



Etapas del Desarrollo de las Instalaciones de Centros de Cuidado Infantil

Cuando se planea expandir, renovar, construir o comprar un centro de cuidado infantil, es esencial analizar todo el proceso separando las actividades en cuatro etapas: **planificación, predesarrollo, desarrollo e inicio**. A pesar de que los pasos descritos en estas etapas están presentados aquí en secuencia, algunos pueden ocurrir simultáneamente y otros podrían no ser necesarios, dependiendo del tipo y la escala de su proyecto.

Aunque estas etapas representan varias de las actividades de un proyecto de instalaciones de centros de cuidado infantil, cada proyecto varía, por lo que además de revisar estos pasos, usted no debe dejar de identificar qué otros pasos podrían ser necesarios para su propio proyecto.

Este documento fue preparado por Building Child Care Project, una organización de colaboración para todo el estado de California diseñada para ayudar a proveedores de cuidado infantil a manejar el proceso de financiación y desarrollo de instalaciones. Para obtener más información sobre esta organización y sus servicios, sírvase llamar al (888) 411-3535 ó visitar www.buildingchildcare.org.

ETAPA DE PLANIFICACIÓN*

1. Demanda de Mercado

- a. Calcule la cantidad de familias que requieren servicios en su área a las tarifas que usted cobrará. Nota: este no es un cálculo de aquellas familias que solamente necesitan los servicios, sino que de aquellas que requieren los servicios y pueden pagar sus tarifas, o que pueden usar vales para padres. Póngase en contacto con la Agencia de Recursos y Remisiones (Resource and Referral Agency – R&R) y con el Concilio Local de Planificación de Cuidado Infantil (Local Child Care Planning – LPC) en su comunidad para averiguar sobre la oferta existente de servicios de cuidado infantil en la comunidad y la necesidad de mayor demanda de cuidado en su área.
- b. Decida si usted dirigirá sus servicios hacia familias de bajos ingresos, ingresos moderados y/o familias acomodadas. Esta decisión afectará tanto las tarifas que usted cobre como su elegibilidad para programas de subsidios.
- c. Decida a qué grupos de edades ofrecerá sus servicios. Esto afectará su evaluación de la oferta y demanda local. Tenga presente que los distintos grupos de edades tienen diferentes requisitos, tanto en la cantidad de empleados como en el tamaño del lugar, lo cual influirá en el presupuesto operativo y la selección del sitio.
- d. Evalúe si las tarifas que usted piensa cobrar generarán ganancias suficientes para cumplir con los costos de gastos operativos y la deuda contraída por el proyecto de desarrollo de instalaciones.
- e. Empiece a redactar un plan de negocios que toque estos puntos. Para obtener asistencia con la elaboración de un plan de negocios para su negocio de cuidado infantil, póngase en contacto con la Agencia de Pequeñas Empresas (Small Business Administration – SBA) para averiguar qué recursos locales están disponibles para usted: los asesores de Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa (Small Business Development Centers – SBDC); Centros de Negocios de Mujeres (Women’s Business Centers – WBC); y Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (Service Corps of Retired Executives – SCORE). Usted también puede encontrar esta información llamando al 1-800-8-ASK-SBA o en Internet en www.sba.gov. Si está desarrollando un centro sin fines de lucro, también podrían haber otros recursos disponibles por medio de programas de asistencia de administración de organizaciones sin fines de lucro locales.

** La etapa de planificación es la más esencial en cualquier proceso de desarrollo de instalaciones, debido a que mientras más tiempo y atención se invierten en la planificación del proyecto, menos posibilidades existen de que usted se tenga que enfrentar a errores costosos en las etapas posteriores. Asimismo, una cuidadosa atención a los pasos en la etapa de planificación le permite saber desde un principio si usted o su negocio no está preparado para asumir el riesgo financiero de un proyecto de desarrollo de instalaciones.*

2. Factibilidad Financiera

- a. Calcule el costo total de inicio o de capital del proceso de desarrollo de instalaciones. Un constructor le puede ayudar con estos cálculos. Divida los costos totales en:
 - “Costos blandos” (tarifas de diseño, permisos, legales y de financiamiento),
 - “Costos duros” (adquisición de propiedad, construcción, equipos),
 - “Costos ocultos” (tiempo y atención del personal y la junta directiva),
 - “Costos de contingencia” (una porción de los costos de construcción reservada para cubrir costos inesperados), e
 - “Ingresos perdidos” (si el programa tiene que cerrar por un cierto período durante construcción)
- b. Diseñe o actualice un presupuesto operativo para su negocio de cuidado infantil. Al identificar sus ganancias pronosticadas (dinero proveniente de tarifas y vales de padres, subsidios estatales, etc.), usted no debería proyectar que su programa tendrá más del 90% de su cupo porque generalmente toma por lo menos seis meses para alcanzar la capacidad total, e incluso después de los seis meses es bastante común que los registros fluctúen durante el año.
- c. Identifique el financiamiento que necesitará para cubrir los presupuestos de inicio y de operaciones. Podría ser que usted tenga que ajustar sus proyecciones de presupuesto a medida que se da cuenta de los detalles más específicos relacionados con sus ganancias entrantes.
- d. Analice su capacidad de solicitar financiamiento (pedir préstamos) determinando su capacidad de deuda o la cobertura de servicio de deuda (para ver las definiciones consulte el glosario “Glossary of Loan Terms” en www.buildingchildcare.org ó en *Matrix of Financial Resources for Facilities Development*).
- e. Asegúrese de que tendrá suficiente capital de trabajo (dinero disponible para cubrir la brecha entre ganancias y gastos) al final del proceso de desarrollo de instalaciones para cubrir por lo menos tres meses de gastos operativos ya que las ganancias se demoran en llegar a medida que hay más registros. Si es posible, lo mejor es tener una reserva de dinero más grande para prepararse para cualquier problema de flujo de caja que pudiera ocurrir, especialmente para nuevos programas.
- f. Identifique a donantes y busque a nuevos donantes de subvenciones de desarrollo y para donaciones de juguetes, equipos, muebles, disfraces, suministros de construcción, etc. Usted también debería identificar la posibilidad de asociarse con otras organizaciones comunitarias, como por ejemplo iglesias, hospitales y escuelas que tal vez podrían colaborar con usted para proporcionar ciertos servicios y compartir ciertos gastos.
- g. Determine su estatus legal como programa de cuidado infantil sin fines de lucro o comercial. Esto afectará directamente su forma de obtener financiamiento. Para ser una organización sin fines de lucro, deberá establecer una junta directiva, formar un negocio sin fines de lucro 501c(3) y declarar su estatus de exención de impuestos con el IRS. Para ser una organización comercial usted tendrá que decidir si quiere ser

empresario por cuenta propia, una sociedad anónima o una sociedad colectiva.

3. Capacidad Organizativa

- a. Establezca un grupo de desarrollo con personas que dirijan el proyecto de desarrollo de instalaciones. Busque la asistencia de voluntarios, pro bono o en especie antes de contratar a consultores.
- b. Asegúrese de que el personal, la junta y los dirigentes compartan un compromiso de llevar este proyecto en la misma dirección y evalúe si usted tiene al personal con las aptitudes necesarias para el proceso a largo plazo de desarrollo de las instalaciones.
- c. Evalúe su condición financiera como organización identificando banderas rojas y verdes:
 - **Banderas rojas:** Dificultad para pagar cuentas, déficits en años recientes, grandes cantidades de cuentas por cobrar que no han sido recibidas tales como de tarifas a padres y una falta de reserva de dinero efectivo.
 - **Banderas verdes:** Los servicios están limitados por falta de espacio, usted está en una posición sólida y creciendo financieramente, y hay una clara *demanda* de sus servicios.
- d. Identifique el apoyo local – conozca la comunidad y la demanda de servicios; relaciónese más allá de simplemente las áreas del cuidado de la temprana infancia y educativos y asegúrese de que la comunidad sepa lo que usted tiene para ofrecer.

DINERO NECESARIO DURANTE ESTA ETAPA: Patrimonio (subvenciones de planificación, recursos internos) y deuda limitada (préstamos blandos).

ETAPA DE PREDESARROLLO

1. Selección del sitio

Para expandir o renovar una instalación existente: Evalúe el sitio y el vecindario con relación al concepto del proyecto, el tamaño del terreno, requisitos de zonificación y licencia, asuntos de salud y seguridad, la calidad de la estructura existente y los costos de diseño, ingeniería, reparación y renovación.

Para encontrar un sitio nuevo: Evalúe el sitio con relación al concepto del proyecto, costos del sitio (directos e indirectos), calidad del vecindario, requisitos de licencia, restricciones de zonificación y uso de terreno, tamaño, planes para nuevos desarrollos en el área, asuntos de salud y seguridad, infraestructura (servicios públicos, caminos, servidumbres), patrones de tránsito, transporte, estacionamiento y acceso al edificio.

2. Control y aprobaciones del sitio

- a. Explore las alternativas de control del sitio y decida qué método es más conveniente para las necesidades de su proyecto, tal como usar una opción, usar un contrato de compra o arrendamiento condicional, usar un contrato de transacción conjunta, etc.
- b. Póngase en contacto con el Defensor Local de Cuidado Infantil (en la oficina de Community Care Licensing en su distrito) para estudiar los planes del sitio y para que le informe sobre los requisitos de licencia.
- c. Busque información sobre las aprobaciones públicas requeridas (uso y zonificación de terrenos, código de construcción, salud, seguridad; requisitos de Community Care Licensing; aprobación de bomberos, seguros) y averigüe si el sitio identificado tendrá problemas para obtener estas aprobaciones una vez que se termine el proceso de desarrollo de instalaciones.

3. Diseño del Proyecto

- a. Hable con un arquitecto sobre el diseño del proyecto para poner el concepto del proyecto en un diseño físico que cumpla con las metas del programa y con las limitaciones presupuestarias de la organización, y que satisfaga los requisitos de aprobación pública. Incluya las opiniones de los padres, de los niños y de su personal al diseñar el proyecto. (Para encontrar un arquitecto con experiencia previa de diseño de instalaciones de cuidado infantil, visite www.buildingchildcare.org para ver la lista regional *Referral List of Architects with Child Care Facilities Development Experience in California*).
- b. Compare los elementos de diseño requeridos con los recomendados para el proyecto.
- c. Visite otras instalaciones similares en su comunidad y hable con otros proveedores de cuidado infantil para identificar diseños prósperos y eludir errores.
- d. Investigue las opciones más económicas de diseño, tomando en cuenta los costos iniciales y la calidad y las consecuencias de mantenimiento a largo plazo de usar ciertos materiales y equipos.

4. Contratación de un constructor

- a. Solicite y analice por lo menos tres propuestas de constructores calificados.
- b. Revise la licencia, referencias, calificaciones y seguro.
- c. Negocie un contrato que incluya la envergadura del trabajo, un cronograma del trabajo, un plan de pagos, una política de cancelación y un acuerdo acerca de qué pasa si hay costos y/o tiempo mayores a lo previsto. Especifique además el tipo de pago, ya sea un pago global o un precio máximo garantizado.

* Nota: Los financiadores podrían tener requisitos acerca de los constructores que usted contrata.

5. Obtención de financiamiento para el proceso de desarrollo

- a. Finalice el plan de negocios con los siguientes componentes: un resumen ejecutivo del plan, el objetivo del proyecto, un análisis del mercado, un plan de comercialización, un plan de operaciones, un plan de gestión financiera y documentos de apoyo.
- b. Determine el presupuesto de inicio/capital para el proyecto incluyendo: costos y depósitos relacionados con la instalación, costos de personal previos a la apertura, costos de suministros y equipos, y otros costos tales como seguro, publicidad, legales, tarifas de profesionales y de licencia, y costos de contingencia para cubrir gastos imprevistos.
- c. Identifique posibles fuentes de financiamiento (públicas, filantrópicas, de organizaciones sin fines de lucro y comerciales). Diríjase primero a las instituciones financieras que usted ya conoce. Si no hay ninguna, piense en prestamistas de la comunidad local y asegúrese de comparar precios para obtener los mejores términos generales. (Para obtener más información, visite la página de recursos financieros en el sitio web de BCC).
- d. Solicite financiamiento, obtenga compromisos, obtenga préstamos y tenga dinero en mano.

DINERO NECESARIO DURANTE ESTA ETAPA: Patrimonio (subvenciones de planificación, recursos internos) y deuda limitada (préstamos blandos).

ETAPA DE DESARROLLO

1. Construcción o renovación del sitio

- a. Identifique al administrador de las instalaciones o a una persona clave que sea responsable de vigilar todos los desarrollos del sitio y de diseño.
- b. Asegúrese de que el proceso de construcción sea realizado de acuerdo al diseño, presupuesto y fechas acordados.
- c. Elabore una lista de las correcciones que se deben hacer después de la inspección final.
- d. Haga el pago final (la “retención”) solamente después de que las correcciones de la lista se hayan realizado.
- e. Clarifique los procedimientos de trabajos pendientes y garantías.
- f. Prepare un cronograma de mantenimiento para la instalación.

2. Equipamiento de los salones de clase

- a. Compre los muebles apropiados y los materiales específicos de los programas para los salones. Asegúrese de que la sincronización de este paso esté vinculada con el cronograma establecido para la construcción y apertura de la instalación.
- b. Elabore un plan para recibir, instalar y hacer inventario de todos los suministros y equipos.

3. Aprobación de la licencia para la instalación

- a. Presente una solicitud llenada y pague las tarifas a la oficina local de Community Care Licensing. Usted recibirá más detalles y materiales en la reunión de orientación.
- b. Presente tarjetas de huellas digitales y la verificación en el registro de maltrato infantil.
- c. Haga una cita con el departamento de bomberos local para que le hagan una inspección a fin de obtener la autorización de inspección de bomberos.
- d. Haga una cita con un inspector certificado de patios de recreo para que inspeccione su patio de recreo.
- e. Asegúrese de haber obtenido todas las aprobaciones públicas requeridas (vea el párrafo 2c de la Etapa de Predesarrollo).
- f. Envíe sus antecedentes criminales, verificación en el registro de maltrato infantil y aprobaciones a la oficina local de Community Care Licensing.
Para obtener la dirección usted puede visitar <http://cclld.ca.gov/res/pdf/CCPOListingMaster0304.pdf>.
- g. Haga una cita con Community Care Licensing para que le inspeccionen sus instalaciones y ellos le aprobarán o negarán su licencia. Si le niegan la licencia, usted tendrá la oportunidad de hacer los cambios necesarios y volver a solicitarla.

4. Contratación de personal

- a. Identifique cuántas personas necesitará. Identifique además cuándo trabajarán, cuáles serán sus responsabilidades y cuánto les pagará, incluyendo beneficios y oportunidades de entrenamiento al personal.
- b. Empiece a anunciar la contratación por lo menos 60 días antes de la fecha prevista para la apertura, poniéndose en contacto con maestros de la zona, oficinas de empleos de los colegios superiores, escuelas secundarias vocacionales, el departamento de licencia del estado, la agencia local de Recursos y Remisiones y la agencia local de empleos. También resulta eficaz publicar anuncios de empleo en los periódicos locales, y fijarlos en almacenes y lavanderías. Incluya en el anuncio el nombre del puesto, una descripción breve del puesto, aptitudes necesarias, fecha límite de solicitud, solicitar resumé, su número de teléfono, dirección y nombre.
- c. Revise todas las solicitudes, realice las entrevistas, contacte a las referencias y notifique a todos los postulantes de las decisiones que usted tome.
- d. Defina claramente las expectativas y responsabilidades al contratar al personal.
- e. Con el fin de ahorrar tiempo y costos de personal, consiga a voluntarios quienes puedan ayudar con las tareas secretariales y administrativas.
- f. Póngase en contacto con organismos gubernamentales para obtener información sobre el financiamiento público para pagar el sueldo de personas que necesitan entrenamiento ocupacional y aprendizaje en lugares de cuidado infantil.

5. Promoción del programa en la comunidad

- a. Elabore un mensaje especial acerca de su negocio que describa clara y concisamente lo especial de sus servicios de cuidado infantil.
- b. Empiece a promover sus servicios tres meses antes de la apertura. Incluya el nombre, dirección y horas de operación del programa, edades de los niños, tarifas, información de contacto, su mensaje especial y la fecha programada de apertura en todos los materiales promocionales.
- c. Elabore un plan eficaz para promover sus servicios y mensaje. Este plan dependerá de su comunidad y el tipo de organización que usted está promoviendo, pero probablemente incluirá varias técnicas diferentes, tales como recomendaciones de personas, creación de un logotipo distintivo, distribución de tarjetas de presentación, volantes, letreros y folletos, participación en eventos comunitarios, procuración de cobertura gratis en los medios de comunicación, ofrecimiento de talleres y charlas en el centro, publicación de un anuncio en las páginas amarillas, celebración de una casa abierta, y ¡dar una buena impresión la primera vez!
- d. Asegúrese de que su programa esté registrado en la Agencia Local de Recursos y Referencias (Resource and Referral Agency – R&R) para que ellos puedan remitir a los padres que necesitan cuidado infantil cualquier vacante que usted tenga disponible.

DINERO NECESARIO DURANTE ESTA ETAPA: Deuda (préstamos) y Patrimonio (subvenciones de planificación, recursos internos).

ETAPA DE INICIO

1. Incorporación gradual de personal y niños

- a. Recuerde que el programa crecerá de a poco a su máxima capacidad. Usted no empezará con el personal y la inscripción de niños máximos el día que abra las puertas.
- b. Programa la apertura a principios del otoño (agosto/septiembre) o enero si fuera posible, ya que ahí es cuando los padres prefieren hacer cambios de cuidado infantil porque estas fechas corresponden con las vacaciones del calendario escolar.
- c. Elabore contratos entre padres y proveedor a fin de definir anticipadamente todas las expectativas y responsabilidades tanto suyas como las de los padres cuyos hijos están registrados en su programa de cuidado infantil.
- d. Mantenga la imagen y publicidad del programa, incluso después que el centro esté en pleno funcionamiento. Por ejemplo, lleve tarjetas de presentación siempre que salga con los niños, haga camisetas para que vistan los niños durante los viajes de estudios y cerciórese de que sus servicios se conozcan en toda la comunidad.
- e. Establezca una lista de espera si es posible, porque la inscripción de niños puede oscilar fácilmente y es importante llenar las vacantes en cuanto pueda para garantizar el flujo de caja para el negocio.

2. Sostenibilidad de Programa

- a. Mantenga relaciones con los financiadores y establezca relaciones con nuevos financiadores constantemente, incluso cuando usted no necesita dinero, ya que es importante mantenerse informado de las oportunidades de financiamiento.
- b. Establezca un presupuesto de reservas para las operaciones a fin de prepararse para gastos imprevistos e irregularidades de flujo de caja.
- c. Sea realista acerca de las tarifas que usted cobra y ajústelas con el tiempo a medida que cambien los gastos del programa, y siempre dé a los padres aviso anticipado de estos cambios.
- d. Sobre todo, mantenga un equilibrio entre las obligaciones del servicio que presta y las obligaciones comerciales. Si usted no atiende a los asuntos de negocios de su programa de cuidado infantil, ¡no podrá proporcionar servicios de alta calidad!

DINERO NECESARIO DURANTE ESTA ETAPA: Patrimonio