

mayo de 2018

Vol. 3

Este informe de la práctica es el tercero de una serie periódica publicado por el Centro Nacional de Enriquecimiento de Extracurriculares y de Verano (NCASE, por sus siglas en inglés) para construir el conocimiento de las prácticas prometedoras en el campo del cuidado de niños en edad escolar.

El objetivo del NCASE es asegurarse de que los niños en edad escolar con familias de bajos ingresos tengan mayor acceso a experiencias de aprendizaje extracurriculares y de verano de calidad que contribuyan a su desarrollo general y al rendimiento académico. Para obtener más información, póngase en contacto con nosotros en ncase@ecetta.info.

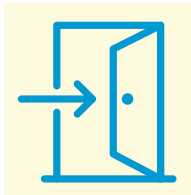


Combinar Recursos para Apoyar Programas de Calidad Fuera del Horario Escolar

Los padres que trabajan, frecuentemente, usan programas de aprendizaje y enriquecimiento fuera del horario escolar (OST, por sus siglas en inglés) para ayudar a satisfacer sus necesidades de cuidado infantil, y estos programas son increíblemente diversos. Durante el verano y durante las horas de extracurriculares, miles de programas son administrados por centros de cuidado infantil; escuelas públicas y privadas; universidades, organismos con base comunitaria; bibliotecas, parques, centros de recreación; organizaciones religiosas; autoridades de vivienda; ligas atléticas de la policía; familias, amigos, vecinos y otros. Estos programas ofrecen experiencias valiosas de aprendizaje y enriquecimiento a millones de niños y jóvenes. La variedad de temas de los programas despierta el entusiasmo y el aprendizaje, incluyendo artes, música, deportes, alfabetización, STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), desarrollo del carácter, y servicio comunitario.

El Fondo para el Cuidado y el Desarrollo Infantil (CCDF, por sus siglas en inglés) es el programa de subvención para el cuidado infantil nacional más grande utilizado para apoyar a las familias con bajos ingresos. Sin embargo, estas subvenciones son —sólo— una parte del marco del financiamiento. De hecho, más de 100 fuentes de financiamiento

federal se pueden utilizar para apoyar el cuidado fuera del horario escolar. Las familias y los programas a menudo dependen de una variedad de fondos públicos y privados para llegar a fin de mes. En este informe, compararemos los métodos generales para usar varios fondos a nivel del programa y del estado, y exploraremos modelos para



ACCESO

combinar el CCDF de manera efectiva con otras fuentes de financiamiento utilizadas con frecuencia para respaldar y apoyar mejor a los programas de cuidado infantil.

El marco de financiación OST

En un estudio realizado por la Fundación Wallace, de 111 programas OST ubicados en seis ciudades de los Estados Unidos de América (EUA), los fondos públicos –sólo– representaron el 32 por ciento del portafolio de financiamiento de dichos programas. Otras fuentes de financiamiento incluyeron fondos privados (39%); recursos en especie (19%), y cuotas de los padres (9%).¹

Muchas familias declaran que las cuotas que les cobran por la atención representan una barrera para obtener acceso a servicios de alta calidad. En un informe del año 2014 de la Alianza Extracurricular, las familias informaron que pagan un promedio de \$113 por semana para programas extracurriculares, y \$250 por semana para actividades de verano.² En un informe nacional del año 2016 preparado por el Cuidado Infantil Consciente de América, las cuotas para el cuidado infantil antes y después del horario escolar fluctuaban entre \$1,939 a \$12,064 por nueve meses de servicio, y las cuotas para el cuidado infantil de verano a tiempo completo para niños en edad escolar fluctuaban entre \$1,057 a \$6,986.³

El costo real de proporcionar cuidado es, de hecho, a menudo más alto que las cuotas que pagan los padres. El estudio de la Fundación Wallace analizó el costo de brindar atención de calidad OST en seis ciudades de los EUA, y señaló que los costos varían ampliamente según el enfoque del programa (académico, recreativo o ambos); la edad de los participantes; la configuración del proveedor; el tamaño del programa; la ubicación geográfica; y la calidad del programa. La Fundación Wallace, también, publica la [Calculadora de Costos de Wallace](#) que las personas interesadas pueden usar para determinar sus costos reales.

Los operadores del programa tienen opciones de financiamiento limitadas disponibles, y las que existen –a menudo– tienen recursos escasos. Los proveedores comúnmente usan múltiples flujos de financiamientos públicos y privados, junto con las cuotas de los padres, para ayudar a cubrir los costos de la operación del programa. Si bien una única fuente de financiamiento puede servir como base, se necesitan otros flujos de financiamiento generalmente para expandir los servicios; mejorar la calidad, y mantener la sostenibilidad.

¿Por qué el financiamiento es tan complejo? Los gobiernos en todos los niveles tienen el doble propósito de apoyar a las familias trabajadoras y de fomentar el éxito de los jóvenes de bajos ingresos con apoyos fuera de la jornada escolar. Los financiadores privados, también, tienen poblaciones específicas que eligen atender, y objetivos de resultados específicos para sus beneficiarios. Las subvenciones filantrópicas suelen tener una duración determinada. El resultado es el aumento de flujos y programas de financiamiento discretos que prestan servicios a poblaciones similares o superpuestas. Cada uno de estos flujos o programas de financiamiento tiene un propósito específico; un enfoque de financiamiento, y diferentes requisitos de elegibilidad, participación, informes y calidad. A la luz de este marco de financiamiento, los programas deben buscar varias fuentes de financiamiento para apoyar sus objetivos y actividades generales a largo plazo.



1 Grossman, J. B., Lind, C., Hayes, C., McMaken, J., y Gersick, A. (2009). *El costo de los programas de calidad fuera del horario escolar*. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-Cost-of-Quality-of-Out-of-School-Time-Programs.pdf>.

2 Alianza de Extracurriculares. (2014). *América después de las 3pm: Programas extracurriculares en demanda*. Recuperado de http://www.afterschoolalliance.org/documents/AA3PM-2014/AA3PM_National_Report.pdf.

3 Cuidado Infantil Consciente de América. (2017). *Los padres y el alto costo del cuidado infantil*. Recuperado de https://usa.childcareaware.org/wp-content/uploads/2017/12/2017_CCA_High_Cost_Report_FINAL.pdf.



CALIDAD

Fuentes comunes de financiamiento

Los programas OST que prestan servicios a jóvenes de bajos ingresos cumplen con sus presupuestos generalmente combinando recursos de varias fuentes de financiamiento que pueden incluir lo siguiente:

- » Subvenciones de cuidado infantil del CCDF
- » Fondos del Departamento de Educación de los EUA para Centros Comunitarios de Aprendizaje del Siglo 21o (21st CCLC, por sus siglas en inglés)
- » Comidas subvencionadas por parte del Departamento de Agricultura de los EUA
- » Programa de Ayuda Temporal a Familias Necesitadas (TANF, por sus siglas en inglés)

- » Distribuciones del distrito escolar
- » Donaciones individuales y filantropía privada
- » Cuotas de los padres

Estos fondos comparten un propósito común, que es mejorar el acceso a servicios de calidad para niños y familias con bajos recursos. Por lo tanto, es probable que el grupo de niños y jóvenes atendidos por un programa sea elegible para varias fuentes de financiamiento con pautas y requisitos de elegibilidad similares (ya sea a nivel del programa o individualmente). Comprender las oportunidades de alineamiento entre las pautas de financiamiento puede ayudar a los programas a tener acceso a una gama más amplia de fondos.

Centro de Atención de un programa en Massachusetts

La visión de la organización sin fines de lucro con 35 años es garantizar que todos los niños –independientemente de su elegibilidad para diversos programas que reciben financiamiento diferente– reciban todos los servicios ofrecidos en un programa integrado con flujo de financiamiento. Los centros de extracurriculares FKO cuentan con licencia para programas de cuidado de niños en edad escolar durante todo el año, y diez de éstos –también– reciben fondos de las subvenciones de CCLC 21o, ya sea como socios para beneficiarios del distrito escolar, o como beneficiarios por sí mismos. Otros fondos del programa incluyen un contrato de cuidado infantil financiado por el CCDF; vales estatales para el cuidado infantil; cuotas y copagos de padres; becas privadas; una subvención estatal extracurricular; subvenciones de fundaciones privadas; financiamiento de Camino Unido, y el Programa de Alimentos para el Cuidado de Niños y Adultos.

Mediante colaboraciones cercanas con los distritos escolares locales y con los socios de la comunidad, FKO utiliza los fondos de los CCLC 21o para mejorar la programación ofrecida con el fin de cumplir los objetivos de dicha colaboración. Estos fondos cubren los costos de los especialistas que preparan el enriquecimiento académico; el aprendizaje basado en proyectos, y los apoyos

conductuales y terapéuticos, con objetivos para cerrar las brechas de competencias; aumentar la participación en el aprendizaje, y mejorar las habilidades socio-emocionales. FKO emplea directores expertos a tiempo completo en centros con OST durante todo el año, y, también, trabaja estrechamente con el liderazgo y la facultad de las escuelas públicas para compartir datos; establecer resultados; prepararse para el programa diario; asesorar y capacitar a los docentes de extracurriculares, y comunicarse con los funcionarios respecto a los planes de mejora para la escuela y todo el distrito.

Los líderes de FKO informan que el financiamiento disponible a través de las subvenciones para el cuidado infantil y de los ingresos por las comisiones de los padres sólo cubren el 60 por ciento del costo de sus programas integrales y de calidad, mientras que otras fuentes pagan los servicios mejorados. Las subvenciones de los CCLC 21o son fundamentales para esta combinación de financiamiento, pero tienen un límite de tiempo. Se otorgan por tres años con la posibilidad de renovaciones limitadas. Sin una variedad de recursos sostenibles para cubrir los costos de las mejoras, los programas pueden verse obligados a reducir el número de niños atendidos; comprometer la calidad de los programas, y despedir personal esencial.



CUIDADO

Combinar fondos a nivel del programa

Combinar fondos a nivel del programa puede ser complicado. Los financiadores públicos y privados pueden tener diferentes requisitos de elegibilidad, administración de fondos, y presentación de informes, lo que significa que los proveedores deben seguir su trayectoria cuidadosamente, y asignar fondos a los servicios y los niños apropiados. Esta coordinación de fondos puede describirse utilizando una variedad de terminología, como *combinación*, *trenzado*, *asignación de costos*, *estratificación*, *costos compartidos*, o *coordinación de recursos*.

Combinación

El Fondo de Prevención la Onza (La Onza) explica la *combinación* como la unificación de varias fuentes de financiamiento para cubrir los costos totales de un programa sin –necesariamente– asignar o seguir la trayectoria de los fondos por fuente. De acuerdo con La Onza, la combinación se usa comúnmente cuando los fondos se combinan a nivel estatal, lo que permite a las entidades gubernamentales trabajar en colaboración para alentar el uso de varias fuentes, y brindar mayor flexibilidad a los programas locales. Esto alivia la carga administrativa de seguir la trayectoria de gastos, y reportar fondos para los gerentes de programa. La combinación se dificulta más cuando los programas tienen diferentes requisitos de elegibilidad para los clientes.

Trenzado

Según La Onza, dos o más fuentes de financiación se coordinan, o se consideran “trenzadas”, para cubrir el costo total de los servicios cuando los gastos para los niños individuales están vinculados a fuentes de financiamiento específicas. El trezado requiere una contabilidad precisa para garantizar que cada dólar se use sólo para las actividades o los niños elegibles. Para administrar fondos trezados, los programas pueden necesitar una contabilidad fiscal detallada y/o seguimiento del tiempo invertido para que el personal se asegure de que los costos para los niños o las actividades elegibles se asignen correctamente.

Desafortunadamente, los proveedores a menudo carecen de la capacidad administrativa para dirigir un seguimiento sofisticado de la trayectoria de los fondos.

Estratificación

La estratificación es un método para agregar fondos de diferentes fuentes para pagar diferentes servicios para el mismo niño. Por ejemplo, una escuela primaria con ingresos mixtos podría usar los fondos de los CCLC21o para crear un programa extracurricular para todos los jóvenes, y agregar una programación estratificada de apoyo específico para niños de bajos ingresos utilizando fondos del Título I. Otro ejemplo de estratificación es agregar fondos de una subvención de la Asociación de Cuidado Infantil Early Head Start (Asociación EHS-CC, por sus siglas en inglés) a una guardería subsidiada para proporcionar servicios integrales completos de Early Head Start a infantes y niños en un entorno de cuidado infantil. La primera estratificación es la subvención estándar para el cuidado infantil del CCDF, y ésta cubre los costos iniciales del cuidado infantil. La subvención de la Asociación EHS-CC agrega dos estratificaciones adicionales. La segunda estratificación se usa para mejorar la calidad de los servicios de cuidado infantil para cumplir con los Estándares de Rendimiento del Programa Head Start. Estos fondos de “calidad” benefician a todos los niños inscritos en cada salón de clases, y no es necesario asignar los costos por cada niño de manera individual. La tercera estratificación cubre los costos de los servicios integrales e individuales del Early Head Start para niños





SYSTEM BUILDING

específicos de la EHS-CC. Poder utilizar los fondos de la subvención de la Asociación EHS-CC (segunda estratificación) para mejorar la calidad de los servicios para **todos** los niños es lo que distingue a este modelo de otros métodos de trenzado o combinación de fondos.

Combinar fondos a nivel estatal

Las estrategias anteriores se emplean principalmente a nivel del programa individual para administrar los ingresos y los gastos de varias fuentes públicas (y privadas). El Fondo de Prevención la Onza ejemplifica cómo las estrategias de financiamiento complejas pueden afectar, negativamente, a los programas y las familias:

A nivel del programa individual, estas estrategias de financiamiento son ineficientes y costosas debido a que se requieren tiempo y recursos considerables del personal para administrar los diferentes, y muchas veces conflictivos, requisitos de elegibilidad del programa; estándares de calidad, y mecanismos de financiamiento requeridos por cada flujo de fondos. Estos recursos serían mejor invertidos para mejorar la calidad

del programa y la continuidad del servicio. A nivel infantil y familiar, la pérdida de una fuente de financiamiento desestabiliza la capacidad de un niño de bajos ingresos para beneficiarse de experiencias de aprendizaje de calidad, así como la capacidad para trabajar de sus padres. Estos desafíos, también, crean desincentivos para que muchos proveedores presten servicios a los niños con mayor necesidad, quienes dependen de los fondos públicos para tener acceso a [experiencias de aprendizaje fuera de la jornada y del año regular de K-12].⁴

Un método más efectivo es combinar fondos a nivel estatal, lo que significa que los programas reciben fondos de una sola fuente, y los fondos se administran de acuerdo con las pautas de una sola agencia. Si las agencias que dirigen los servicios hacia categorías similares de niños pueden integrar políticas y procedimientos “ascendentes” en el nivel administrativo de la agencia gubernamental, el resultado es una mayor eficiencia y una menor carga administrativa para el proveedor del programa o el nivel “descendente”. La combinación de fondos entre las agencias estatales, también, permite a los estados simplificar los recursos comunes de capacitación y asistencia técnica para los programas.

4 Wallen, M., y Hubbard, A. (2013). *Combinación y trenzado de un equipo de herramientas para el flujo de financiamiento para el programa de infancia temprana: Mejora del financiamiento para programas de aprendizaje temprano de alta calidad*. Recuperado de <https://www.theounce.org/wp-content/uploads/2017/03/NPT-Blended-Funding-Toolkit.pdf>.

Centro de Atención en Utah

El Departamento de Servicios de la Fuerza Laboral de Utah creó un programa de subvenciones juveniles de verano para “expandir los servicios para programas de extracurriculares y con horario fuera de la escuela para incluir programas juveniles de verano, y reducir el impacto de la ‘pérdida de aprendizaje durante el verano’ entre los participantes jóvenes”.⁵ El programa, que fue administrado por la Oficina de Cuidado Infantil de Utah (OCC, por sus siglas en inglés), recibió \$1 millón de dólares en fondos del CCDF y del

TANF por cada uno. Al combinar estos flujos de financiamiento a nivel estatal, el programa pudo prestar servicios a niños de un mayor rango de edad (los fondos del CCDF están destinados a niños de 5 a 12 años, y los fondos del TANF están destinados a niños de 13 a 18 años). La responsabilidad de asignar los dos flujos de financiamiento se colocó en el personal de la OCC, el cual extrajo de ambos grupos para cada subvención otorgada en función de las características de cada beneficiario.⁶

5 Departamento de Servicios Laborales de Utah. (2015). *Anuncio de subvención del programa juvenil de verano de la Oficina de Cuidado Infantil*. Recuperado de <https://jobs.utah.gov/edo/rfg/occcsummeryouth/index.html>.

6 Departamento de Servicios Laborales de Utah. (2015). *Preguntas y respuestas (Q&A, por sus siglas en inglés) respecto al programa juvenil de subvenciones*. Recuperado de <https://docs.google.com/document/d/1TEGQGxeF60ttQcBFwK5GXOb6FG3tRnMkxVqJxvOV/Obs/edit>.

Centro de Atención en Vermont

El Extracurricular de Vermont combina el financiamiento de acuerdos contractuales y de subvenciones con la División de Desarrollo Infantil de Vermont, la cual administra el CCDF y la Agencia de Educación de Vermont. Este financiamiento respalda las oportunidades de desarrollo profesional de alta calidad para los líderes del programa extracurricular y para el personal que proporciona programación para jóvenes en una o ambas agencias. Al trenzar estos (y otros) flujos de financiamiento, el Extracurricular de Vermont genera formas de desarrollar la capacidad de los programas. Estas actividades cuentan con el apoyo adicional de fundaciones, cuotas de membresía; ingresos de conferencias, y otras fuentes no públicas. Las actividades ofrecidas por el Extracurricular de Vermont incluyen desarrollo profesional (consejería, conferencias de desarrollo juvenil; seminarios en línea; talleres, cursos de aprendizaje; capacitación para entrenadores; programas de credencialización, y certificados), y asistencia técnica para la calidad del programa (evaluación y valoración; capacitación de embajadores juveniles; pequeñas subvenciones para programas con licencia; aprendizaje de verano; STEM, manejo de la conducta, y aprendizaje socio-emocional).

Un ejemplo de cómo funciona esta estrategia de financiamiento combinada es a través de la implementación del Programa Juvenil para la Calidad de la Intervención (YPQI, por sus siglas en inglés), a través del cual los fondos trenzados de varias agencias estatales promueven y respaldan la adopción y el uso de una definición común de calidad. Esto da forma a las conferencias y los talleres de capacitación

y al programa individual para la asistencia técnica que ofrecen apoyo a esa definición. En lugar de diferentes agencias y patrocinadores que esperan diferentes niveles o aspectos de programación de calidad en los centros que respaldan, los programas de todo el estado tienen expectativas similares de alto nivel. Esta definición común y compartida de la calidad, también, hace posible que los líderes de los centros, los directores y el personal de los diferentes programas se apoyen mutuamente; intercambien ideas y estrategias, y compartan un lenguaje común. El uso de la evaluación del YPQI se requiere anualmente en todos los centros de los CCLC21o, y, también, es una opción para la evaluación del sistema para la calificación de calidad (QRIS, por su siglas en inglés) de Vermont, la cual es requerida para todos los programas con licencia.

El Extracurricular de Vermont, también, trenza fondos para apoyar la calidad a través de una iniciativa continua para el aprendizaje social y emocional. Esta es un área en la que todos los programas, independientemente de si tienen licencia como guardería infantil o como programa de los CCLC21o, necesitan consejería, capacitación y apoyo adicionales. Al trenzar los fondos de varias agencias, el Extracurricular de Vermont puede apoyar un puesto de tiempo completo centrado en el aprendizaje socio-emocional, y satisfacer las necesidades de más programas. Este enfoque reduce la falta de equidad en el acceso a la capacitación de alta calidad; apoya todos los centros de programas en Vermont; ayuda a unificar y profesionalizar el marco extracurricular, y aumenta el nivel de calidad en todo el estado.





SISTEMA DE
CONSTRUCCIÓN

Administración cuidadosa de fondos combinados

Los flujos de financiamiento a menudo tienen pautas específicas con respecto a la combinación de fondos. Si bien el CCDF y otras agencias fomentan la combinación, requieren que las agencias líderes garanticen que los fondos no suplantán a otras fuentes de financiamiento.

Administrar las cuotas cobradas a las familias por el aprendizaje de verano y los servicios de enriquecimiento o cuidado infantil es un elemento importante para combinar fondos. Los copagos de los padres son una expectativa común para las familias que tienen acceso a las subvenciones del

CCDF. Los programas de los CCLC 21o, también, pueden cobrar una tarifa, pero los programas deben ser igualmente accesibles para todos los niños seleccionados para servicios, independientemente de la capacidad de pago de una familia. En ambos casos, se puede usar una escala móvil para establecer cuotas de acuerdo con el nivel de ingresos familiares. Para los programas de los CCLC 21o, estas cuotas se deben usar para financiar las actividades del programa especificadas en la solicitud de la subvención.⁷ Por lo tanto, la estructura de cuotas de un programa de los CCLC 21o debe coordinarse cuidadosamente con la colección del programa para el cuidado infantil.

Obtenga más información sobre el financiamiento del CCDF y de los CCLC 21o en el [sitio web](#) del Sistema de Asistencia Técnica y Capacitación para la Primera Infancia; la [Base de Datos de Perfiles de Datos de Edad Escolar](#), o en su agencia de educación estatal, y los sitios web de cuidado infantil.

Estrategias innovadoras para el uso eficiente de fondos combinados

Debido a los nuevos requisitos del CCDF, las legislaturas y las agencias estatales están buscando maneras de simplificar la educación y el financiamiento de cuidado infantil para mejorar el acceso a y la calidad de los programas para niños en edad escolar. Las estrategias nuevas e innovadoras podrían aliviar aún más la carga de los proveedores que dependen de varias fuentes de financiamiento, y, en última instancia, hacer que los programas sean más accesibles para las familias. Las ideas bajo consideración incluyen las siguientes:

- » **Agilizar el proceso de licenciamiento del cuidado infantil** al eximir a entidades como las escuelas públicas con procedimientos de seguridad similares, o al compartir información sobre las verificaciones de antecedentes entre las agencias que prestan servicios a los jóvenes
- » **Facilitar la transferencia de fondos** de otros programas y agencias relacionadas para garantizar que haya financiamiento constante para el cuidado infantil disponible para subvenciones
- » **Mejorar la calidad** de los programas OST y del cuidado infantil mediante el empleo de procesos de evaluación de programas más sofisticados vinculados a tasas de reembolso mejoradas para programas que logren cumplir con ciertos estándares de calidad

⁷ Departamento de Educación de los EUA. (febrero, 2003). *Centros Comunitarios de Aprendizaje del Siglo 21o: Orientación no reglamentaria*. Recuperado de <https://www2.ed.gov/programs/21stccclc/guidance2003.pdf>.



COLABORACIÓN

Conclusión

Los programas de aprendizaje, enriquecimiento y cuidado infantil tienen muchas formas, pero todos tienen un propósito común. Proporcionan un entorno seguro y enriquecedor para los niños cuando la escuela está fuera de sesión; respaldan las necesidades de las familias trabajadoras, y ayudan a los niños y jóvenes a desarrollar nuevas habilidades e intereses. Sin embargo, el suministro de financiamiento para estos programas no coincide con la demanda, y los estados y los programas deben ser creativos al combinar el flujo de financiamientos públicos y privados para garantizar un acceso y una calidad consistentes. Aunque

el seguimiento de la trayectoria de gastos y servicios puede ser necesario para garantizar una administración responsable de los fondos públicos; los estados están encontrando formas para aprovechar los recursos destinados a poblaciones similares y a objetivos de servicio al combinar fondos al nivel de la agencia simplificando el proceso y aligerando la carga puesta en los proveedores.

La orientación y la asistencia del estado a programas respecto a cómo combinar y administrar fondos públicos ayuda a garantizar que haya más programas disponibles para los niños y los jóvenes que más los necesiten.

Recursos

Alianza de Extracurriculares. (2014). *América después de las 3pm: Programas extracurriculares en demanda*. Recuperado de <https://childcareta.acf.hhs.gov/ncase-resource-library/america-after-3-pm-afterschool-programs-demand>.

Cuidado Infantil Consciente® de América. (2017). *América después de las 3pm: Programas extracurriculares en demanda*. Recuperado de https://usa.childcareaware.org/wp-content/uploads/2017/12/2017_CCA_High_Cost_Report_FINAL.pdf.

Grossman, J. B., Lind, C., Hayes, C., McMaken, J., y Gersick, A. (2009). *El costo de los programas de calidad fuera del horario escolar*. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-Cost-of-Quality-of-Out-of-School-Time-Programs.pdf>.

Departamento de Educación de los EUA. (febrero, 2003). *Centros Comunitarios de Aprendizaje del Siglo 21o: Orientación no reglamentaria*. Recuperado de <https://www2.ed.gov/programs/21stcccl/guidance2003.pdf>.

La Fundación Wallace. *Uso de la calculadora de costos fuera del horario escolar*. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/cost-of-quality/pages/default.aspx>.

Wallen, M., y Hubbard, A. (2013). *Combinación y trenzado de un equipo de herramientas para el flujo de financiamiento para el programa de infancia temprana: Mejora del financiamiento para programas de aprendizaje temprano de alta calidad*. Recuperado de <https://www.theounce.org/wp-content/uploads/2017/03/NPT-Blended-Funding-Toolkit.pdf>.

Para obtener más recursos, consulte la Biblioteca de Recursos del NCASE en <https://childcareta.acf.hhs.gov/ncase-resource-library>.

Este documento fue desarrollado por el Centro Nacional de Enriquecimiento de Extracurriculares y de Verano con fondos de la Subvención #90TA00001 para el Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EUA; la Administración para Niños y Familias, y la Oficina de Cuidado Infantil. Este recurso puede ser duplicado sin permiso para usos no comerciales.