

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL

PARA EMPRESAS Y SU PERSONAL
EN ZONAS INDUSTRIALES DE MÉXICO

SOBRE ICRW

El International Center for Research on Women, o Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer (ICRW, por sus siglas en inglés), es una red internacional formada por tres entidades regionales autónomas: ICRW-África, ICRW-Américas e ICRW-Asia. Durante 50 años, el ICRW ha contribuido a definir la agenda global en materia de igualdad de género, inclusión y prosperidad compartida, con investigaciones y soluciones orientadas a la acción. En colaboración con personas expertas a nivel global, generamos hallazgos innovadores y desarrollamos estrategias transformadoras en materia de género sobre temas como: oportunidades económicas y seguridad, salud y derechos reproductivos, brechas de género y acción climática. Nuestra visión es crear un mundo equitativo, sostenible y próspero, en el que las mujeres, las niñas y las poblaciones estructuralmente excluidas lideren y prosperen.

AUTORAS Y RECONOCIMIENTOS

Autoras: Ana María Flores Ortiz y María José Vilac Coronel

Agradecemos a las empresas, organismos empresariales y colaboradores/as que participaron en esta investigación a través de entrevistas, grupos focales y encuestas: Coparmex, CCMX, Coca-Cola, Nestlé, Neopharma, Viva, Cemex, Deacero e Index Nuevo León; así como a las empresas que participaron de manera anónima y cuyas perspectivas enriquecieron los hallazgos de manera significativa.

Extendemos nuestro reconocimiento a los proveedores privados de servicios de cuidado infantil que compartieron su conocimiento y experiencia: Fundación Proyecto DEI, Advenio, Hipocampus, aeioTU México, Lactarum, La Liga de la Leche y Palma.

Agradecemos también a los siguientes organismos por su orientación y sus valiosos aportes a lo largo del estudio: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Secretaría de Economía, Banco Mundial, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para México y Cuba y al Consejo de Nuevo León.

Además, agradecemos a Yuleina Carmona por la edición y revisión del documento; y a Christian Emmanuel Lamptey por el diseño gráfico. Este informe es una publicación de ICRW-Américas.

Cita sugerida: Flores Ortiz, A. M., & Vilac Coronel, M. J. (2026). *Diagnóstico de necesidades de servicios de cuidado infantil para empresas y su personal en zonas industriales de México*. ICRW-Américas.

ÍNDICE

01	Resumen ejecutivo	07	→
02	Introducción	09	→
	Contexto, objetivo y justificación	10	→
	Alcance y delimitación	10	→
	Metodología	11	→
03	Marco teórico y conceptual	14	→
	Brechas de género en el mercado laboral y el rol del cuidado infantil en México	15	→
	Contexto legal laboral en México	15	→
	Percepción de la población sobre quién debe cuidar a la primera infancia	16	→
	Servicios de cuidado infantil	17	→
04	Hallazgos del diagnóstico de necesidades de cuidado infantil	19	→
	Proveedores de servicios de cuidado infantil públicos y privados	20	→
	Empresas y organismos empresariales	25	→
	Personal con responsabilidades de cuidado con niños/as de cero a 10 años	29	→
05	Recomendaciones	36	→
	Modelo CECI Empresas públicos y privados	37	→
	Modelos de proveedores privados de servicios de cuidado infantil	38	→
	Retos de este modelo para empresas y proveedores privados	43	→
	Propuesta de modificaciones al modelo CECI Empresa	44	→
	Otras recomendaciones para mejorar el cuidado infantil	46	→
06	Bibliografía	48	→
	Anexo 1: Perspectivas de los/as capacitadores/as de cuidado infantil	51	→
	Anexo 2: Modelo de encuesta	55	→

LISTA DE ACRÓNIMOS

BCG	Boston Consulting Group
CAI	Centro de Atención Infantil
CECI	Centro de Educación y Cuidado Infantil
CECI Empresa	Centro de Educación y Cuidado Infantil bajo esquema empresa
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIEP	Centro de Investigación Económica y Presupuestaria
CNDH	Comisión Nacional de los Derechos Humanos
ENASIC	Encuesta Nacional para el Sistema de Cuidados
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
ENSU	Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana
IFC	International Finance Corporation
ICRW	International Center for Research on Women
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LFT	Ley Federal del Trabajo
MiPyMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MXN	Pesos Mexicanos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas

LISTA DE ACRÓNIMOS

PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PIB	Producto Interno Bruto
PODECOBI	Polos de Desarrollo Económico para el Bienestar
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre la inversión (Return on Investment)
SBC	Salario Base de Cotización
SEP	Secretaría de Educación Pública
SGPS	Seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales
STPS	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
ENSU	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USD	Dólar estadounidense

RESUMEN EJECUTIVO

La falta de servicios de cuidado infantil accesibles para la población mexicana es uno de los principales obstáculos para la participación laboral femenina. En las zonas industriales donde se dificulta el balance de tareas de cuidado infantil y el trabajo debido a la incompatibilidad de las jornadas y turnos, la permanencia e incorporación de las mujeres en el sector laboral formal empeora.

El ICRW- Américas realizó este diagnóstico para conocer cuáles son las necesidades de servicios de cuidado infantil de las empresas y su personal en las zonas industriales de Nuevo León y Estado de México, para así proponer un modelo de financiamiento que sea viable tanto para el Estado, como para el sector privado. El trabajo de campo estuvo compuesto por 23 entrevistas a actores clave en temas de cuidados (empresas, organismos internacionales, proveedores/as y capacitadores/as de servicios de cuidado infantil), siete grupos focales con madres y padres trabajadores de empresas y, una encuesta en línea.

Esta investigación se enmarca en el convenio del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Secretaría de Economía, el cual se compromete a la instalación de Centros de Educación y Cuidado Infantil en Empresas (CECI Empresa) en zonas industriales, buscando aportar evidencia para el análisis de factibilidad e impacto que motiven a las empresas a invertir en esta infraestructura.

Aunque el foco son los centros de cuidado infantil, también se exploraron otros servicios como salas de lactancia materna, capacitaciones en lactancia y espacios de descanso.

Aunque las empresas entrevistadas reconocen que la carencia de servicios de cuidado infantil afecta la retención y atracción del talento, invertir en cuidados se sigue percibiendo como un gasto ajeno: los costos de implementación, el desconocimiento de los modelos disponibles, la complejidad regulatoria y la aversión a asumir la operación directa de un centro fueron las barreras mencionadas con más frecuencia.

Solamente ampliar la infraestructura no será suficiente para aumentar el uso de los servicios de cuidado infantil. Los grupos focales y las encuestas reflejaron que las decisiones de cuidado infantil están estrechamente relacionadas con normas sociales y culturales que plantean que la mejor manera de cuidar a los/as niños/as es que estén cerca de madres y abuelas. A esto se suma la desconfianza en centros infantiles, costos poco accesibles de guarderías privadas y distancias largas que deben recorrer las personas cuidadoras.

Proveedores/as, capacitadores/as y organizaciones especializadas en primera infancia coinciden en tres factores para garantizar y mejorar el cuidado infantil: formación de personal especializado, ampliación de lugares adecuados para la lactancia materna y sensibilización de la población sobre la corresponsabilidad colectiva del cuidado infantil.

A partir de la información obtenida en este estudio, se puede concluir que no existe una única solución para ampliar el acceso a servicios de cuidado infantil en zonas industriales. Se requiere una combinación de actores y mecanismos de financiamiento con responsabilidades diferenciadas: por un lado, el sector público como proveedor de infraestructura, financiamiento, regulación y coordinación; y por otro, empresas, proveedores especializados y organismos internacionales y de la sociedad civil como contribuyentes en la expansión y operación de servicios adaptados a las necesidades del personal.

En cuanto al ámbito empresarial, se identifican dos mecanismos que podrían contribuir a la implementación de CECI en zonas industriales. El primero responde a cupos en centros de cuidado infantil públicos dirigidos a empresas con capacidad de financiamiento, pero sin interés de administrar los centros de cuidado infantil. El segundo plantea un esquema de coinversión entre varias empresas, acompañado por un proveedor privado que facilite la coordinación, reduzca los riesgos y apoye el cumplimiento normativo.

Sostener estos modelos requerirá una coordinación continua entre el IMSS, la Secretaría de Economía, gobiernos estatales, empresas empleadoras, proveedores especializados y organismos empresariales.

Adicionalmente, la investigación recomienda lo siguiente: fortalecer las políticas de conciliación laboral y corresponsabilidad parental, ampliar la infraestructura de lactancia en los centros de trabajo y en lugares públicos, mejorar la difusión y transparencia del modelo CECI, diseñar servicios de cuidado ajustados a horarios, ubicación, calidad y costos que respondan a las necesidades del personal en distintas zonas e industrias.

INTRODUCCIÓN

Distintas investigaciones coinciden: cuando hay servicios de cuidado infantil disponibles y políticas orientadas a la familia, la participación laboral de las mujeres incrementa. Dentro de las empresas esto se refleja en mejor productividad y en avances de equidad de género (**Banco Mundial, 2022**). El argumento económico es claro: la inversión en servicios de cuidado infantil de calidad puede generar retornos de hasta \$9USD por cada dólar estadounidense invertido (**IFC, 2019**), lo que sugiere que estos servicios son una pieza clave para el desarrollo económico y social de las economías actuales.

En México, sin embargo, la realidad para las mujeres es distinta. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (**INEGI**), en 2026, la tasa de participación laboral femenina fue de 45.7%, frente al 75.1% de los hombres, una brecha cercana a 30 puntos porcentuales. Detrás de esta cifra hay una explicación clara: las mujeres realizan tres de cada cuatro tareas de cuidado y destinan en promedio 39.7 horas semanales a estas actividades, frente a solo 18.2 horas en el caso de los hombres (**INEGI**). Nueve de cada 10 personas que abandonan el mercado laboral por responsabilidades de cuidado son mujeres, según la Organización Internacional del Trabajo (**OIT**).

Durante la Conferencia Regional sobre la Mujer de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL, 2025**), la presidenta de México, Claudia Sheinbaum, anunció la creación de 1,000 nuevos centros de cuidado infantil como parte de la estrategia nacional de cuidados.

Ese mismo año, el IMSS y la Secretaría de Economía firmaron un convenio para promover los CECI Empresa en zonas industriales mediante asistencia técnica y estudios de factibilidad para incorporar esta infraestructura. En este contexto, la presente investigación busca identificar mecanismos que incentiven al sector privado a participar en la provisión de estos servicios.

Si bien este análisis se enfoca en los centros de cuidado infantil en Estado de México y Nuevo León, sus hallazgos también exploran otros servicios e infraestructuras de apoyo al cuidado y bienestar de padres y madres, como salas de lactancia materna, espacios de descanso y capacitaciones para madres y padres.

El propósito de este reporte es aportar evidencia para la toma de decisiones del sector público sobre el modelo CECI Empresa para fortalecer tanto la creación de infraestructura, como el diseño de esquemas de cuidado que motiven la inversión privada, garantizando la sostenibilidad de estos servicios a través del tiempo.

CONTEXTO, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

Este proyecto busca entender las necesidades y desafíos del cuidado infantil en zonas industriales de México desde la mirada de distintos actores clave. Su objetivo se centra en generar información pertinente para diseñar un modelo financiero viable y sostenible, tanto para el sector público como para el sector privado.

Para lograrlo, la investigación recopila las perspectivas de los siguientes actores clave:

- **Empresas empleadoras y organismos empresariales:** identificar los retos existentes para atraer, retener y considerar el bienestar del talento por temas relacionados al cuidado infantil; así como explorar los esquemas ideales de financiamiento, el conocimiento sobre el modelo CECI Empresa y la disposición de administrar un centro de cuidado infantil.
- **Personal de empresas:** comprender las necesidades de cuidado infantil, las opciones de cuidado utilizadas actualmente y los principales desafíos ante el uso o desuso de dichos servicios (percepción de seguridad, calidad, costos).
- **Proveedores de servicios de cuidado infantil privados y públicos:** analizar la disponibilidad, capacidad y características de los servicios que ya ofrecen, así como las principales brechas y oportunidades de fortalecimiento.
- **Instituciones de capacitación en servicios de cuidado infantil:** comprender las necesidades de formación, certificación, infraestructura, espacios adecuados y fortalecimiento de capacidades de la fuerza laboral dedicada al cuidado infantil en empresas.
- **Organismos internacionales y actores gubernamentales:** recopilar perspectivas sobre políticas, regulaciones, modelos de atención y posibles mecanismos de colaboración y apoyo.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN

Esta investigación de ICRW-Américas parte de un estudio preliminar, de tres meses de duración, por lo que su alcance es limitado. En 2026, existen aproximadamente 500 zonas industriales en México distribuidas en todo el país, abarcando alrededor de 51,000 hectáreas. Esta amplia extensión, sumada a los altos niveles poblacionales, limitan la muestra que se puede llegar a obtener en esta investigación. Por esta razón, la muestra se limita únicamente a dos regiones del país: Nuevo León (región norte) y Estado de México (región centro).

Durante el trabajo de campo se enfrentaron desafíos relacionados con acceso a la información y a la muestra del personal participante. Algunas empresas mostraron resistencia a compartir abiertamente su posición frente al modelo CECI Empresa, facilitar la aplicación del cuestionario, o compartir información sobre sus indicadores o presupuesto disponible. Estas restricciones limitaron el tamaño y alcance de la muestra del personal participante en el estudio.

METODOLOGÍA

Con el fin de entender el problema de una manera integral y desde distintas perspectivas, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos.

Por un lado, los datos cuantitativos permitieron identificar tendencias y niveles de acceso y uso de los servicios de cuidado infantil. Y por su parte, los datos cualitativos profundizaron las experiencias y percepciones de las personas cuidadoras y expertas en el tema.

Recolección de datos primarios

La recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante tres instrumentos: a) encuestas al personal de empresas, b) entrevistas semi-estructuradas y c) grupos focales.

- **Encuestas:** Se aplicaron encuestas al personal de las empresas participantes con el objetivo de comprender las realidades, necesidades, percepciones y desafíos relacionados con el cuidado infantil y su impacto en la dinámica laboral. El instrumento consistió en 14 preguntas de opción múltiple, con una duración aproximada de cinco minutos. La encuesta se organizó en distintos bloques temáticos que abordaron aspectos sociodemográficos y laborales, así como temas relacionados con la organización del cuidado infantil, las preferencias de cuidado, las barreras de acceso, los criterios para la selección de servicios y los costos asociados.
- **Entrevistas:** Las entrevistas se llevaron a cabo con actores clave para entender la situación actual de los servicios de cuidado infantil en México y las zonas industriales de las dos regiones mencionadas. Estas entrevistas revelaron la oferta existente de servicios públicos y privados, la capacidad operativa, cobertura, horarios, costos y principales retos. Asimismo, aportaron información sobre las políticas y prácticas empresariales orientadas a la familia; los retos que enfrentan las empresas para apoyar al personal frente a sus responsabilidades de cuidado; y, las oportunidades de colaboración con proveedores y el sector público para ampliar y fortalecer la oferta de servicios. Adicionalmente, se entrevistó a organizaciones especializadas en la capacitación de personal de cuidado infantil para comprender mejor las problemáticas que atraviesan las empresas y su personal.
- **Grupos focales:** Se facilitaron siete grupos focales con personal de empresas, en su mayoría madres de familia, con una menor presencia de padres. Cada sesión tuvo una duración aproximada de una hora. Se realizaron entre nueve y 10 preguntas por grupo, las cuales indagaban sobre: organización del cuidado en el hogar, criterios de selección de servicios de cuidado infantil, barreras de acceso y la percepción sobre la oferta disponible.

Revisión documental

Se llevó a cabo una revisión de documentos públicos para analizar el marco normativo, las políticas públicas, la evidencia disponible y las prácticas institucionales relacionadas con el cuidado infantil en México, con especial atención a sus implicaciones para el sector privado. La revisión incluyó el análisis de legislación federal y estatal, informes y estadísticas de instancias gubernamentales, estudios académicos especializados, reportes de organismos internacionales (CEPAL, Banco Mundial, OIT y UNICEF), y publicaciones de institutos nacionales de investigación (INEGI, IMCO).

La información fue sistematizada dentro de una matriz comparativa, con el fin de contrastar marcos normativos, identificar brechas entre la regulación vigente y las prácticas observadas, y reconocer diferencias entre distintos referentes institucionales.

Criterios de selección de las empresas participantes y las zonas industriales

Se eligieron los estados de Nuevo León y Estado de México debido a su relevancia económica y su concentración de actividad industrial.

Uno de los parámetros que se utilizó para seleccionar las regiones fue la tasa de participación laboral femenina por región elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el cual indica que Estado de México es una de los estados con una tasa baja de participación femenina.

Por el lado de Nuevo León, se integró al ser una zona fronteriza y concentrar las sedes corporativas de importantes empresas mexicanas.

La muestra de las empresas se construyó sobre la base de conexiones con redes y organismos que trabajan ya en temas de primera infancia, o políticas orientadas a la familia.

La participación del personal a través de grupos focales y encuestas se realizó por medio de los puntos de contacto de cada empresa. El requisito que se solicitó para la participación fue ser madres y padres con niños/as de cero a 10 años. Se facilitaron dos tipos de grupos focales: unos compuestos únicamente por madres y otros mixtos, compuestos por padres y madres.

Consideraciones éticas

Toda la información recopilada se utilizó únicamente con fines de investigación y análisis por parte del equipo consultor de ICRW-Américas.

Todas las empresas participantes recibieron un consentimiento informado antes de responder la encuesta o participar en los grupos focales.

En el caso de las entrevistas, antes de iniciar, se preguntó verbalmente a los/as participantes si estaban de acuerdo con el consentimiento informado y con el uso de las herramientas de transcripción de la sesión. Asimismo, se solicitó autorización para utilizar el nombre de la persona en caso de citarla dentro del informe.

El reporte final presenta los resultados de manera general y no incluye nombres, ni ningún tipo de información sensible que identifique a las personas o empresas participantes.

Para corroborar las recomendaciones y propuesta del modelo financiero se consultó con cinco empresas que, por motivos de confidencialidad, no serán mencionadas en este estudio, pues decidieron permanecer en el anonimato.

03



MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

BRECHAS DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL Y EL ROL DEL CUIDADO INFANTIL EN MÉXICO

Las mujeres en México siguen enfrentándose a barreras estructurales que frenan su entrada y permanencia en el mercado laboral. En 2026, solo 46% de las mujeres participan en el mercado laboral, frente a 75% de los hombres, una brecha de casi 30 puntos porcentuales **(INEGI, 2025a)**. Esta cifra se encuentra por debajo del promedio mundial (49%), y a la registrada en economías comparables en la región, como Colombia (50%) y Brasil (50%) **(IMCO, 2022a)**.

Detrás de esta desigualdad existe un factor clave: la carga desproporcionada de tareas de cuidado no remunerado. En México, 31,6 millones de personas de 15 años o más realizan tareas de cuidado sin remuneración, y tres de cada cuatro son mujeres **(IMCO, 2025; OIT, 2025)**. En la mayoría de los casos, las madres son las cuidadoras principales de la primera infancia (82-86%), seguidas por las abuelas (6-8%), y el resto está compuesto por otros miembros del hogar o personas no especificadas **(INEGI, 2022)**. Al traducirlo en tiempo, la diferencia es considerable: las mujeres destinan, en promedio, 40 horas semanales a cuidados no remunerados, frente a 18 horas en el caso de los hombres **(INEGI, 2025b)**.

Las cifras reflejan que esta carga crece con la edad y llega a su punto más alto entre los 25 y 34 años, periodo importante para el desarrollo profesional en el mercado laboral. Esta sobrecarga puede traducirse en menor experiencia laboral para las mujeres frente a la trayectoria de los hombres, diferencias salariales e interrupciones en la carrera profesional **(CEPAL, 2024; INEGI, 2022)**.

Los datos muestran que nueve de cada 10 personas que abandonan el mercado laboral por razones de cuidado son mujeres **(OIT, 2024)**.

En cuanto a ingresos, la brecha salarial de género es significativa. En promedio, las mujeres ganan alrededor de 10% menos que los hombres en México **(CEPAL, 2024)**, diferencia que en algunas industrias puede llegar a alcanzar el 15%. Esta situación se ve acentuada tras la maternidad: las mujeres con hijos/as perciben en promedio \$7,296 MXN mensuales, mientras que aquellas sin hijos/as ganan hasta 16% más y acceden a mejores condiciones laborales **(México, cómo vamos, 2025)**.

En esta misma línea, la penalidad por maternidad también se ve reflejada en una investigación de **Aguilar-Gómez et al. (2026)**, la cual refleja que después de 15 meses de haber dado a luz, las mujeres tienen 38% menos de probabilidades de seguir participando en el mercado laboral, mientras que el trabajo de los hombres no se ve afectado de ninguna manera a pesar de ser padres. Además, se evidenció un impacto en el salario de las mujeres en 24% por esta misma razón.

CONTEXTO LEGAL

Al día de hoy, la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece una jornada laboral de ocho horas diarias por seis días a la semana, con un día de descanso.

Esto coloca a México entre los países con mayor número de horas trabajadas por persona (2.228), por encima del promedio de 1.745 de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos **(OCDE, 2023)**. A estas jornadas laborales prolongadas se suman las responsabilidades de cuidado infantil, lo que dificulta la permanencia y crecimiento en el empleo de las mujeres.

En mayo de 2026, se aprobó una reforma laboral que reduce la jornada de 48 a 40 horas semanales. Este cambio será paulatino, con una disminución de la jornada de dos horas por año hasta 2030 **(EFE, 2026; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2025)**. La reforma se aprueba dentro de una discusión más amplia en la región, reflejada también en un planteamiento para reducir la jornada laboral de 44 a 40 horas en Brasil **(IPEA, 2026)**.

La modificación a la ley antes mencionada resulta relevante considerando que la CEPAL y la OIT han señalado que la reducción de la jornada laboral podría facilitar la participación y permanencia laboral femenina, además de crear condiciones más propicias para una distribución equitativa de las responsabilidades de cuidado entre mujeres y hombres. No obstante, para que la reforma sea efectiva, es necesario complementar con políticas que amplíen el acceso a servicios de cuidado **(CEPAL, 2015; OIT, 2024)**. En cuanto al marco institucional de cuidados, este no ha evolucionado a la par del incremento de la participación femenina de las últimas décadas. La licencia de maternidad permanece sin cambios desde 1970, mientras que la licencia de paternidad (limitada a cinco días) es insuficiente frente a estándares regionales **(IMCO, 2022a; IMCO, 2026)**.

PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN SOBRE QUIÉN DEBE CUIDAR A LA PRIMERA INFANCIA

Las estimaciones muestran que apenas 44% de la población de cero a cinco años acude a servicios de cuidado o educación inicial, lo que deja una proporción significativa de la primera infancia por fuera de estos servicios **(INEGI, 2022; Secretaría de Educación Pública, 2024; UNICEF, 2023)**.

Algunos factores que explicarían estos números podrían ser: requisitos burocráticos, falta de convenios con gobiernos estatales, desigualdades en la calidad de la atención, deficiencias en infraestructura y capacitación, además de la sobrecarga del personal y riesgos de violencia infantil. Tampoco podemos dejar de lado las normas sociales y patrones culturales que responsabilizan a las mujeres del cuidado infantil por encima de los servicios formales; el desconocimiento sobre los beneficios de la estimulación temprana; la falta de servicios cercanos; y las limitaciones económicas **(CIEP, 2025)**.

En la Encuesta Nacional para el Sistema de Cuidados **(INEGI, 2022)**, podemos observar la percepción de la población sobre quién debería cuidar a los/as niños/as de cero a cinco años. Un 82% considera que los/as niños/as no tienen necesidad de asistir por estar pequeños/as; 8% señala que no hay centros de educación inicial o guarderías disponibles; 6% elige otras razones (como horarios que no se ajustan a sus necesidades, o motivos de enfermedad y discapacidad); mientras que 3% no puede cubrir los gastos escolares. Las redes familiares siguen siendo el principal mecanismo para atender las necesidades de los/as más pequeños/as, y la madre sigue siendo la principal cuidadora en más del 80% de los casos **(CEPAL, 2024; INEGI, 2022)**.

Cuando los servicios formales no alcanzan, o simplemente, no están disponibles, muchas madres trabajadoras recurren a estrategias alternativas basadas en redes de cercanía y apoyo comunitario, como cuidadoras vecinales o remuneradas, entre otros arreglos de cuidado informal **(Banco Mundial, 2020)**.

SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL

Estudios actuales han encontrado una relación entre la disponibilidad de servicios de cuidado infantil con el incremento de la participación laboral femenina. Además del incremento en la incorporación al mercado laboral formal, estos servicios también contribuyen a que las mujeres puedan trabajar jornadas a tiempo completo y aumentar su productividad, lo cual implica un beneficio directo en la equidad laboral dentro de las empresas **(Banco Mundial, 2022)**. El modelo de negocios para el sector privado refleja que por cada dólar estadounidense invertido por las empresas, pueden haber retornos de hasta \$9USD **(IFC, 2019)**.

Además, cuando los servicios de cuidado infantil cumplen con estándares adecuados de calidad y accesibilidad, los/as niños/as también se benefician con mejor desarrollo, salud, desempeño educativo y menor desigualdad entre generaciones **(Banco Mundial, 2022)**. México tiene su propio caso de éxito: el Programa de Estancias Infantiles. Creado en 2007 para apoyar a madres y padres trabajadores/as sin acceso a seguridad social, mostró efectos positivos en la participación laboral femenina. Las mujeres beneficiarias tuvieron mayor probabilidad de conseguir empleo y mejoraron los ingresos del hogar **(Banco Mundial, 2020)**.

Centros de Cuidado Infantil

Actualmente, el Seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales (SGPS) del IMSS ofrece servicios gratuitos de cuidado infantil a hijos/as de personas aseguradas durante su jornada laboral desde los 43 días posteriores al nacimiento, hasta los cuatro años. Entre 2018 y 2024, la capacidad instalada de guarderías disminuyó de 250,404 a 235,708 lugares, principalmente por el cierre de estancias tras la pandemia y el término de contratos con prestadores del servicio **(IMSS, 2025a)**.

En 2024, las guarderías de IMSS en Estado de México registraron alrededor de 16,568 lugares, con una ocupación cercana al 59%; mientras que Nuevo León contó con aproximadamente 15,213 lugares y una ocupación de 69%. En ambos casos, la oferta sigue sin cubrir la demanda en las zonas metropolitanas **(IMSS, 2025b)**.

El acceso a estos servicios no depende a un solo factor. Del lado de la demanda influyen otras cuestiones como los cupos disponibles, la cercanía del servicio, la compatibilidad de horarios con las jornadas laborales, el presupuesto de cada hogar y la confianza que se tenga en el servicio. En cuanto a la oferta, organismos internacionales como el Banco Mundial, describen la cobertura como “limitada, fragmentada y heterogénea”. Estos factores, en conjunto, condicionan el uso de los servicios de cuidado infantil y la participación laboral de las mujeres, sobretudo de las madres **(Banco Mundial, 2020)**.

El Gobierno de México reafirmó su compromiso con la construcción de un Sistema Nacional y Progresivo de Cuidados, orientado a garantizar el ejercicio pleno de derechos, la inclusión y la no discriminación de las personas que requieren cuidados y de quienes los brindan **(Secretaría de la Mujer, 2025)**.

En 2025, inició la ampliación de servicios de cuidado infantil para hijos/as de trabajadores/as agrícolas y de la industria maquiladora, con la meta de expandir la cobertura a nivel nacional **(OIT, 2025)**.

Como parte de esta iniciativa, el IMSS y la Secretaría de Economía firmaron un convenio de colaboración vigente hasta 2030 para promover la instalación de CECI bajo esquemas IMSS y Empresa. La iniciativa busca fomentar los Polos de Desarrollo Económico para el Bienestar y otras zonas industriales y empresariales, con el fin de acercar el cuidado infantil a los centros de trabajo y facilitar que más mujeres se sumen a la fuerza laboral **(IMSS, 2026)**.

El modelo CECI Empresa representa una transformación del esquema tradicional de los centros de cuidado infantil, al integrar un enfoque educativo, de salud y bienestar. Su diseño responde a las necesidades de madres y padres trabajadores/as y, al mismo tiempo, busca contribuir a aumentar la productividad, la permanencia en el empleo y a reducir el impacto de no contar con servicios de cuidado confiables **(IMSS, 2026)**.

El avance de esta agenda ocurre bajo un contexto de creciente inversión pública en temas de cuidados. El Presupuesto de Egresos de la Federación 2026 incluye, por primera vez, una asignación equivalente a 1.2% del PIB en este ámbito. Sin embargo, para instituciones como el IMCO, todavía falta un esquema presupuestario unificado, puesto que programas como los CECI Empresa o la ampliación de horarios escolares, se financian dentro de partidas más amplias, lo que dificulta darle seguimiento y evaluar a fondo el gasto público en cuidados **(IMCO, 2025)**.

México requerirá incrementar la inversión en cuidados de manera significativa para responder a la demanda creciente y alcanzar mayores niveles de participación laboral femenina. De acuerdo con estimaciones de la **OIT (2025)**, es necesario duplicar la inversión actual para elevar la tasa de participación de las mujeres a 58% en la próxima década, frente al nivel actual de 46%.

04



HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CUIDADO INFANTIL

Los hallazgos de esta investigación reflejan que existe una desconexión entre lo que las familias trabajadoras necesitan en materia de cuidado infantil, y la oferta de servicios en las zonas industriales analizadas. Proveedores deservicios de cuidado infantil, organizaciones especializadas en primera infancia, organismos empresariales, empresas empleadoras y personas con responsabilidades de cuidado coinciden en que los principales desafíos son la cobertura limitada, horarios que no encajan con las jornadas laborales, la ubicación de los centros de cuidado y la falta de alternativas. También coinciden en una cuestión más a fondo: el peso del cuidado infantil sigue recayendo desproporcionadamente en las mujeres, cerrándoles puertas de acceso al empleo formal para su desarrollo profesional.

Las empresas consultadas sí reconocen la importancia del cuidado infantil para retener talento, mantener la operación y cuidar el bienestar de su personal. Pero, al mismo tiempo, muestran resistencia a poner en marcha servicios de cuidado infantil propios o explorar la posibilidad de invertir en esquemas de colaboración público-privada. Entre las principales razones de esta resistencia se encuentran los costos de inversión y operación, requisitos legales y administrativos, así como el escaso conocimiento sobre los modelos disponibles actualmente.

Todos estos factores muestran claramente la necesidad de crear soluciones de cuidado más accesibles, flexibles y pensadas para el contexto de las zonas industriales y las realidades cotidianas de los padres y madres en México. Y para lograrlo, es necesario impulsar la corresponsabilidad entre empresas, gobierno y familia, de modo que todos tengan un rol activo en el desarrollo e implementación de estos servicios.

PROVEEDORES DE SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL PÚBLICOS Y PRIVADOS

El análisis que se presenta a continuación reúne las perspectivas de instituciones que ofrecen servicios de cuidado infantil bajo distintos modelos formales de atención a la primera infancia. Se diferencian por su alcance, capacidad operativa, nivel de especialización, esquemas de financiamiento y su articulación con los sectores público y privado.

Las entrevistas muestran que los principales obstáculos para ampliar la cobertura de los servicios de cuidado infantil radican en que las empresas dan poca prioridad al cuidado infantil, viéndolo como un gasto, más que como una inversión estratégica. Además, persisten normas sociales que asignan esta responsabilidad a las familias, en particular a las mujeres; hay poco conocimiento de los modelos de provisión disponibles; y la oferta de servicios no está alineada con las necesidades de las familias trabajadoras.

Proveedores privados de servicios de cuidado infantil.

Oferta de servicios y capacidad instalada de cuidado infantil

Los/as proveedores/as privados/as que fueron entrevistados/as ofrecen servicios de educación inicial y atención a niños/as en la primera infancia que combina componentes pedagógicos, desarrollo infantil, cuidado, seguridad y acompañamiento a las familias. Reciben a bebés desde los primeros meses de vida, hasta niños/as en edad preescolar. Su operación se ajusta según lo que cada empresa necesita, como por ejemplo, horarios, ubicación y cobertura durante periodos vacacionales.

Esta oferta incluye tanto centros de cuidado infantil propios como alianzas con empresas para facilitar el acceso mediante descuentos, subsidios, becas o espacios reservados para los/as hijos/as de los/as trabajadores/as.

Principales retos operativos y financieros de proveedores privados de cuidado infantil

- **Baja prioridad presupuestaria del cuidado infantil en las empresas:** las personas proveedoras del servicio entrevistadas señalaron que actualmente existe más apertura para hablar del tema, pero que el cuidado infantil todavía no es un rubro dentro de los presupuestos empresariales. De acuerdo con su experiencia, quienes contratan estos servicios son grandes corporativos, como bancos y compañías reconocidas por sus beneficios laborales, mientras que en el segmento de medianas y pequeñas empresas, la adopción del servicio es aún limitada.
- **Percepción del cuidado infantil como gasto y no como inversión:** los/as proveedores/as entrevistados/as consideran que existen desafíos para posicionar los servicios de cuidado infantil como una inversión ligada a la productividad, la retención de talento, el bienestar laboral y la participación laboral femenina. Esto se debe, según ellos/as, a una falta de conocimiento sobre los beneficios de estos servicios para las familias, las empresas y el desarrollo infantil, y a la poca evidencia que cuantifique su impacto y retorno. Las empresas perciben el cuidado infantil como un costo adicional y no reconocen su contribución en la inserción y permanencia laboral, desempeño organizacional y detección temprana de necesidades de desarrollo infantil.
- **Estereotipos de género que limitan el cuidado formal:** los/as proveedores/as entrevistados/as coinciden en que el cuidado infantil se percibe como una responsabilidad individual o familiar; en lugar de una responsabilidad compartida entre las familias, las empresas y el Estado. Los servicios formales de cuidado se consideran un plan b, al que se recurre sólo cuando ya no hay red familiar disponible; lo cual resulta en que las empresas les resten valor y no inviertan en este tipo de esquemas. Asimismo, señalaron que estas creencias están vinculadas a estereotipos de género que asignan el cuidado principalmente a las mujeres. Las madres consideran los servicios de cuidado infantil como un apoyo para incorporarse y permanecer en el mercado laboral, pero los padres tienden a delegar estas responsabilidades a redes familiares femeninas, considerando estos servicios menos necesarios. Bajo esta misma lógica, también entra en juego la decisión de adoptar políticas de cuidado infantil, sobre todo en aquellas empresas donde las decisiones siguen estando en manos de hombres.

- **Debilitamiento de las redes de apoyo para el cuidado:** los/as proveedores/as entrevistados/as opinan que el cuidado infantil está cada vez más condicionado por la limitada disponibilidad de las redes de apoyo familiares y comunitarias. La mayor participación de padres y madres en el mercado laboral, la migración de familiares a otras ciudades o estados, y la menor convivencia entre generaciones han reducido la disponibilidad de abuelos/as, tíos/as y otros miembros de la familia para apoyar en las tareas cotidianas de cuidado de los/as niños/as. En zonas industriales, donde el trabajo se realiza por turnos y el personal suele estar lejos de su red familiar, las familias deben asumir por sí mismas el cuidado infantil, lo que vuelve más urgente la necesidad de recurrir a servicios formales.
- **Desalineación entre la oferta pública de cuidado y las dinámicas laborales:** los/as proveedores/as entrevistados/as precisaron que existe una limitada correspondencia entre la oferta pública de cuidado infantil y las necesidades de las familias trabajadoras, particularmente, debido a la baja cobertura para niños/as menores de tres años, los horarios reducidos de atención y las largas distancias entre los hogares, los centros de cuidado y los lugares de trabajo. Esta situación crea presión sobre las familias, que a su vez, deben resolver la conciliación de forma individual; y sobre las empresas, que se ven afectadas en la atracción y retención de talento femenino.

Proveedores de servicios públicos de cuidado infantil.

Oferta de servicios y capacidad instalada del proveedor público de cuidado infantil

El proveedor de servicios de cuidado infantil en el sector público ofrece esquemas de atención a hijos/as de personas trabajadoras durante la primera infancia, con el objetivo de apoyar la conciliación entre la vida laboral y las responsabilidades de cuidado. El servicio se ofrece en estancias infantiles y centros de desarrollo infantil cercanos a los centros de trabajo o a las comunidades. Incluye el esquema CECI Empresa, en el que el Estado cubre una cuota y la empresa administra el centro a través de un operador especializado.

El servicio cuida que haya condiciones de seguridad, higiene y bienestar, e incluye actividades de cuidado, como por ejemplo, alimentación, estimulación temprana y acompañamiento en el desarrollo integral de los/as niños/as. El modelo se financia con una contribución del 1% del salario base de cotización, de la cual el 80% va destinado a los servicios de guardería.

Principales retos operativos y financieros del proveedor público de cuidado infantil

- **Baja participación de las empresas en el modelo CECI Empresa:** según el proveedor, el principal reto es el desconocimiento del modelo por parte de las empresas, en gran medida, por ser de implementación reciente. Las empresas consultadas tienen dudas sobre la operación, los requisitos y los mecanismos de financiamiento, lo que dificulta que evalúen con precisión si el esquema se alinea con sus necesidades y capacidades. A esto se añade la percepción de riesgos reputacionales ante fallas operativas eventuales y la baja prioridad que el cuidado infantil suele tener dentro de las estrategias de recursos humanos y de inversión.

- **Preocupación empresarial por asumir la operación de centros de cuidado infantil:** el proveedor señaló que las empresas no muestran interés en asumir la responsabilidad operativa de las guarderías bajo el modelo CECI Empresa, principalmente debido al desconocimiento sobre cómo administrarlas. Asimismo, el conocimiento sobre los operadores especializados disponibles y cómo acceder a ellos es bastante limitado. Todo esto, en conjunto, resulta en que las empresas consideren menos viable desarrollar el modelo.
- **Percepciones culturales y desconocimiento del servicio de guarderías del gobierno:** de acuerdo con el grupo de proveedores, existen percepciones culturales que delegan el cuidado infantil al entorno familiar, particularmente la idea de que los/as niños/as están mejor atendidos/as por familiares cercanos, como abuelos/as o cuidadores/as en casa. Muchas familias tampoco recurren a las guarderías públicas por falta de conocimiento sobre dónde encontrar esta oferta. Ambos factores (las percepciones culturales y el desconocimiento de la oferta) limitan la demanda y el aprovechamiento de estos servicios.

Proveedores de cabinas de lactancia

Oferta de servicios y capacidad instalada de proveedores de cabinas de lactancia y capacitadores/as en lactancia materna

Las personas entrevistadas de este grupo apoyan la continuidad de la lactancia materna mediante el acompañamiento a madres y familias, sumado a la promoción de entornos laborales amigables. Su trabajo se enfoca en acompañar a las familias mediante asesorías, orientación y redes de apoyo, además de colaborar con empresas y hospitales. Algunos/as ofrecen soluciones para el ámbito laboral, como cabinas de lactancia: espacios modulares diseñados para facilitar la extracción y conservación de leche materna en condiciones privadas, higiénicas y adecuadas, y cuya instalación flexible reduce las barreras de infraestructura para las organizaciones.

Estos servicios ayudan a la continuidad de la lactancia una vez que las mujeres se reintegran al trabajo. Esto es especialmente importante en México, donde la licencia de maternidad termina antes de que el bebé cumpla seis meses. Los/as proveedores/as de cabinas de lactancia coinciden en que no basta con tener espacios adecuados para la extracción y conservación de leche materna, también es necesario generar condiciones laborales que permitan compatibilizar la maternidad con la vida profesional. Esto requiere de políticas orientadas a la familia, procesos de sensibilización y acompañamiento para construir entornos donde la maternidad y el trabajo puedan convivir.

Principales retos operativos y financieros de proveedores de cabinas de lactancia y capacitadores/as en lactancia materna

- **Brechas en la capacitación del personal de salud:** los/as proveedores/as entrevistados/as coinciden en que existe poca formación del personal de salud sobre lactancia materna.

Esto se ve reflejado en prácticas hospitalarias que ya quedaron atrás, como la separación prematura de la madre y el bebé; la falta de contacto piel con piel inmediato y la recomendación de fórmulas infantiles. Estas prácticas limitan el acompañamiento al inicio de la lactancia e incrementan los mitos sobre la producción de leche materna.

- **Dificultades para adaptar las cabinas de lactancia a distintos entornos laborales:** según los/as proveedores/as entrevistados/as, el regreso temprano al trabajo dificulta la continuidad de la lactancia, pues no siempre hay espacios adecuados para extraer y conservar la leche, y porque el tiempo disponible durante la jornada laboral es limitado. En algunos casos, las salas de lactancia no cumplen con parámetros de higiene, ventilación, refrigeración o equipamiento suficiente. Tampoco hay un modelo único de cabina que funcione en todos los contextos: en las plantas manufactureras, por ejemplo, el espacio reducido y la dinámica operativa complican la instalación. Las mujeres en período de lactancia suelen tener derecho a dos descansos de 30 minutos para amamantar, pero en los entornos industriales, la distancia entre el área de trabajo y las salas de lactancia reduce el tiempo disponible para extraer y conservar la leche.
- **Prácticas discriminatorias que limitan la lactancia materna en espacios laborales:** los/as proveedores/as entrevistados/as coincidieron que la falta de campañas de sensibilización sobre los beneficios de la lactancia materna limita el uso de los lactarios en los espacios de trabajo. Además, indicaron que persisten prejuicios sobre el compromiso laboral de las madres, lo que lleva a que algunas mujeres eviten utilizar estos espacios por temor a ser percibidas como menos productivas o menos comprometidas con sus responsabilidades laborales. Estas barreras culturales se traducen en prácticas discriminatorias: evaluaciones de desempeño que perjudican a las mujeres, acoso laboral, estigma por la maternidad y la lactancia e, incluso, obstáculos para crecer profesionalmente o llegar a puestos directivos.
- **Barreras culturales, comerciales e institucionales para la lactancia materna:** los/as proveedores/as entrevistados/as argumentaron que la lactancia materna enfrenta múltiples barreras. Una de ellas es que la lactancia todavía no se ha normalizado en espacios públicos y laborales, lo que genera incomodidad, estigma o incluso, desincentiva su práctica. A esto se suman la falta de lactarios adecuados, y que tanto el personal como las empresas desconocen los derechos laborales relacionados con la lactancia. El elevado costo de los extractores de leche y las restricciones para el almacenamiento de la leche en algunos centros de cuidado infantil también dificultan la continuidad de la lactancia tras el regreso al trabajo. Los/as entrevistados/as señalaron que la publicidad y la facilidad para conseguir fórmulas infantiles influyen en la forma en que las familias alimentan a sus hijos/as, sobre todo, cuando no hay condiciones para dar de lactar.
- **Debilidad normativa y falta de supervisión en los espacios de lactancia:** los/as proveedores/as entrevistados/as aseguraron que la falta de un marco regulatorio robusto y de mecanismos efectivos de supervisión limita la adopción generalizada de cabinas y salas de lactancia, especialmente en entornos laborales de alta exigencia operativa.

EMPRESAS Y ORGANISMOS EMPRESARIALES

Esta sección recopila las perspectivas de empresas y organismos empresariales en torno a los servicios de cuidado infantil. Se basa en entrevistas con representantes de compañías de distintos tamaños y sectores presentes en México, buscando entender el papel del sector privado, su disposición a implementar políticas orientadas a la familia y los principales retos para ampliar el apoyo a estos servicios en el ámbito laboral.

Los gremios que participaron agrupan más de 36,000 empresas de distintos tamaños y sectores, sobre todo pequeñas y medianas, y en conjunto, representan más del 99.8% de las unidades económicas del país. Entre todas concentran cerca del 30% del PIB nacional, y generan alrededor de cinco millones de empleos formales. El estudio deja ver que las pequeñas y medianas empresas no tienen presupuesto para esto, ni perciben con claridad la importancia de los servicios de cuidado infantil, lo que limita su capacidad de asumir los costos que implica ofrecerlos.

Por su parte, las empresas entrevistadas vienen de sectores estratégicos, como la industria farmacéutica, médica, transporte, construcción y consumo masivo, con plantillas de entre 5,000 y 100,000 personas trabajadoras en México. Estos corporativos sí tienen mayor capacidad para financiar infraestructura de centros de cuidado infantil, pero les preocupa la gestión operativa, la administración del servicio y todo lo que implica operar este tipo de modelos.

Desafíos identificados por el sector empleador

- **Brechas en las políticas empresariales de cuidado y conciliación:** las entrevistas identificaron dos perfiles de empresa: aquellas con políticas formales de conciliación y aquellas donde estos temas se atienden de manera reactiva y aislada.

En el segundo grupo, las necesidades relacionadas con el cuidado infantil, los permisos o las ausencias se gestionan mediante acuerdos informales entre las personas trabajadoras y sus supervisores. Este esquema traslada la responsabilidad a las familias, particularmente a las mujeres, quienes con frecuencia solicitan permisos, incluso sin goce de sueldo, para atender estas responsabilidades, sin que exista un registro o seguimiento institucional.

En el primer grupo, las empresas cuentan con políticas que fortalecen la corresponsabilidad y facilitan la conciliación entre la vida laboral y familiar. Entre las medidas destacan licencias de maternidad y paternidad más allá de lo que establece la ley. Por ejemplo, una de las empresas ofrece 42 días adicionales de licencia de maternidad con goce de sueldo y entre 20 y 25 días de licencia de paternidad. Siete de cada 10 hombres utilizan este beneficio, lo que refleja un cambio cultural hacia una distribución más equitativa de las tareas de cuidado infantil.

También hay horarios flexibles, esquemas híbridos o de trabajo remoto temporal, permisos con goce de sueldo y acceso a servicios externos de apoyo al cuidado.

Los resultados de sus encuestas internas de satisfacción muestran, de acuerdo con las empresas entrevistadas, que estas políticas aportan al bienestar de las familias, una mayor participación masculina en el cuidado y a la retención del talento femenino.

Una de las prácticas más notables tiene que ver con el apoyo a la lactancia. Varias empresas ya cuentan con salas adecuadas para este fin y garantizan pausas durante la jornada; algunas incluso ofrecen equipo para extracción de leche o hacen campañas internas para sensibilizar al personal. También ofrecen esquemas flexibles para la reincorporación al trabajo tras la maternidad o paternidad.

- **Limitaciones presupuestarias y operativas en las pequeñas y medianas empresas:** las asociaciones empresariales señalan que las pequeñas y medianas empresas operan bajo una lógica de supervivencia diaria, lo que dificulta destinar recursos a políticas de cuidado infantil. La falta de recursos limita la posibilidad de ofrecer horarios flexibles, salas de lactancia o apoyos para el cuidado infantil. A esto se suman las recientes reformas laborales y el aumento de los costos operativos, que dejan poco margen para asumir nuevos gastos.

Los líderes gremiales reconocen el interés por apoyar al personal, pero indican que falta claridad sobre cómo implementar estos cambios sin poner en riesgo la estabilidad del negocio. Las pequeñas y medianas empresas perciben las políticas de cuidados como costosas y riesgosas debido a la ausencia de incentivos fiscales o apoyos gubernamentales que faciliten su adopción.

- **Impacto de la falta de servicios formales de cuidado infantil en las operaciones empresariales:** las empresas entrevistadas señalan que la falta de servicios formales de cuidado infantil incrementa el ausentismo y la rotación de personal, además de dificultar la retención de mujeres después de la maternidad. En sectores con jornadas presenciales y por turnos, los horarios de las guarderías no siempre son compatibles con las necesidades de la operación. A esto se suman los tiempos de traslado y la falta de redes de apoyo, lo que complica la conciliación entre el trabajo y el cuidado de los/as hijos/as. Las empresas señalan que, ante la falta de alternativas, las trabajadoras mujeres llegan a considerar dejar su empleo.

Asimismo, las empresas señalan que el cuidado de los/as hijos/as sigue recayendo principalmente en las mujeres, lo que afecta su permanencia y desarrollo laboral, sobre todo fuera de las grandes ciudades. Además, hay preocupación por la calidad, higiene y seguridad de los servicios de cuidado infantil, así como por la falta de espacios para la lactancia, algo que dificulta el regreso al trabajo tras la maternidad. Mientras no haya más oferta de estos servicios ni políticas que faciliten la conciliación entre trabajo y vida familiar, será difícil retener personal y reducir la rotación.

- **Falta de sensibilización sobre cuidados en las pequeñas y medianas empresas:** los representantes empresariales señalan que hay una brecha cultural en las pequeñas y medianas empresas ya que muchas no identifican el cuidado infantil como una necesidad estratégica para su operación, sino como un tema exclusivamente familiar.

Hace falta sensibilizar a personas en puestos de toma de decisión para que reconozcan que el cuidado infantil es un tema de corresponsabilidad colectiva.

Varias empresas todavía tienen dificultades para construir una cultura laboral que reconozca las necesidades de cuidado del personal y que, además, promueva la igualdad de oportunidades. Siguen existiendo brechas en el acceso de las mujeres a puestos de desarrollo y liderazgo y sigue habiendo una falta de sensibilización sobre diversidad, inclusión y corresponsabilidad. Todo esto frena la transformación cultural de las empresas y limita su capacidad de construir entornos laborales que favorezcan el bienestar del personal, la retención del talento y el desempeño del negocio.

- **Desconexión entre el sistema de guarderías públicas y las necesidades empresariales:** las empresas entrevistadas señalan que la reducción de la cobertura de las guarderías del IMSS ha llevado a muchas familias a buscar servicios privados, con el consiguiente aumento de sus gastos. Para ello, el modelo público sigue costando trabajo implementar debido a los trámites, los requisitos y la percepción de riesgo que genera.

Los organismos empresariales también señalaron que la ubicación de los centros de cuidado, los tiempos de traslado y los horarios de atención no responden a las necesidades de las familias trabajadoras. Esta falta de coordinación dificulta el uso de los servicios, sobre todo para quienes recorren largas distancias entre el hogar, el trabajo y el centro de cuidado infantil.

Desconocimiento del modelo CECI Empresa y barreras para la participación empresarial

Las entrevistas reflejan que el nuevo modelo CECI Empresa todavía es poco conocido por las empresas. Aunque varias organizaciones mostraron interés en esquemas de colaboración público-privada, aún tienen dudas sobre cómo funciona el modelo y si es viable implementarlo. Esas dudas se concentran en los siguientes aspectos:

- **Estructuras de financiamiento:** falta de claridad sobre la inversión requerida y el modelo de sostenibilidad financiera.
- **Requisitos técnicos:** falta de lineamientos claros sobre las características que deben cumplir los terrenos y la infraestructura.
- **Modelos de gestión:** no está claro qué responsabilidades tendrán la empresa y el sector público. Sin esta información, las empresas no saben si el esquema se ajusta a sus recursos y a la infraestructura con la que cuentan.

Barreras para la colaboración de alianzas público-privadas

Algunos de los factores institucionales y operativos que dificultan que las empresas integren proyectos de cuidado infantil:

- **Prioridades de infraestructura urbana:** las empresas en zonas industriales concentran sus recursos en resolver necesidades básicas, como el mantenimiento de vialidades y espacios públicos, por lo que los centros de cuidado infantil suelen quedar en segundo plano.
- **Complejidad regulatoria:** los trámites para colaborar con el gobierno suelen ser largos y burocráticos, lo que desincentiva proyectos de gran escala por las dificultades para obtener permisos y coordinarse entre instituciones.
- **Discrepancia institucional:** las empresas perciben que las normas que se les exigen no siempre se aplican en las instituciones públicas, lo que reduce la confianza en estas políticas.

Limitaciones operativas y financieras para el desarrollo de centros de cuidado infantil

La demanda de servicios de cuidado infantil supera la capacidad de respuesta actual, por lo que hace falta trabajar en conjunto.

- **Limitaciones logísticas y financieras:** los altos costos y los retos logísticos hacen que la mayoría de las empresas no considere viable desarrollar espacios propios, especialmente cuando sus operaciones están descentralizadas.
- **Necesidad de incentivos:** las empresas consideran que los incentivos fiscales son factores que atraerían al sector privado a invertir en este tipo de proyectos.
- **Calidad y utilidad del servicio:** tener espacio disponible no es suficiente. Un CECI funciona si ofrece horarios compatibles con la jornada laboral, cercanía al trabajo, programas de desarrollo infantil y un servicio en el que las familias confíen, un factor clave cuando cuentan con redes de apoyo.

Frente a la falta de una oferta pública suficiente y accesible, varias empresas han optado por resolverlo por su cuenta, con convenios con proveedores privados, apoyos económicos y subsidios en guarderías para los/as hijos/as del personal y otros esquemas flexibles de cuidado.

PERSONAL CON RESPONSABILIDADES DE CUIDADO DE NIÑOS/AS DE CERO A 10 AÑOS

Esta sección presenta los hallazgos sobre las experiencias, necesidades y expectativas de colaboradores/as de empresas de Nuevo León y Estado de México respecto al cuidado infantil. Por ello, se encuestó a 102 colaboradores/as (madres, padres y personas cuidadoras) y se realizaron siete grupos focales, con la participación de cerca de 60 personas.

Los hallazgos dejan ver el nivel de satisfacción con los servicios disponibles, los factores que influyen en la elección de servicios de cuidado infantil, los costos que asumen las familias y los apoyos que consideran necesarios para facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

Encuesta al personal

La encuesta se organizó en tres secciones temáticas para conocer el perfil de los/as participantes y cómo organizan el cuidado infantil de sus hijos/as. La primera aborda el perfil sociodemográfico y el contexto familiar de los/as colaboradores/as. La segunda se enfoca en las modalidades de cuidado que utilizan las familias, sus preferencias y percepciones sobre la oferta disponible. La tercera sección aborda las barreras económicas para acceder a servicios, los apoyos que las familias consideran necesarios y el impacto que el cuidado tiene en la participación y permanencia laboral.

Sección 1

Perfil de las personas participantes y contexto familiar:

La encuesta reunió un total de 102 respuestas de colaboradores/as con responsabilidades parentales: 79% son mujeres (81 personas) y 21% hombres (21 personas). La mayoría (el 79%) tiene entre 25 y 44 años. Respecto al estado civil, 66% tiene pareja (46% casados/as y 19.6% vive en unión libre), 31% es soltero/a y el 3% restante se identifica como separado/a o viudo/a.

La muestra abarca distintos niveles jerárquicos. Las posiciones con mayor representación son analistas y administrativos (26%) y gerencias con liderazgo de equipo (25%). El resto del grupo lo conforman personal operativo (25%), junto con coordinaciones, puestos junior, practicantes y niveles de dirección (C-Level).

La mayoría tiene uno/a o dos hijos/as, sobre todo de entre tres y 10 años. También hubo casos con hijos/as menores de tres años y, algunos con hijos/as adolescentes. Para este estudio solo se consideró a personal con al menos un/a hijo/a de entre cero y 10 años.

Sección 2

Acceso, uso y experiencias de padres y madres con los servicios de cuidado infantil

Los resultados dejan claro que el cuidado infantil depende, sobre todo, de las redes familiares de apoyo. El 62% señaló que sus hijos/as permanecen en el hogar bajo el cuidado de familiares, en la mayoría de casos, con la abuela. Otras modalidades incluyen el uso de guarderías privadas (16%), la contratación de niñeras (9%), las guarderías públicas (5%) y las redes de apoyo comunitarias o vecinales (6%). Una parte de las familias distribuye las responsabilidades de cuidado entre ambos progenitores, con una mayor participación del padre (13%) o de la madre (12%).

Esta organización del cuidado se refleja en altos niveles de satisfacción con la modalidad utilizada. El 92% dijo estar satisfecho/a o muy satisfecho/a con su esquema actual, principalmente por la confianza depositada en la persona o institución responsable del cuidado (50% de las menciones) y por la tranquilidad emocional que ello les brinda (44%). Esta satisfacción, sin embargo, convive con una oferta limitada de servicios, ya que el 26% dijo haber recurrido a su alternativa actual por falta de otras opciones disponibles. Los horarios y el costo fueron factores importantes en esta decisión.

Los resultados sugieren que la elevada satisfacción no necesariamente indica que exista una oferta suficiente o de alta calidad; más bien refleja cómo las familias se adaptan, eligiendo las alternativas que más confianza les dan, dentro de un contexto con opciones limitadas.

Al analizar los criterios mencionados en los grupos focales para elegir un servicio de cuidado infantil, destacan: la cercanía al hogar (57 menciones), la seguridad y el enfoque pedagógico (51 menciones) y la capacitación del personal (37 menciones) como los más valorados. En cambio, aspectos como la disponibilidad de espacios o la atención durante fines de semana pesan menos.

En pocas palabras, la confianza, la calidad del servicio y la accesibilidad territorial importan más que otros elementos logísticos a la hora de elegir una alternativa de cuidado.

Las percepciones sobre la oferta disponible en México muestran un panorama distinto. Encontrar un servicio de cuidado que se ajuste a sus necesidades sigue siendo un reto para la mayoría. El 46% lo considera difícil, y el 39% muy difícil. Las razones principales: el costo de los servicios (73%) y los horarios, que no siempre encajan con la jornada laboral (72%). También pesa la falta de opciones que ofrezcan seguridad, calidad y lugares disponibles. Ante esto, muchas familias siguen apoyándose en familiares y otras personas cercanas.

Esta preferencia también se refleja al consultar cuál sería el esquema ideal de cuidado. La mitad de las personas participantes (50%) señaló que preferiría que el cuidado estuviera a cargo de la madre, mientras que un 25% optó por otros familiares como abuelos/as, tíos/as o primos/as. En contraste, las guarderías públicas, privadas y las niñeras obtuvieron una preferencia considerablemente menor. Estos resultados revelan que el cuidado ideal continúa vinculado al entorno familiar y que los servicios institucionales ocupan un papel complementario.

Sección 3

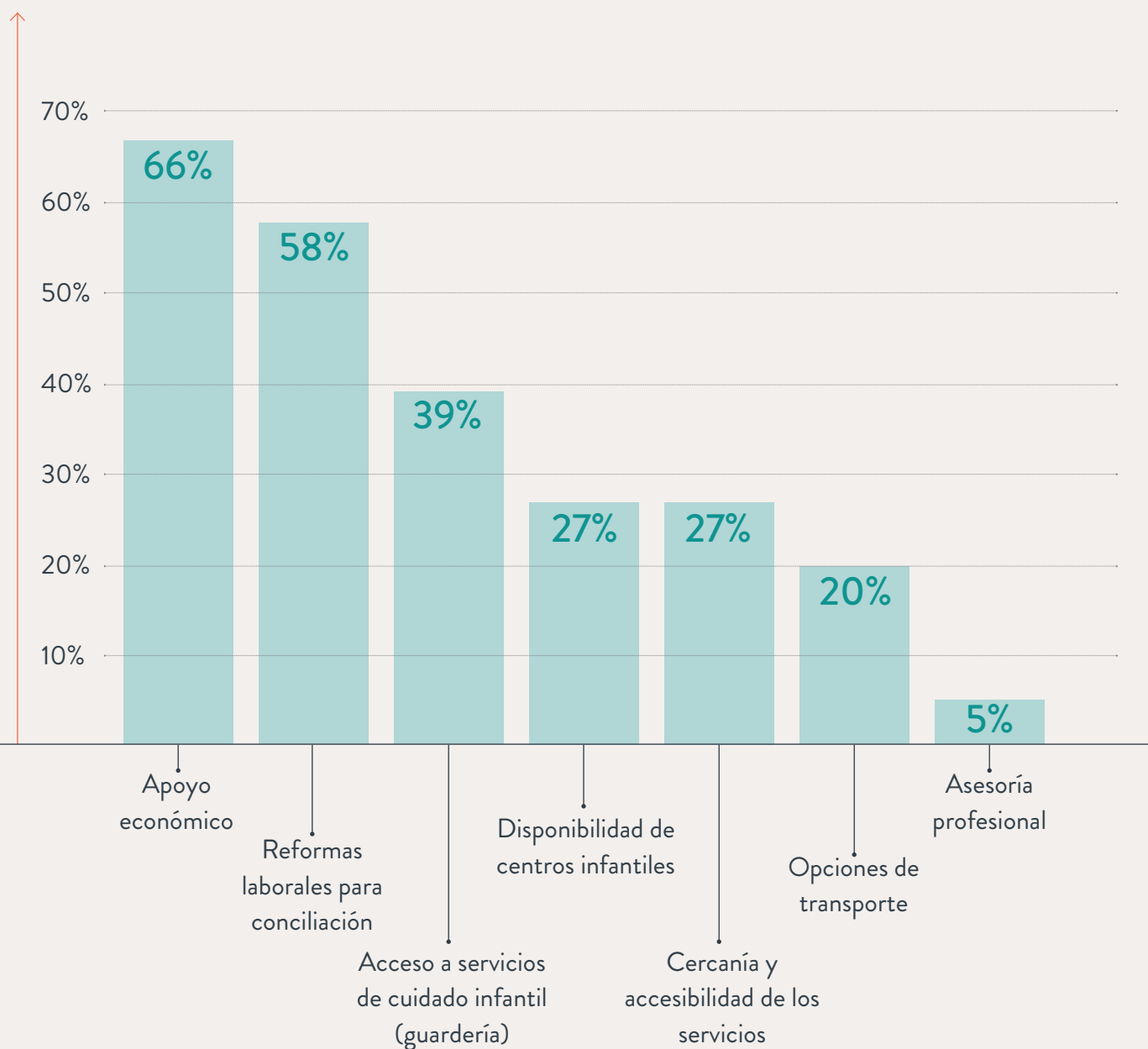
Barreras económicas, necesidades de apoyo e impacto laboral relacionados con los servicios de cuidado infantil

Sobre los costos de cuidado infantil, el 33% considera adecuado destinar entre \$1,000 y \$2,500 MXN mensuales. El 28%, en cambio, no paga o no necesita este tipo de servicios, y el 21% estaría dispuesto a pagar menos de \$1,000 MXN. Solo el 11% pagaría entre \$2,500 y \$4,000 MXN y apenas el 7% consideraría montos superiores. Estos resultados muestran una capacidad de pago limitada y apuntan a la necesidad de apoyos que reduzcan el costo de acceder a servicios de cuidado.

El acceso a estos servicios también pesa en las decisiones laborales. Para el 61% de las personas encuestadas, dichos servicios son fundamentales para mantenerse en el empleo y cumplir con sus responsabilidades. El 17%, en cambio, dijo que la falta de opciones afecta su permanencia o desempeño laboral, y el 12% ha considerado cambiar a un trabajo de medio tiempo, o al sector informal, para atender las responsabilidades de cuidado. Solo el 11% mencionó que estos servicios tienen poca o ninguna influencia en sus decisiones laborales, o dijo simplemente no estar seguro/a.

Las personas participantes también identificaron los principales apoyos que consideran necesarios para atender las necesidades de cuidado de sus hijos/as. El cuadro 3 muestra qué tan importantes son estos apoyos para las familias, entre ellos, motivos económicos, laborales y los relacionados con la disponibilidad y accesibilidad de los servicios de cuidado infantil.

Cuadro 3

Necesidades para cubrir el cuidado de sus hijos/as

Grupos focales con personal de empresas

Se realizaron siete grupos focales compuestos de tres y 12 madres y padres de familia con hijos/as de cero a 10 años, en empresas de Nuevo León y Estado de México. La participación fue voluntaria. En los grupos se habló sobre cómo organizan el cuidado de sus hijos/as, qué hacen cuando surge un imprevisto, cómo eligen quién los cuida y qué esperan de los servicios de cuidado infantil.

Obstáculos en la organización del cuidado infantil:

Si bien la red familiar sigue siendo un pilar central, con frecuencia se complementa con servicios institucionales: cerca del 30% de los testimonios describe un esquema que combina el apoyo familiar con el uso de centros de cuidado. Los/as participantes comparan esta opción con lo que les costaría un servicio de cuidado de tiempo completo.

Los días del personal se organizan en torno a los traslados, salen temprano y coordinan varios recorridos antes de entrar a trabajar. Esto les deja poco margen para lidiar con imprevistos.

Las personas comparten sentimientos de culpa asociados a la gestión del tiempo de cuidado. A muchos/as les preocupa no poder dedicar suficiente tiempo a sus hijos/as, sin importar quién los cuide. Como lo resume una de las personas participantes:

“Maternar muchas veces significa vivir con culpa: culpa por no estar en casa, culpa por no dar el 100% en el trabajo, culpa por correr todo el día y sentir que el tiempo nunca alcanza”.

Desafíos del cuidado infantil fuera de las rutinas habituales:

Uno de los principales desafíos es organizar el cuidado durante las vacaciones, cuando los/as niños/as se enferman o cuando la jornada laboral se extiende por horas extra. Los/as participantes afirmaron que estas situaciones complican el cuidado de sus hijos/as fuera de la rutina habitual.

Las redes familiares y los servicios de cuidado no siempre cubren las necesidades cuando los calendarios escolares o de los centros de cuidado no coinciden con los horarios laborales. El personal suele resolver esta situación pidiendo días de vacaciones, ajustando sus horarios o apoyándose en familiares, vecinos/as y otras personas de confianza para el cuidado de sus hijos/as.

Las vacaciones escolares destacan como el reto más frecuente y complejo, ya que exigen planificar con anticipación. La falta de alternativas genera estrés en madres y padres, quienes viven esta temporada como un problema logístico y administrativo. Así se expresó una de las participantes:

“El problema es la logística: si el centro de cuidado cierra por vacaciones, me quedo sin red, no tengo dónde dejar a mi nena y mi esposo sale a trabajar a las cinco y media de la mañana”.

Frente a esto, padres y madres de familia recurren a soluciones informales que funcionan por un rato, pero no son sostenibles a largo plazo.

Dificultades para compatibilizar los horarios laborales con el cuidado infantil:

La flexibilidad es la prestación más valorada por las madres y padres para equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. El horario flexible y el teletrabajo funcionan como un balance, pues permiten ajustar la jornada laboral a las necesidades de cuidado sin afectar el desempeño.

Pero esto depende del tipo de puesto y de las condiciones de cada empresa. Los cargos administrativos o de gestión suelen tener más acceso a esquemas híbridos o remotos, mientras que los cargos operativos, por su carácter presencial, enfrentan restricciones que limitan estas opciones. Parecería que las políticas orientadas a la familia en muchas empresas solo son aplicables a puestos que se encuentran en un edificio corporativo. Esta diferencia hace que los horarios sigan siendo uno de los principales obstáculos para conciliar el trabajo y la vida familiar.

Así lo demuestra la experiencia compartida:

“Cuando tengo juntas imprevistas, ahora con las reuniones virtuales trato de salir antes, recogerla y terminar la reunión desde casa; es la única forma en que logro cumplir con aspectos profesionales y familiares”.

Impactos laborales asociados a la maternidad:

Los/as entrevistados/as señalan que la falta de apoyos institucionales obliga a muchas mujeres trabajadoras a renunciar a sus empleos, así también reportan experiencias directas de discriminación y falta de empatía por parte de supervisores o colegas. La maternidad no solo implica organizar el cuidado de los/as hijos/as, sino que también puede afectar la continuidad y el desarrollo profesional de las mujeres.

Esto se refleja en situaciones cotidianas, como los horarios de lactancia o los imprevistos escolares. En algunas empresas, las colaboradoras embarazadas o con hijos/as pequeños/as tienen problemas para acceder a medidas de flexibilidad. Enfatizaron que, cuando los puestos de liderazgo están ocupados por hombres que no tienen hijos/as, las necesidades de cuidado infantil de las mujeres se perciben como una falta de compromiso con el trabajo, lo que limita las oportunidades de crecer dentro de la empresa.

Esta realidad se resume en el siguiente testimonio:

“Me sentí discriminada en algunos momentos, sobre todo cuando tenía que salir antes por lactancia o temas relacionados con mi hija. Además, la mayoría de las posiciones de liderazgo están ocupadas por hombres y claramente muchas veces no cargan con las mismas responsabilidades de cuidado”.

Percepciones sobre las guarderías públicas:

las entrevistas muestran diferentes creencias entre quienes han utilizado el servicio y quienes no. Los usuarios valoran la estimulación temprana, la detección oportuna de necesidades y el desarrollo social de sus hijos/as. Una usuaria señala:

“Gracias a la escuela detectaron a tiempo necesidades especiales de mi hijo. La guardería ayudó en su desarrollo y socialización. Los maestros lo protegieron y eso hizo una diferencia”.

Quienes no utilizan el servicio dijeron que su opinión se basa, en gran medida, en comentarios o experiencias de otras personas.

También mencionaron dificultades como los trámites, las listas de espera, los horarios poco flexibles y la distancia entre el servicio, el hogar o el trabajo. El apoyo de la familia, para la mayoría, sigue siendo la primera opción de cuidado.

Percepciones sobre las guarderías privadas:

En los grupos focales, los participantes expresaron una preferencia por las guarderías privadas por la calidad del servicio y sus programas de desarrollo infantil. Destacan actividades de estimulación temprana, el acompañamiento del desarrollo de los/as niños/as y el acceso a herramientas de vigilancia. Una participante comentó:

“Me gustaba porque había cámaras y podía revisar todo; eso me daba mucha confianza. Así sabía cómo estaba mi hijo durante el día y me sentía más tranquila mientras trabajaba”.

Las mujeres entrevistadas señalaron que pagan entre \$11,000 y 14,900 MXN al mes por el cuidado infantil, dependiendo del tipo de servicio y del horario. En cambio, una persona cuidadora o niñera cobra entre \$3,000 y 3,500 MXN por semana. Frente a estos precios, muchas familias, eligen pagar por niñeras, apoyarse de sus madres o en algunos puestos, ambas opciones.

Aun así, siguen existiendo dificultades para compatibilizar los horarios de las guarderías con las jornadas de trabajo. Madres y padres señalaron que, además del costo, estos centros no ofrecen horarios de tiempo completo.

05



RECOMENDACIONES

Esta sección se centra en fortalecer las opciones de colaboración público-privadas del modelo CECI Empresa. Los hallazgos de este diagnóstico muestran que las barreras para la participación empresarial no tienen que ver principalmente con la falta de demanda, sino con retos de financiamiento, implementación y sostenibilidad. Entre algunos factores relevantes, se encontraron altos costos de inversión inicial, complejidad regulatoria, cargas administrativas, desconfianza en las instituciones públicas, temor a responsabilizarse de una población vulnerable, poca claridad sobre los mecanismos de participación disponibles.

Es así que el modelo financiero propuesto busca repartir mejor los costos entre los distintos actores, reducir los riesgos para las empresas y generar economías de escala, ofreciendo alternativas flexibles para organizaciones con distintas capacidades de inversión y distintos niveles de interés en asumir responsabilidades operativas de los centros de cuidado infantil.

Sin embargo, esta propuesta presenta ciertas limitaciones, pues la implementación del modelo no garantiza por sí sola un mayor uso de los servicios, ni resuelve los factores culturales que moldean las decisiones de las familias, especialmente, la fuerte preferencia por el cuidado de madres y abuelas en los primeros años de vida. Tampoco considera otros factores que influyen en la participación laboral femenina, como la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado, la rigidez de horarios o las limitaciones de las licencias parentales. Este modelo debe entenderse como una propuesta para mejorar la implementación del modelo CECI Empresa.

MODELO CECI EMPRESA

El modelo CECI Empresa (Cuadro 1 y 2) forma parte de la estrategia del IMSS para ampliar la cobertura de servicios de cuidado infantil en zonas industriales y centros de alta concentración laboral. Así, las empresas habilitan centros de cuidado para la primera infancia, ya sea operándolos directamente, o a través de prestadores especializados. El programa establece que al menos 51% de los espacios debe destinarse a hijos/as de personas trabajadoras de la empresa implementadora, mientras que el 49% de los cupos puede ser ocupado por otras empresas. Esta distribución permitiría que los centros ayuden a padres y madres de la misma zona industrial, además de aprovechar la capacidad instalada.

Para implementar el proyecto, la empresa debe proporcionar un terreno o inmueble, el cual el IMSS validará para que cumpla con la normativa. Los centros deben cumplir con requisitos arquitectónicos y de seguridad establecidos por el IMSS como, por ejemplo, medidas específicas del espacio y la distribución, las áreas de atención infantil, la preparación de alimentos, los servicios administrativos y los protocolos de protección civil.

El modelo requiere de dos etapas de inversión por parte de las empresas. La primera etapa es adecuar el centro, lo que representa una inversión entre \$25 y 50 millones MXN, dependiendo del terreno, tamaño y condiciones del proyecto. Y una segunda inversión destinada a la operación del centro. Una vez el centro esté funcionando, el IMSS aportará entre \$6,200 y 7,200 MXN por cada niño/a atendido/a. Con este monto se cubren los gastos de personal, alimentación, materiales y el funcionamiento general del centro.

MODELOS DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL PRIVADOS

La tercera columna del cuadro 1 corresponde al modelo de ‘Guardería privada’, que opera bajo una lógica diferente al esquema público. En este caso, las familias y/o empresas cubren el costo del servicio de forma directa, sin el subsidio que ofrece el IMSS. Esto se ve reflejado en el costo mensual por niño/a, que oscila entre \$8,000 y 8,500 MXN mensuales, más alto que en el modelo CECI Empresa, aunque la inversión inicial es menor al modelo público que va de \$7 a 12 millones MXN.

La capacidad de 50 a 200 lugares de estos centros puede ajustarse a la demanda real por zona. El punto de equilibrio ronda los/as 30 niños/as inscritos/as, lo que da una referencia clara de la ocupación mínima necesaria para que el negocio sea viable. Otra diferencia frente al modelo público es que aquí el proveedor privado puede apoyar a las empresas a llenar los cupos faltantes con niños/as de otras empresas. En este modelo el retorno de inversión depende directamente de qué tan bien se sostenga la ocupación y de si existen o no subsidios adicionales.

Comparativo financiero y operativo		
Aspecto	Guardería Pública (CECI/IMSS)	Guardería Privada
Modelo de financiamiento	Cuota por niño atendido pagada por el IMSS	Pago de familias y/o empresas
Costo mensual por niño	\$6,200 – \$7,200 MXN	\$8,000 – \$8,500 MXN
Inversión inicial (CAPEX)	\$25 – \$50 millones MXN	\$7 – \$12 millones MXN
Capacidad típica	75, 110, 150, 200 y > 250 lugares	50 – 200 lugares
Principal costo operativo	Personal	Personal
Alimentación	Obligatoria e incluida en la cuota	Opcional o subsidiada
Ocupación requerida	90% – 100% para viabilidad financiera	Punto de equilibrio alrededor de 30 niños
Retorno de inversión	5 – 7 años	Depende de ocupación y subsidios
Participación empresarial	51% – 60% de lugares para hijos de trabajadores de la empresa; resto abierto a otras empresas	Sin restricciones

Comparativo Regulatorio y de Implementación		
Aspecto	Guardería Pública (CECI/IMSS)	Guardería Privada
Infraestructura	Requisitos estrictos de seguridad, metraje y diseño	Mayor flexibilidad para adaptar espacios
Operación	Empresa o prestador autorizado	Operador especializado
Supervisión	Evaluaciones periódicas y cumplimiento normativo continuo	Supervisión conforme a regulación local
Barreras de entrada	Alta inversión y procesos regulatorios complejos	Menor inversión inicial
Principal riesgo	Baja ocupación y recuperación lenta de la inversión	Demanda insuficiente para cubrir costos fijos
Retos principales	Convencer a empresas de participar y aumentar el conocimiento del modelo	Mantener ocupación y enfrentar baja natalidad
Factores culturales	Preferencia por cuidado familiar (abuelos) y desconocimiento del servicio	Mismas barreras culturales
Flexibilidad operativa	Media	Media
Disponibilidad de operadores especializados	Oferta limitada; identificado como área de oportunidad	Modelo ampliamente utilizado

RETOS QUE ENCUENTRAN LAS EMPRESAS Y PROVEEDORES PRIVADOS EN ESTE MODELO

Falta de detalle en el desglose de costos

Durante esta investigación se detectó que no existe información pública con un desglose sobre cómo se estructuran los costos del modelo CECI Empresa; por ejemplo, cuáles son los costos fijos y los variables del modelo. Las empresas consultadas señalaron la necesidad de contar con un desglose de los gastos de inversión y operación, como el costo de la cocina, la alimentación, los materiales educativos, los servicios, el mantenimiento, el personal, y la administración. Sin ese detalle, les resulta difícil calcular con precisión los recursos que necesitarían para implementarlo y sostenerlo en el tiempo, lo que además genera desconfianza en el modelo.

Diferencias entre los costos de construcción de centros de cuidado infantil privados y públicos

La inversión inicial para abrir un centro público, estimada entre \$25 y 50 millones MXN, representa una barrera fuerte para las empresas interesadas. Se percibe como muy superior a lo que cuesta en el mercado privado, donde los centros consultados reportan inversiones de entre \$7 y 12 millones MXN. Esa brecha genera dudas sobre los factores que explican la diferencia en los costos de infraestructura.

Según la investigación, parte de esa diferencia viene de los requisitos de infraestructura que exige el IMSS. Operadores públicos y privados coincidieron que el modelo del IMSS requiere especificaciones muy puntuales, materiales de construcción específicos, espacios diferenciados para cada función, cocina electrónica, entre otros. Algunos de estos parámetros reducen la posibilidad de adaptar instalaciones ya existentes y elevan los costos de inversión.

También destacaron que la operación del modelo es más rígida que la de algunas guarderías privadas. Entre lo que más eleva los costos está la obligación de tener cocina propia, personal exclusivo para preparar alimentos, figuras administrativas específicas para cumplir con procesos y reportes ante el IMSS. En cambio, algunos proveedores privados tercerizan servicios como la alimentación, cumpliendo igualmente los parámetros en cuanto a salud en temas de nutrición, lo que les permite reducir costos de infraestructura, equipamiento, operación y personal.

Aunque los requisitos del IMSS se perciben como sólidos en términos de seguridad y calidad para las personas entrevistadas, algunos señalaron que generan costos operativos altos y cargas administrativas que no necesariamente mejoran la calidad de la atención, sino que le resta competitividad financiera al modelo frente a otras alternativas.

Temor de operar un servicio que no es su especialidad

Uno de los retos más mencionados durante las entrevistas fue el desconocimiento sobre cómo administrar un centro de cuidado infantil. Varios/as entrevistados/as mencionaron que el desconocimiento sobre cómo operar un centro y tener que lidiar con una problemática que se sale del giro de su negocio, les lleva a dudar de que sea una idea viable. Aseguran que un error en este ámbito no solo tiene consecuencias financieras, sino que puede afectar directamente la seguridad y vida de los/as menores y la reputación de la empresa.

Una de las personas entrevistadas afirmó: **“Administrar recursos humanos, personal, o incluso una línea de producción es una cosa; hacerse cargo de la vida y la seguridad de niños pequeños es algo muy distinto, que conlleva seguridad, responsabilidades legales, sanitarias y emocionales que no entran dentro de nuestro expertise.”**

Desconocimiento del modelo CECI Empresa

Las entrevistas a empresas evidenciaron una falta de entendimiento y conocimiento sobre el modelo CECI Empresa del IMSS. Algunas personas aseguraban haber leído la propuesta o haber atendido a charlas en las que el IMSS presentaba el tema, pero seguían sin comprender algunas especificaciones del modelo.

Una de las personas entrevistadas mencionó: **“Siento que el IMSS y las empresas hablamos en idiomas diferentes, he leído al menos 5 veces el proyecto y siempre salgo con una pregunta nueva.”**

Mientras que otras empresas aseguraban no haber escuchado o leído sobre la propuesta, por lo que dificultaba que puedan realizar un análisis más profundo sobre sus decisiones, ya que un proyecto de esta magnitud requiere de la opinión de varias áreas de la compañía.

Rigidez normativa en los requisitos de infraestructura y operación

La investigación identificó que hace falta una mejor alineación entre el IMSS y los potenciales operadores de servicios de cuidado infantil. Los actores consultados señalaron que los requisitos técnicos, operativos y de calidad del modelo no siempre se entienden de la misma manera, lo que complica la preparación de nuevos proveedores y genera incertidumbre sobre los procesos de cumplimiento y autorización.

Asimismo, se identificó que son pocos los operadores capaces de cumplir con los estándares establecidos por el IMSS. Si bien existen proveedores/as de cuidado infantil con experiencia, pocos/as tienen la formación, los procesos y la estructura que exige el modelo. Ampliar la capacitación, el acompañamiento técnico y la profesionalización ayudaría a formar más operadores confiables, preparados para participar y expandir el modelo a otras regiones del país.

RETOS DIFERENCIADOS POR TIPO DE EMPRESA

Empresas grandes con presupuesto para invertir en centros de cuidado infantil

Dentro del perfil de empresas grandes, existe una muestra, sobre todo de empresas con operaciones repartidas en distintas unidades de negocio a lo largo del país (también llamadas empresas granulares) que afirman tener presupuesto para financiar este tipo de proyectos. Sin embargo, el obstáculo real no es económico, sino administrativo: estas empresas no desean encargarse de la administración de un centro de cuidado infantil, ni asignar personal propio para supervisarlo de forma permanente.

En la mayoría de casos, sienten que el modelo CECI Empresa les traslada, “el problema que el Estado no puede solucionar”. Consideran que no es del todo su responsabilidad tener que destinar personal para dar seguimiento a la construcción, operación y administración de la guardería y, además, quedar expuestos a riesgos reputacionales si algo sale mal dentro del CECI.

Para este perfil, lo que interesa no es operar un centro propio, sino asegurar un número de cupos para hijos/as de su personal, a cambio de una aportación financiera, dejando la administración en manos de un tercero. Este esquema encaja con un modelo de corresponsabilidad donde la empresa podría aportar los recursos para el terreno y la infraestructura; mientras el IMSS se encarga de la parte administrativa garantizando cupos para los/as hijos/as de las personas trabajadoras.

Empresas grandes con menor presupuesto

Un segundo perfil son empresas grandes cuya escala de operación o estructura financiera no les alcanza para asumir solas la inversión inicial que exige el modelo CECI Empresa. A diferencia del perfil anterior, estas empresas enfrentan un límite financiero real en términos de presupuesto para el terreno o infraestructura del centro.

Según las entrevistas, para estas empresas el problema no es administrar el centro, sino que el riesgo financiero y la inversión quedan concentrados en una sola organización, lo que les quita incentivos para participar por sí mismas. Para este perfil, el esquema más viable es coinvertir entre varias empresas para crear centros compartidos, tal como ya lo contempla el modelo actual de CECI Empresa. Sin embargo, como se mencionó antes, coordinarse entre empresas no es sencillo: hay que ponerse de acuerdo sobre cómo repartir aportaciones y responsabilidades, y el IMSS todavía no juega un rol de facilitador o mediador en estos acuerdos.

Algunas de estas empresas están dispuestas a poner el estipendio por cada niño/a, si es que el IMSS proporciona infraestructura y operación.

PROPUESTA DE MODIFICACIONES AL MODELO CECI EMPRESA

Los hallazgos de esta investigación muestran que los retos para la implementación del modelo CECI Empresa se diferencian según la empresa. Por eso, un solo esquema no responde a la diversidad de perfiles del sector privado.

Según los retos que surgieron en las entrevistas y, después de corroborar con personas especializadas y cinco empresas, se proponen las siguientes modificaciones al modelo CECI para facilitar la viabilidad de la colaboración público-privada.

Opción 1

Empresas con presupuesto para financiar servicios de cuidado infantil

Esta opción está dirigida a empresas de operación granular que tienen el presupuesto para financiamiento, pero no desean administrar el centro. Bajo este esquema, la empresa aporta los recursos económicos para el terreno y la infraestructura del centro, sin tener que involucrarse en la administración, el seguimiento de obra o la supervisión operativa. Se garantizará un número determinado de cupos para hijos/as de los/as colaboradores/as de la empresa.

La administración integral del centro (personal, alimentación, pedagogía y cumplimiento normativo ante el IMSS) queda en manos de un operador especializado, seleccionado y supervisado bajo los lineamientos institucionales correspondientes. Los cupos que las empresas no ocupen pueden abrirse a familias de la comunidad o zona donde se ubique el centro, lo que ayuda a mantener la ocupación y la sostenibilidad financiera del esquema. De esta manera, las empresas no asumen la carga administrativa ni de seguimiento, que hoy es la principal barrera para este perfil, y se mantienen únicamente como financiadoras y beneficiarias del servicio.

Opción 2

Empresas con presupuesto limitado pero con disposición de administrar

Esta opción está diseñada para empresas grandes o medianas que no pueden asumir por sí solas las inversiones iniciales de infraestructura y terreno del modelo CECI Empresa. Bajo este esquema, el Estado (a través del IMSS o de la Secretaría de Economía) aporta el terreno y la infraestructura del centro, mientras que la empresa contrata a un proveedor privado para su administración.

La diferencia frente al esquema actual, es que aquí se incorpora una entidad neutral (vinculada al sector público o reconocida por este) que funciona como apoyo en la estructuración del acuerdo. Por ejemplo, define cómo se distribuyen las aportaciones y los cupos entre las empresas participantes, las pone en contacto con operadores de cuidado infantil capacitados y las acompaña en el proceso de cumplimiento ante el IMSS. Con esto se busca reducir la complejidad de coordinación interempresarial y la desinformación entre el sector privado y el IMSS. Esto facilitaría la formación de centros compartidos que aprovechen economías de escala.

Modificaciones adicionales sugeridas al modelo CECI Empresa:

- Revisar qué requisitos arquitectónicos y operativos del modelo CECI podrían flexibilizarse sin afectar la calidad de la atención o la seguridad del centro. El sector público podría analizar y trabajar en conjunto con operadores de centros privados que funcionan con presupuestos más acotados (\$7–12 millones MXN).
- Crear materiales y campañas de difusión sobre el modelo CECI pensados específicamente para el sector privado, explicando de una manera más simplificada el proyecto.
- Al mismo tiempo, es importante invertir en campañas dirigidas a la población, que muestren la importancia de poder asistir a estos centros en el desarrollo infantil. También es importante comunicar los parámetros de calidad y seguridad que manejan estos centros, para que la población transforme los paradigmas existentes sobre los centros de cuidado infantil públicos.
- Crear una figura neutral que sirva de mediador entre el sector público y privado, para reducir la resistencia perceptual que se identificó en las entrevistas.
- Ampliar la capacitación y profesionalización de operadores privados de cuidado infantil, de modo que haya más proveedores/as capacitados/as para operar bajo los estándares del IMSS.

OTRAS MODIFICACIONES PARA MEJORAR EL CUIDADO INFANTIL

Diseñar servicios de cuidado infantil incorporando las necesidades de las personas trabajadoras

Los datos de encuestas y grupos focales muestran que la demanda de servicios de cuidado depende de factores como la confianza, la cercanía y la compatibilidad de horarios, tanto o más que del costo. El 62% del personal recurre a redes familiares, no porque sea su primera opción, sino porque no cuenta con alternativas confiables. Se recomienda:

- Diseñar los servicios de cuidado en zonas industriales con horarios que respondan a las jornadas laborales del personal operativo, incluyendo turnos nocturnos, periodos vacacionales y situaciones de emergencia familiar.
- Siempre tomar en cuenta rutas de transporte público accesible, seguro y constante que cubran los centros de cuidado infantil que se construyan.
- Explorar subsidios o apoyos económicos que reduzcan el costo real para las familias: el 28% del personal señala que no puede pagar el servicio, o que no lo requiere cuando el costo supera lo que pueden cubrir, y el rango de disposición a pagar más frecuente es de \$1,000–2,500 MXN mensuales.

Fortalecer el apoyo a la lactancia materna

- Avanzar hacia la obligatoriedad de salas de lactancia en centros de trabajo con estándares internacionales de equipamiento y privacidad.
- Desarrollar, en coordinación con la STPS y el IMSS, una guía técnica operativa (y no solo orientativa) para la instalación y funcionamiento de salas de lactancia, con sus respectivos protocolos de supervisión.
- Fomentar programas de sensibilización organizacional que atiendan los componentes culturales que frenan la adopción de estas medidas, entre ellos los sesgos sobre el compromiso laboral de las madres.
- Por su parte, el Estado debe realizar campañas masivas para capacitar a los/as profesionales de la salud, con el objetivo de difundir y educar sobre este tema. Además, debe instalar cabinas o espacio de lactancia materna en lugares públicos.

Adaptar las condiciones laborales para facilitar la corresponsabilidad en el cuidado

Los retos para el cuidado infantil no radican solamente en la falta de infraestructura, los horarios extendidos y poco flexibles, la falta de políticas de flexibilidad laboral y la cultura organizacional impactan igual o más que la falta de infraestructura, pues dificultan que madres y padres puedan tener un balance entre su vida profesional y personal. Por lo tanto se aconseja:

- Impulsar esquemas de horarios flexibles (horarios escalonados, modalidad híbrida o flexibilidad en horas de entrada y salida) en empresas de zonas industriales, especialmente en puestos operativos donde suele existir el mayor porcentaje de rotación de personal.
- Ampliar las licencias de paternidad, siguiendo el ejemplo de varias empresas entrevistadas que ofrecen días por encima de lo que exige la ley.
- Crear licencias por temas de cuidados (enfermedades, vacaciones escolares, reuniones con profesores de los centros infantiles), para que dejen de depender de acuerdos informales entre las personas trabajadoras y sus supervisores.
- Promover una certificación o reconocimiento institucional de las empresas con políticas orientadas a la familia, para incentivar y visibilizar buenas prácticas del sector privado.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia EFE. (2026, 12 de febrero). *El Senado de México aprueba reducción gradual de jornada laboral a 40 horas a la semana.* →

Aguilar-Gomez, S., Arceo-Gomez, E. O., & De la Cruz Toledo, E. (2026). *Inside the black box of child penalties: Unpaid work and household structure.* *Journal of Development Economics*, 178, 103554. →

Banco Mundial. (2020). *La participación laboral de la mujer en México.* →

Banco Mundial. (2022). *Women Business and the Law.* →

Centro de Investigación Económica y Presupuestaria. (2025). *Cuidados para la primera infancia: Recomendaciones hacia la conformación del Sistema Nacional de Cuidados.* →

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Cuidar en México: Del ámbito familiar a un sistema público.* →

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025a). *Presidenta de México, Claudia Sheinbaum, inaugurará la XVI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.* →

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025b). *Tiempos para cuidar en América Latina y el Caribe: hacia la corresponsabilidad social y de género.* →

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2022, 30 de junio). *Recomendación No. 128/2022: Sobre el caso de violaciones al derecho a la igualdad y no discriminación laboral y a la protección de la maternidad de las trabajadoras en agravio de QV, en el Servicio de Administración Tributaria.* →

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2023). *Hacia la universalización de la educación inicial en México: brechas, retos y costos.* →

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2024). *El regreso al trabajo es el motivo más frecuente de abandono de la lactancia.* →

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2025a). *Seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales (cap. VI). En Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del Instituto Mexicano del Seguro Social 2024-2025.* →

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2025b). *Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del Instituto Mexicano del Seguro Social 2024-2025.* →

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2026). *Acuerdan IMSS y Secretaría de Economía asesoría y acompañamiento para instalación de CECI en Polos de Desarrollo para el Bienestar.* →

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2022a). *Datos #ConLupadeGénero.* →

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2022b). *La violencia de género limita la participación de las mexicanas en el mercado laboral.* →

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2025). *Hacia una economía de cuidados en México.* →

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Encuesta Nacional para el Sistema de Cuidados (ENASIC).* →

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025a). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer.* →

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025b). *Las mujeres dedicaron 66.8% del tiempo total de trabajo a actividades no remuneradas y los hombres, 33.2%.* →

International Finance Corporation. (2019). *Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare* →

International Finance Corporation. (2023). *En búsqueda de la igualdad de género: Avances y retos para el sector privado* →

International Finance Corporation. (2024). *Family Friendly Policies in the Mexican Private Sector: HSBC's Maternity, Paternity, and Adoption Leave Policy.* →

KPMG México. (2025, 21 de abril). *Flash | IMSS | Convenio de subrogación por el servicio de guardería.* →

Ley Federal del Trabajo. (Última reforma publicada el 14 de mayo, 2026). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Diario Oficial de la Federación [DOF].* →

México, ¿cómo vamos?. (2025). *Observatorio del mercado laboral: Cómo vamos al 1T2025?* →

Moms First. (2022). *The Business Case for Child Care: How Parent-Focused Employee Value Propositions Help Companies Win the War for Talent.* →

Organización Internacional del Trabajo. (2024). *708 millones de mujeres no pueden participar en el mercado laboral debido al trabajo de cuidados no remunerado.* →

Organización Internacional del Trabajo. (2025). *México: Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo.* →

Pateo, F. V., Melo, J. S., & Círiaco, J. S. (2026). *Mudanças na jornada e na escala de trabalho: elementos empíricos para o debate (Nota Técnica Disoc No. 123). IPEA.* →

Secretaría de Educación Pública. (2024). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2023–2024.* →

Secretaría de la Mujer. (2025). *Marco de referencia del Sistema Nacional y Progresivo de Cuidados (SNPC).* →

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2025, 4 de diciembre). *Secretaría del Trabajo presenta proyecto de reforma para semana laboral de 40 horas, en beneficio de 13.4 millones de trabajadores.* →

ANEXO 1

Perspectivas de los/as capacitadores/as de cuidado infantil

Si bien las perspectivas de las instituciones especializadas en capacitación para la primera infancia no forman parte del alcance del análisis principal de esta investigación, se incluyen en este anexo debido a la relevancia que tienen para comprender el ecosistema de cuidado y las implicaciones de los hallazgos presentados.

Con fines analíticos, estas instituciones se organizan en tres grupos según su función principal: (1) formación de cuidadores/as y educadores/as de primera infancia, (2) formación dirigida a familias y cuidadores/as en el hogar y (3) capacitación en lactancia materna para el sector empresarial. Para cada grupo se presentan los principales retos identificados por los actores consultados, así como los aspectos clave que emergieron durante el proceso de levantamiento de información.

FORMACIÓN PARA CUIDADORES/AS Y EDUCADORES/AS DE PRIMERA INFANCIA

Las instituciones entrevistadas en este grupo abordan la formación desde dos énfasis complementarios: el fortalecimiento de capacidades de educadores/as y cuidadores/as profesionales, y el acompañamiento directo a familias en contextos de vulnerabilidad.

Sus modelos pedagógicos integran modelos pedagógicos integran neurociencias, juego y enfoques de cuidado respetuoso, con estándares de calidad que se mantienen con independencia del esquema de financiamiento.

Entre sus líneas de acción destacan la formación de figuras educativas, la transformación de espacios de cuidado, el desarrollo curricular y el fortalecimiento de capacidades de crianza sensible. Estos modelos son replicables y escalables por su enfoque multiplicador.

Retos en la formación de cuidadores/as y educadores/as de primera infancia

- **Baja calidad de los servicios de educación inicial:** los/as capacitadores/as señalan la baja calidad de la educación inicial en México en comparación con otros países de América Latina. La política pública ha priorizado la expansión de cobertura sobre el desarrollo pedagógico, lo que se refleja en la sobrecarga administrativa de las figuras educativas y en el limitado acompañamiento técnico disponible.
- **Alcance limitado de la modalidad no escolarizada para promover el cuidado respetuoso:** los/as capacitadores/as identifican que el alcance de la modalidad no escolarizada continúa siendo limitado, pese a su potencial para promover prácticas de cuidado respetuoso a través del acompañamiento en el hogar y en espacios comunitarios. Indicaron que su implementación incipiente restringe las posibilidades de ampliar este tipo de atención en comunidades con necesidades diversas y acceso limitado a servicios tradicionales.

FORMACIÓN PARA CUIDADORES/AS DIRECTOS/AS Y FAMILIAS

Las instituciones de este grupo promueven la crianza emocional y afectiva de niños/as en situación de vulnerabilidad social a partir de modelos pedagógicos sustentados en neurociencias. Su labor se orienta al fortalecimiento de vínculos afectivos sólidos y a la promoción de una educación libre de violencia desde la primera infancia. A través de equipos de profesionales y voluntarios, acompañan procesos desde el embarazo hasta los seis años, con énfasis en comunidades vulnerables y enfoques de cuidado sensible y respetuoso.

Retos en la formación de cuidadores/as directos/as y familias

- **Desconocimiento de la educación emocional como herramienta preventiva:** los/as capacitadores/as señalan que persisten problemáticas en el desarrollo infantil vinculadas a dinámicas de crianza establecidas desde los primeros años, asociadas a un conocimiento limitado sobre la educación emocional entre madres, padres y cuidadores/as. Esto dificulta la promoción de una crianza libre de violencia y el reconocimiento de los vínculos tempranos como base del bienestar emocional y la prevención de patrones intergeneracionales.
- **Insuficiente reconocimiento de la estimulación temprana como eje del desarrollo infantil:** los/as capacitadores/as consideran que se subestima el alcance de la estimulación temprana integral desde el embarazo, su papel en el desarrollo neurológico y su potencial para la detección oportuna de señales de alerta, así como su contribución al desarrollo socioemocional y la trayectoria educativa a largo plazo. Destacan que su potencial para identificar oportunamente posibles dificultades o señales de alerta en el desarrollo continúa siendo poco reconocido. También observan un reconocimiento parcial de su contribución al desarrollo de habilidades socioemocionales, la adaptación escolar y la trayectoria educativa a largo plazo.

- **Enfoque fragmentado de la primera infancia en las políticas públicas:** los/as capacitadores /as aseguraron que la atención a la primera infancia se caracteriza por una implementación poco sostenida de políticas públicas, con presupuestos y continuidad insuficientes para asegurar impactos de largo plazo. Los programas de estimulación temprana suelen concentrarse en poblaciones con rezagos o condiciones específicas, en lugar de consolidarse como políticas universales, gratuitas y de amplia cobertura. Advierten una priorización insuficiente de la ventana de los primeros 1,000 días de vida, pese a la evidencia sobre su influencia decisiva en el desarrollo físico, emocional y cognitivo.
- **Desafíos para involucrar a los padres en procesos de capacitación sobre cuidado infantil:** los/as capacitadores/as señalaron que las actividades de capacitación suelen contar con una mayor participación de madres que de padres. De acuerdo con los/as entrevistados/as, las normas sociales que continúan atribuyendo el cuidado infantil principalmente a las mujeres, así como las dinámicas laborales y la percepción de que estos espacios están dirigidos a las madres, limitan la participación de los hombres en procesos de formación para el cuidado.

RETOS IDENTIFICADOS POR ORGANIZACIONES DE SENSIBILIZACIÓN Y VINCULACIÓN EMPRESARIAL

- **Distribución desigual de las responsabilidades de cuidado infantil:** las personas capacitadoras identificaron una distribución desigual de las responsabilidades de cuidado infantil como un reto para las familias. El cuidado de niños/as continúa recayendo principalmente en las madres, especialmente durante los primeros años de vida. Mencionaron que muchas familias prefieren el apoyo de abuelas u otros familiares antes que utilizar servicios de cuidado infantil, debido a la percepción de una oferta limitada en términos de accesibilidad, confianza y calidad. También indicaron que la demanda de estos servicios tiende a aumentar cuando ofrecen condiciones que responden a las necesidades de las familias.
- **Desafíos de los servicios de cuidado infantil para adaptarse a la diversidad de necesidades familiares:** Persisten dudas sobre la capacidad de los modelos existentes para atender las condiciones reales de cuidado, especialmente ante la desconfianza de algunas familias hacia los servicios de atención para niños/as pequeños/as, las diferencias en el acceso a servicios de calidad y las condiciones laborales que dificultan su uso. También destacaron que las necesidades de cuidado varían entre familias y contextos, lo que representa un reto para ofrecer alternativas que respondan a esta diversidad.
- **Limitaciones para la operatividad de centros de cuidado infantil por parte de las empresas:** los/as capacitadores/as señalaron que la instalación de centros de cuidado representa un reto para las empresas debido a los altos costos de infraestructura, operación y mantenimiento. También mencionaron la complejidad de los requisitos regulatorios y la percepción de procesos administrativos complejos y esquemas poco flexibles.

Indicaron que muchas empresas consideran inviable asumir de manera individual la inversión y gestión de estos espacios, lo que limita su alcance y expansión.

- **Bajo interés empresarial en alianzas para servicios de cuidado infantil:** Los altos costos de implementación, las preocupaciones de administrar una guardería, los requisitos regulatorios y los procesos burocráticos desincentivan la participación del sector privado. Esta percepción reduce la disposición a compartir recursos y responsabilidades, limitando el desarrollo de soluciones de mayor escala.
- **Resistencia a la adopción de esquemas de flexibilidad laboral para el cuidado infantil:** los/as capacitadores/as dijeron que la flexibilidad laboral continúa siendo un desafío en muchas organizaciones. La ampliación de la infraestructura de cuidado infantil no siempre está acompañada de políticas de corresponsabilidad, mejores condiciones laborales o cambios en la cultura organizacional. Indicaron que persisten modelos de trabajo rígidos que dificultan la adopción de esquemas como horarios escalonados, jornadas parciales o ajustes en los horarios de entrada y salida. Esta situación limita las posibilidades de conciliación entre las responsabilidades de cuidado y el trabajo remunerado.
- **Necesidad de alternativas de cuidado infantil adaptadas a distintos contextos:** los/as capacitadores/as señalaron que los modelos tradicionales de cuidado infantil no siempre responden a las necesidades de todas las familias. Ampliar la cobertura de estos servicios continúa siendo un reto, especialmente en comunidades vulnerables o en zonas donde la infraestructura formal es limitada o no resulta viable. Se requieren opciones más flexibles y adaptadas a realidades locales, con condiciones adecuadas de calidad, supervisión y seguridad.

ANEXO 2

Modelo de encuesta

ENCUESTA SOBRE CUIDADO INFANTIL

Introducción

El Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer (ICRW, por sus siglas en inglés), en colaboración con **[Nombre de la empresa]**, te invita a participar en esta encuesta.

El objetivo es comprender las necesidades de cuidado infantil del personal de empresas ubicadas en zonas industriales en México (Nuevo León y Estado de México), **con el fin de presentar un reporte a la Secretaría de Economía que permita entender la problemática e identificar oportunidades de apoyo y mejora**. Asimismo, esta información contribuirá a una evaluación preliminar orientada a establecer servicios sostenibles de cuidado infantil en zonas industriales planificadas del país.

La encuesta tomará menos de 5 minutos y será totalmente confidencial. Los resultados serán propiedad del equipo de ICRW, por lo que ninguna empresa podrá tener acceso a sus respuestas.

DATOS GENERALES

1. **Edad** (Selecciona una opción)

- Menos de 25 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 años o más

2. **Género** (Selecciona una opción)

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Otro: _____

3. **Estado civil** (Selecciona una opción)

- Soltero/a
- Viviendo con mi pareja
- Casado/a
- Prefiero no decir:
- Otro: _____

4. **¿A qué nivel organizacional pertenece su puesto?** (Selecciona una opción)

- Comité ejecutivo / C-Level
- Dirección
- Gerencia, Liderazgo de equipo
- Analista, Administrativo
- Operativo
- Junior, Practicante, Becario/a
- Otro: _____

5. **¿Cuántos niños/as a tu cargo tienes y qué edades tienen?** (Puedes seleccionar varias opciones)

Edad (años)	Hijo/a/ # 1	Hijo/a/ # 2	Hijo/a/ # 3	Hijo/a/ # 4	Hijo/a/ # 5	Hijo/a/ # 6
0-2 años						
3-5 años						
6-8 años						
9-10 años						
11 a 13 años						

PREGUNTAS

6. **¿Qué tipo de cuidado infantil utilizas actualmente?** *(Puedes seleccionar varias opciones)*

- [a] Cuidado en casa por la madre de mi hijo/a
- [b] Cuidado en casa por el padre de mi hijo/as
- [c] Cuidado en casa por familiares (abuelos/as, tíos/as, padrinos/madrinas, etc)
- [d] Niñera en casa
- [e] Vecino/a, guardería organizada por el barrio
- [f] Guardería/estancia infantil pública del IMSS
- [g] Guardería/estancia infantil privada
- [h] Otro, especifique: _____

7. **¿Cuál sería tu opción ideal para el cuidado de tu hijo/a?** *(Selecciona una opción)*

- [a] Con la madre la mayor parte del tiempo
- [b] Con el padre la mayor parte del tiempo
- [c] Con un familiar (hermanos/as mayores, tíos/as, abuelos/as)
- [d] En una guardería o centro de cuidado infantil
- [e] Con una niñera en casa
- [f] En un centro educativo (preescolar/kínder)
- [g] Cuidado comunitario compartido con otras familias
- [h] Otro: _____

8. **¿Qué tan fácil o difícil ha sido para ti encontrar opciones de cuidado infantil que se ajusten a tus necesidades?** *(Selecciona una opción)*

- [a] Muy fácil
- [b] Algo fácil
- [c] Algo difícil
- [d] Muy difícil

9. **¿Por qué elegiste ese tipo de cuidado?** *(Puedes seleccionar varias opciones)*

- [a] Es la opción más accesible económicamente
- [b] Es la opción más cercana
- [c] Confío en la persona/institución
- [d] Se ajusta a mis horarios
- [e] Es lo mejor para el desarrollo de mi hijo/a
- [f] No tenía otras opciones disponibles
- [g] Recomendación de alguien de confianza
- [h] Otro, especifique: _____

10. **¿Cuáles son las 3 características indispensables para ti a la hora de elegir un servicio de cuidado infantil?** *(Puedes seleccionar varias opciones)*

- [a] Cercanía a mi lugar de trabajo
- [b] Cercanía a mi hogar
- [c] Horarios extendidos (temprano, tarde o fines de semana)
- [d] Flexibilidad en horarios de entrada y salida
- [e] Altos estándares de seguridad
- [f] Calidad del cuidado y/o enfoque educativo
- [g] Personal capacitado y confiable
- [h] Costo accesible
- [i] Disponibilidad de espacios (sin listas de espera)
- [j] Alimentación incluida
- [k] Instalaciones adecuadas y seguras
- [l] Otro, especifique: _____

11. **Pensando en el servicio que ofrece una guardería o estancia infantil, ¿qué aspectos consideras más importantes?** *(Puedes seleccionar varias opciones)*

- [a] Seguridad de los/as niños/as
- [b] Calidad del cuidado y la atención
- [c] Supervisión y cumplimiento de regulaciones
- [d] Reputación y referencias del servicio
- [e] Capacitación y experiencia del personal
- [f] Número adecuado de niños/as por cuidador
- [g] Confianza en el personal
- [h] Acompañamiento en la adaptación emocional del niño/a
- [i] Actividades adecuadas para el desarrollo infantil
- [j] Otro, especifique: _____

12. **En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con el cuidado infantil que tienes hoy?** *(Selecciona una opción)*

- [a] Muy satisfecho/a
- [b] Satisfecho/a
- [c] Neutral
- [d] Insatisfecho/a
- [e] Muy insatisfecho/a

13. **¿Cuál es el rango mensual que podría destinar al pago de una guardería o centro de cuidado infantil?** *(Selecciona una opción)*

- [a] No podría pagar una
- [b] Menos de \$500 MXN
- [c] Entre \$500 y \$1,500 MXN
- [d] Entre \$1,501 y \$3,000 MXN
- [e] Más de \$3,000 MXN
- [f] Otro, especifique: _____

14. **¿En qué medida el costo de estos centros de cuidado infantil limita tu acceso a otras opciones?**

(Selecciona una opción)

- [a] Me limita mucho
- [b] Me limita en cierta medida
- [c] Me limita poco
- [d] No me limita

15. **¿Qué servicios o apoyos te ayudarían a cubrir las necesidades de cuidado de tus hijos/as?**

(Puedes seleccionar varias opciones)

- [a] Apoyo económico para el cuidado infantil
- [b] Acceso a guarderías o estancias infantiles disponibles cerca de mi hogar
- [c] Acceso de guarderías cercanas a mi lugar de trabajo
- [d] Disponibilidad de centros infantiles con más horarios
- [e] Opciones de transporte para facilitar el traslado a servicios de cuidado
- [f] Cambios en las leyes laborales que permitan mayor flexibilidad para atender necesidades de cuidado infantil
- [g] Información o asesoría sobre opciones de cuidado infantil disponibles
- [h] Otro, especifique: _____

16. **¿Cómo influye el acceso a servicios de cuidado infantil en tu situación laboral actual o futura?**

(Selecciona la opción que mejor refleje tu situación)

- [a] Me permite mantenerme en el empleo y desempeñarme mejor
- [b] La falta de acceso dificulta mi permanencia o desempeño en el empleo
- [c] He pensado tomar un trabajo a medio tiempo o informal para poder equilibrar mis responsabilidades de cuidado
- [d] Tiene poca o ninguna influencia en mis decisiones laborales
- [e] No estoy seguro/a