



Pilares de la excelencia: Guía para la planificación de cinco años y la mejora continua, 2.^a edición

Este documento fue elaborado por el Centro Nacional de Head Start para Gestión de Programas y Operaciones Fiscales en colaboración con el Centro Nacional de Salud y Bienestar de Infancia Temprana, el Centro Nacional de Desarrollo, Enseñanza y Aprendizaje de Infancia Temprana, el Centro Nacional de Participación de Padres, Familias y Comunidades, y la Oficina de Head Start. Este documento fue preparado bajo la Subvención #90HC0011 para el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU., la Administración para Niños y Familias, y la Oficina de Head Start, por el Centro Nacional de Head Start para Gestión de Programas y Operaciones Fiscales.

estructura

1	Introducción: Planificación de cinco años
5	Tema 1: Mecanismos concretos para la planificación estratégica
19	Tema 2: Planificación de cinco años en Head Start
29	Tema 3: Logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia
43	Tema 4: Unión de los esfuerzos—Ejemplos de programas
68	Apéndices
	Apéndice A: Head Start y la toma de decisiones fundamentadas en los datos
	Apéndice B: Consejos para utilizar Pilares de la excelencia, 2.ª edición
	Apéndice C: Glosario de términos de la planificación del programa
	Apéndice D: Referencias de las Normas de Desempeño del Programa Head Start
	Apéndice E: Herramientas y plantillas de muestra
	Apéndice F: Recursos del sitio web ECLKC
	Apéndice G: Recursos de capacitación

planifique su futuro





Introducción

El documento Pilares de la excelencia: Guía para la planificación de cinco años y la mejora continua, 2.ª edición destaca cómo las prácticas de planificación sólidas apoyan los programas eficaces de Head Start. En Head Start, el sistema de planificación es una parte esencial de las operaciones del programa. Esta guía completa les muestra a los programas qué espera Head Start de la planificación estratégica. Las siguientes páginas abarcan una serie de temas sobre planificación para respaldar la realización satisfactoria de la solicitud de subvenciones de Head Start, y para garantizar que la programación responda a las necesidades de la comunidad durante el período de subvenciones de cinco años.



Cuéntenme más ▶

Para obtener más información sobre los principios y los líderes de pensamiento de la planificación estratégica, consulte el [Apéndice A: Head Start y la toma de decisiones fundamentada en los datos.](#)

Esta guía actualizada refleja las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés), los principios rectores y los requisitos mínimos que configuran todos los programas de Head Start. Las HSPPS y el proceso de solicitud de subvenciones de cinco años de Head Start garantizan que las partes interesadas participen a fondo en la planificación estratégica.

Esta guía aborda los requisitos y las expectativas para la planificación eficaz, las operaciones del programa y las prácticas de mejora continua. Con la ayuda de situaciones de la vida real y plantillas de ejemplo, también explora cómo los requisitos para los informes apoyan la toma de decisiones fundamentada en los datos.

El ciclo de planificación de Head Start se basa en una serie de voces comunitarias y datos significativos para guiar la toma de decisiones. Este enfoque garantiza que el proceso de subvención de cinco años, las actualizaciones y las decisiones que resulten se basen en datos objetivos y en las aportaciones de la comunidad. El resultado deseado para los programas es la creación de metas del programa alcanzables y los objetivos cuantificables relacionados.

Amplíe su comprensión

Si usted es nuevo en Head Start o está actualizando sus conocimientos sobre las mejores prácticas de planificación del programa, esta guía lo ayudará a ampliar su comprensión de:

- Cómo los programas de Head Start planifican, identifican, dan seguimiento y logran metas del programa que traen como resultado cambios positivos en los niños, las familias y las comunidades.
- Cómo el desarrollo de prácticas de mejora continua trae como resultado información continua sobre servicios específicos.
- Cómo utilizar los comentarios constructivos continuos para guiar la toma de decisiones y ajustar los servicios según sea necesario.

Aumente su conocimiento

En las páginas siguientes se muestra a los programas cómo:

- Desarrollar metas BROAD: Audaces o Más allá de las expectativas actuales, Receptivas, en toda la Organización, con Ambiciones y Dinámicas (BROAD, sigla en inglés) y objetivos SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Oportunos (SMART, sigla en inglés).
- Diseñar un enfoque planificado para la recopilación y el análisis de datos que ayude a que el programa obtenga más éxito.
- Crear un proceso individualizado de planificación del programa que satisfaga las necesidades únicas de la comunidad.

Responda preguntas

Esta guía respalda el mejoramiento continuo de la calidad ayudando a los programas a responder lo siguiente:

- ¿Cómo sabremos que nuestros servicios son eficaces?
- ¿Cómo puede un plan de acción acercarnos más al cumplimiento de nuestras metas?
- ¿Cómo podemos cambiar nuestro enfoque para mejorar los resultados de nuestros programas?



Terminología

Las metas de preparación escolar son un tipo de meta del programa. Las referencias a las metas del programa incluyen las metas de preparación escolar. Consulte el [Apéndice C: Glosario de términos de planificación del programa para consultar términos y definiciones relacionados.](#)

Organizado en torno a cuatro temas:



Tema 1:

Mecanismos concretos para la planificación estratégica explora los elementos clave en la planificación del programa y la importancia de las metas, los objetivos, los resultados y planes de acción del programa para mejorar los resultados de los niños y la familia.



Tema 2:

La Planificación de cinco años en Head Start explica la distinción entre planes y planificación y su importancia cuando se realiza una planificación estratégica. Este tema también describe los diferentes tipos de planes que se llevan a cabo en el proceso de planificación integral de Head Start y brinda consejos para establecer metas estratégicas a largo plazo.



Tema 3:

Logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia desglosa el proceso para establecer metas y objetivos relacionados con los resultados del niño y la familia. Describe la importancia de mantener vivas las metas y cómo las metas del programa, que incluyen las de la preparación escolar, se entrecruzan para garantizar que los servicios integrales de alta calidad sean cultural y lingüísticamente receptivos. Los consejos y ejemplos muestran cómo realizar el seguimiento del progreso para lograr los resultados de la familia.



Tema 4:

Unión de los esfuerzos: Ejemplos de programas abarca cuatro modalidades de programas que incluyen una situación de servicios de salud que arroja aun más luz sobre el proceso de planificación de Head Start. Cada situación ilustra cómo los programas integran las metas, los objetivos, los resultados esperados y los planes de acción en el proceso de planificación. Los ejemplos incluyen muestras de las metas estratégicas y objetivos cuantificables y cómo se conecta cada uno al plan de acción de un programa. Los escenarios incluyen ejemplos de herramientas y métodos de gestión de datos para realizar el seguimiento del progreso.



Terminología

Las metas de preparación escolar son un tipo de meta del programa. Las referencias a las metas del programa incluyen las metas de preparación escolar. Consulte el [Apéndice C: Glosario de términos de planificación del programa](#) para consultar términos y definiciones relacionados.

◀ Cuéntenme más

Consulte el apéndice para obtener [más herramientas y ejemplos](#).

▼ Cuéntenme más

Para obtener estrategias sobre el uso de este recurso, consulte *Consejos para el uso de Pilares de la excelencia: Guía para la planificación de cinco años y la mejora continua, 2.ª edición*, en el [Apéndice B](#).



Utilice esta guía para:

- Apoyar el desarrollo tanto de las solicitudes de subvención de Head Start iniciales como las continuas.
- Evaluar y medir las metas y los objetivos actuales.
- Establecer metas, redactar objetivos y resultados, y desarrollar planes de acción.
- Planificar la capacitación de liderazgo relacionada con las funciones de supervisión del cuerpo directivo/Consejo tribal y el Consejo de Políticas.
- Analizar los resultados del estudio de la comunidad con el equipo directivo del programa.
- Evaluar su proceso de planificación estratégica.



tema 1

Mecanismos concretos para la planificación estratégica



Comienzo

Al planificar un viaje, normalmente uno empieza identificando hacia dónde va y luego determina la mejor ruta para llegar allí. La iniciativa de planificación estratégica de un programa de Head Start también comienza estableciendo una dirección. Los programas examinan los datos pertinentes del programa y de la comunidad, y generan preguntas que generan diálogos para aclarar la dirección que se debe tomar para alcanzar las metas estratégicas. Con el ciclo de planificación de Head Start como guía, los programas pueden lograr las metas para transformar su visión en una realidad para ayudar a los niños inscritos y sus familias.

Si usted es nuevo en Head Start o está actualizando sus conocimientos sobre las mejores prácticas de planificación del programa, considere leer sobre este tema para ampliar su comprensión de las metas del programa, los objetivos cuantificables, los resultados esperados y los planes de acción. Este tema también explora la importancia de identificar los desafíos previstos.



Objetivos de aprendizaje

Los programas comprenden cada uno de los elementos de la planificación en el contexto del ciclo de planificación de Head Start. Aprenda cómo estos contribuyen en su conjunto a una programación exitosa, a lograr las metas estratégicas del programa y, por último, a los resultados positivos de los niños, sus familias y las comunidades.

Además, los programas pueden reconocer cómo los elementos de planificación y el proceso en su totalidad ofrecen una plataforma crítica para identificar los desafíos del progreso de un programa.

tema 1: mecanismos concretos para la planificación estratégica

Los términos *metas, objetivos, resultados, planes de acción y desafíos* se usan ampliamente en las comunidades de investigación, evaluación, educación y empresariales. El propósito del Tema 1 es definir estos términos dentro del contexto de Head Start.

Estos términos y definiciones son clave para la planificación estratégica y son fundamentales para el proceso de solicitud de subvenciones de Head Start. Tanto las HSPPS como las Instrucciones de la solicitud de subvención de Head Start destacan la terminología clave. Considere en qué medida estos términos son integrales para el ciclo de planificación del programa.

▼ En la página 7 de la *Instrucción de la solicitud de subvención de Head Start (2017 – 2018)* se destacan los términos y definiciones clave (imagen en inglés).

Términos y definiciones

Metas del programa – Declaraciones generales que describen lo que un programa planea cumplir. Las metas del programa deben ser estratégicas, a largo plazo y receptivas a las necesidades identificadas como resultado del estudio de la comunidad.

- Metas para proporcionar servicios de los programas educativos, de salud, de nutrición y de participación de la familia y la comunidad con el fin de seguir promoviendo la preparación para la escuela de los niños matriculados en el programa.
- Metas de preparación escolar.
- Prácticas de salud y de seguridad eficaces para garantizar que los niños estén seguros en todo momento.
—Los programas tienen la opción de identificar estos elementos como metas independientes o como objetivos relacionados con otro tipo de meta del programa (p. ej., una meta de salud).

Metas de preparación escolar – Son las expectativas del estado y progreso de los niños en los dominios del desarrollo del lenguaje y la lectoescritura, la cognición y el conocimiento general, enfoques de aprendizaje, el bienestar físico y el desarrollo motor, y el desarrollo social y emocional que mejoren su preparación para el kindergarten. Términos, [45 CFR §1305.2](#)

Objetivos medibles – Sirven de apoyo al logro de las metas que son S (Specific) Específicas, M (Measurable) Medibles, A (Attainable) Alcanzables, R (Realistic) Realistas y T (Timely) Oportunas (SMART, sigla en inglés).

Progreso – Es el avance hacia el logro de las metas, los objetivos y los resultados esperados.

Resultados – Algo que ocurrió como consecuencia de una actividad o proceso; los resultados reales logrados.

Desafíos – Información que describe los obstáculos para alcanzar las metas y los objetivos del programa.

Evidencia – Datos, información, documentación o ejemplos que se proporcionan para fundamentar una afirmación.

Los programas de Head Start¹ eficaces participan en un proceso de planificación cíclico. Antes del primer año del período de cinco años del proyecto, el equipo de planificación del programa determina las metas estratégicas determinadas según los datos y las conclusiones del estudio de la comunidad, la autoevaluación anual y los datos relacionados con los niños, la familia y la comunidad. Estas metas estratégicas establecen el rumbo para la mejora y la innovación continuas. Los nuevos programas que aún no han realizado una autoevaluación anual pueden utilizar el estudio de la comunidad para desarrollar metas a largo plazo.

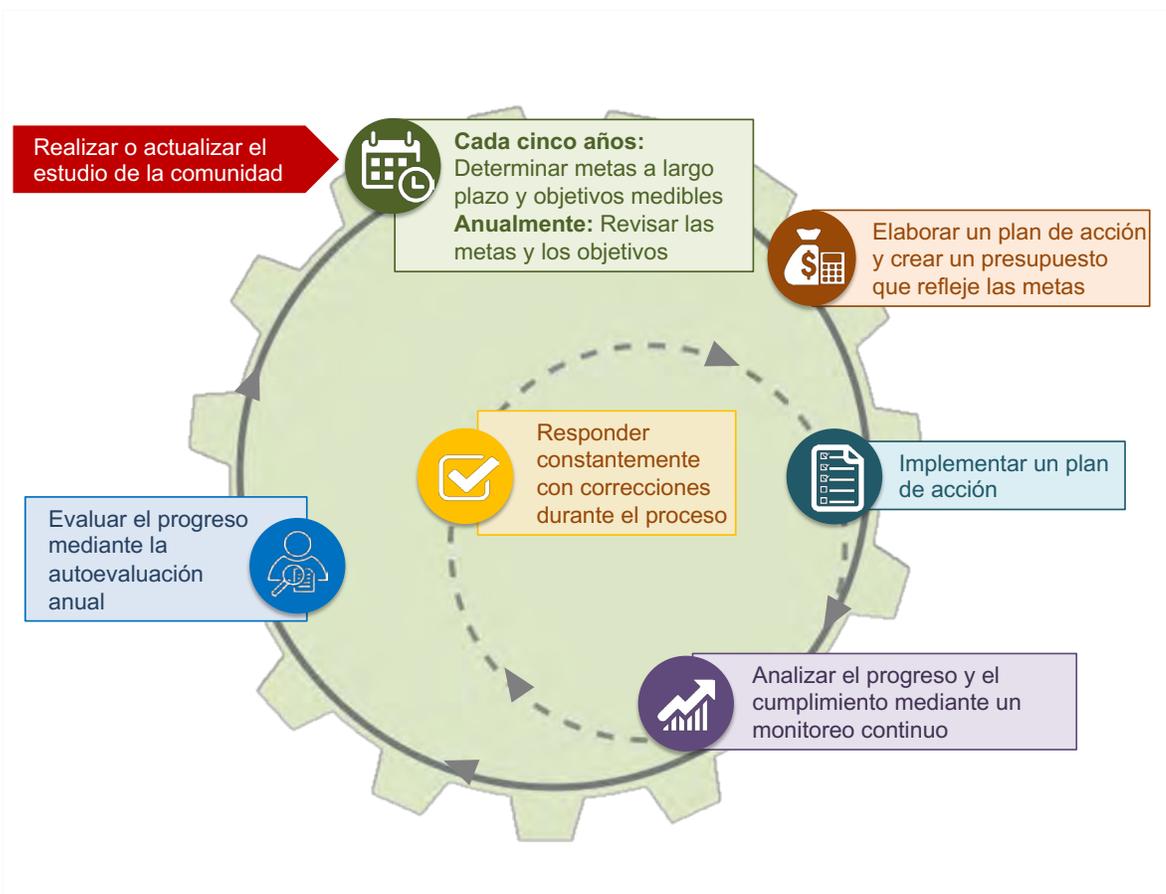
Cuéntenme más ▶

El recurso de Head Start [Cinco pasos para realizar un estudio de la comunidad](#) sirve de guía para llevar a cabo estudios receptivos de la comunidad.

Equipado con este caudal de información, su equipo de planificación puede ratificar o modificar las metas y objetivos del programa, teniendo en cuenta que las metas del programa deben seguir siendo las mismas siempre que sea posible, para que sea más fácil darle seguimiento al progreso con el tiempo. Puede ser que usted determine que algunos objetivos se han logrado en el transcurso del año y ahora las recomendaciones del equipo de autoevaluación conducen a nuevos objetivos, junto con los siguientes pasos para avanzar hacia la meta.

Como parte de la solicitud de referencia, usted deberá identificar los resultados previstos y documentar los desafíos previstos. Este proceso es valioso para animar a su equipo a adoptar una perspectiva más crítica, exhaustiva y general. Y, a su vez, tener una perspectiva más completa reducirá las probabilidades de que su programa tenga que cambiar sus metas. ■

¿? *¿Cómo se utiliza el ciclo de planificación del programa en su programa?*



◀ Como muestra el ciclo de planificación del programa, los programas utilizan el proceso de planificación de cinco años para desarrollar, monitorear y evaluar el progreso hacia las metas estratégicas a largo plazo (diagrama en inglés).

¿Qué es la meta de un programa?

Es probable que haya escuchado la expresión “mantenga la mirada puesta en el premio”. Las metas del programa son “el premio”, en este caso son las declaraciones o informes generales que describen lo que el programa se propone cumplir. Las metas a largo plazo de cada programa de Head Start proporcionan un marco para la misión del programa, incluidas las prioridades relacionadas con la educación, la nutrición, la salud y los servicios de programas de participación familiar y de los padres. Las metas del programa son estratégicas y a largo plazo. También pueden servir de apoyo a enfoques integrales que fomenten la receptividad cultural y lingüística en todo el sistema. Además, incluyen metas de preparación para la escuela, un conjunto de metas claramente diferenciadas que se centran específicamente en los resultados del desarrollo infantil y aprendizaje temprano en cada uno de los cinco dominios centrales del desarrollo.

Tenga presente la sigla en inglés “BROAD” cuando establezca sus metas: **Audaces o Más allá de las expectativas actuales, Receptivas, en toda la Organización, con Ambiciones y Dinámicas.** Estas metas verbalizan la visión compartida dentro de su programa y les servirán a todos (p. ej., personal, cuerpo directivo/Consejo tribal y miembros del Consejo de Políticas) para centrarse en las prioridades. En Head Start, los programas hacen una revisión de sus metas basándose en las conclusiones del estudio de la comunidad, la autoevaluación anual y los datos relacionados de los niños, las familias y la comunidad.



Definición

Las metas de preparación escolar, según la definición de las HSPPS en [45 CFR §1305](#), se refieren a las expectativas del estado y progreso de los niños en los dominios del desarrollo del lenguaje y la lectoescritura, la cognición y el conocimiento general, los enfoques de aprendizaje, el bienestar físico y el desarrollo motor, y el desarrollo social y emocional que mejoren su preparación para el kindergarten. Las metas de preparación escolar son un tipo de meta del programa.

Consejos para establecer las metas BROAD

Bold / Audaces: Más allá de las expectativas actuales



Piense en grande; con ideas gigantes. Atrévase a establecer metas para alcanzar las estrellas.

¡Imagine! ¿Dónde quiere que esté su programa después de cinco años? ¿Qué espera lograr? ¿Cuál será el legado que su programa dejará a los niños, las familias y las comunidades a los que presta servicios?

Vaya más allá del cumplimiento. Piense en “innovación” además del “cumplimiento” cuando establezca sus metas. ¿Qué iniciativas nuevas y emocionantes le gustaría que su programa emprendiera y lograra durante los próximos cinco años?

Mejore de forma continua. Genere metas que permitirán que el programa no solo cumpla con las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés), sino que se fortalezca e innove para ofrecer servicios más eficaces a los niños y las familias.

Responsive / Receptivas



Mire hacia el futuro. Las metas BROAD no se cumplen de la noche a la mañana. La mayoría se establecen para cumplirlas durante el período de cinco años del proyecto. En la mayoría de los casos, las metas se mantienen igual para que así pueda medir el avance y el impacto durante el período quinquenal del proyecto. Las metas BROAD tienden a ser más a largo plazo. Los objetivos y las estrategias relacionadas tienen mayores probabilidades de cambiar de un año a otro.

Determine sus metas según sus datos. Las metas no deben ser una norma reescrita. Estas se desarrollan sobre la base de los datos y las necesidades fundamentales que presentan los niños, las familias y la comunidad. El estudio de la comunidad, los resultados del proceso de autoevaluación y otras fuentes de datos específicos del programa sirven para que su programa desarrolle, priorice y perfeccione las metas. Es posible que tenga otras fuentes de datos específicos del programa que también proporcionen información crítica.

Incluya a las familias. Busque oportunidades para escuchar, aprender y recopilar datos de los padres y los miembros de la familia. Los grupos focales y las encuestas brindan los medios ideales para reunir información importante de la voz de las familias, pero no olvide explorar diferentes formas de comunicación que sean importantes para poblaciones diversas. El proceso de acuerdo de asociación con las familias es una importante fuente de datos sobre las necesidades, intereses y prioridades de las familias.

Busque la participación del liderazgo del programa. Las HSPPS requieren que usted establezca las metas del programa “en cooperación con el cuerpo directivo/Consejo tribal y el Consejo de Políticas”. Proporcione a los encargados de la toma de decisiones los datos que necesitan para participar de manera significativa en este proceso.

Explore. Consultar las investigaciones relacionadas podría ayudar a medida que desarrolle las metas del programa. Aproveche los variados recursos en el sitio web de Head Start, el Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia (ECLKC, sigla en inglés), así como los foros de MyPeers.

Organization-wide / En toda la organización



Considere cómo se relacionan las metas de su programa con las metas de preparación escolar. Las metas alineadas tienen más probabilidades de tener resultados más eficaces. Además, a medida que desarrolle sus metas organizativas, tenga en cuenta tanto los cambios demográficos en su comunidad como las diversas poblaciones que están cambiando.

Involucre a todos los niveles de la organización. Las metas del programa requieren el compromiso de muchas partes interesadas, incluidos el cuerpo directivo/Consejos tribales y miembros del Consejo de Políticas y las familias. La meta de mejorar la asistencia es un ejemplo de una meta de toda la organización. Todos, desde los conductores de autobuses y maestros hasta los directores de centros, el personal de Elegibilidad, reclutamiento, selección, matrícula y asistencia (ERSEA, sigla en inglés), el personal de servicios familiares y de salud, y, lo más importante, las familias mismas, pueden tener un papel importante que desempeñar para ayudar a un programa a reducir el absentismo.

Aspirational / Con ambiciones



Motive a través de las emociones. Es más probable que el cambio ocurra si las metas involucran los lados racionales y emocionales.

Escríbalas con un propósito. Una de las claves para establecer una meta en forma exitosa es motivar e inspirar. Considere comenzar la declaración de la meta de su programa con palabras globales, como “Nosotros, en el programa...”

Dynamic / Dinámicas



Dinámico se define como “enérgico o contundente”. En su video [Metas — Las cuatro disciplinas de ejecución \(en inglés\)](#), Stephen Covey nos invita a considerar “la energía y la creatividad que se desata cuando todos en la organización se comprometen y participan en el logro de las metas”.² ■

Tenga cuidado si sus metas son:

<i>Demasiado vagas</i>	“El programa continuará aprendiendo”.
<i>Demasiado limitadas</i>	“Todos los gerentes obtendrán una maestría”.
<i>Demasiado generales</i>	“Todas las familias serán autosuficientes”.
<i>Demasiado genéricas</i>	Simplemente repiten los reglamentos.
<i>Muchas</i>	Los programas no pueden darle seguimiento al progreso.



45 CFR §1302.101(b) afirma la necesidad de enfoques coordinados a nivel organizativo: “En el comienzo de cada año programático y de modo continuo en el transcurso del año, el programa deberá diseñar e implementar enfoques coordinados a nivel programático”. Cuando usted adopta un enfoque a nivel organizativo, también refuerza el mensaje de que todos tienen un papel esencial al ayudar a que el programa logre sus metas”.



¿Cómo logra que las partes interesadas participen en el establecimiento de las metas BROAD?

¿Qué es un objetivo?

Los objetivos profundizan en la meta identificando las tareas que hay que cumplir. Los objetivos cuantifican los servicios que se prestarán dentro de un período de tiempo determinado. Se establecen como cosas que hay que cumplir. Utilice las siglas **SMART** para definir la acción como Específica, Medible, Alcanzable, Realista y Oportuna. Si las metas son su destino, los objetivos son sus marcadores de distancia a lo largo del camino.

Consejos para desarrollar objetivos cuantificables o medibles

Las metas son declaraciones Audaces o Más allá de las expectativas actuales, Receptivas, en toda la Organización, con Ambiciones y Dinámicas (BROAD, sigla en inglés) de lo que su programa espera lograr, y los objetivos describen una acción o resultado específico que se debe lograr. Es probable que una meta tenga varios objetivos.

Tenga cuidado de distinguir entre los objetivos y las acciones o estrategias. Piense en los objetivos como una regla para medir o una escala. Los objetivos le permiten medir y mantenerse alerta a medida que avanza progresivamente hacia su meta. Aunque los objetivos son declaraciones de lo que el programa desea lograr, no son declaraciones sobre cómo hacerlo. Para poder lograrlo, a través de un plan de acción, existen en una serie de medidas específicas.

No olvide incluir los objetivos financieros además de los objetivos del programa. Muchas veces las metas requieren una asignación de recursos. Los objetivos financieros garantizan que el programa está comprometido desde el punto de vista financiero con las metas prioritarias.

Su presupuesto es una expresión numérica de las metas y objetivos de su programa. Los objetivos financieros se pueden representar en el presupuesto de su programa y en la descripción del presupuesto, y pueden aparecer

! Las metas le permiten mantener la mirada en lo que desea y los objetivos lo ayudan a alcanzarlo.

► Este [diagrama de Venn](#) muestra las similitudes y diferencias entre las metas y los objetivos (diagrama en inglés).



como las fuentes designadas y seguras de financiamiento que apoyarán su plan de acción. Hasta los mejores planes, si requieren dinero, no se podrán llevar a cabo si el dinero no está disponible. Los programas también pueden crear una meta fiscal independiente, como por ejemplo, aumentar los sueldos de los maestros para reducir la rotación de personal. Esta es una meta independiente y no simplemente un objetivo dentro del diapasón de una meta existente.

¿Qué es un resultado y un resultado esperado?

Si una meta le indica hacia dónde se dirige, un resultado le indica las consecuencias de sus acciones. En términos simples, los resultados son los resultados logrados, como por ejemplo, avanzar hacia el logro de la meta para la preparación escolar.

Las instrucciones de la solicitud de subvención de Head Start solicitan que los programas especifiquen los resultados esperados en sus solicitudes iniciales. Por ejemplo, los resultados del Marco de participación en Head Start de los padres, las familias y la comunidad (PFCE, sigla en inglés) incluyen los resultados esperados. Los programas pueden crear una meta para todo el programa de mejorar la estabilidad financiera de sus familias (p. ej., el Resultado esperado de PFCE: Bienestar familiar), pero pueden tener varios objetivos para apoyar esta meta. Al final, lo que ellos esperan o quieren ver es un resultado de mejora de estabilidad financiera para la mayoría de las familias.

Piense en los resultados esperados como los resultados deseados para los niños, las familias y para la comunidad. Enmarque sus resultados de forma que respondan a la siguiente pregunta: “¿Qué resultados queremos?”.

Los resultados esperados se relacionan directamente con las metas y objetivos. ¿Qué espera alcanzar como resultado del logro de sus objetivos? Por ejemplo, si una agencia establece como meta de un programa desarrollar y mantener un sistema ejemplar de gobierno del programa, un objetivo relacionado puede ser garantizar que el equipo administrativo les haga llegar información fiscal precisa todos los meses a los miembros del cuerpo directivo/Consejo tribal. El resultado esperado que podría surgir de esta meta y objetivo podría ser: “los miembros del cuerpo directivo/Consejo tribal comprenden completamente y usan en forma eficaz toda la información fiscal en la cual se basarán para tomar decisiones programáticas sólidas”.

Así como una meta puede tener varios objetivos, es importante identificar todos los resultados esperados que usted quiere lograr para una meta y un conjunto de objetivos en particular. Después de implementar y monitorear su plan de acción, usted puede determinar si ha logrado sus objetivos y ha avanzado hacia el logro de sus resultados.

¿Qué se entiende por progreso?

Si bien el progreso se define como un movimiento hacia el logro de metas, objetivos y resultados esperados, este no es necesariamente sistemático



Los resultados se basan en información real y los resultados esperados son los resultados pronosticados.



Definición

*Los **datos iniciales** son el punto de partida para recopilar la información. Se utiliza con fines comparativos para controlar y notificar el progreso en la solicitud de continuidad anual y durante el período del proyecto de cinco años*

y constante. Debido a que su programa debe basarse en los datos del programa para demostrar hasta qué punto se ha producido un cambio positivo, también debe saber dónde comenzó. Este punto de partida, también denominado “datos iniciales”, es necesario para fines comparativos. Los datos iniciales permiten controlar y notificar el progreso en cada solicitud de continuidad anual y durante el período del proyecto de cinco años.

Consejos para llevar un control del progreso

Identifique los datos que le permitirán saber si lo está haciendo bien.

Para poder informar sobre el progreso, los programas deben definir, en primer lugar, el cambio que medirán y cuáles serán las fuentes de datos que medirán el cambio. Comience con los datos existentes del programa que sepa que son confiables y relevantes.

Incorpore métodos para llevar el control y analizar el progreso del sistema de supervisión y de mejora continua del programa. Usted ya recopila datos durante el año a través de sus esfuerzos de supervisión continua. Mientras analiza sus datos, considere las siguientes preguntas:

- ¿Estamos haciendo lo que dijimos que haríamos?
- ¿Qué tan bien lo estamos haciendo?
- ¿Necesitamos hacer cambios a nuestro plan?

Considere solicitar consultas a evaluadores expertos —centros de recursos sin fines de lucro y universidades— para que lo ayuden a seleccionar las herramientas de datos y los métodos de control adecuados para monitorear el progreso de sus objetivos identificados y los resultados esperados. El análisis de datos puede ser simple o complejo. A medida que desarrolle la capacidad analítica de su programa, considere el valor de hacer las preguntas correctas. Michael Marquardt, autor de *Liderar*

Ejemplos de fuentes de datos con fines de control

 Niños	 Familias	 Programa
<ul style="list-style-type: none"> • Archivos de los niños • Evaluaciones estandarizadas y estructuradas del niño • Observaciones informales de maestros, carpetas del niño, etc. • Controles diarios de salud • Registros de asistencia individuales • Datos de niños sanos • Evaluaciones de ingreso a kindergarten de las escuelas que recibirán a los niños • Comentarios constructivos de los padres • Prueba estandarizada de detección de trastornos del desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a los padres • Proceso de asociación familiar • Evaluaciones de la familia • Marcadores del progreso de PFCE (sigla en inglés) • Identificadores de la depresión • Herramientas de intervención para la crianza de los hijos • Herramientas para la evaluación familiar basada en las fortalezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación anual • Asociaciones comunitarias • Datos agregados de las evaluaciones funcionales a nivel del niño • Datos agregados sobre el progreso de la familia • Sistema de Valoración y Mejora de Calidad (QRIS, sigla en inglés), si procede • Sistema de puntuación para las evaluaciones en el aula (CLASS®, sigla en inglés) • Comité Asesor de los Servicios de Salud (HSAC, sigla en inglés) • Escala de evaluación del entorno en la primera infancia (ECERS-E, sigla en inglés) • Escala de evaluación del entorno de los bebés/ niños pequeños (ITER, sigla en inglés)

con preguntas³ (en inglés), escribe sobre las “grandes preguntas”. Y sugiere que una gran pregunta es desinteresada y apoya el trabajo del grupo al:

- Felicitar una reflexión profunda.
- Comprobar las suposiciones y alentar a las personas a explorar sus pensamientos.
- Permitirle al grupo ver la situación de una mejor forma.
- Abrir las puertas de la mente.
- Llevar al pensamiento innovador.

El uso de datos para la mejora continua desempeña un papel importante en el período del proyecto de cinco años. Sin embargo, evite tener una “riqueza de datos, pero una información deficiente”. Siempre considere los datos disponibles durante la planificación estratégica. Por ejemplo, tres métodos de control del progreso para un objetivo medible pueden ser demasiados. Si las conclusiones de dos medidas son redundantes, considere suprimir una de ellas.

Considere más que las medidas que solo cuentan el número de cosas que ofrece un programa o su esfuerzo. Considere el efecto de sus medidas y explore maneras de medir el impacto de sus esfuerzos. Aunque el conteo es importante, especialmente cuando registra la cantidad de padres que asistieron a un evento, por ejemplo, o la cantidad de clases vespertinas que se ofrecieron, ir más allá del conteo es aún más importante. Por ejemplo, ¿puede demostrar cómo sus esfuerzos apoyaron a los padres en la obtención de su GED o en la búsqueda de formación profesional? Ahora, comience a visualizar el efecto real de su trabajo. ■

Indicadores de una cultura de mejora continua

Aunque el mérito de mejorar progresivamente los procesos se ha valorado durante mucho tiempo, la frase “mejora continua” se formalizó en la década de 1980. Independientemente de la industria o el negocio, es necesario un sistema de mejora continua para aprovechar al máximo sus esfuerzos y servicios. Considere estos indicadores a medida que cultiva su cultura de mejora continua.

- **Curiosidad:** Haga preguntas con “cómo” y “por qué”. ¿El personal hace preguntas de forma activa y pensando de modo crítico?
- **Reflexión:** Revise las políticas del programa y pida comentarios constructivos periódicamente. ¿Se brinda tiempo y espacio para analizar los datos con el fin de poder comprenderlos y tener una mejor percepción?
- **Tolerancia** a la vulnerabilidad: Reconozca y analice cuando las cosas no funcionan bien. ¿El personal se siente a gusto cuando hace correcciones sobre la marcha?
- **Valore los comentarios constructivos:** Utilice los datos para evaluar si las estrategias implementadas marcan una diferencia. ¿Tenemos cultura de escuchar?
- **Pensamiento sistémico:** Asuma un punto de vista con la mayor amplitud posible para obtener una perspectiva más integral. ¿El personal aprecia el papel de su programa Head Start en la comunidad en general y en la vida de los niños a los que prestan servicio?

Conexión de los pasos

Meta del programa:

Mantener un sistema ejemplar de gobernanza del programa.

Objetivo fiscal:

El equipo directivo le brinda información fiscal precisa al cuerpo directivo/Consejo tribal todos los meses.

Paso de acción:

El director de Head Start prepara y envía informes mensuales de los gastos del programa al cuerpo directivo/Consejo tribal para que lo revise.

Resultado esperado:

Los miembros del cuerpo directivo/Consejo tribal entienden plenamente y utilizan eficazmente toda la información fiscal sobre la cual se basarán para tomar decisiones programáticas sólidas.

Desafío esperado:

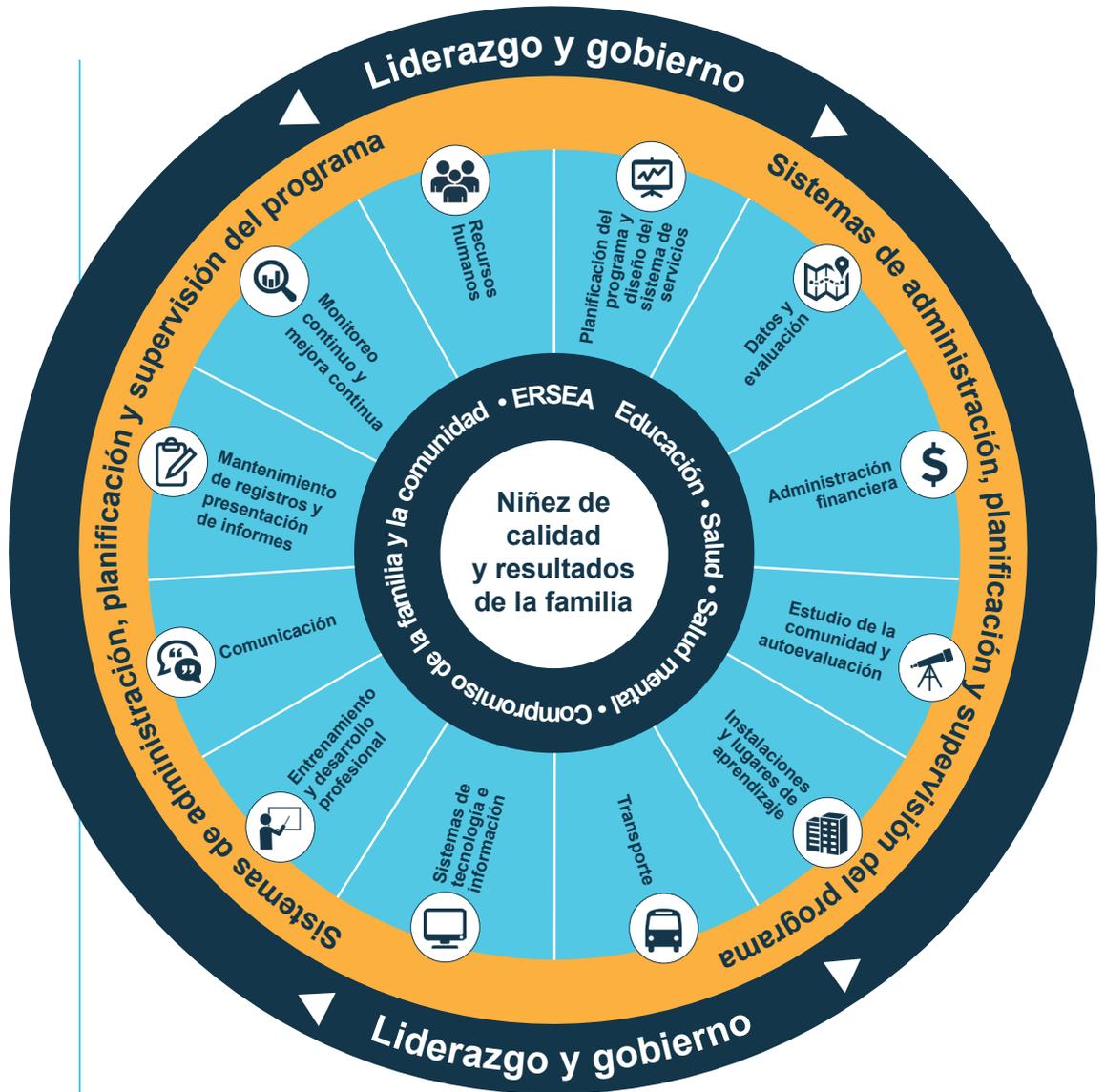
Las responsabilidades financieras que le competen al personal fiscal del concesionario potencialmente crean incoherencias sobre cómo y cuándo se proporciona la información fiscal al cuerpo directivo/Consejo tribal.



¿Cómo sus objetivos miden el éxito del programa?

▶ Cuéntenme más

La Rueda de los sistemas de gestión de Head Start se creó para apoyar a los programas de Head Start en el pensamiento sistémico. El liderazgo y la gobernanza son los cimientos de una gestión eficaz. Estos abarcan y orientan 12 sistemas de gestión. El círculo amarillo destaca el alcance de estos sistemas que son consistentes con el período del proyecto de cinco años. El anillo azul destaca cada uno de los sistemas de gestión en forma individual. Estos sistemas trabajan conjuntamente para informar e influir en la prestación de servicios del programa, representada en el círculo azul interior. Esto incluye ERSEA, Educación, Salud, Salud mental, Asociaciones comunitarias y Compromiso de la familia.



¿Qué se entiende por desafíos?

Los desafíos vienen en todas las formas y niveles de dificultad. Pat Lynch, presidenta de Business Alignment Strategies, Inc., sostiene que para abordar con éxito los desafíos, los grupos deben verlos a través del lente del panorama general, mientras se centran en el resultado o el impacto. Las instrucciones de la solicitud de subvención de Head Start describen los desafíos como obstáculos para alcanzar las metas y los objetivos del programa. Por lo tanto, en la solicitud inicial, los desafíos esperados son aquellos que los programas esperan encontrar a medida que avancen para alcanzar las metas y los objetivos del programa. En la solicitud de continuidad, también se les pide a los programas que describan los desafíos reales que deben enfrentar para lograr las metas y los objetivos del programa. La solicitud de continuidad también requiere que usted examine cómo su programa está trabajando para enfrentar los desafíos.

La perspectiva del panorama general se corresponde con el pensamiento sistémico, una disciplina que se ocupa de ver una situación como un todo. El pensamiento sistémico aprovecha los niveles superiores de análisis, la resolución de problemas y las estrategias. En *La quinta disciplina*, Peter Senge utiliza la analogía de armar rompecabezas por la simple alegría de poder ver toda la imagen⁵. Y subraya la importancia de ver el “todo”, el “panorama general” como núcleo del pensamiento sistémico.

Para identificar y expresar los desafíos se requiere un espacio seguro en el que el personal pueda discutir abiertamente lo que los datos podrían revelar acerca de las operaciones del programa y los resultados. Es importante modelar y crear una organización de aprendizaje colaborativo que valore que el personal se integre como una comunidad de personas dispuestas a aprender para que se genere un intercambio continuo de ideas.

Para identificar y expresar los desafíos se requiere un espacio seguro en el que el personal pueda discutir abiertamente lo que los datos podrían revelar acerca de las operaciones del programa y los resultados. Es importante modelar y crear una organización de aprendizaje colaborativo que valore que el personal se integre como una comunidad de personas dispuestas a aprender para que se genere un intercambio continuo de ideas.

¿Qué se entiende por evidencia?

Las instrucciones iniciales de las Instrucciones de la solicitud de subvención de Head Start requieren que los programas “ofrezcan evidencias que demuestren que el área [servicio] propuesta es el área de mayor necesidad”. El estudio de la comunidad es una fuente confiable para reunir los datos necesarios como evidencia para respaldar la afirmación de que usted ha seleccionado el área de mayor necesidad.

La evidencia abarca hechos, información, documentación o ejemplos que respalden una afirmación. Aquí es donde corresponde preguntarse: “¿Cómo sabemos que sabemos lo que sabemos?”. La evidencia necesaria para responder eficazmente a esta pregunta puede encontrarse en varias formas diferentes. Los datos anecdóticos y testimoniales tienden a ser un tipo de evidencia familiar para los programas de Head Start. Los programas de Head Start también están cada vez más familiarizados con la recopilación y presentación de datos de una manera que proporciona pruebas convincentes para respaldar un argumento o una afirmación. Hay varias fuentes de evidencias que están disponibles para demostrar una afirmación. ■

¿Qué es un plan de acción?

Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados.



Definición

Los **planes de acción** son las hojas de ruta que utiliza el programa para cumplir las metas y lograr los objetivos.



¿Qué evidencia recopilará para identificar y abordar las metas de su programa?





Consejos para desarrollar planes de acción

Incluya los tres elementos vitales. Los planes de acción usualmente incluyen “qué”, “quién” y “cuándo”. Y definen las medidas que tomará su programa para lograr sus metas y objetivos (el “qué”), las personas responsables (el “quién”) y las fechas de cumplimiento (el “cuándo”). Sobre todo, los planes de acción destacan el “porqué” de la meta de un programa. Las investigaciones nos animan a destacar el “porqué” en la planificación e inspirar a otros a trabajar en conjunto para poner en práctica los planes y lograr las metas. En *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*, Simon Sinek nos recuerda que saber el porqué de una actividad fomenta un mayor sentido de propósito e iniciativa en aquellos que hacen el trabajo.⁶

Agregue otros ingredientes. Los ingredientes adicionales pueden ser, entre otros, cómo medirá el avance, su fuente de evidencia o datos, los lugares para las actualizaciones de estado trimestrales, las fuentes de financiamiento y los recursos necesarios.

Comience cada acción con un verbo. Esto le recordará que las medidas de acción son cosas que debe hacer.

! Los planes de acción son documentos vivos, por lo que la “planificación, realización y revisión” se podría considerar, en realidad, como “planificación, realización, revisión y modificación, según sea necesario”.

Considere qué acciones son secuenciales y cuáles no lo son. Algunas acciones se deben realizar en orden cronológico porque una acción específica se debe completar antes de que se realice la próxima. Vea los ejemplos en el Tema 4. Otras acciones pueden realizarse simultáneamente. Algunas acciones pueden realizarse repetidamente o en forma continua. Coloque aquellas que se realizan en orden secuencial en su plan con las fechas de cumplimiento correspondientes. Indique en la columna de fecha si las acciones se repiten o son continuas.

Use la “planificación, realización y revisión”. Muchas personas están familiarizadas con el proceso de “planificación, realización y revisión”. Este concepto es igualmente útil para un plan de acción. Crear un plan de acción es un gran proyecto y es tentador aplaudir cuando lo completa y colocarlo con orgullo en un estante, como un trabajo bien hecho. Pero un plan de acción debe ser un documento vivo, que se revisa y actualiza trimestralmente, a lo menos, como parte del proceso de supervisión continua del programa. Este proporciona un mapa pactado y claro para que todos lo sigan. Revisar regularmente su plan ofrece oportunidades para identificar los detalles positivos, celebrar los logros grandes y pequeños a lo largo del camino y considerar cómo estos éxitos pueden informar sus iniciativas en otras áreas de su programa. Es además, una oportunidad para perfeccionar y modificar sus estrategias si considera que no están funcionando, lo cual ofrece la oportunidad de realizar una autoevaluación anual más sólida y fundamentada.

Manténgalo actualizado. Los planes mejor trazados cambian a medida que se desarrollan. Haga correcciones en medio del proceso, agregue medidas adicionales (o elimine las que resulten innecesarias) y cambie los plazos de tiempo, según sea necesario. Si no pudo cumplir algo que había planificado hacer en enero, pero ahora se programó para hacerlo en febrero, asegúrese de que su plan actualizado refleje esto para mantener informadas a las partes interesadas. No olvide compartir el avance y las actualizaciones del plan con el cuerpo directivo/Consejo tribal y miembros del Consejo de Políticas..

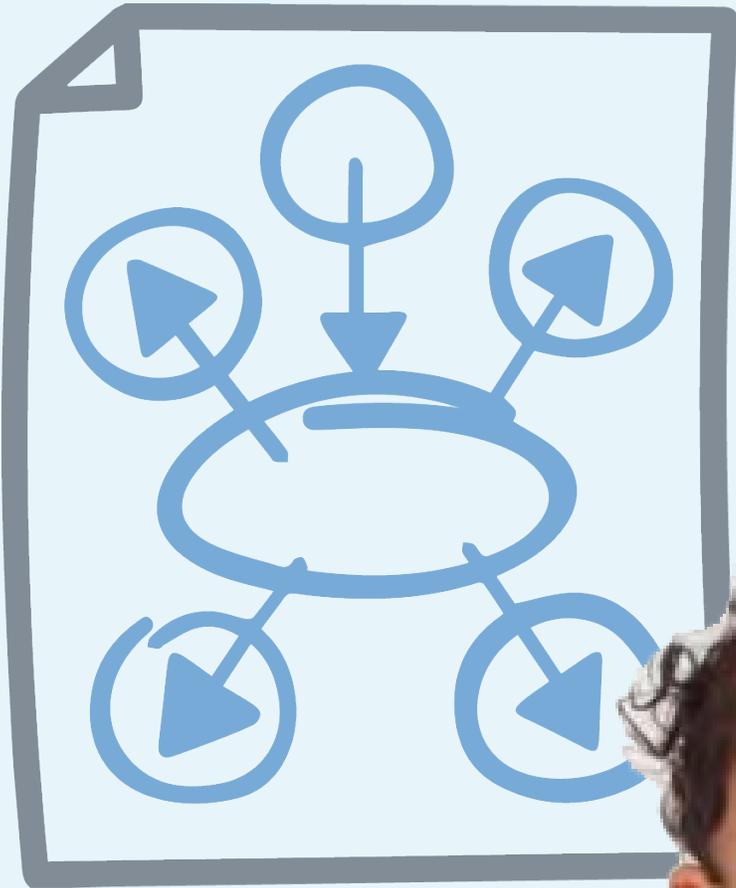
Al comprender las metas, los objetivos, los resultados, el progreso y los planes de acción, usted puede llevar a cabo en forma más eficaz su plan de cinco años. Pensar en las metas desde la perspectiva de un panorama general le permite prever los desafíos esperados, y esto, a su vez, le permite predecir mejor los resultados esperados. A medida que su programa inicia el período de cinco años del proyecto, su capacidad de establecer metas amplias a largo plazo, objetivos medibles y resultados esperados es una parte esencial para comprender la diferencia positiva que tiene su programa para los niños, las familias y la comunidad. ■

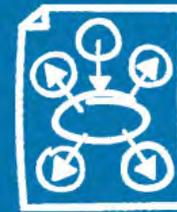


¿De qué manera estos criterios presentados para los planes de acción lo hacen ver los planes de acción de su programa de forma diferente?



Ahora que ha identificado la importancia de las metas, los objetivos, los resultados y los planes de acción del programa, el Tema 2 lo ayudará a distinguir entre los planes y la planificación y su importancia en relación con la planificación estratégica.





tema 2

planificación de cinco años en Head Start



Comienzo

Como se analiza en el Tema 1, la planificación estratégica es un proceso sistemático que las organizaciones utilizan para visualizar un futuro deseado. Luego, traducen esta visión en metas del programa con objetivos medibles y un plan de acción con una serie de medidas o pasos de acción. El ciclo de planificación del programa es el enfoque de Head Start para la planificación de cinco años. Las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés) no requieren que usted adopte ningún tipo específico de proceso de planificación. En su lugar, las HSPPS le dan la flexibilidad para elegir cómo abordar la planificación según lo que funcione mejor para su programa y su comunidad. Sin embargo, independientemente de la forma en que usted decida proceder, tenga en cuenta que lo que haga debe estar alineado con su plan de cinco años.

A continuación se describen los valores que definen el enfoque de Head Start en la planificación de cinco años.



Objetivos de aprendizaje

Los programas consideran cómo el ciclo de planificación hace énfasis en una mentalidad orientada a las soluciones con un diálogo honesto y un examen de los desafíos y las barreras. Los programas se familiarizarán con una serie de herramientas y técnicas para hacer avanzar la planificación estratégica, como la “indagación apreciativa” y “Los 5 porqués”.

Una planificación precisa y fluida

La planificación es un medio esencial para que los programas avancen en un entorno cambiante e incierto. Por lo tanto, es clave entender los fundamentos de la planificación y cómo crear planes eficaces y significativos que le permitan alcanzar sus metas. En un artículo de Harvard Business Review de 2016 titulado, “Los planes estratégicos son menos importantes que la planificación estratégica” (en inglés), Graham Kenney explica cómo los planes de viaje y los planes detallados son planes con “un principio y un fin específicos con pasos precisos a lo largo del camino”.² Los planes estratégicos eficaces son manejables, pero también son fluidos, precisos y adaptables. Aunque dichos planes proporcionan una guía clara y predeterminada que se debe seguir paso a paso, no deben verse como que son definitivos. Kenney comparte cuatro principios para la planificación estratégica.

 *Los planes estratégicos eficaces son manejables, pero también son fluidos, precisos y adaptables.*

1. Piense en el plan como una herramienta de orientación.
2. Tenga en cuenta que el proceso mismo de preparación del plan lo hace pensar en el futuro y en reunir los recursos.
3. Céntrese en la organización y en las partes interesadas clave, no en las acciones individuales.
4. Dé por sentado que el plan es un trabajo en curso. Un plan estratégico no es un instrumento fijo, que se establece y olvida, sino que es un documento vivo y activo que guía la toma de decisiones y ayuda a organizar los recursos.

Es probable que los programas de Head Start que operan dentro de una agencia de acción comunitaria, distrito escolar, municipalidad u otra agencia general participen en un proceso de planificación estratégica en toda la organización. A través de la planificación estratégica de toda la organización, toda la organización y todos sus programas tienen una voz para decidir qué temas priorizar en los próximos años (dirección estratégica) y cómo van a lograrlo (metas estratégicas). En esta situación, las metas del programa Head Start deben alinearse con las metas de toda la organización.

El proceso de planificación estratégica a nivel de toda la organización generalmente sigue un análisis de factores ambientales internos y externos. Una metodología común se basa en las **F**ortalezas, **D**ebilidades, **O**portunidades y **A**menazas, llamado análisis **FODA**. Un programa realiza un análisis FODA, también conocido como SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) con el fin de mirar hacia el futuro para obtener una revisión objetiva de: dónde puede mejorar, cuáles son las fortalezas y las amenazas y cuáles son las oportunidades prometedoras. Los resultados de un análisis FODA informan sobre el desarrollo del plan estratégico y típicamente se proyectan en un período entre 3 a 5 años. Estos vinculan las orientaciones estratégicas a largo plazo y las metas estratégicas con la visión, misión, metas y objetivos de la organización. Aunque el equipo de planificación a menudo escribe un plan estratégico para la organización en su conjunto, ese plan debe abarcar e influir en las operaciones de Head Start.



Elementos de un proceso de planificación eficaz

La planificación estratégica no es un proceso lineal.

- Considere los valores principales del programa.
- Identifique los factores ambientales internos y externos. Las autoevaluaciones anuales identifican los éxitos y las cuestiones internas. Los estudios de la comunidad brindan una comprensión de las fortalezas y los desafíos externos.
- Conozca su propuesta de valor: lo que está prometiendo a quienes ofrece servicios. La propuesta de valor está incluida en el plan de cinco años y en los resultados que un programa espera lograr.
- Formule las metas del programa y los objetivos medibles en un plan de acción.
- Implemente un sistema estratégico de gestión del rendimiento que mida y supervise el avance. Un sistema receptivo de supervisión y mejora continua es fundamental en el proceso de planificación.

tema 2: planificación de cinco años en Head Start



En la planificación estratégica, usted debe ver el bosque, no los árboles..

Independientemente de si usted es parte de un proceso de planificación que es de toda la organización o específico para su programa de Head Start, es importante que su programa participe en un proceso de planificación estratégica. Es el camino hacia la implementación exitosa del plan de cinco años. Es fundamental que tanto los organismos con un propósito único como los organismos coordinadores participen en la planificación estratégica a largo plazo. En la planificación estratégica, usted se concentra en el bosque, no en los árboles. Esta es una parte clave de avanzar hacia el futuro, independientemente del tamaño o la estructura de su programa.

Características comunes de los planes de Head Start

Un programa de Head Start probablemente desarrollará una variedad de planes a lo largo del tiempo. Entre ellos se encuentran los planes que vinculan al proceso de planificación estratégica y los planes que guían las operaciones. Aunque cada plan tiene un enfoque diferente, todos los planes eficaces de Head Start comparten tres características importantes.

1. Describen cómo el programa local tiene la intención de implementar los requisitos en la Ley de Head Start y las HSPPS para responder a las necesidades y recursos únicos de su comunidad.
2. Se desarrollan con aportaciones y aprobación del cuerpo directivo/consejo tribal y el Consejo de Políticas.
3. Están determinados y fundamentados en los comentarios constructivos de los socios comunitarios, los padres y otros grupos, como el Comité Asesor de los Servicios de Salud. ■



¿Qué efecto tuvo su análisis de los factores ambientales internos y externos en su plan estratégico?

Planes relacionados con el proceso de planificación estratégica del programa

Como parte del proceso de planificación estratégica, su programa puede considerar el desarrollo de un plan integral de cinco años y de planes de acción que tracen estrategias para abordar las metas de preparación escolar.

Planes de cinco años. Comenzando con la solicitud inicial, y después anualmente, los planes quinquenales muestran a grandes rasgos lo que el programa pretende cumplir durante todo el período del proyecto. Estos planes establecen las metas, los objetivos y los resultados de los programas de cinco años (los resultados alcanzados) y además, identifican los resultados esperados y los desafíos esperados. Por ejemplo, si un programa establece la meta de incrementar la seguridad de los niños pasajeros después de revisar los datos de la comunidad sobre el número de niños lesionados en accidentes automovilísticos, algunos resultados esperados durante el período de cinco años podrían ser:

- Un aumento del 25 al 50 por ciento en el número de familias de Head Start que asisten a una sesión nocturna de inspección de asientos para automóvil con el fin de aprender a elegir el asiento o asiento elevado adecuado para su hijo e instalarlo correctamente.

- Un aumento en el número de familias del 50 al 60 por ciento que asisten a una sesión nocturna de inspección de asientos para automóvil después de que se han distribuido recursos educativos sobre la seguridad de los niños pasajeros en el idioma del hogar de las familias.
- Un aumento en el número de familias del 60 al 75 por ciento que asisten a una sesión nocturna de inspección de asientos para automóvil después de que el programa ha reclutado y capacitado al personal como técnicos certificados de seguridad de pasajeros (CPST, sigla en inglés) calificados para celebrar otros eventos de inspección
- Un aumento en el número de familias del 70 al 85 por ciento que asisten a una sesión nocturna de inspección de asientos para automóvil a través de una nueva asociación con empresas locales que les ofrecen a las familias de Head Start acceso a asientos para automóvil gratis o a una tarifa con descuento.

¿Cómo debemos incluir a los miembros de la familia en la planificación y el establecimiento de metas??

Un desafío esperado podría ser proporcionar acceso a la información en varios idiomas para ayudar a las familias a elegir e instalar correctamente un asiento para automóvil en su vehículo. Otro desafío podría ser encontrar asientos para automóviles accesibles.

Planes de acción. Un plan de acción puede describir cómo un programa pretende cumplir sus metas y objetivos generales cada año y cómo estos se alinean con el plan de cinco años. El plan de acción se desarrolla determinando qué acciones se emprenderán cada año y estas permiten que el programa avance hacia las metas y objetivos establecidos. Piense en el plan de acción como si fuera un sistema de posicionamiento global (GPS, sigla en inglés) para su programa. Imagine que los datos que se introducen en el GPS son el contenido del plan quinquenal en lugar de una dirección. El plan de acción es el destino al que el GPS lo lleva y se centra en cuándo se llevarán a cabo las acciones, dónde tendrán lugar y quién dará la serie de pasos necesarios para alcanzar la meta. También identifica los recursos necesarios como los apoyos financieros, así como las medidas de éxito, incluidas las fuentes de datos o evidencias que confirman ese éxito. Los planes de acción también pueden incluir actualizaciones trimestrales del estado.

Metas de preparación escolar. Las metas de preparación escolar influyen de manera particular en la conformación del plan de acción de un programa. Muchos programas forman equipos de preparación escolar para organizar sus iniciativas en la prestación de servicios educativos del programa. Esta planificación debe abordar todos los modelos de programas, las edades de los niños a los que se ofrece servicio en el programa, los niños que aprenden en dos idiomas y los niños con sospechas de retrasos en el desarrollo o discapacidades diagnosticadas. Las Normas de Desempeño del Programa



Piense en su plan de acción como un GPS para su programa. Este ofrece una guía paso a paso para llegar al destino deseado.

Head Start (HSPPS, sigla en inglés) también requieren el desarrollo de metas de preparación escolar en todo el programa, una parte clave de la planificación.³ [La Guía de implementación: Cómo utilizar el ELOF para establecer las metas de preparación escolar \(en inglés\)](#)[PDF, 805KB] sirve de guía a los programas para establecer o revisar las metas de preparación escolar que están alineadas con el [Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños](#) (ELOF, sigla en inglés) desde el nacimiento hasta los 5 años. Las metas de la preparación escolar deben abordar las cinco áreas de los dominios centrales del ELOF. Los programas deben establecer estas metas después de consultar a las familias cuyos hijos participan en el programa.

Hay diferentes maneras en que los programas pueden incluir a los miembros de la familia en las decisiones sobre las metas de preparación escolar y la planificación. Por ejemplo, los programas pueden invitar a los padres y a miembros clave de la familia a participar en los equipos de preparación escolar. Cuando desarrollen las metas de preparación escolar y la planificación para la preparación escolar de los niños, los programas también pueden recurrir a los datos agregados de fuentes como reuniones entre los padres y los maestros y conversaciones semanales entre los visitantes del hogar y los padres en los programas basados en el hogar. ■



¿Cómo sus planes estratégicos abordan las metas de su programa??

Consejos y herramientas que apoyan la planificación estratégica

Para desarrollar metas factibles y objetivos medibles para un programa, su proceso de planificación estratégica tendrá que enfocarse en la identificación y el análisis de los patrones, tendencias y problemas que podrían impedirle implementar con éxito sus metas. Comprender estos desafíos le permitirá anticipar y abordar los obstáculos antes de que ocurran. Igual de importante, evitará que su programa proporcione soluciones temporales y en su lugar tienda a abordar las causas subyacentes de los problemas sistémicos. El Instituto de Asuntos Culturales utiliza la analogía de desmalezar los dientes de león para ilustrar la importancia de abordar las causas subyacentes.⁴ Si uno corta los dientes de león, vuelven a crecer en pocos días; si usted cava y saca la raíz, quita el diente de león permanentemente. Centrarse en la causa subyacente de los desafíos o las barreras para poder prestar servicios de manera exitosa es la forma que tiene la planificación estratégica de profundizar. También es un paso práctico para trazar la dirección estratégica.

¿Qué desafíos se avecinan? Típicamente hay tres tipos de respuestas a esta pregunta: falta de dinero, falta de personal o falta de tiempo. Es importante mirar más allá de lo que falta y profundizar. Otra analogía del Instituto de Asuntos Culturales se demuestra este mensaje: “Imagine que está regando las plantas del jardín y de repente deja de salir agua de la manguera. Usted no mira la manguera y grita: “No hay agua”. Usted gira para ver si hay una torcedura en la manguera, si alguien la pisó o si alguien cerró el grifo”.⁵ Del mismo modo, en la planificación estratégica, usted debe dejar de concentrarse en lo que falta y concentrarse en lo que está impidiendo el avance.



La planificación estratégica cambia el enfoque de lo que falta a lo que está impidiendo el avance.

Encuentre una solución a través del diálogo enfocado

¿En qué consiste el diálogo enfocado? Por ejemplo, considere una situación en la que el análisis de datos apunta a una meta de compromiso de la familia. Cuando su equipo comience a elaborar la meta, haga una pausa y comience un diálogo centrado en dos preguntas:

- ¿Qué está funcionando bien en esta área?
- ¿Por qué funciona bien?

Identifique los desafíos

Pase a identificar los desafíos, con preguntas como:

- ¿Qué no funciona bien?
- ¿Por qué no funciona bien?

Analizar datos

A continuación, analice los datos a través del diálogo, con preguntas como:

- ¿Qué aspectos de lo “que está funcionando” se pueden utilizar para encontrar una solución?
- ¿Qué factores se han considerado para llegar a una solución?
- ¿Qué más necesitamos saber antes de tomar una decisión?

Decidir si se debe cambiar el rumbo

A continuación, decida si se debe cambiar el rumbo, con preguntas como:

- ¿Qué cambios proponemos?
- ¿Los cambios hacen avanzar nuestras metas?
- ¿Quién es el responsable de la implementación?

Determine cuándo intervenir y dar seguimiento

Finalmente, determine cuándo intervenir y dar seguimiento, con preguntas como:

- ¿Qué datos deben revisarse y con qué frecuencia?
- ¿Qué debe suceder para asegurarse de que los cambios funcionen?
- ¿Es una solución a corto o a largo plazo?

Utilice esa solución para que sirva de guía al cambio de rumbo. El diálogo del equipo pasará de una lista simplista de problemas a una discusión más sustancial y centrada en las soluciones. A partir de ahí, usted podrá identificar una solución más útil.

tema 2: planificación de cinco años en Head Start



Los cinco de la [Técnica de los 5 porqués \(en inglés\)](#)

se derivan de una observación anecdótica sobre el número de repeticiones necesarias para resolver un problema.

Los 5 porqués. Los 5 porqués es uno de los muchos enfoques para identificar y abordar los desafíos.⁶ Los 5 porqués son una serie de preguntas basadas en razones que crean el escenario para una resolución más profunda de los problemas. Por ejemplo, un programa podría plantear la primera pregunta: “¿Qué desafíos podrían evitar que logremos alcanzar nuestra meta estratégica a largo plazo de mejorar la seguridad de los niños pasajeros?”. Un miembro del equipo podría responder: “Es posible que no podamos lograr que los padres participen”. “¿Por qué no podemos lograr que los padres participen?”. Las preguntas y respuestas continúan hasta que emerge la causa subyacente. El proceso es similar a cuando se pelan las capas de una cebolla. Normalmente, podrá utilizar la respuesta final para documentar su desafío esperado en la solicitud inicial de la subvención de Head Start.

Tenga en cuenta que los desafíos que enfrente pueden obligarlo a reconsiderar, modificar o redefinir la meta o los objetivos medibles del programa.

Indagación apreciativa. La indagación apreciativa es otra técnica que puede utilizar para fomentar la planificación estratégica. La esencia de la indagación apreciativa es la búsqueda de lo mejor que existe en las personas y sus organizaciones. Pone en alto la noción de un diálogo centrado. El profesor Ron Fry, de Case Western Reserve University, anima a los grupos de planificación a “estudiar lo que ha dado resultado si quieren que les siga dando resultados”. En otras palabras, al examinar lo que va bien, los grupos de planificación desarrollan ideas sobre formas de aplicar las buenas prácticas en situaciones nuevas. Por el contrario, centrarse en lo que está mal suele producir solo cambios paulatinos. El profesor Fry, experto en indagación apreciativa, aconseja que plantear preguntas positivas y alentar a que se relaten los éxitos ayuda a las personas a ver las oportunidades más importantes e ir más allá de los “ajustes” paulatinos para profundizar de veras en las soluciones.

Si bien la planificación estratégica exitosa requiere que los grupos adopten una mentalidad previsor, los programas, sin embargo, a veces siguen estrategias que fueron exitosas, incluso después de que esos enfoques ya no funcionan. La literatura administrativa llama a este fenómeno “aumento del compromiso”.

Hay varias razones por las que los programas podrían estar renuentes a cambiar el rumbo. En primer lugar, las personas tienden a valorar los compromisos y las inversiones ya realizados, particularmente en términos de costo y recursos gastados. En segundo lugar, las personas tienden a preocuparse de que cambiar el rumbo podría resultar en una posible pérdida de estatus. Y en tercer lugar, los grupos tienen un fuerte deseo de simplemente completar la tarea, de ver un proyecto terminado. Karl Weick, de la Universidad de Michigan, habla sobre este aumento del compromiso, afirmando que los encargados de tomar las decisiones organizativas no deben ignorar los sucesos que debilitan la estrategia previsor.⁷



Definición

La **previsión** es el proceso de hacer predicciones futuras basadas en datos pasados y presentes con un análisis de las tendencias relacionadas. Las instrucciones de la solicitud de la subvención de Head Start piden que los programas identifiquen los resultados y desafíos esperados en la solicitud inicial. Esto se conoce como **previsión**. La **previsión** es una parte importante de la **planificación estratégica**.

El papel del líder es crear un entorno seguro para que los miembros del equipo se sientan a gusto ofreciendo ideas, hablando de sus inquietudes, pidiendo ayuda, o incluso expresando ambivalencia en cuanto a hacer avanzar las metas y estrategias del programa que podrían ser potencialmente ineficaces o dañinas. Por último, los programas deben esforzarse para adoptar ideas y enfoques innovadores que sean compatibles con los entornos variables y cambiantes en los que los programas de Head Start operan hoy en día.

En resumen, como Kenney infiere en la apertura de este tema, la planificación estratégica es indispensable. La planificación estratégica es el proceso de profundizar con preguntas centradas en el diálogo para que usted pueda desarrollar metas sólidas y objetivos medibles para el programa. Es un proceso dinámico que resulta en un plan estratégico que es un trabajo en curso. ■



El aumento del compromiso es un patrón de comportamiento humano en el que las partes interesadas que enfrentan resultados cada vez más negativos continúan el mismo comportamiento, en lugar de cambiar el rumbo.



¿Qué papel desempeñan la colaboración y el diálogo honesto en su proceso de planificación?



En el tema 2, aprendió a utilizar las herramientas y técnicas de planificación estratégica para visualizar un futuro deseado. En el Tema 3, aprovechará este conocimiento y considerará cómo utilizar diferentes tipos de metas para proporcionar servicios receptivos y de alta calidad a los niños y las familias.



tema 3

logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia



Comienzo

El Tema 3 explora la importancia de las metas del programa y cómo estas garantizan servicios integrales de alta calidad y cultural y lingüísticamente receptivos. Esta crucial función del ciclo de planificación de Head Start destaca lo importante que es para los programas planificar estratégicamente y mantener un enfoque constante en las metas del programa, incluidas las metas de preparación escolar y las metas de participación de los padres, la familia y la comunidad. Estos componentes se gestionan en conjunto para respaldar el avance hacia los resultados de los niños y la familia.



Objetivos de aprendizaje

Los programas consideran cómo el ciclo de planificación hace énfasis en una mentalidad orientada a las soluciones con un diálogo honesto y un análisis de los desafíos y obstáculos. Los programas se familiarizarán con una serie de herramientas y técnicas para hacer avanzar la planificación estratégica, como la “Indagación apreciativa” y “Los 5 porqués”.

tema 3: logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia

 Las familias son cruciales para ayudar a sus hijos a prepararse para la escuela. Los programas de Head Start pueden ser aliados en este esfuerzo.

Como se describe en el Tema 1: Mecanismos concretos para la **planificación estratégica**, las metas del programa relacionadas con los resultados de los niños y la familia son informes generales que describen lo que un programa pretende cumplir a través de su trabajo con (y en apoyo de) los niños y las familias. La colaboración continua entre el personal del programa y las familias es esencial para apoyar la preparación escolar de los niños. A medida que su programa implemente los servicios de desarrollo infantil y defina metas de preparación escolar que se alineen con [el Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños \(ELOF, sigla en inglés\)](#), también tendrá que integrar las estrategias de participación de padres y familias en todos los sistemas y servicios del programa. Esto le permitirá promover el crecimiento y desarrollo de la familia como se ejemplifica en [el Marco de la participación en Head Start de los padres, las familias y la comunidad \(PFCE, sigla en inglés\)](#). Las familias desempeñan un papel fundamental en ayudar a sus hijos a estar listos para la escuela y los programas de Head Start son aliados valiosos en este esfuerzo.

¿Qué es el ELOF?

El ELOF:

- Es una guía para que los programas planifiquen e implementen un programa de aprendizaje de la primera infancia integral, pero enfocado.
- Refleja las investigaciones sobre lo que los niños pequeños deben saber y ser capaces de hacer en los siguientes cinco dominios:
 1. Enfoques de Aprendizaje
 2. Desarrollo Social y Emocional
 3. Lenguaje y Lectoescritura
 4. Cognición
 5. Desarrollo Perceptual, Motriz y Físico
- Se aplica a todos los entornos del programa Head Start que brindan servicios a niños desde el nacimiento hasta los 5 años, incluidos los programas basados en el centro, el cuidado infantil familiar y los programas basados en el hogar.
- Se aplica a todos los niños, incluidos los niños que aprenden en dos idiomas (DLL, sigla en inglés), así como los niños con discapacidades.
- Proporciona abundantes descripciones de las progresiones de desarrollo de los niños, que pueden ayudar al personal del programa a implementar prácticas de enseñanza intencionales para apoyar a los niños a diferentes edades.
- Informa sobre muchos aspectos de las prácticas del programa, tales como:
 - Establecer las metas de preparación para la escuela.
 - Seleccionar e implementar un currículo.
 - Seleccionar los instrumentos de evaluación funcional.
 - Planificar el desarrollo profesional.

Priorización de las metas del programa

Muchas veces los programas de Head Start preguntan cuántas metas de un programa se deberían tener. Puede contestar esta pregunta con la prueba del malabarismo: ¿Cuántas bolas (metas) puede “mantener en el aire” su programa de manera realista? Además, asegúrese de que las metas del programa estén conectadas con los datos que se pueden analizar, agregar y comparar con el fin de medir el progreso. Para garantizar un sesgo mínimo, la objetividad es importante. Los programas no deben adaptar los datos que seleccionan en función de lo que quieren ver. Tenga en cuenta las siguientes preguntas cuando desarrolle las metas y objetivos de su programa:

- ¿Qué es lo que le dicen los datos y cuáles son las necesidades más urgentes de la familia, los niños y la comunidad?
- ¿Cómo desarrollará y comunicará sus metas tanto internamente (p. ej., al personal, a las familias, al cuerpo directivo/ Consejo tribal y a los miembros del Consejo de Políticas) como externamente (p. ej., a los socios comunitarios y a los financiadores)?
- ¿Cómo se asegurará de que las metas del programa adopten prácticas y resultados que sean cultural y lingüísticamente receptivos?
- ¿Cómo adoptarían y articularían estas metas cada grupo de las partes interesadas?
- ¿Cómo los programas controlarán, supervisarán y evaluarán las actividades y el progreso?
- ¿Cuántos datos se utilizan actualmente para medir el progreso y qué datos nuevos se necesitan para determinarlo?
- ¿Qué es realista dadas las limitaciones y las oportunidades de financiamiento?

Estas preguntas indican cuán importante es planificar estratégicamente. Las familias, el personal, los miembros del cuerpo directivo/Consejo tribal y del Consejo de Políticas, y otras partes interesadas clave tienen un papel que desempeñar en apoyo a las metas de un programa. Ser estratégico toma más tiempo de planificación, pero los resultados valen la pena. Cuando determine la dirección de su programa, podrá priorizar sus metas con el fin de poder manejarlas mejor y para que tenga un método claro para lograr los resultados que espera. Al final, la decisión de la cantidad de metas del programa se guía en definitiva por sus datos. Aunque no hay un número requerido de metas y objetivos del programa, los programas deben centrarse en los cinco dominios centrales del Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños (ELOF, sigla en inglés) cuando aborden las metas relacionadas con la preparación escolar.



La mejora continua fundamentada en los datos solo es posible con datos de buena calidad.

◀ Cuéntenme más

Obtenga más información acerca de las expectativas en torno al establecimiento de metas del programa con el reglamento de las HSPPS [45 CFR § 1302.102\(a\)](#).

tema 3: logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia

Cuéntenme más ▶

Información acerca de cómo se puede revisar o crear una meta de preparación escolar como tipo de meta programática puede encontrarse en la Guía de Implementación: Usando ELOF para fijar metas de preparación escolar, que forma parte del Kit de Herramientas de Implementación de ELOF.

Metas de preparación escolar

Las Normas de Desempeño del Programa (HSPPS, sigla en inglés) requieren que los programas establezcan metas de preparación escolar que estén alineadas con el ELOF, con las normas estatales y tribales de aprendizaje en la primera infancia, según corresponda, y los requisitos y expectativas de las escuelas a las que asistirán los niños de Head Start. Como mínimo, deben abordar los dominios de Lenguaje y Lectoescritura, Cognición, Enfoques de Aprendizaje, Desarrollo Perceptual, Motriz y Físico, y Desarrollo Social y Emocional. Es probable que los programas establezcan una meta para cada uno de los cinco dominios centrales del ELOF. Muchos programas que ofrecen servicios a bebés, niños pequeños y preescolares desarrollan un conjunto de metas de preparación escolar apropiadas para todos los niños desde el nacimiento hasta los 5 años.

Se requiere que los programas establezcan las metas de preparación escolar después de consultar a las familias cuyos hijos participan en el programa. Hay diferentes maneras en que un programa puede hacer esto. Considere crear un equipo de implementación o un comité de preparación escolar que incluya al personal y a los padres. Examine los datos recopilados a través de encuestas de intereses de los padres. Pida información a los padres durante las visitas al hogar y en los planes de estudio.

La tabla 1 compara las características de las metas del programa y las metas de preparación escolar. Tenga en cuenta que las metas de preparación escolar son un tipo de meta del programa.

Tabla 1: Características de dos tipos de metas del programa

Metas del programa	Metas de preparación escolar
<ul style="list-style-type: none"> • Los informes son Audaces o cumplen Más allá de las expectativas actuales, son Receptivos, se llevan a cabo en toda la Organización, tienen Ambiciones y son Dinámicos (BROAD, sigla en inglés), se basan en una dirección estratégica, son convincentes e involucran a todos en el programa en algún nivel de esfuerzo conjunto • Contestan dos preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué se debe cumplir? 2. ¿Por qué es importante? • Describen el enfoque y las prioridades del programa. • Pueden apoyar de modo general o específico el logro de las metas de la preparación escolar (la mayoría de las metas del programa lo hacen). • Deben incluir metas para la provisión de los servicios educativos, de salud y nutricionales del programa y de los programas de PFCE (Compromiso de Padres, Familias y Comunidad). • Deben ser receptivos a las poblaciones cultural y lingüísticamente diversas de niños y familias a los que el programa provee servicios. • Se expresan como declaraciones o afirmaciones y comienzan con palabras similares a “El programa llevará a cabo lo siguiente...”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes son Audaces o cumplen Más allá de las expectativas actuales, son Receptivos, se llevan a cabo en toda la Organización, tienen Ambiciones y son Dinámicos (BROAD, sigla en inglés), se basan en las expectativas del estado y progreso de los niños según los cinco dominios centrales del ELOF • Reflejan la edad de los niños atendidos. • Contestan dos preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué lograrán los niños? 2. ¿Por qué la meta es importante para el ingreso al kindergarten? • Describen lo que el programa quiere que los niños sean capaces de hacer cuando termine su inscripción en Head Start. • Abarcan la gama de niños atendidos (p. ej., son aplicables a niños que aprenden dos idiomas y niños con discapacidades o sospecha de retrasos). • Se expresan como declaraciones o afirmaciones y comienzan con palabras similares a “Los niños serán capaces de hacer lo siguiente...”.

La tabla 2 compara el proceso de desarrollo de los diferentes tipos de metas de Head Start.

Tabla 2: Proceso para desarrollar dos tipos de metas del programa

Metas del programa	Metas de preparación escolar
<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general, se desarrollan para la solicitud inicial del período de cinco años como resultado de la planificación estratégica de la organización y del proceso de planificación de Head Start. • Fundamentadas en: <ul style="list-style-type: none"> ○ el estudio de la comunidad para los nuevos concesionarios ○ la autoevaluación anual, estudios de la comunidad actualizados y fuentes de datos específicos del programa, incluidos los datos adicionales de PFCE para los concesionarios actuales (p. ej., los resúmenes de conversaciones y observaciones, fortalezas y necesidades de la familia, encuestas de satisfacción para los servicios y las remisiones, y los acuerdos de asociación con la familia) • Se desarrollan y se aprueban con la asesoría del cuerpo directivo/ Comité tribal y el Consejo de Políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general, se desarrollan para la solicitud inicial del período de cinco años como resultado de la planificación estratégica de la organización y del proceso de planificación de Head Start • Alineadas con: <ul style="list-style-type: none"> ○ el ELOF ○ las pautas de aprendizaje en la primera infancia a nivel estatal o tribal ○ los requisitos y expectativas de las escuelas • Se desarrollan mediante consultas con las familias de los niños que participan en el programa. • Se desarrollan y se aprueban con la asesoría del cuerpo directivo/ Comité tribal y el Consejo de Políticas. • Se establecen para que estén alineadas con los indicadores de los resultados del niño del sistema de evaluación infantil del programa

 *Las metas de preparación escolar son un tipo de meta del programa.*

 *El enfoque de Head Start sobre la preparación escolar*

- *Los niños están listos para la escuela.*
- *Las familias están dispuestas a apoyar el aprendizaje de los niños.*
- *Las escuelas están listas para los niños.*

tema 3: logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia

La tabla 3 compara cómo cada tipo de meta se revisa, modifica, se le da seguimiento y se analiza para apoyar las metas de preparación escolar a nivel de programa.

Tabla 3: Cómo diferentes tipos de metas apoyan la preparación escolar

Metas del programa: Revisadas y modificadas	Metas de preparación escolar: Revisadas y modificadas
<ul style="list-style-type: none"> • Revisadas y modificadas solo si los datos de evaluación del programa y del estudio de la comunidad indican que la meta ya no es pertinente. • Pueden modificarse a medida que se logran otras metas. • Pueden modificarse a medida que las prioridades nacionales, estatales, tribales y del programa varíen o se identifiquen nuevos problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que no cambien de un año a otro a menos que cambie el contexto, (p. ej., si hubiera un cambio en la demografía del programa, se necesitara realinearse con los estándares o pautas de aprendizaje temprano de las agencias de educación a nivel local, estatal o tribal o se necesitara incorporar los comentarios de los padres).
Metas del programa: Monitoreadas y analizadas	Metas de preparación escolar: Supervisadas y analizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos relacionados con las metas del programa son medibles para permitirles a los programas hacer un seguimiento del progreso a lo largo del ciclo de subvenciones de cinco años, así como para analizar el impacto al final de los cinco años. • El progreso hacia las metas se supervisa mediante diferentes herramientas o métodos y analizando las fuentes de datos pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basándose en los datos de las evaluaciones funcionales a de los niños, estos se agregan y analizan al menos tres veces al año; excepto en los programas que operan menos de 90 días, la agregación y el análisis incluyen a los subgrupos según corresponda, como niños que aprenden en dos idiomas (DLL, sigla en inglés) y niños con discapacidades. • Incluyen datos que miden características como la interacción adulto-niño, las iniciativas de desarrollo profesional para el personal, el entorno receptivo, la fidelidad al currículo, los aportes de los padres y la familia, etc. • Incluyen datos de las evaluaciones funcionales de los niños desglosados que se comparan con otros datos recopilados por los concesionarios, como datos individuales de la salud de los niños, datos individuales de la asistencia del niño, datos de recursos humanos y datos fiscales. • Incluyen la recopilación y análisis de los datos individuales de la asistencia de los niños dentro de los primeros 60 días de operaciones del programa (menos de 60 días para los programas Head Start para migrantes y trabajadores de temporada), y de manera regular a partir de entonces, para identificar a los niños con patrones de ausencia que los ponen en riesgo de perder el 10 por ciento de los días del programa por año. <ul style="list-style-type: none"> ◦ En algunos casos, incluyen la comparación con otros datos agregados de las evaluaciones funcionales de los niños de los programas de prekínder a nivel local y estatal y otras fuentes.

Comprender las similitudes y diferencias entre las metas del programa y las metas de preparación escolar es parte importante de la planificación. En última instancia, las metas del programa y la preparación escolar, junto con los objetivos medibles, necesitan abordarse en conjunto para fortalecer los servicios integrales de alta calidad para los niños y las familias. ■

Metas y resultados del programa para el compromiso de la familia y la comunidad

sigla en inglés) es su guía para realizar la planificación del programa dirigido a la participación de los padres, las familias y la comunidad. Este alienta a los programas a explorar formas eficaces de diseñar e implementar sistemas y servicios para lograr los resultados esperados para las familias y los niños. En el [Tema 1: Mecanismos concretos para la planificación estratégica](#), definimos que los “resultados esperados” son los resultados que el programa espera alcanzar. Los resultados del Marco PFCE son áreas definidas de resultados esperados en función de los cuales todos los programas de Head Start deben trabajar.

El Marco PFCE ayuda a los programas a planificar con un fin; es decir, con los resultados esperados en mente. Al recopilar y utilizar los datos, es útil considerar desde el principio lo que desea lograr con las familias y los niños y cuáles son los resultados más importantes que desea alcanzar en el período de cinco años previsto. Muchos programas utilizan sus datos y los resultados esperados del PFCE para diseñar las metas del programa de PFCE. Así como los dominios en el Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños (ELOF, sigla en inglés) se hacen más específicos a través del desarrollo de metas de preparación para la escuela, los resultados del PFCE también se pueden adaptar para que sirvan de apoyo a las fortalezas y necesidades de poblaciones únicas. Esto se puede hacer a través del desarrollo de metas específicas del programa para la prestación de los servicios del programa de participación familiar y comunitaria.

A medida que se desarrollan las metas a nivel de programa, considere los objetivos que lo ayudarán a cumplir con las metas del programa. Muchos programas utilizan las bases del Marco PFCE (Liderazgo del programa,



¿Cómo se asegura su programa de que las metas del programa y las metas de preparación escolar estén alineadas?



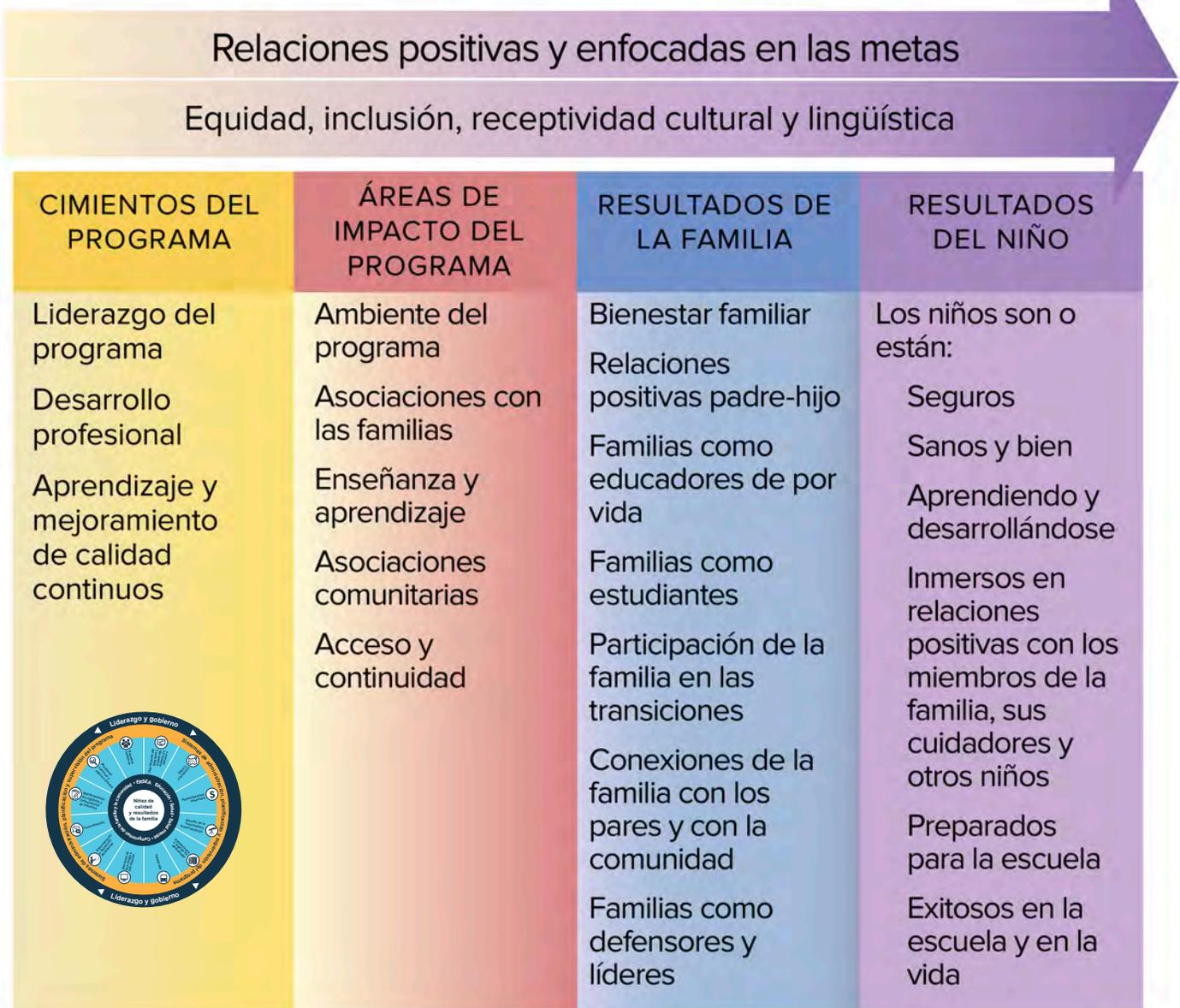
tema 3: logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia

Cuéntenme más ▶

Obtenga más información sobre el [Marco PFCE, 2.ª edición](#) en el ECLKC.

Desarrollo profesional, y Aprendizaje y mejoramiento de calidad continuos) y las Áreas de impacto del programa (Ambiente del programa, Asociaciones con la familia, Enseñanza y aprendizaje, Asociaciones comunitarias, y Acceso y continuidad) para desarrollar objetivos y acciones/estrategias. Como se muestra en la figura 1, los objetivos y las medidas/estrategias se vinculan entre los sistemas (columna amarilla) y los servicios (columna rosa) para respaldar las metas generales del programa que apoyan los resultados del niño y la familia.

Figura 1: Relación entre las metas, los objetivos, las acciones/estrategias y los resultados



Seguimiento del progreso hacia el logro de las metas del programa de PFCE y los resultados esperados

Hay diferentes herramientas relacionadas con los datos que se pueden utilizar para desarrollar metas y objetivos medibles y hacer un seguimiento de cuánto se ha progresado para lograrlas. Muchos programas utilizan herramientas publicadas o diseñadas localmente para respaldar su proceso de supervisión continua. Otras fuentes útiles de información incluyen conversaciones con el personal clave y las partes interesadas (p. ej., el Consejo de Políticas y el comité de padres) y las observaciones del personal que interactúa regularmente con las familias (p. ej., maestros, personal de servicio familiar, visitadores domiciliarios, personal de servicios de salud, conductores de autobuses). Los resúmenes de las sugerencias de las familias también pueden ser valiosos.

Una manera de hacer un seguimiento eficaz del progreso hacia las metas de su programa es diseñar objetivos que aborden tanto el esfuerzo como el efecto de sus estrategias. El nivel de esfuerzo de un programa incluye el tipo y la cantidad de programación que se le ofrecerá a las familias. El efecto de su programa se centra en si las actividades de su programa han marcado una diferencia en los niños y las familias.

Es importante utilizar los datos para identificar los cambios necesarios para lograr las metas para las familias. Por ejemplo, cuando estén trabajando con cada familia para establecer metas en el proceso de asociación familiar, puede ser que el personal del programa sepa sobre tendencias y patrones específicos de la familia que pueden servir de guía para el establecimiento de metas de todo el programa y para la planificación con los socios comunitarios. Este proceso de establecimiento de metas con las familias puede proporcionar otra fuente de datos que sirva de guía para la supervisión y la toma de decisiones sobre qué mejoras hacer más adelante.

◀ Cuéntenme más

Para obtener más información sobre el seguimiento del progreso, consulte [Medición de lo importante](#) en el ECLKC.



El enfoque de las cuatro R para el progreso familiar

- Responsable / Responsible
- Respetuoso / Respectful
- Pertinente / Relevant
- Basado en la relación / Relationship-based

Tabla 4: Ejemplo de meta, objetivo, resultado esperado y resultado de un programa

Ejemplo de meta para el programa	Objetivo	Resultados esperados	Resultados (resultados reales)
El programa Head Start “Moving forward” (“Avanzando”) apoyará a todos los padres para que mejoren sus habilidades de crianza.	Implementar un currículo para la crianza de ocho semanas basado en investigaciones, que se les ofrecerá a los padres durante el año programático.	Los padres que participen tendrán más conocimientos y habilidades sobre la crianza, un mayor número de interacciones positivas con sus hijos y oportunidades de conectarse con otros padres y agencias comunitarias (<i>relación positiva padres-hijos</i>).	El 40 por ciento de los padres inscritos participaron el primer año. De esos padres que participaron, el 80 por ciento reportó niveles más bajos de estrés en la crianza, un mayor conocimiento acerca de la crianza, una mejor relación con sus hijos y más conexiones con sus pares y otras agencias comunitarias.

tema 3: logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia

Diferenciar entre las metas en el nivel del programa y las metas individuales de la familia

Es importante ser capaz de distinguir entre: 1) metas a nivel del programa para apoyar los resultados de PFCE; y 2) metas individuales de la familia que se desarrollan con la familia a través de la evaluación familiar y el proceso de asociación con la familia. Al mismo tiempo que su programa implemente los procedimientos de admisión y evaluación de la familia, usted también debe identificar las fortalezas y necesidades de la familia relacionadas con los resultados del PFCE. Tanto el proceso de asociación familiar como las metas de la familia deben alinearse con los resultados del PFCE.

De la misma manera que su programa desarrolla metas de todo el programa para apoyar los resultados del PFCE, usted también trabajará con la familia para desarrollar metas individuales de la familia. Estas se basan en la evaluación familiar, el proceso de asociación familiar y el diálogo continuo. ■

? ¿Cómo su programa supervisa el progreso hacia las metas y los resultados del programa de PFCE?

Tabla 5: Diferencias entre las metas del programa y las metas individuales de la familia

Tipo	Definición	Propósito	Fundamentadas en:
Metas del programa para apoyar los resultados de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> Metas que están diseñadas para todas las familias o para grupos específicos de familias en el programa (p. ej., grupos de inmigrantes, niños que aprenden en dos idiomas (DLL, sigla en inglés) y padres) y que sirven de apoyo al progreso hacia los resultados de los niños y la familia. Metas que afectan a todos los servicios y sistemas del programa. Metas que se establecen a nivel de programa y que pueden... 	Para responder a la pregunta: <i>¿Qué debe hacer nuestro programa para marcar una diferencia en los niños y las familias?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las tendencias y los patrones que afectan a niños y familias a través de: <ul style="list-style-type: none"> el estudio de la comunidad, la autoevaluación anual, El resumen de las fortalezas familiares y las evaluaciones de necesidades (datos agregados), el resumen de las metas individuales de la familia basado en los acuerdos de asociación familiar (datos agregados) y los datos agregados de las evaluaciones funcionales del niño.

Tipo	Definición	Propósito	Fundamentadas en:
<p>Las metas individuales de la familia reflejan las fortalezas, necesidades y aspiraciones, y en ellas radica el progreso hacia uno o más de los siete resultados del PFCE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas establecidas con una familia individual a fin de apoyar el progreso orientado al logro de resultados del niño y de la familia. • Metas desarrolladas por el personal y los padres en conjunto, basadas en las fortalezas, los intereses y las necesidades de la familia, y se aplican a todos los tipos de familias (p. ej., mujer embarazada, padre que esté esperando un bebé, padre o madre de un niño con una discapacidad, una pareja cuyo hijo está en transición a kindergarten, etc.). • Las metas pueden orientarse al aprendizaje o la estabilidad financiera de adultos o a resultados del niño relacionados con el aprendizaje temprano, la preparación escolar y el desarrollo saludable. • Las metas y las actividades adoptadas por el personal y las familias se relacionan con el PFCE. 	<p>Para responder a la pregunta: <i>¿Cómo podemos asociarnos con esta familia en específico para progresar hacia las metas que los miembros de la familia establecen para sí mismos y para su familia?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • discusiones familiares sobre metas, intereses, fortalezas y esperanzas, • proceso de reclutamiento y solicitud, • comunicación regular con la familia, • datos de la evaluación de la familia, • datos de evaluación del niño.

Consejos para vincular las metas de la participación familiar y las metas de preparación escolar

Asegúrese de que las familias participen en el proceso para establecer las metas del programa. Hacer participar a las familias en la planificación de Head Start fortalece el diseño y aplicación de los planes del programa y compromete a los padres como líderes y responsables en la toma de decisiones. Para que las familias participen como planificadores del

◀ Cuéntenme más

Para obtener más información sobre cómo involucrar a las familias en la planificación de programas, consulte [Formación de asociaciones: Guía para desarrollar relaciones positivas con las familias](#).

tema 3: logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia

programa, sea intencional en establecer un ambiente agradable en el que las familias se sientan valoradas, apoyadas y preparadas para contribuir. El uso de actitudes basadas en las fortalezas y prácticas basadas en las relaciones ayuda al personal en forma individual a tener relaciones positivas y orientadas al logro de metas con las familias.

Las familias pueden participar en todas las fases de la planificación, ya sea para desarrollar planes de cinco años, planes del programa o planes de capacitación y asistencia técnica (T/TA, sigla en inglés), entre otros. Las sugerencias de los padres sobre los planes del programa se pueden obtener a través de reuniones con el Consejo de Políticas y el comité de padres, grupos focales de padres, conversaciones entre los padres y el personal, representación de los padres en el comité asesor de servicios de salud y en los comités de planificación. Asegúrese de incluir en forma considerada a las familias que se encuentran en diversas circunstancias (p. ej., familias que están experimentando una transición, familias de niños que son DLL) y diferentes subgrupos de familias (p. ej., padres, abuelos, familias de niños con discapacidades o necesidades especiales de atención médica, mujeres embarazadas, grupos de inmigrantes y refugiados, y familias de lesbianas, homosexuales, bisexuales y transgénero [LGBT, sigla en inglés]).

Asegúrese de que las familias ofrecen sus sugerencias para el desarrollo de las metas de preparación escolar del programa. Además, las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés) requieren que los programas incluyan a padres y familiares al momento de establecer las metas de preparación escolar. Muchos programas, por ejemplo, incluyen a padres en los comités de preparación escolar y recopilan las sugerencias de todos los padres sobre diversos temas en forma intencionada.

! *Involucrar a las familias en el proceso de planificación del programa fortalece los resultados del niño y de la familia.*

Tabla 6: Ejemplo de cómo vincular la preparación escolar y las metas de compromiso familiar, objetivos, resultados esperados y resultados

Meta de preparación escolar	Objetivo	Resultados esperados	Resultados (resultados reales)
Los niños se involucrarán en interacciones positivas a través de una relación segura con los adultos receptivos y constantes (Meta de preparación escolar social y emocional de bebés/niños pequeños).	Implementar un currículo para la crianza de 12 semanas para permitirle, como mínimo, al 50 por ciento de las familias que practiquen habilidades relacionadas con la crianza de sus hijos.	El 50 por ciento de los padres que participen desarrollarán una relación más cálida que fomenta el aprendizaje y desarrollo de su hijo.	El 60 por ciento de las familias inscritas informaron de mejoras en la relación con su(s) hijo(s) pequeño(s) después de participar en el curso. Según los datos de evaluación continua del niño: <ul style="list-style-type: none"> • El 65 por ciento de los bebés (nacimiento – 18 meses) demuestran un apego seguro a sus padres y a uno o más adultos con los que están familiarizados (p. ej., proveedor de cuidado principal, otro maestro en su aula, otros miembros de la familia). • El 70 por ciento de los niños pequeños (18 – 36 meses) demuestran la capacidad de depender de adultos de confianza (p. ej., proveedor de cuidado principal, otro maestro en el aula, padre) para satisfacer sus necesidades adecuadamente

Recopile y revise los datos generados por distintas fuentes sobre las fortalezas, necesidades y metas personales de las familias. Use datos recopilados del proceso de admisión, las evaluaciones del niño y la familia, la comunicación continua con las familias y el proceso de acuerdo de asociación con las familias. Encontrará que las encuestas familiares, las sugerencias de los socios comunitarios, los resúmenes de las metas individuales de las familias, el estudio de la comunidad y la autoevaluación anual también constituyen fuentes de datos apropiadas. El personal también puede usar información agregada sobre familias y niños en forma individual que incluya sus metas, fortalezas y desafíos, para establecer metas del programa y objetivos medibles que vinculen los resultados de los niños y la familia. Estas fuentes de datos también pueden ayudar a los programas a identificar tendencias y patrones reveladores que orientan el desarrollo de las metas y objetivos del programa.

Garantice la alineación entre las metas que las familias establecieron para sí mismas y las metas establecidas a nivel de programa. Evalúe si usted ha realizado una planificación para servicios que sean receptivos a las fortalezas y necesidades de las familias. En ocasiones, es posible que deba adaptar o cambiar la meta (u objetivo) de un programa, en respuesta a una brecha en servicios identificados durante su proceso de planificación. También deberá considerar cómo las metas que las familias establecen para sí mismas pueden servir de apoyo a las metas de preparación escolar de su programa para los niños.

En resumen, los programas y las familias establecen metas a nivel de programa y de las familias individuales. Las metas del programa relacionadas con los resultados familiares están dirigidas a satisfacer las necesidades de todas las familias en un programa. Estas metas de todo el programa se basan en diversas fuentes de datos. El liderazgo del programa, los cuerpos directivos, los socios comunitarios, el personal y las familias trabajan en conjunto para establecer y lograr estas metas.

Asimismo, el personal trabaja con las familias para establecer metas individuales específicas de la familia basándose en las fortalezas, necesidades, intereses, esperanzas y progreso de la familia. Este proceso de establecimiento de metas ayuda a los programas a identificar problemas recurrentes y a seguir respondiendo a las necesidades y aspiraciones de las familias a las que presta servicio. Este tipo de establecimiento de metas que es colaborativo y se fundamenta en los datos ayuda a los programas a evaluar la eficacia de sus servicios, a supervisar el progreso a nivel individual y del programa y a participar en una mejora continua de la calidad. ■

◀ Cuéntenme más

Para obtener más información sobre el establecimiento de metas con familias individuales, consulte [El proceso de asociación con la familia: Comprometerse y fijar objetivos con las familias](#) en el ECLKC.

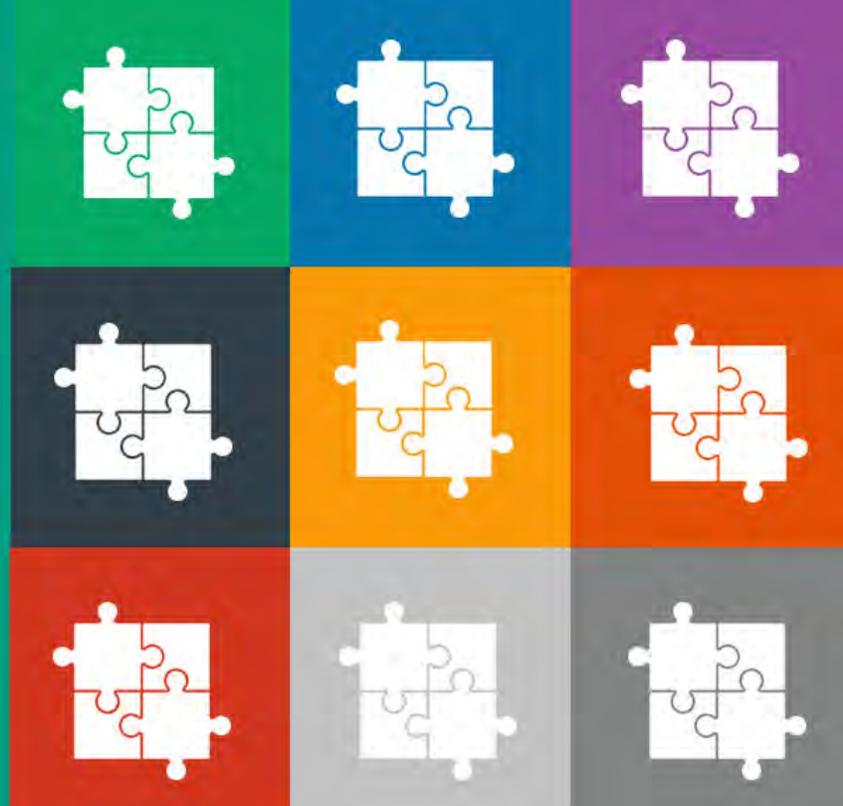


¿Cómo involucra su programa a las familias en el establecimiento de metas y la planificación del programa?



En el Tema 3, aprendió a utilizar diferentes tipos de metas para proporcionar servicios receptivos y de alta calidad a los niños y las familias. En el Tema 4, se presentan cuatro escenarios que ofrecen ejemplos de metas del programa y objetivos medibles, y muestran cómo se conecta cada uno al plan de acción de un programa. Estos escenarios también incluyen ejemplos de datos, herramientas y métodos para supervisar el progreso.





tema 4

unión de los esfuerzos—ejemplos de programas



Comienzo

Tema 4: Unión de los esfuerzos — Ejemplos de programa describe cómo cuatro programas típicos integran las metas del programa, los resultados esperados y los planes de acción en su proceso de planificación para apoyar la excelencia del programa. Al leer estos escenarios de planificación, piense en su propio programa. Por supuesto, los detalles difieren, pero ¿qué puede aprender su programa sobre el proceso de planificación? Consulte el [Tema 1](#) para los términos de planificación mientras lee los escenarios.



Objetivos de aprendizaje

Los programas comprenden cómo se constituye el proceso de planificación de Head Start para hacer avanzar su visión de los niños y las familias a los que brindan servicios. Amplían su conocimiento sobre la planificación estratégica en Head Start y distinguen cómo pueden utilizar los datos, las herramientas y los métodos para darle seguimiento al progreso.

Metas, objetivos, resultados, progreso y planes de acción: ¿En qué consisten?

La solicitud de subvención de cinco años de Head Start requiere que los programas envíen un plan centrado en los resultados que muestre cómo los servicios del programa tendrán un impacto positivo acumulativo en los niños, las familias y la comunidad. Después de la solicitud inicial, cada solicitud subsiguiente de continuidad pedirá a los programas que demuestren el progreso realizado cada año para lograr esas metas, objetivos y resultados esperados del programa. Al quinto año, los programas utilizarán las conclusiones de los cinco años para describir cómo sus servicios han marcado una diferencia en los niños, las familias y la comunidad.

Los programas necesitan dos destrezas específicas para participar en la planificación de cinco años:

- 1) La capacidad de desarrollar y escribir objetivos medibles y metas del programa que sean Audaces o Más allá de las expectativas actuales, Receptivas, en toda la Organización, con Ambiciones y Dinámicas (BROAD, sigla en inglés).
- 2) La capacidad de traducir las metas y los objetivos en un plan de acción que apoye el progreso hacia los resultados esperados.

Alinear las metas BROAD con objetivos Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Oportunos (SMART, sigla en inglés) claramente definidos ayudará a los programas a identificar cambios específicos y esperados; predecir cuándo se producirán esos cambios; y asignar los recursos necesarios para garantizar el éxito. Los resultados esperados incluyen cambios en el conocimiento y comportamiento del niño y la familia, las prácticas del programa y la participación de la comunidad, las cuales ocurren como resultado de los esfuerzos de su programa.

Definir los recursos monetarios que su programa necesita es una parte importante en la creación de un plan de acción. Con este conocimiento, los programas pueden incluir objetivos fiscales y medidas para garantizar la financiación adecuada para los componentes esenciales del programa y del plan del programa. Esto incluye el personal, el equipo, los materiales y la capacitación y asistencia técnica (T/TA, sigla en inglés). Los programas deberían utilizar la Rueda de los sistemas de gestión para revisar las implicaciones para todos los aspectos de las operaciones del programa.

El Tema 4 proporciona cuatro ejemplos de metas del programa. El primer ejemplo se centra en fortalecer las transiciones de los niños al kindergarten u otras ubicaciones. El segundo esboza una iniciativa que promueve el desarrollo del lenguaje y la lectoescritura para niños en edad preescolar. El tercero examina una meta relacionada con la salud. El cuarto explora maneras en que los programas se asocian con las familias para progresar hacia el bienestar de la familia. Cada uno de estos ejemplos ilustra:

- **Metas BROAD del programa** basadas en datos del estudio de la comunidad, la autoevaluación anual y el monitoreo continuo, las cuales requieren contribuciones de todas las partes del programa.

- **Objetivos que son SMART** Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Oportunos.
- **Resultados esperados** que muestran los criterios que definen el éxito si se logra la meta.
- **Datos, herramientas o métodos** para hacer seguimiento del progreso.
- **Desafíos previstos** que podrían obstaculizar el progreso de las metas y los objetivos.
- **Acciones/estrategias secuenciales** para llevar a cabo durante el año programático.

Ejemplo 1: **Meta del programa: Fortalecer las transiciones al kindergarten**

ESCENARIO

Informe del estudio de la comunidad

El programa Always Cutting Edge (ACE, sigla en inglés) (Siempre a la vanguardia) de Head Start provee servicios a niños y familias en cuatro condados diferentes. Una actualización reciente del estudio de la comunidad del programa reveló cierta información interesante. Dos nuevas escuelas primarias habían sido inauguradas en su área de servicio, en dos condados distintos y apoyadas por su propia Agencia local de educación (LEA, sigla en inglés). Esto significaba que el programa tendría que trabajar con dos escuelas y dos LEA diferentes para apoyar las necesidades educativas y especiales de los niños. La insatisfacción de los padres con la comunicación del programa ya era un área de desafío que ACE intentaba superar.

Durante la autoevaluación anual

Los datos totales de la encuesta de satisfacción familiar que se realizó antes de la autoevaluación anual del programa apuntaron a la preocupación de las familias de aquellos niños que harán la transición a kindergarten. Estos padres o madres de familia y familiares, especialmente aquellos cuyo idioma principal no era el inglés, y las familias que tienen niños con necesidades especiales de salud, no tenían claro cómo abordar y comunicarse con el personal de la escuela. Y además, expresaron una segunda preocupación sobre cómo les iría a sus hijos en kindergarten.

Durante la planificación

Según estos datos, el comité de planificación del programa ACE, compuesto por integrantes del equipo directivo y representantes del cuerpo directivo y del Consejo de Políticas, decidió desarrollar una nueva meta para el programa. Se centraron en fortalecer el proceso del programa para la transición al kindergarten, con un mayor énfasis en los niños que aprenden en dos idiomas (DLL, sigla en inglés) y en los niños con necesidades especiales de salud. Durante el desarrollo de su plan de acción, el comité de planificación buscó sugerencias de representantes de LEA y de los directores de las escuelas receptoras, así como de los integrantes del cuerpo directivo con preparación y experiencia en la primera infancia.

Meta del programa

El ACE de Head Start utilizará estrategias de transición coordinadas en las que participen los padres, el personal de Head Start y el personal de la escuela pública para que los programas preescolares y de primaria pueden ayudar a los niños a mantener y maximizar lo que han aprendido en el preescolar y tener éxito en kindergarten y más adelante.

El equipo de planificación desarrolló cuatro objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables y oportunos) e identificó varios resultados esperados para la meta. También identificaron las fuentes de datos que usarían para darle un seguimiento al progreso y se observó un desafío.

Desafío esperado

Según las inquietudes de los padres observadas durante el proceso de autoevaluación, el programa observó la necesidad de ayudar a la dirección de personal de LEA a crear relaciones más sólidas con las familias con el fin de apoyar el desarrollo continuo de sus hijos.

Tabla 4.1: Ejemplo 1 – Objetivos del ACE de Head Start, resultados esperados y datos, herramientas y métodos (Fortalecer las transiciones al kindergarten)

Objetivos	Resultados esperados	Datos, herramientas o métodos para el seguimiento del progreso
<p>1. El programa ACE de Head Start desarrollará un proceso para compartir datos entre ACE y sus Agencias locales de educación (LEA). Al final del primer año, identificar y redactar Memorandos de Entendimiento (MOU, sigla en inglés) firmados por dos LEA con el propósito de poner a prueba un proceso de intercambio de datos. Compartir datos con estas dos LEA sobre el idioma del hogar de la familia y el progreso del niño en el desarrollo del lenguaje y la lectoescritura, tanto en el idioma del hogar de la familia como en inglés.</p> <p>Al final de los cinco años, ACE compartirá los datos sobre el uso del idioma del niño y de la familia con las ocho agencias LEA, como se detalla en los MOU formales firmados con cada LEA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con la autorización de los padres, los datos de los resultados del niño, incluidos los datos sobre las habilidades y competencias en inglés y en el idioma del hogar, del sistema de evaluación infantil del programa se transmitirán electrónicamente a cada escuela receptora. • El programa Head Start tendrá acceso a los datos longitudinales totales del progreso continuo que logren sus niños en los resultados del sistema escolar hasta el tercer grado, incluidos los datos de evaluación del ingreso a kindergarten. • Mediante una revisión conjunta de los datos, el sistema escolar tendrá un mejor entendimiento de las necesidades de los niños de Head Start y sus familias, a medida que hacen la transición a las escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> • instrumento para supervisar el intercambio de datos entre ACE y las escuelas (como se describe en los MOU), • datos longitudinales recibidos de las escuelas, • informes de los representantes del sistema escolar sobre su comprensión de las necesidades de los niños y familias de Head Start.
<p>2. El programa ACE de Head Start completará y firmará los planes de transición con todas las escuelas receptoras con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el 25 por ciento de las escuelas receptoras al final del primer año, • el 40 por ciento al final del segundo año, • el 60 por ciento al final del tercer año, • el 80 por ciento al final del cuarto año, • el 100 por ciento al final del quinto año 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los niños visitarán los salones de clases receptores antes del ingreso. • Las familias han aumentado su confianza y el compromiso con las escuelas receptoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • planes de transición firmados, • Registros de visitas en el lugar, • resúmenes de grupos focales y encuestas para padres, • informes de los maestros de kindergarten sobre el éxito de las visitas.

Tabla 4.1: Ejemplo 1 – Objetivos del ACE de Head Start, resultados esperados y datos, herramientas y métodos (Fortalecer las transiciones al kindergarten)

Objetivos	Resultados esperados	Datos, herramientas o métodos para el seguimiento del progreso
<p>3. El ACE de Head Start fortalecerá la comprensión que tienen los padres sobre la importancia de su función de apoyo en la transición de sus hijos a la escuela. Head Start garantizará que las familias tengan información acerca de la enseñanza de idiomas ofrecida por la escuela receptora. Según los datos medidos sobre la participación de los padres en eventos de transiciones, ACE aumentará cada uno de los siguientes ítemes en un 20 por ciento anualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de padres que asisten a la inscripción para el kindergarten. • Número de padres que asisten a la reunión de padres de Head Start con los representantes de la Asociación de Padres y Maestros (PTA, sigla en inglés). • Número de padres que acompañan a sus hijos en la visitas a la escuela a la que su hijo asistirá (datos basados en la lista de inscripción y en información compartida por los padres con el personal del programa). • Número de padres que utilizan los recursos de la biblioteca durante los meses de verano para mantener el desarrollo y el aprendizaje que los niños adquirieron el año escolar anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres y miembros de la familia estarán más comprometidos durante la inscripción para el kindergarten y en las visitas a la escuela a la que asistirán sus hijos. • Los padres y miembros de la familia, en especial aquellas familias en las que el inglés no es el idioma principal, manifestarán una mayor satisfacción con el proceso de transición de su hijo a kindergarten. • A los niños les afectará menos el retroceso habitual durante el verano cuando entren a kindergarten y exhibirán menos conductas desafiantes durante los dos primeros meses de clases. • Los niños con necesidades médicas especiales podrán asistir a la escuela, ya que estas estarán mejor preparadas para recibirlos. • Los padres de niños con necesidades médicas especiales sabrán con quién comunicarse y podrán hacerlo más frecuentemente con el personal de la escuela de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • inscripción para kindergarten y datos de los registros de visitas en el lugar, • informes de los maestros de kindergarten, • encuestas de satisfacción para padres, • resultados de los grupos focales para padres sobre la transición piloto, • resultados del autoinforme de los padres, • análisis de datos de asistencia de las escuelas receptoras, incluidos los datos desglosados de niños con necesidades médicas especiales, • análisis de la encuesta de satisfacción para padres, incluidos los datos desglosados de padres de niños con necesidades médicas especiales.
<p>4. El programa ACE de Head Start garantizará que aquellos niños con necesidades médicas especiales logren una transición exitosa a las escuelas receptoras, conforme a las mediciones del aumento en el porcentaje de padres que tengan a lo menos un contacto con personal de la escuela para discutir las necesidades de salud individuales de sus hijos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el primer año, el contacto de los padres con la escuela receptora aumentará de 35 por ciento a 55 por ciento. • El contacto de los padres con la escuela receptora aumentará en un 10 por ciento cada año subsiguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la inscripción para kindergarten en comparación con el año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de inscripción en kindergarten.

Recuerde que esto corresponde a un ejemplo. Si su programa tiene una meta relacionada con la transición a la escuela, probablemente la redactará de otra manera. También es probable que tenga objetivos diferentes y resultados esperados distintos, según las necesidades y fortalezas de su propio programa.

tema 4: unión de los esfuerzos—ejemplos de programas

Por tanto, el programa ACE de Head Start creó planes de acción para cada uno de los objetivos. La Tabla 4.2 proporciona el plan de acción de ACE para el objetivo 3: *ACE fortalecerá la comprensión que tienen los padres sobre la importancia de su función de apoyo en la transición de sus hijos a la escuela, medido según su participación en los eventos de transición.*

Tabla 4.2: Ejemplo 1 – Plan de acción del programa ACE de Head Start (Fortalecer las transiciones al kindergarten)

Acción/estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
1. Trabaje con las escuelas receptoras para garantizar que las actividades de inscripción para kindergarten se realicen en lugares y horarios convenientes para los padres de Head Start; y asegúrese de que los materiales estén traducidos y haya intérpretes presentes, según sea necesario.	Director de Head Start	Fines de otoño	Obtenga presupuesto para intérpretes.
2. Cree con los padres un folleto y una campaña para las redes sociales con el nombre de “El comienzo del kindergarten” en la lengua materna de todos los niños del programa.	Director de educación y un equipo de padres cuyos niños hayan completado el proceso de transición, entre ellos algunos que no hablan inglés o sean inmigrantes recientes en Estados Unidos.	Fines de otoño	Trabaje con las Agencias Locales de Educación para financiar conjuntamente el costo del diseño, traducción e impresión del folleto y la campaña en las redes sociales.
3. Distribuya los folletos y la información por redes sociales a todas las familias cuyos niños vayan a ingresar a kindergarten.	Maestros, proveedores de cuidado infantil familiar y visitantes del hogar.	Comienzos de invierno	Obtenga presupuesto para suministros y envío de folletos a familias que no pueden asistir a los eventos en persona.
4. Durante las visitas a los hogares y en las reuniones del comité de padres, haga saber a las familias la importancia de su función de ayudar a los niños a lograr un proceso de transición al kindergarten sin problemas. Asegúrese de que el personal entable conversaciones sobre las oportunidades de participación activa de la familia en la nueva escuela en el idioma del hogar de la familia.	Personal de participación activa de la familia y visitantes del hogar.	Invierno	Obtenga presupuesto para intérpretes, según sea necesario.

Tabla 4.2: Ejemplo 1 – Plan de acción del programa ACE de Head Start (Fortalecer las transiciones al kindergarten)

Acción/estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
5. Entregue a los padres un paquete de materiales que incluya información en la lengua materna sobre todas las pruebas de salud diagnóstica y otros requisitos de kindergarten relacionados con la salud. Asimismo, ayude a los padres a recopilar el historial médico de sus hijos para kindergarten.	Personal de servicios de salud, personal de participación activa de la familia y visitadores domiciliarios.	Antes de las actividades de inscripción del kindergarten.	Trabaje con los LEA para financiar conjuntamente el costo de los materiales de información para padres sobre los requisitos de kindergarten relacionados con la salud. Obtenga presupuesto para la parte de traducción e impresión del programa y la compra de carpetas.
6. Trabaje con los padres para iniciar un proyecto llamado “mochila con libros” para el verano con las bibliotecas locales. Participe en las actividades de inscripción del kindergarten y distribuya las mochilas con libros durante dichas actividades.	Director de educación, personal de participación activa de la familia y supervisor de asociaciones con la comunidad.	Primavera	Trabaje con las bibliotecas locales para obtener fondos comunitarios para las mochilas con libros del verano.
7. Analice los temas de transporte y cualquier posible desafío que pueda surgir.	Personal de participación activa de la familia y visitadores del hogar.	Fines de la primavera	Obtenga presupuesto para la asistencia de transporte (p. ej., vales para el autobús).
8. Invite a los representantes de las asociaciones de padres de las escuelas primarias receptoras a una reunión de padres; asegúrese de contar con intérpretes.	Director y supervisor de asociaciones con la comunidad.	Comienzos de la primavera	Obtenga presupuesto para intérpretes. Obtenga presupuesto para tener refrigerios en las reuniones.
9. Organice visitas para los padres y niños en proceso de transición a las escuelas primarias; asegúrese de contar con intérpretes.	Directores de educación con maestros y visitadores del hogar.	Fines de la primavera	Obtenga presupuesto para intérpretes.
10. Conduzca grupos focales con un grupo diverso de familias para analizar el proceso de transición y obtenga sus comentarios constructivos.	Personal de participación activa de la familia.	Fines de la primavera	Presupuesto para reuniones y cuidado de niños, según sea necesario.
11. Revise lo que funcionó bien en el proceso de transición a kindergarten e identifique las áreas que se pueden mejorar.	Equipo directivo con sugerencias de todo el personal.	Últimos días de la primavera	Obtenga presupuesto para la gestión de datos.
12. Revise el proceso y los procedimientos de transición al kindergarten, según sea necesario.	Equipo directivo	Revisión durante la supervisión continua.	Obtenga presupuesto para ajustes, según sea necesario.

Exemplo 2:

Meta de preparación escolar: Adquisición de inglés y español

Este ejemplo muestra cómo un programa de Head Start, después de haber recopilado y analizado los datos de preparación escolar desde el nacimiento hasta los 5 años durante varios años, procede a establecer una nueva meta de adquisición del idioma para todo el programa. El proceso de planificación se describe en este escenario. La Tabla 4.3 describe los pasos que dará el programa sobre la base del proceso de planificación y revisión.

ESCENARIO

El programa Always Be Conscientious (ABC, sigla en inglés) de Head Start/ Early Head Start, con opciones basadas en el hogar y de preescolar basado en el centro, ha tenido sus metas de preparación escolar para bebés/niños pequeños y preescolar establecidas durante los dos últimos años escolares. Estas metas están alineadas con el Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños (ELOF, sigla en inglés), y el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas de ABC las han aprobado. El programa ha recopilado datos y comparado los datos de las evaluaciones funcionales de los niños, los puntajes de la interacción adulto-niño del Sistema de puntuación para las evaluaciones en el aula (CLASS®) Pre-K, sigla en inglés), las prácticas de los visitantes del hogar que ayudan a los padres a apoyar el desarrollo de sus bebés y niños pequeños (puntuación de las escalas de calificación de las visitas al hogar, HOVRS, sigla en inglés), el desempeño en evaluaciones funcionales para el ingreso al kindergarten y los datos de otras fuentes con el fin de determinar el progreso de las metas de preparación escolar. El programa examina el progreso trimestralmente y a fin de año, además de las tendencias conforme pasa el tiempo.

Durante la supervisión continua

El personal revisa y compara los informes de resultados del niño y determina que los bebés y niños pequeños del programa basado en el hogar han obtenido constantemente puntajes apropiados para la edad en la herramienta de evaluación funcional continua de los niños en cuanto al desarrollo del lenguaje y la lectoescritura emergente (tanto en el idioma del hogar como en inglés). Sin embargo, los niños de preescolar, incluidos aquellos que pasaron del programa de Early Head Start basado en el hogar, han obtenido constantemente puntajes inferiores al promedio en la medición de la parte de vocabulario de las pruebas que se aplican para el ingreso a kindergarten en las escuela del distrito. Una incorporación de los datos de preparación escolar infantil de ABC del año pasado muestra que el puntaje medio para los niños de preescolar se encontraba por debajo de los puntajes normales para niños de la misma edad (p. ej., edad, estatus socioeconómico, cultura y antecedentes lingüísticos) para todas las mediciones de idioma. Los puntajes se ubicaron en el mismo rango el año anterior. Si bien los niños progresaron en las mediciones de idioma, la mayoría de los niños en proceso de transición de Head Start a kindergarten no logró puntajes acordes con el nivel de edad. Mediante la revisión de los subgrupos dentro del programa, el personal pudo

detectar variabilidad entre los salones de clases. En una pequeña cantidad de salones de clases, los niños obtuvieron puntajes iguales o superiores al nivel de edad. El personal determinó que era posible utilizar los datos para hacer modificaciones tanto a nivel de todo el programa como de los salones de clase individuales.

Durante la autoevaluación

El equipo de autoevaluación del programa ABC revisó los datos de preparación escolar de varios años para bebés, niños pequeños y preescolares y desglosó los resultados de preparación escolar en subgrupos:

- edades de los niños,
- salones de clase,
- cantidad de casos de visitantes del hogar,
- nivel de experiencia y nivel educacional de los maestros y de los visitantes del hogar,
- presencia de personal bilingüe que puede apoyar el desarrollo continuo del idioma del hogar y la adquisición del inglés,
- niños en su primer año de Head Start,
- niños en su segundo año de Head Start,
- niños que hicieron la transición a Head Start del programa ABC basado en el hogar de Early Head Start en comparación con aquellos que no la hicieron,
- niños que aprenden en dos idiomas (DLL, sigla en inglés).

Luego de revisar los datos y de analizar qué es lo que funciona en los salones de clases de preescolar de aquellos niños con los puntajes más altos, el equipo de autoevaluación recomendó las siguientes acciones.

- Centrar el desarrollo profesional de ABC para el próximo año en el lenguaje y la lectoescritura, con un énfasis en el aumento del vocabulario de los niños preescolares en el idioma del hogar y en inglés.
- Seleccionar e implementar un currículo complementario para mejorar los componentes idiomáticos del aprendizaje y la enseñanza.
- Después de evaluar las necesidades de coaching intensivo para todos los maestros, identificar a los maestros de los salones de clases específicos que más se beneficiarán del coaching intensivo para apoyar el desarrollo del lenguaje de los niños.
 - El equipo también recomendó que los maestros de aquellos grupos de clases con los niños que logran mayores puntajes constantemente:

- Ayuden en la planificación de actividades lingüísticas y de apoyo en todas las áreas del programa.
- Participen en el coaching de pares con otros maestros que no necesiten coaching intensivo.
- Ofrecer un desarrollo profesional dirigido a los visitantes del hogar para ayudarlos a continuar:
 - Apoyando el uso de prácticas lingüísticas y de lectoescritura eficaces por parte de las familias con sus bebés y niños pequeños.
 - Alentando a las familias a que usen su lengua materna (español) una vez que sus hijos pasen al programa Head Start.
- Revisar el sistema de recursos humanos para las prácticas de reclutamiento y contratación de personal bilingüe.
- Hacer llegar la divulgación a las universidades locales que tienen estudiantes de habla hispana para que trabajen como voluntarios.
- Supervisar las implicaciones presupuestarias de lo anterior.

Durante la planificación

El comité de planificación del programa ABC acepta las recomendaciones del equipo de autoevaluación y establece la siguiente nueva meta para el programa, así como nuevo objetivo, resultado y desafío esperado.

Meta de preparación escolar

Los niños comprenderán y usarán una variedad de palabras en inglés y español para comunicar sus ideas, sentimientos y preguntas. También expresarán el conocimiento de las categorías de palabras y las relaciones entre los términos durante el juego, las rutinas, las actividades de aprendizaje y las conversaciones con los demás. Está relacionada con P-LC6 y P-LC7 en el dominio de Lenguaje y Comunicación del ELOF.

Objetivo

Reforzar la capacidad de los maestros y los padres para incrementar el vocabulario de los niños inscritos en su lengua materna (español) y en inglés, según lo medido en las mejoras de los puntajes en las mediciones de las evaluaciones funcionales de los niños. Los puntajes medios mejorarán un 50 % hacia fines del año programático.

Resultado esperado

Los niños ingresarán a kindergarten con un vocabulario expresivo y receptivo apropiado para la edad, tanto en su lengua materna (español) como en inglés.

Desafío esperado

Debido a que los programas de la Agencia Local de Educación (LEA, sigla en inglés) tienen diferentes expectativas de preparación para kindergarten, será importante asegurarse de que todos los niños elegibles para kindergarten cumplan con las expectativas de preparación de lenguaje y lectoescritura de las escuelas locales a las que asistirán.

Este programa organizó y redactó sus planes de acción según el área de servicio (p. ej., aprendizaje y enseñanza; participación activa de los padres, la familia y la comunidad; servicios de salud y gestión del programa) para que el personal comprenda sus funciones y responsabilidades específicas, a medida que se relacionan con el cumplimiento de esta meta. Este plan de acción se incluye en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3: Ejemplo 2 – Plan de acción del programa ABC de Head Start (adquisición de inglés y español)

Acciones/estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras	Ayudas financieras Datos, herramientas o métodos para el seguimiento del progreso
Enseñanza y aprendizaje				
1. Establecer un plan de desarrollo profesional de un año de duración con énfasis en el vocabulario, que integre el inglés y el español en el juego, las rutinas y las actividades de aprendizaje.	Director de educación y asesor	Agosto	<ul style="list-style-type: none"> Asegúrese de obtener fondos para la Capacitación y Asistencia Técnica (T/TA, sigla en inglés) que apoyen el plan de desarrollo profesional, incluyendo el coaching intensivo a través de TLC. Obtenga presupuesto para el nuevo suplemento curricular sobre los idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> puntajes de mediciones de las evaluaciones funcionales de los niños, evaluaciones del niño que también miden el progreso en la lengua materna.
2. Proporcionar coaching intensivo para grupos pequeños utilizando materiales de Aprendizaje y colaboración de los maestros (TLC, sigla en inglés) enfocados en los procesos de lenguaje receptivos (p. ej., Modelado lingüístico y conversaciones de los conjuntos de capacitación de 15 minutos; Guías del ELOF para la práctica eficaz del lenguaje y la lectoescritura; materiales de la Metodología planificada para el lenguaje (PLA, sigla en inglés); y, cuando proceda, los programas y estrategias que apoyan a los niños que aprenden en dos idiomas).	Directores en el lugar supervisados por el coach nuevo	Comienzos de otoño		
3. Revisar el currículo actual y considerar incorporar un complemento lingüístico y de lectoescritura; y asegurarse de que el currículo actual toma en cuenta a los niños que aprenden en dos idiomas.	Director de educación, director en el lugar, coach, maestros	Fines de otoño		
4. Observar los salones de clases; apoyar el uso de vocabulario significativo por parte del personal que con el tiempo vaya adquiriendo complejidad, tanto en español como en inglés.	Instructor	Invierno o primavera		

tema 4: unión de los esfuerzos—ejemplos de programas

Tabla 4.3: Ejemplo 2 – Plan de acción del programa ABC de Head Start (adquisición de inglés y español)

Acciones/estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras	Ayudas financieras Datos, herramientas o métodos para el seguimiento del progreso
Enseñanza y aprendizaje (continuado)				
<p>5. Observar a los visitantes del hogar; apoyar sus esfuerzos para alentar a las familias a: 1) usar el idioma del hogar con sus bebés y niños pequeños; y 2) seguir hablando el idioma del hogar mientras sus hijos están en transición hacia Head Start y en el programa. Las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés) requieren que los visitantes del hogar ayuden a los padres a reconocer que el bilingüismo y la lectoescritura en dos idiomas son fortalezas.</p>	Supervisor del hogar	Otoño, invierno, primavera, verano		<ul style="list-style-type: none"> • puntajes de mediciones de las evaluaciones funcionales de los niños, • evaluaciones funcionales de los niños que también miden el progreso en la lengua materna, • puntajes de HOVRS.
Compromiso de los padres y las familias				
<p>1. Realizar eventos familiares sobre la importancia de hablar con los niños en la lengua materna; leer libros y utilizar el vocabulario en la lengua materna. Compartir estrategias para estimular la lectura dialógica. Usar la Serie sobre la importancia del idioma del hogar de la Metodología planificada para el lenguaje (PLA, sigla en inglés) y otras estrategias cultural y lingüísticamente receptivas para desarrollar las capacitaciones.</p>	Supervisor de apoyo a la familia	Otoño, invierno, primavera, verano	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que su presupuesto para suministros cubrirá el costo de las mochilas con libros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de la participación de los padres en cada actividad. • Desglosar los datos de las evaluaciones funcionales de los niños cuyos padres participan en cada actividad.
<p>2. Formar asociaciones con las familias para crear y usar “mochilas con libros” para mandar y enviar entre el hogar y Head Start, o para dejarlas con las familias para que las utilicen en sus hogares. Estas mochilas incluyen una selección de libros que toman en cuenta el aspecto cultural y están escritos en la lengua materna y en inglés. Consultar los recursos del sitio web de ECLKC para identificar libros bilingües adecuados culturalmente y libros en idiomas diferentes al inglés. Los libros en inglés para bebés y niños pequeños se incluyen cuando las familias y los visitantes del hogar determinan que son apropiados.</p>	Supervisor de apoyo a la familia, maestros, supervisor del hogar y visitantes del hogar	Otoño		<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento de cualquier tipo de aumento en la lectura de la lengua materna y el inglés, según lo informado por las familias.
<p>3. Invite a las familias a grabar sus libros o cuentos favoritos en sus lenguas maternas para usarlos en los programas.</p>	Supervisor de apoyo a la familia y supervisores en el lugar	Fines de otoño		

Tabla 4.3: Ejemplo 2 – Plan de acción del programa ABC de Head Start (adquisición de inglés y español)

Acciones/estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras	Ayudas financieras Datos, herramientas o métodos para el seguimiento del progreso
Compromiso de los padres y las familias (continuado)				
4. Recopilar las “palabras de la semana” (en inglés y en el idioma del hogar) favoritas del personal y las familias, y usarlas en boletines o exhibirlas en los salones de clases.	Supervisor de apoyo a la familia, supervisores en el lugar, maestros y visitantes del hogar	Invierno		
Compromiso de la comunidad				
1. Desarrollar una asociación con el sistema de bibliotecas local para aumentar el uso de bibliotecas por parte de las familias y aumentar las visitas por parte de los bibliotecarios a los programas. Compartir con las bibliotecas recursos sobre la selección de libros culturalmente adecuados en idiomas distintos al inglés.	El director de Head Start y los supervisores de la participación comunitaria	Primavera	• N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento (MOU, sigla en inglés) firmado, • autoinformes de los padres, • Agregar: <ul style="list-style-type: none"> o las tarjetas de biblioteca, o los préstamo de libros, o la participación en eventos. • informe de la biblioteca de las visitas a los centros y hogares, • se hace seguimiento de los registros de las familias para reflejar cualquier tipo de aumento en la lectura de libros en la lengua materna y en inglés, según corresponda.
2. Hacer una prueba piloto en dos bibliotecas locales y animar a los niños a sacar libros en español e inglés.	Director de educación	Todo el año		
Servicios de salud				
1. Coordinar con la iniciativa de asistencia para garantizar que los niños asistan a la escuela regularmente.	Supervisor de salud	Otoño	• N/A	<ul style="list-style-type: none"> • registros de asistencia, • resultados de los exámenes sistemáticos,
2. Proporcionar a los maestros vocabulario relacionado con la salud y apropiado para la edad en las lenguas maternas y en inglés.	Supervisor de salud con supervisores en el lugar	Invierno		

tema 4: unión de los esfuerzos—ejemplos de programas

Tabla 4.3: Ejemplo 2 – Plan de acción del programa ABC de Head Start (adquisición de inglés y español)

Acciones/estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras	Ayudas financieras Datos, herramientas o métodos para el seguimiento del progreso
Servicios de salud (continuado)				
3. Revisar los resultados de las pruebas diagnósticas auditivas para asegurarse de que los niños que no las aprobaron fueron remitidos a evaluación y servicios cuando se indicó.	Supervisor de salud con supervisores en el lugar	Fines de otoño		<ul style="list-style-type: none"> • desglose de los datos de las evaluaciones de los niños que más se ausentan de la escuela, • encuesta a los maestros sobre el vocabulario de salud.
Gestión del programa				
1. Reclutar y contratar coaches con experiencia práctica en el trabajo con niños que están aprendiendo uno o más idiomas. También, cuando sea posible, reclutar y contratar coaches bilingües y otro personal bilingüe.	Director y cuerpo directivo de Head Start	Julio	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos financiamientos para asesores • Presupuesto para más tiempo de personal o reemplazos • Presupuesto para complementos de los nuevos currículos de lenguaje y lectoescritura, y para capacitación del personal sobre el currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> • presupuesto actualizado, • documento sobre la planificación PLA compilado, • desglose de datos de las evaluaciones funcionales de los niños, de los que aprenden en dos idiomas (DLL, sigla en inglés) con maestros que tienen coaches bilingües.
2. Garantizar que los maestros seleccionados para participar en las experiencias de planificación del lenguaje y proporcionar coaching a otros maestros reciban el apoyo y capacitación indicados para ser un coach de pares.	Director de Head Start y de recursos humanos	Agosto – en curso		
3. Contratar personal sustituto para asegurarse de que los maestros tengan tiempo para participar en el coaching y para asistir a otras capacitaciones.	Director de recursos humanos	Agosto		
4. Informar regularmente al cuerpo directivo, al Consejo de Políticas y a otras partes interesadas sobre el progreso en el cumplimiento de las metas.	Director de Head Start y director de educación			
5. Identificar y adquirir un complemento de currículo de lenguaje y lectoescritura que sea pertinente para todos los niños, incluso aquellos que aprenden en dos idiomas. Proporcionar capacitación a los maestros sobre el currículo y comprobar que el currículo se implementa con fidelidad.	Director de Head Start y director de educación			
6. Proporcionar capacitación a los maestros y familias sobre la lectura dialógica.	Director de educación y consultores			
7. Asegurarse de que el personal directivo y otro personal clave participen en las capacitaciones sobre PLA y el coaching basado en la práctica del Centro Nacional de Desarrollo, Enseñanza y Aprendizaje en la Primera Infancia.	Director, equipo directivo y directores en el lugar			

Ejemplo 3: **Servicios integrales de salud: Control del asma para promover la asistencia regular**

Es clave que los programas de Head Start implementen prácticas eficaces de salud y seguridad para garantizar que los niños estén seguros en todo momento. Usted puede identificar las prácticas de salud y seguridad como una meta independiente o como un objetivo para otra meta del programa, como la salud en general.

Este ejemplo muestra cómo un programa de Head Start establece una meta de servicios de salud destinada a darle un enfoque integral al asma para promover la asistencia regular y maximizar todas las oportunidades de aprendizaje de los niños.

ESCENARIO

El programa Healthy Beginnings de Head Start y Early Head Start está preparando su solicitud de cinco años. El programa opera cuatro centros para bebés, niños pequeños y preescolares cuyas familias viven en dos comunidades urbanas dentro de su área de servicio. Además de recopilar y agregar datos de asistencia para determinar la asistencia diaria promedio mensual, el programa también desglosa los datos de asistencia por sitio, aula y cada niño individualmente con el fin de identificar a los niños que corren el riesgo de perder el 10 por ciento de los días del programa.

Informe del estudio de la comunidad

Durante el estudio de la comunidad, la gerente de salud llevó a cabo un estudio de la salud de las comunidades en el área de servicio del programa para entender las necesidades de salud de los niños y adultos, así como los recursos disponibles, lagunas en los servicios y barreras a la atención médica. La gerente revisó múltiples fuentes de datos de salud recopiladas a nivel local y estatal y descubrió que la prevalencia del asma infantil en su estado era una de las más altas del país. También realizó entrevistas con miembros del Comité Asesor de los Servicios de Salud, consejos de salud locales y otros informantes clave. Durante estas discusiones, se enteró de que los proveedores locales de atención médica estaban siendo testigos de un aumento en el número de niños con asma. Esto era compatible con los datos de salud que había recopilado, desglosado y analizado sobre los niños con necesidades especiales de atención médica inscritos en el programa durante los últimos cuatro años. El número de niños que recibieron tratamiento médico para el asma también estaba en alza. Además, una comparación de varios años del Informe de Datos Actualizados (PIR, sigla en inglés) del concesionario reveló que el porcentaje de niños con asma en su programa era mayor que el porcentaje nacional. Un desafío que identificó la gerente de salud fue la falta de una organización local de asma a la que las familias del programa pudieran asistir; la más cercana estaba a una hora y media de distancia.

Durante la supervisión continua y la mejora continua del programa

La gerente de salud desglosó y analizó los datos de asistencia de los niños con asma y otras necesidades especiales de atención médica. La gerente observó que el 90 por ciento de los niños con asma estaban ausentes con frecuencia. Estaban en el grupo de niños identificados como a riesgo de perder el 10 por ciento de los días del programa.

Durante la autoevaluación anual

La gerente de salud habló con los maestros que tenían niños con asma en sus aulas. Los maestros informaron sentirse a gusto implementando planes de salud individuales, pero no estaban confiados en que podrían identificar los desencadenantes que pudieran agravar el asma de un niño en el aula.

La gerente de salud también habló con las familias de los niños con asma. Muchas familias no entendían completamente qué es el asma y querían más información sobre la afección de salud de su hijo. Varias familias con dominio limitado del inglés dijeron que les gustaría recibir información en su lengua materna.

La gerente de salud compartió esta información con los miembros del Comité Asesor de los Servicios de Salud. El Comité, a su vez, sugirió varias estrategias que incluían poner en contacto al programa con un negocio local que anteriormente había financiado iniciativas de salud comunitaria.

Durante la planificación

Después de un debate con el equipo de autoevaluación y los miembros del Consejo de Políticas y el cuerpo directivo, el programa desarrolló la siguiente meta de salud del programa, el resultado y el desafío esperado para su período de proyecto de cinco años.

Meta del programa

El programa Healthy Beginnings de Head Start desarrollará un enfoque integral del asma para maximizar todas las oportunidades de aprendizaje de los niños y promover su asistencia regular a las actividades del programa.

Resultado esperado

Los niños con asma podrán participar en las actividades del programa un mayor número de días.

Desafío esperado

Los niños con asma tienen tasas más altas de ausentismo.

Como se muestra en la Tabla 4.4, el equipo de planificación desarrolló tres objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables y oportunos) y los resultados esperados correspondientes para su meta. También decidieron qué fuentes de datos utilizaría el programa para darle seguimiento al progreso.

Tabla 4.4: Ejemplo 3 – Objetivos de Healthy Beginnings, resultados esperados y datos, herramientas y métodos (Control del asma para promover la asistencia regular)

Objetivo	Resultados esperados	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
<p>1. Desarrollar una política para el asma y los procedimientos relacionados que incluyan la capacitación del personal sobre el asma, cómo implementar en todas las aulas una lista de verificación de cuidado infantil que tenga en cuenta el asma y cómo completar los registros de inscripción/asistencia/síntoma de los niños con asma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las políticas en un plazo de tres meses. • Capacitar al personal de educación en los cuatro centros sobre la nueva política y sobre cómo implementar la lista de verificación y el procedimiento de mantenimiento de registros en seis meses. • Para el final del segundo año y en cada año subsiguiente, implementar la lista de verificación semestralmente en el 100 por ciento de las aulas en los centros y completar los registros de inscripción/asistencia/síntoma de los niños con asma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los maestros mantendrán aulas que tengan en cuenta el asma y minimicen la exposición de los niños a los desencadenantes del asma. • El programa utilizará los registros de inscripción/asistencia/síntoma de los niños para darles seguimiento a los datos de asistencia y el motivo de los días que faltaron. • Los gerentes de educación y de las instalaciones utilizarán los datos de la lista de verificación para hacer mejoras a las instalaciones, según sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • políticas y procedimientos del programa, • listas de verificación, • registros de capacitación, • datos de asistencia y registros de inscripción/asistencia/síntoma de los niños con asma.
<p>2. Desarrollar una iniciativa de salud local de dos años con la compañía Healthy Living de ABC para: 1) implementar un programa individualizado de visitas al hogar para educar a las familias de niños con asma; y 2) orientar al personal de servicios familiares para mantener el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un plazo de tres meses, elaborar un acuerdo y presupuesto por escrito para la iniciativa. • En un plazo de seis meses, contratar a un educador especializado en el asma. • Para el final del primer año, ofrecer una visita educativa del hogar a todas las familias del programa. • Continuar proporcionando visitas educativas en el hogar en el segundo año, y capacitar y asesorar al personal seleccionado sobre cómo llevar a cabo una visita educativa en el hogar al final del segundo año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las familias recibirán materiales educativos, entre ellos una lista de verificación del hogar para las familias que tiene en cuenta el asma, en inglés y español y otros idiomas, según sea necesario. • Las familias comprenderán mejor la afección de su hijo y las estrategias para controlarla. • El personal del programa fomentará su capacidad para proporcionar educación sobre el asma a las familias de manera continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • acuerdo firmado y financiación recibidos, • notas de gestión de casos, • listas de verificación, • registros de capacitación del personal, • datos de asistencia y registros de inscripción/asistencia/síntoma de los niños con asma.

tema 4: unión de los esfuerzos—ejemplos de programas

Objetivo	Resultados esperados	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
<p>3. Trabajar con el hospital local y la división regional de la Fundación para el Asma y las Alergias de Estados Unidos para crear un grupo de apoyo local para ofrecer educación y apoyo para el asma a las familias del programa y a otros miembros de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear el grupo de apoyo local en un plazo de cuatro meses. • Celebrar la primera reunión en un plazo de seis meses. • Celebrar reuniones trimestrales del segundo al quinto año e invitar a todas las familias del programa que tienen niños con asma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una colaboración local para abordar los problemas de salud de la comunidad será beneficiosa para las familias del programa y para la comunidad. • Las familias del programa tendrán acceso a recursos educativos y apoyo para ayudarlos a controlar el asma de su hijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • orden del día de las reuniones, • encuestas a la familia, • datos de asistencia y registros de inscripción/asistencia/síntoma de los niños con asma.

El programa Healthy Beginnings de Head Start redactó un plan de acción detallado para cada uno de sus tres objetivos SMART. El plan de acción para el objetivo 2 se incluye en la Tabla 4.5.

Objetivo 2: El programa Healthy Beginnings de Head Start desarrollará una iniciativa de salud local de dos años con la compañía Healthy Living de ABC para: 1) implementar un programa individualizado de visitas al hogar para educar a las familias de niños con asma; y 2) orientar al personal de servicios familiares para mantener el programa.



Tabla 4.5. Ejemplo 3 – Plan de acción de Healthy Beginnings para el objetivo 2 (Control del asma para promover la asistencia regular)

Acciones/estrategias del programa	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
1. Desarrollar un acuerdo por escrito con la compañía Healthy Living de ABC para financiar una iniciativa de salud local de dos años para proporcionar apoyo educativo a las familias del programa Head Start que tienen niños con asma.	Director de Head Start y gerente de salud	En un plazo de tres meses	Presupuesto para la iniciativa de salud
2. Contratar a un educador especializado en asma para realizar visitas al hogar a las familias del programa.	Gerente de salud y padres del Consejo de Políticas	En un plazo de seis meses	
3. Seleccionar materiales educativos y traducirlos a las lenguas habladas por las familias del programa, según sea necesario.	Gerente de salud y educador especializado en el asma	En un plazo de nueve meses	Presupuesto para materiales y traducciones
4. Realizar visitas al hogar.	Educador especializado en el asma	Al final del primer año	
5. Capacitar al personal de servicio familiar sobre los materiales educativos.	Educador especializado en el asma, gerente de salud y personal de servicio familiar	Segundo año, primer trimestre	
6. Llevar a cabo visitas conjuntas con los trabajadores de servicio familiar para orientar al personal, asegurarse de que saben cómo utilizar los materiales educativos apropiadamente y coordinar con el gerente de salud.	Educador especializado en el asma, gerente de salud y personal de servicio familiar	Segundo año, segundo trimestre	
7. Orientar al personal interesado para desarrollar su capacidad de proporcionar educación y apoyo para el asma.	Educador especializado en el asma, gerente de salud y personal de servicio familiar	Segundo año, tercer y cuarto trimestres	
8. Continuar ofreciendo visitas educativas al hogar.	Personal de servicio familiar y gerente de salud	Del tercer al quinto año	Presupuesto para materiales

Ejemplo 4:

Participación de los padres, las familias y la comunidad: PFCE/Pérdida de empleos en la comunidad

ESCENARIO

Estudio de la comunidad y participación continua de la comunidad

En su actualización anual del estudio de la comunidad, All of Us Together, Inc. supo que dos de los empleadores más grandes de la comunidad iban a cerrar sus puertas. Esto podría afectar a más de la mitad de las familias del programa. Sabiendo que ello afectaría de forma diferente a las familias que se tendrían que enfrentar al estrés relacionado con el desempleo, el personal quería saber lo siguiente: “¿Cómo podemos tener un efecto positivo en nuestras familias durante este período de cambio?”. Para ello se formó un comité de planificación que involucraba al personal, miembros del cuerpo directivo, miembros de la familia y socios comunitarios. El comité elaboró y pidió a todas las familias inscritas que completaran una encuesta sobre el bienestar de la familia. El personal agregó los datos de la encuesta y determinó que las familias ya estaban sintiendo altos niveles de ansiedad por los despidos inminentes, y entre otras cosas, querían saber cómo apoyar mejor a sus hijos.

Actualización de planificación

Los datos recopilados del programa ayudaron al personal a buscar maneras en las que podrían apoyar a los padres para que se pusieran en contacto con los recursos comunitarios para aliviar la ansiedad y encontrar otras opciones de oportunidades de empleo a lo largo del período del proyecto de cinco años.

Durante la mejora y el monitoreo continuos del programa

El personal comparó la nueva información sobre el bienestar familiar con otras fuentes revisadas con anterioridad para desarrollar la siguiente meta, los objetivos, los resultados esperados, los datos para darle seguimiento al progreso, los desafíos esperados y el plan de acción.

Meta del programa

All of Us Together colaborará con las familias y trabajará con los socios comunitarios para apoyar el progreso de las familias hacia un mayor bienestar y una estabilidad financiera más sólida. Prestaremos especial atención a las familias afectadas por la pérdida de empleo y los cambios que estas familias experimentarán durante los próximos dos a cinco años como resultado de la pérdida de empleo.

Esta meta está vinculada a los resultados del compromiso y el bienestar familiar del Marco de participación en Head Start de los padres, las familias y la comunidad (PFCE, sigla en inglés).

- **Bienestar familiar:** Las familias están seguras, saludables, tienen oportunidades para el progreso educativo y la movilidad económica, y tienen acceso a servicios de salud física y mental, vivienda y asistencia alimentaria y otros servicios de apoyo familiar.

Desafíos esperados

Es posible que haya que hacer un esfuerzo especial para motivar a los padres a participar y permanecer comprometidos en la capacitación interdisciplinaria y en la formación de aprendizaje. También puede ser que los padres necesiten apoyo para estar listos para ocupar posiciones a medida que estas estén disponibles.

Tabla 4.6. Ejemplo 4 – Objetivos de All of Us Together, Inc., resultados esperados y datos, herramientas y métodos (PFCE/Pérdida de empleos en la comunidad)

Objetivo y conexión con el Marco PFCE	Resultados esperados	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
<p>1. Crear Memorandos de Entendimiento (MOU, sigla en inglés) con no menos de cinco socios comunitarios clave que tengan la capacidad de ofrecer capacitación interdisciplinaria y formación de aprendizaje al final del primer año del período del proyecto de cinco años.</p> <ul style="list-style-type: none"> Áreas de impacto del programa: asociaciones comunitarias 	<ul style="list-style-type: none"> Los padres que pierdan el empleo reingresarán a la fuerza laboral, lo que traerá como resultado que las familias sean más estables financieramente. 	<ul style="list-style-type: none"> acuerdos MOU firmados, orden del día y actas de las reuniones, entrevistas con los padres y grupos focales, datos de PIR sobre el empleo
<p>2. En el plazo de un mes desde el comienzo del año programático y continuando durante todo el año programático, asegúrese de que el 100 por ciento de los padres tengan información sobre los servicios de apoyo disponibles en la comunidad (incluidos asesoría de salud mental, tratamiento para el abuso de sustancias y capacitación laboral) para enfrentar mejor la pérdida de empleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Base del programa: mejora continua del programa, Áreas de impacto del programa: asociaciones familiares, asociaciones comunitarias, Resultados: bienestar familiar, conexión con compañeros y comunidad, padres como aprendices, padres en transición, padres como defensores y líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> Las familias tendrán acceso a servicios de apoyo basados en la comunidad que les brindarán una mayor estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> calendarios diarios, actas y asistencia a la reunión de padres, copias de volantes y folletos distribuidos a través de reuniones de padres y a través de «conversaciones de cubículo», material promocional sobre ferias de trabajo y de salud, encuesta anterior y posterior de satisfacción de la familia, notas de gestión de casos, entrevistas con los padres y grupos focales, datos de los informes actualizados del programa (PIR, sigla en inglés) sobre servicios comunitarios proporcionados o referidos.

tema 4: unión de los esfuerzos—ejemplos de programas

Tabla 4.6. Ejemplo 4 – Objetivos de All of Us Together, Inc., resultados esperados y datos, herramientas y métodos (PFCE/Pérdida de empleos en la comunidad) Continuada

Objetivo y conexión con el Marco PFCE	Resultados esperados	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
<p>3. En el plazo de un mes desde el comienzo del año programático y continuando durante el año programático, asegúrese de que el 100 por ciento del aula, los servicios familiares y el personal de inscripción conozcan los recursos disponibles en la comunidad para ayudar a las familias que experimentan estos factores estresantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de impacto del programa: asociaciones familiares, asociaciones comunitarias, • Resultados: bienestar familiar, conexión con los pares y la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del programa y las organizaciones comunitarias aumentarán su comprensión de las necesidades de las familias que experimentan la pérdida de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • hojas de registro para la capacitación del personal, orden del día y notas, • calendario de capacitación del programa, • planes o resúmenes del coaching y la supervisión reflexiva, • archivos y planes de desarrollo profesional, • encuestas de los socios comunitarios.
<p>4. Para el segundo año del período del proyecto de cinco años, realizar la capacitación en consulta de salud mental, práctica reflexiva y supervisión al 100 por ciento del aula, servicios familiares y personal de inscripción para asegurarse de que el personal comprenda mejor cómo la pérdida de empleo y la transición laboral influyen en el estrés y puede conducir a problemas de salud como la depresión y la ansiedad, así como a trastornos de abuso de sustancias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos del programa: desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres que se ven afectados por problemas de salud mental relacionados con la pérdida de empleo recibirán servicios de intervención que reducirán el impacto negativo de la pérdida del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • hojas de registro, orden del día y notas para la capacitación del personal, • calendario de capacitación del programa, • planes o resúmenes del coaching y la supervisión reflexiva, • archivos y planes de desarrollo profesional, • encuesta anterior y posterior de satisfacción de la familia, • entrevistas con los padres.



Tabla 4.7. Ejemplo 4 – Plan de acción de All of Us Together (PFCE/Pérdida de empleos en la comunidad)

Acción o estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
1. Facilitar un grupo de trabajo (con inclusión de organizaciones comunitarias) para crear una plantilla estandarizada del MOU que sea específica para la capacitación laboral, incluida la formación de aprendizaje.	Gerente de operaciones de Head Start	Inmediatamente–un mes	<ul style="list-style-type: none"> • costo del espacio para la reunión, • materiales para reuniones, • comida/café • estimado en \$250.
2. Reunirse con la universidad comunitaria, el Departamento de Trabajo del estado y otras entidades de desarrollo de la fuerza laboral para obtener los MOU firmados.	Director de Head Start	Del segundo al tercer mes y de forma continua después	Gastos de viaje estimados en \$100
3. Colocar una lista de recursos en nuestro sitio web de la agencia de servicios de apoyo disponibles en la comunidad. Actualizar trimestralmente como mínimo.	Gerente de servicios familiares y gerente de informática (I/T, sigla en inglés)	Del primer al sexto mes y de forma continua después	Fondos para aumentar la capacidad del sitio web estimado en \$1,500
4. Crear un folleto que enumere los servicios de apoyo disponibles en la comunidad.	Equipo directivo	Segundo mes y de forma continua después	Servicios de traducción, impresión estimados en \$5,000
5. Distribuir el folleto de recursos a cada familia que solicite los servicios.	Personal que presta servicios a las familias	Segundo mes y de forma continua después	Gastos de traducción \$800
6. Distribuir el folleto de recursos a cada familia que solicite los servicios.	Personal de Elegibilidad, Reclutamiento, Selección, Matrícula y Personal de Elegibilidad, Reclutamiento, Selección, Matrícula y Asistencia (ERSEA, sigla en inglés)	Segundo mes y de forma continua después	
7. Impartir capacitación en consulta de salud mental, práctica reflexiva y supervisión.	Equipo directivo	Anualmente durante el preservicio y como parte de la orientación del nuevo empleado	Instructores, materiales, sustitutos del aula y alquiler de espacio para capacitación estimados en \$500
8. Investigar fuentes de financiación e implementar un sistema para apoyar las necesidades financieras a corto plazo de las familias que experimentan pérdida de empleo.	Director de Head Start	Segundo año y de forma continua después	Costos de reuniones, desarrollo de materiales, capacitación del personal estimada en \$500

Involucrar a las familias y a las partes interesadas clave en el proceso de establecimiento de metas sirvió de apoyo a la implementación del plan de acción, garantizando la responsabilidad compartida y el apoyo durante todo el proceso. Como parte de la comunicación continua con la oficina regional, el programa también participó en discusiones periódicas sobre el progreso del programa hacia esta y otras metas del programa. El programa permaneció en estrecho contacto con su proveedor de capacitación y asistencia técnica para discutir su planificación continua e identificar o acceder a la capacitación y los recursos para implementar su plan de apoyo al bienestar de la familia.

A medida que se involucra con las familias y los socios comunitarios para lograr su meta, el programa sigue siendo intencional para documentar todas las actividades puestas en marcha (medida de los esfuerzos) y captar los cambios observados y reportados por los padres (medida de efecto) mientras se le da seguimiento al progreso, revisando los pasos, realizando las mejoras necesarias y monitoreando el progreso para apoyar el bienestar de las familias en este período de transición. ■



¿Cómo servirán de guía estos ejemplos para las metas de su programa, los planes de acción y los procedimientos de seguimiento?



El **Tema 4** describe cómo cuatro programas típicos integran las metas, los resultados esperados y los planes de acción a su proceso de planificación. El primer ejemplo se centró en fortalecer las transiciones de los niños al kindergarten. El segundo esbozó una iniciativa que promueve el desarrollo del lenguaje y la lectoescritura para niños en edad preescolar. El tercero utilizó una meta relacionada con la salud para maximizar las oportunidades de aprendizaje de los niños. El cuarto exploró maneras en que los programas se asocian con las familias para progresar hacia el bienestar de la familia. Al leer estos escenarios de planificación, ¿pensó en su propio programa? Por supuesto, los detalles difieren, pero hay lecciones que aprender de la experiencia de otra persona.

El documento *Pilares de la excelencia: Guía para la planificación de cinco años y la mejora continua*, 2.ª edición, nos ofrece un vocabulario compartido y una caja de herramientas de estrategias que respaldará la planificación estratégica de su programa. Desarrolle estas ideas con otras partes interesadas en su programa y con sus socios comunitarios. A través de la comunicación y la colaboración nos beneficiamos de diversos puntos de vista y juntos tenemos una misión compartida de crear programas receptivos y empoderados para los niños y sus familias.

Apéndices

68	Apéndice A: Head Start y la toma de decisiones fundamentadas en los datos
70	Apéndice B: Consejos para utilizar Pilares de la excelencia, 2.ª edición
72	Apéndice C: Glosario de términos de la planificación del programa
74	Apéndice D: Referencias de las Normas de Desempeño del Programa Head Start
79	Apéndice E: Herramientas y plantillas de muestra
87	Apéndice F: Recursos del sitio web ECLKC
88	Apéndice G: Recursos de capacitación

Head Start y la toma de decisiones fundamentadas en los datos

La planificación sólida llevada a cabo mediante decisiones fundamentadas en los datos es el cimiento de las operaciones eficaces y de la mejora continua del programa. Las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés) [Logro de las metas programáticas, 45 CFR §1302.102](#) requiere que los programas establezcan metas del programa para la prestación de servicios del programa que respondan a las necesidades de la comunidad, junto con objetivos medibles para evaluar el progreso hacia las metas. La recopilación y el análisis de los datos del programa es una parte fundamental de este proceso. En última instancia, les permite a los programas hacer un seguimiento del progreso para determinar hasta qué punto los programas están cumpliendo sus compromisos para proporcionar servicios de calidad a los niños y familias de todos los orígenes.

Los datos del programa también son esenciales para demostrar el progreso en las metas, la eficacia de los servicios y si los programas cumplen con los requisitos de desempeño de las HSPPS y del concesionario. Como se estipula en la solicitud inicial de subvención de Head Start de cada concesionario, las metas estratégicas a largo plazo, los objetivos medibles y los resultados previstos son la base para el enfoque de diseño del programa.

La frase común “rico en datos, pero pobre en información” es cierta en el caso de muchas organizaciones que recopilan datos del programa, pero no los utilizan de manera significativa. Los autores de Gestionar la información estratégicamente hacen esta distinción clave entre los datos y la información:¹

La información no se trata solo de datos recopilados. Se trata en realidad de datos recopilados, organizados, ordenados y dotados de significado y contexto.

Para que los datos sean útiles para el responsable de la toma de decisiones, estos deben presentarse como información que esa persona pueda comprender y aplicarla en forma apropiada. Esta es exactamente la razón por la cual los datos bien presentados son una característica fundamental de la solicitud de subvención. Esto significa que los datos deben alinearse claramente con las metas de un programa y proporcionar una hoja de ruta significativa hacia el progreso.

Los programas de Head Start han pasado de la simple recopilación de datos al análisis, la comparación y el uso del descubrimiento de datos fundamentados que se llevan a cabo en la actualidad con el fin de tomar decisiones sólidas para sus programas, que responden a las HSPPS. La recopilación de datos es más eficaz y útil cuando:

- 1) Los programas recopilan y analizan datos para responder a preguntas clave.
- 2) La respuesta de los datos es rápida.
- 3) La información se presenta de manera continua para que las

“ Lo que se mide... se gestiona [mejora].
— Peter Drucker

“ No todo lo que se puede contar cuenta y no todo lo que cuenta se puede contar.
— Albert Einstein

“ Sin datos usted es solo una persona con una opinión.
— W. Edwards Deming

“ Los datos no consisten solamente en añadir cosas a sus tareas. Hay que asegurarse de que se tienen las cosas indicadas en sus tareas.
— Unknown

partes interesadas puedan responder en tiempo real y abordar asuntos emergentes.

Al seguir estas tres pautas, los análisis de los datos no solo serán más valiosos, sino que los programas también podrán utilizar lo que aprendan de los datos para responder preguntas clave, establecer directrices estratégicas, diseñar soluciones sistémicas y mejorar continuamente los servicios para los niños y sus familias.

La recopilación de datos es mucho más que cumplir un requisito para los informes. De hecho, la utilización adecuada de los datos puede mejorar la misión de un programa. Cuando el personal es capaz de visualizar claramente los resultados potenciales del programa y su papel en el logro de esos resultados, muestra más entusiasmo en el proceso de análisis de los datos y el seguimiento del progreso de la agencia.² Asimismo, cuando los análisis de datos y las medidas de desempeño conducen a resultados satisfactorios, el personal también tiene una actitud más alerta e intencional en cuanto a la recopilación de datos. Como beneficio adicional, entender cómo su trabajo influye en los niños, las familias y su comunidad no solo aumenta la pasión y la energía del personal por su trabajo, sino que también conduce a un trabajo en equipo más cohesionado y eficaz.

Peter Drucker, con frecuencia considerado como el padre de la teoría de la gestión, describió dos funciones que tienen los datos:³

- 1) Gestionar las operaciones.
- 2) Servir de guía en las decisiones.

Los programas de Head Start utilizan los datos de ambas maneras. Gran parte de los datos recopilados por los programas de Head Start se relacionan con las operaciones. Los programas recopilan, agregan, comparan y supervisan datos operativos (p. ej., asistencia o cambio de personal) de forma continua para garantizar que la prestación de servicios sea eficiente y eficaz y tenga lugar en el plazo previsto. Muchos programas de Head Start utilizan sus sistemas de gestión de información para dar seguimiento y reportar datos sobre las operaciones.

Los programas de Head Start son cada vez más expertos en el uso de datos para darle seguimiento al progreso hacia las metas y usar destrezas analíticas que sirvan de guía para la toma de decisiones.

El ciclo de planificación de Head Start ayuda a los programas a utilizar la recopilación de datos para que sirva de apoyo a la planificación sistemática e integrada. A medida que los programas implementan sus sistemas de gestión, deben considerar cómo utilizar los datos para que sirvan de guía al trabajo actual y, a través de la solicitud de subvención, para desarrollar y describir el trabajo futuro de un programa.

“ Tener una estrategia significa la planificación multidimensional, la colaboración de varios equipos y la acción de múltiples tareas.

— Pearl Zhu

“ Los obstáculos son, por supuesto, necesarios para el desarrollo: nos enseñan... estrategias, paciencia, pensamiento crítico, resiliencia e ingenio.

— Naomi Wolf

“ Prever los problemas y averiguar cómo resolverlos es, en realidad, lo opuesto a preocuparse: es ser productivo.

— Chris Hadfield

“ Anticiparse a lo difícil midiendo lo fácil.

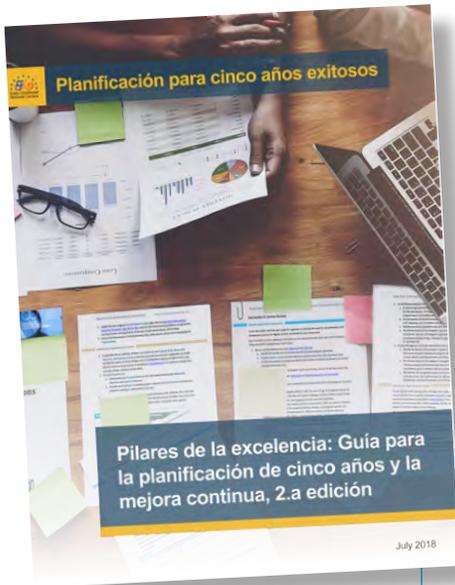
— Lao Tzu

¹ McGee, J. V., Prusak, L., & Pyburn, P. J. (1993). *Gestión estratégica de la información: Aumente la competitividad y la eficiencia de su empresa mediante la utilización de la información como herramienta estratégica* (en inglés). New York: Wiley.

² Schwartz, T., & Porath, C. (2014, 30 de mayo). “[Por qué odias el trabajo \(en inglés\)](#)”, New York Times. El artículo incluye referencias a un estudio en el que se constató que los empleados tenían más probabilidades de quedarse con sus organizaciones cuando su trabajo tenía sentido e importancia.

³ Drucker, Peter (2004, 21 de junio). Peter Drucker sobre Toma de decisiones (en inglés), *Harvard Business Review*.

Consejos para utilizar Pilares de la excelencia, 2.^a edición



¿Cómo pueden los programas utilizar Pilares de la excelencia: Guía para la planificación de cinco años y la mejora continua, 2.^a edición?

La publicación Pilares de la excelencia, 2.^a edición destaca cómo las prácticas de planificación que son sólidas sirven de apoyo a los programas eficaces de Head Start y les muestra a los programas lo que espera Head Start de la planificación estratégica. Estudie cada tema teniendo presente cómo este puede apoyar a su programa durante todo el proceso de planificación. Estas son algunas ideas para aprovechar al máximo esta guía. Recorra a ellas para estimular la discusión, establecer una visión común de conceptos clave e identificar ideas que haya que seguir explorando.

- **Apoye el desarrollo tanto de las solicitudes de subvención de Head Start iniciales como las continuas.** Como complemento a las Instrucciones de la solicitud de subvención de Head Start, Pilares de la excelencia, 2.^a edición apoya a los programas para que redacten solicitudes de subvención exitosas. El Tema 1 destaca el vocabulario que tendrá que utilizar. El Tema 4 da ejemplos de cómo usarlo. En esta guía hay consejos y estrategias para implementar el pensamiento sistémico y el cambio organizacional.
- **Evalúe y mida las metas y los objetivos actuales del programa.** Tema 1: Mecanismos concretos para la planificación estratégica y el Tema 3: Logros de las metas del programa que apoyan los resultados del niño y la familia destacan el vocabulario clave y proporcionan ideas útiles para evaluar las metas, los objetivos medibles y los planes de acción del programa. Concéntrese particularmente en escribir objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos). Tenga en cuenta, en particular, la «M» en SMART, que significa «medible». Las instrucciones de la solicitud de la subvención requieren que los programas informen sobre su progreso en cada solicitud de continuidad, y usted solo puede informar del progreso de algo que ha medido.
- **Establezca las metas, redacte los objetivos y los resultados y desarrolle los planes de acción para el programa.** El Tema 3 ayudará al personal del programa a reconocer la relación entre las metas y los objetivos. Este describe cómo mantener las metas vigentes y cómo las metas del programa, incluidas las metas de preparación escolar, se entrecruzan para garantizar servicios

integrales y de alta calidad. Tema 4: Unión de los esfuerzos proporciona ejemplos de metas del programa y objetivos medibles y conecta aun más las metas y los objetivos al plan de acción. Ambos temas modelan cómo los programas pueden utilizar los formularios de planificación proporcionados en los apéndices.

■ **Planifique y lleve a cabo la capacitación de liderazgo relacionada con las funciones de supervisión del cuerpo directivo/Consejo tribal y el Consejo de Políticas.**

Las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, sigla en inglés) 45 CFR §§[1301](#) y [1302](#) describen las responsabilidades del liderazgo del programa de Head Start (p. ej., el cuerpo directivo/Consejo tribal, el Consejo de Políticas y el personal de administración clave) en la supervisión y participación en el proceso de planificación del programa. Los temas 1 y 2 explican estos conceptos y discuten las responsabilidades clave en torno al ciclo de planificación del programa. Esto apoyará el liderazgo a medida que desarrollen, planifiquen y evalúen sus programas durante el período de cinco años del proyecto. Examine esta guía con su equipo de liderazgo para llegar a una visión común de la información y la mejor manera de proceder.

■ **Analice los resultados del estudio de la comunidad con el equipo directivo del programa.** Tema 2: Planificación de cinco años en Head Start, describe cómo utilizar herramientas de planificación estratégica, como el estudio de la comunidad, para visualizar un futuro deseado. El Tema 4 a su vez modela cómo integrar las metas del programa, los objetivos y los resultados esperados para abordar los problemas del mundo real. En su conjunto, estos temas pueden ayudarlo a desarrollar y usar un estudio de la comunidad que sea receptivo.

■ **Evalúe su proceso de planificación estratégica.** El Tema 2 apoya a los programas que están considerando maneras de actualizar su proceso de planificación estratégica. Además de describir los elementos clave en el proceso de planificación estratégica, también destaca las formas de lograr el consenso de las partes interesadas a medida que los programas establecen metas a largo plazo.

Al usar esta guía, considere tanto el «esfuerzo» como el «efecto». Identifique las formas en que va a medir el progreso hacia el logro de las metas, los objetivos y los resultados del programa. Además de recopilar datos que muestren cuánto hace su programa y con qué frecuencia lo hace (medidas de esfuerzo), piense en las medidas de cambios en el conocimiento, las actitudes o los comportamientos (medidas de efecto). Las medidas de efecto pueden ayudarlo a entender el efecto positivo que usted tiene en los niños y las familias.



Glosario de términos de la planificación del programa

Términos y definiciones

Datos: Datos o información que se utiliza para calcular, analizar, planificar o informar algo.

Datos iniciales: Una recopilación inicial de información que se puede utilizar con fines comparativos. Los datos iniciales se pueden usar como punto de partida para comprender los cambios que se producen con el tiempo.

Desafío: Información que describe los obstáculos para alcanzar las metas y los objetivos del programa. Cuando se va a pronosticar una barrera prevista para alcanzar las metas y los objetivos, se utiliza el término “desafío esperado”. Normalmente se menciona en la solicitud inicial.

Efecto: Las “Medidas de efecto” determinan los cambios en el conocimiento, la actitud o el comportamiento como resultado de la actividad. Registran si las actividades del programa han marcado alguna diferencia.

Esfuerzo: Las “Medidas de esfuerzo” se utilizan para contar lo que proporciona un programa y en cuánta cantidad. Describen si las actividades se llevaron a cabo según lo planeado y en qué medida.

Evidencia: Datos, información, documentación o ejemplos dados que se proporcionan para fundamentar una afirmación.

Impacto: La influencia o el efecto. Este término se usa generalmente para señalar las conclusiones de un estudio de investigación experimental o cuasiexperimental. El impacto se refiere a los cambios que el programa, los niños, la familia o la comunidad en consecuencia presentaron como resultado de las acciones del programa en el período de cinco años del proyecto.

Medidas/Pasos de acción: Medidas individuales que delinear lo que realizará un programa para lograr sus metas y objetivos.

Metas: Declaraciones amplias e inspiradoras que describen lo que usted espera cumplir y los propósitos que espera alcanzar. En Head Start, las metas de un programa pueden incluir la prestación de servicios educativos, de salud, nutricionales y de programas de participación de la familia y la comunidad.

Apéndice C

Metas de preparación escolar: Son las expectativas del estado y progreso de los niños en los dominios de Lenguaje y Lectoescritura, Cognición, Enfoques de Aprendizaje, Desarrollo Perceptual, Motriz y Físico y Desarrollo Social y Emocional que contribuyen a su preparación para el kindergarten.

Metas estratégicas a largo plazo: Mire hacia el futuro y reflexione sobre lo que el programa valora y desea lograr. Las metas estratégicas a largo plazo son exhaustivas y se requiere una cantidad significativa de tiempo para lograrlas.

Objetivos: Actividades que deben completarse para lograr una meta. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (SMART, sigla en inglés). Son alcanzables a corto plazo.

Plan de acción: Un conjunto definido de pasos que delinean lo que realizará un programa para cumplir sus metas y objetivos; una descripción de los pasos, servicios y otras acciones necesarias para lograr las metas. Un plan de acción a menudo incluye medidas de progreso para ayudar a un programa a saber qué diferencia está marcando; incluye lo que se hará, quién es responsable y el plazo para su finalización.

Progreso: Es el avance hacia el logro de las metas, los objetivos y los resultados esperados.

Resultado: Algo que ocurrió como consecuencia de una actividad o proceso; los resultados reales logrados cada año. Cuando se hace referencia a un resultado que se espera que suceda en el futuro, se utiliza el término “resultado esperado”. Normalmente se menciona en la solicitud inicial.

Referencias de las Normas de Desempeño del Programa Head Start



Gestión de programas y mejoramiento de la calidad

Sistema administrativo, 45 CFR §1302.101

(b) Enfoques coordinados. En el comienzo de cada año programático y de modo continuo, en el transcurso del año, el programa deberá diseñar e implementar enfoques coordinados a nivel programático que garanticen:

(1) un sistema de capacitación y desarrollo profesional, como se describe en §1302.92 que apoya con eficacia la prestación y la mejora continua de servicios de alta calidad;

(2) la participación plena y eficaz de los niños que aprenden en dos idiomas y sus familias;

(3) la participación plena y eficaz de todos los niños con discapacidades, incluidos entre otros, los niños elegibles para los servicios de la Ley de Educación para Personas con Discapacidades (IDEA, sigla en inglés), prestando servicios en las instalaciones adecuadas, materiales del programa, currículo, instrucciones, dotación del personal, supervisión y asociaciones, como mínimo, conforme a la sección 504 de la Ley de Rehabilitación y la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades; y

(4) la gestión de los datos del programa para apoyar eficazmente la disponibilidad, facilidad de uso, integridad y seguridad de los datos. El programa deberá establecer procedimientos sobre la gestión de datos que estén aprobados por el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas, en las áreas como la calidad de los datos y el uso e intercambio eficaz de datos, mientras se protege la privacidad del expediente de los niños, de acuerdo con la subparte C de la parte 1303 de este capítulo y las leyes federales, estatales, locales y tribales correspondientes.

Logro de las metas programáticas, 45 CFR §1302.102

(a) Establecimiento de las metas programáticas. El programa, en cooperación con el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas, deberá establecer metas y objetivos medibles que abarquen:

(1) metas estratégicas a largo plazo para asegurar que los programas sean y sigan siendo receptivos a las necesidades de la comunidad, según identificadas en su estudio de la comunidad, como se describen en la subparte A de esta parte;

(2) las metas para la prestación de servicios del programa en las áreas de educación, salud, nutrición, y para el compromiso de la familia y la comunidad, como se describe en las Normas de Desempeño del

Programa, para promover aun más la preparación escolar de los niños matriculados;

(3) las metas de preparación para la escuela que están alineadas con el Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños: Desde el nacimiento hasta los cinco años, los estándares del aprendizaje temprano estatales y tribales, según corresponda, y los requisitos y expectativas de las escuelas a las que los niños de Head Start asistirán, según los requisitos de la subparte B de la parte 1304 de esta parte; y

(4) las prácticas de salud y seguridad eficaces para garantizar que los niños estén seguros en todo momento, conforme a los requisitos de §§1302.47, 1302.90(b) y (c), 1302.92(c)(1) y 1302.94 y 1303, subparte F de este capítulo.

(b) Revisión del desempeño del programa. (1) Supervisión continua del cumplimiento y la corrección. A fin de asegurar la supervisión y corrección continuas, el programa deberá establecer e implementar un sistema de supervisión continua que asegure la implementación eficaz de las Normas de Desempeño, incluyendo garantizar la seguridad de los niños y otros reglamentos federales correspondientes, como se describen en esta parte y deberán:

(i) recopilar y utilizar datos para informar este proceso;

(ii) corregir los problemas de calidad y de cumplimiento inmediatamente o lo antes posible;

(iii) trabajar con el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas para abordar los problemas durante el proceso continuo de supervisión y corrección y durante la supervisión federal; e

(iv) implementar procedimientos que previenen la recurrencia de los problemas anteriores de calidad y de cumplimiento, incluidas las deficiencias, los incidentes de seguridad y los resultados de la auditoría identificados previamente.

(2) Evaluación continua de las metas del programa. El programa deberá supervisar eficazmente el progreso hacia las metas programáticas, de forma continua y anualmente deberá hacer lo siguiente:

(i) llevar a cabo una autoevaluación que utilice los datos del programa, incluyendo los datos agregados de evaluación, y datos sobre el desarrollo profesional y del compromiso de los padres y las familias, si procede, para evaluar el progreso del programa hacia el cumplimiento de las metas establecidas en el párrafo (a) de esta sección, el cumplimiento con las Normas de Desempeño del Programa durante todo el año programático y la eficacia de los sistemas de desarrollo profesional y del compromiso de la familia en la promoción de la preparación escolar;

(ii) comunicar y colaborar con el cuerpo directivo y el consejo de políticas, el personal del programa y los padres de los niños matriculados cuando realizan la autoevaluación anual; y

(iii) presentar los resultados de la autoevaluación, incluyendo la información que se indica en el párrafo (b)(2) (i) de esta sección al funcionario responsable del HHS.

(c) Utilizar los datos para la mejora continua. (1) El programa debe implementar un proceso para usar los datos con el fin de identificar las fortalezas y necesidades del programa, desarrollar e implementar planes que aborden las necesidades del programa, y continuamente evaluar el cumplimiento con las normas de desempeño del programa y su progreso hacia el logro de las metas del programa descritas en el párrafo (a) de esta sección.

(2) Este proceso deberá:

(i) asegurar que los datos sean agregados/agrupados, analizados y comparados de tal forma que ayude a las agencias a identificar los riesgos y contribuya a las estrategias para la mejora continua de todas las áreas de los servicios del programa;

(ii) asegurar que los datos de las evaluaciones funcionales a nivel del niño sean agregados y analizados por lo menos tres veces por año, incluyendo a los subgrupos, como los niños que aprenden en dos idiomas y los niños con discapacidades, según corresponda, excepto en los programas que operan menos de 90 días y se utilicen con otros datos del programa que se describen en el párrafo (c)(2)(iv) de esta sección para guiar la mejora continua relacionada con la opción del currículo y su implementación, las prácticas docentes, el desarrollo profesional, el diseño del programa y otras decisiones acerca del programa, incluyendo el cambio o la orientación del alcance de los servicios; y

(iii) para los programas que operan menos de 90 días, asegurarse de que los datos de las evaluaciones funcionales de los niños sean agregados y analizados por lo menos dos veces durante el período operacional del programa, incluyendo los subgrupos, como los niños que aprenden en dos idiomas y los niños con discapacidades, según corresponda, y se utilicen con otros datos del programa que se describen en el párrafo (c)(2)

(iv) de esta sección para guiar la mejora continua relacionada con la opción del currículo y su implementación, las prácticas docentes, el desarrollo profesional, el diseño del programa y otras decisiones acerca del programa, incluyendo el cambio o la orientación del alcance de los servicios;

(iv) utilizar información de la supervisión continua y de la autoevaluación y los datos programáticos sobre las prácticas docentes, la dotación de personal y el desarrollo profesional, las evaluaciones funcionales a nivel del niño, las evaluaciones de las necesidades de las familias y los servicios integrales, para identificar las necesidades programáticas y desarrollar e implementar la mejora del programa; y

(v) utilizar los planes de mejora del programa, según se necesite, para fortalecer o ajustar el contenido y las estrategias para el desarrollo profesional, cambiar el alcance y los servicios del programa, mejorar la preparación escolar y otras metas programáticas y adaptar las estrategias para satisfacer mejor las necesidades de los subgrupos

Servicios del programa para la educación y desarrollo infantil

Propósito, 45 CFR §1302.30

Todos los programas deberán proveer servicios de educación temprana y desarrollo infantil de alta calidad, incluyendo para los niños con discapacidades, que promuevan el crecimiento cognitivo, social y emocional de los niños para su futuro éxito en la escuela. Un programa basado en el centro o de cuidado infantil familiar deberá incorporar interacciones receptivas y eficaces entre maestro- niños. Un programa basado en el hogar deberá promover relaciones seguras entre padres-hijos y ayudar a los padres a proporcionar experiencias de aprendizaje temprano de alta calidad. Todos los programas deberán implementar un currículo y procedimientos, basados en las investigaciones, para las pruebas de cribado y las evaluaciones funcionales que apoyen la individualización y el crecimiento en las áreas descritas en el Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños: Desde el nacimiento hasta los cinco años y apoyar el compromiso de la familia en el aprendizaje y el desarrollo de los niños. El programa deberá proporcionar experiencias de aprendizaje en lenguaje, lectoescritura, matemáticas, funcionamiento social y emocional, enfoques de aprendizaje, ciencias, destrezas físicas y artes creativas que sean adecuadas al desarrollo cultural y lingüístico. Para ofrecer estos servicios de educación temprana y desarrollo infantil de alta calidad, un programa de cuidado de niños basado en el centro o en familia debe implementar, como mínimo, los elementos contenidos en el §§1302.31 hasta 1302.34, y un programa basado en el hogar debe implementar, como mínimo, los elementos en §§1302.33 y 1302.35.

Servicios del programa para la educación y desarrollo infantil

Compromiso de los padres y la familia con los servicios de educación y desarrollo infantil, 45 CFR §1302.34

(a) Propósito. Los programas basados en el centro y del cuidado infantil familiar deberán estructurar los servicios de educación y desarrollo infantil para reconocer las funciones de los padres como educadores de por vida de sus hijos y alentar a los padres a involucrarse en la educación de sus hijos.

(b) Compromiso de los padres y miembros de la familia. El programa deberá ofrecer oportunidades para que los padres y los miembros de la familia participen en los servicios educativos del programa e implementar políticas para asegurarse de lo siguiente:

- (1) que los entornos del programa estén abiertos a los padres durante todas las horas programáticas;
- (2) que los maestros se comuniquen regularmente con los padres para asegurarse de que estén bien informados de las rutinas, actividades y comportamientos de sus hijos;
- (3) que los maestros programen reuniones con los padres, según sea necesario, al menos dos veces al año programático, a fin de que haya un mayor conocimiento tanto del personal como de los padres sobre el progreso de la educación y desarrollo del niño, así como las actividades del programa;
- (4) que los padres tengan la oportunidad de conocer el currículo y los materiales didácticos que se emplean en el programa y den su opinión sobre los mismos;
- (5) que los padres y los miembros de la familia tengan oportunidades para ser voluntarios en la clase y durante las actividades grupales;
- (6) que los maestros informen a los padres acerca de los propósitos y resultados de las pruebas de cribado/cernimiento y las evaluaciones funcionales y discutan el progreso de sus hijos;
- (7) que los maestros, salvo los que se describen en el párrafo (b)(8) de esta sección, lleven a cabo por lo menos dos visitas al hogar de cada familia por año programático, incluyendo una antes de que comience el año programático, si es posible, para involucrar a los padres en el aprendizaje y desarrollo de sus hijos, excepto si tales visitas pueden tener lugar en el sitio del programa u otro lugar seguro que provea privacidad, a petición de los padres o si la visita al hogar supone un riesgo significativo para la seguridad del personal; y
- (8) que los maestros que prestan servicios a las familias migrantes o a los trabajadores de temporada hagan todo lo posible por realizar las visitas al hogar para involucrar a la familia en el aprendizaje y desarrollo de los niños.

Procedimientos de administración federal

Base para determinar si una agencia Head Start estará sujeta a una competición abierta, 45 CFR §1304.11

(b) el funcionario responsable del HHS ha determinado, basado en una revisión realizada conforme a la sección 641A(c)(1)(A), (C) o (D) de la Ley en el período correspondiente, cubierto por la revisión del funcionario responsable del HHS, conforme a §1304.15, que la agencia no tiene:

- (1) después del 9 de diciembre de 2011, las metas programáticas establecidas para mejorar la preparación escolar de los niños que participan en su programa, conforme a los requisitos de la sección 641A(g)(2) de la Ley y demostrado que tales metas:

- (i) reflejan adecuadamente las edades de los niños, desde el nacimiento hasta los cinco años, que participan en el programa;
- (ii) se alinean con el Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños: Desde el nacimiento hasta los cinco años, las directrices estatales sobre el aprendizaje temprano y los requisitos y expectativas de las escuelas, en la medida que son correspondientes a las edades de los niños, desde que nacen hasta los cinco años, que participan en el programa y como mínimo cubren los dominios del desarrollo del lenguaje y la lectoescritura, la cognición y conocimientos generales, enfoques de aprendizaje, bienestar físico y desarrollo motriz y desarrollo social y emocional; y
- (iii) fueron establecidas mediante consultas con los padres de los niños que participan en el programa.

Servicios del programa para el compromiso de la familia y la comunidad

Compromiso de la familia, 45 CFR §1302.50

(a) Propósito. El programa deberá integrar las estrategias para el compromiso de los padres y la familia en todos los sistemas y servicios del programa a fin de apoyar el bienestar de la familia y promover el aprendizaje y desarrollo de los niños. Se anima a los programas a que desarrollen enfoques innovadores de dos generaciones que respondan a las necesidades prevalentes de las familias en todo su programa para poder aprovechar las asociaciones comunitarias y otras fuentes de financiación.

(b) enfoque de compromiso familiar. El programa deberá hacer lo siguiente:

- (1) reconocer que los padres son los primeros maestros y criadores de sus hijos e implementar estrategias intencionales para involucrar a los padres en el aprendizaje y desarrollo de sus hijos y apoyar la relación padres-hijos, incluyendo estrategias para la participación del padre;
- (2) desarrollar una relación con los padres y estructurar los servicios para fomentar una comunicación bidireccional continua confiable y respetuosa entre el personal y los padres para crear ambientes programáticos acogedores que incorporen los orígenes culturales, étnicos y lingüísticos únicos de las familias en el programa y la comunidad;
- (3) colaborar con las familias en un proceso de asociación con las mismas que identifique las necesidades, los intereses, las fortalezas, las metas, los servicios y recursos que apoyen el bienestar de las familias, incluyendo su seguridad, salud y estabilidad económica;
- (4) proveer oportunidades a los padres para que participen en el programa como empleados o voluntarios;
- (5) llevar a cabo servicios para el compromiso de las familias, en su idioma preferido o mediante un intérprete, en la medida de lo posible, y asegurarse de que las familias tengan la oportunidad de compartir información personal en un ambiente en el que se sientan seguros; e
- (6) implementar procedimientos para que los maestros, los visitadores domésticos y el personal de apoyo familiar compartan información entre sí, según proceda y de acuerdo con los requisitos de la parte 1303, subparte C, de este capítulo; FERPA o IDEA, para asegurar estrategias coordinadas de compromiso familiar con niños y familias en el aula, el hogar y la comunidad

Herramientas y plantillas de muestra

Los programas escriben sus planes de cinco años y sus planes de acción de diferentes maneras. El Tema 4 ofrece ejemplos de cómo podrían ser las metas, los objetivos, los resultados esperados y los planes de un programa basados en los datos que el programa recopila a través de su comunidad y de las autoevaluaciones. Los formularios de muestra a continuación pueden serle útiles cuando redacte sus propios planes. Escribir objetivos medibles y resultados esperados, además de considerar los datos que se van a recopilar para comprender su progreso, le será útil para completar sus solicitudes iniciales y de continuidad para el período del proyecto de cinco años. Los siguientes planes de acción se pueden completar electrónicamente y compartir con su equipo de liderazgo.



Plan de acción

Meta del programa:

Objetivo n.º ____:

Resultado(s) esperado(s):

Desafío(s) esperado(s):

Acción o estrategia	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras
1)			
2)			



Plan de acción

Meta del programa:

Objetivo n.º ____:

Resultado(s) esperado(s):

Desafío(s) esperado(s):

Acciones y estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
Enseñanza y aprendizaje				

Plan de acción

Meta del programa:

Objetivo n.º ____:

Resultado(s) esperado(s):

Desafío(s) esperado(s):

Acción o estrategia	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras
1)			
2)			

Plan de acción (continuación)

Acción o estrategia	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras
3)			
4)			
5)			

Plan de acción

Meta del programa:

.....

Objetivo n.º ____:

.....

Resultado(s) esperado(s):

.....

Desafío(s) esperado(s):

.....

Acciones y estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
Enseñanza y aprendizaje				

Plan de acción (continuación)



Acciones y estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
Compromiso y participación de los padres y la familia				

Plan de acción (continuación)



Acciones y estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
Compromiso y participación de la comunidad				

Plan de acción (continuación)



Acciones y estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
Servicios de salud				

Plan de acción (continuación)



Acciones y estrategias del programa que apoyan tanto las metas como los objetivos	Persona(s) responsable(s)	Cronograma o plazo	Ayudas financieras	Datos, herramientas o métodos para darle seguimiento al progreso
Gestión del programa				

Recursos del sitio web ECLKC

El sitio web del [Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia \(ECLKC, sigla en inglés\)](#) ofrece una variedad de recursos para tomar como base y apoyar el aprendizaje en Pilares de la excelencia: Guía para la planificación de cinco años y la mejora continua, 2.ª edición. A continuación se presentan los recursos a los que se hace referencia en los temas. Explore el ECLKC para obtener recursos adicionales según sus necesidades individuales.

- [Formación de asociaciones: Guía para desarrollar relaciones positivas con las familias](#)
Explore el papel que desempeñan las relaciones positivas, orientadas a objetivos, en el compromiso eficaz de los padres, la familia y la comunidad. Esta guía ofrece definiciones, herramientas y guías para la práctica y supervisión reflexiva.
- [El proceso de asociación con la familia: Comprometerse y fijar objetivos con las familias](#)
Las familias sólidas y saludables les dan a sus hijos una mejor oportunidad de éxito en la escuela y en la vida. La guía de establecimiento de metas de la familia explora cómo las asociaciones sólidas pueden influir positivamente en los objetivos que las familias establecen en el proceso de asociación con las familias.
- [Cinco pasos para el estudio de la comunidad: Un cuaderno de trabajo para los programas Head Start y Early Head Start que prestan servicios a los hispanos y otras poblaciones emergentes](#)
En este cuaderno de trabajo podrá encontrar el proceso de cinco pasos para el estudio de la comunidad. Utilícelo para ayudar a los programas a identificar poblaciones nuevas o subatendidas en el área de servicio, evaluar sus necesidades e identificar los recursos disponibles.
- [Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños \(ELOF\)](#)
El Marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños (ELOF, sigla en inglés) presenta cinco amplias áreas de aprendizaje temprano, conocidas como dominios centrales. El Marco está diseñado para mostrar el proceso continuo de aprendizaje de los bebés, niños pequeños y niños en edad preescolar. Se basa en estudios exhaustivos sobre lo que los niños pequeños deben saber y hacer.
- [La gestión es importante: Ciclo de planificación en el programa Head Start](#)
Vea esta presentación para conocer el proceso paso a paso del ciclo de planificación del programa. Los programas deben considerar este proceso a medida que planifican e implementan servicios receptivos.
- [Rueda de los sistemas de gestión de Head Start](#)
La Rueda de los sistemas de gestión de Head Start se creó para apoyar a los programas de Head Start en el pensamiento sistémico. Obtenga más información sobre los 12 sistemas de gestión, planificación y supervisión del programa. Descubra por qué estos sistemas son críticos para la prestación de servicios de alta calidad.
- [Marco interactivo de la participación de los padres, las familias y la comunidad](#)
El marco PFCE (sigla en inglés) está diseñado para ayudar a los programas Head Start a lograr el tipo de resultado que se convertirá en cambios positivos y duraderos para los niños y las familias. Utilice el marco interactivo para encontrar las investigaciones, los recursos y la normativa relacionada con los fundamentos del programa, las áreas de impacto del programa, los resultados del compromiso de la familia y los resultados de los niños.

Notas finales y recursos

Tema 1

- ¹ A lo largo de este documento, el término “Head Start” se refiere tanto a los programas y servicios de Head Start como a los de Early Head Start para los niños y las familias.
- ² FranklinCovey. Metas – 4 disciplinas de ejecución, YouTube (en inglés), 2 de marzo de 2012, www.youtube.com/watch?v=vQnOMY98fGg.
- ³ Marquardt, M. J. (2014). *Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ⁴ Lynch, Pat (2011). Three key elements for addressing organizational challenges effectively. *Business Alignment Strategies, Inc.* Retrieved from <http://www.businessalignmentstrategies.com/articles/three-key-elements-for-addressing-organizational-challenges-effectively.php>
- ⁵ Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- ⁶ Sinek, S. (2013). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. London: Portfolio/Penguin.

Tema 2

- ¹ A lo largo de este documento, el término “Head Start” se refiere tanto a los programas y servicios de Head Start como a los de Early Head Start para los niños y las familias.
- ² Kenny, G. (2016, 21 de junio). Los planes estratégicos son menos importantes que la planificación estratégica (en inglés). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/strategic-plans-are-less-important-than-strategic-planning>
- ³ HSPPS 45 CFR §§1302.102(a)(3) y 1304.11(b)(1)(i)-(iii).
- ⁴ *Arte y ciencia de la participación: Planificación facilitada* (en inglés)[PDF, 0.0KB] [Conferencia]. (2005). Instituto Canadiense de Asuntos Culturales. https://www.edmonton.ca/programs_services/documents/PDF/GuideStrategicPlanning-CdnInstOfCulturalAffairs2005.pdf
- ⁵ Taller de comentarios constructivos y planificación de capacidad (en inglés) [Conferencia]. (2003). *Fomento de la capacidad participativa*. <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/0D/0D177780-D6AF-44EB-8FD4-BDEF07BC160C/H4.pdf>
- ⁶ Riles, Eric. (2012, 16 de marzo), Los 5 porqués (en inglés). Canal de YouTube de *Harvard Business Review*. <https://www.youtube.com/watch?v=JmrAkHafwHI>
- ⁷ Vermeulen, F. Sivanathan, N. (2017). Deje de duplicar las estrategias fallidas (en inglés). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/stop-doubling-down-on-your-failing-strategy>

Tema 3

- ¹ HSPPS 45 CFR §§1302.102(a)(3) and 1304.11(b)(1)(i)-(iii).
- ² HSPPS 45 CFR §1302.102(c)(2)(ii)-(iii).
- ³ HSPPS 45 CFR §1302.16(a)(2)(iv).
- ⁴ HSPPS 45 CFR §1302.52(b).

Tema 4

- ¹ HSPPS 45 CFR §1302.32(b).

Notas

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.



ADMINISTRATION FOR
CHILDREN & FAMILIES

