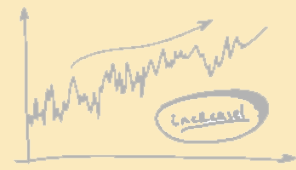
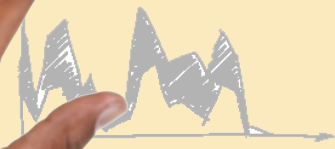
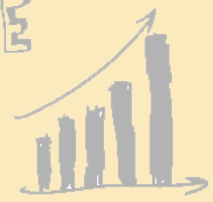
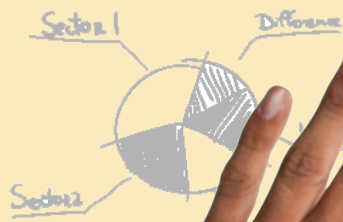




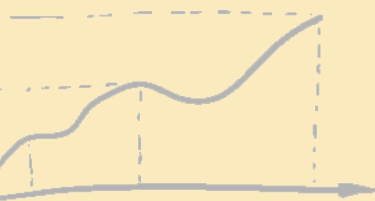
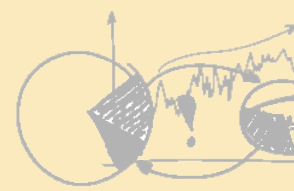
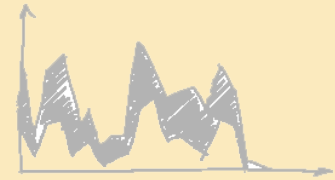
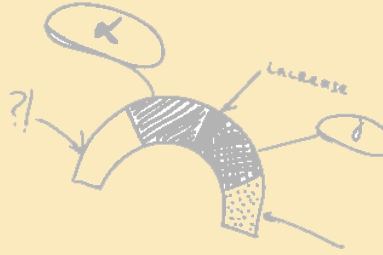
SCHEME



Peak!



30%





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.

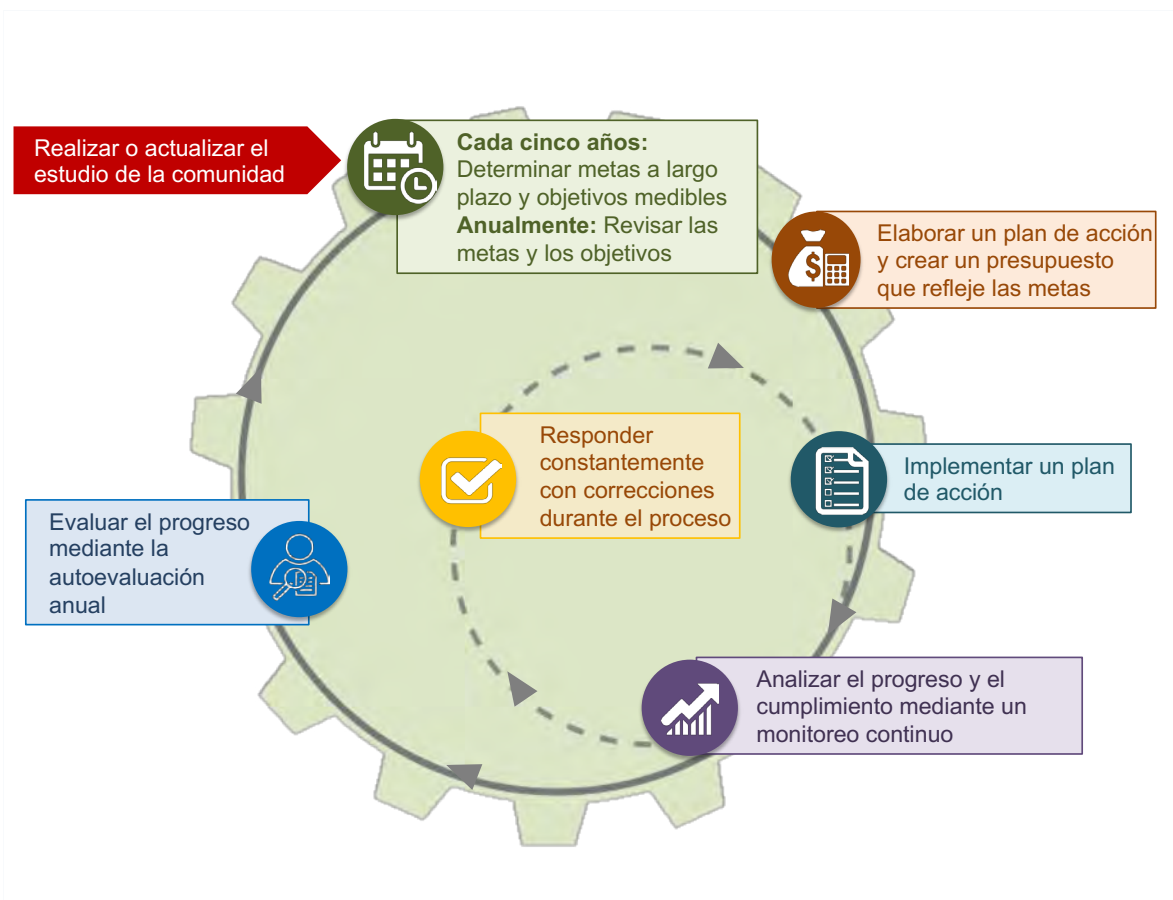
Cuéntenme más ▶

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.

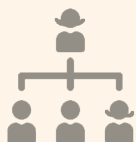
Determine sus metas según sus datos. Las metas no deben ser una norma reescrita. Estas se desarrollan sobre la base de los datos y las necesidades fundamentales que presentan los niños, las familias y la comunidad. El estudio de la comunidad, los resultados del proceso de autoevaluación y otras fuentes 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:

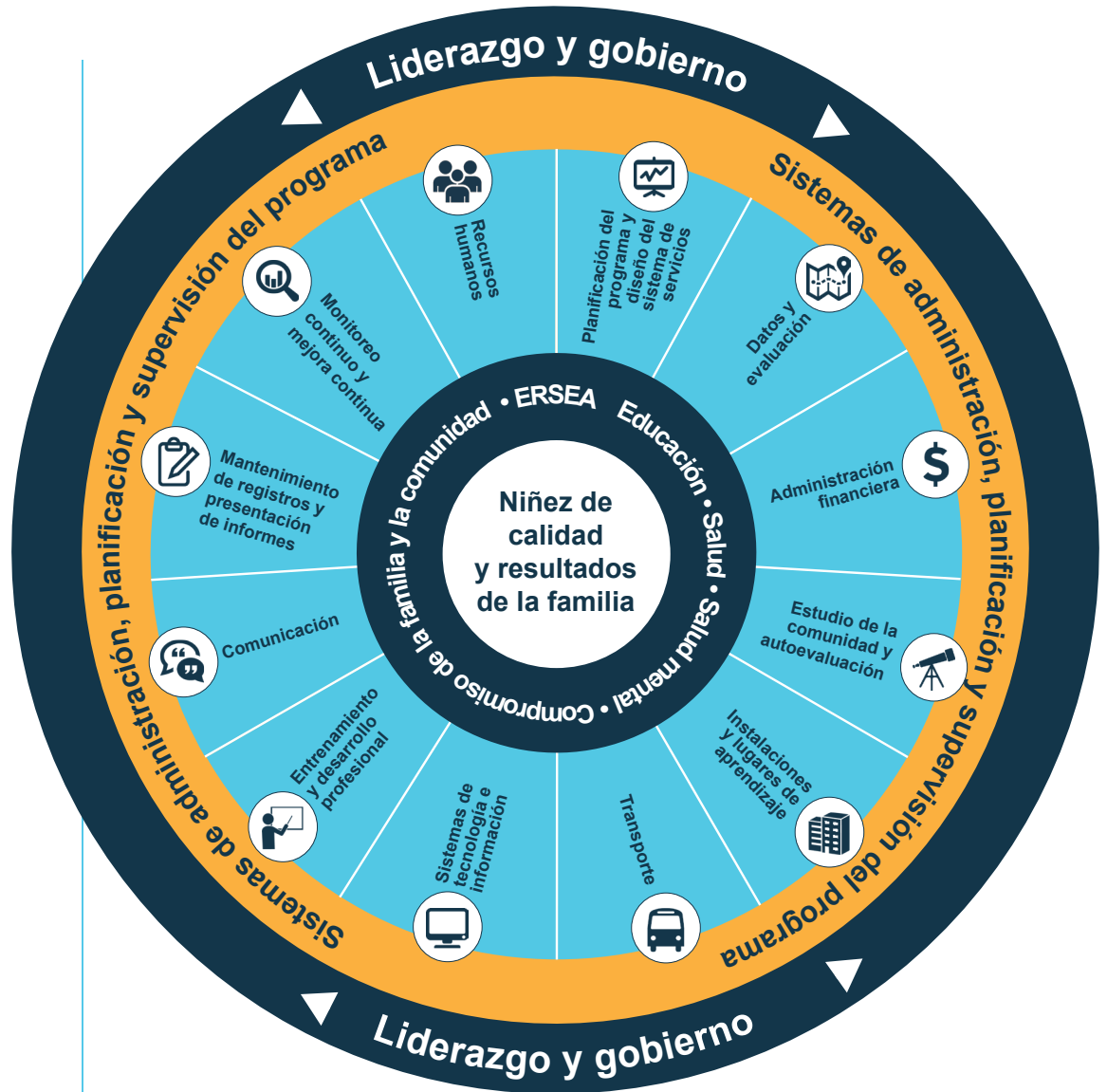
Las responsabilidades financieras que le competen al personal fiscal del concesionario potencialmente crean incoherencias sobre cómo y cuándo se proporciona la información fiscal al cuerpo directivo/Consejo tribal.



¿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 el alcance de estos sistemas que son consistentes con el período del proyecto de cinco años. El anillo azul turquesa segmentado describe 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.

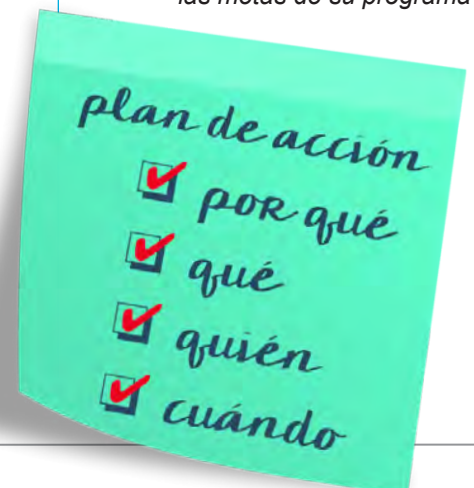


Definición

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.