

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.