



Pilares de la excelencia: La planificación en Head Start

noviembre 2014

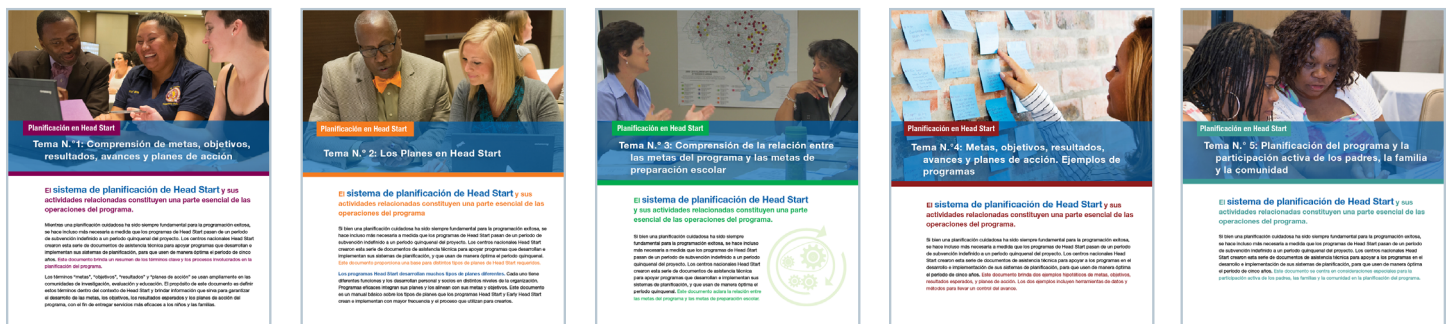
Introducción: a temas de planificación del programa en Head Start.	1
Tema N.º1: Comprensión de metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción.	5
Tema N.º 2: Los planes en Head Start	18
Tema N.º 3: Comprensión de la relación entre las metas del programa y las metas de preparación escolar	26
Tema N.º4: Metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción. Ejemplos de programas.	32
Tema N.º 5: Planificación del programa y la participación activa de los padres, la familia y la comunidad.	55

Introducción a temas de planificación del programa en Head Start

El sistema de planificación de Head Start y sus actividades relacionadas constituyen una parte esencial de las operaciones del programa. Aunque una planificación cuidadosa ha sido siempre fundamental para la programación exitosa, se hace incluso más necesaria a medida que los programas de Head Start pasan de un período de subvención indefinido a un período quinquenal del proyecto. *El Memorandum de Información (IM) ACF-IM-HS-14-02* y las instrucciones de la solicitud para obtener una subvención de cinco años requieren programas para:

- describir las metas a largo plazo que cumplirán durante el período de cinco años;
- describir los objetivos a corto plazo;
- describir los resultados mensurables relacionados con las metas y objetivos; y
- definir las medidas que usarán para llevar un control del avance hacia las metas y resultados esperados.

Los concesionarios informan sobre este avance en las solicitudes de continuación anual durante el transcurso del período quinquenal del proyecto.



Los centros nacionales de Head Start desarrollaron esta serie que se titula *La planificación en Head Start* para brindar apoyo a los programas en el desarrollo e implementación de su sistema de planificación. La serie consta de cinco documentos.

“Tema N.º 1: Comprensión de metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción”, define metas, objetivos, resultados y planes de acción dentro de un contexto de Head Start y brinda consejos para el desarrollo de cada uno. Enfatiza la diferencia entre las metas, las cuales son **Audaces** o **Más allá** de las expectativas actuales, **Receptivas**, en toda la **Organización**, con **Ambiciones** y **Dinámicas** (BROAD, por sus siglas en inglés) y los objetivos, los cuales son **Específicos**, **Mensurables**, **Alcanzables**, **Realistas** **Oportunos** (SMART, por sus siglas en inglés).

“Tema N.º 2: Planes en Head Start” es un manual básico sobre los tipos de planes que los programas Head Start y Early Head Start crean e implementan con mayor frecuencia. Explica el proceso para el desarrollo de planes, características comunes de los diversos planes de Head Start y sus distintas funciones. El documento describe los planes que están vinculados al proceso de planificación; planes quinquenales, planes de acción anuales, planes de preparación escolar y planes de capacitación y asistencia técnica (T/TA), al igual que una variedad de otros planes que desarrollan los programas: Planes estratégicos, escritos, de transición, de preparación para emergencias y de tecnología.

“Tema N.º 3: Comprensión de la relación entre las metas del programa y las metas de preparación escolar” aborda la importancia de mantener las metas “vivas” y de las preguntas frecuentes sobre la relación entre las metas del programa y las metas de preparación escolar. Luego de mencionar los requisitos en la Ley de Head Start y las Normas de Desempeño del Programa Head Start para el desarrollo de estas metas, el documento enfatiza que las metas del programa y las metas de preparación escolar trabajan en conjunto para garantizar servicios integrales y de alta calidad para los niños y las familias. El documento también aborda otra pregunta frecuente acerca de la cantidad de metas que un programa debe establecer mediante un incentivo a los programas para que vean esta pregunta a través del punto de vista del sistema. Finaliza con una tabla que contrasta dos tipos de metas.

“Tema N.º 4: Metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción: Ejemplos del programa” brinda dos ejemplos de cómo deben ser las metas, los objetivos y los planes de un programa. Un ejemplo se enfoca en fortalecer la transición de los niños a kindergarten y los otros ejemplos se enfocan en una iniciativa para promover el desarrollo del idioma y la alfabetización para todos los niños.

“Tema N.º 5: Planificación del programa y la participación activa de los padres, la familia y la comunidad” aclara el proceso de establecimiento de metas y objetivos relacionados con los resultados familiares. Incluye consejos y ejemplos de metas y objetivos relacionados y recomienda fuentes de datos y herramientas de control del avance para lograr los resultados familiares.



Consejos para usar los documentos de planificación del programa

- **Lea los documentos a conciencia y analícelos con su equipo directivo** para lograr una comprensión mutua de la información y cómo se usará. Hable con sus proveedores de asistencia técnica o con el especialista del programa para aclarar cualquier pregunta que tenga o si desea obtener más información.
- **Comparta los documentos con su cuerpo directivo o consejo tribal y con el Consejo de Políticas.** Incluya los documentos de planificación en su plan de capacitación. Debido a que tanto el cuerpo directivo como el Consejo de Políticas trabajan en conjunto con personal para desarrollar, planificar y evaluar su programa Head Start, es de vital importancia para ellos comprender los detalles del período quinquenal del proyecto y de la planificación de programas.
- **Consulte los documentos mientras establece sus metas, escribe sus objetivos y resultados, y desarrolla sus planes de acción.** Es posible que la comprensión de las definiciones de metas, objetivos, resultados y planes de acción fortalezca el proceso de planificación. Es posible que le sean útiles las plantillas y los ejemplos de formato.
- **Evalúe sus metas, objetivos y planes de acción actuales** con las ideas de los documentos como criterios. Enfóquese especialmente en escribir los objetivos SMART. Tenga presente sobre todo la letra “M” en la sigla SMART, la cual significa “medible”; el anuncio de financiamiento y las pautas de solicitud requieren que los programas informen acerca de su avance en cada una de las solicitudes de continuidad, y solo puede señalar el avance con algo que haya medido.
- **Considere la “actividad” y el “efecto”** cuando identifique las formas en que medirá el avance para lograr sus metas, objetivos y resultados. Además de recopilar datos que muestren la cantidad de actividades que realiza su programa y con qué frecuencia las realiza (medidas de actividad), piense en las medidas de cambios en el conocimiento, las actitudes o las conductas (medidas de efecto). Las medidas de efecto pueden servir para comprender la diferencia positiva que produce en los niños y las familias.



Glosario de planificación del programa

Términos y Definiciones

Acciones o estrategias: Es un paso individual que indica lo que un programa realizará para cumplir sus metas y objetivos.

Avance: Es el movimiento hacia el logro de metas, objetivos y resultados esperados.

Datos iniciales: Recopilación inicial de información que se puede usar con fines comparativos. Los datos iniciales se pueden usar como un punto de partida para comprender cualquier cambio que ocurra.

Datos: Hechos o información que usa generalmente para calcular, analizar o planificar algo.

Efecto: Las “Medidas de efecto” miden los cambios que generan la actividad en el conocimiento o la conducta. Registran si las actividades del programa han hecho alguna diferencia.

Impacto: La influencia o efecto.

Nota: Este término se usa generalmente para señalar las conclusiones de un estudio de investigación experimental o cuasi experimental. 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.

Metas de preparación escolar: Son las expectativas del estado y avance de los niños en los dominios de desarrollo lingüístico y de alfabetización, de la cognición y del conocimiento general, de los enfoques de aprendizaje, del bienestar físico y del desarrollo motriz, y del desarrollo socio-emocional que mejorará su preparación para el kindergarten (45 CFR 1307.20).

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 estar relacionadas con la participación activa de los padres, la familia y la comunidad, las finanzas, la disposición de servicios, etc.

Objetivos: Son las subsecciones de las metas que son específicas, mensurables, alcanzables, realistas y oportunas (**SMART**).

Plan de acción: Un conjunto de medidas que indican lo que un programa hará para cumplir sus metas y objetivos; una descripción de las actividades, servicios y otras acciones necesarias para cumplir metas. Un plan de acción generalmente incluye medidas del avance para que un programa reconozca la diferencia que hace; estas medidas incluyen lo que se hará, quién es el responsable y los plazos de cumplimiento.

Resultado: Algo que ocurrió como consecuencia de una actividad o proceso; los resultados reales logrados cada año. El término *resultado* también se usa para referirse a los *resultados esperados*, es decir, los resultados que usted *espera* ver después de una actividad o proceso.

Trabajo: Las “Medidas de trabajo” cuentan lo que un programa proporciona y en qué cantidad. Describen si las actividades se llevaron a cabo según lo planeado y hasta qué punto.



La planificación en Head Start

Tema N.º 1: Comprensión de metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción

El sistema de planificación de Head Start y sus actividades relacionadas constituyen una parte esencial de las operaciones del programa.

Mientras una planificación cuidadosa ha sido siempre fundamental para la programación exitosa, se hace incluso más necesaria a medida que los programas de Head Start pasan de un período de subvención indefinido a un período quinquenal del proyecto. Los centros nacionales Head Start crearon esta serie de documentos de asistencia técnica para apoyar programas que desarrollan e implementan sus sistemas de planificación, para que usen de manera óptima el período de cinco años. **Este documento brinda un resumen de los términos clave y los procesos involucrados en la planificación del programa.**

Los términos “metas”, “objetivos”, “resultados” y “planes de acción” se usan ampliamente en las comunidades de investigación, evaluación y educación. El propósito de este documento es definir estos términos dentro del contexto de Head Start y brindar información que sirva para garantizar el desarrollo de las metas, los objetivos, los resultados esperados y los planes de acción del programa, con el fin de entregar servicios más eficaces a los niños y las familias.

Introducción

¿Desea bajar de peso, comprar una casa u obtener un trabajo nuevo interesante? Si es así, es posible que establezca una meta personal para lograrlo. Asimismo, los programas eficaces de Head Start y Early Head Start establecen metas como parte de su proceso de planificación. Head Start atrae con frecuencia a personas que desean hacer una diferencia positiva en las vidas de los niños y las familias.

Las normas de desempeño de Head Start exigen que programas desarrollen las metas a largo plazo y los objetivos a corto plazo del programa. Se deben incluir metas de preparación escolar en la solicitud de financiamiento inicial del concesionario. Por ejemplo, se puede priorizar la participación activa de la familia o la responsabilidad fiscal como una meta del programa, o estos pueden ser objetivos que apoyen las metas de preparación escolar y del programa. En cada año subsiguiente, los concesionarios informan sobre el avance hacia el logro de las metas y los objetivos.



Documentos fuente para los requisitos de planificación de Head Start

- > [Ley 641 de Head Start\(A\)\(g\)\(2\)\(A\)](#)
- > Normas de Desempeño del Programa Head Start
 - [1304.51\(a\)](#)
 - [1307.3](#)
- > [Memorándum de Información ACF-IM-HS-14-02](#), Supervisión federal de los concesionarios y agencias delegadas de Head Start por cinco años

El gráfico del ciclo de planificación del programa Head Start muestra cómo los programas toman estas metas y objetivos, y a partir de ellos desarrollan un plan de implementación que les permita cumplir sus metas.



¿Qué es la meta de un programa?

Es probable que haya escuchado la expresión “Mantenga la mirada en lo que desea”. Las metas son declaraciones amplias que describen lo que el programa pretende cumplir. Los programas Head Start y Early Head Start establecen metas de programas y de preparación escolar. Las metas de un programa apoyan su misión de prestar servicios a los niños, las familias y la comunidad, y es posible que estén relacionadas con la participación activa de los padres, la familia y la comunidad, con las finanzas, la disposición de servicios, etc. Las metas de preparación escolar son un subconjunto de metas generales de un programa y se enfocan en los resultados del desarrollo infantil y del aprendizaje temprano en

cinco ámbitos esenciales. ¡Estas metas son el premio definitivo en el cual debe concentrarse!

Tenga presente la sigla “**BROAD**” cuando establezca sus metas: **A**udaces o **M**ás allá de las expectativas actuales, **R**eceptivas, en toda la **O**rganización, con **A**mbiciones, y **D**inámicas. Luego, use estas cualidades **BROAD** para informar las metas que establece. Estas metas verbalizan la visión compartida dentro de su programa y le servirá a todos (personal, cuerpo directivo y miembros del Consejo de Políticas) para centrarse en las prioridades. En Head Start, los programas hacen una revisión de sus metas anualmente, según un estudio de la comunidad, una autoevaluación y los datos relacionados de los niños, las familias y la comunidad.

Consejos para establecer metas de un programa

“Si no sabe a dónde va, terminará en otra parte”.

—Yogi Berra

“Lo que la mente puede concebir y creer, y el corazón desear, usted lo puede lograr”.

—Norman Vincent Peale

“No existen atajos hacia los lugares a los que vale la pena ir”.

—Beverly Sills

Usamos nuestra sigla **BROAD** para ayudarlo a organizar nuestros consejos:

Audaces: Más allá de las expectativas actuales

Piense en grande para alcanzar las estrellas. En su libro de 1994, [*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies \(Hechas para durar: Los buenos hábitos de las empresas visionarias\)*](#), James Collins y Jerry Porras acuñaron el término “Metas grandes y audaces”. Ellos instaron a las empresas a atreverse a pensar en grande y 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?

Mejora continua: Genere metas que permitirán que el programa no solo cumpla con las Normas de Desempeño del Programa Head Start, sino que se fortalezca e innove para ofrecer servicios más eficaces a los niños y las familias.



Receptivas

Sea consciente del futuro. Las metas **BROAD** no se cumplen de la noche a la mañana. La mayoría se establecen para cumplirlas durante el período quinquenal 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. Los objetivos o las acciones o estrategias que lo ayudan a implementar sus objetivos, tienen mayores probabilidades de cambiar que las metas **BROAD**.

Determine sus metas según sus datos. Las metas no deben ser una norma reescrita. 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.

Asegúrese de que se representen las voces de las familias. Para garantizar que se representa la voz de las familias a nivel del programa, los programas pueden buscar oportunidades para escuchar, aprender y recopilar datos de los padres y los miembros de la familia. Los grupos focales y las encuestas diseñadas para los miembros de la familia y administrados por los comités de padres y su Consejo de Políticas, brindan los medios ideales para reunir información importante de la voz de las familias. Las evaluaciones de fortalezas y necesidades y el proceso de asociación con las familias también son formas de recopilar sugerencias sobre lo que es más importante para las familias.

Considere qué tipo de investigación relacionada puede contribuir a los esfuerzos para priorizar las metas del programa. ¿Qué datos de investigación o evaluación en terreno están disponibles para informar acerca del desarrollo de metas particulares del programa? Aproveche los centros nacionales de la Oficina de Head Start, los cuales desempeñan una función informativa al traducir la investigación a la práctica para los programas.

En toda la Organización

Desarrolle metas globales que involucren todos los niveles de la organización. Las metas del programa requieren e inspiran la participación de muchos actores dentro de la organización, como los miembros del cuerpo directivo y del Consejo de Políticas, y a las familias. La meta de mejorar la asistencia y reducir el ausentismo es un ejemplo de meta en

“Sea práctico y a la vez generoso con sus ideales. Mantenga su mirada en las estrellas, pero no olvide mantener sus pies en la tierra”.

—Theodore Roosevelt

toda la organización. Todos, desde los conductores de buses y profesores hasta los directores de centros, el personal de elegibilidad, reclutamiento, selección, matrícula, y asistencia (ERSEA, por sus siglas en inglés), el personal de servicio para familias y de salud, y lo más importante, las familias, pueden desempeñar una función fundamental para ayudar a que el programa logre esta meta.

Considere cómo se relacionan las metas de su programa con las metas de preparación escolar. Todas estas metas trabajan en conjunto. Las metas alineadas tienen más probabilidades de tener resultados más eficaces.

Con Ambiciones

“Intente convertir la mayoría de las metas suaves y ambiciosas en criterios para el éxito, y hágalas lo suficientemente específicas como para saber realmente si las ha cumplido o no”.

—Erin Kissane

Motive a través de las emociones. En su libro del 2010 [SWITCH](#), Dan y Chip Heath sostienen que es más probable que el cambio ocurra si se involucran los lados racionales y emocionales. Las metas que se relacionan con lo emocional y lo racional servirán para que los planes relacionados se acepten e implementen.

Escríbalas con un propósito. Las metas de preparación escolar comienzan con las palabras “Los niños harán lo siguiente. . .”. De una forma similar, las metas de los programas generalmente comienzan con palabras similares a “El programa hará lo siguiente. . .”

Aún mejor, debido que 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 Always Cutting Edge (ACE) de Head Start (HS) y Early Head Start (EHS). . .”

Dinámicas

“Una de las maneras que el diccionario Webster define dinámica es “enérgico o contundente”. Steven Covey, en su video, Goals - Four Disciplines of Execution (metas—las cuatro disciplinas de ejecución) nos invita a considerar “la energía y la creatividad que se desate cuando todos en la organización se compromete y participan en el logro de las metas.”

<http://www.youtube.com/watch?v=vQnOMY98fGg>



¿Qué es un objetivo?

Los objetivos son elementos de las metas. Al igual que las declaraciones de las metas, ellos se establecen como cosas que hay que cumplir. Los objetivos apoyan el logro de una meta mediante el desglose de la meta en elementos **SMART** (**E**specíficos, **M**ensurables, **A**lcanzables, **R**ealistas, y **O**portunos). Si las metas son su destino, los objetivos son sus marcadores de distancia a lo largo del camino.

Consejos para desarrollar objetivos

Desglose las metas en partes que se puedan lograr. Si las metas le permiten mantener la mirada en lo que desea, los objetivos lo ayudan a alcanzarlo. Es probable que una meta tenga varios objetivos.

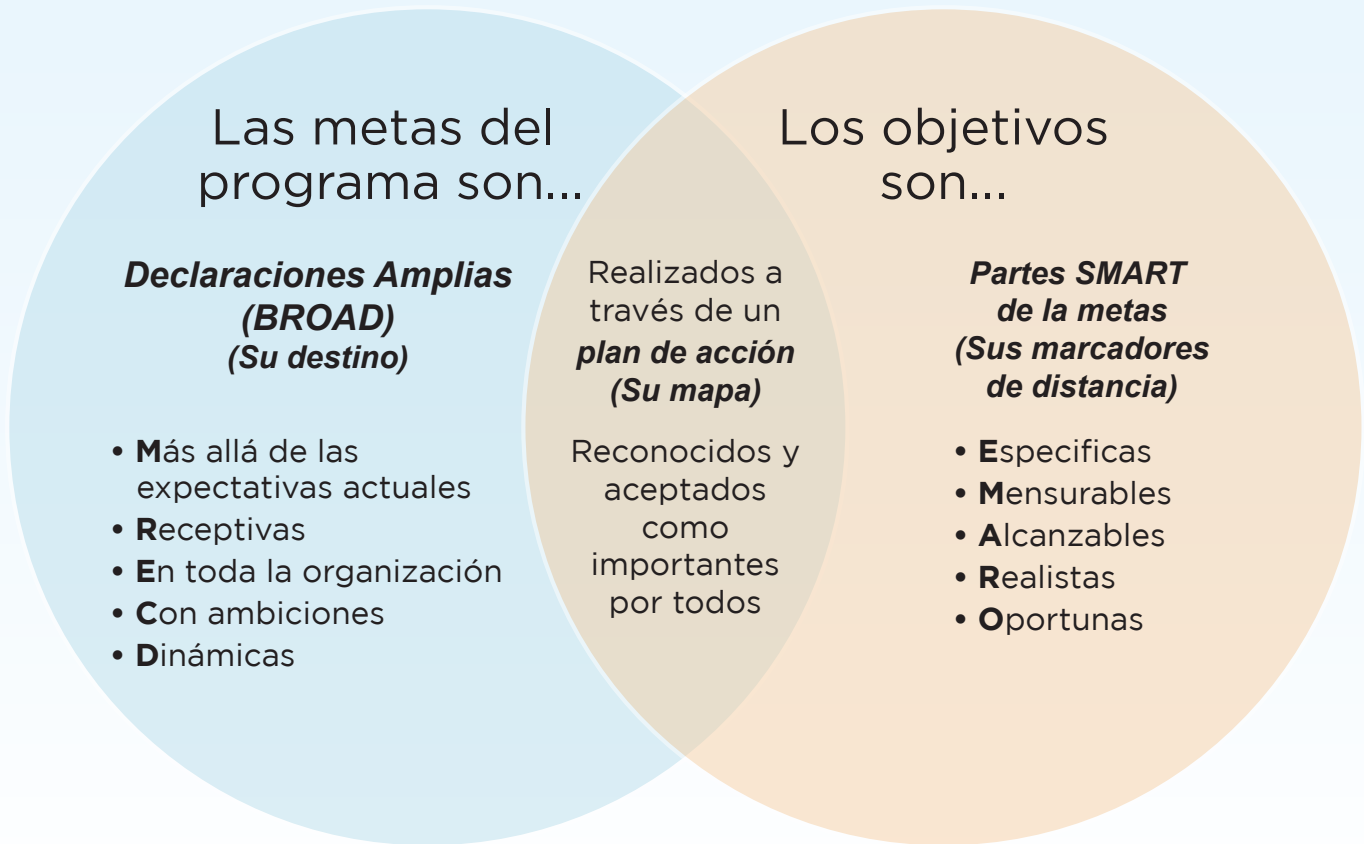
Tenga cuidado de distinguir entre los objetivos y las acciones o estrategias. Los objetivos son en verdad metas pequeñas. Aun así, son declaraciones de lo que el programa desea lograr, pero no son declaraciones sobre cómo hacerlo. Eso aparecerá en el plan de acción.

Piense en los objetivos como una regla para medir o una escala. Los objetivos le permiten medir el avance progresivo hacia su meta.

No olvide incluir los objetivos financieros además de los objetivos del programa. Esto no solo es un requisito en las Normas de Desempeño del Programa Head Start, sino que además los objetivos financieros garantizan que el programa está comprometido desde el punto de vista financiero con las metas prioritarias.

Nota: Los objetivos financieros no se escriben necesariamente en el mismo formato que los objetivos del programa. Se pueden representar en el presupuesto de su programa y en la descripción del presupuesto, y pueden aparecer 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. Además, es posible que un programa cree una meta fiscal independiente que simplemente no sea un objetivo de una meta existente (por ejemplo, obtención de fondos para aumentar los sueldos de los profesores). Si un programa tiene una meta fiscal, esta meta debe contribuir a la calidad general del programa a través de una administración y uso de recursos financieros, humanos o de propiedades más eficaz.

El siguiente diagrama de Venn muestra las similitudes y diferencias entre las metas y los objetivos.



¿Qué es 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 logrado cada año, como avanzar hacia el cumplimiento de la preparación escolar o el tratamiento de la depresión maternal. Recuerda que los resultados son resultados anuales. Impacto muestra resultados al final de los cinco años.

El término “resultado” también se usa comúnmente para referirse a los *resultados esperados* o *los resultados esperados logrados*. Las instrucciones de la solicitud de Head Start piden que los programas especifiquen los resultados esperados en sus solicitudes iniciales. Por ejemplo, los resultados de la participación activa de los padres, la familia y la comunidad (PFCE, por sus siglas en inglés) en la columna azul del [Marco de PFCE](#) son *áreas destinadas* a los resultados esperados. Un programa puede ser más específico aún si crea una meta de mejora de la estabilidad financiera de todas las familias (Resultado esperado de PFCE: Bienestar familiar). Es posible que tengan muchos objetivos para apoyar esta meta, pero ellos esperan o quieren ver un resultado de mejora de estabilidad financiera para la mayoría de las familias.

Consejos para identificar los resultados esperados

Piense en los resultados esperados como los resultados deseados para los niños, las familias y para la comunidad.

Enmarque sus resultados con la respuesta de la siguiente pregunta en mente: “¿Qué resultados queremos?”

Los resultados esperados se relacionan directamente con las metas y objetivos.

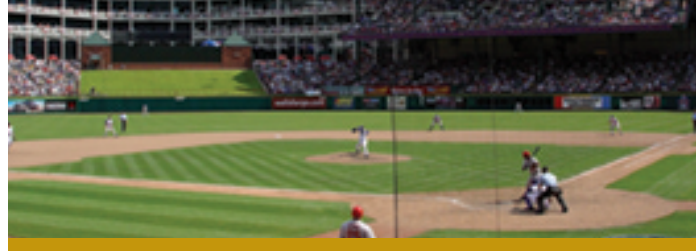
¿Qué espera lograr como resultado del logro de sus objetivos? Por ejemplo, si un organismo establece como meta de un programa desarrollar y mantener un sistema ejemplar de gobierno del programa, un objetivo fiscal puede ser garantizar que los “miembros del cuerpo directivo comprendan totalmente y usen en forma eficaz toda la información fiscal”. Un resultado esperado puede ser “se eliminarán todas las áreas fiscales de incumplimiento”.

Así como una meta puede tener varios objetivos, varios objetivos pueden llevar a más de un conjunto de resultados.

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

¿Qué se entiende por avance?

A medida que inicia el período quinquenal del proyecto, su programa debe identificar los resultados esperados mensurables en su solicitud inicial e informar el avance en las solicitudes de continuidad anual. El avance se define como un movimiento hacia el logro de metas, objetivos y resultados esperados. Acuérdesse que el avance a largo plazo no es siempre liso. El avance se demuestra mediante datos que indican que se ha producido un cambio, si corresponde. Para comprender el avance que ha ocurrido, primero debe saber dónde comenzó. Esto se conoce como “datos iniciales”: una recopilación inicial de información que se puede usar con fines comparativos.



Metas, resultados e impactos: ¿Cuál es la diferencia?

Pruebe esta analogía deportiva para aclarar la diferencia entre metas, resultados e impactos.

Todos los equipos de béisbol profesionales quieren ser un equipo ganador.

La **META** del equipo: Ganar la Serie Mundial

El **RESULTADO**: Al final de la temporada de béisbol, han ganado (o perdido) la serie. Se convirtieron en campeones mundiales (o no).

Los **IMPACTOS** (si ganan):

Los fanáticos apoyan al equipo. Hay un aumento del interés en el béisbol en la comunidad.

Más niños se unen a equipos de las pequeñas ligas, lo que provoca una disminución mensurable de la obesidad entre los niños de la comunidad.

Aumentan las ventas de las entradas para la temporada. Los ingresos adicionales generados por este aumento le permiten al equipo contratar jugadores mejores y más costosos.

Más personas asisten a los juegos. Los restaurantes y negocios de las áreas aledañas al estadio informan un aumento en las ventas, antes y después de los juegos, y abren más restaurantes y negocios en el área.

Consejos para llevar un control del avance

Identifique los datos que le permitirán saber si lo está haciendo bien. Para poder informar sobre el avance, los programas deben definir, en primer lugar, el cambio que medirán y cuáles serán las fuentes de datos que medirán el cambio.

Establezca sus métodos para controlar y analizar el avance en su supervisión continua. 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 pedirles consulta a evaluadores expertos en el tema de seleccionar las fuentes de datos o las herramientas de control adecuadas para sus objetivos y resultados esperados identificados. El análisis de datos puede ser simple o complejo. Puede ser útil conseguir la ayuda de profesionales o académicos que puedan ayudarlo a idear planes del programa y la medición del avance.

Considere más que las medidas que solo cuentan el número de cosas que ofrece un programa. El conteo es importante, especialmente cuando captura la cantidad de padres que asistieron a un evento, por ejemplo, o la cantidad de clases vespertinas que se ofrecieron. Pero ir más allá del conteo es incluso más importante, porque después usted comienza a visualizar el efecto real de su trabajo.

Recuerde: Las medidas del esfuerzo enumera qué y cuánto un programa proporciona. Ellos describen si y en qué medida las actividades se llevaron a cabo como estaba planificado. Las medidas del efecto enumeran los cambios en el conocimiento o comportamiento como resultado de las actividades del programa. Rastrear si actividades de un programa han marcado una diferencia.



Ejemplos de herramientas o métodos para llevar un control del avance:

Niños	Familias
<ul style="list-style-type: none">• Autoevaluación• Estudio de la comunidad• Expedientes de niños• Instrumentos de evaluación del niño• Observaciones de maestros, carpetas de trabajos de niños, etc.• Sistema de calificación de la evaluación en el salón de clases (CLASS, por sus siglas en inglés)	<ul style="list-style-type: none">• Autoevaluación• Estudio de la comunidad• Encuestas para padres• Proceso de asociación con las familias• Evaluaciones de las familias• Marcadores del avance de PFCE• Herramienta para la evaluación familiar con base en las fortalezas• Identificadores de la depresión• Herramientas de intervención de los padres

¿Qué se entiende por impacto?

“Impacto” se refiere a “la influencia o efecto”. Para definir este término en el contexto de Head Start para la planificación de programas, los programas deben preguntarse, “¿Mejoran cada año, y al final del período quinquenal del proyecto, los niños, las familias y la comunidad como resultado de los servicios de nuestro programa? Los datos que usted recopile y analice para medir su avance también pueden mostrar el impacto acumulativo de su programa durante el período quinquenal del proyecto.





¿Qué es un plan de acción?

Un plan de acción es un mapa 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.

Consejos para desarrollar planes de acción

Incluya los tres elementos vitales. Los planes de acción varían, pero por lo general incluyen “qué”, “quién” y “cuándo”. Defina las medidas que tomará para lograr sus metas y objetivos (el “qué”), las personas responsables (el “quién”) y las fechas de cumplimiento (el “cuándo”).

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.

Considere qué acciones son secuenciales y cuáles no lo son. Algunas acciones se pueden realizar en orden cronológico porque una acción específica se debe completar antes de que se realice la próxima. No obstante, en ocasiones, las acciones pueden realizarse simultáneamente y otras 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.

“No hay nada más satisfactorio que tener planes”.

—Lalita Tademy

“Pese a que las metas son importantes, tener un plan de acción es vital para el éxito de dichas metas. Tener una meta sin un plan de acción es como querer viajar a un nuevo destino sin tener un mapa”.

—Steve Maraboli

Use el proceso “planificación, realización, revisión”. Muchas personas están familiarizadas con el proceso de High Scope de “planificación, realización, revisión”. Este concepto es igualmente útil para un plan de acción. Crear un plan de acción es un gran proyecto. 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.

Revisar regularmente su plan ofrece oportunidades de identificar los detalles positivos y celebrar los logros grandes y pequeños a lo largo del camino. Considere como esto éxitos pueden informar otras áreas de su programa. Es además, una oportunidad para perfeccionar y modificar sus estrategias si considera que no están funcionando, en lugar de esperar hasta su próxima autoevaluación. “Planificación, realización, revisión” se puede considerar, en realidad, como “planificación, realización, revisión y modificación, según sea necesario”.

Manténgalo actualizado. Incluso 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.

Conclusión

Al comprender las metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción, usted puede llevar a cabo en forma más eficaz su visión y misión. A medida que su programa inicia el período quinquenal del proyecto, estableciendo metas amplias a largo plazo, objetivos a corto plazo, y resultados esperados es fundamental para comprender la diferencia positiva que tiene su programa para los niños, las familias y la comunidad.





La planificación en Head Start

Tema N.º 2: Los planes en Head Start

El sistema de planificación de Head Start y sus actividades relacionadas constituyen una parte esencial de las operaciones del programa

Si bien una planificación cuidadosa ha sido siempre fundamental para la programación exitosa, se hace incluso más necesaria a medida que los programas de Head Start pasan de un período de subvención indefinido a un período quinquenal del proyecto. Los centros nacionales Head Start crearon esta serie de documentos de asistencia técnica para apoyar programas que desarrollan e implementan sus sistemas de planificación, y que usan de manera óptima el período quinquenal. **Este documento proporciona una base para distintos tipos de planes de Head Start requeridos.**

Los programas Head Start desarrollan muchos tipos de planes diferentes. Cada uno tiene diferentes funciones y los desarrollan personal y socios en distintos niveles de la organización. Programas eficaces integran sus planes y los alinean con sus metas y objetivos. Este documento es un manual básico sobre los tipos de planes que los programas Head Start y Early Head Start crean e implementan con mayor frecuencia y el proceso que utilizan para crearlos.

El proceso de planificación del programa

Las Normas de Desempeño del Programa Head Start (HSPPS, por sus siglas en inglés) exigen que programas desarrollen las metas a largo plazo y los objetivos a corto plazo del programa. Las normas describen las metas del programa como declaraciones amplias que apoyan la misión del programa de prestar servicios a los niños, las familias y la comunidad.

Por lo general, estas metas abordan necesidades que pueden formar parte de una de dos categorías:

- 1) la necesidad de solucionar un problema de todo el programa o de la comunidad (por ejemplo, los datos del estudio de la comunidad y los datos de matrículas de la familia revelan un aumento en la cantidad de niños elegibles que aprenden en dos idiomas;
- 2) la necesidad de hacer cambios importantes en las áreas o sistemas de servicio específicos (por ejemplo, los datos de la supervisión continua revelan que el personal de servicios de salud siguen con dificultades relacionadas con las remisiones dentales a pesar de los esfuerzos por abordar el problema).

Las HSPPS también exigen la participación activa de los padres en el proceso de tomar de decisiones del programa. Esta importante

participación se garantiza de distintas formas. El Consejo de Políticas (PC, por sus siglas en inglés) o el comité de políticas les dan a los líderes de los padres un lugar para que proporcionen sugerencias en el proceso de planificación y para que ayuden a guiar las decisiones del programa. Los programas eficaces también:

- ofrecen capacitación para los líderes de los padres en sus funciones y responsabilidades como miembros del PC;
- ofrecen oportunidades para los padres y los miembros de la familia para que participen en las primeras etapas del desarrollo de planes, para que puedan revisarlos y aprobarlos con eficacia y en forma oportuna, y evitar aprobaciones sin considerarlos a conciencia; y
- animan a los padres de distintas culturas a participar en el proceso, mediante la creación de un ambiente acogedor y que valora sus aportes.

Además, los programas pueden usar datos agregados de las evaluaciones de la familia y los acuerdos de asociaciones con la familia para garantizar que un amplio rango de voces de las familias se vea representado en las decisiones. Las tendencias y patrones que se

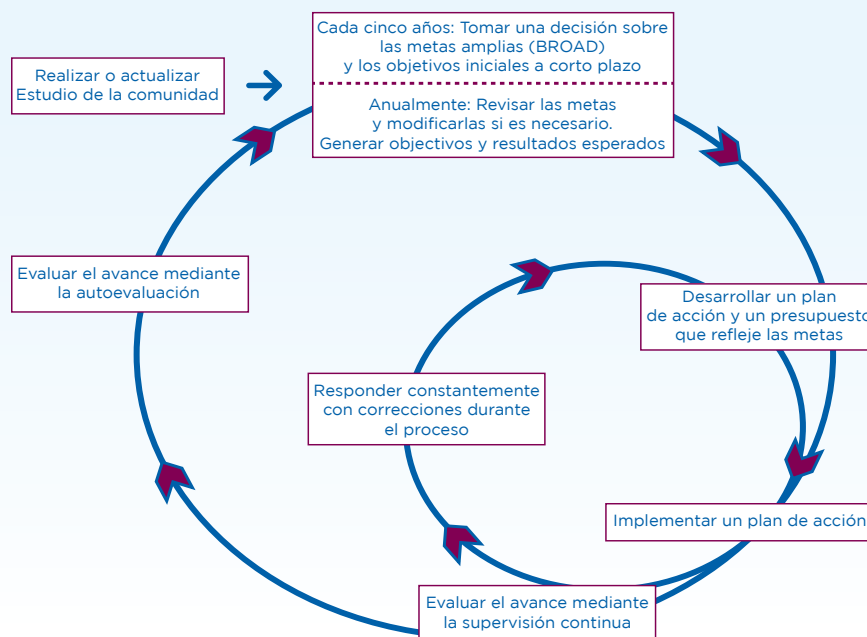


identificaron en estos datos totales pueden informar de las metas y los objetivos del programa.

Los programas eficaces de Head Start participan en un proceso de planificación cíclica. Como el gráfico del ciclo de planificación del programa (a continuación) muestra, los programas usan un proceso de planificación quinquenal y anual para desarrollar, supervisar y evaluar el efecto del programa, la preparación escolar y los planes de capacitación y asistencia técnica (T/TA, por sus siglas en inglés). Antes del primer año del período quinquenal del proyecto, el equipo de planificación del programa toma decisiones sobre metas amplias a largo plazo, basadas en la información del estudio de la comunidad, la autoevaluación y los datos relacionados con los niños, las familias y la comunidad. Estas metas a largo plazo establecen el camino hacia una mejora continua.

Los programas revisan el avance hacia sus metas en forma anual para garantizar que podrán medir su impacto en los niños, las familias y la comunidad durante el período quinquenal del proyecto. Cada año, el equipo de planificación del programa querrá usar su proceso de planificación anual para ratificar las metas establecidas en el primer año. Además, el equipo puede usar su proceso de planificación anual para establecer nuevas metas, de ser necesario, como consecuencia de los nuevos datos que reflejan una necesidad incipiente de los niños, las familias o la comunidad. PRECAUCIÓN: la mayoría de las metas deben permanecer constantes para permitir programas mantenerse al corriente del progreso en el logro de sus metas durante el período de cinco años.

Ciclo de planificación del programa



Características comunes de los planes Head Start

Si bien todos los planes tienen una motivación distinta, los planes eficaces Head Start comparten características comunes:

- Los planes describen cómo pretenden los programas locales implementar la Ley de Head Start y las HSPPS para satisfacer las necesidades y recursos exclusivos de su comunidad.
- Los planes se desarrollan con sugerencias de, y aprobadas por, el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas. Además, todos los planes con frecuencia se modelan e informan gracias a los comentarios de los socios comunitarios, los padres y los grupos como el Comité Asesor de los Servicios de Salud.

Planes estratégicos en toda la organización

Es más probable que los programas Head Start que operan gracias al auspicio de un organismo de medidas comunitarias, del distrito escolar, la municipalidad u otro organismo sombrilla, o tienen distintas fuentes de financiamiento participen en un proceso de planificación estratégica que involucre a toda la organización. Gracias a la planificación estratégica, la organización toma decisiones sobre lo que pretende ser en el futuro y sobre cómo llegará a serlo. Por lo general, este proceso sigue un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a menudo denominado análisis **FODA**. También conocido como **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats) en inglés. Los planes estratégicos por lo general se proyectan en un período entre 3 a 5 años y relacionan las medidas de acción a largo plazo con la visión, la misión, las metas y los objetivos de la organización. Si bien el plan estratégico a menudo se escribe para la organización como un todo, los resultados del plan tendrán un efecto directo en las operaciones de Head Start. Las metas organizacionales y las metas del programa Head Start deben alinearse, cuando corresponde. Los organismos con un propósito único también pueden considerar su proceso de planificación a largo plazo como una planificación estratégica.



Planes relacionados con el proceso de planificación del programa

En las siguientes secciones, describimos el conjunto de planes que surgen del proceso de planificación del programa.

Planes quinquenales. Los planes quinquenales muestran a grandes rasgos lo que el programa pretende cumplir durante el período quinquenal del proyecto. Establecen metas quinquenales e incluyen los resultados esperados. Por ejemplo, si un programa establece una meta para fortalecer la transición a la escuela para los niños y las familias, para que los niños de Head Start tengan éxito en el kindergarten y más adelante, algunos resultados esperados durante el período quinquenal pueden ser los siguientes:

- Un aumento en la cantidad de padres de Head Start que asisten a la inscripción a kindergarten. Por ejemplo, si los datos iniciales indican que el año pasado, el 35 por ciento de los padres de Head Start con niños en el proceso de transición a las escuelas locales asistieron a los eventos de inscripción en el kindergarten, el programa puede proponer aumentar esta cifra a un 55 por ciento de los padres de Head Start que asisten durante el segundo año del proyecto, e integrar la inscripción en el kindergarten a un proceso expedito para que, al quinto año del proyecto, el 95 por ciento de los padres de Head Start asistan a estos eventos.
- Un aumento desde un 10 por ciento a un 80 por ciento durante el período quinquenal en la cantidad de padres que asisten a las reuniones de padres de Head Start a las que asisten los representantes de las asociaciones de padres y maestros (PTA, por sus siglas en inglés).



Recursos (en inglés) para planes de Head Start vinculados al proceso de planificación del programa

- Five-year Plans—<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/grants/5-yr-cycle>
- Annual Action Plans—<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/docs/sample-action-plan.pdf>
- School Readiness Plans—<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/hs/sr/steps>
- Training and Technical Assistance Plans—<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system>
- Written/Service Plans—http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/health/health-services-management/program-planning/health_art_00580_090105.html

- Un aumento desde un 30 por ciento a un 85 por ciento durante el período quinquenal en la cantidad de padres que acompañan a sus hijos en visitas a la escuela a la que sus hijos asistirán.
- La participación en un programa de lectura de educación en el hogar que ayude a sobrellevar el retroceso habitual de los niños durante el verano, entre Head Start y kindergarten. Debido a que esto es una iniciativa nueva, el programa espera tener un 25 por ciento de padres que participen en el primer año y aumentar esa participación en un 20 por ciento cada año.

Planes de acción anuales. Los planes de acción anuales (también conocidos como “planes del programa”) explican en detalle cómo pretende un programa cumplir sus metas y objetivos generales cada año. El programa desglosa en incrementos anuales las metas y los objetivos relacionados con sus planes quinquenales o con las mejoras al programa que aparecen durante la autoevaluación, la supervisión continua o la revisión federal. Estos planes indican las medidas que el programa necesita tomar para lograr los objetivos y medir su avance.

Por lo general, los planes de acción anuales son más amplios que los planes escritos (también conocidos como “planes de servicio”; consulte a continuación), los que se centran en cada área específica de servicio. El plan de acción anual de un programa puede incluir metas globales, como mejorar la asistencia o comenzar una iniciativa de vida saludable que comprometa a participantes de áreas individuales de servicio. Los planes de acción anuales desglosan las metas y los objetivos del plan quinquenal en una serie de medidas para que las personas designadas en particular lleven a cabo durante el período de un año en ubicaciones específicas.

Por lo general, estos planes incluyen programas de eventos o actividades. Se centran en cuándo se llevarán a cabo las cosas, dónde se harán y quién realizará la serie de medidas necesarias para cumplir la meta. Los planes de acción anuales también incluyen medidas de éxito, como fuentes de evidencia o datos que confirmen dicho éxito. Pueden incluir lugares para las actualizaciones de estado trimestrales, la lista de recursos necesarios y la identificación de las ayudas financieras necesarias. (Para obtener más información, consulte el “Documento de planificación N.º 1, Metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción” y el “Documento de planificación N.º 4, Metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción: Ejemplos de programas”, en esta serie).

Planes de preparación escolar. La segunda medida de las cuatro medidas estratégicas para la preparación escolar, descrita en la Instrucción del programa ACF-PI-HS-11-04: *Preparación escolar en los programas que prestan servicios a los niños en edad preescolar*, requiere que el programa cree e implemente un plan de acción para lograr las metas de preparación escolar establecidas. Los planes de preparación escolar abordan la preparación escolar para niños desde el nacimiento hasta los cinco años de edad. Se deben establecer las metas con la ayuda de las familias cuyos niños participan en el programa. Existen varias formas para que los programas incluyan a los miembros

de la familia en las decisiones sobre las metas y los planes de preparación escolar. Para cumplir los requisitos en la Sección 1307 de las HSPPS, muchos programas crean un comité de preparación escolar e invitan a los padres y a los miembros clave de la familia a participar. Durante el desarrollo de sus planes de preparación escolar, los programas también pueden usar los datos totales de fuentes como conversaciones durante las visitas domiciliarias y las conferencias entre padres y maestros.

Planes de capacitación y asistencia técnica (T/TA). Los programas desarrollan un plan de capacitación y asistencia técnica en respuesta a los requisitos de Head Start, los que implementan un método estructurado para la capacitación y formación profesional del personal (HSPPS, Sección 1304.52, [1][2]) y proveer oportunidades de capacitación antes y durante el servicio (HSPPS, Sección 1306.23[a]). La Ley de Head Start también exige que cualquier T/TA que ofrezcan los programas deben ser de alta calidad, continuo e intensivo. Los planes T/TA indican cómo usarán los programas los fondos designados de T/TA y cualquier fondo adicional dedicado al desarrollo profesional. Estos planes se alinean con las metas en los planes quinquenales, los planes anuales y los planes de preparación escolar, y garantizan que todo el personal tenga el conocimiento y las habilidades necesarias para permitir que el programa cumpla sus metas y objetivos, según lo exige la Sección 1305.2(l)(3) de las HSPPS.

Planes escritos (o planes de servicios). La Sección 1304.51 (a) (iii) y la Sección 1308.4(a) de las HSPPS exigen que los programas desarrollen planes escritos para implementar servicios para:

- Servicios de desarrollo y salud en la primera infancia;
- Asociaciones con la familia y la comunidad;
- Diseño y administración del programa.

Por lo general llamados “planes de área de servicio” o “planes de contenido”, estos planes a menudo incluyen protocolos, calendarios, descripciones y asignaciones de personal para las actividades necesarias para prestar los servicios. Por lo general, los planes reflejan los valores que son la base de la prestación de servicios. Muestran cómo apoyan las áreas de servicio las metas y los objetivos generales del programa. El cuerpo directivo y el Consejo de Políticas deben revisar y aprobar anualmente estos planes, y se deben modificar y actualizar según sea necesario.

Planes no relacionados directamente con el proceso de planificación del programa

Los programas desarrollan otros planes que son fundamentales para sus operaciones:

- **Los planes de transición** describen los procesos del programa para apoyar a los niños y a las familias durante la transición de Early Head Start a Head Start, o de Head Start al

kindergarten o a ubicaciones de educación temprana nuevas. Por lo general, los planes de transición incluyen un memorándum de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) con los organismos locales de educación (LEA, por sus siglas en inglés) o los proveedores locales. Los líderes de programa pueden obtener más información sobre los planes de transición en las páginas del centro nacional sobre la enseñanza y el aprendizaje de calidad en el centro de aprendizaje y conocimiento sobre la primera infancia (ECLKC, por sus siglas en inglés) en (<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/teaching/center/transition/plan.html>).

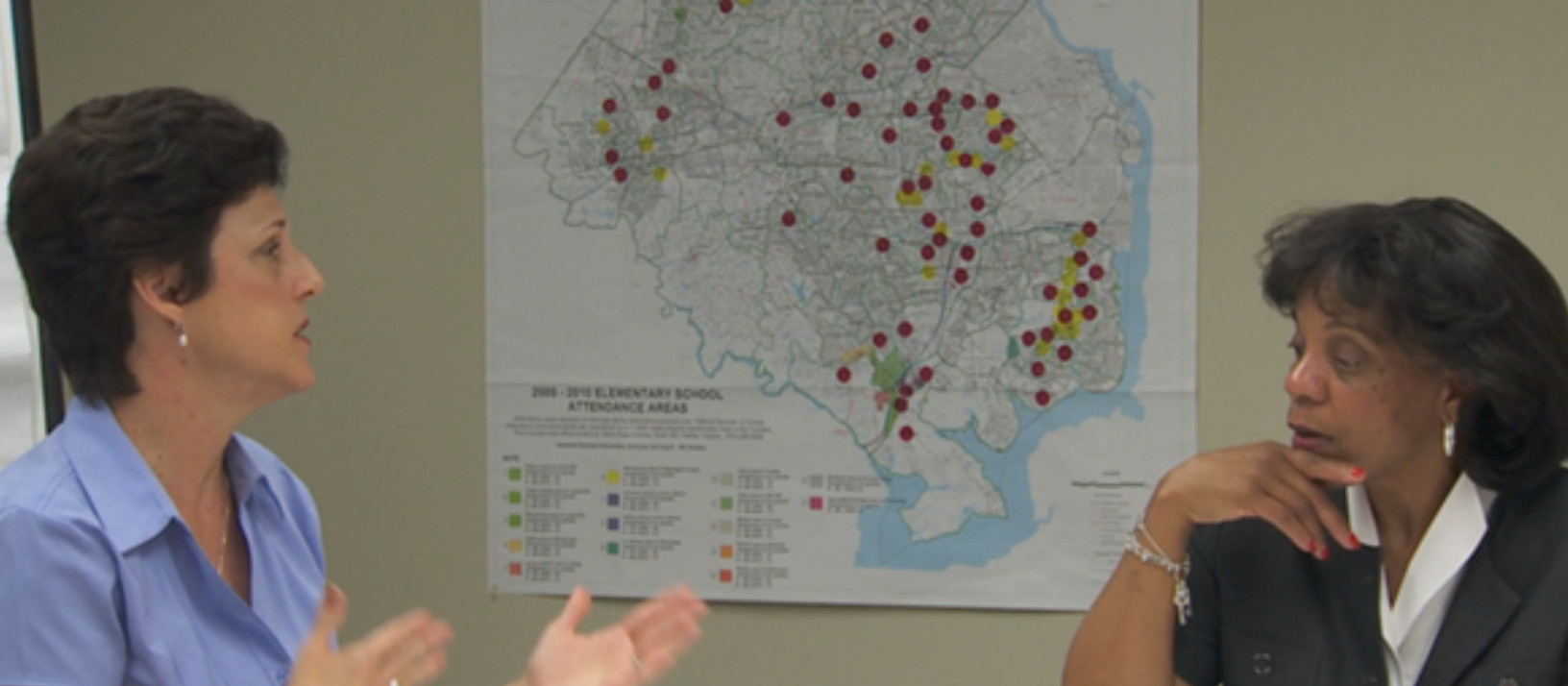
- **Los planes de preparación para emergencias** describen cómo se mantendrá a los niños seguros durante emergencias climáticas y otros desastres naturales, y las medidas que el programa tomará para minimizar cualquier riesgo posible para los niños en caso de violencia, incendio u otras circunstancias mientras se encuentran bajo el cuidado de Head Start. Los líderes de programa pueden obtener más información sobre el desarrollo de planes de emergencia en el Manual de preparación para emergencias (<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/health/center/ep/emergency-preparedness.html>).
- **Los planes tecnológicos** pueden ayudar a las organizaciones a tomar decisiones sabias acerca de cómo garantizar que la tecnología esté actualizada y que las redes que brindan acceso a la información y las aplicaciones sean adecuadas para la misión de una organización. Los planes tecnológicos bien considerados pueden llevar a una mayor productividad, a un aumento en la moral del personal y a una mejora en el servicio a los clientes. El ECLKC contiene diversos recursos para apoyar programas en su planificación tecnológica (<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/mang-sys/planning/WhatsInvolvedi.htm>).

Conclusión

Los planes, completos con metas, objetivos, resultados, medidas de avance y medidas de acción, garantizan que los programas lleven a cabo sus ideas y pretensiones. Los otros documentos en esta serie de asistencia técnica entregan información a los planificadores de programas sobre cómo desarrollar los distintos componentes que forman parte del proceso de planificación.

Recursos (en inglés) para planes de Head Start no directamente relacionada con el proceso de planificación del programa

- > Transition Plans—<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/teaching/transition/plan.html>
- > Emergency Preparedness Plans—http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/health/ep/Head_Start_Emergency_Preparedness_Manual.pdf
- > Technology Plans—<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/mang-sys/planning/WhatsInvolvedi.htm>

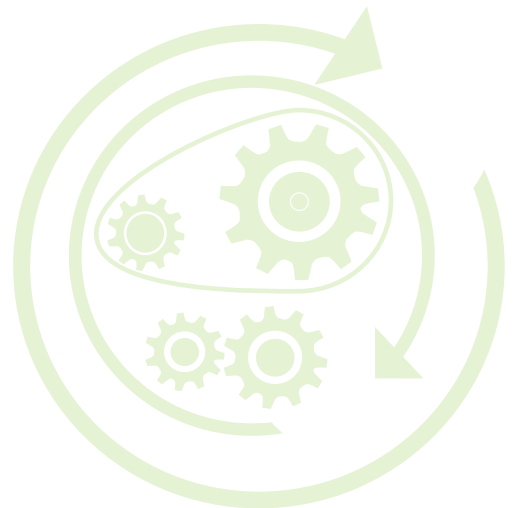


La planificación en Head Start

Tema N.º 3: Comprensión de la relación entre las metas del programa y las metas de preparación escolar

El sistema de planificación de Head Start y sus actividades relacionadas constituyen una parte esencial de las operaciones del programa.

Si bien una planificación cuidadosa ha sido siempre fundamental para la programación exitosa, se hace incluso más necesaria a medida que los programas de Head Start pasan de un período de subvención indefinido a un período quinquenal del proyecto. Los centros nacionales Head Start crearon esta serie de documentos de asistencia técnica para apoyar programas que desarrollan e implementan sus sistemas de planificación, y que usan de manera óptima el período quinquenal. [Este documento aclara la relación entre las metas del programa y las metas de preparación escolar.](#)



Metas del programa

Las Normas de Desempeño del Programa Head Start exigen programas para desarrollar las metas y los objetivos del programa a largo plazo. Las metas del programa son declaraciones amplias que apoyan la misión del programa de prestar servicios a los niños, las familias y a la comunidad. Garantizan el compromiso del programa de establecer mejores sistemas de administración, fiscales y de prestación de servicios. Los programas establecen metas a largo plazo que se deben cumplir al final del período quinquenal del proyecto. El equipo directivo y los cuerpos directivos revisan estas metas a largo plazo como parte del proceso de planificación anual. La mayoría continúa como meta a lo largo del período de cinco años, pero es posible algunas se logren en un plazo menor o se modifiquen. Tener metas estables durante cinco años le permite a los programas medir anualmente el avance y para evaluar el impacto del programa al final del período quinquenal.

Los programas también desarrollan objetivos a corto plazo. Los objetivos apoyan el logro de una meta mediante el desglose de la meta en elementos específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos, los que se representan comúnmente de en inglés como **SMART** (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas Oportunos).

Las metas del programa se derivan de la autoevaluación anual, el estudio de la comunidad, otras fuentes de datos de niños, familias y de comunidades e investigaciones pertinentes. Las metas del programa se pueden relacionar con la salud, las finanzas, la participación activa de la familia o servicios familiares, las instalaciones, la receptividad cultural y lingüística, etc. Es posible que las metas del programa surjan de los resultados de la autoevaluación y del estudio de la comunidad en cualquier área de servicio o sistema, o que una sola meta abarque varias áreas de servicio y sistemas.



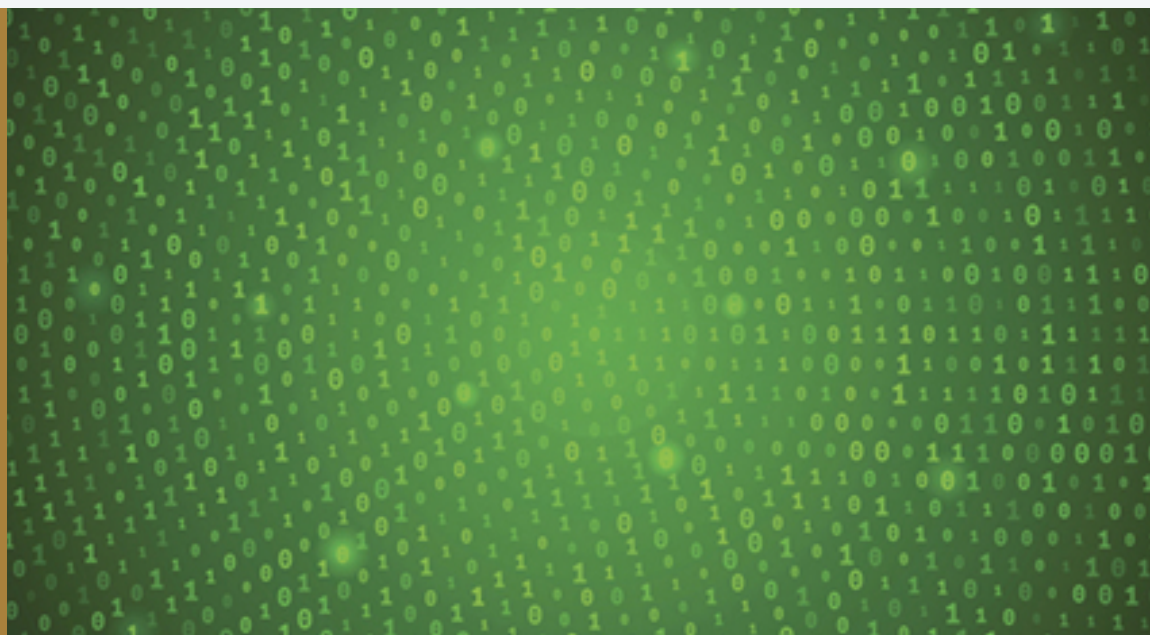
Priorización de metas del programa

Los programas de Head Start preguntan cuántas metas de un programa se debería tener. Puede contestar esta pregunta con la prueba de malabarismo: ¿Cuántas pelotas (metas) puede “mantener en el aire” su programa?

Considere las siguientes preguntas cuando desarrolle sus metas y objetivos:

- ¿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 de manera interna (por ejemplo, al personal, a las familias, al cuerpo directivo y a los miembros del Consejo de Políticas) y externa (por ejemplo, a los socios comunitarios y a los financiadores)?
- ¿Cómo abarcarían y articularían estas metas cada una de estas partes interesadas?
- ¿Cómo controlará, supervisará y evaluará las actividades y el avance? ¿Cuántos datos posee en la actualidad para medir el avance y cuántos datos nuevos necesitará recopilar para poder realizar esto?

Sus respuestas a estas preguntas le servirán para ver si tiene más probabilidades de lograr las metas de un programa si usted, su personal, su cuerpo directivo y los miembros del Consejo de Políticas y las partes interesadas son capaces de recordarlas y abordarlas continuamente. 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. No olvide que la decisión de la cantidad de metas se guía en definitiva por sus datos.



Metas de preparación escolar



La sección 641 A(g)(2) de la Ley de Head Start requiere que los programas establezcan metas de un programa para mejorar la preparación escolar de los niños que participan en su programa. Las metas de preparación escolar son un subconjunto de metas generales de un programa y se enfocan en los resultados del desarrollo y aprendizaje temprano de los niños en cinco dominios esenciales o centrales de la preparación escolar que se realiza desde el nacimiento y hasta los cinco años: **(1)** lenguaje y lectoescritura, **(2)** cognición y conocimiento general, **(3)** enfoques de aprendizaje, **(4)** desarrollo físico y salud, y **(5)** desarrollo social y emocional.¹ Las metas de preparación escolar tienen dos características clave. Estas son declaraciones amplias que expresan las altas expectativas para que el avance de los niños atendidos en Head Start y Early Head Start les permita tener éxito en kindergarten. También se enfocan en el avance que tendrán los niños en el desarrollo de habilidades de conocimiento y cómo se medirá este avance.

Se pueden encontrar ejemplos de metas de preparación escolar para niños en edad preescolar en el sitio web del centro nacional sobre la enseñanza y el aprendizaje de calidad en el centro de aprendizaje y conocimiento sobre la primera infancia (ECLKC, por sus siglas en inglés) (<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/teaching/docs/sr-goals.pdf>). Se pueden encontrar ejemplo de metas de preparación escolar en el sitio web de Early Head Start en <http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/ehsnrc/docs/school-readiness-goals-infants-toddlers.pdf>. Muchos programas que atienden a los bebés y niños pequeños y preescolares desarrollan un conjunto de metas de preparación escolar apropiadas para los niños desde el nacimiento hasta los cinco años.

La sección 1307 de la Ley de Head Start exige que los programas establezcan sus metas de preparación escolar en asesoramiento con las familias de los niños que participan en el programa. Existen varias formas para que los programas incluyan las sugerencias de las familias en las decisiones sobre las metas y planes de preparación escolar. Muchos programas crean comités de preparación escolar que incluyen al personal y a los padres. Los programas también pueden ver los datos recopilados en encuestas de interés para padres, a través de conversaciones en visitas a los hogares y de la solicitud de sugerencias de las familias en la planificación de lecciones. Para obtener más información sobre la participación de los padres en la evaluación de los niños, visite <http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/family/docs/family-engagement-and-ongoing-child-assessment-081111-1.pdf>.

1. Oficina Nacional de Head Start. (2013). *My leadership planner: A professional journal and action plan* (Mi planificador de liderazgo: Una revista especializada y un plan de acción). *Second National Birth to Five Leadership Institute (Segundo instituto nacional de liderazgo desde el nacimiento hasta los cinco años)*, 17.

Comparación de las metas del programa y las metas de preparación escolar

Metas del programa: Características	Metas de preparación escolar: Características
<ul style="list-style-type: none"> • Son declaraciones amplias de la dirección estratégica que son convincentes y que involucra a todos en el programa • Contestan dos preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se debe cumplir? • ¿Por qué es tan importante? • Describen el enfoque y las prioridades del programa • Apoyan el logro de las metas de preparación escolar (la mayoría de programas hacen esto) • Pueden incluir metas relacionadas con la participación activa de los padres, la familia y la comunidad, servicios de salud y apoyo a discapacitados, la preparación escolar, la administración fiscal, grupos específicos como niños que aprenden dos idiomas, padres, etc. • Se expresan como declaraciones y comienzan con palabras similares a “El programa hará lo siguiente. . .” 	<ul style="list-style-type: none"> • Son declaraciones amplias y mensurables de las expectativas del estado y avance de los niños en los cinco ámbitos esenciales del marco de Head Start para el desarrollo y aprendizaje temprano de los niños (HSCDELF, por sus siglas en inglés) • Reflejan la edad de los niños atendidos² • Contestan dos preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se debe cumplir para todos los niños? • ¿Por qué la meta es importante para la entrada al kindergarten? • Describen lo que queremos que los niños sepan y sean capaces de hacer • Abarcan el rango de niños atendidos (por ejemplo, se aplican en niños que aprenden dos idiomas y niños con discapacidades) • Se expresan como declaraciones y comienzan con palabras similares a “Los niños harán lo siguiente. . .”
Metas del programa: Proceso para el desarrollo	Metas de preparación escolar: Proceso para el desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general, se desarrollan para la solicitud inicial del período quinquenal de HS/EHS como resultado de la planificación estratégica de la organización y del proceso de planificación de Head Start • Se desarrollan durante el proceso de planificación de Head Start con el uso de la autoevaluación anual, estudios de la comunidad actualizados y fuentes de datos específicos del programa, como los datos adicionales de la participación activa de los padres, las familias y la comunidad (por ejemplo, los resúmenes de conversaciones y observaciones, encuestas de satisfacción y las remisiones, y los acuerdos de asociación con la familia) • Se desarrollan con sugerencias de, y aprobadas por, el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se relacionan con <ul style="list-style-type: none"> • el marco de Head Start para el desarrollo y aprendizaje temprano de los niños (HSCDELF, por sus siglas en inglés), • las pautas estatales de aprendizaje temprano y • los requisitos y expectativas de las escuelas • Se desarrollan en asesoramiento con los padres o los miembros de la familia de los niños que participan en el programa • Se desarrollan con el asesoramiento y aprobación del cuerpo directivo y el Consejo de Políticas • Se representan para relacionar los indicadores de resultados de niños del sistema de evaluación infantil

2. Head Start Program Instruction (Instrucción del Programa Head Start) ACF-PI-HS-11-04: *School Readiness in Programs Serving Preschool Children* (Preparación escolar en los programas que prestan servicios a niños en edad preescolar) brinda recomendaciones acerca de cómo pueden los concesionarios de Head Start cumplir con los requisitos de preparación escolar de la Ley de Head Start.

Las metas del programa y las metas de preparación escolar trabajan en conjunto para garantizar servicios integrales y de alta calidad para los niños y las familias.

Metas del programa: Modificaciones	Metas de preparación escolar: Modificaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Se modifican de forma anual • Se modifican (o se crean nuevas metas) según sea necesario (por ejemplo, en respuesta a datos del programa o a cambios en las necesidades identificadas de la comunidad) • Se modifican según se cumplen las metas anteriores y se modifican las prioridades del programa • También se pueden modificar sobre la base de un cambio en el contexto (por ejemplo, en las prioridades estatales o nacionales) 	<ul style="list-style-type: none"> • No cambian necesariamente cada año a menos que cambie el contexto, (por ejemplo, si hay un cambio en la demografía, o se necesita realinear con los organismos locales de educación [LEA, por sus siglas en inglés] o el estado o se necesita incorporar sugerencias de los padres)
Metas del programa: Control y análisis del avance	Metas de preparación escolar: Control y análisis del avance
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos del programa relacionados desglosan las metas en partes mensurables para que los programas puedan comprender el avance de forma anual y después de cinco años • El avance hacia las metas se controla con el uso de diferentes herramientas o métodos y con el análisis de fuentes de datos pertinentes (Consulte el “Documento de planificación N.º1” para ver más ejemplos de métodos y herramientas de control) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en los datos de evaluación continua del niño que se agrega y se analiza tres veces al año • Se incluye la medición de datos que reflejan características como la interacción entre el maestro y el niño, el desarrollo profesional, el ambiente, la fidelidad del currículo, etc.

Conclusión

Comprender las similitudes y diferencias entre las metas del programa y las metas de preparación escolar es parte importante de la planificación. Finalmente, las metas del programa y de la preparación escolar necesitan trabajar en conjunto para garantizar servicios integrales y de alta calidad para los niños y las familias. La sección 1307.3 de las Normas de Desempeño del Programa Head Start exige que “los programas establezcan metas programáticas 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 de Head Start”. Todas las metas del programa apoyan la preparación escolar de los niños ya sea de forma directa o indirecta.



La planificación en Head Start

Tema N.º4: Metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción. Ejemplos de programas

El sistema de planificación de Head Start y sus actividades relacionadas constituyen una parte esencial de las operaciones del programa.

Si bien una planificación cuidadosa ha sido siempre fundamental para la programación exitosa, se hace incluso más necesaria a medida que los programas de Head Start pasan de un período de subvención indefinido a un período quinquenal del proyecto. Los centros nacionales Head Start crearon esta serie de documentos de asistencia técnica para apoyar a los programas en el desarrollo e implementación de sus sistemas de planificación, para que usen de manera óptima el período de cinco años. Este documento brinda dos ejemplos hipotéticos de metas, objetivos, resultados esperados, y planes de acción. Los dos ejemplos incluyen herramientas de datos y métodos para llevar un control del avance.

Metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción, ¿cómo son?

A la hora de elaborar solicitudes de subvenciones para el nuevo período quinquenal del proyecto, es necesario que los programas entreguen un plan enfocado en los resultados que muestre el impacto acumulativo que tendrán los servicios que se entregan en los niños, las familias y la comunidad. Durante los años subsiguientes, las solicitudes de continuidad deberán reflejar el avance del programa hacia sus metas y resultados esperados, para que así al quinto año, los programas puedan dar a conocer las diferencias que han marcado en los niños, las familias y en la comunidad. Lo anterior impone la necesidad de dos habilidades para poder planificar el período quinquenal del proyecto: **(1)** la capacidad de desarrollar y redactar metas a largo plazo y objetivos mensurables y **(2)** la capacidad de transformar las metas y los objetivos en un plan de acción que respalde el avance hacia los resultados esperados.

La alineación de las metas con objetivos y resultados esperados claramente definidos que sean **SMART** (**E**specíficos, **M**ensurables, **A**lcanzables, **R**ealistas y **O**portunos) ayudará a que los programas logren identificar los recursos que necesitan para ser exitosos. Cuando los objetivos son SMART, los programas pueden explicar en detalle los cambios exactos que desean ver y cuándo ocurrirán. Asimismo, señalan los resultados o cambios esperados que generarán sus esfuerzos en el conocimiento, la conducta, la práctica del programa o la participación activa de la comunidad.

Recuerde que la definición de los recursos monetarios que el programa necesita es una parte importante de la elaboración de un plan de acción. Es importante asegurarse de contar con el respaldo financiero para que el programa tenga personal, equipo y materiales, además de la capacitación y asistencia técnica (T/TA) que necesita para llevar a cabo su plan, y alcanzar sus metas y objetivos. Este respaldo puede aparecer como medidas de acción u objetivos fiscales necesarios para alcanzar la meta.

Este documento de asistencia técnica brinda dos ejemplos de lo que podrían ser las metas, objetivos, resultados esperados y planes del programa. Un ejemplo se centra en fortalecer la



transición de los niños a kindergarten u otros cursos y el otro perfila una iniciativa que promueve el desarrollo lingüístico y la alfabetización para todos los niños. Cada uno de estos ejemplos ilustra lo siguiente:

- Metas amplias fundamentadas en los datos recopilados a partir del estudio de la comunidad, la autoevaluación y la supervisión continua
- El logro de metas globales, como el desarrollo de una campaña de asistencia o una iniciativa de vida saludable que, requiere aportes de todas las partes del programa
- Objetivos que son **SMART**: **E**specíficos, **M**ensurables, **A**lcanzables, **R**ealistas y **O**portunos
- Resultados esperados muestran como se vería el éxito en caso de alcanzar la meta (o que muestren cómo es el éxito)
- Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
- Acciones o estrategias secuenciales que definen cómo avanzará el trabajo durante el transcurso del año del programa y las acciones o estrategias reservadas que se abordarán en los años subsiguientes

Ejemplo 1

ESCENARIO

Informe del estudio de la comunidad: La actualización del estudio de la comunidad del programa Always Cutting Edge (ACE) de Head Start (HS) y Early Head Start (EHS) reveló algunos datos importantes. Dos nuevas escuelas primarias habían sido inauguradas en su área de servicio, en dos condados distintos (y dos organismos locales de educación [LEA, por sus siglas en inglés]).

Durante la autoevaluación: 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 que no tienen el inglés como idioma principal, demostraron una falta de confianza para comunicarse con el personal de la escuela. Los padres de los niños inscritos tanto en Early Head Start como en Head Start expresaron una preocupación natural sobre cómo les iría a sus hijos en kindergarten.

Durante la planificación: Sobre la base de 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 para fortalecer su proceso de transición. Durante el desarrollo de su plan de acción, el comité de planificación busco sugerencias de representantes de organismos locales de educación y de los directores de las escuelas receptoras, así como de los integrantes del cuerpo directivo con preparación y pericia en primera infancia.

Ejemplo de meta del programa: El programa Always Cutting Edge (ACE) de Head Start (HS) y Early Head Start (EHS) reforzará la transición a la escuela de los niños y sus familias para que los niños de Head Start puedan tener éxito en kindergarten y más adelante.

El equipo de planificación desarrolló cuatro objetivos **SMART** e identificó varios resultados esperados para la meta. También tomaron decisiones sobre las fuentes de datos que usarían para la recopilación de información que permitirá llevar un control del avance.

Objetivo	Resultados esperados	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
<p>1. El programa ACE de Head Start desarrollará un proceso para compartir datos con sus ocho organismos locales de educación (LEA). Al final del primer año, ACE incluirá idioma relacionado al proceso para compartir dato Memorándum de Entendimiento (MOU, sus siglas en inglés) firmados memorandos con 2 LEAs pilotos. Al final de los cinco años, ACE incluirá el idioma acerca de compartir datos en los 8 MOUs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con la autorización de los padres, los datos de los resultados de los niños del sistema de evaluación infantil del programa Head Start se transmitirán electrónicamente a cada escuela receptora. • El programa Head Start tendrá acceso a los datos longitudinales totales del avance continuo que logren sus niños en los resultados del sistema escolar hasta el tercer grado. • 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"> • Memorandos de entendimiento firmados que reflejan el acuerdo para compartir datos. • Datos longitudinales recibidos desde las escuelas. • Informes de los representantes del sistema escolar sobre su comprensión de las necesidades de los niños de Head Start y sus familias.

Objetivo	Resultados esperados	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
<p>2. El programa ACE de Head Start construirá mejores sociedades con escuelas locales que reciban a sus niños a través de la concreción y firma de planes de transición con todas las escuelas receptoras. ACE tendrá planes de transición firmados con 25 por ciento de las escuelas receptoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40% al final del año 2 • 60% al final del año 3 • 80% a finales de año 4 • 100% al final del año 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los niños visitarán los salones de clases receptores antes del ingreso. • Las familias se sentirán más bienvenidas en las escuelas receptoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de transición firmados. • Bitácoras 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.
<p>3. ACE fortalecerá la comprensión de los padres sobre la importancia de su papel apoyo en la transición de sus hijos a la escuela, medido por su participación en eventos de transiciones. ACE incrementará cada uno de los siguientes 20 por ciento cada año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de padres que asisten a registro para kindergarten • Número de padres que asisten a la reunión de padres de Head Start con los representantes de la PTA • Número de padres que acompañan a sus hijos en la visitas a la escuela de que su hijo asistirá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres y miembros de la familia asistirán a la inscripción en el kindergarten y acompañarán a sus hijos en las visitas a las escuelas a las que asistirán; de esta manera, manifestarán una mayor satisfacción con el proceso de transición, en especial aquellas familias en las que el inglés no es el idioma principal. • A los niños les afectará menos retroceso habitual de los niños durante el verano cuando entren a kindergarten y exhibirán menos conductas desafiantes durante los dos primeros meses de clases. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de kindergarten y datos de las bitácoras de visitas en el lugar. • Encuestas de Satisfacción para padres. • Resultados de los grupos focales para padres sobre la transición piloto. • Informes de los maestros de kindergarten.

Objetivo	Resultados esperados	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
<p>4. El programa ACE de Head Start velará por que aquellos niños con necesidades especiales de cuidados de salud logren una transición exitosa hacia las escuelas receptoras, medido según el 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 año uno, el contacto de los padres con la escuela receptora aumentará de 35 por ciento a 55 por ciento. • Incrementará en 10 por ciento cada año subsiguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los niños con necesidades especiales de cuidados de salud podrán asistir a la escuela, ya que estarán mejor preparadas para recibirlos. • Los padres de niños con necesidades especiales de cuidados de salud sabrán con quién comunicarse y podrán hacerlo más frecuentemente con el personal de la escuela de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos de asistencia de las escuelas receptoras, incluyendo los datos disgregados de niños con necesidades especiales de cuidados de salud. • Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción para padres, incluyendo los datos disgregados de padres de niños con necesidades de cuidados de salud.

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, por lo que tendrá objetivos diferentes y resultados esperados distintos, según las necesidades y fortalezas de su propio programa.

Por tanto, el programa ACE de Head Start creó planes de acción para cada uno de los objetivos. A continuación se muestra un ejemplo de plan de acción para el **objetivo 3: El programa ACE de Head Start reforzará la comprensión de los padres sobre la importancia de su función en el respaldo del proceso de transición de sus hijos a Head Start o a la escuela.**

Acción o estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
1. Trabaje con las escuelas receptoras para garantizar que las actividades de inscripción del 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	Presupuesto para intérpretes.
2. Cree con y para los padres un folleto llamado <i>El comienzo del kindergarten</i> , 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 corresponden a inmigrantes recientes en Estados Unidos	Fines de otoño	Trabaje con los organismos locales de educación para financiar conjuntamente el costo del diseño, traducción e impresión del folleto. Gastos de presupuesto en conformidad.
3. Distribuya los folletos a todas las familias cuyos niños vayan a ingresar a kindergarten.	Maestros, proveedores de cuidado infantil familiar y visitantes domiciliarios	Comienzos de invierno	
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 para lograr un proceso de transición sin problemas a kindergarten. Asegúrese de que el personal entable las conversaciones sobre las oportunidades de participación activa de la familia en la nueva escuela	Personal de participación activa de la familia y visitantes domiciliarios	Invierno	Presupuesto para intérpretes, según sea necesario.

Acción o estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
5. Hable con los padres acerca de la transición de EHS a Head Start o a la educación preescolar durante las conversaciones sobre establecimiento de metas.	Maestros de EHS y Head Start, visitantes domiciliarios y personal de participación activa de la familia	En cada discusión sobre establecimiento de metas	
6. 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 kindergarten de sus hijos.	Personal de servicios de salud, personal de participación activa de la familia y visitantes 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. Presupuesto para la parte de traducción e impresión del programa, y la compra de carpetas.
7. Trabaje con los padres para iniciar un proyecto de “mochila de libros” para el verano. Participe en las actividades de inscripción del kindergarten y distribuya la mochila de libros durante dichas actividades.	Director de educación, personal de participación activa de la familia y supervisor de asociaciones con la comunidad	Primavera	Obtenga financiamiento de la comunidad para las mochilas de libros del verano.
8. Analice los temas de transporte y cualquier posible desafío que pueda surgir.	Personal de participación activa de la familia y visitantes domiciliarios	Fines de la primavera	

Acción o estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
9. 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	Presupuesto para intérpretes. Presupuesto de refrigerios para la reunión.
10. 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 visitantes domiciliarios	Fines de la primavera	Presupuesto para intérpretes.
11. Conduzca grupos focales con un grupo diverso de familias de EHS y HS para analizar el proceso de transición y obtenga sus comentarios.	Personal de participación activa de la familia de EHS y Head Start y visitantes domiciliarios	Fines de la primavera	
12. Revise lo que funcionó bien en el proceso de transición e identifique cualquier área que se pueda mejorar.	Equipo directivo con sugerencias de todo el personal	Últimos días de la primavera	
13. Revise el proceso según sea necesario.	Equipo directivo	Revisión durante la supervisión continua	

Ejemplo 2

Este ejemplo muestra cómo un programa, después de haber recopilado y analizado los datos de preparación escolar de varios años, procede a establecer una nueva meta para todo el programa de adquisición del idioma para todo el programa. El proceso de planificación se describe en el escenario. La tabla que se muestra a continuación describe los pasos que tomará el programa sobre la base del proceso de planificación y revisión.

ESCENARIO

El programa Always Be Conscientious (ABC, por sus siglas en inglés) de Head Start ha tenido sus metas de preparación escolar establecidas durante los dos últimos años escolares y su cuerpo directivo y Consejo de Políticas las han aprobado. El programa ha recopilado datos y comparado datos de resultados de los niños, puntajes del Sistema de Calificación para Evaluaciones en el Salón

de Clases (CLASS, por sus siglas en inglés), desempeño en evaluaciones de ingreso a kindergarten y datos de otras fuentes, para determinar el avance de las metas de preparación escolar. El programa examina el avance 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 niños del programa ABC de Head Start han obtenido constantemente puntajes inferiores al promedio en la medición de vocabulario de la batería de pruebas que se aplican para el ingreso a kindergarten en las escuela del distrito. Una incorporación de los datos de preparación escolar infantil del año pasado muestra que el promedio de puntajes para los niños de Head Start en todas las mediciones de idioma se encontraba por debajo de los puntajes normales para niños de la misma edad. Los puntajes se ubicaron en el mismo rango el año anterior. Si bien los niños logran avances 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.

Durante la autoevaluación: El equipo de autoevaluación del programa ABC revisó los datos de preparación escolar de varios años y separó los resultados de preparación escolar en subgrupos: salones de clases, nivel de experiencia y nivel educacional de los maestros; niños en el primer año de Head Start; niños en el segundo año de Head Start; niños que hicieron la transición del programa ABC de Early Head Start a Head Start en comparación con aquellos que no la hicieron; y los niños que aprenden en dos idiomas. Luego de revisar los datos y de analizar qué es lo que funciona en los salones de clases de aquellos niños con los puntajes más altos, el equipo de autoevaluación recomendó que el enfoque del desarrollo profesional del programa ABC para el próximo año estuviera en el aspecto lingüístico y de alfabetización, con un énfasis en el desarrollo del vocabulario de los niños. Además, recomendó que el programa ABC seleccionara e implementara un currículo complementario para mejorar los componentes idiomáticos del aprendizaje y la enseñanza; y que el programa financiara un programa de asesoramiento de apoyo para los maestros de los salones de clases. También, el equipo recomendó que los maestros de aquellos grupos de clases con los niños de mayores puntajes ayudaran en la planificación de actividades lingüísticas y de apoyo en todas las áreas del programa, y mediante el asesoramiento de compañeros con otros maestros.

Durante la planificación: El comité de planificación del programa ABC acepta las recomendaciones del equipo de autoevaluación y establece la siguiente meta para el programa:

Ejemplo de meta del programa: El programa Always Be Conscientious (ABC) de Early Head Start y Head Start mejorará sus servicios educacionales para incrementar el vocabulario de los niños inscritos y maximizar su potencial para que puedan ingresar al kindergarten con una base sólida que les permita aprender a leer con éxito.

Ejemplo de meta de preparación escolar: Los niños comprenderán y usarán vocabulario cada vez más complicado y variado, en sus lenguas maternas y en inglés.

Objetivo: Reforzar la capacidad de los maestros, proveedores de cuidado infantil familiar, visitantes domiciliarios y padres, para incrementar el vocabulario de los niños inscritos en su lengua materna e inglés, según lo medido en las mejoras de los puntajes en las mediciones de evaluación infantil. El promedio de los puntajes mejorará un 50 % hacia fines del año del programa.

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

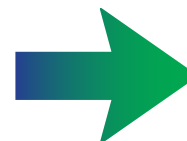
Este programa organizó y redactó sus planes de acción según el área de servicio (por ejemplo, administración del programa; aprendizaje y enseñanza; salud, y participación activa de los padres, la familia y la comunidad) para que el personal comprenda sus funciones y responsabilidades específicas, a medida que se relacionan con el cumplimiento del objetivo. Vea el ejemplo en la página siguiente.



Meta del programa: El programa ABC de Head Start mejorará sus servicios educacionales a fin de ampliar el vocabulario de los niños inscritos y así maximizar su potencial para ingresar a kindergarten con una base sólida que les permita aprender a leer con éxito.

Objetivo: Reforzar la capacidad de los profesores, visitantes domiciliarios, proveedores de cuidado infantil familiar y padres para ampliar el vocabulario de los niños inscritos en su lengua materna e inglés, lo que se medirá mediante las mejoras en los puntajes en las mediciones de evaluación de los niños. El promedio de los puntajes mejorará en un 50% hacia fines del año del programa.

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



Meta de preparación escolar:

Los niños comprenderán y usarán vocabulario cada vez más complicado y variado, en la lengua materna y en inglés.

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos

Quién

Para cuándo

Ayudas financieras

Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance

Enseñanza y aprendizaje		Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
1.	Establezca un plan de desarrollo profesional de un año de duración con énfasis en el vocabulario.	Director de educación y asesor	Agosto	<ul style="list-style-type: none"> Asegúrese de que los fondos T/TA respaldan el plan de desarrollo profesional. Presupuesto para nuevos currículos de idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> Puntajes de mediciones de evaluación del niño Evaluaciones del niño que miden el avance en la lengua materna
2.	Proporcionar entrenamiento para grupos pequeños utilizando materiales de aprendizaje de profesores y colaboradores (TLC sus siglas en inglés) enfocados en los procesos de lenguaje receptivos mediante el uso de suites de lengua ,”Lenguaje de modelado y conversaciones”; Centro nacional sobre la receptividad cultural y lingüística (NCCLR sus siglas en inglés) Metodología planificada para el lenguaje (PLA sus siglas en inglés); y, cuando apropiado el suplementos del centro nacional de recursos para e programa Early Head Start para los bebés y niños pequeños (EHSNRC sus siglas en inglés) y que es un trabajo! De NCCLR para los programas de indios americanos.	Supervisores en el lugar controlados por el nuevo asesor	Comienzos de otoño		
3.	Revise el currículo actual y considere incorporar un complemento lingüístico y de alfabetización; y asegúrese de que el currículo actual toma en cuenta a los niños que aprenden en dos idiomas.	Director de educación, supervisor en el lugar, asesor, maestros y visitantes domiciliarios	Fines de otoño		
4.	Observe los salones de clases y las visitas a los hogares; apoye el uso de vocabulario significativo por parte del personal y los padres que con el tiempo vaya adquiriendo complejidad, tanto en la lengua materna como en el inglés.	Asesor	Invierno o primavera		

**Actividades del programa que apoyan
TANTO las metas COMO los objetivos**

Quién

**Para
cuándo**

**Ayudas
financieras**

**Herramientas de datos
o métodos para llevar
un control del avance**

Participación activa de los padres y la familia				
1.	Realice eventos familiares sobre la importancia de hablar con los niños en la lengua materna; leer libros y utilizar el vocabulario en la lengua materna. Comparta estrategias para estimular la lectura dialógica. Use la <i>Serie sobre del idioma del hogar</i> del NCCLR para desarrollar capacitaciones (disponible en http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/cultural-linguistic/ncclrquickguide.htm).	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 de libros. • Lleve un control de la participación de los padres en cada actividad. • Separe los datos de evaluación de los niños cuyos padres participan en cada actividad. • Controle cualquier aumento en la lectura en la lengua materna y en inglés, según lo informado por las familias.
2.	Forme asociaciones con las familias para crear y usar “mochilas de 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. Consulte las guías del NCCLR para seleccionar libros adecuados culturalmente en idiomas diferentes al inglés y para utilizar libros bilingües (todo disponible en http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/cultural-linguistic/).	Supervisor de apoyo a la familia, maestros y visitantes domiciliarios	Otoño	
3.	Invite a las familias a grabar sus libros favoritos en sus lenguas maternas.	Supervisor de apoyo a la familia y supervisores en el lugar	Fines de otoño	
4.	Recopile las “palabras de la semana” favoritas del personal y las familias, y úselas en boletines o para exhibirlas en los salones de clases, en la lengua materna y en inglés.	Supervisor de apoyo a la familia, supervisores en el lugar, maestros y visitantes domiciliarios	Invierno	

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
Participación activa de la comunidad				
1. Desarrolle una asociación con el sistema de bibliotecas local para aumentar el uso de bibliotecas por parte de los padres y aumentar las visitas por parte de los bibliotecarios a los programas Early Head Start (EHS) y Head Start (HS) Comparta con las bibliotecas recursos del NCCLR sobre la selección de libros culturalmente adecuados en idiomas distintos al inglés.	El director de Head Start y supervisores de participación comunitaria	Primavera	N/C	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) firmado. • Informes de los padres. Agregue # con las tarjetas de biblioteca, # préstamo de libros y # participación en eventos. • Informe de biblioteca # de las visitas a los centros y hogares. • Se controlan los registros de las familias para reflejar cualquier aumento en la lectura de libros en la lengua materna y en inglés, según corresponda.
2. Iniciativa de bibliotecas piloto en dos bibliotecas locales.	Director de educación	Todo el año		
Servicios de salud				
1. Coordine con la iniciativa de asistencia para garantizar que los niños y las familias participen en las visitas domiciliarias y asistan a la escuela regularmente.	Supervisor de salud	Otoño	N/C	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de asistencia. • Resultados de los exámenes sistemáticos. • Datos separados de evaluación de los niños que más se ausentan de la escuela. • Encuesta a los visitantes domiciliarios y maestros sobre vocabulario de salud.
2. Proporcione a los visitantes domiciliarios y 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		
3. Revise 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.	Supervisores de salud y supervisores en el lugar	Fines de otoño		

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
Administración del programa				
1. Reclute y contrate asesores con pericia en el trabajo con niños que están desarrollando uno o más idiomas y, cuando sea posible, reclute y contrate asesores bilingües.	Director y cuerpo directivo de Head Start	Julio	<ul style="list-style-type: none"> • Busque nuevos financiamientos para asesores. • Presupuesto para más tiempo de personal o reemplazos. • Presupuesto para complementos de currículos de idiomas y conocimientos básicos, y para capacitación del personal sobre el currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto actualizado. • Documento de planificación PLA recopilado. • Datos separados de evaluación de niños, sobre niños que aprenden en dos idiomas (DLL, por sus siglas en inglés) con maestros que tienen asesores bilingües.
2. Garantice que los maestros y visitantes domiciliarios tengan tiempo para participar en el asesoramiento y asistir a otras capacitaciones mediante la contratación de personal de reemplazo.	Director de Recursos Humanos	Agosto		
3. Informe regularmente al cuerpo directivo, al Consejo de Políticas y a otras partes interesadas sobre el avance en el cumplimiento de las metas.	Director de Head Start y director de educación	Julio		
4. Identifique y adquiera un complemento de currículo de idiomas y conocimientos básicos que sea pertinente para todos los niños, incluso aquellos que aprenden dos idiomas. Capacite a los maestros sobre el currículo.	Director de Head Start y director de educación	Agosto		
5. Proporcione capacitación a maestros y familias sobre la lectura de diálogo.	Director de educación y consultores	Otoño e invierno		
6. Asegúrese de que el personal directivo y otro personal clave participen en las capacitaciones de Método de idioma planificado del NCCLR.	Director, equipo directivo y directores en el lugar	Otoño		

Conclusión

Los programas escriben sus planes de acciones anuales y quinquenales de muchas formas diferentes. Este documento muestra dos ejemplos de cómo pueden ser las metas, objetivos, resultados esperados y planes de un programa, según los datos que se recopilan en los estudios de la comunidad y en las autoevaluaciones. Puede encontrar útiles los formatos de ejemplo que siguen al momento de escribir sus propios planes. Escribir objetivos y resultados esperados mensurables, y considerar los datos a recopilar para comprender su avance, le será muy útil para completar sus solicitudes iniciales y de continuidad para el período quinquenal del proyecto.

Muestras de formatos

Plan de acción

Meta del programa: (165 caract.) _____

Objetivo: (165 caract.) _____

Resultados esperados:
(1,000 caract.)

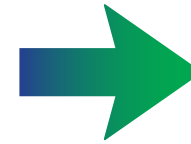
Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,231; Columnas 2–4: 384

Acción o estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
1.			
2.			

Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,231; Columnas 2–4: 384

Acción o estrategia	Personas responsables	Plazo	Ayudas financieras
3.			
4.			
5.			

Metas de programa: (246 caract.)
Objetivo: (246 caract.)
Resultados Esperados: (246 caract.)



Meta de preparación escolar: (246 caract.)

Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,898; Columnas 2–5: 611

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
Enseñanza y aprendizaje				
Empty cell for content	Empty cell for content	Empty cell for content	Empty cell for content	Empty cell for content

Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,898; Columnas 2–5: 611

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
Participación activa de los padres y la familia				

Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,898; Columnas 2–5: 611

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
Participación activa de la comunidad				

Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,898; Columnas 2–5: 611

**Herramientas
de datos o
métodos para
llevar un control
del avance**

**Actividades del programa que apoyan
TANTO las metas COMO los objetivos**

Quién

Para cuándo

**Ayudas
financieras**

Servicios de salud

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance

Por favor, tenga en cuenta que hay un límite de número de caracteres en las columnas a continuación. Columna 1: 1,898; Columnas 2–5: 611

Actividades del programa que apoyan TANTO las metas COMO los objetivos	Quién	Para cuándo	Ayudas financieras	Herramientas de datos o métodos para llevar un control del avance
Administración del programa				



La planificación en Head Start

Tema N.º 5: Planificación del programa y la participación activa de los padres, la familia y la comunidad

El sistema de planificación de Head Start y sus actividades relacionadas constituyen una parte esencial de las operaciones del programa.

Si bien una planificación cuidadosa ha sido siempre fundamental para la programación exitosa, se hace incluso más necesaria a medida que los programas de Head Start pasan de un período de subvención indefinido a un período quinquenal del proyecto. Los centros nacionales Head Start crearon esta serie de documentos de asistencia técnica para apoyar a los programas en el desarrollo e implementación de sus sistemas de planificación, para que usen de manera óptima el período de cinco años. [Este documento se centra en consideraciones especiales para la participación activa de los padres, las familias y la comunidad en la planificación del programa.](#)

Metas y objetivos del programa relacionados con los resultados de la familia

Las metas del programa relacionadas con los resultados de la familia son declaraciones amplias que describen lo que trata de lograr un programa en su labor con (y en apoyo de) las familias. Un objetivo es un elemento de una meta. Describe, en la manera **SMART** (**E**specífica, **M**ensurable, **A**lcanzable, **R**ealista y **O**portuna), lo que el programa trata de realizar para alcanzar la meta. Consulte el “Documento de planificación N.º1: Comprensión de metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción” a modo de orientación para establecer metas **BROAD** (**A**udaces o más allá de las expectativas, **R**eceptivas, **E**n toda la organización, **C**on ambiciones y **D**inámicas) y objetivos **SMART**.

Es importante poder distinguir entre las metas del programa que se relacionan con los resultados de la familia y las metas individuales de la familia, que se crean con ella a través de la evaluación familiar y el proceso de asociación con la familia. Las metas de las familias se basan en las fortalezas, necesidades y aspiraciones personales de cada familia y en las circunstancias individuales de cada familia.



La tabla siguiente describe las diferencias entre las metas en el nivel del programa y las metas individuales de la familia.

Tipo	Definición	Propósito	Informado por
<p>Metas del programa relacionadas con los resultados de la familia</p>	<p>Metas que están diseñadas para todos o para grupos específicos de familias considerados en el programa (por ejemplo, grupos de inmigrantes, personas que aprenden dos idiomas, padres) y que apoyan el avance orientado al logro de resultados de los niños y la familia.</p> <p>Metas que afectan todos los servicios y sistemas del programa</p> <p>Metas que se establecen en el nivel del programa y que pueden afectar a todas las familias en el programa</p>	<p>Con el propósito de responder la pregunta: ¿Qué debería hacer nuestro programa a fin de marcar la diferencia para los niños y las familias?</p>	<p>Comprensión y análisis de tendencias y patrones que afectan a los niños y las familias a través de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la comunidad • Autoevaluación del programa • Resumen de las evaluaciones de las fortalezas y necesidades de la familia (datos totales) • Resumen de metas individuales de la familia a partir de acuerdos de asociación con la familia (datos totales) • Datos totales de evaluación del niño
<p>Metas individuales de la familia de acuerdo con las fortalezas, necesidades y aspiraciones</p>	<p>Metas establecidas con una familia individual a fin de apoyar el avance orientado al logro de resultados del niño y de la familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal y los padres desarrollan juntos estas metas, de acuerdo con las fortalezas, intereses y necesidades de la familia. • Estas metas familiares 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. 	<p>Con el propósito de responder la pregunta: ¿Cómo podemos asociarnos con esta familia individual para avanzar en el logro de las metas que los familiares establecen para ellos mismos y su familia?</p>	<p>Conversaciones familiares sobre metas, intereses, fortalezas y esperanzas</p> <p>Proceso de reclutamiento y solicitud</p> <p>Datos de evaluación familiar</p> <p>Datos de evaluación del niño</p>

En el contexto planificación de programas de Head Start y Early Head Start, el término “resultado esperado” se refiere a cuales resultados que los programas esperan. El término “resultado” se refiere a los resultados reales obtenidos. Aquí hay un ejemplo de cómo funciona:

Ejemplo de meta para el programa: El programa, Moviendo Adelante Head Start, garantizará que todas las familias de Head Start y Early Head Start tienen los conocimientos y habilidades para efectivamente criar sus hijos comenzando en el período pre-natal a través de cinco años.

Objetivo	Resultados esperados	Resultado
Desarrollar cafés para padres en cada agencia delegada que se desarrollará a través de cada año del programa, con 40 por ciento de participación en el primer año y 10 por ciento más padres participando en cada año subsiguiente.	Los padres participantes habrán reducido el estrés, aumentado el conocimiento y las habilidades de crianza y aumentado conexiones significativas con otros padres.	Treinta por ciento de los padres inscritos participaran en los cafés en el primer año. De los padres participantes, 90 por ciento reportaron cambios en los niveles de estrés, mayor conocimiento acerca de la crianza y más conexiones de crianza con otros padres.

El programa puede atar esto a los resultados de la participación activa familiar en la columna azul del marco de participación de los padres, las familias y la comunidad. El marco PFCE incluye siete resultados de participación familiar que son amplias áreas de práctica. Nuestro ejemplo se relaciona con dos resultados de participación de la familia: bienestar familiar y las relaciones positivas entre padres e hijos.

Consejos para establecer metas y objetivos del programa relacionados con los resultados de la familia

Asegúrese de que las familias participen en el proceso. Hacer participar a las familias en la planificación de HS y EHS fortalece el diseño y aplicación de los planes del programa y compromete a los padres como líderes y tomadores de decisiones. Para que las familias participen como planificadores del programa, sea intencional en establecer un ambiente agradable en el que las familias se sientan valoradas, apoyadas y preparadas para contribuir. Puede hacerlo mediante el uso de actitudes basadas en las fortalezas y prácticas basadas en las relaciones que ayuden al personal en forma individual a tener relaciones positivas y orientadas al logro de metas con las familias.

Para obtener orientación acerca de la práctica basada en las relaciones con las familias, consulte *Competencias basadas en las relaciones de Head Start y Early Head Start* y otros recursos del Centro nacional sobre la participación de los padres, la familia y la comunidad (NCPFCE, por sus siglas en inglés) en <http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/family/center/relationship/practice.html>.

Las familias pueden participar en todas las fases de la planificación, ya sea para desarrollar planes quinquenales, planes de programas anuales, planes escritos/ planes de servicios o planes de capacitación y asistencia técnica, entre otros. (Consulte el “Documento de planificación N.º 2: Planes en Head Start”, para obtener más información sobre los distintos tipos de planes). Las sugerencias de los padres sobre los planes del programa se pueden obtener a través de reuniones del Consejo de Políticas y el Comité de Padres, grupos focales de padres, conversaciones entre los padres y el personal, representación de los padres en los comités de planificación e instancias similares. Asegúrese también de incluir cuidadosamente a las familias de personas que aprenden dos idiomas y a distintos subgrupos de familias en el proceso (por ejemplo, padres, grupos de inmigrantes, familias de lesbianas, homosexuales, bisexuales y transexuales [LGBT, por sus siglas en inglés], etc.).

Además, las Normas de Desempeño del Programa Head Start requieren que programas incluyan a padres y familiares al momento de establecer las metas de preparación escolar. Muchos programas incluyen a padres en los comités de preparación escolar y siempre recopilan las sugerencias de todos los padres durante los períodos de evaluación del niño. Independientemente del tipo de planificación de programa que use, es muy probable que los resultados para los niños y las familias sean fortalecidos a través de la participación de las familias.

Revisión y recopilación de datos de distintas fuentes sobre las fortalezas, necesidades y metas personales de las familias. Use datos recopilados a través del estudio de la comunidad y autoevaluación anual del programa. Encontrará que las encuestas familiares, las sugerencias de los socios comunitarios, los resúmenes de las metas individuales de las familias y las evaluaciones de los niños agregadas, también constituyen buenas fuentes de datos. Al usar estas fuentes de datos, puede identificar tendencias y patrones para desarrollar y establecer metas y objetivos de programas relacionados con los resultados de la familia.

El personal también puede usar información agregada sobre familias individuales, como sus metas, fortalezas y desafíos, para establecer objetivos y metas del programa. Por ejemplo, ¿Qué es lo que está aprendiendo sobre las fortalezas y necesidades de todas las familias a partir de la evaluación de las fortalezas y necesidades de la familia, el proceso de asociación con la familia



y las evaluaciones del niño? Los programas también pueden usar conversaciones o discusiones con el personal clave y las partes interesadas, el Consejo de Políticas y el Comité de Padres y las observaciones del personal (por ejemplo, maestros, personal de servicios para la familia, visitantes domiciliarios, servicios de salud, conductores de autobús), que interactúan habitualmente con las familias, como fuentes de información útiles. De igual forma, los resúmenes de las sugerencias producto de las experiencias de las familias individuales, constituyen fuentes de datos valiosas para establecer metas del programa relacionadas con los resultados de la familia.

De acuerdo con sus datos, desarrolle metas y objetivos del programa que aborden sus prioridades. El establecimiento de metas del programa ayuda a todas las personas (liderazgo, personal, Consejo de Políticas, etc.), a centrarse en las prioridades para apoyar la visión compartida del programa. De acuerdo con sus datos, considere lo siguiente:

- Qué resultados del marco de PFCE tienen prioridad.
- Cuál es el plazo para este objetivo (por ejemplo, durante un año específico o en el período de cinco años).
- Si necesita una meta de programa relacionada con uno o más de los resultados en el marco de PFCE.

Tenga presente que, es posible que encuentre más apropiado desarrollar objetivos relacionados con los resultados de la familia que apoyen *otras* metas del programa o sus metas de preparación escolar. A fin de cumplir las expectativas para la planificación de cinco años, los programas deben usar sus datos con el propósito de priorizar metas y objetivos relacionados con los resultados esperados de la familia. Es importante notar que los programas pueden tener varios objetivos relacionados con una meta programática o de preparación escolar. Estos son algunos ejemplos distintos de cómo los programas pueden optar por estructurar sus metas y objetivos relacionados con los resultados de la familia en HS y EHS:

1. Los programas podrían crear metas relacionadas con uno de los resultados de PFCE

- Meta de programa relacionada con la salud mental de la familia (resultado de PFCE; bienestar de la familia)

2. Los programas pueden definir objetivos relacionados con los resultados de la familia que apoyen las metas del programa

- Las meta de programa en torno a las transiciones con un objetivo relacionado con la familia
- Meta de programa en torno a las instalaciones (no relacionadas con la familia) con un objetivo relacionado con la familia que apoye la creación de un “salón familiar”

3. Los programas pueden priorizar los objetivos familiares que apoyan las metas de preparación escolar

- Objetivo de familiares que apoya la salud mental infantil a través de talleres para padres.

Garantice la alineación entre las metas que las familias establecieron para sí mismas y las metas establecidas en el nivel del programa. Considere si usted ha planificado para servicios que son responsivo 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 de revisar datos agregados.

Consejos para lograr el avance hacia los resultados esperados de la familia

Use el marco PFCE como guía de la planificación de programas para lograr la participación activa de los padres, la familia y la comunita. El marco de PFCE reta a los programas a explorar modos eficaces para diseñar e implementar sistemas y servicios para lograr los resultados esperados para las familias y los niños. El marco de PFCE animan a los programas a comenzar con el fin en mente. Es útil considerar desde el principio lo que quieren lograr para sus familias y comunidades en este momento y durante el período proyectado de cinco años. Tenga en cuenta que los resultados PFCE son categorías de resultados amplios que puedan ser necesario adaptar acuerdo a las prioridades del programa basadas en datos. Así como los dominio en el Marco de Head Start para el desarrollo y aprendizaje temprano de los niños se hacen más específicos durante el desarrollo de las metas de preparación escolar, los resultados de PFCE también pueden hacerse más específicos durante el desarrollo de metas y objetivos específicos.

Si usted, con base en las prioridades de la familia y la comunidad, decide establecer una meta en el nivel del programa para PFCE, considere los objetivos que le permitirán lograr las metas y los resultados esperados de la familia y los niños. Para una participación activa de padres, familias,



y la comunidad eficaz, piense además acerca de los objetivos que se alinean con las bases del programa (liderazgo del programa, mejora continuo del programa, desarrollo profesional) y las áreas de impacto del programa (ambiente del programa, asociaciones con la familia, enseñanza y aprendizaje y asociaciones comunitarias). Idealmente, sus objetivos se relacionarán a lo largo de los sistemas y servicios para apoyar las metas generales del programa relacionadas con los resultados de las familias

Defina cómo contralara el progreso hacia sus metas, objetivos y resultados esperados. Incluya objetivos que aborden tanto el impacto como el efecto de sus estrategias. El nivel de *impacto* de su programa aborda el tipo y la cantidad de programación familiar que usted ofrece. El *efecto* que tiene su programa influye sobre los resultados de sus actividades y si han marcado una diferencia para los niños y las familias. Para obtener más información, consulte el glosario en la introducción de este documento y las páginas de internet de *Measuring What Matters (Midiendo lo que importa)* en las páginas web de participación activa de los padres, las familias y la comunidad en ECLKC (<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/family/center/assessing>).

Muchos ejemplos adicionales de herramientas relacionadas con datos pueden ayudar tanto con el desarrollo de metas y objetivos como con el control del avance hacia el logro de las metas y objetivos. Algunas herramientas pueden ya ser parte del proceso de supervisión continua de su programa, algunas pueden ya haberse desarrollado o publicado y algunas pueden necesitar que su programa las diseñe. A continuación, presentamos algunos ejemplos de herramientas que pueden ser útiles para controlar el avance, según las metas, objetivos y resultados esperados de su programa, por supuesto.

- Autoevaluación
- Estudio de la comunidad
- Encuestas para padres
- Proceso de asociación con las familias
- Evaluaciones de las familias
- Datos de evaluación del niño
- Marcadores del avance de PFCE
- Identificadores de la depresión
- Herramientas de intervención de los padres

Cree su plan de acción para lograr las metas, los objetivos y los resultados esperados. Los planes de acción varían, pero por lo general incluyen “qué”, “quién” y “cuándo”. Profile las medidas que tomará para cumplir sus metas y objetivos y para medir el avance hacia el logro de los mismos. Asegúrese de incluir las personas responsables y de identificar las fechas de límite.

Para obtener ayuda adicional sobre planificación de acciones, consulte el documento del “Tema N.º 1: Comprensión de metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción” y “ N.º 4: Metas, objetivos, resultados, avance y planes de acción: Ejemplos de programas”, así como el plan de acción en el “Usando el marco de la participación en Head Start de los padres, las familias y la comunidad: Marcadores de avance” (en las páginas web de ECLKC para el Centro nacional sobre la participación de los padres, la familia y la comunidad:

<http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/family>).

Refine las metas y planes mediante la revisión de todos los datos para los patrones de avance de los resultados de la familia y los niños.

Los programas pueden usar datos para identificar los cambios necesarios para lograr las metas para las familias. Por ejemplo, mientras trabaja con familias individualmente para establecer metas en el proceso de asociación con las familias, el personal del programa puede aprender sobre las tendencias y patrones específicos que pueden ser valiosos para el establecimiento de metas para todo el programa y para la planificación con los socios comunitarios. El establecimiento de metas con las familias puede, incluso, ofrecer datos que los programas pueden usar para hacer modificaciones oportunas y supervisar el efecto de los servicios prestados.



Planificación de programa de PFCE: Ejemplo

ALL OF US TOGETHER, Inc., ha proporcionado servicios de Head Start y Early Head Start a su comunidad en Michigan durante más de 20 años. Durante los últimos 6 meses, ha habido un rumor sobre el posible cierre de dos de los empleadores más importantes en la comunidad. En las reuniones comunitarias, el director de Head Start se ha enterado que los rumores son ciertos y que estos cierres pueden afectar a más de la mitad de las familias en el programa.

El liderazgo del programa y el personal de servicios a la familia estaban preocupados acerca de lo que esta pérdida de trabajo anunciada podría significar para las familias y los niños. Los resultados más reciente del estudio de la comunidad, autoevaluación del programa y evaluación de la familia indicaron claramente una necesidad inmediata de abordar el bienestar de las familias. Un aumento en la violencia intrafamiliar, el uso de drogas y el estrés relacionado con el desempleo fueron algunas de las conclusiones. El personal quería saber: ¿cómo podemos hacer una diferencia para nuestras familias y ayudarlos durante este período de cambios?

Para responder esta pregunta, el personal invitó a todas las partes interesadas (miembros del cuerpo directivo, el personal, los miembros de la familia y los socios comunitarios) para que participen activamente como miembros de un comité de planificación de programas. El grupo decidió que primero necesitaban recopilar más

información de las familias en el programa. Para hacerlo, desarrollaron una encuesta sobre el bienestar de la familia. En el evento trimestral programado “Noche de salida familiar” del programa, los padres completaron la encuesta con su trabajador social de la familia (FSW, por sus siglas en inglés). Como seguimiento, el FSW se comunicó con las familias que no asistieron para que llenaran la encuesta.

Después, el personal del programa revisó y agregó los datos de esta encuesta y lo comparó con otras fuentes previamente revisadas. Este proceso permitió que el grupo identificara las siguientes metas comunes:

Meta BROAD del programa relacionada con los resultados de la familia para un período quinquenal

ALL OF US TOGETHER se asociará con las familias y trabajará con los socios comunitarios para apoyar el avance de las familias hacia un mejor bienestar y una mayor estabilidad financiera. Prestaremos especial atención a las familias afectadas por la pérdida de trabajo y los cambios que estas familias experimentarán durante los próximos 2 a 5 años a resulta de la perdida de trabajo. Este resultado esta conectada al resultado de bienestar familiar del marco de PFCE.

Objetivos SMART para el año uno

- 1) Desarrollar memorandos de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) con los socios comunitarios clave, que tengan la capacidad de ofrecer multicapacitación y aprendizaje laboral para las familias en el programa.
- 2) Dentro de un mes desde el comienzo del año del programa y a lo largo del año, garantizar que el 100 por ciento de los padres tengan información sobre los servicios de apoyo disponibles en la comunidad—incluyendo consejería de salud mental y capacitación para el trabajo—para mejor hacer frente a la pérdida del empleo. También asegúrese de que todos el personal saben de los recursos disponibles en la comunidad para apoyar a las familias que experimentan estos factores estresantes.
- 3) Proporcionar capacitación en consulta sobre salud mental, práctica reflexiva y supervisión a todo el personal para garantizar una mejor comprensión de cómo la pérdida del trabajo y la transición laboral pueden causar problemas de salud mental como depresión y ansiedad.

Consulte el [Marco de PFCE: Asociaciones con las familias y la comunidad](#), y los dos resultados relacionados con la familia, bienestar familiar y familias como estudiantes.

Con esta meta y estos objetivos, el comité creó un plan de acción en el que todas las partes interesadas (cuerpos directivos, personal, padres y los socios comunitarios) puedan cumplir una función. Este plan de acción se centró en un proceso de colaboración para supervisar el avance del programa y evaluar los objetivos y estrategias planeadas. Lograr que las familias y las partes interesadas participaran activamente en el proceso de establecimiento de metas apoyó la implementación del plan de acción. Como parte de la comunicación constante con la Oficina Regional, el programa también participó en análisis regulares sobre el avance del programa hacia esta y otras metas del programa. El programa permaneció en comunicación constante con el especialista en capacitación y asistencia técnica para analizar su planificación continua y para identificar u obtener acceso a capacitaciones y recursos para implementar su plan de apoyar el bienestar de la familia.

Consulte la información sobre las metas **BROAD** y los objetivos **SMART** en el “Documento de planificación N.º 1: Comprensión de metas, objetivos, resultados, avances y planes de acción. Además, puede consultar Uso del marco de participación activa los padres, la familia y la comunidad en su programa: Marcadores de avance para informar sobre sus ideas acerca de las metas y objetivos. Puede encontrar estos recursos en el sitio web de ECLKC en <http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/family>.

Conclusión

Los programas y las familias pueden establecer metas en el nivel del programa o a nivel individual de la familia. Las metas del programa relacionadas con los resultados de la familia se intentan abordar a las necesidades de todas las familias en un programa. Estas metas del programa surgen de distintas fuentes de datos. Para establecer y cumplir estas metas, el liderazgo del programa, el cuerpo directivo, los socios comunitarios, el personal y las familias trabajan en conjunto como equipo.

Además, el personal puede trabajar con las familias para establecer metas individuales específicas para cada familia, en respuesta a sus fortalezas, necesidades, intereses, esperanzas y avances. Durante el proceso de establecimiento de metas con las familias en forma individual, el personal del programa puede captar las tendencias y patrones que se presentan en la mayoría de las familias. Estas tendencias y patrones informan el proceso de establecer metas para todo el programa y planificación. El establecimiento de metas con las familias puede, incluso, ofrecer datos que los programas pueden usar para hacer modificaciones oportunas y supervisar el efecto de los servicios prestados en el avance de las familias, tanto en el nivel del programa como en el nivel individual.



La planificación en Head Start

noviembre 2014



This document was developed by the Head Start National Center on Program Management and Fiscal Operations in collaboration with the Early Head Start National Resource Center, National Center on Cultural and Linguistic Responsiveness, National Center on Health, National Center on Parent, Family, and Community Engagement, National Center on Quality Teaching and Learning, and the Office of Head Start.

This document was prepared under Grant #90HC0001 for the US Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Office of Head Start, by the National Center on Program Management and Fiscal Operations.