

Apéndices

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

Head Start y la toma de decisiones fundamentadas en los datos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Pearl Zhu

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

— Naomi Wolf

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

— Chris Hadfield

“ Anticiparse a lo difícil midiendo lo fácil.

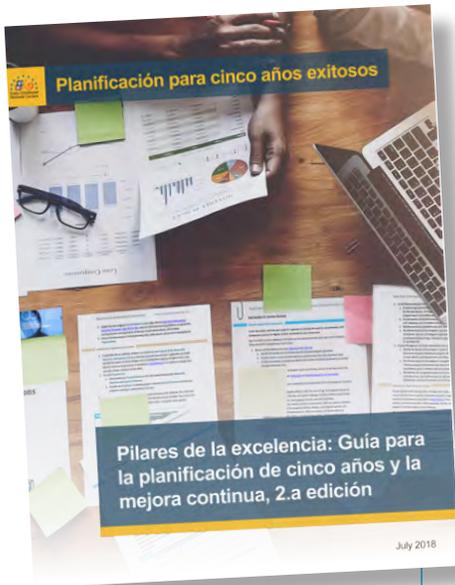
— Lao Tzu

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



Glosario de términos de la planificación del programa

Términos y definiciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Apéndice C

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

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

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

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

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

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

Referencias de las Normas de Desempeño del Programa Head Start



Gestión de programas y mejoramiento de la calidad

Sistema administrativo, 45 CFR §1302.101

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

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

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

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

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

Logro de las metas programáticas, 45 CFR §1302.102

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) Este proceso deberá:

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

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

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

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

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

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

Servicios del programa para la educación y desarrollo infantil

Propósito, 45 CFR §1302.30

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

Servicios del programa para la educación y desarrollo infantil

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

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

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

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

Procedimientos de administración federal

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

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

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

Apéndice D

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

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

Compromiso de la familia, 45 CFR §1302.50

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

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

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

Herramientas y plantillas de muestra

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



Plan de acción

Meta del programa:

Objetivo n.º ____:

Resultado(s) esperado(s):

Desafío(s) esperado(s):

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



Plan de acción

Meta del programa:

Objetivo n.º ____:

Resultado(s) esperado(s):

Desafío(s) esperado(s):

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

Plan de acción

Meta del programa:

Objetivo n.º ____:

Resultado(s) esperado(s):

Desafío(s) esperado(s):

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

Plan de acción (continuación)

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

Plan de acción

Meta del programa:

.....

Objetivo n.º ____:

.....

Resultado(s) esperado(s):

.....

Desafío(s) esperado(s):

.....

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

Plan de acción (continuación)



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

Plan de acción (continuación)



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

Plan de acción (continuación)



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

Plan de acción (continuación)



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

Recursos del sitio web ECLKC

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

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

Notas finales y recursos

Tema 1

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

Tema 2

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

Tema 3

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

Tema 4

- ¹ HSPPS 45 CFR §1302.32(b).

Notas

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



ADMINISTRATION FOR
CHILDREN & FAMILIES

