

# Responsabilidad Con Los Resultados Para Las Comisiones Prop. 10

Guía de Planeación Para Mejorar el Bienestar de Niños, Jóvenes y sus  
Familias

Preparado por  
Centro Para Niños, Familias y Comunidades Más Saludables  
Universidad de California, Los Ángeles

Mark Friedman  
Instituto Para el Estudio de Políticas Fiscales

Copia Final  
Marzo, 2000  
Traducción por Patricia Zuluaga

## Resumen Ejecutivo

La primera Acta 1998, de Niños y Familias de California (Proposición 10), creó un impuesto en California, a los productos del tabaco para invertir en el bienestar de los niños y las familias. Los propósitos de Prop. 10 son “promover, apoyar y mejorar el desarrollo temprano de los niños, desde edad prenatal hasta los 5 años”, asegurándose que estos niños entren a la escuela con buena salud, prestos a aprender y emocionalmente bien desarrollados”. La Prop 10 no se limita a ser una fuente nueva de dinero; ella representa la oportunidad para unir toda la comunidad, apoyando una serie de acciones realizadas por muchos socios, para mejorar el bienestar de los niños entre 0 y 5 años.

Este documento busca darle un marco teórico para tomar decisiones y hacer presupuestos basados en resultados (o productos). ¿Cómo dirigimos las acciones de planeación y presupuesto basándonos en los resultados que buscamos para los niños y sus familias? Primero identificamos los indicadores de salud y de estar prestos para aprender, tales como peso al nacer, índice de vacunación y puntajes de lectura en los primeros años. ¿Estamos mejorando o no en estas condiciones? Las líneas base, su historia y pronóstico, ¿de dónde venimos y hacia dónde vamos si mantenemos la dirección actual? El éxito se puede medir comparando el progreso contra la línea base. Examinando la historia detrás de la línea base, se puede entender que nos dicen los números actuales, causas y razones que se necesitan trabajar para mejorar el bienestar de los niños entre 0 a 5 años. Luego identificamos los socios que pueden jugar un papel clave para cambiar estos números; ¿qué trabaja, qué podría trabajar? ¿Qué se necesita para mejorar el bienestar de estos niños en una forma medible? Podemos sacar ideas de lo que sí trabaja, de lo que nos dice la investigación y la experiencia en otras comunidades; no limitarlo a la investigación. Necesitamos incluir nuestra experiencia y el conocimiento comunitario, antes de decidir “aquí, como se logra un cambio”. Estas ideas deben incluir acciones de bajo costo y no costo, al igual que las contribuciones de los socios. El plan de acción y el presupuesto pueden construirse con las ideas más fuertes, que son consonantes con los valores comunitarios y que liberan mayor número de recursos. Para lograr los mejores resultados posibles, Prop 10 puede combinar sus recursos con los ya existentes en la comunidad.

Hoy tenemos una oportunidad histórica para invertir en el bienestar de los niños que se reflejará en décadas venideras. Si solamente gastamos el dinero esperando lo mejor, nadie nos va a recordar por haber usado esta oportunidad. Si en cambio, usamos la disciplina de negocios para mejorar el bienestar de los niños pequeños y sus familias, entonces tendremos la oportunidad de ser recordados de una manera diferente. La aproximación usada en esta planeación también se puede usar para estructurar lo restante del año; de la misma manera, en iteraciones futuras, para lograr los resultados deseados de niños pequeños y sus familias.

## Reconocimientos

El autor agradece a las siguientes personas su asistencia y apoyo durante la preparación de este documento: Judy Chynoweth, Jonathan Fielding, Jane Henderson, John Henderson, John Ott, Lisebeth Schorr, Sara Watson y los comisionados de la Proposición 10, así como los trabajadores de los varios condados de California quienes, pacientemente, escucharon este material y formularon muchas, muy buenas preguntas.

# Responsabilidad Con Los Resultados Para Niños Entre las Edades Prenatal a 5 Años Guía de Planeación y Responsabilidad Para la Comisión Prop 10

## **Introducción:**

Los comisionados de Prop 10 tiene dos tipos de responsabilidad: primero, construir la estrategia que asegure que todos los niños entre las edades prenatal a 5 años lleguen a la escuela con buena salud, listos y capaces de aprender y, emocionalmente bien desarrollados. Segundo, asegurar una buena administración de los dineros invertidos por esta estrategia, y que los programas apoyados con fondos de Prop 10 tengan la mejor calidad. Nada se logra si aumentamos la capacidad de cuidado de los niños, si este aumento es de baja calidad y una administración inadecuada.

*Eventualmente, todos los comisionados de Prop 10 serán llamados a responder las preguntas documentadas aquí:  
¿Cuánto han mejorado los niños y sus familias?  
¿Con este trabajo, que diferencia hemos logrado?*

En resumen, las Comisiones debe ayudar a desarrollar una estrategia para todos lo niños y luego vigilar la implementación de cada una de sus partes. Esta política resume como las comisiones pueden organizar su trabajo y, aún mas importante, sus ideas para lograr el éxito en las dos estrategias.

Cuando UD lea este documento la mayoría de las comisiones, en muchos casos, ya empezaron su período, y otros estarán finalizando la primera ronda de planeación. Si la responsabilidad con los resultados no se refleja totalmente en esta etapa, este documento ayudará a construir estos conceptos en planes futuro. Eventualmente todos las comisiones serán llamados a responder preguntas basadas en el documento “Tomar decisiones basadas en los resultados”: ¿Han mejorado los niños y las familias? ¿Qué cambios produjo nuestro trabajo?” Las siguientes secciones le ayudarán a lograrlo. Si todavía tiene dudas, como debe tenerlas, entonces vaya al final del documento y lea: “una conferencia de prensa imaginaria”.

## El Lenguaje de la Responsabilidad

En este trabajo, el problema más común es el del lenguaje. La gente viene con experiencias y disciplinas diferentes. La manera en que hablamos de programas y servicios para niños y familias cambia literalmente en todos los lugares. Esto significa que la situación de planear para niños y

familias usualmente se convierte en una Torre de Babel, en donde nadie sabe lo que los otros dicen pero cortésmente pretenden entenderlos. Como consecuencia de esto, el trabajo se torna lento, frustrante y generalmente, inefectivo.

*La gente carga diferentes usos del lenguaje, traídos de diferentes disciplinas y experiencias de sus vidas. En este trabajo la disciplina del lenguaje es posible, acordando un conjunto de definiciones que empiezan con ideas y no con palabras.*

En este trabajo si es posible tener un lenguaje disciplinado. La forma de lograrlo es acordar las definiciones que *empiezan con ideas y no con palabras*. Las palabras son sólo rótulos para las ideas. La misma idea puede tener diferentes rótulos. Las cuatro ideas siguientes forman la base para las definiciones usadas al comienzo de este documento. Aquí también le ofrecemos la posibilidad de rotular las ideas con otros nombres<sup>2</sup>.

Resultados (o metas) son condiciones de bienestar para niños, adultos, familias o comunidades dichos en un lenguaje sencillo (bien sea español, inglés o coreano). Estas son las cosas que los votantes y contribuyentes pueden entender. No es una jerga de uso limitado a los programas o agencias de gobierno. Los resultados incluyen: “niños saludables, listos para entrar y tener éxito en la escuela, niños sin problemas, familias fuertes, comunidades seguras.”

Indicadores (estándares<sup>3</sup>) son medidas que ayudan a cuantificar el resultado: es respuesta a la pregunta: “¿cómo podríamos reconocer y medir estos resultados, en caso de que los tengamos al frente”. Por ejemplo, la tasa de bebés de bajo peso nos ayuda a cuantificar si tenemos o no bebés saludables. Los puntajes de lectura de tercer grado nos ayudan a cuantificar si los niños tienen éxito escolar y si tres años atrás<sup>4</sup> estaban listos cuando entraron a la escuela. La tasa de criminalidad nos ayuda a cuantificar si vivimos en una comunidad segura, etc.

Las estrategias son conjuntos de acciones coherentes que tiene una buena posibilidad<sup>5</sup> de mejorar los resultados: las estrategias se sacan de las mejores ideas contribuidas por los socios en el ejercicio “que si trabaja”

---

2 Note que esta sección difiere un poco de la planeación de Prop 10, no en el concepto pero si en la selección del lenguaje. Mire el apéndice B que le daremos un recorrido e ideas para escoger el lenguaje de la responsabilidad con los resultados

3. La palabra estándares es usada en un número de estados y condados para rotular esta idea. Pero tiene un significado muy diferente en la comunidad de los negocios, allí significa el nivel de éxito de la competencia. Por esta razón, “indicador” es quizás una forma mejor.

4 Los puntajes en lectura del tercer grado son indicadores coleros de niños prestos para la escuela

5. Este proceso de razonamiento algunas veces se le llama como “teoría de cambio” Esto significa, “cual es la teoría que realmente trabaja? Hay escritos completos acerca de este tema. Mire en las referencias el trabajo de Kubish and Connell , en el apéndice A

*La distinción principal es entre fines y medios. Resultados e indicadores se refieren a los fines que queremos alcanzar para los niños y las familias. Estrategias y medidas de rendimiento son acerca de los medios usados para llegar allí*

Una acción simple producida por una sola agencia no puede mejorar los resultados que buscamos.

Las medidas de rendimiento son las que nos muestran que tan bien trabajan las agencias y programas, públicos y privados. Las medidas de rendimiento mas importantes nos dicen si los clientes tuvieron o no mejoría. Algunas veces nos referimos a estas medidas como *resultados de los clientes*, (para diferenciarlos de los resultados de comunidades cruzadas, para todos los niños y familias)

La distinción principal aquí es entre *medios* y *fines*. Resultados e indicadores se refieren a los fines que queremos lograr para los niños y sus familias. Las estrategias y medidas de rendimiento se refieren a los medios usados para llegar allí. Los procesos que fracasan a menudo confunden los fines con los medios. Este proceso tiende a reflejarse en círculos de “todo palabra nada de acción” que nos es tan familiar y que en el pasado ha desilusionado el esfuerzo de un sinnúmero de participantes.

Realmente las comisiones pueden escoger y rotular estas ideas. La legislatura en si usa un rango amplio de términos sin especificar el tipo de idea a la que se refiere. El cuadro del apéndice B presenta las diferentes opciones de lenguaje. Usaremos resultados, indicadores, estrategias y medidas de rendimiento para rotular las ideas presentadas anteriormente. Usted puede escoger los rótulos que más le convengan.

### ¿Cómo asegurarnos que todos los niños estén saludables y listos para la escuela?

En esta sección emulando el modelo de negocios, presentaremos un proceso de pensamiento muy sencillo que puede ayudar a crear la estrategia para lograr que todos los niños lleguen saludables a la escuela y prestos a aprender. Es el proceso de pensamiento básico de responsabilidad con los resultados, bien sea una población de niños, ancianos o ballenas. Son las ideas básicas:” ¿en un lenguaje simple, qué queremos para los niños desde la edad del nacimiento hasta los 5 años?” “¿Cómo lo podríamos medir?,” “¿Qué se necesitará para lograrlo?”. Este proceso se muestra en el cuadro del apéndice C. En los párrafos siguientes repasaremos las ideas básicas, paso a paso, del proceso del pensamiento. En la sección siguiente del documento regresaremos a explorar que hacer, en detalle, en cada paso.

### ¿Que Queremos?

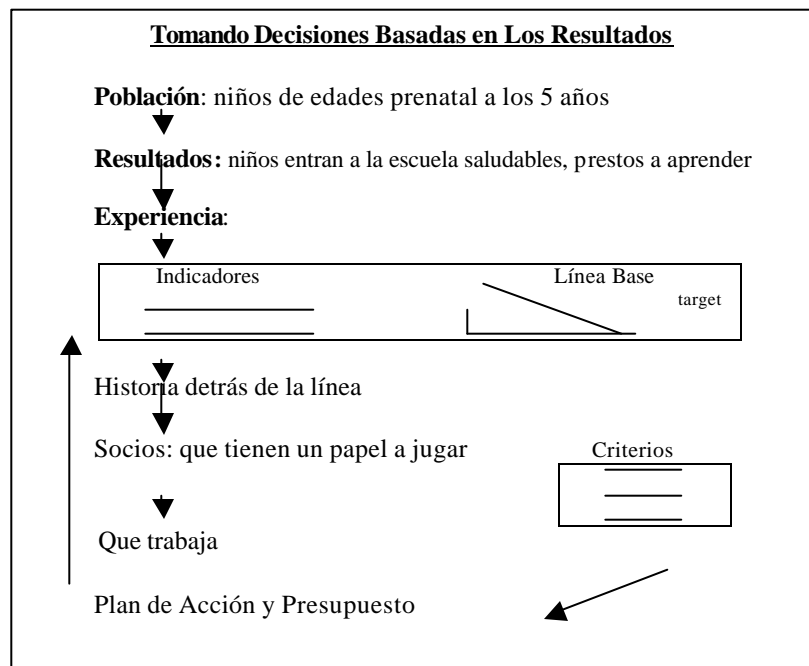
Población: La responsabilidad con los resultados empieza con la población total. En el caso de Prop 10,

que todos los niños desde las edades del nacimiento hasta los 5 años, que viven en el condado y por extensión todas sus familias en donde viven los niños, y los niños que están por nacer. Esto es importante porque muchos de los factores que podrían mejorar la salud y el estar prestos para la escuela implican ayudar a las familias, en particular a que los padres sean exitosos. Entonces, el propósito de la Prop 10 es bienestar de la población compuesta de todos los niños y sus familias.

Resultados: Los resultados son las condiciones de bienestar que nos gustaría que existiera en esta población. Estas condiciones son expresadas en un español simple (o inglés o francés o vietnamita) no en una jerga burocrática. La legislación Prop 10 incluye los resultados: “los niños entran a la escuela con buena salud, listos para aprender y emocionalmente bien desarrollados”. Esta afirmación la entiende el público, puede usarse para comunicar el propósito básico de la Prop 10, y este es el propósito clave del trabajo. Claro que hay muchos otros resultados importantes para niños y sus familias, por ejemplo todos los niños seguros, todos los niños teniendo éxito escolar, familias fuertes y autosuficientes. Si tiene éxito Prop 10, va a hacer contribuciones para todos los otros resultados.

¿Cómo Se Puede Reconocer?  
Las dos preguntas siguientes tiene que ver como se podrían reconocer estas condiciones: primero en experiencia y segundo en términos de información.

Indicadores: ¿Cómo podemos Reconocer estas condiciones en términos que se medibles?  
Aquí estamos buscando pedazos de información que nos dicen si esas condiciones existen o no. Si la condición es la salud



La versión completa de este grafica se encuentra en el apéndice C

7. Mire Proposición 10 de la Sección 2 (b). La Proposición 10 del estado, en este documento, ha adoptado tres “resultados estratégicos” claros y simples: niños saludables, niños listos para la escuela y familias fuertes

del niño, debemos mirar la tasa de bebés de bajo peso, o la tasa de accidentes que llegan a la sala de emergencia. Si el resultado es “niños teniendo éxito escolar” podríamos mirar el porcentaje de niños leyendo a nivel de su grado o niños graduados de escuela secundaria. Existe una información que ya tenemos y que podemos usar en la planeación, y otra información que deseáramos tener, -pasa a ser parte de la agenda a lograr-.

Línea Base: Para cada indicador, realizamos una gráfica que nos indica ¿de dónde venimos y hacia dónde vamos-si continuamos exactamente igual-. Estas líneas se llaman líneas base. Ellas nos permiten definir el éxito, ¿cómo? cuando el rendimiento alcanzado es mayor al compararlo con la línea base.

¿Qué se necesita para llegar allí?

Historia detrás de las líneas base: ¿Por qué la gráfica luce de esta manera? ¿Cuáles son las causas mayores?. Este es el trabajo epidemiológico. Esculcar detrás de la gráfica nos ayuda a manejar lo que está pasando en nuestra comunidad y que podría trabajar mejor. A medida que hacemos este trabajo nos encontramos con cosas que quisiéramos conocer más. Estas cosas pasan a ser parte de la agenda de información/investigación. Estaremos colectando esta información, lo mejor posible, entre reunión y reunión.

Socios: ¿Quiénes son los socios potenciales (personas, agencias, tanto públicas como privadas) que pueden jugar un papel crítico en mejorar la condición que buscamos?

¿Qué trabaja? ¿Qué pensamos que podría trabajar? ¿*Qué se necesitaría hacer* para mejorar la línea base en *esta* comunidad?, ¿Qué ha funcionado en otros sitios fuera de nuestra comunidad?, ¿Qué nos dice la investigación?, y no menos importante, ¿Qué nos dice nuestra experiencia, ¿Qué podría trabajar aquí? Todas estas respuestas deben resultar de las contribuciones de los socios y deben incluir ideas de bajo costo e ideas de no costo.

Criterio: si la lista de lo que podría trabajar es muy larga, ¿Qué criterio usamos para seleccionar las ideas? Algunos de estos criterios incluyen: *específico* (¿la idea se refiere a una acción específica y no es retórica?), *apalancamiento* -que nos de un punto de apoyo para liberar esfuerzo- (¿se lograra una diferencia grande o pequeña?), *valores* (¿son consistentes con los valores personales y de esta comunidad?) y *factibles* (¿es posible alcanzar estos resultados este año, el próximo o, dentro de 3 o 10 años?).

Plan de acción y presupuesto: ¿Qué proponemos hacer? Este debe tomar la forma de un plan de acción a varios años, especificando que y cuando se va a lograr (meta y objetivo). Luego asignamos las responsabilidades y a empezar. Una vez se decida que se va a hacer, proyectos, programas, acciones de bajo costo y no costo, etc. Se pueden usar las mismas medidas de rendimiento para hacerle seguimiento al progreso.



Esto no es un proceso muy largo, puede tomarle cerca de una hora. Y cada vez que se vuelvan a reunir se repite. Cada vez que repite el proceso, su plan de acción mejorará aun más.

### ¿Cómo hace este trabajo?

En la siguiente sección vamos a explorar como ejecutar cada paso descrito anteriormente. Es claro que la manera correcta de planear para Prop 10, o para cualquier otra, no se limita a una sola opción. Les recomendamos a los comisionados que sean buenos consumidores de consejos, que consideren un conjunto de alternativas, que seleccionen la que tiene más sentido, tanto para la comisión como para la comunidad. Nuestra sugerencia para usted es que considere estos ocho pasos en este proceso: 8

1. Reúna la gente
2. Escoja los indicadores para niños saludables y listos para la escuela
3. Desarrolle la línea base y la historia detrás de la línea base
4. Considere qué es lo que si trabaja
5. Arme una estrategia coherente con las ideas que si trabajan
6. Implemente esta estrategia
7. Utilice responsabilidad con el rendimiento par asegurarse de la calidad
8. Juegue otra vez, Sam

Aunque este proceso esta presentado en forma linear, la secuencia de los pasos no se tiene que seguirse estrictamente. El proceso es repetitivo. Mucho de este trabajo se hace paralelamente. Y si, se escapa un paso ahora podemos agregarlo luego o en el próximo ciclo de planeación.

---

## 1. Reúna la gente:

La Prop 10 se refiere a muchos socios diferentes.

¿Cómo se puede organizar el trabajo de manera que se escuchen todas las diferentes voces? Hay diferentes formas de hacerlo, y sus detalles van mas allá del propósito de este documento. Pero, la aproximación general tiene tres partes que son:

- Hacer de Prop 10 el núcleo con el mayor número de socios. La comisión en si incluirá muchos socios claves. La comisión debe incluir un núcleo, no limitarse a escoger pocos. En la planeación, la comisión debe incluir un número alto de socios tanto para asistirle en el proceso del pensamiento como en la implementación. Se facilitaría más si todo el trabajo se pudiera enmarcar en lo que cada socio puede aportar para tener niños saludables y prestos para la escuela (no cómo gastar el dinero).

- Consiga buenos empleados: Si la comisión tiene el personal adecuado no se necesita mucho tiempo para desempeñar el trabajo. Tener al menos un empleado encargado de organizar el trabajo de la comisión y de apoyar el proceso de recoger y darle sentido a la información.

- Recoja información de muchos más:

Debería existir un proceso para que muchos socios expresen sus opiniones y experiencia en la pregunta: ¿Qué se necesita para que todos los niños de esta comunidad estén saludables y prestos para la escuela? (no, ¿Qué programas deberíamos patrocinar?) Los socios deberían ejecutar algunas de sus sugerencias (parte o no de Prop 10), incluyendo acciones de bajo y no costo. En las diferentes partes de la planeación incluya otros socios a través de: audiencias públicas, grupos de enfoque y comités especiales (data, qué trabaja, investigación, etc.). En su esfuerzo para mejorar la salud y el aprestamiento para la escuela, la comisión debe buscar activamente aprender de los éxitos y los fracasos que tienen lugar fuera del estado y del condado

### Socios Reportados en la Legislación Prop 10

Proveedores de cuidado infantil	Corporaciones
Trabajadores para cuidar niños	Fundaciones
Prensa	Asociaciones medicas, pediátricas, obstétricas, de servicios de salud, servicios humanos, Secretaria de desarrollo infantil y la educación
Tratamiento Tabaco y uso de Sustancias	
Educadores	
Salud Pública	
Salud comportamental	
Servicios Sociales	
Clientes	
Centros de apoyo familiar	
Gobernador	
Legislatura	
Junta de Supervisores	

### Otros socios importantes en este trabajo

Padres	Negocios
Niños y jóvenes	Comunidad religiosa
Ancianos	Organizaciones cívicas y de vecindarios
Alcaldes	Organizaciones abogacía
Concejales	Organizaciones comunitarias
Juntas escolares	Médicos
Superintendente	Clínicas y hospitales
Parques y recreación	Organización de salud
Alguacil	
Policía	
Libertad juvenil vigilada	

*Pregúntele a los socios "que se necesita para que todos los niños de esta comunidad estén saludables y prestos para la escuela?" Vs. "¿Qué programas deberíamos financiar?"*

Vale la pena enfatizar un punto. Es muy importante incluir en este proceso padres y jóvenes de comunidades diversas. Muy a menudo pensamos "hacer para la gente". En cambio deberíamos pensar "hacer con la gente". Otros países como Noruega están comprometidos a aprender de sus jóvenes y no se limitan a enseñarles a ellos. Deberíamos hacer lo mismo, nosotros también.

No todo el mundo puede atender a todas las reuniones. Esta es una república y no la antigua democracia Griega. Es importante balancear los procesos para que sean completos, pero a la vez, que sea manejable. Esto para decir que para recibir información, quizás sea mejor tener varias reuniones pequeñas y no una o dos gigantes. Del otro lado, algunas jurisdicciones han tenido éxito realizando cumbres de niños y otros tipos de reuniones masivas; si la actividad

esta bien planeada y organizada, existen maneras eficientes de involucrar mucha gente.

**Recuerde:** Para formular el mensaje de Prop 10 estarán compitiendo muchos intereses diferentes. Es importante regresar a los principios básicos. La Prop 10 busca el bienestar de todos los niños desde edad prenatal a los 5 años. Se trata de si los niños están saludables y prestos para la escuela. A este nivel máximo, habrá muy poco desacuerdo. En caso de que el proceso se salga de su curso, regrese a lo básico.

## 2. Escoja los indicadores:

La verdad escueta es que es difícil encontrar buenos datos acerca del bienestar de los niños en edades de prenatal a los 5 años. Generalmente no hacemos nada hasta cuando ya ellos están en la escuela. De la información que se tiene de todos los niños, especialmente la de niños pequeños es de las más pobres y cuando hablamos de información de gobierno, la información acerca de niños es, a su vez una de las más pobres; y la información de gobierno es mucho más pobre que la información que colectan las empresas privadas y la industria. Y para complicar la situación, lo que nosotros hemos contado generalmente es aquello que ha fracasado o que esta mal, tales como: abuso infantil, accidentes, muertes, hospitalizaciones, etc. Muy de vez en cuando, contamos situaciones positivas, características o eventos. <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vea el trabajo del Search Institute al medir el bienestar de los jóvenes.

*Indicadores, nos ayudan a reconocer e identificar si estamos o no progresando. Sin indicadores nos reducimos a percepciones/anécdotas que nos llegan por la prensa u otros medios*

A pesar de esto, es posible encontrar indicadores para niños saludables y prestos para la escuela. Primero es importante revisar cuál es el propósito de escoger estos indicadores que representan el resultado; ellos son una forma de ayudarnos a reconocer esta condición y si estamos o no progresando. Sin tener datos para el indicador quedamos a merced de percepciones y anécdotas que nos llegan por los medios de comunicación y otras fuentes. Si vamos a actuar como operan los negocios, al buscar el bienestar de los niños tenemos que utilizar la información para dirigir nuestras decisiones y evaluar nuestro progreso, tal como lo hacen en los negocios.

- Empiece evaluando la experiencia: por experiencia, ¿Cómo se, si un niño esta saludable y presto para la escuela? Los socios presentes pueden crear una lista de trabajo en una sesión de producir ideas. Se puede añadir lo que sugieran miembros comunitarios, profesionales, padres, y miembros de la comunidad académica. Por

Experiencia queremos decir: ¿Cómo vemos, oímos o sentimos esta condición?, ¿Qué vemos en la calle? ¿Qué vemos en nuestras vidas de trabajo o personal?. Recuerde que las diversa comunidades y culturas diferentes pueden percibir de forma muy diferente el “estar saludables y prestos para la escuela”.

Existen dos razones para empezar con la experiencia. Primero, cada experiencia apunta a un indicador potencial. Si percibimos las ausencias de los niños al kinder o guardería asociado con “enfermedad” entonces podríamos contar las ausencias de kinder y guarderías. Si percibimos los niños seguros jugando en el patio de recreo, posiblemente contaremos los índices de accidentes de niños en el patio de recreo.

La segunda razón para empezar con esta experiencia es que ésta se basa en el sentido común de los ciudadanos corrientes. Muy a menudo la planeación es el terreno donde los profesionales y proveedores hablan de manera esotérica e inaccesible. Si este trabajo busca arraigo y busca energizar la comunidad para que tome acción, es necesario comunicarnos en forma clara y con sentido común. Este no es un argumento contra el rigor y la disciplina. Todo lo contrario. Es un argumento para empezar un proceso de pensamiento disciplinado donde están todos nuestros socios y constituyentes.

Maneras como experimentamos si los niños están saludables y listos para la escuela

- Entusiasta para ir a la escuela
- Vestir apropiadamente, para el clima
- Familiar con números y letras
- No presenta síntomas violencia
- Relación apropiada con otros niños
- Se muestra sociable en el patio de recreo
- Aseado en la habitación y el baño
- Bien alimentado
- Coordinado en motricidad gruesa y fina
- Padres muestran entusiasmo
- Auto imagen positiva
- Capaz de comunicarse

Finalmente, cuando la información para el indicador no es suficiente podemos seguir nuestros sentidos de como se “sienten” los resultados. Es posible que tengamos dificultades encontrando buena información para medir si la alimentación de los niños es adecuada o no; o si al niño entrar a la escuela tiene motricidad gruesa, adecuada o no.

Esto de ninguna manera significa que estas condiciones no son importantes. Juntos podemos pensar “que trabaja” para obtener estos resultados y usar este estilo de pensar para elaborar el plan de acción.

El cuadro de arriba refleja algunas formas de percibir las condiciones de “niños saludables y prestos para la escuela”. Usted puede usar esto como un principio y luego agregarle otros más.

Desarrolle un grupo de posibles indicadores: los dos cuadros siguientes nos dan una idea de cómo identificar los indicadores. El primero es un grupo de indicadores mencionados en la ley de Prop 10. el segundo es una lista desarrollada conjuntamente con otras agencias, en una sesión de trabajo en Sacramento, en Junio/1999. Ninguna de estas listas debe considerarse final. Los miembros de la comisión también deberían de ofrecer sus propias ideas. Existen recursos que pueden ayudar. La Fundación Consortium desarrollo una guía de indicadores para California <sup>10</sup>.

Varios estados y condados en el país han creado un formato para reportar el bienestar de los niños, que indica la forma de seleccionar indicadores<sup>11</sup>. Las comunidades pueden tener recursos únicos en esta área, si por ejemplo ellas encargan encuestar las familias y los jóvenes.

**Recuerde:** en este proceso de pensamiento es importante incluir tantos miembros comunitarios como sea posible. Asegúrese de buscar la experiencia de sus socios de la comunidad académica, algunos de ellos han pasado su vida buscando respuestas a estas mismas preguntas.

Unas palabras acerca de los indicadores líderes o principales y los tardíos o coleros. En economía, tenemos indicadores líderes y tardíos de la salud de la economía. Los indicadores líderes son los que nos muestran un cambio de dirección aun antes de que el cambio

Indicadores citados en la Legislación de Prop 10

- Porcentaje de bebes nacidos con bajo peso
- Tasa de nacimientos prematuros
- Tasa de muertes infantiles
- Tasa de complicaciones severas –físicas y del desarrollo
- Tasa de infecciones de tracto respiratorio en infantes menores de 18 meses
- Tasa de hospitalizaciones

Otros Posibles Indicadores

- Leer a nivel de su grado: 1º , 2º y 3th grados
- Tasa de asistencia a la escuela
- Tasa de inmunizaciones al día, entre edade 2-5
- Porcentaje que pasa de kinder a 1º grado
- Peabody verbal- al entrar a kinder: promedio o por encima del promedio
- Tasa de referidos por comportamiento, entre los estudiantes de kinder'
- Tasa de abuso y negligencia entre edades 0 a 5
- Tasa de ingreso a hogares sustitutos en niños de edades entre 0-5 años

<sup>10</sup> Mire “Indicadores de calidad de vida para niños y familias” Foundation Consortium, 1998

<sup>11</sup> Mire “Una guía para seleccionar resultados e indicadores” The Finance Project, Atelia I. Melaville, May 1997

aparezca en la economía general (por ejemplo órdenes de productos no perecederos). Indicadores tardíos son aquellos que reflejan el cambio en la economía después de que este ha pasado (por ejemplo en las tasas de desempleo). Los indicadores del bienestar infantil (niños entre los 0a 5 años), son en su mayoría indicadores tardíos. El porcentaje de niños leyendo a nivel de 3th grado es un indicador tardío, que indica si los niños estaban listos para la escuela 3 o 4 años más temprano. Estas también son medidas de valor. Es posible adaptar la planeación alrededor de ¿Qué se necesita para tener mejores lectores de 3th grado en los próximos cuatro años? Los indicadores tardíos nos brindan un uso y perspectiva muy útil.

Escoja lo mejor de lo que hay disponible: dado los posibles indicadores con los que cuenta ya, aplique un criterio para seleccionar el/los indicadores que mejor representan el resultado. Usar los mejores necesariamente significa que esta selección se hará por *aproximación y compromiso*. Si Tuviésemos mil medidas, aun así, sería difícil captar totalmente la salud y aprestamiento escolar de los niños. Se usa la información para aproximarnos a estas condiciones y nos apoyamos en la asociación. Para identificar las mejores medidas, usando estos tres criterios:

*Usando la mejor información disponible, quiere decir un proceso de aproximación y compromiso. Aun teniendo miles de medidas, no podríamos captar totalmente la salud y el aprestamiento escolar de estos pequeños*

Fuerza en la comunicación: ¿este indicador, representa una fuerza central al comunicarlo en una audiencia pública? Aquí deberíamos de pensar en términos de *prueba de la plaza pública*. Si le toca pararse en una plaza pública y explicarles a sus vecinos “que significa en esta comunidad “niños saludables y prestos para la escuela” ¿Cuáles serían los dos o tres datos de información que usaría?

Por supuesto que usted podría traer a la plaza un reporte enorme y empezar un largo discurso, pero la muchedumbre desaparecerá rápidamente. Para la gente es difícil escuchar, absorber o entender más de un par de ideas a la vez; debe tener sentido común, sin misterios ni términos burocráticos. Una comunicación fuerte debe ser clara para diversas audiencias.

Poder por semejanza ¿el indicador nos dice algo central y critico relacionado con el resultado? (o la relación es superficial?) En un español sencillo, ¿esta medida puede representar lo que significa “bienestar”? ¿Qué parte de la información representa el corazón del problema?

Otra verdad simple en los indicadores es que ellos funcionan en manadas. Si un indicador toma la dirección correcta, los otros lo siguen. No se necesitan 20 indicadores para decirnos lo mismo. Escoja indicadores de –que sean fuertes-, por ejemplo, aquellos que probablemente coinciden con los que viajan en la misma dirección de la manada.

Poder de información: ¿tenemos información de calidad y a tiempo? Necesitamos información consistente y confiable, y la necesitamos a tiempo y que nos permita ver el progreso-o la falta de el- de una forma regular y frecuente. Los problemas con la disponibilidad de la información, la calidad y oportunidad deben ser dirigidos como parte del desarrollo de la - agenda para el manejo de la información.

Identificar los indicadores primarios y secundarios y la agenda para el desarrollo de la información: cuando ya haya evaluado los posibles indicadores, usando este criterio, usted tendrá los indicadores clasificados en tres categorías:

Indicadores primarios: son las 3 o 4 medidas más importantes que se pueden utilizar en un proceso público para hablar de niños saludables y prestos para la escuela. Usted podría usar 20 o 40, pero la gente solo les dará un vistazo superficial. Necesitamos un puñado de medidas que nos indiquen como lo hacemos al nivel más alto.

Indicadores secundarios: tomaremos lo bueno del resto de la información. Usaremos estos medidores para evaluar la historia que yace tras la líneas base y también en la planeación “detrás del escenario”. Información buena no se desecha. Usaremos cada pedazo de información que caiga en nuestras manos y que nos ayude a hacer un buen trabajo.

Agenda para el desarrollo de la información: invertir en información nueva y mejor es una parte activa y critica de nuestro trabajo. Esto se traduce la creación de una agenda para el desarrollo de la información-un grupo de prioridades de donde necesitamos mejorar.

Cuando se gasta en la agenda, depende de nuestro juicio. Los costos de la información o cualquiera otra función administrativa de la Prop 10 deberían ser balanceados cuidadosamente con los gastos que benefician directamente a los niños y sus familias. Como regla general, tales gastos no deberían exceder del 5 al 10% del total de dineros recibidos. Y las inversiones que hagamos en información son solo una parte de esta suma. Esto significa que otros socios deben contribuir también a este esfuerzo. Y esto también significa que no toda la información tiene que ser de un rigor alto de investigación. En este momento de aprendizaje de cómo utilizar los datos para tomar decisiones, es correcto utilizar muestreos y otras técnicas para obtener información útil aunque no cumpla con los rigores mas altos de investigación.

### 3. Desarrollar La Línea Base y la Historia Existente Detrás de las Líneas

Las líneas bases nos dicen de donde venimos y hacia donde vamos, en las medidas más importantes. La historia detrás de la línea nos ayuda a entender las causas y fuerzas que operan en la condición actual, de forma que podamos tomar acción para mejorar.

---

<sup>12</sup> usted quisiera poder decir “90% a 95% del dinero se invirtió en servicios directos para los niños y las familias

<sup>13</sup> Por ejemplo en mi trabajo anterior en Maryland, cuando necesitábamos información acerca de lo que estaba pasando con los casos de bienestar, podíamos enviar uno de los trabajadores a leer 20 o 30 casos. Esto no es científico, pero era mas rápido y nos asistía a resolver el problema.

Desarrollar líneas bases para cada indicador: El propósito de las líneas bases es poder mostrar en un periodo de varios años, de donde venimos y hacia donde vamos, en cada indicador. Las líneas bases tienen dos partes: la parte de la historia que nos dice de donde venimos y la parte del pronóstico que nos indica, dónde vamos a llegar, si no hacemos cambios.

*La Línea Base nos permite preguntar y contestar: ¿está bien tener este futuro? La mayoría de los procesos de cambio empiezan con la afirmación de la comunidad diciendo: "NO ESTA BIEN" nosotros debemos mejorar*

El pronosticar es un arte, no una ciencia. El mejor pronóstico no es un análisis estadístico; involucra personas que nos pueden decir "que es lo que esta pasando en las calles" y quien puede crear dos o tres escenarios creíbles de un futuro probable. Los expertos en estadística nos pueden ayudar a analizar tendencias y a presentar datos; pero no entregue el trabajo de predecir a los estadígrafos. Los pronósticos deberían reflejar que los socios claves han llegado a un consenso acerca de la dirección que estamos tomando.

La línea base cumple dos propósitos. Primero nos permite preguntar y contestar la pregunta: "¿esta bien este futuro?" Si el porcentaje de niños de 3th grado, leyendo a su nivel<sup>14</sup>, esta empeorando durante varios años consecutivos, ¿esta bien que continuemos empeorando? Miremos ¿dónde estaremos en dos años, si continuamos por el mismo camino?! La mayoría de los procesos comienzan cuando los miembros de la comunidad dicen: "no esta bien" podemos mejorar. Las líneas bases con pronósticos nos ayudan a tener este tipo de discusiones.

Segundo, nos permite evaluar si estamos mejorando con relación a la línea base. Esto nos permite "contar", antes de lograr un cambio total, cuando iniciamos el progreso y comenzamos a rebajar las situaciones que antes estaban empeorando. Esto contrasta con la definición regular del éxito: mejorar de inmediato; lo cual es irreal cuando una condición viene empeorando por largos períodos de tiempo. Tendencias como estas toma tiempo modificarlas. Si no usamos la línea base para medir el éxito, estaremos preparando el fracaso, creando expectativas irreales por lograr soluciones rápidas.

La gráfica de la derecha presenta una parte histórica de una muestra de la línea base, preparada por los comisionados de la Prop 10, para las sesiones de entrenamiento patrocinado por la Comisión Estatal, California Endowment y el Consortium Foundation.

---

<sup>14</sup> La mejor forma para calcular "nivel de lectura, de acuerdo al grado escolar" se relaciona con el nivel de éxito que todos los niños deben de luchar por alcanzar. Los números nos dicen el porcentaje de niños que llegan y pasan estos estándares. Con frecuencia los puntajes los presentan basados en normas nacionales, que por definición significan, que 50% de los niños van a estar por debajo de la norma



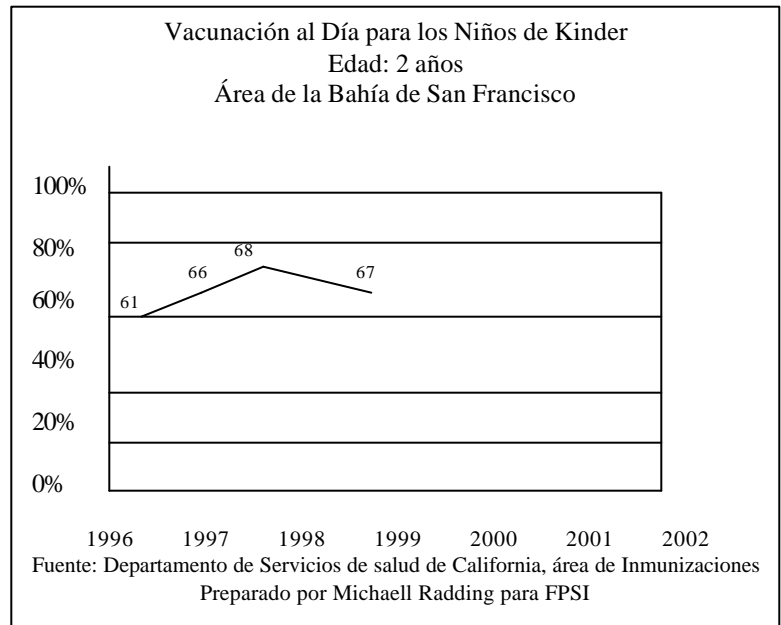
Cuente la historia detrás de cada línea base, o la historia de todas las líneas bases, juntas: ¿Cuáles son las causas, las fuerzas que trabajan actualmente?, ¿Por qué esta grafica luce así? ¿Por qué solo el 67% de nuestros niños hasta los dos años tienen las vacunas al día?, ¿Por qué solo un número pequeño de nuestros niños de 3th grado leen a su nivel esperado?, ¿Por qué estamos empeorando y si mejoramos, este es muy lento?. Esta es la parte epidemiológica del trabajo. Cada parte de la historia nos indica un punto de acción para la etapa siguiente. Si una de las razones por las cuales nuestros niños no están leyendo al nivel esperado es porque los padres no están contribuyendo con el desarrollo de las habilidades necesarias para la lectura, entonces estamos apuntando a la educar a los padres, a apoyar las bibliotecas con programas de lectura, hacer campañas y llevar materiales de lectura a las casas de niños pequeños. Prepárese para historias diferentes y debates serios. A medida que llegan socios nuevos, aportan su punto de vista y la imagen de lo que pasa en la comunidad y por qué los niños están o no saludables y prestos para la escuela, es cada vez más rica

**Recuerde:** cuando considere la historia detrás de la línea, asegúrese que involucra tantos socios, de comunidades diferentes y diversas, como sea posible.

De importancia particular es tener padres presentes en este proceso de pensamiento.

Aquellos que tratan de ayudar, a menudo saben tanto, o más que muchos profesionales, de las causas y aproximaciones probablemente exitosas.

Cuando se hace este trabajo, seria útil desarrollar un reporte periódico, que incluyeran las líneas bases de los indicadores y las historias detrás de las líneas, de los “niños saludables y prestos para la escuela”. El hacer este reporte como parte de un reporte mayor del bienestar de niños y familias, le ayudara a la Prop 10 a conectarse con otros esfuerzos del condado para mejorar los resultados de los niños y familias



Ejemplo de Línea Base (sin pronóstico)

4. Considere que da resultado- ¿Qué se necesita?

- Dados los resultados que queremos (niños saludables y prestos para entrar a la escuela)
- Dados los indicadores de estos resultados y la historia tras la línea base del indicador
- Dados los socios presentes en la mesa

¿Qué trabaja?, ¿Qué podría trabajar para darle un vuelco a estas condiciones?, ¿Qué se necesita para que todo niño desde edad prenatal a los 5 años este saludable y presto para la escuela? Las respuestas son una combinación de ciencia y sentido común.

- Mire la investigación: La parte de la ciencia es acerca de lo que la investigación ha venido haciendo por más de 20 años y que ha marcado una diferencia en el bienestar de niños y familias. Parte de ésta, esta controvertido, nosotros sabemos que la calidad de un centro de cuidado de niños, el cuidado regular de salud, el apoyo familiar, la educación a los padres, todo esto, juega un papel en un desarrollo saludable del niño.

Esta grafica presenta las ideas mencionadas en Prop 10, como ideas que si trabajan.

Prop 10 debería usar estas categorías como punto de partida para trabajar en lo que si funciona. En los apéndices finales encontrara referencias de recursos de los que si trabaja.

- No se limite a la investigación: El sentido

Común nos dice que no todas las cosas que trabajan

han sido probadas por la comunidad de investigadores. Las idea de lo que trabaja debería construirse basado en su experiencia y en lo que usted y sus socios conocen su comunidad.

¿Qué piensa que podría trabajar aquí?. Involucre en el proceso de pensamiento, tantos socios como pueda, incluyendo los padres de los niños. Mantener la disciplina es muy importante; no pierda el rumbo. No todas las ideas son buenas. Cada idea, cuestione cada idea con esta pregunta: ¿con esta idea, se marcaría una diferencia en el bienestar de los niños pequeños y sus familias? , ¿Ayudaría esto a virar la curva que estamos tratando de voltear?

- Considere que ha trabajado fuera del condado: existe un cuerpo creciente de experiencia

Ideas de lo Que Trabaja  
Mencionadas en La Legislación Prop 10

1. Sistema de información y servicios, accesibles, integrados, comprensivos, colaborador, y orientado al consumidor.
2. Cuidado de niños: de calidad, disponibles y económicos
3. Educación a los padres: nutrición, cuidado y alimentación del niño; desarrollo infantil, prevención de abuso infantil.
4. Servicios de salud infantil: prevención, diagnostico, tratamiento, cuidados maternos de salud, erre y post natales. Tratamiento de tabaco y abuso de sustancias.
5. Apoyo a los padres: centros de apoyo familiar, prevención y tratamiento de violencia domestica, servicios de consejería para la familia.
6. Comunicación de los medios: para el público en general en, nutrición, ser padres, selección del cuidado de niños, prevención de uso del tabaco y el uso de las drogas, para las mujeres embarazadas.

16 La sección de Que "trabaja" en este documento es mas corta que las otras secciones, a pesar de que este es el corazón de este trabajo. El propósito de este documento es darle un marco de referencia a las respuestas de "que trabaja" y no a las respuestas en si.

en otros condados, estados y países acerca de lo que si trabaja para mejorar el bienestar de niños y familias. A estos, algunas veces se les llama “mejores” prácticas o, las prácticas “mas prometedoras” Un número de libros, revistas, y páginas en la Internet le permite acceso a esta información. Algunos de ellos están listados en el apéndice A. Los lugares exitosos generalmente están disponibles a recibir visitantes y ésta es una forma muy poderosa para familiarizarse con lo que si trabaja y lo que no. Existen también centros para la asistencia técnica (también listados en el apéndice del final), allí le ayudan a coordinar visitas de consulta, “uno a uno”, bien sea dentro de California o en el resto del país. Esto aclarando que lo que puede trabajar en una comunidad, puede que no trabaje en la otra. Entonces, busque experiencias en condados y comunidades con características demográficas y economías similares a las suyas.

- Considere ideas de bajo costo o de no costo Las ideas de bajo y de no costo pueden llegar a ser una de las partes mas poderosas de su plan. Tenemos la tendencia a pensar que todas las soluciones se limitan a dinero. Mientras el dinero es ciertamente importante, no es la única forma de modificar la curva. Los socios pueden hacer contribuciones de muchas formas diferentes (por ejemplo, voluntarias, publicidad en prensa, políticas a favor de las familias en las comunidades de negocios, grupos de apoyo ofrecidos por comunidades religiosas, etc.) que pueden resultar en contribuciones criticas, a costos muy bajos, sin usar fondos públicos. Cuando a un grupo se le reta para modificar una curva (como puntajes de lectura o tasas de vacunación) y se les pide incluir al menos una idea de bajo o no costo, de repente pasa que la mitad o las dos terceras partes de las ideas buenas son las de bajo o no costo. El simple hecho de preguntar por estas ideas produce un efecto de cambiar las mentes de las personas.

*La respuesta a “Qué trabaja? Is una combinación de ciencia y sentido común. Que nos dice la investigación y que nos dice la experiencia que podría trabajar aquí, en esta comunidad*

**Recuerde:** El propósito de la planeación de Prop 10 no es el como gastar el dinero. Es como lograr los resultados que buscamos. Si el dinero de Prop 10 se usa en combinación con otras fuentes en la comunidad, estos fines se pueden lograr.

- Use los apuntadores a la acción: En los pasos previos hay dos apuntadores a las cosas que si trabajan. Cada elemento en la historia detrás de la línea base, es un apuntador a la acción. Cada socio o socio potencial es un apuntador a la acción. La comisión debería buscar consejo de una gran cantidad de de socios acerca de ¿qué se necesita para lograr que los niños estén saludables y prestos para la escuela?

Estas son las preguntas que la comisión debería a hacerle a cada socio:

- Cuál es su opinión acerca de si nuestros niños están o no saludables y prestos para la escuela y por qué?
- Qué podría trabajar en este condado, para mejorar esta situación? (incluya ideas de bajo y de no costo)

- Cómo puede usted contribuir? (tiempo, dinero, habilidad)

5. Construya una estrategia coherente con las ideas que trabajan

El proceso descrito anteriormente termina generalmente con una lista larga que incluye todas las ideas de lo que todo el mundo cree que son buenas para los niños y las familias; totalmente indisciplinadas y totalmente inalcanzables. El truco de este trabajo esta en no crear tal lista, en cambio si una estrategia coherente, que se pueda implementar y que produzca los resultados que estamos buscando.

- Evalúe sus ideas contra el criterio: una forma de hacerlo es evaluar las ideas que “trabajan” de acuerdo al criterio establecido. Estos cuatro criterios se ofrecen para su consideración:
  - Específico: lo que se propone es específico, en términos de ¿Qué, cuándo? por quién?

*El truco en este trabajo esta en no crear una lista para lavar; pero en cambio, crear una estrategia coherente, que se pueda implementar y que nos produzca los resultados que buscamos*

- Apalancamiento: ¿Qué impacto tendrá esta propuesta en la curva que estamos tratando de modificar? Estamos buscando un impacto alto, no cualquier limosnita.
- Valores: Son los valores de esta propuesta consistentes con los valores personales y comunitarios? Existen muchas propuestas, potencialmente efectivas que violan principios de igualdad y justicia. Las mejores aproximaciones deben estar de acuerdo con los valores comunitarios y tener en cuenta las diferencias culturales y las normas de la comunidad.
- Posibles: ¿esta idea, se puede lograr y es comprable?, ¿se puede lograr este año?, el próximo? O en 3 a 10 años? Este criterio ayuda a distribuir el esfuerzo, en el tiempo

Buscamos acciones altas en los cuatro criterios: acciones específicas, que nos brinden una ventaja alta, consistentes con nuestros valores y que sean posibles de implementar, tarde que temprano. Siguiendo estos criterios se califica cada acción en: alto, medio o bajo. Aquellas con el puntaje más alto, se usan en el plan del primer año. Las acciones con puntaje alto, en tres y bajo en un criterio, se usan para los años siguientes

- Junte las piezas: Seleccionar las actividades no es lo mismo que tener un plan coherente. Necesitamos entender como se juntan las piezas en un sistema de servicio y apoyo, no limitarlo a una agrupación de ideas buenas. Esto significa considerar la responsabilidad de

Prop 10 para crear *un sistema de servicios y apoyo, comprehensivo, colaborador, integrado y orientado al consumidor y de fácil acceso.*

Comisiones de Prop 10 deberían de crear una parte especial del proceso (subcomité) que mire:

- como se configura el sistema de servicios
- las partes del sistema que representan una dificultad de acceso o negociación, para las familias con niños menores
- como tornar los servicios mas accesibles a las familias de culturas diferentes
- la oportunidad que tenemos para derrumbar obstáculos entre los sistemas de servicio y menor duplicación y burocracia.

Este grupo podría identificar acciones adicionales que requieren dinero, tales como la creación de una red de recursos y referidos para cuidado infantil. Servicios nuevos de diagnóstico en centros de familia o, la extensión de servicio en las horas de la noche y el fin de semana para el cuidado de salud y servicio de cuidado de niños. Esto se puede agregar a la agenda de “que trabaja” y se califica como las otras ideas.

Muchos de estos cambios necesarios para mejorar los servicios incluyen acciones de bajo costo y de no costo tales como la disposición de servicios existentes, creación de de formas comunes para todos los sistemas, compartir la entrada y evaluación de servicios, y localizar dinero para los niños que entran y salen del sistema de cuidado infantil.

Bosquejo Posible Plan Prop 10	
A.	<u>¿Qué esta en juego?</u> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Un desarrollo positivo importante</li><li>2. El precio de los resultados del fracaso</li></ol>
B.	<u>¿Qué tan bien están los niños de entre 0 a 5 años?</u> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Condiciones de Bienestar (resultados buscados)</li><li>2. Como reconocer estas condiciones en la vida diaria</li><li>3. Como medimos estas condiciones: indicadores de bienestar</li><li>4. ¿De donde venimos y hacia a donde vamos? Indicadores, línea base y su historia detrás.</li></ol>
C.	<u>¿Qué trabaja-qué necesitamos para mejorar?</u> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Socios con un potencial a jugar</li><li>2. ¿Qué ha trabajado en otros lugares? ¿Qué pensamos que trabaja aquí? (mejores practicas, presentimientos, ideas de bajo y no costo)</li><li>3. ¿Cómo crear un sistema fácil, accesible, comprensivo e integrado, orientado al consumidor?</li></ol>
D.	<u>¿Qué proponemos hacer?</u> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Este año?</li><li>2. El año entrante</li><li>3. En 3 a 10 años</li></ol>

Una comunidad rotulo su labor para hacer el sistema accesible: “no hay puerta equivocada” . Significando que cualquier contacto con el padre del niño debe ser hecho por los trabajadores conoedores, que faciliten el acceso a cualquier servicio.

Otra imagen que puede ser muy útil es imaginarnos un sistema de servicios con una puerta delantera y una puerta trasera. Por la puerta delantera todas las familias y reciben el servicio que necesiten, un ambiente cultural, amistoso, competente y amigable con el consumidor. En el cuarto de atrás, se trabaja el sistema técnico y financiero que asegura los pagos y la asesoría técnica necesaria que garantice los servicios ofrecidos por la puerta delantera. El producto final de este trabajo podría ser un mapa visual que muestre como trabajan los servicios hoy día; y como deberían lucir desde el punto de vista del consumidor. Esta herramienta se puede usar para que el sistema de servicios simpatice más con las necesidades de los infantes y sus familias.

**Recuerde:** el propósito de este trabajo no es planear. Es hacer. Existe una tendencia de los planeadores, que al enamorarse del proceso de planeación se olvidan que fuera de planear hay otras cosas que hacer. Es necesario planear sin permitir que este proceso se convierta en el punto central del trabajo.

Financiando el plan Una parte crucial de desarrollar un plan de acción es considerar como se pueden financiar los elementos. La elaboración total de este trabajo va más allá del alcance de este documento. El plan total de Prop 10 debería incluir cuatro tipos de acciones:

- ítems de no costo
- ítems financiados totalmente por los socios y no con dineros de Prop 10
- ítems financiados conjuntamente entre Prop 10 y otras fuentes de dineros, y
- ítems financiados completamente con dineros de Prop 10

La comisión debería tratar de sacar la mayor ventaja posible de los dineros de Prop 10 disminuyendo y minimizando los ítems de la última categoría, ítems financiados completamente con los dineros de Prop 10.

Con relación a las financiaciones conjuntas, es importante considerar las formas en las que los dineros de Prop 10 se utilicen para igualar dineros federales, provenientes de MediCal y Federal Foster Care. Algunas veces estas fuentes pueden ser utilizados para ayudar a pagar servicios que tienen un componente médico o terapéutico, o que se dedican a solucionar las necesidades del niño en peligro de ser abusado o descuidado. No permita que la disponibilidad de los dineros a igualar determine lo que usted puede pagar.<sup>18</sup> Pero para aquellas cosas que usted de todas maneras decida financiar, esto puede tener un efecto multiplicador del dinero.

Al hacer este trabajo sería beneficioso crear una gráfica para ver como los fondos están siendo dedicados para proveerles servicio a los niños y las familias. Un número creciente de condados en California ha desarrollado presupuestos de estos programas presentados en forma

---

<sup>18</sup> Este es un riesgo real. Hay una historia larga de pescar dinero, lo que significa que nosotros patrocinamos lo que genere dólares, no necesariamente las cosas que se necesitan. Mire la "Cosmología of Financing y la Política breve: Reforma financiera, Finanzas de la reforma, que aparece en el apéndice A

gráfica.<sup>19</sup> La comisión de la Prop 10 podría suplementar estos esfuerzos mediante el desarrollo de un análisis específico para los servicios de niños desde edad prenatal hasta los 5 años.

## 6. **Implementación de la estrategia**

Se necesita un plan de acción que nos diga ¿Quién lo va a hacer? Y ¿para cuándo?

Generalmente los planes incluyen metas, objetivos y cronogramas. Las metas son logros específicos planeados para el futuro, tal como la creación de un centro para cuidado de niños o la instalación de servicios en un edificio. Los objetivos son las acciones específicas necesarias para que sucedan estos logros, por ejemplo, asegurar la financiación, acordar el espacio, diseñar formas comunes, etc. El cronograma nos dice cuando empezaría y finalizaría cada objetivo con el fin de lograr las metas/logros específicos.

Hay muchas formas de construir este plan de acción. Lo más importante a recordar es mantenerlo siempre simple, para que sea útil. Esto significa evitar las versiones de cientos de páginas que se convierten, simplemente para mantener en un librero. Al fin de cuentas la comisión debe encontrar formas de rastrear este trabajo que acordó apoyar, y determinar si está a tiempo y bien realizado. Esto es diferente de la pregunta ¿Qué trabajo debería hacerse? Y también es separado de las medidas de rendimiento de programas individuales (discutidos en la próxima lección) que es la que nos dice si ese programa particular trabaja bien o no.

*Responsabilidad con el rendimiento incluye identificar las medidas de rendimiento más importantes para los programas y agencias y hacer responsables a los administradores por el buen trabajo hecho en estas medidas*

## 7. **Use la responsabilidad con el rendimiento para asegurarse que los programas están bien dirigidos y son de excelente calidad**

La segunda tarea que la comisión debe dominar, es la responsabilidad con los resultados. (¡how! Eso significa que ¿todo lo que hemos estado hablando hasta ahora es simplemente una o dos clases de responsabilidad? “bien, así es” Pero invertiremos menos tiempo en la segunda.

Responsabilidad con el rendimiento incluye identificar la medida de rendimiento más importante para los programas y agencias y lograr que los administradores se responsabilicen de hacer un buen trabajo con estas medidas. Este es un territorio más familiar. Durante siglos hemos venido manejando programas y agencias.

El principal problema con las medidas de rendimiento es que tendemos a escoger las medidas equivocadas y a no usarlas para nada

---

<sup>19</sup> notablemente Contracosta, Los Ángeles, San Francisco y Sonoma

Tenemos la tendencia de construir procesos complejos, con mucho papeleo que le resta eficiencia y le quita tiempo a los supervisores y la administración. Es esta última responsabilidad-supervisión de programas y agencias- lo que las comisiones Prop 10 debe conocer muy bien como hacerlo. Si tenemos éxito en identificar las medidas correctas y hacer de este sistema algo útil, muchos de los otros problemas restantes se irán resolviendo por ellos mismos.<sup>20</sup>

- Tenga muy en claro cual programa o agencia esta midiendo: Lo primero al seleccionar una medida de rendimiento es tener bien claro que programa o agencia estamos midiendo. El problema se reduce a dibujar “un marco de referencia” Primero dibujamos el marco alrededor de lo que se va a medir. Este puede ser un programa, como un centro de cuidado de niños; o puede ser una organización o una agencia completa, tal como un centro de tratamiento residencial, o un departamento de servicios sociales. O, puede ser un sistema completo, como el sistema entero de bienestar infantil o, el sistema de cuidado de niños, que encierra muchas agencias y sus programas.

Luego nos preguntamos acerca de que hay dentro de este marco. ¿Quiénes son los clientes? Los clientes incluyen los recipientes directos o beneficiarios del servicio; pero también incluyen otros que dependen del rendimiento del programa, tales como otros programas relacionados y sus socios. Por ejemplo, los clientes de un programa de cuidado de niños incluye los niños del programa, pero también sus padres, las escuelas elementales donde muchos de estos niños entraran a kinder. Es importante considerar todo tipo de clientes porque como en los negocios, el éxito depende de hacer un buen trabajo para sus clientes.

- Considere los cuatro tipos de rendimiento y escoja el mas importante:

Todas las medidas de rendimiento encajan en una de las 4 categorías que resultan del cruce entre *calidad* y *cantidad* vs. *esfuerzo* y *efecto*.

No todas las medidas de rendimiento son de

Cuatro tipos de Medidas de Rendimiento	
Cantidad	Calidad
Qué hacemos	Qué tan bien
# clientes	% clientes servidos bien
# actividades	% Actividades bien hechas
<b>Alguno a Mejorado?</b>	
# mejora en	% mejora en:
Habilidad	Habilidad
Actitud	Actitud
Conducta	Conducta
Circunstancia	Circunstancia

<sup>20</sup> Para mas información en este tema, mire "Una guía para el desarrollo y uso de las medidas de rendimiento" The Finance Project, 1997



igual importancia. Existen dos clases generales de medidas de rendimiento que son las más importantes: las que nos dicen si el servicio y sus funciones relacionadas se hicieron bien (cuadrante superior derecho); Estas medidas incluyen aspectos como cronograma de servicios, accesibilidad, competencia cultural, rotación de personal y moral del personal. Estas medidas son usadas por los administradores para darle rumbo a la administración del programa. Si los servicios se están tardando, se trabaja para proveerlos a tiempo, si la rotación del personal es alta, se trabaja para retener el personal.

La más importante de las medidas es la que nos dice si como consecuencia del servicio, los clientes han mejorado o no (cuadrante inferior derecho). A esto lo llamamos “resultados del cliente”<sup>21</sup> Estas medidas identifican los efectos del servicio en la vida de las personas

Generalmente en los programas que prestan servicio directo a personas, los resultados tienen que ver con cuatro dimensiones de “mejoría” **Habilidades, actitudes, comportamiento y circunstancias.** ¿Mejoraron sus habilidades?; ¿su actitud cambió en forma positiva? ¿Mejoró su conducta? ¿Mejoraron sus condiciones de vida, en una forma demostrable? Por ejemplo, si usted está al frente de un servicio de cuidado de niños, usted querrá medir cosas como el porcentaje de niños con habilidades básicas de lecto-escritura (habilidad), el porcentaje de niños con una autoestima positiva (actitud), el porcentaje de niños presentando conductas problemáticas (conducta) y el porcentaje de niños que tienen las vacunaciones al día, y el porcentaje de niños que pasan con éxito al primer grado (circunstancia).

- No acepte la ausencia de control como excusa Lo primero que puede decir ahora es “espere un momento, ¿Qué tiene que ver el cuidado de niños con si los niños

*No todas las medidas de rendimiento son de igual importancia. La medida más importante es la que nos dice si el cliente ha mejorado. A estas medidas las llamamos “resultados del cliente”*

- tienen las vacunas al día no? Este es un buen ejemplo de medidas de rendimiento en donde el cuidado de niños tiene un control mínimo sobre la mejoría de las circunstancias. El cuidado de niños puede *contribuir* a mejorar el nivel de vacunación de sus clientes. Un cuidado de niños de calidad puede ayudar a que sus niños y los padres entiendan y tengan acceso al sistema de cuidado de la salud. Pero el cuidado de niños por sí, no desempeña esta labor. Entonces, ¿Qué tan justo es controlar las tasas de vacunación en un servicio de cuidado de niños?

Si mira las medidas propias del cuidado de niños (habilidades de lecto-escritura, comportamiento problema, pasar con éxito a 1er grado) también notará que estas van más allá del control del servicio. El punto es que todas las medidas de rendimiento de programas se afectan por muchos factores más allá del control específico del programa. Esta es la excusa para no hacer ninguna medida de rendimiento. La rotación del personal, la moral de la gente, etc., están “más allá de mi control”

---

<sup>21</sup> o resultado de cliente, paciente o estudiante, dependiendo en que sistema viva usted.

En realidad, entre mas importante sea la medida de rendimiento, (por ejemplo, los niños que pasan exitosamente a 1th grado) menor es el control del programa sobre el resultado. Esta es la paradoja central de un buen trabajo de medidas de rendimiento. En medidas de rendimiento, lo primero que tenemos que hacer, es pasar la excusa del control y aceptar que tenemos que tener medidas que no podemos controlar totalmente.

▪ Crear un sistema de responsabilidad con el rendimiento, útil a los administradores:

Aquella que tome en consideración la paradoja del control. Hacemos esto de tres maneras: Primero, le preguntamos a los administradores evaluar su rendimiento en estas medidas- y no en la base de estándares absolutos-ni comparándolos con otros proveedores-es enfocarlos en mejorar su propio rendimiento, comparado con ellos mismos. Esto se hace usando la misma técnica de las comunidades cruzadas: la noción de la línea base. Para cada medida de rendimiento se pide una línea base de la historia del rendimiento de sus programas, y hacia donde va ese rendimiento. Se le pide mejorar su línea base.

En los negocios, esta es la forma crítica como se usa la información. ¿Cómo lo estamos haciendo, si nos comparamos con nuestra propia historia?

Más tarde, cuando logremos más sofisticación y tengamos mas información, podremos empezar a compararnos con otros proveedores de servicios similares. Y aun más luego, nos podremos comparar con los estándares, cuando ya conocemos lo que es un buen rendimiento.

En algunos servicios, como el del cuidado de niños, Hemos progresado hasta el punto de tener estándares para el primer tipo de medidas de rendimiento. En cuidado de niños ya conocemos que es un servicio de calidad. Conocemos los estándares de número de niños por maestro, porcentaje de maestros con ciertas calificaciones, itinerario de servicios, seguridad, etc.

Luego, le preguntamos a los administradores acerca de que socios necesitamos para mejorar.

Los resultados más importantes en un cliente no los puede producir un programa solo.

Y, finalmente los administradores se deben preguntar y responder ¿Qué trabaja para mejorar el rendimiento?

Responsabilidad con el Rendimiento

Para programa, agencias y sistemas de servicio

1. ¿Quiénes son los clientes y la gente a quien servimos? (Ej. niños en una guardería)
2. ¿Cómo? podemos medir si los clientes mejoraron (medidas de rendimiento para los resultados de clientes-habilidad de lectura-)
3. ¿Cómo medimos si estamos prestando un buen servicio? (porcentaje de niños por adulto, retención de personal, etc. )
4. ¿Cómo lo estamos haciendo en las medidas mas importantes? De donde venimos y hacia donde vamos? (línea base e historia tras la línea)
5. ¿Quiénes son los socios que necesitamos para mejorar?
6. ¿Qué trabaja? Como podríamos mejorar la línea base? Mejores practicas, mejores presentimientos, contribuciones de los socios
7. ¿Qué proponemos hacer? Plan de acción y presupuesto. incluir ideas de bajo v no costo

Teniendo esto presente, le preguntamos a los administradores que nos presenten sus mejores ideas acerca de que se debe hacer

Este proceso de pensamiento esta resumido en las 7 preguntas del cuadro anterior. Estas 7 preguntas deberían ser hechas y respondidas en cada intersección entre el supervisor y sus subordinados, a través del sistema. Esto significa que podría ser usada en las conferencias de supervisión entre los supervisores y sus subalternos. Estas mismas preguntas deberían ser usadas por las comisiones de Prop 10 para evaluar el rendimiento de los programas recibiendo dineros de Prop 10.

## 8. Sam, juega de nuevo

Este tipo de planeación debería estar acompañado por un proceso, igualmente importante para hacerle seguimiento al progreso. Una forma de estructurarlo es programar revisiones trimestrales para evaluar el progreso en la implementación del plan y poder revisar cada paso clave (línea base, historia, socios, que trabaja). Cada vez que usted repite este proceso, el plan de acción mejora.

### Una Conferencia De Prensa Imaginaria en 10 Años: ¿Qué le gustaría poder decir?

*“Señoras y Señores, muy buenas tardes. Estamos hoy aquí, para presentar los resultados de nuestros 10 años de campaña para asegurar que cada niño, en este condado, entre a la escuela saludable y listo a aprender. Los cuadros que tiene en sus paquetes muestran donde estábamos al empezar este trabajo, menos de la mitad de los niños de este condado pasaron la evaluación de entrar a kindergarten y el porcentaje de niños que podían leer a su nivel esperado no pasaba de 45% en los grados 1°, 2°, y 3°. Menos del 60% de nuestros pequeños de edades de 2 a 5 estaban al día en sus inmunizaciones; las tasas de hospitalización, heridas intencionales y*

*llegadas de niños al sistema de hogares sustitutos, llegaban muy por encima de los promedios nacionales. Y aún más grave, casi todas estas medidas se aumentaban en la dirección errónea.*

*En los últimos 10 años el condado ha tenido un progreso en el bienestar de los niños pequeños dramático y estamos empezando a ver los frutos de este progreso reflejado en el bienestar de los adolescentes y adultos jóvenes*

*En estos últimos 10 años el condado ha hecho progresos dramáticos en el bienestar de estos pequeños y estamos empezando a ver este progreso reflejado en el bienestar de los adolescentes y adultos jóvenes. Hoy, cerca de todos los niños -96% pasan las pruebas para entrar a kindergarten y cerca de todos los niños de 1°, 2°, y 3° grado están leyendo a su nivel o a un nivel superior. La salud de estos niños ha mejorado mucho. Casi todos los niños, (99%) en edades de 2 a 5 están al día en sus vacunaciones. Las tasas de hospitalizaciones y heridas no intencionales han declinado en forma significativa. Hoy en día, estamos muy por debajo de los promedios nacionales y estatales en los incidentes de abuso y negligencia infantil y entradas de niños al sistema de hogares sustitutos.*

*Nosotros creemos que todas estas mejoras están directamente relacionadas con*

las inversiones hechas en los últimos 10 años, usando los dineros de Prop 10 y otros fondos, también los recursos combinados energía y compromiso de muchos socios públicos y privados, a través del condado. Algunas de las inversiones más importantes incluyen:

*El proceso de planeación entero puede ser difícil en términos de :  
Que se necesita para tener una conferencia de prensa como esta, en 5 a 10 años?*

*Finalmente y como resultado de estas mejoras, estamos viendo un beneficio financiero directo y real para el condado: hemos bajado los gastos de educación remedial y el reembolso por asistencia estatal ha aumentado (ADA); los costos por cuidado de crianza han bajado y ya empezamos a ver reducciones significativas en el número de casos de justicia juvenil. Los costos de cuidado de salud para niños pequeños, si lo comparamos con los costos de cuidados remediales, muestran un cambio marcado reflejando un mayor uso del cuidado de salud preventivo, regular. Y el condado recientemente, fue considerado como uno de los mejores sitios del estado para criar niños, hecho que sabemos ha afectado las decisiones de muchos negocios para permanecer o re-localizarse en nuestra comunidad.*

*En sus paquetes encontrarán muchos de los detalles detrás de estos logros, y una lista de todos los socios que han hecho contribuciones durante este tiempo. Quisiéramos expresar nuestra gratitud profunda a estas personas y a sus organizaciones. Ahora estaremos gustosos de contestar cualquier pregunta que ustedes tengan.*

El proceso entero de planeación podría ser visto en términos de “¿Qué necesitamos para poder tener una conferencia de prensa como esta en unos 5 a 10 años? Responda esta pregunta y podrá deshacerse del resto de este documento.

### **Conclusión:**

Tenemos una oportunidad histórica de invertir en el bienestar de los niños y las familias que recompensará en las épocas venideras. Si solo repartimos el dinero alrededor y esperamos que pase lo mejor, no seremos recordados por haber saber tomar esta oportunidad bien. Si en cambio, tomamos la disciplina de los negocios para enfrentar el reto de mejorar las condiciones de los niños y las familias, entonces tendremos chance de ser recordados en forma diferente. La aproximación presentada en este documento puede ser usado para estructurar la planeación de lo que falta de este año y en repeticiones futuras del proceso de planeación para obtener los resultados buscados en los niños y las familias.

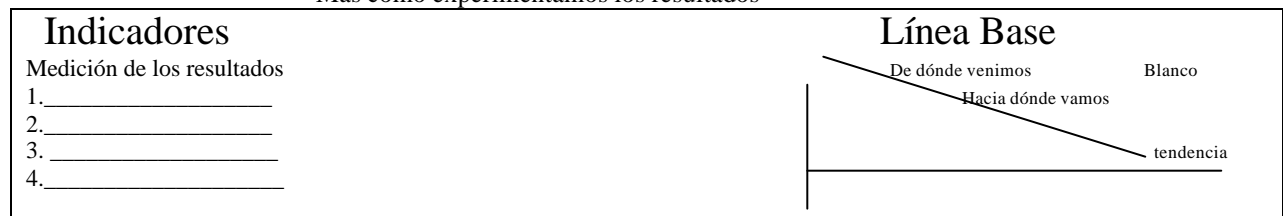
# Tomando Decisiones Basadas en Resultados

## Pasando de la Palabra a la Acción

**Población:** Ej.: Niños desde el nacimiento hasta los 5 años

↓  
**Resultados:** Ej. Niños entrando a las escuelas saludables y listos a aprender:  
lo que queremos para los niños en un español sencillo....

→ Mas como experimentamos los resultados



↓ Mas el análisis del costo de los malos resultados

**Historia** detrás de la línea base:

Las causas, el corazón que la mantiene; la epidemiología de la línea base

(Más la información/agenda de investigación parte 1)

↓  
**Socios** que juegan un papel crítico

Individuos y agencias del sector público y privado

Mas agenda de información/investigación , parte 2

↓  
**Que trabaja:**

Que se necesita en esta comunidad para virar la curva; mejores prácticas

lo que la experiencia nos dice

(más agenda de la información de investigación)

→ **Criterio (Puede incluir☺)**

Específico: quien, que, cuando, donde y como

Palanca: poder para voltear la curva

Valores: consistente con los de la comunidad

Alcanzable: posible y realizable

↓  
**Plan de Acción y Presupuesto**

Lo que proponemos hacer es un plan de acción y presupuesto para varios años.

Como encaja dentro del sistema comunitario, "que trabaja"

**Medidas de rendimiento:** medidas de que tan bien esta el programa, los servicios, apoyo, el sistema de servicio de agencias