

# Estrategias de liderazgo

para apoyar el desarrollo social y emocional de los niños y hacer frente al comportamiento difícil



Dra. Barbara J. Smith, Universidad de Colorado en Denver y  
Health Sciences Center  
Dra. Jaqueline L. Dempsey, Pittsburgh, Pennsylvania  
Dra. Beth Rous, Universidad de Kentucky  
Dr. Philip Printz, Education Development Center (Centro para el  
Desarrollo Educativo)



**Centro sobre los Fundamentos Sociales y Emocionales para el Aprendizaje**



**Oficina de Cuidado Infantil**



**Oficina de Head Start**

## Objetivos de aprendizaje

---

- Los participantes describirán un sistema basado en la evidencia para tratar el desarrollo social y emocional y el comportamiento difícil.
- Los participantes identificarán estrategias para tratar los obstáculos comunes a la implementación de prácticas basadas en evidencia.
- Los participantes identificarán estrategias eficaces de liderazgo, entre ellas la planificación cooperativa, la planificación para todo el programa y el desarrollo profesional.
- Los participantes pondrán en práctica estrategias cooperativas de planificación para la acción a fin de mejorar los resultados sociales y emocionales y el comportamiento de los niños.

## Temario sugerido

---

I.	Introducción al tema	(45 minutos)
II.	Prácticas y recursos basados en evidencia	(30 minutos)
III.	El planteamiento de la pirámide	(15 minutos)
IV.	Inventario de Prácticas y actividad	(60 minutos)
V.	¿Qué es el comportamiento difícil?	(30 minutos)
VI.	El papel de los administradores de programas	(30 minutos)
VII.	Estrategias de liderazgo basadas en la evidencia La planificación cooperativa para la acción Maneras de mejorar el conocimiento y las habilidades	(90 minutos)
VIII.	Tres niveles de cambios: El niño, el programa, el sistema	(60 minutos)
IX.	Resumen y actividad opcional para llevar a casa	(30 minutos)

## Materiales requeridos

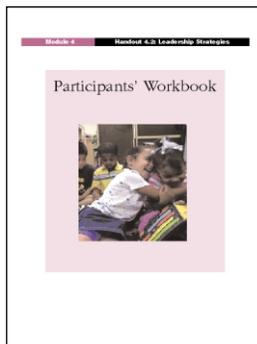
---

- Temario
- Presentación PowerPoint
- 4 carteles para las 4 paredes del salón: “Conocimiento y habilidades de profesionales y padres”, “Creencias y actitudes”, “Colaboración y coordinación”, “Otros”
- Copias del cuestionario “Reflexión sobre preocupaciones y visión” del cuaderno (Hoja 4.2) (para todos los participantes)

## Hojas repartidas

- 4.1 Páginas de PowerPoint para cada participante
- 4.2 Cuaderno de los participantes
- 4.3 Maneras de conectar el desarrollo social y el comportamiento con la preparación para la escuela
- 4.4 Datos acerca de niños pequeños con comportamientos difíciles
- 4.5 Prácticas de programas para estimular el desarrollo social de niños pequeños y tratar el comportamiento difícil
- 4.6 El apoyo de niños desde el nacimiento a los 2 años de edad que manifiestan comportamientos difíciles
- 4.7 Artículo de Young Children, “The Teaching Pyramid: A Model for Supporting Social Competence and Preventing Challenging Behaviors in Young Children”
- 4.8 Inventario de prácticas para fomentar la competencia social y emocional de los niños
- 4.9 Documento Conceptual sobre la Identificación de y la Intervención con Comportamientos Difíciles, de DEC
- 4.10 Información esencial para administradores (en inglés)
- 4.11 Recursos para estrategias de liderazgo
- 4.12 Modelo de planificación cooperativa para la mejoría de programas y el cambio de sistemas
- 4.13 Estrategias para la transferencia de prácticas de calidad
- 4.SE Formulario de Evaluación de la Sesión

I. Introducción al tema (45 minutos)



I. Introducción al tema (45 minutos)

**Lámina 1.** Mientras los participantes están entrando al salón, repártales una copia del cuestionario Reflexión sobre preocupaciones y visión, que se encuentra en el Cuaderno de los participantes (**Hoja 4.2**), y pídeles que completen el cuestionario de reflexión antes del comienzo de la sesión.

**Lámina 2.** Para comenzar la sesión, dé a todos la bienvenida, mencione el título, presente a los oradores y señale que los participantes se presentarán a sí mismos en poco tiempo en conexión con una actividad.

Agradezca a todos por completar su cuestionario e infórmeles que se les permite conservarlo. Explique que este ejercicio se diseñó para ayudarlos a tranquilizar sus mentes ocupadas y sacar provecho del lujo del que gozarán hoy de poder enfocarse en un solo tema –el desarrollo social y emocional de los niños y prevenir los comportamientos difíciles– en vez de la infinidad de cuestiones que las personas responsables por los programas tienen que enfrentar a diario.

Señale a los participantes que podrán usar las láminas de PowerPoint de los participantes (**Hoja 4.1**) para tomar apuntes.

**Lámina 3.** Lea en voz alta los propósitos del taller.

Repase todos los materiales del taller para familiarizar a los participantes con los mismos. Enfatique aquellos que utilizarán durante el taller: el Cuaderno de los participantes, el artículo de *Young Children*, el "Inventario de prácticas para fomentar la competencia social y emocional de los niños", y el "Modelo de planificación cooperativa".

**Lámina 4.** Repase los Objetivos de aprendizaje.

- Describir un sistema basado en la evidencia para tratar el desarrollo social y emocional y el comportamiento difícil.
- Identificar estrategias para tratar los obstáculos comunes a la implementación de prácticas basadas en evidencia.
- Identificar estrategias efectivas de liderazgo, entre ellas la planificación cooperativa, la planificación para todo el programa y el desarrollo profesional.
- Poner en práctica estrategias cooperativas de planificación para la acción a fin de mejorar los resultados sociales y emocionales y el comportamiento de los niños.

5

**Temario del día**

- Introducción al tema
- Prácticas y recursos basados en evidencia
- El planteamiento de la pirámide
- Inventario de Prácticas y actividad
- ¿Qué es el comportamiento difícil?
- El papel de los administradores de programas
- Estrategias de liderazgo basadas en la evidencia
- Tres niveles de cambios
- Resumen

6

**Actividad introductoria**

Entre los siguientes factores, ¿cual percibe usted como el mayor obstáculo para tratar exitosamente el desarrollo social y emocional y el comportamiento difícil en niños pequeños?

1. Conocimiento y habilidades de profesionales y padres
2. Colaboración y coordinación
3. Creencias y actitudes
4. Otros

\*Preséntense e diganos su papel o función en la entidad que representa, etc.

7

**Datos que dan mucho que pensar**

8

Se estima que entre un 9% y un 13% de niños y adolescentes en los Estados Unidos, entre los 9 años y 17 años de edad, tienen trastornos graves y diagnósticos de salud emocional y de conducta, los cuales producen impedimentos considerables y hasta extremos.  
(Friedman, 2002)

9

Los estudiantes con tales trastornos tienen más días de ausencia que los estudiantes en todas las demás categorías de discapacidades (Departamento de Educación de EE.UU., 1994)

Más de la mitad de dichos estudiantes abandonan la escuela entre el grado 9 y el grado 12, la mayor tasa de abandono entre todas las categorías de discapacidades (Departamento de Educación de EE.UU., 2002)

Entre los estudiantes con los susodichos trastornos que abandonan la escuela, se estima el 77% de los mismos abandonan los estudios inmediatos al abandono de la escuela (Perry y Pettit, 1997)

10

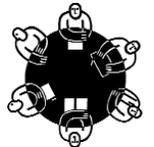
Si se identifica a los niños como difíciles de manejar a los 3 y 4 años de edad, tienen una probabilidad elevada (50-50) de seguir experimentando dificultades hasta la adolescencia. (Campbell y Ewing, 1990; Eglund et al., 1990; Fischer, Rolf, Haaszi y Cummings, 1994).

11

**Los problemas comienzan Temprano...**

**Lámina 5.** Repase el temario y pregunte si hay algunas preocupaciones o sugerencias. Anime a los participantes a hacer preguntas a lo largo de la sesión para que estas puedan tratarse en el momento que surjan.

**Lámina 6. Actividad:** Tenga letreros exhibidos en cuatro lugares del salón: “Conocimiento y habilidades de profesionales y padres”, “Colaboración y coordinación”, “Creencias y actitudes”, “Otros”. Pida a los participantes que se pongan junto al letrero que representa lo que perciben como el obstáculo mayor para tratar eficazmente el desarrollo social y el comportamiento difícil en niños pequeños. Una vez que hayan ido a los letreros, pídeles que discutan la cuestión con las personas que están cerca.



Small Group Activity

Una vez que hayan pasado 5 minutos conversando, pídeles que se presenten a sí mismos al grupo grande y que describan su “papel” (maestro, administrador, padre o madre, etc.) y la entidad que representan. Pida que una persona cerca de cada letrero ofrezca un resumen de su discusión. Luego pida que todos vuelvan a sus asientos.

**Láminas 7 a 16.** Datos que dan mucho que pensar. Una reseña de la literatura, llevada a cabo por el personal del Centro para Prácticas Basadas en la Evidencia: Niños Pequeños con Comportamientos Difíciles (Center for Evidence-Based Practice: Young Children with Challenging Behaviors, o CEBP), revela algunas investigaciones con hallazgos sorprendentes. Estas investigaciones ilustran la importancia crítica de que los líderes trabajen por lograr un enfoque para fomentar el desarrollo social y emocional sano en niños pequeños. Señale que estas láminas son citas de una presentación de PowerPoint más grande por Timm y Fox, que está disponible en el sitio de Internet de CEBP: [www.challengingbehavior.org](http://www.challengingbehavior.org).

12

La conducta agresiva a temprana edad representa el mejor factor de predicción de la violencia y de la participación a una pandilla durante la juventud.  
(Moff, 1992)

13

En el caso de que la conducta agresiva y antisocial persista hasta los 9 años de edad, las intervenciones posteriores tienen poca probabilidad de éxito.  
(Dodge, 1993)

14

Entre aquellos niños pequeños que manifiestan indicios de comportamientos difíciles, se ha estimado que menos del 10% reciben servicios destinados a tales dificultades.  
(Kazdin & Kendall, 1998)

15

Los niños de edad preescolar tienen el triple de probabilidad de ser expulsados de sus programas, comparados con niños entre el kindergarten y el 12º grado.  
(Gilliam, 2005)

16

Existen prácticas basadas en evidencia que surten efecto para cambiar tales trayectorias del desarrollo... el problema no es el no saber qué hacer, sino que radica en dónde y en cómo apoyar a los niños y ayudar a las familias a obtener acceso a dichos servicios.

**II. Prácticas y recursos basados en evidencia (30 minutos)**

**17**

**Prácticas basadas en evidencia: Una definición**

Las prácticas basadas en evidencia se refieren al uso de intervenciones y apoyos que cuentan con investigaciones que documentan su eficacia. La identificación de las prácticas basadas en evidencia fomenta el uso de métodos que están relacionados con resultados positivos para niños y familias. Las prácticas que se consideran basadas en evidencia son aquellas cuya eficacia se ha demostrado dentro de múltiples estudios de investigación que documentan resultados parecidos.



**18**

**Prácticas basadas en evidencia: Una definición**

Dunst, Trivette y Culpac (2002) ofrecen la siguiente definición funcional de las prácticas basadas en evidencia, la cual es especialmente aplicativa para el ámbito de la educación y las intervenciones para niños pequeños:

Las prácticas basadas en evidencia son "Prácticas informadas por la investigación en las que se establecen empíricamente las características y las consecuencias de variables ambientales, y la relación entre ellas influye directamente en lo que un profesional puede hacer para producir un resultado deseado."

Dunst, C. J., Trivette, C. M., & Culpac, P. A. (2002). *Travelling together: A guide to evidence-based practice*. Vancouver, WA: The International Association for Child and Adolescent Mental Health.

**19**

**¿Qué significa la "práctica basada en evidencia"?**

- Evidencia: los datos sobre los cuales una conclusión o un juicio puede fundamentarse (Webster's II New College Dictionary, 1995)
- De eficacia comprobada



**20**

**¿Qué significa la "práctica basada en evidencia"?**

- Niveles de evidencia o niveles de confianza de que la práctica surta el efecto deseado:
  - (alta evidencia)
    - Hallazgos de investigación publicados y revisados por colegas
    - Síntesis publicadas de investigación
    - Documentos de posición con múltiples autores
    - Informes gubernamentales
    - Consensos o valores
    - Opinión, etc.
  - (baja evidencia)



**21**

**Prácticas que surten efecto**

- Cambios en la conducta y las expectativas de adultos
- Fomento de programas de alta calidad
- El fomento de habilidades sociales, prevenir y tratar comportamientos difíciles asociados de la Transición
- Enseñar a los padres y madres técnicas eficaces
- El uso de intervenciones validadas de forma empírica, entre ellas:
  - Estrategias simples, como por ej. instrucciones del asistente y otras actividades aprendidas de los reglas de la clase, activación de papeles de comportamiento alternativos, empleo para que completen tareas de éxito, y refuerzos para los comportamientos deseados
  - Individualización de servicios
  - Programación positiva, como por ejemplo, el Apoyo de Comportamiento Positivo (PBO) que se sigue en inglés
  - Refuerzos basados en equipo y multidimensionales
  - El uso de estrategias y la toma de decisiones basadas en datos

**22**

**¿Cuáles resultados positivos social-emocionales se pueden esperar con el uso de prácticas basadas en evidencia?**

- Disminuciones de:
  - El retiro, la agresión, la desobediencia y la perturbación de actividades o la clase
  - El empujón entre adolescentes, la delincuencia juvenil y la asignación a servicios de educación especial
- Aumentos de:
  - Relaciones positivas con los compañeros, incluyendo una comprensión de la amistad, la cooperación y el compartir
  - El autocontrol, el vigilarse y congrirse a uno mismo, y una salud emocional y social mejor
  - El éxito académico



**23**

**Prácticas basadas en evidencia: Recursos**

- Prácticas basadas en evidencia en:
  - Servicios
  - Ordenes / Programas
  - La ubicación de servicios
- Centro for Evidence-Based Practices: Young Children with Challenging Behaviors (CEBP) - Centro para Prácticas Basadas en la Evidencia: Niños Pequeños con Comportamientos Dificiles
- Sistema de investigación, Presentación de PowerPoint "Recommended Practices" (Prácticas recomendadas en uso) (http://www.cebp.org)
- Centro sobre los Fundamentos Sociales y Emocionales para el Aprendizaje Temprano: Centro de los Sociales and Emocionales Fundamentos de Early Learning y CBEEL - Centro de los Sociales, Emocionales y Fundamentos de Aprendizaje Temprano (http://www.vanderbilt.edu/cefel)



**II. Prácticas y recursos basados en evidencia (30 minutos)**

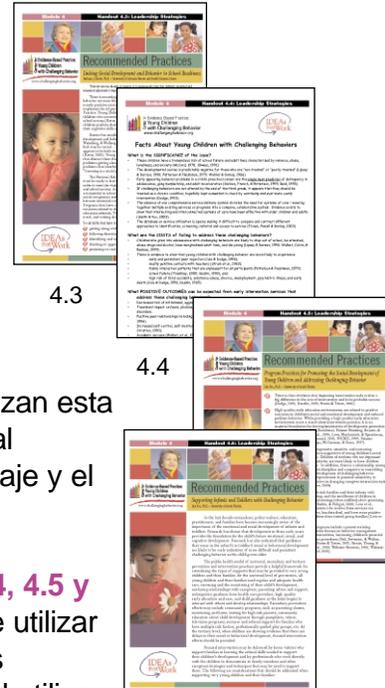
**Láminas 17 a 19. Prácticas basadas en evidencia: Una definición**

Existen numerosos planteamientos hacia la salud mental o social-emocional de los niños y el desarrollo de su comportamiento. Sin embargo, para ser buenos consumidores y asegurar que los niños reciben los mejores servicios y que se utilizan los recursos sabiamente, los líderes de programas necesitan tener la capacidad de seleccionar aquellos que la evidencia muestra que surten efecto.

Presente la definición de la práctica basada en evidencia, e invite a una discusión sobre el concepto de cimentar las prácticas en evidencia y la importancia de fomentar estas prácticas efectivas en nuestros programas para que los niños reciban intervenciones y métodos de eficacia comprobada.

**Lámina 20. Repase los diferentes niveles o clases de evidencia.**

- Hallazgos de investigación publicados y revisados por colegas (alta evidencia)
- Síntesis publicadas de investigación
- Documentos de posición con múltiples autores
- Informes gubernamentales
- Consensos o valores
- Opinión, etc. (baja evidencia)



4.3

4.4

4.6

Pregunte cómo los líderes de programas utilizan esta escala de niveles de evidencia para apoyar al personal en su trabajo de alentar el aprendizaje y el desarrollo de niños pequeños

**Láminas 21 y 22. Reparta las Hojas 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6.** Estas hojas hacen resaltar el impacto de utilizar intervenciones de eficacia comprobada, y los resultados positivos que pueden obtenerse al utilizar intervenciones de alta calidad.

**Lámina 23.** Presente los sitios de Internet de los dos centros nacionales que ofrecen información sobre las prácticas basadas en evidencia relacionadas con el desarrollo social y emocional de niños pequeños y su comportamiento difícil (CSEFEL y CEBP). CEBP (Centro para Prácticas Basadas en la Evidencia: Niños Pequeños con Comportamientos Dificiles) ha producido una síntesis de la investigación sobre

24

**Desafíos para las prácticas comprobadas**

Grupos de enfoque, integrados por proveedores de capacitación y asistencia técnica, hacedores de políticas estatales, empleados de programas y familiares, identificaron *Cuatro categorías de desafíos*:

- La falta de conocimientos o habilidades
- Creencias o actitudes
- La falta de colaboración dentro de programas, con las familias y con la comunidad
- La falta de recursos y procedimientos fiscales adecuados



**Lámina 24.** Discuta las dificultades descritas por grupos de enfoque respecto a la provisión de servicios eficaces para niños pequeños. Estas se encuentran en el “Cuaderno de los participantes” (Hoja 4.2).

Grupos de enfoque compuestos por administradores, maestros, familiares y proveedores de capacitación y asistencia técnica se han reunido para enterarse de los obstáculos para la provisión de servicios basados en evidencia para niños pequeños y de algunas estrategias para sobrepasar estos obstáculos. Discuta los resúmenes de los hallazgos de los grupos de enfoque y las categorías generales de obstáculos en la Lámina 24.

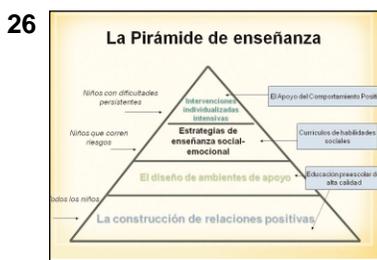
- a. La falta de conocimiento sobre prácticas basadas en evidencia, dónde hallar tal información y cómo asegurar que los proveedores de capacitación, consultores y supervisores ofrezcan información y consejos que se basen en evidencia de prácticas efectivas.
- b. Creencias / actitudes hacia los niños, el comportamiento y sus familias, y actitudes respecto a las filosofías y ciertas prácticas.
- c. La falta de colaboración dentro de programas, con las familias y con la comunidad, incluyendo la necesidad de que todas las personas interesadas participen en la toma de decisiones sobre prácticas, procedimientos y la planificación para niños individuales (por ej., familias, maestros, administradores); además de la necesidad de cooperación con toda la comunidad para tratar prácticas basadas en evidencia, llenar las brechas entre los servicios, reducir la duplicación de servicios y compartir recursos limitados como eventos de capacitación para múltiples agencias, etc.
- d. La falta de recursos fiscales y procedimientos adecuados, como dinero insuficiente para la asistencia técnica en la guardería o la provisión de maestros sustitutos mientras el personal asiste a sesiones de capacitación; procedimientos fiscales como los seguros o procedimientos de reembolso de Medicaid que no posibilitan adecuados servicios ni métodos de apoyo a las familias.

Ofreceremos estrategias de liderazgo para tratar los primeros tres obstáculos; todos necesitamos más dinero, y esta necesidad queda fuera del alcance del presente taller, de modo que no trataremos directamente con el cuarto obstáculo.

III. El planteamiento de la pirámide (15 minutos)

25 Un sistema conceptual basado en evidencia: El planteamiento de la Pirámide

- FOMENTO
- PREVENCIÓN
- INTERVENCIÓN

III. El planteamiento de la pirámide (15 minutos)

Láminas 25 y 26. Explique que la “Pirámide de enseñanza” constituye el sistema conceptual que guía las obras del centro: el fomento del desarrollo social y emocional de todos los niños, la prevención del comportamiento difícil y la intervención con comportamientos difíciles persistentes y graves.

Pida a los participantes que revisen durante 5 minutos el artículo de Young Children (Hoja 4.7). Pida a algunos participantes que compartan uno o dos puntos clave que encontraron en el artículo. Apunte las respuestas en la tabla grande.



Handout 4.7

Hable sobre la pirámide en relación con el fomento de la aptitud social y emocional. El fomento de las relaciones positivas (promoción) puede constituir una forma de prevención, junto con las



estrategias preventivas para las clases. Las estrategias de instrucción social-emocional (tanto de prevención como de intervención) son necesarias para que los niños comprendan los comportamientos que fundamentan las interacciones sanas. Las intervenciones individualizadas intensivas serán necesarias solamente con una cantidad pequeña de niños si se ha implementado correctamente la base de la pirámide. Tengamos presente el impacto del comportamiento de los adultos en el de los niños. Si los adultos se valen de métodos de eficacia comprobada, los comportamientos de los niños serán más positivos, es decir, se encontrarán menos niños en la cima de la pirámide. Si los comportamientos de los adultos no son los que surten efecto, los comportamientos de los niños llegarán a ser más difíciles y requerirán más intervenciones intensivas.

Refiérase a la importancia de que los programas para niños pequeños tengan una gama de métodos, desde fomentar el bienestar social y emocional y entablar relaciones positivas con todos los niños, hasta las intervenciones intensivas para unos pocos.

Entable una discusión sobre maneras en que los participantes están incorporando o podrían incorporar este sistema a sus programas. (Nota: Los Módulos 1, 2, 3a y 3b de CSEFEL tratan todos los niveles.)

Se encuentra en el sitio de Internet de CSEFEL una presentación de PowerPoint y un vídeo que presentan un

repaso de la “Pirámide de enseñanza”. Véase [www.csefel.uiuc.edu](http://www.csefel.uiuc.edu).

**IV. Inventario de Prácticas y actividad (60 minutos)**

**IV. Inventario de Prácticas y actividad (60 minutos)**

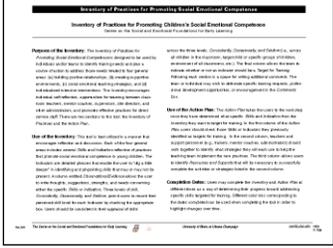
**Lámina 27.** Mencione el Inventario de prácticas para fomentar la competencia social y emocional de los niños (Hoja 4.8) en los materiales de los participantes. El Inventario de prácticas consta de un conjunto de prácticas basadas en evidencia que se diseñó para el uso de individuos o equipos con el propósito de reflexionar sobre sus prácticas.

**27**

**El Inventario de prácticas y plan de acción**

Destinado al uso por individuos y/o equipos para identificar las necesidades de capacitación en relación con cuatro áreas:

1. La construcción de relaciones positivas
2. El diseño de ambientes de apoyo
3. Estrategias de enseñanza social-emocional
4. Intervenciones individualizadas intensivas

Discuta las conexiones entre el Inventario y la Pirámide de enseñanza. Discuta la idea de pensar sobre las prácticas de un programa, desde universales (para todos los niños y familias) hasta intervenciones intensivas (para solamente unos pocos).

Handout 4.8

**28**

**El Inventario de prácticas para fomentar la competencia social**

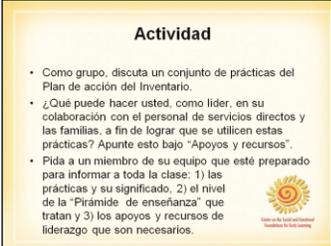
- Se utiliza mejor de una manera que estimule la reflexión y la discusión
- Permite el desarrollo de un **Plan de acción** que:
  - Especifica las habilidades que serán temas de capacitación
  - Identifica las estrategias para apoyar al equipo en la implementación de las prácticas nuevas
  - Identifica los recursos y apoyos necesarios para completar las actividades o las estrategias

**Lámina 28.** Discuta el Plan de Acción en el Inventario y mencione que la segunda columna sirve para apuntar estrategias, incluyendo aquellas que apoyarían a otras personas en su uso de las prácticas. La última columna, “Apoyos y recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades”, incluiría tales apoyos de liderazgo como el desarrollo del personal, ayuda para obtener información sobre prácticas basadas en evidencia, etc. Entable una discusión sobre otras maneras en que los líderes pueden apoyar la adquisición y el uso de estas prácticas por parte del personal del programa. (Nota: muchos líderes de programas han encontrado que surte más efecto dividir el Inventario y examinar secciones reducidas cada vez).

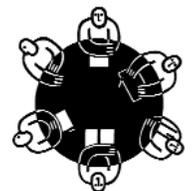
**29**

**Actividad**

- Como grupo, discuta un conjunto de prácticas del Plan de acción del Inventario.
- ¿Qué puede hacer usted, como líder, en su colaboración con el personal de servicios directos y las familias, a fin de lograr que se utilicen estas prácticas? Apunte esto bajo “Apoyos y recursos”.
- Pida a un miembro de su equipo que esté preparado para informar a toda la clase: 1) las prácticas y su significado, 2) el nivel de la “Pirámide de enseñanza” que tratan y 3) los apoyos y recursos de liderazgo que son necesarios.



**Lámina 29. Actividad.** Utilizando el PLAN DE ACCIÓN en el Inventario, asigne a cada mesa un grupo de prácticas (no más de cuatro o cinco en una categoría; pero todas las categorías deben tratarse). Pídales que apunten en la segunda columna las estrategias de liderazgo y en la última los apoyos de liderazgo, los cuales podrían apoyar la adquisición y el uso de estas prácticas por parte del personal del programa y los padres. Diga a los grupos que, al fin de la actividad, se pedirá que un portavoz de cada grupo (1) describa las prácticas que se les asignaron, (2) describa el nivel de la Pirámide de enseñanza con el que se relacionan estas prácticas, y (3) comparta sus ideas





sobre las estrategias de liderazgo y de apoyo relacionadas con el uso de las prácticas por parte del personal y los padres. Se puede usar la **tabla grande** para dar sus informes.

**V. ¿Qué es el comportamiento difícil?**  
(30 minutos)

**V. ¿Qué es el comportamiento difícil?** (30 minutos)

**Lámina 30.** Un punto clave de la definición del comportamiento difícil es que varios adultos encuentran “difíciles” diferentes comportamientos dependiendo de sus propias experiencias, culturas y expectativas. Por lo tanto, es importante que los adultos exploremos nuestros propios sentimientos con respecto al comportamiento.

Señale que todos los niños manifiestan comportamientos difíciles en algún momento. Los niños que necesitan las “intervenciones individualizadas intensivas” son aquellos que manifiestan comportamientos difíciles severos y persistentes.

**Lámina 31.** Aquellos niños que necesitan las intervenciones intensivas individualizadas son quienes manifiestan un “patrón repetido de comportamiento, o la percepción del comportamiento, que interfiere o corre riesgos de interferir con el aprendizaje óptimo o la participación en interacciones pro-sociales con compañeros y adultos.”

De este modo, *se define el comportamiento difícil según sus efectos.*

Señale que es esencial que las definiciones del comportamiento difícil no culpen al niño, y que el enfoque de estas debe ser el efecto del comportamiento en el aprendizaje y el desarrollo social. Discuta la definición y el Documento Conceptual de DEC, el cual se incluye en la **Hoja 4.9.**

Discuta los términos descriptivos de los comportamientos difíciles graves. Enfatice que también se incluye a los niños retirados o aislados, quienes frecuentemente no reciben la atención de los sistemas que deberían servirlos. Los líderes deberán hacer todo esfuerzo posible por identificar y servir a los niños de este grupo.



Handout 4.9

**30**

**¿Qué significan los 'comportamientos difíciles'?**

- Son definidos por el adulto dentro del contexto de su cultura.
- A veces los comportamientos disminuyen con la edad y el uso de estrategias apropiadas de guía.
- A veces estos comportamientos son normales para la etapa de desarrollo del niño.

DEC Concept Paper on Identification of and Intervention with Challenging Behavior, 2016

**31**

**¿Cuáles son los comportamientos difíciles que necesitan de una intervención individualizada intensiva?**

Cualquier patrón repetido de comportamiento, o la percepción del comportamiento, que interfiere o corre riesgos de interferir con el aprendizaje óptimo o la participación en interacciones pro-sociales con compañeros y adultos, y que persiste o no se ve afectado con el uso de métodos basados en evidencia. Así, se define el comportamiento difícil basado en sus efectos.

Centro para Prácticas Basadas en la Evidencia para Niños con Comportamientos Difíciles, www.challengingbehavior.org

32

**Ejemplos de comportamientos difíciles**

- Agresión física y verbal
- Desobediencia o actitud de desafío
- Lastimarse a sí mismo
- Respuestas vocales y motoras perturbadoras (por ej., gritar, el comportamiento estereotipado)
- Destrucción de propiedad
- Retiro



Center for Evidence-Based Practice in Early Childhood with Challenging Behaviors, www.challengingbehavior.org

**Lámina 32.** Varios ejemplos del comportamiento difícil incluyen los siguientes:

- Agresión física y verbal
- Desobediencia
- Lastimarse a sí mismo
- Respuestas vocales y motoras perturbadoras (por ej., gritar, conductas estereotipadas)
- Destrucción de propiedad
- Retiro

Recalque que se trata de niños que experimentan comportamientos severos y persistentes, no simplemente un niño que manifiesta uno de tales comportamientos de vez en cuando.

33

**Ejemplos de comportamientos difíciles para bebés y niños de 1 y 2 años**

- Dificultades de formar lazos emocionales
- Dificultades de sueño y alimentación
- El llanto excesivo
- Dificultades para calmarse



Center for Evidence-Based Practice in Early Childhood with Challenging Behaviors, www.challengingbehavior.org

**Lámina 33.** En el caso de bebés y niños de 1 y 2 años de edad, el comportamiento difícil puede incluir:

- Dificultades de formar lazos emocionales
- Dificultades de sueño y alimentación
- El llanto excesivo
- Dificultades para calmarse

Es importante que tengamos presente que las estrategias basadas en evidencia que se utilizan con niños de 2 años y medio y mayores, no son las mismas que se utilizan con bebés y niños menores de 2 años. Es importante que tomemos en consideración la etapa del desarrollo del niño antes de escoger métodos de intervención.

34

**Los comportamientos difíciles**

- Comportamientos que pueden:
  - Conducir a lastimarse a uno mismo o a otros
  - Hacer daños al ambiente físico
  - Interferir con la adquisición de habilidades nuevas, y/o
  - Aislar socialmente al niño
- Los comportamientos graves raramente se resuelven por su cuenta, sin ninguna intervención sistemática
  - Usualmente los niños progresan dentro de un curso previsible de comportamientos difíciles cada vez más intensos.

DEC: Concept Paper on Identification of and Interventions with Challenging Behavior, 1999

**Lámina 34.** Los niños pequeños necesitan ayuda cuando experimentan comportamientos persistentes y graves que:

- Resultan lastimándose a sí mismos o a otras personas
- Hacen daños en el entorno físico
- Interfieren con la adquisición de habilidades nuevas, y / o
- Aíslan socialmente al niño

Sabemos que estos comportamientos graves muy raramente se resuelven por sí solos, sin intervenciones sistemáticas. Además, si no se provee apoyo a los niños que manifiestan comportamientos difíciles, es muy probable que progresen dentro de un curso previsible de comportamientos difíciles cada vez más intensos.

35



**Lámina 35.** Aunque varía entre estudios la proporción estimada de niños que necesitan intervenciones enfocadas, se esperaría que por lo general, si se han implementado estrategias efectivas de prevención y promoción, entre el 1% y el 10% de los niños en una clase típica de un programa para niños pequeños manifestara comportamientos difíciles significativos y persistentes. En aquellos ambientes donde los niños experimentan mayores factores de riesgo, esta cifra puede ser mayor. Sin embargo, por lo general, en una clase típica no se encontrará a más de uno o dos niños que requieren este tipo de intervención. En muchos casos cuando un porcentaje más elevado de niños experimenta comportamientos difíciles, esto se debe a una falta de calidad del ambiente o a la falta de una instrucción sistemática de las habilidades sociales y emocionales.

36

**La promesa, el desafío**

- **La promesa:**
  - Tenemos prácticas basadas en evidencia
    - Cuanto más temprano, mejor
    - El apoyo para los padres de familia es muy importante
    - Los ambientes de alta calidad son claves
    - Se necesita un planteamiento cabal
    - Las consultas sobre el comportamiento son provechosas
  - Los padres de familia y maestros pueden implementar las prácticas en situaciones naturales

**Lámina 36.** La promesa:

Nosotros sí contamos con prácticas basadas en evidencia.

Sabemos que:

- Cuanto más temprano, mejor
- El apoyo para los padres de familia es muy importante
- Los ambientes de alta calidad son claves
- Se necesita un planteamiento cabal
- Las consultas sobre el comportamiento son provechosas
- Los padres de familia y maestros pueden implementar las prácticas en situaciones naturales

37

**La promesa, el desafío**

- **El desafío**
  - ¿Cómo lograr que las prácticas exitosas estén disponibles para todos los niños y todas las familias?
  - ¿Cómo construir sistemas dentro de programas y comunidades de modo que los maestros y las familias cuenten con el apoyo que necesitan para implementar las prácticas?

**Lámina 37.** El desafío:

- ¿Cómo lograr que las prácticas efectivas sean accesibles para todos los niños y las familias?
- ¿Cómo edificamos sistemas dentro de programas y comunidades de modo que los maestros y las familias cuenten con el apoyo que necesitan a fin de implementar las prácticas?

Durante el resto de la presente sesión de capacitación, nos enfocaremos en lo que nos ayudará a nosotros, como líderes en el ámbito de la primera infancia, a tratar estas cuestiones.

**VI. El papel de los administradores de programas (30 minutos)**

38

**La conexión entre la administración del programa y los resultados para niños y familias**

- “[...] una infraestructura adecuada aumenta la probabilidad de que las prácticas recomendadas se utilicen para ofrecer servicios y apoyos a niños pequeños y sus familias [...]”
- “[...] Cuando las prácticas de alta calidad [basadas en la evidencia] se utilizan constantemente es más probable que los niños y sus familias experimenten resultados positivos.”

39

**La conexión entre la administración del programa y los resultados para niños y familias (cont.)**

- “[...] Las relaciones interdependientes entre la estructura, servicios, apoyos y resultados son compatibles con las teorías ecológicas de desarrollo. [...] estas teorías sugieren que el desarrollo del niño se ve afectado no sólo por la familia, el vecindario, la subcultura y la comunidad, sino también por los sistemas de servicios y apoyos que los sirven.”

—Hartin y Salobury, in Sandell, McLean y Smith, 2000

40



**VI. El papel de los administradores de programas (30 minutos)**

**Láminas 38 y 39.** Lea las siguientes citas que tratan sobre la conexión entre la infraestructura administrativa, las prácticas de alta calidad (basadas en evidencia) y los resultados para niños y familias:

“[...] una infraestructura adecuada aumenta la probabilidad de que las prácticas recomendadas se utilicen para ofrecer servicios y apoyos a niños pequeños y sus familias [...]”

“[...] Cuando las prácticas de alta calidad [basadas en la evidencia] se utilizan constantemente, es más probable que los niños y sus familias experimenten resultados positivos.”

“[...] Las relaciones interdependientes entre la estructura, servicios, apoyos y resultados son compatibles con las teorías ecológicas de desarrollo. [...] estas teorías sugieren que el desarrollo del niño se ve afectado no sólo por la familia, el vecindario, la subcultura y la comunidad, sino también por los sistemas de servicios y apoyos que los sirven.”

Pregunte al grupo por qué y cómo imaginan que los resultados de niños y familias se ven afectados por las políticas y procedimientos administrativas del programa de su hijo.

**Lámina 40.** Para que los maestros puedan ofrecer a los niños servicios directos basados en evidencia, es necesario que los administradores les ofrezcan la infraestructura, o “apoyos indirectos”, como la capacitación y las buenas condiciones laborales. Otros “apoyos indirectos”, tales como las políticas administrativas y capacitación, son esenciales para la implementación de “servicios directos” (instrucción, terapias, etc.).

Pida a los participantes que mencionen otros ejemplos de “apoyos indirectos” y “servicios directos”. Continúe la discusión sobre estas importantes conexiones. Si los participantes no mencionan los siguientes puntos, méncionelos usted. La capacidad del personal de servicios directos de ofrecer prácticas de alta calidad y basadas en evidencia depende:

- de la visión del liderazgo,
- de la capacitación, asistencia técnica, servicios de mentores y supervisión que se provee al personal,
- del uso que reciben los recursos del programa,
- de las tareas asociadas con sus trabajos, por ej., las descripciones del trabajo que incluyen tiempo para la planificación y la colaboración, etc.

41

**Los líderes necesitan de una buena capacitación**

Los administradores deberían contar con capacitación en los temas de la educación de niños pequeños, las intervenciones en la primera infancia, el desarrollo infantil o la educación especial para niños pequeños; además de la administración o la supervisión.

Smith, Barbara J. (2006). Administrators essentials. In S. Sandel, M. McLean y B. Smith (Eds.), DEC Recommended Practices in Early Intervention/Early Childhood Special Education ([www.dec-sped.org/NAEYC/accreditation-standards-and-performance-outcomes](http://www.dec-sped.org/NAEYC/accreditation-standards-and-performance-outcomes) (2004). Leadership and Management. [www.naeyc.org](http://www.naeyc.org)

**Lámina 41.** Además, es necesario que los líderes cuenten con una buena capacitación sobre la educación de niños pequeños y sobre la supervisión o administración. La División para Niños Pequeños (DEC por sus siglas en inglés) incorporó este requisito a las Prácticas Recomendadas de DEC en la Intervención Temprana y la Educación Especial de Niños Pequeños (véase la **Hoja 4.10**, Información esencial para administradores), y la Asociación Nacional de Educación Infantil (NAEYC por sus siglas en inglés) ha incorporado aptitudes esenciales de administradores a sus criterios nuevos de acreditación de programas ([www.NAEYC.org](http://www.NAEYC.org)). Ambos conjuntos de recomendaciones se consideran basados en evidencia.

42

**5 prácticas del liderazgo ejemplar**

- Presentar un modelo de las acciones deseadas
- Inspirar una visión compartida
- Desafiar el proceso
- Facultar a otros para que actúen
- Alentar el corazón

Kouzes y Posner (2002). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass

**Lámina 42.** Kouzes y Posner sugieren cinco prácticas claves del Liderazgo Ejemplar:

- Presentar un modelo de las acciones deseadas
- Inspirar una visión compartida
- Desafiar el proceso
- Facultar a otros para que actúen
- Alentar el corazón



Handout 4.10

Pregunte a los participantes sobre lo que cada uno de estas prácticas significa para ellos.

43

**Prácticas basadas en evidencia: El papel de los líderes de programas**

- Desempeñar el papel de liderazgo y proveer una visión
- Lograr que se satisfagan los requisitos del programa
- Lograr el bienestar y el progreso de los niños
- Utilizar bien los recursos y el presupuesto
- Apoyar los conocimientos y habilidades del personal
- Llevar a cabo la planificación y el liderazgo de maneras cooperativas
- ¿Otras funciones?

**Lámina 43.** La investigación sobre el liderazgo describe las siguientes funciones del liderazgo exitoso de programas:

- Desempeñar el papel de liderazgo y proveer una visión
- Lograr que se satisfagan los requisitos del programa
- Lograr el bienestar y el progreso de los niños
- Utilizar bien los recursos y el presupuesto
- Apoyar los conocimientos y habilidades del personal
- Cooperar al llevar a cabo la planificación y otras actividades de liderazgo

Pregunte a los participantes si quisieran agregar otros papeles claves para el liderazgo de programas.

## VII. Evidence based Estrategias de liderazgo (90

## VII. Estrategias de liderazgo basadas en la evidencia (90 minutos)

44

**3 estrategias basadas en evidencia**

- Liderazgo y visión
- Planificación y liderazgo cooperativos
- Apoyo para los conocimientos y habilidades del personal

**Lámina 44.** Existe una conexión clara entre el papel del líder del programa y la calidad de los programas, como resultado de su uso de prácticas basadas en evidencia para apoyar el desarrollo social y emocional de los niños y prevenir los comportamientos difíciles. A continuación vamos a discutir los siguientes temas:

- El liderazgo y la visión
- La planificación cooperativa para la acción
- Maneras de mejorar el conocimiento y las habilidades

45

**Liderazgo y visión**

- Los líderes presentan un modelo de las expectativas para el comportamiento de los niños que son apropiadas para el desarrollo y para la cultura.
- Los líderes ayudan al personal a reflexionar sobre la relación entre su comportamiento y el de los niños.
- Los líderes fijan una visión de que las expectativas y las prácticas se basen en la evidencia.
- Los líderes establecen relaciones de colaboración con todas las personas interesadas (el personal del programa, las familias, la comunidad).
- ¿Otras funciones?



46

**Las Prácticas Recomendadas de DEC:**  
La creación de reglas y procedimientos que apoyen las prácticas recomendadas en programas para niños pequeños

Existe una conexión entre la calidad del programa y los resultados de los niños. Por lo tanto, los programas que empleen las mejores prácticas tendrán un impacto positivo en los resultados de los niños y las familias a quienes sirven.

1. Lograr que los líderes y el personal cuenten con conocimiento, capacitación y credenciales.
2. Establecer relaciones de colaboración con las familias.
3. Fomentar el uso de pautas (fundamentos).
4. Fomentar la colaboración entre agencias e interdisciplinaria.
5. Planificar para la evaluación de programas y los cambios de sistemas.

47

**Actividad**

Se utilizará la lista "Información esencial para administradores" de DEC

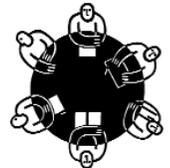


**Lámina 45.** Discuta las maneras de desempeñar las funciones del liderazgo y proveer una visión. Pregunte a los participantes cómo los líderes exitosos que conocen, han provisto el liderazgo y la visión en relación con el apoyo al desarrollo social-emocional y los comportamientos difíciles de niños. **(Apunte las respuestas en la tabla grande).**



**Lámina 46.** Repase la lista de cotejo de la **Hoja 4.10** (Información esencial para administradores). Esta lista se basa en las Prácticas Recomendadas de DEC (Sandall et al., 2005), conjunto de prácticas recomendadas que se elaboró a partir de una síntesis de la literatura de investigación, así como la información producida por grupos de enfoque de padres de familia, maestros, administradores e investigadores. Aunque la lista se enfoca en las intervenciones tempranas y la educación especial de niños pequeños, abarca el papel del administrador en cualquier programa para niños pequeños que se esfuerce por ofrecer servicios de alta calidad y basados en evidencia. La lista de cotejo se ofrece gratuitamente en el sitio de Internet de DEC ([www.dec-sped.org](http://www.dec-sped.org)), el cual se encuentra en la Lista de Recursos.

**Lámina 47. ACTIVIDAD:** Asigne a cada mesa un conjunto de prácticas de la "Lista de cotejo de administradores" y un marcador de un color diferente. Pida a los participantes que apunten en la tabla grande con el marcador de su color (1) el significado del conjunto de prácticas y (2) ideas para utilizar las prácticas en sus programas para fomentar el desarrollo social-emocional y / o tratar los comportamientos difíciles (10 minutos).



Luego, cada grupo irá a la tabla de otro y, usando el marcador del color original de su grupo, agregará apuntes a los ya escritos en esa tabla. Esto durará 5 minutos. Repita este paso hasta que todos los grupos hayan trabajado en todas las tablas durante 5 minutos cada uno. Cuando cada grupo haya vuelto a su tabla original, pida que una persona informe a toda la clase sobre lo que está escrito en la tabla. (El tiempo total para esta actividad es aproximadamente 45 minutos).

El resto del taller se enfocará en prácticas de liderazgo basadas en evidencia para tratar con dificultades, especialmente con aquellas relacionadas con el liderazgo cooperativo, el conocimiento y las habilidades.

48

**El liderazgo, la planificación y la toma de decisiones en forma cooperativa: Un modelo**

- Haga el compromiso y ofrezca el liderazgo.
- Comparta la toma de decisiones con las personas interesadas (el personal, las familias, otras agencias, consultores, etc.) para construir el compromiso: *crea un equipo de personas interesadas para la toma de decisiones.*



49

**Los pasos de la planificación cooperativa (cont.)**

- Construya una visión con el Equipo de Personas Interesadas para el apoyo del desarrollo social-emocional de los niños y el tratamiento de los comportamientos difíciles por medio de prácticas basadas en evidencia.
- Junto con el Equipo, identifique dificultades para la visión (creencias, políticas, sistemas, conocimientos / habilidades).
- Planifique para la acción, junto con el Equipo, para tratar las dificultades.

50

**Los pasos de la planificación cooperativa (cont.)**

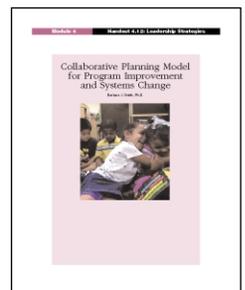
- Cultive el liderazgo y la disposición a correr riesgos.
- Siga construyendo y expandiendo el compromiso por medio de incentivos, reconocimientos, capacitación y asistencia técnica, recursos financieros y otros.
- Evalúe continuamente tanto el proceso como los resultados de la colaboración y los planes para la acción.



**Láminas 48-50.** El “Modelo de Planificación Cooperativa” se basa en más de 15 años de trabajo con programas y comunidades, y en la literatura sobre la mejoría exitosa de programas. Existe un caudal de literatura del mundo de los negocios, la reforma escolar y los servicios sociales para niños que trata sobre la eficacia de la planificación cooperativa. La planificación y la toma de decisiones en forma cooperativa implica conseguir que participen en la planificación de un cambio, las personas que se verían afectados por dicho cambio a una regla, procedimiento o práctica. El conseguir la participación de estas personas interesadas resulta en valiosas contribuciones e ideas y por lo tanto en un plan mejorado, además de la seguridad que ellas “invierten” en el plan y en el cambio y que los sienten como propios. Por lo tanto, el plan, la implementación y los resultados son mejores y encuentran menos resistencia. El Modelo de Planificación Cooperativa se ha utilizado con programas locales y equipos comunitarios en varios estados y comunidades a fin de desarrollar servicios mejores para niños pequeños y familias (véase Hayden, Frederick y Smith, 2003, en la Lista de Recursos, **Hoja 4.11**).



Handout 4.11



Handout 4.12

Repase con el grupo los pasos del “Modelo de Planificación Cooperativa” (**Hoja 4.12**) y explique cada paso del modelo que se presenta en la hoja. Es importante repasar cada paso.

Los pasos del Modelo de Planificación Cooperativa:

- Haga el compromiso y ofrezca liderazgo para la toma de decisiones de forma cooperativa.
- Comparta la toma de decisiones con un equipo de personas interesadas (el personal, las familias, otras agencias, consultores, etc.) para construir sobre el compromiso.
- Formule una visión, junto con el equipo de personas interesadas, de apoyar el desarrollo social-emocional de niños y de tratar los comportamientos difíciles por medio de prácticas basadas en evidencia.
- Identifique dificultades para la visión, junto con el equipo (creencias, políticas, sistemas, conocimiento / habilidades).
- Lleve a cabo con el equipo la planificación de acciones destinadas a tratar dichas dificultades.
- Cultive el liderazgo y haga frente a los riesgos.

51

**La planificación para la acción: La identificación de dificultades**

- Siga los pasos del Modelo de Planificación Cooperativa (compromiso, trabajo en equipo, visión, etc.).
- Desarrolle, junto con el Equipo, definiciones y una filosofía (basadas en evidencia, fomento, prevención, intervención, etc.).
- Haga una lluvia de ideas sobre esta declaración: "Nos gustaría utilizar las prácticas basadas en evidencia para fomentar el desarrollo social-emocional y tratar el comportamiento difícil, pero..."



52

**La planificación para la acción: La identificación de dificultades (cont.)**

- Haga una lista de las dificultades producidas por la lluvia de ideas.
- Transfíralas al Formulario de Planificación para la Acción.
- Si se cree que un obstáculo consta de una política o procedimiento escrito... ¡OBTENGA UNA COPIA! ¡No lo crea hasta que lo vea!



53

**La planificación para la acción: La identificación de estrategias (objetivos)**

- Establezca criterios para probar posibles estrategias (facilidad, fechas límites, permanencia de duración etc.).
- Para cada obstáculo, haga una lluvia de ideas sobre esta declaración: "Podríamos remediar este obstáculo haciendo..."
- escoja estrategias de la lluvia de ideas.
- Transfíralas al Formulario de Planificación para la Acción.



7. Siga fomentando y expandiendo el compromiso por medio de incentivos, reconocimientos, capacitación y asistencia técnica, recursos financieros y otros recursos.
8. Evalúe continuamente el proceso y los resultados de la colaboración y la planificación para la acción.

Presente las **Láminas 51 y 52**. Hable sobre los pasos de la planificación para la acción y los materiales en el "Cuaderno de los participantes" relacionados con la planificación para la acción (**Hoja 4.2**).

- Siga los pasos del Modelo de Planificación Cooperativa (compromiso, equipo, visión etc.).
- Desarrolle definiciones y una filosofía del equipo (Basado en evidencia, Fomento, Prevención, Intervención, etc.).
- Haga una lluvia de ideas sobre esta declaración: "Nos gustaría utilizar las prácticas basadas en evidencia para fomentar el desarrollo social-emocional y tratar el comportamiento difícil, pero..."
- Haga una lista de las dificultades producidas por la lluvia de ideas.
- Transfíralas al Formulario de Planificación para la Acción.
- Si se cree que un obstáculo consta de una política o procedimiento escrito... ¡OBTENGA UNA COPIA! ¡No lo crea hasta que lo vea!

Ha sido nuestra experiencia que en casi todos los casos donde se pensaba que una política suponía un obstáculo, una vez que el grupo de planificación obtuvo una copia impresa de la política misma, esta resultaba más flexible de lo que habían pensado y por lo tanto no presentaba ningún obstáculo. Más bien, el obstáculo era la percepción de la política. Por lo tanto, no dependa de la manera en que otra persona interpreta una política; ¡es posible que ella tampoco la haya leído!

Repase cada paso. Hable sobre la importancia de que el equipo de personas interesadas haga una lluvia de ideas sobre la declaración sugerida y luego transfiera la barrera o dificultad escogida al Formulario de Planificación para la Acción.

**Lámina 53.** El equipo de interesados entonces hace una lluvia de ideas sobre la siguiente declaración: "Podríamos remediar este obstáculo haciendo..." y apuntando la estrategia en el Formulario de Planificación para la Acción.

La identificación de estrategias incluirá el establecimiento de criterios para poner a prueba posibles estrategias (horarios para la implementación oportuna, costos, etc.).

54

Formulario de Planificación para la Acción. Incluye un encabezado con el título y un espacio para el nombre del equipo. El cuerpo del formulario es una tabla con las siguientes columnas: Nueva Estrategia, Fecha de inicio, Fecha de finalización, Responsables, Fecha de Asesoría, y Notas. Debajo de la tabla hay un espacio para escribir la fecha y el nombre del equipo.

**Lámina 54.** Repase los componentes del Formulario de Planificación para la Acción. Se presentan formularios e instrucciones en el “Cuaderno de los participantes” (Hoja 4.2).

El Formulario de Planificación para la Acción está diseñado para servir como temario de reuniones, de modo que cada reunión del equipo esté enfocada en el plan de acción y el progreso de los esfuerzos para llevarlo a cabo.

55

**Conocimientos y habilidades: Desarrollo profesional**

Experiencias diseñadas para el desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos nuevos que se espera que se pongan en práctica inmediatamente en el trabajo

Propósito del Desarrollo Profesional:  
Cambiar el comportamiento dentro del ambiente laboral

**Lámina 55.** Discuta la definición del desarrollo profesional: Experiencias destinadas al desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos nuevos que se espera se apliquen inmediatamente al trabajo.

Discuta además el propósito del desarrollo profesional: cambios del comportamiento realizado dentro del ambiente laboral.

56

**Métodos del desarrollo profesional**

- La capacitación directa antes o durante el empleo
- El uso de materiales profesionales, por ej., libros o revistas
- La instrucción particular
- La supervisión
- La evaluación y el reconocimiento

**Lámina 56.** Muchos métodos actuales del desarrollo profesional dependen de que el personal asista a sesiones de capacitación que duran un día. Discuta la opinión de los participantes sobre el impacto en el rendimiento laboral de tales sesiones de capacitación.

Describa los demás métodos mencionados (clases particulares, mentores, supervisión etc.). Discuta el impacto posible de dichos métodos en el rendimiento laboral (Hoja 4.13).

57

**¿Qué es la transferencia del conocimiento nuevo?**

El diagrama muestra un flujo de información: 'Experiencias instructivas' se conectan con 'Transferencia del conocimiento nuevo', que a su vez se conecta con 'La puesta en práctica en el trabajo'. Una descripción indica que la aplicación eficaz y continuada en el trabajo, por parte del personal, de conocimientos, habilidades y comportamientos adquiridos por medio de experiencias instructivas, durante un periodo de tiempo.

**Lámina 57.** ¿Qué es la transferencia del conocimiento nuevo?

Para que los comportamientos cambien dentro del ámbito laboral, es necesario que ocurra la transferencia del conocimiento nuevo. Pregunte a los participantes cómo describirían ellos esta transferencia.

Handout 4.13: Transferencia del conocimiento nuevo. Incluye una definición de transferencia de conocimiento, un propósito, y una descripción de cómo se logra. El propósito es que el personal asista a sesiones de capacitación que duran un día. La descripción indica que la aplicación eficaz y continuada en el trabajo, por parte del personal, de conocimientos, habilidades y comportamientos adquiridos por medio de experiencias instructivas, durante un periodo de tiempo.

Repita la meta: Que el conocimiento y las habilidades aprendidas durante la experiencia de desarrollo profesional sean transferidos al ambiente laboral, de modo que ocurran cambios en el comportamiento que produzca prácticas de buena calidad para niños y familias.

El punto principal de la definición es que lo que se ha aprendido, se aplica a través del tiempo. El conocimiento nuevo se aplica, en vez de ser simplemente probado de a poco.

58

**¿Qué nos dice la investigación?**

“Aunque las industrias estadounidenses gastan cada año hasta \$100 mil millones de dólares en la capacitación y el desarrollo, no más del 10% de dichos gastos producen realmente la transferencia al trabajo de las habilidades nuevas.”

(Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, en Personnel Psychology, 1988, 31, pág. 63)



**Lámina 58.** Discuta la siguiente estadística:

“Aunque las industrias estadounidenses gastan cada año hasta \$100 mil millones de dólares en la capacitación y el desarrollo, no más del 10% de dichos gastos producen realmente la transferencia al trabajo de las habilidades nuevas.” (Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, en Personnel Psychology, 1988, 31, pág. 63)

Pregunte a los participantes si piensan que aproximadamente el 10% de las actividades actuales de desarrollo que ofrecen a su personal resulta en cambios del comportamiento en la práctica. ¿Es esta cifra muy alta o muy baja? Discuta el “rendimiento por dólar” que se realiza a partir de sus presupuestos para capacitación.

59

**Estrategias de transferencia**

- Escoger actividades de desarrollo profesional que correspondan a las necesidades del personal.
- Comunicar al personal la importancia de la actividad para sus trabajos, y las expectativas para la misma.
- Ayudar al personal a prepararse para la actividad de desarrollo profesional.
- Respalda la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades nuevos.
- Dar reconocimiento a los empleados que logran poner en práctica los conocimientos y habilidades nuevos.

Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, en Personnel Psychology, 1988, 31, pág. 63



**Lámina 59.** Discuta las Estrategias de Transferencia. Señale que la transferencia es bastante complicada. Se la puede promocionar de cinco maneras fundamentales, y vamos a hablar sobre cada una. Se puede facilitar la transferencia del conocimiento nuevo al:

1. Escoger actividades de desarrollo profesional que correspondan a las necesidades del personal.
2. Comunicar al personal la importancia y la relevancia de la actividad para sus trabajos, ADEMÁS de lo que usted espera de ellos después de que completen la actividad.
3. Ayudar al personal a prepararse para la actividad de desarrollo profesional.
4. Respalda la puesta en práctica del conocimiento que han aprendido.
5. Dar reconocimiento a los empleados que logran poner en práctica el conocimiento nuevo.

60

**La selección del desarrollo profesional que corresponda a las necesidades**

- **Identifique las necesidades**
  - Lleve a cabo una evaluación de las necesidades del personal para identificar oportunidades de crecimiento.
  - Reflexione sobre la evaluación de necesidades y las actividades previstas a la instrucción (entre el director y el participante de la capacitación).
  - Ayude al instructor a diseñar escenarios, ejemplos, etc. que sean “de la vida real” y relacionados al trabajo.
  - Determine los resultados después de la actividad que necesiten ser medidos.
- **¿Cómo se puede utilizar el Inventario de Prácticas para identificar la necesidad?**

**Lámina 60.** A fin de corresponder el desarrollo profesional a las necesidades del personal, se necesita hacer dos cosas.

Primero, se necesita identificar las necesidades de su personal, y segundo, lograr que el personal escoja actividades relevantes de desarrollo profesional que traten las necesidades identificadas.

Hablemos primero sobre identificar las necesidades.

- Ya hemos discutido la importancia de llevar a cabo una evaluación de las necesidades del personal para identificar oportunidades de crecimiento, como por ejemplo, el Inventario.
- También es importante ayudar a los instructores o proveedores de capacitación a adaptar sus clases a las necesidades del personal.

- Al ponerse en contacto con un instructor para discutir la capacitación de su personal, utilice los términos más específicos que sean posibles, como por ej., qué conocimiento y habilidades usted quiere que el personal adquiera al completar la capacitación y cómo lo utilizarán en su ambiente laboral. Se pueden utilizar las prácticas específicas del Inventario. Describa al instructor lo que pasa en su programa.
- Usted también podría ofrecerse para ayudar al instructor a diseñar escenarios y ejemplos realistas en relación con el trabajo.

Una vez que usted ha colaborado con el personal para identificar las necesidades de capacitación, necesitará lograr que el personal asista a la capacitación que tratará sobre las necesidades identificadas de capacitación y que dicha instrucción será basada en evidencia. ¿Cómo se puede utilizar el *Inventario de Prácticas* (Hoja 4.8) en dichos pasos?

**Lámina 61.** Cuando el personal asiste a la capacitación, usted necesita lograr que asista a sesiones relevantes y apropiadas de capacitación. Se pueden dar varios pasos para hacer esto:

- Desafortunadamente, los títulos de talleres no siempre revelan qué temas exactamente serán tratados. Para escoger la capacitación relevante, el primer paso es informarse sobre talleres específicos: por ej., ¿cuál es el contenido específico?, ¿cuál es la evidencia de que el conocimiento o las prácticas tendrán los efectos esperados sobre el desarrollo social-emocional y el comportamiento de los niños?
- Entonces, escoja la capacitación que trate sobre las necesidades que usted identificó por medio de la evaluación. Si no se ofrece tal capacitación, comuníquese con las entidades que ofrecen capacitación para informarles lo que su personal necesita, así como su expectativa de que la capacitación esté basada en evidencia.

Discuta la cuestión de enviar a todo el personal a un solo evento de capacitación (por ej., enviar a un maestro de niños de edad escolar a una sesión sobre el cuidado de bebés y niños de 1 ó 2 años).

La investigación nos informa que el personal siente más motivación respecto a la capacitación que escoge personalmente, que aquella a la que se le obliga a asistir. En vez de escoger usted las sesiones de capacitación a las que asistirán los empleados, cuando sea posible permita que ellos escojan las sesiones debido a las necesidades que han

61

**La selección del desarrollo profesional que corresponda a las necesidades**

- ✓ Busque prácticas o métodos a promocionar que sean respaldados por evidencia.
- ✓ Determine la conexión entre la filosofía del programa y la práctica a promocionar.
- ✓ Escoja la instrucción a partir de las brechas en el conjunto de conocimientos y los grados de aptitud.
- ✓ Ofrezca al personal opciones de instrucción relevante.
- ✓ Apoye el aprendizaje compartido entre colegas (por ej., envíe a colegas juntos a la capacitación).

identificado o la base de evidencia de las prácticas que se tratarán. Además, se puede ofrecer a los empleados opciones de sesiones relevantes y permitir que hagan una selección entre dichas opciones.

También es importante considerar el enviar a la capacitación a los empleados que trabajan juntos, para que se apoyen unos a otros cuando vuelven. Sin embargo, esto no implica enviar a TODOS los empleados a la misma sesión de capacitación si esto no es apropiado.

62

**Comuníquese**

- Comunique las expectativas relacionadas con la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades durante y por medio de:
  - Entrevistas
  - Descripciones del trabajo
  - Programas de orientación para empleados nuevos y otros
  - Planes de desarrollo profesional
- Incorpore la transferencia del conocimiento a las pautas del rendimiento.

**Lamina 62.** Comunique a su personal dos cosas sobre la capacitación:

1. La importancia y relevancia de la capacitación para su trabajo y para los niños de sus clases, y
2. Sus expectativas para el personal cuando vuelve de la capacitación.

Usted puede ayudar al personal a ver la importancia y relevancia de la capacitación al expresar sus expectativas durante entrevistas, incorporar las expectativas a las descripciones de trabajos y a sesiones de orientación para el personal, y al requerir planes escritos de desarrollo profesional.

63

**Ayude al personal a prepararse para las experiencias de aprendizaje**

- Anime al personal a:
  - Plantearse metas de desarrollo profesional
  - Explorar el contenido de antemano (¿se basa en evidencia que surte efecto?)
  - Completar actividades previas a la capacitación o la instrucción
  - Identificar, en relación con la instrucción, una situación actual que necesita una solución
  - Identificar una actividad de seguimiento
- Lleve a cabo una reunión antes de la capacitación o la instrucción.

**Lamina 63.** Ayude al personal a prepararse para las experiencias instructivas. Cuanto más los empleados piensan sobre el provecho que quieren sacar de una sesión de capacitación ANTES de asistir, más probablemente pondrán en práctica lo que aprenden.

- Fije metas de capacitación (incorporadas a los planes de desarrollo profesional): Anime a los empleados a pensar lo que esperan aprender y cómo ponerlo en práctica.
- Complete actividades previas a la capacitación; se puede animar a los instructores a enviar tales actividades a los participantes de la capacitación. ¿Ha visto usted algo parecido antes de una sesión de capacitación? –algo destinado a estimular a los participantes a pensar sobre el contenido de la capacitación antes del comienzo de esta (por ej., algún material escrito; el director podría tener un archivo de información sobre el tema de la capacitación para compartirla con los participantes, etc.). ¿Se ofrece información que describa la evidencia de la eficacia de la práctica?
- Explore el contenido antes de la capacitación: Si el instructor no envía una tarea antes de la sesión, desarrolle una por su cuenta. Halle un artículo breve sobre el tema, pida al personal que investigue el tema por Internet, etc.
- Identifique un problema actual que esté relacionado con el

tema de la capacitación y que necesite una solución: Ayude al personal a identificar un problema o dificultad actual que esté relacionado con el desarrollo social-emocional y el comportamiento difícil, para el cual la capacitación probablemente ofrecerá una solución.

- Identifique una actividad de seguimiento, como por ejemplo, una actividad que un empleado pueda llevar a cabo como resultado de lo que aprenderá durante la capacitación.

La manera más efectiva de llevar a cabo una o todas las ideas mencionadas es organizando una reunión del personal antes de la capacitación. Los empleados necesitan entender claramente que usted espera que transfieran al ambiente laboral lo que aprenderán. Usted podrá desarrollar un plan previo a la capacitación como parte de un plan del desarrollo profesional.

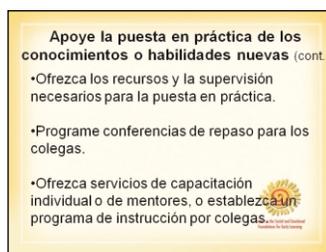
64



**Lámina 64.** Apoye la puesta en práctica del conocimiento nuevo. Organice reuniones después de la capacitación:

- Ayude al personal a desarrollar planes de acción individuales o planes posteriores a la capacitación, y vigile sus progresos; esto es, recoja datos sobre la implementación y los efectos sobre el progreso de los niños.
- Modifique el ambiente laboral para respaldar la puesta en práctica.
- Ofrezca oportunidades de practicar las habilidades nuevas.

65



**Lámina 65.** Dé ejemplos de los puntos de esta lámina:

- Ofrezca recursos necesarios para la puesta en práctica: tiempo excusado del trabajo, fondos, el uso de la computadora, muestras de materiales.
- Programe maneras para que los empleados que asistieron a la capacitación compartan su conocimiento con los colegas: reuniones del personal, resúmenes, sesiones de práctica con el equipo.
- Apoye el uso de materiales de ayuda: planes previos a la capacitación, plan de acción después de la capacitación, artículos para leer, evaluación o cuestionario previo a la capacitación.
- La capacitación individual o la ayuda de mentores; señale que hablaremos más sobre esto dentro de poco.

¿Cuáles otras formas de apoyo pueden suministrar los líderes de programas?

66



**Lámina 66.** Discuta el proceso de dar clases o capacitaciones individuales.

**Conferencia de planificación** - Durante una conferencia de planificación, el instructor y el empleado (1) discuten una habilidad nueva en la que el empleado quisiera mejorar, (2) discuten el plan del empleado para poner en práctica la nueva habilidad, (3) hacen planes para que el instructor observe al empleado mientras utiliza dicha habilidad, y (4) discuten la instrucción específica que el empleado desea recibir del instructor.

**Observación del desempeño** – El instructor observa al empleado mientras utiliza la nueva habilidad dentro del programa, o el empleado podría observar al instructor utilizarla.

**Tiempo de reflexión** – Después de la observación, tanto el instructor como el empleado piensan individualmente sobre lo que se esperaba que ocurriera y lo comparan con lo que ocurrió en realidad. Consideran lo que necesitan hacer en forma diferente y las maneras posibles de resolver la diferencia.

**Conferencia de repaso** – Durante una conferencia de repaso, los dos repasan las observaciones objetivas del instructor y los pensamientos del empleado sobre maneras de poner en práctica la habilidad nueva, u otras cuestiones relacionadas con la actividad. Planifique tomando en cuenta algunos cambios, a fin de minimizar las discrepancias entre el comportamiento planificado y el que se realiza. El empleado toma las decisiones sobre lo que quiere hacer luego y lo que quiere que el instructor haga, ya que el empleado es un socio de igual peso a la hora de escoger los comportamientos que quiere desarrollar y cómo quiere desarrollarlos.



67

**Maneras de reconocer los esfuerzos del personal por aplicar los conocimientos y habilidades nuevos**

Reconozca los éxitos:

- Tablón de noticias para exhibir notas de reconocimiento
- Certificados especiales
- Notas "Dese una palmada"

Cree incentivos:

- Ascensos
- Aumentos de salario
- Recompensas



**Lámina 67.** Reconocimiento del personal. La investigación revela que los empleados más probablemente pondrán en práctica el conocimiento y las habilidades recién adquiridos si su director:

1. establece la expectativa de que los empleados utilicen el conocimiento y las habilidades aprendidos en la capacitación, y
2. reconoce de maneras positivas el uso del conocimiento o habilidades nuevos por parte de los empleados.

Empiece por observar a los empleados poner en práctica el conocimiento o las habilidades aprendidas durante la capacitación y comunicarles luego que usted se ha percatado del comportamiento deseado y que lo aprecia.



- Galardones por logros y actividades específicas
  - Galardones a empleados excelentes
  - Galardones por la calidad del trabajo
  - Galardones que los empleados han sugerido
  - Galardones por el servicio a los clientes
  - Galardones al grupo o al equipo
  - Galardones por asistencia y seguridad
- Galardones formales
  - Concursos
  - Excursiones / eventos especiales / viajes
  - Educación / mejoramiento personal / visibilidad

Hable sobre los varios modos de reconocimiento que se presentan aquí y considere la facilidad o la dificultad de utilizarlos.

72

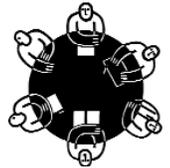
Plan de Crecimiento Individual		
Area	Meta	
Actividades	Evaluación	Recursos necesarios

**Lámina 72.** Discuta el Plan de Crecimiento Individual (en el Cuaderno de los participantes, Hoja 4.2). Este formulario u otro parecido pueden utilizarse como plan de desarrollo profesional e incluir planes previos a la capacitación así como posteriores. Lo importante es que se describan específicamente los conocimientos y habilidades a adquirir, cómo se aprenderán, cómo se evaluará su uso y los recursos necesarios para que el empleado lleve a cabo el plan.

73

Actividad de mesas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para resolver la dificultad que se ha asignado a su mesa.</li> <li>• Identifique una estrategia para resolver la dificultad (vea el ejemplo en el "Cuaderno de los participantes").</li> <li>• Nombre a los integrantes del equipo para la planificación cooperativa.</li> <li>• Haga un borrador de un plan de acción (los planes de acción se hallan en el cuaderno).</li> </ul>

**Lámina 73. ACTIVIDAD:** Reparta a cada mesa un ejemplo de una dificultad (véase las dificultades en el Cuaderno de los participantes, Hoja 4.2, pág. 3) y pídeles que completen los pasos en la lámina. Si hay suficiente tiempo, pida que alguien de la mesa dé un informe a toda la clase.



Repaso: ¿Les sirvió bien el formulario? ¿Resultó útil? ¿Les pareció fácil de usar? ¿Resultó práctico?

**DISCUSIÓN GRUPAL:** Pregunte cómo las siguientes prácticas –Liderazgo, Visión, Planificación Cooperativa, Planificación para la Acción y Apoyo al Conocimiento y Habilidad– pueden tratar barreras vinculadas con actitudes y creencias para las prácticas efectivas en relación con el desarrollo social-emocional de niños y los comportamientos difíciles (refiérase a las barreras vinculadas con actitudes y creencias en el Cuaderno de los participantes, Hoja 4.2, pág. 4).

VIII. Three Levels of Change (60 minutes)

**74**

**Tres niveles para fomentar el desarrollo social-emocional y tratar el comportamiento difícil:**

- El nivel del niño
- El nivel del programa o el centro
- El nivel de la comunidad o el sistema



**76**

**El nivel del niño**

- Crear un equipo de administradores, familiares, personal de servicios directos y consultores.
- Formar el compromiso con las prácticas basadas en evidencia de fomento, prevención e intervención en la clase o en los servicios de visitas a domicilio.
- Utilizar la pirámide de enseñanza.

**77**

**El nivel del programa o el centro**

¿Qué es un modelo de todo el programa para prevenir o tratar el comportamiento difícil?

\* Se debe basar en la Pirámide de Enseñanza al diseñar intervenciones desde el programa en su totalidad (universales) hasta el niño individual

**78**

**El nivel del programa o el centro**

- Se utiliza la colaboración para lograr las siguientes metas:
  - El apoyo y la 'inversión' de parte de la administración
  - La 'inversión' del personal
  - La participación de la familia

**79**

**El nivel del programa o el centro (cont.)**

\* Elementos esenciales:

- Identificación de una visión y expectativas para todo el programa, que sean apropiadas al desarrollo
- Estrategias para entretener el método de la pirámide (fomento, prevención, intervención) en todo el programa
- Métodos curriculares que fomenten la visión y las expectativas y que reconozcan el logro de las mismas por parte de los niños

**80**

**El nivel del programa o el centro (cont.)**

\* Elementos esenciales:

- Estrategias para responder al comportamiento difícil
- Métodos individualizados y basados en equipos para tratar el continuo comportamiento difícil
- Planes de desarrollo profesional
- Estrategias para apoyar a los maestros
- Proceso de vigilar los resultados; la recolección de datos

© 2014, The Child Welfare Institute, LLC. All rights reserved. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

VIII. Tres niveles de cambios (60 minutos)

**Lámina 74.** Se pueden ver otras maneras de plantearse la implementación del sistema conceptual de la pirámide, al explorar tres niveles del fomento del desarrollo social-emocional y el tratamiento del comportamiento difícil: el nivel del niño, del programa y de la comunidad o el sistema.

**Lámina 75.** Vuelva a repasar la Pirámide de Enseñanza.

**Lámina 76.** Al nivel del niño, podemos colaborar con las familias, el personal de servicios directos y los consultores para utilizar las prácticas basadas en evidencia en el programa y en casa. Podemos poner en práctica la Pirámide de Enseñanza según hemos discutido.

**Láminas 77 a 80.** Mientras que los maestros individuales pueden hacer cambios a favor de los niños, y sí lo hacen, surte mucho más efecto adoptar la Pirámide de Enseñanza en todo el programa. Las láminas siguientes describen estrategias y pasos que han dado programas en varias comunidades para implementar en todas las áreas del programa la Pirámide de Enseñanza y su sistema de promoción e intervención.

Los elementos esenciales incluyen:

- La identificación de una visión y expectativas para todo el programa, que sean apropiadas para el desarrollo
- Estrategias para entretener el planteamiento de la pirámide (promoción, prevención, intervención) en todo el programa
- Métodos curriculares que fomenten la visión y las expectativas y reconozcan el logro de dichas expectativas por parte de los niños
- Estrategias para responder al comportamiento difícil
- Métodos individualizados de cooperación en equipo para tratar el comportamiento difícil continuo
- Planes de desarrollo profesional
- Estrategias para apoyar a los maestros
- Procesos para vigilar los resultados; la recolección de datos

Estas estrategias son desarrolladas de forma cooperativa por un equipo de personas interesadas, entre ellas líderes de programas, el personal de servicios directos, las familias y otras personas que contribuirán de manera importante al éxito del esfuerzo. Las metas son las siguientes: que todos los empleados y familiares conozcan las expectativas para los niños y las maneras en que el programa (1) fomenta el comportamiento pro-social, (2) previene el comportamiento difícil y (3) trata el

comportamiento difícil mediante intervenciones individualizadas intensivas.

Se necesitan recursos y medios de apoyo para que este planteamiento resulte exitoso. Una clave para el éxito es un sistema para recoger datos a fin de controlar los resultados (comportamientos del niño, la satisfacción de los maestros y de la familia, etc.). En términos generales, este proceso implica implementar la pirámide; el desarrollo, la supervisión y la evaluación del personal, y la planificación cooperativa en todo el programa en vez de enfocarse en problemas aislados.

Discuta varias maneras de conseguir el apoyo de varios empleados y de persuadirlos de la eficacia de estos métodos.

Recalque que el logro exitoso de dichos elementos puede ocurrir solamente durante un proceso continuo; una sesión de capacitación de un solo día no será suficiente. Además, las varias actividades de planificación para los métodos individualizados, el apoyo del personal y el control de los resultados requieren un compromiso bien pensado que se vea reflejado, no sólo en la capacitación y las prácticas, sino también en las políticas.

81

**Ejemplo: Programa SEK-CAP de Head Start**

- Programa rural en la zona sureste de Kansas
- Cubre más de 7.000 millas cuadradas en 12 condados
- Sirve a 768 niños y sus familias
- Emplea a un personal de 174 en Servicios para la Primera Infancia
- 14 centros, 17 clases, 25 empleados que realizan visitas a domicilio y 19 socios de cuidado infantil



**Lámina 81.** Las láminas que se presentan a continuación describen los pasos que utilizó un programa ubicado en Kansas para adoptar la Pirámide de Enseñanza en todas partes del programa.

82

**Motivos para adoptar estos métodos en todo el programa**

Información de fondo:

Aunque habían recibido la capacitación sobre técnicas de manejar el comportamiento, los empleados de Head Start informaron:

- Estar llorando al salir del trabajo
- Sentirse incapaz de tratar con todos los niños
- Grados altos de estrés y agotamiento
- Buscar la ayuda de "peritos" ajenos al programa para resolver problemas dentro de la clase

**Lámina 82.** Un programa de Head Start, Southeast Kansas Community Action Program (SEK-CAP), comenzó a implementar la Pirámide de Enseñanza después de informarse hasta cierto grado sobre las técnicas de manejar el comportamiento. Aun contando con esta preparación, el personal del programa informó:

- Estar llorando al salir del trabajo
- Hallarse incapaz de tratar con todos los niños
- Grados altos de estrés y agotamiento
- Buscar la ayuda de "peritos" ajenos al programa para resolver problemas dentro de la clase

83

**El apoyo administrativo para la implementación en todo el programa**



**Lámina 83.** La administración se comprometió a la adopción en todo el programa de la Pirámide de Enseñanza y al uso de una planificación basada en datos. También se dieron cuenta que para formular una estrategia integrada necesitarían, no sólo un compromiso de todos los niveles de la administración, sino también un compromiso de recursos, un compromiso al desarrollo profesional continuo del personal, y un compromiso del proceso de la toma de decisiones en forma cooperativa entre todos los empleados y las familias.

84

**El liderazgo**

- Líderes servían de recurso y fuente de apoyo para el personal
- Escuchaban y recogían datos
- La toma compartida de decisiones: Construyeron un equipo y una visión compartida; fomentaron un clima de disposición para tomar riesgos
- Encontraron a un consultor para las prácticas basadas en evidencia
- Desarrollaron un plan cooperativo
- Emplearon recursos / gastaron \$ según el plan

85

**El empleo de recursos / El presupuesto**

- Se desviaron recursos para apoyar la promoción y la prevención, por ej., consultores de salud mental ayudaron con dichas fases de la implementación en vez de ayudar sólo con las intervenciones
- Se destinaron recursos al desarrollo profesional para los empleados y otras formas de apoyo, actividades destinadas a la transferencia de conocimiento, y educación continua
- Se apartaron recursos para la recolección de datos, la gerencia, consultores para los análisis continuos, y evaluaciones



86

**El empleo de recursos / El presupuesto**

- Se utilizaron recursos para que los consultores identificaran prácticas, capacitación y apoyos basados en evidencia
- Se destinaron recursos y tiempo para reconocer las obras del personal.
- Se destinaron recursos a la provisión de beneficios para el bienestar del personal.
- Se destinaron recursos a la colaboración en equipo.
- La satisfacción y capacitación del personal resultó en tasas menores de cambio del personal y mejores resultados

87

**El desarrollo y apoyo del personal**

- Se incorporó la Pirámide en todo el programa
- El personal y las personas que se entrevistan para puestos abiertos, aprenden sobre las expectativas
- Se ofrece una capacitación inicial



88

**El desarrollo y apoyo del personal**

- Después de la capacitación inicial, cada centro colaboraba como equipo para identificar las necesidades
- Los líderes se reunían con el supervisor del personal para desarrollar un plan de implementación
- Se crearon planes de desarrollo profesional para el programa, el personal y los centros



**Lámina 84.** Los líderes de SEK-CAP definieron para sí mismos los siguientes papeles:

- Servir de recurso y fuente de apoyo para el personal
- Escuchar y recoger datos
- Tomar decisiones en colaboración al construir un equipo y formular una visión compartida, y fomentar un ambiente dispuesto a tomar riesgos
- Servir de consultor de información sobre prácticas basadas en evidencia
- Desarrollar planes cooperativos
- Disponer recursos o gastar dinero, de acuerdo a los planes

**Lámina 85 y 86.** Varios componentes del plan requerían el uso de recursos financieros y cambios del presupuesto. Resultó necesario alterar el presupuesto significativamente para:

- Desviar recursos para apoyar la promoción y la prevención, por ej., consultores de salud mental que ayudaron con el fomento y la prevención en vez de ayudar sólo con las intervenciones.
- Destinar recursos al desarrollo profesional para los empleados y otras formas de apoyo, actividades destinadas a la transferencia de conocimiento, y a la educación continua.
- Apartar recursos para la recolección de datos, la gerencia, evaluaciones y consultores para los análisis continuos.
- Utilizar recursos para que los consultores identificaran prácticas, capacitación y apoyos basados en evidencia.
- Destinar recursos y tiempo para reconocer las obras del personal.
- Destinar recursos a la provisión de beneficios para el bienestar del personal.
- Destinar recursos a la colaboración en equipo.
- La satisfacción y capacitación del personal que resultó en tasas menores de cambio del personal.

**Lámina 87 y 88.** Se creó un plan para el desarrollo del personal que incluía el apoyo continuo. Las características esenciales del plan eran:

1. la Pirámide de Enseñanza se entretrejía en todas las áreas del programa;
2. el personal ya existente y los empleados recién contratados entendían las expectativas;
3. se proveía una capacitación inicial;
4. después de la capacitación inicial, cada centro colaboraba como equipo para identificar las necesidades;
5. los líderes se reunían con el supervisor del personal para

89

**El desarrollo y apoyo del personal**

Se trató la transferencia del conocimiento de las siguientes maneras:

- Ofreciendo servicios de mentores: el personal y los centros pueden servir de mentores para fomentar los puntos fuertes o fortalezas identificados por la evaluación
- Reconociendo el logro
- Empleando a "sustitutos"
- Apoyando la continua educación



90

**La planificación y la responsabilidad**

Evaluación continua y reuniones de planificación centradas en los datos. Estos se recogieron por medio de:

- Observaciones de las clases
- Entrevistas del personal y encuestas sobre sus niveles de satisfacción
- Datos de referencias
- Auto-evaluaciones del personal y planes para el desarrollo



91

**La planificación y la responsabilidad**

- Creación de un sistema para manejar los datos
- Información sobre los resultados de niños y familias
- Todos los datos fueron utilizados por el Equipo para la planificación de corto y largo plazo
- Se contrató a un consultor para analizar las tendencias que los datos revelaron y para crear informes



92

**La colaboración**

- «La colaboración! Se necesita el tiempo, el esfuerzo y la paciencia.
- Con las familias: Forme desde el principio una relación de colaboración. ¿Cuáles son sus metas? ¿Qué le gusta al niño? Una iniciativa aprobada por el Consejo ejecutivo.
- Con el personal: Equipos integrados por administradores y empleados colaboran en la planificación y la toma de decisiones; el programa de visitas a domicilio es interdisciplinario.
- Con la comunidad: Se comparten oportunidades de capacitación; se colaboran con colegios y universidades (cursos, trabajos prácticos); se incluyen las guarderías y otros programas comunitarios a la hora de planificar para un niño.
- Dificultades: Filosofías, creencias, tendencias a 'preservar el territorio' y finanzas.



93

**Resultados de la implementación en todo el programa**

- Los miembros del personal perciben que son más hábiles para apoyar mejor a los niños de sus clases.
- Los miembros del personal cuentan unos con otros como fuentes de información y apoyo adicional.
- Los miembros del personal pueden demostrar en sus clases los elementos fundamentales.



94

**Los resultados**

- Se ha creado en todo el programa una cultura de apoyo.
- Los miembros del personal realizan interacciones con intención y propósito con los niños a fin de construir sobre los puntos fuertes o fortalezas de estos.
- Se ha reducido la tasa de cambios del personal; se ha aumentado la satisfacción del personal.



desarrollar un plan de implementación para todo el programa; y 6. se crearon planes de desarrollo profesional para el programa, el personal y los centros.

**Lámina 89.** Los líderes del programa SEK-CAP tratan la transferencia del conocimiento de las siguientes maneras importantes:

- Ofreciendo servicios de mentores: el personal y los centros pueden servir de mentores para fomentar los puntos fuertes identificados por la evaluación
- Reconociendo el logro
- Empleando a "sustitutos"
- Apoyando la educación continua

**Lámina 90.** Discuta la planificación y la responsabilidad. Se hizo un compromiso fuerte con la evaluación y la toma de decisiones basadas en datos compartidos en las reuniones de planificación.

Los datos se recogieron por medio de:

- Observaciones de las clases
- Entrevistas del personal y encuestas sobre sus niveles de satisfacción
- Datos de referencias
- Auto-evaluaciones del personal y planes para el desarrollo

**Lámina 91.** Por medio de la evaluación, se creó un sistema de datos para manejar la información sobre los resultados de niños y familias. El programa SEK-CAP utilizó este sistema de datos para la planificación de corto y largo plazo. Según fue necesario, se contrató a un consultor para analizar las tendencias que los datos revelaron y para crear informes adicionales.

**Lámina 92.** Era esencial colaborar y compartir decisiones e ideas con todas las personas interesadas. Las dificultades para la colaboración incluían las filosofías y creencias discordes, celos por 'preservar el territorio', y limitaciones de recursos financieros y otros.

**Láminas 93 a 95.** Describa los resultados. Varios resultados significativos fueron logrados por SEK-CAP, entre ellos los siguientes:

- Los miembros del personal perciben que son más hábiles para apoyar mejor a los niños de sus clases.
- Los miembros del personal cuentan unos con otros como fuentes de información y apoyo adicional.
- Los miembros del personal pueden demostrar en sus clases los elementos fundamentales.

95

**Los resultados**

- Los miembros del personal piden menos sugerencias a profesionales de salud mental.
- Menos niños reciben consejería individual de psicólogos.
- Menos niños se han identificado como manifestando comportamientos difíciles y menos niños reciben referencias a servicios de salud mental.
- El programa gasta menos recursos y pasa menos tiempo en la etapa de intervención, y más en la etapa de prevención en la Pirámide.



96

**El nivel de la comunidad o el sistema**

- Los sistemas deben proveer una *gama continua* de servicios desde el fomento a la prevención y a la intervención.
- Los sistemas deben proveer una *gama completa* de servicios.
- Los servicios deben estar *individualizados*.



97

**El nivel de la comunidad o el sistema (cont.)**

- Los sistemas deben estar *centrados en la familia* e incluir tanto servicios enfocados en el niño como apoyos para la familia.
- El personal necesita recursos y condiciones laborales que le permitan dar servicios basados en evidencia: un financiamiento y número de casos que sean adecuados, arreglos de colaboración, oportunidades de desarrollo profesional, salarios y subsidios (compensación adicional), etc.



98

**El nivel de la comunidad o el sistema (cont.)**

- El concepto del "sistema de cuidado" utilizado en salud mental, ofrece guías prometedoras.
- "Sistema de cuidado":
  - El entrelazo de múltiples servicios o programas existentes en un sistema cohesivo y cooperativo que reduzca la duplicación de servicios. Reúne los huecos y trate cuestiones de transición para niños que se mudan de un servicio a otro o que necesitan acceder a múltiples servicios.



- Se ha creado en todo el programa una cultura de apoyo.
- Los miembros del personal realizan interacciones con intención y propósito con los niños a fin de construir sobre los puntos fuertes o fortalezas de los mismos.
- Se ha reducido la tasa de cambios del personal; se ha aumentado la satisfacción del personal.
- Los miembros del personal piden menos sugerencias a profesionales de salud mental.
- Menos niños reciben consejería individual de psicólogos.
- Menos niños se han identificado como manifestando comportamientos difíciles y menos niños reciben referencias a servicios de salud mental.
- El programa gasta menos recursos y pasa menos tiempo en la etapa de intervención, y más en la etapa de prevención en la Pirámide.

**Láminas 96 y 97.** Discuta los cambios al nivel de la comunidad o el sistema. El Centro para Prácticas Basadas en la Evidencia: Niños Pequeños con Comportamientos Difíciles (CEBP) repasó la literatura de investigación sobre los cambios al nivel de la comunidad o el sistema. Las siguientes láminas presentan recomendaciones extraídas de la síntesis de la literatura sobre sistemas que apoyan el desarrollo social y emocional de niños pequeños y tratan el comportamiento difícil por medio de prácticas basadas en evidencia. Dichas recomendaciones incluyen:

- Los sistemas deberán ofrecer una gama o un continuo de servicios que va desde el fomento hasta la prevención y la intervención.
- Los sistemas deberán ofrecer una gama completa de servicios, los cuales deberán ser individualizados y guardar relación con las necesidades de niños y familias, su cultura y su lenguaje.
- Los sistemas deberán centrarse en la familia e incluir tanto servicios enfocados en el niño, como apoyos para la familia.
- El personal necesita de los recursos y condiciones laborales adecuadas para ofrecer servicios basados en evidencia.

Véase la Síntesis (Synthesis) en [www.challengingbehavior.org](http://www.challengingbehavior.org).

**Lámina 98.** Entre las recomendaciones de la síntesis de la literatura, está la de "sistemas de cuidado". El concepto de "sistemas de cuidado", utilizado en los servicios de salud mental, ofrece pautas de guía prometedoras y se refiere al proceso de entrelazar múltiples programas o servicios ya existentes en un sistema cohesivo y cooperativo. El Modelo de la Planificación Cooperativa representaría una estrategia para adelantar dicha noción en la comunidad.

99



**Lámina 99.** Discuta la aplicación del método de la Pirámide al nivel de comunidades y sistemas.

**IX. Resumen y actividad opcional para llevar a casa (30 minutos)**

**IX. Resumen y actividad opcional para llevar a casa (30 minutos)**

**Lámina 100.** Mencione los recursos disponibles para los participantes y los siguientes sitios de Internet:

- [www.vanderbilt.edu/csefel/](http://www.vanderbilt.edu/csefel/) El Centro sobre los Fundamentos Sociales y Emocionales del Aprendizaje Temprano (Center on the Social and Emotional Foundations for Early Learning, o CSEFEL)
- Centro para Prácticas Basadas en la Evidencia: Niños Pequeños con Comportamientos Difíciles (Center for Evidence-Based Practices: Young Children with Challenging Behavior, o CEBP)

100



**Lámina 101. ACTIVIDAD PARA LLEVAR A CASA.** Pida al grupo que complete la actividad como individuos o, si tienen un compañero de su programa, que trabajen con el compañero. Permita 10 minutos para esta actividad.

Los participantes deberán llevar esta actividad a casa para facilitar sus trabajos continuos de planificación para la acción, a fin de superar las dificultades en la implementación de prácticas basadas en evidencia para tratar el desarrollo social y emocional de niños y el comportamiento difícil.

101



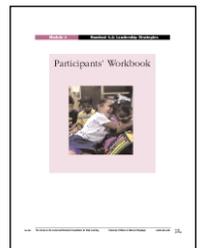
Otras Actividades para llevar a casa se encuentran en el Cuaderno de los participantes (**Hoja 4.2**).

**Lámina 102.** Gandhi dijo una vez: “Sé tú mismo el cambio que deseas ver”. El mejor liderazgo frecuentemente se comunica por medio del propio ejemplo.

102



Agradezca a los participantes su atención y trabajo y pídeles que completen la evaluación.



Handout 4.2