



Opción de Programa Early Head Start Basado en el Hogar

Reclutamiento, Adiestramiento y Retención
de Personal Calificado

Documento de Asistencia Técnica núm. 2

Preparado por el Centro Nacional de Recursos Early Head Start National en ZERO TO THREE

Documento de Asistencia Técnica núm. 2

Opción de Programa Early Head Start Basado en el Hogar: Reclutamiento, Adiestramiento y Retención de Personal Calificado

Este documento fue elaborado por el personal del Centro Nacional de Recursos Early Head Start (EHS NRC) en ZERO TO THREE, en colaboración con la Oficina Head Start. No se pretende que el contenido de este documento sea una interpretación de política. La información y los perfiles de programas Early Head Start se ofrecen con el fin de ayudar a los programas en sus actividades de desarrollo e implementación de servicios de alta calidad para mujeres embarazadas y familias con bebés y niños menores de tres años.

Fotografía de portada: Breckinridge-Grayson Programs, Inc. Early Head Start, Leitchfield, KY

Early Head Start National Resource Center @
ZERO TO THREE

734 15th Street, NW, Suite 1000
Washington, DC 20005-1013

Teléfono: 202-638-1144

Fax: 202-638-0851

Portal en la Internet: www.ehsnrc.org



El EHS NRC es financiado por el contrato 105-98-2055
Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU.

Administración para Niños y Familias

Administración para Niños, Jóvenes y Familias

Oficina Head Start

© 1999

ISBN #0-943657-43-1

Impreso en los Estados Unidos de América

Primera impresión, diciembre de 1999

Opción de Programa Early Head Start Basado en el Hogar: Reclutamiento, Adiestramiento y Retención de Personal Calificado

Las visitas al hogar son una estrategia popular para proveer los servicios del programa Early Head Start a las madres embarazadas y las familias con bebés y niños menores de tres años. Las visitas semanales al hogar son un requisito para los concesionarios que eligen la opción de programa basado en el hogar. La selección, el adiestramiento y el apoyo continuo al personal contratado para trabajar con niños y sus familias en sus hogares requieren una minuciosa evaluación de las necesidades únicas de los proveedores de servicios que llevan a cabo este trabajo tan demandante.

¿Por qué son únicas las visitas al hogar?

Los visitadores al hogar realizan algunas de las tareas más difíciles, en condiciones de trabajo sumamente complejas.

- El trabajo del visitador al hogar se lleva a cabo en el contexto de una relación interpersonal. La creación de estas relaciones familiares requiere tiempo y esfuerzo. Las familias con estrés muchas veces se sienten impotentes. El simple hecho de cruzar el umbral de la puerta puede ser un gran desafío. Es un trabajo arduo y demandante.
- Las familias pobres sufren un estrés constante que provoca que los miembros de la familia sean vulnerables a otros problemas. Los visitadores al hogar deben poseer amplios conocimientos y habilidades para satisfacer una extensa gama de necesidades.
- Los visitadores al hogar deben tener habilidades para trabajar tanto con niños como con adultos. Para trabajar de manera eficaz con las familias es fundamental mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de los adultos y las necesidades de los niños.

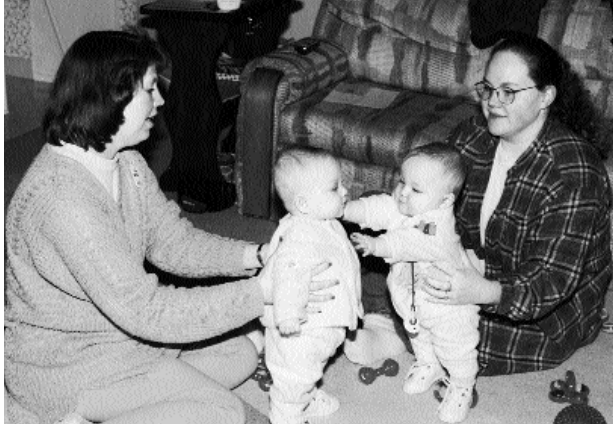
- Los visitadores al hogar también deben ser capaces de trabajar personalmente con familias individuales y facilitar experiencias de socialización en grupo, tal como se requiere en las *Normas de Ejecución para Programas Head Start*.

- Los visitadores al hogar con frecuencia deben entrar en ambientes poco conocidos, tener presente su seguridad todos los días y controlar la incertidumbre de lo que hay detrás de cada puerta cerrada cada vez que visitan un hogar.

No obstante a estos retos, las visitas al hogar son una opción de programa efectiva, ya que:

- Los proveedores de servicios pueden llegar a familias que de otra manera no buscarían la ayuda que necesitan, debido a limitaciones de transporte y otros factores que impiden que las familias visiten las clínicas o los centros de servicio;
- Las familias que trabajan pueden recibir servicios adicionales los fines de semana o por las tardes, cuando las oficinas tradicionales usualmente están cerradas;
- Los visitadores al hogar con frecuencia tienen la oportunidad de interactuar con los miembros de la familia extendida y apoyar mejor a toda la familia; y
- El trabajo en el ambiente del hogar permite que el proveedor de servicios viva las circunstancias de la familia y aprenda sobre las necesidades y fortalezas de la familia en el lugar donde ocurren de manera natural.

Para encontrar las personas idóneas que trabajen de manera efectiva tanto con niños como con sus familias, es necesario poner especial atención a estos aspectos únicos del rol de los visitadores al hogar, así como los elementos de apoyo del programa que se requieren para ayudarles a realizar bien su trabajo.



Programa Early Head Start Upper Des Moines Opportunity Inc. Spencer, Iowa

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CALIFICADO

Los visitadores deben tener los conocimientos y la experiencia en materia de educación y desarrollo para la primera infancia y la niñez; en principios de salud infantil, seguridad y nutrición; principios de enseñanza de adultos y dinámica de las familias. Deben tener la facilidad de comunicarse y motivar a la gente. Además, deben conocer los recursos de la comunidad y poseer la habilidad para vincular a las familias con las agencias y servicios apropiados. Normas de Ejecución de Programas Head Start 1304.52(e)

Las Normas de Ejecución (1304) y los Reglamentos de Opciones de Programa (1306) establecen el marco de referencia de las aptitudes de los visitadores al hogar de los programas Early Head Start. Dentro de este marco, los creadores del programa deben determinar las experiencias educativas, profesionales y personales particulares que son necesarias para realizar el trabajo en la comunidad específica y la agencia en la que trabajan. Los tipos de orientación, adiestramiento y supervisión que se ofrecen a los visitadores al hogar profesionalmente adiestrados (por ejemplo, trabajadoras sociales, enfermeras, educadoras de primera infancia) serán distintos de los que se ofrecen a visitadores al hogar que no poseen estas aptitudes y experiencias. Además de los requisitos presentados en las Normas de Ejecución, hay tres componentes esenciales para reclutar y contratar con eficacia al personal:

1. *Determine las necesidades y los recursos de las familias.* Éste es el momento en que debe volver a evaluar el Estudio de la Comunidad y lo que se aprobó en su propuesta de concesión. Las necesidades de los infantes y las familias a las que provee servicios determinarán el mejor tipo de experiencias y adiestramiento para alcanzar los resultados especificados.

2. *Identifique los conocimientos, habilidades y atributos que deben tener los visitadores al hogar y sus supervisores para alcanzar las metas del programa y cumplir las Normas de Ejecución.* Para seleccionar el personal que mejor puede realizar el trabajo, tenga presente lo que espera lograr con el programa. Por ejemplo, si uno de las principales metas del programa es aumentar el índice de nacimientos de término saludables en la comunidad, puede considerar la contratación de enfermeras como visitadoras al hogar para que trabajen con las madres embarazadas, ya que tienen adiestramiento y conocimientos específicos en el campo médico. Si no logra encontrar en su comunidad solicitantes de empleo que tengan habilidades o adiestramiento específicos, considere la manera en que su estrategia de desarrollo profesional asegurará la selección del mejor solicitante para el puesto.
3. *Diseñe prácticas de contratación creativas que sirvan para identificar la mejor relación entre los puestos y las personas contratadas.* Aproveche el proceso de entrevistas para explorar a fondo la manera en que el posible empleado manejaría diversas situaciones. Aplique su creatividad para encontrar formas de observar al candidato en acción, sin infringir las pautas de confidencialidad; por ejemplo, mediante la representación de roles, críticas a una videograbación de una visita al hogar real o la participación en una experiencia de socialización en grupo. Haga que varios miembros del personal participen en el proceso de entrevistas, para que obtenga retroalimentación sobre el candidato con diferentes puntos de vista.

DESARROLLO PROFESIONAL Y ADIESTRAMIENTO

Las agencias concesionarias y delegadas deben ofrecer una orientación a todo el personal nuevo, consultores y voluntarios, que incluya, como mínimo, metas y filosofía fundamental de Early Head Start y/o Head Start, y las modalidades mediante las cuales el programa las lleva a cabo. Normas de Ejecución de Programas Head Start 1304.52(k) (1)

¿Qué pasa si su comunidad no tiene un grupo de solicitantes de empleo con el adiestramiento y las habilidades que busca? Después de seleccionar al personal con mayor potencial, ¿cómo lo prepara para realizar el trabajo? Cuando desaparezca la “novedad” del trabajo, ¿cómo inspirará al personal para que aprendan nuevas habilidades o para que refresquen las que ya tienen? ¿Cómo se forja la excelencia individual y del programa? Estos tipos de problemas de personal tienen una relación directa con su estrategia de desarrollo profesional.



Mid-Iowa Community Action. Ames, Iowa

El Comité Asesor de Servicios para Familias con Bebés y Niños Menores de Tres Años informó que “los programas únicamente pueden ser tan buenos como las personas que trabajan en ellos”. Una vez que ha reclutado y contratado personal calificado, las actividades constantes de desarrollo profesional son esenciales para forjar la capacidad individual y del programa.

Adiestramiento y Orientación Antes del Servicio: Incorporación de Personal Nuevo
La manera en que integra al nuevo personal en su programa es la base de su trabajo y desarrollo dentro de la organización. Considere las diversas experiencias de aprendizaje que pueden ofrecerse a un empleado nuevo:

- Materiales escritos sobre la organización y su misión.
- Políticas y procedimientos verbales y escritos.
- Seguimiento de personal experimentado.
- Representación de roles de situaciones difíciles.
- Estudios de caso de familias específicas.

- Observación de vídeos de visitas al hogar o experiencias de socialización en grupo.
- Asesoría o “sistemas de compañeros”.
- Reuniones de personal en grupo o interdisciplinarias.
- Supervisión reflexiva o de apoyo para individuos, con una relación de colaboración entre el supervisor y el empleado que genere regularmente oportunidades para reflexionar sobre la tarea de proveer servicios de alta calidad a las madres embarazadas y las familias con bebés y niños menores de tres años.

La orientación para un nuevo empleo es como penetrar en una cultura diferente. Hay *nuevas formas* de realizar el trabajo en un *nuevo ambiente*, incluso cuando el empleado llega al trabajo con un gran cúmulo de experiencias. Cada organización tiene su propia manera de funcionar, desde la ropa que puede usarse hasta cómo, qué y con quién puede establecerse la comunicación. El apoyo físico, psicológico e informativo necesario durante este período crítico es fundamental para el éxito del reclutamiento y la retención del personal.

Desarrollo Profesional Continuo

El desarrollo profesional es un proceso dinámico y evolutivo que dura toda la vida. Las actividades de desarrollo profesional deben apoyarse unas en otras y repetir los temas y convicciones centrales de las *Normas de Ejecución* y de su programa EHS, una y otra vez y de diversas maneras. Se requiere una extensa gama de estrategias de adiestramiento para satisfacer las distintas necesidades del personal. Cada empleado aportará diferentes experiencias y habilidades al trabajo y requerirá estrategias distintas para desarrollar y refinar sus habilidades.

Conexión entre el Adiestramiento y la Provisión de Servicios Eficaces

La meta de todas las actividades de adiestramiento y desarrollo profesional es proveer servicios más eficaces a los infantes y sus familias. ¿Cómo puede evaluarse el impacto de las actividades de desarrollo profesional en lo que hace con los niños y sus familias? Puede obtenerse información útil con métodos formales e informales, por ejemplo, encuestas a los padres o listas de comprobación de desarrollo infantil. La evaluación es parte integral del adiestramiento y el desarrollo profesional, y por lo tanto debe considerarse al elaborar los planes de adiestramiento individuales y del programa.

Establecimiento de Vínculos con la Educación Formal

Las agencias concesionarias y delegadas deben establecer y ejecutar criterios estructurados para la capacitación y el desarrollo del personal, dando créditos académicos siempre que sea posible. Este sistema debe diseñarse para ayudar a forjar relaciones entre el personal y asistirles en adquirir o aumentar sus conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar sus cargos, de conformidad con los requisitos de 45 CFR 1306.23. Normas de Ejecución de Programas Head Start 1304.52(k) (2)

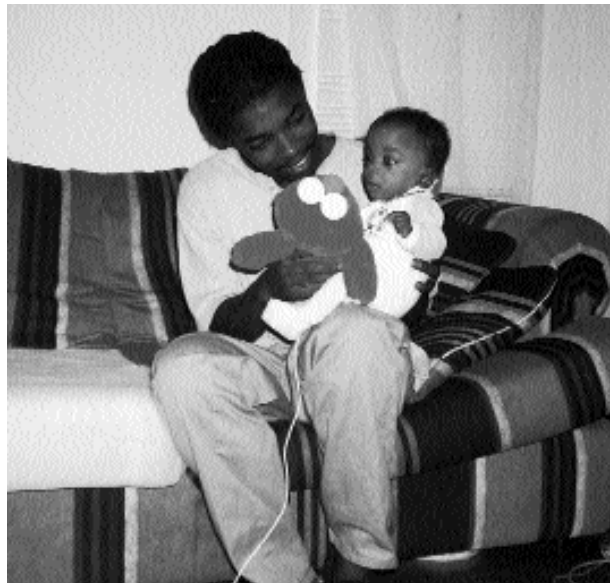
La provisión de oportunidades de educación formal, como créditos universitarios, crea una estructura y peldaños profesionales para que el personal logre metas específicas. Las *Normas de Ejecución* establecen que, siempre que sea posible, deben adjuntarse créditos académicos a las oportunidades educativas de adiestramiento y desarrollo del personal. Las credenciales académicas, como Asociado en Desarrollo Infantil (CDA), sirven para asegurar que el personal tenga el adiestramiento y la experiencia de nivel básico; sin embargo, no deben ser la meta final. Tal como ya se mencionó, el desarrollo profesional es un proceso de aprendizaje que dura toda la vida.

RETENCIÓN DE PERSONAL

La conservación del personal calificado es un desafío constante. Aunque el desarrollo profesional continuo permite el crecimiento personal y profesional, con frecuencia las recompensas tangibles son lo que marca la diferencia. ¿Tiene el personal oportunidades para ascender en la organización? ¿Cómo se relacionan los aumentos en la remuneración con el desempeño laboral, el adiestramiento adicional y la educación? ¿Se reconocen los logros del personal?

Uno de los principales obstáculos para retener el personal calificado de visitas al hogar es el nivel de agotamiento que prevalece en este trabajo. Por lo tanto, es fundamental que los administradores del programa den apoyo y asignen fondos para tratar el problema de control del estrés y la salud mental.

Hay pasos específicos que pueden tomar los directores de programa para atender las necesidades del personal de visitas al hogar:



Programas Heartland. Salina, Kansas

Cuidado para el cuidador: Diez estrategias que han sido de utilidad para que los supervisores y administradores cuiden y apoyen a los visitadores al hogar, para que éstos puedan cuidar y apoyar a las familias y éstas a su vez puedan cuidar y apoyar a los niños.

1. Supervisión reflexiva regular y formal.

Los visitadores al hogar necesitan tiempo y lugares seguros para que puedan hablar abiertamente acerca de las familias con las que trabajan, tanto desde una perspectiva objetiva como subjetiva. También requieren retroalimentación de apoyo, no crítica, sobre su trabajo.

2. Supervisión en el campo.

Los visitadores al hogar sienten apoyo cuando los supervisores los acompañan en las visitas con el propósito de comprender las experiencias de los visitadores, no de supervisar su ejecución.

3. Apoyo informal de sus compañeros.

Los visitadores al hogar deben tener todas las oportunidades posibles de reunirse con sus colegas para discutir los desafíos de la intervención basada en el hogar y compartir estrategias que permitan satisfacer las necesidades de las familias y de ellos mismos.

(Continúa en la página 5.)

(Continúa de la página 4.)

4. Adiestramiento didáctico y práctico continuo.

Los visitadores al hogar se vuelven y sienten más competentes si tienen oportunidades regulares de pensar intelectualmente en las visitas al hogar y aprender nueva información sobre las familias y técnicas para trabajar con ellas.

5. Conferencias interdisciplinarias de casos.

Dado que las familias psicológicamente vulnerables con frecuencia tienden a ser muy complejas, es importante tener discusiones programadas y estructuradas de familias específicas, que permitan a los diversos profesionales que trabajan con las familias compartir sus puntos de vista, conocimientos y experiencias.

6. Consultas accesibles de salud mental.

Los retos psicológicos a los que se enfrentan muchas familias exigen que los visitadores al hogar tengan acceso a un profesional de la salud mental que les ayude a efectuar evaluaciones de las familias, informarles de las necesidades de los individuos con diagnósticos específicos de salud mental, asesorarles sobre estrategias de intervención, hacer recomendaciones de tratamiento y quizás proveer tratamiento de corta duración.

7. Protocolos estándar para crisis familiares y situaciones de alto riesgo.

Los visitadores al hogar estarán mucho mejor preparados para enfrentar las difíciles situaciones que se presentan en el campo si cuentan con información explícita sobre cómo manejar emergencias y crisis (por ejemplo si un niño se enferma durante una visita al hogar, si una familia no tiene comida o un lugar donde vivir, si el visitador al hogar es testigo de violencia entre adultos en el hogar, si el visitador al hogar piensa que hay abuso infantil o lo observa, etc.).

8. Hincapié en la seguridad.

En la actualidad, los visitadores al hogar, en particular los que trabajan en áreas urbanas, muchas veces tienen que trabajar en comunidades inseguras. Su seguridad debe ser una preocupación primordial de sus supervisores. Las cinco estrategias indicadas a continuación servirán para mejorar la seguridad de los visitadores al hogar y fortalecer la percepción de seguridad y confianza que los visitadores al hogar tienen respecto de la agencia para la que trabajan:

- **Formación de equipos:** Los visitadores al hogar pueden salir juntos, sobre todo en los vecindarios más peligrosos. Los supervisores pueden acompañar a los visitadores en forma rutinaria cuando vayan a hogares o vecindarios peligrosos.

- **Adiestramiento policiaco:** Un departamento de policía local puede proveer adiestramiento sobre defensa personal y prevención de delitos. También pueden informar a los visitadores al hogar de cuáles son los vecindarios más peligrosos y a qué hora del día es más seguro transitar por ellos. La relación con el departamento de policía también puede brindar mayor protección a los visitadores al hogar si la policía está enterada de su presencia en la comunidad.
- **Tecnología de comunicaciones:** Los teléfonos celulares y los radiolocalizadores son una importante conexión entre el visitador al hogar y la agencia, además de ser útiles para obtener ayuda inmediata en momentos de crisis. La asignación de fondos para este recurso es una necesidad más que un lujo.
- **Protocolos de crisis:** Hay que adiestrar a los visitadores al hogar sobre lo que deben hacer en una situación de crisis, y deben tener la oportunidad de practicar estos protocolos mediante la “representación de roles”, para asegurar que estén bien preparados para una eventual emergencia. Un supervisor o administrador debe estar de guardia cuando un visitador está en el campo, para que pueda responder de inmediato al visitador en una situación de crisis.
- **Participación de las familias en la seguridad del visitador al hogar:** Es necesario alentar a las familias que participan en el programa de visitas al hogar para que ayuden a planificar la seguridad del visitador al hogar. Los miembros de la familia por lo general conocen los peligros potenciales del vecindario (por ejemplo, centros de consumo de drogas, actividades de pandillas, etc.) y pueden informar a los visitadores de la manera más segura de desplazarse por el vecindario.

9. Celebraciones.

El trabajo de los visitadores al hogar debe celebrarse de manera constante, mediante programas de autorreconocimiento, reuniones regulares formales e informales del personal en las que se reconozcan los esfuerzos, comidas espontáneas para alimentar el cuerpo y el espíritu, y elogios de los supervisores.

10. Descansos para la salud mental.

Los supervisores deben estar alertas al estado de los visitadores al hogar y reconocer si están exhaustos o si han tenido una experiencia muy agotadora desde el punto de vista físico o mental. En estos casos, los supervisores deben ayudar a los visitadores a hacer una pausa y tomar un descanso (o un día libre) para alejarse temporalmente del difícil trabajo de las visitas al hogar.

Harden, B. J., 1998, *Zero To Three*, vol. 17(4), págs. 14, 16.

EN RESUMEN...

El reclutamiento, el adiestramiento y la retención de visitadores al hogar calificados requiere una estrategia integral de desarrollo personal, que incluya lo siguiente:

- Conocimiento de los aspectos únicos del rol del visitador al hogar;
- Necesidades y recursos claramente articulados de las familias a las que se provee servicios, y aptitudes del personal para satisfacer estas necesidades;
- Prácticas de contratación para identificar el mejor personal para el puesto;
- Experiencias de desarrollo profesional que se apoyen unas a otras, utilicen diversas estrategias de aprendizaje para adultos, contemplen las necesidades de los individuos y estén vinculadas a la educación formal;
- Mecanismos de evaluación para asegurar que las experiencias de adiestramiento y desarrollo profesional tengan el impacto deseado en el trabajo que se realiza con los niños y las familias; y



Programa Early Head Start de Murray, Murray, KY.

- Recursos para mantener el compromiso del personal y evitar la rotación de personal, por ejemplo, una remuneración adecuada, avance por desarrollo profesional y necesidades de salud mental.

Perfiles de Programas Early Head Start

Los perfiles de los programas presentados a continuación ilustran las visitas al hogar que se llevan a cabo en tres programas EHS que ofrecen servicios mediante visitas al hogar. Cada programa ha descrito su estrategia particular de reclutamiento, adiestramiento y retención de personal. Todos los programas EHS están facultados para desarrollar servicios que satisfagan las necesidades de sus comunidades, por lo cual cada modelo de programa será diferente.

Hamilton Center, Inc. Terre Haute, Indiana

El programa Hamilton Center Early Head Start provee servicios basados en el hogar a 60 familias del Condado de Vigo, en el estado de Indiana. Esta comunidad, primordialmente rural, tiene una población en su mayoría caucásica, con una población afroamericana y asiática más pequeña. El programa EHS da prioridad a las familias con las madres más jóvenes, los niños más jóvenes y los ingresos más bajos.

Necesidades y recursos de las familias participantes: En un principio, después de recibir la concesión de EHS, utilizamos los Estudios de la Comunidad, recopilamos información de otros programas de la comunidad que daban servicio a familias de bajos recursos y hablamos con las familias acerca de sus necesidades. Ahora, en nuestro cuarto año de operación, las familias participantes nos enseñan constantemente sobre sus recursos y necesidades. Los aliados comunitarios siguen siendo una fuente de información pertinente.

Las necesidades de las familias en nuestra comunidad son: educación formal (GED, educación superior), empleos con salarios adecuados, atención médica para adultos, sistemas de apoyo social, transporte, vecindarios seguros, servicios de salud mental y ayuda para resolver problemas de violencia doméstica. Los recursos de estas familias incluyen: el conocimiento de cómo sobrevivir con ingresos limitados, cómo utilizar los servicios comunitarios, el deseo de hacer cambios positivos en sus vidas, el amor por sus hijos, la voluntad de compartir con los demás y una red para lograr cosas no obstante obstáculos que parecen insuperables.

Aptitudes del personal: Contratamos seis Educadores EHS para proveer los servicios de visitas al hogar. Todos los Educadores tienen un Grado de Licenciatura en Desarrollo Infantil y Vida Familiar o en Educación a Temprana Edad. La experiencia previa de estos empleados incluye programas comunitarios de intervención temprana y ambientes de cuidado infantil.

Prácticas de contratación de personal: El proceso de entrevistas consiste en un panel de entrevistadores. Los candidatos son interrogados sobre su educación, experiencia, habilidades interpersonales, actitudes y valores, adaptabilidad, madurez y metas y objetivos profesionales. Idealmente, el personal tiene una sólida base de conocimientos sobre bebés, niños menores de tres años y familias, pero son conscientes de que tienen mucho que aprender. El personal debe tener una pasión por trabajar con familias y niños y a la vez permitir que las familias tomen sus propias decisiones. Asimismo, es importante que el personal trabaje bien como equipo, pero también con eficacia individual. Por último, buscamos personal que reconozca que hay más de una respuesta a cada pregunta y que ninguna persona debe tener las respuestas a todas las preguntas.

Durante el proceso de entrevistas, alentamos a los candidatos para que hablen y compartan con nosotros cómo manejarían ciertas situaciones, por qué quieren trabajar con niños pequeños y sus familias, qué consideran sus puntos fuertes y débiles, qué les hace sentir que tienen éxito y qué quieren obtener de su empleo.

Estrategia de adiestramiento: El proceso de orientación de nuevos empleados se adapta a las necesidades individuales de cada empleado. Todos los empleados asisten a una reunión de orientación de la agencia y empleamos una lista de comprobación para asegurar que cada empleado reciba información sobre los temas clave. Otras actividades de orientación son las siguientes: observación de vídeos, seguimiento de visitantes al hogar que son veteranos, instrucción personal con un supervisor y lecturas selectas.

Se provee adiestramiento continuo a todo el personal. Ofrecemos adiestramiento mensual en servicio, adiestramiento trimestral sobre toda la agencia, presentaciones semanales para el personal, acceso a literatura profesional y la oportunidad de asistir a conferencias y talleres.

Retención de personal: Para retener al personal calificado, ofrecemos salarios y beneficios competitivos, reconocemos los logros del personal, alentamos al personal para que comparta sus conocimientos, realizamos actividades divertidas y tenemos un ambiente de trabajo ameno y de apoyo. Estamos desarrollando un escalafón profesional en los servicios de visitas al hogar. También exhortamos al personal para que participe en equipos que trabajan en actividades de toda la agencia, para mantener al personal conectado con el trabajo de la agencia en general. El personal participa en la toma de decisiones sobre los gastos del presupuesto de suministros y seleccionan artículos que utilizarán en su trabajo. También hemos hecho inversiones en tecnología para apoyar al personal en sus labores.

Todos los supervisores han recibido adiestramiento de supervisión reflexiva y todo el personal tiene tiempos programados para hablar con sus supervisores sobre su trabajo con los niños y las familias. También ofrecemos Consultas de Salud Mental cada mes. Hemos contratado a un terapeuta de salud mental, que está disponible para reunirse regularmente con el personal y hablar en forma confidencial de estrategias para trabajar con familias específicas, la reacción del personal a su trabajo y la definición de metas personales y para las familias con las que trabajan.

Contacto: Anita Lascelles, Directora, 812-231-8336

Florida State University (FSU) Early Head Start Tallahassee, Florida

El programa EHS de Florida State University da servicio a 40 familias con la opción basada en el hogar y a 20 niños con la opción basada en el centro. Las familias de esta comunidad rural son principalmente afroamericanas. Para la inscripción en los servicios basados en el hogar, el programa EHS de FSU recluta mujeres embarazadas en las primeras 25 semanas del embarazo, madres primerizas y nuevas madres con bebés menores de un año. Las madres tienen entre 17 y 28 años de edad.

Necesidades y recursos de las familias participantes: Las necesidades generales de las familias en nuestra comunidad se identificaron mediante un proceso de estudio de la comunidad, realizado con las Coaliciones Healthy Start y los Consejos de Prekindergarten en los condados participantes. Las necesidades de las familias individuales se identifican a través de la *Encuesta de Problemas Familiares*, desarrollado por nuestro proyecto. La encuesta se lleva a cabo con todas las familias durante el proceso de solicitud, para determinar si la familia se beneficiará del programa EHS. El proceso de encuesta también ayuda a las familias a comprender que su inscripción en el programa EHS requiere su participación en visitas al hogar de una y media horas de duración, y socializaciones en grupo dos veces por semana.

La encuesta identifica: educación y atención prenatal, salud materna y autoestima, desarrollo y apoyo familiar, educación sobre nutrición, salud y desarrollo infantil, educación para padres y desarrollo de habilidades como parte de lo que las familias necesitan y quieren del programa. Los recursos de las familias participantes incluyen: apoyo de parientes y amigos; y aliados colaboradores en la comunidad, incluyendo Florida Healthy Start, Healthy Families America, programas Head Start locales y Even Start.

Aptitudes del personal: Las aptitudes mínimas de los visitantes al hogar del programa EHS de FSU incluyen un diploma de bachillerato y dos años de experiencia laboral con mujeres embarazadas o con familias que tienen bebés o niños menores de tres años. Actualmente tenemos cuatro visitadoras al hogar EHS: una es una enfermera práctica certificada, una es una asistente de salud doméstica certificada y una es una madre que recibió servicios de visitas al hogar a través del

programa federal Healthy Start y luego se adiestró como visitadora al hogar Healthy Start. Una visitadora al hogar tiene grado CDA para bebés y niños menores de tres años, mientras que las otras trabajan para obtener el grado CDA.

Creemos que las características personales de las visitadoras al hogar, como son una personalidad amigable y abierta, buenas habilidades para escuchar y sensibilidad a los indicios, son los ingredientes más importantes de las visitas al hogar eficaces. Según nuestra experiencia, los paraprofesionales bien entrenados pueden establecer buenas relaciones con las familias participantes, por lo que contratamos visitadores al hogar de las comunidades a las que servimos.

Independientemente del adiestramiento profesional y la experiencia personal, creemos con firmeza que la clave de la eficacia de los visitadores al hogar es una supervisión reflexiva sólida y el adiestramiento continuo.

Prácticas de contratación de personal: Todos los solicitantes de puestos son evaluados previamente por teléfono antes de concederse una entrevista. Un equipo formado por el Director, el Supervisor de Actividades Basadas en el Hogar, un especialista de área de programa y un representante del Consejo de Política llevan a cabo entrevistas, siguiendo un protocolo que consiste en preguntas de sondeo y representación de roles. La representación de roles consiste en “actuar” situaciones típicas que podrían presentarse durante las visitas al hogar. Todas las respuestas se registran y califican con base en una escala. Las recomendaciones de contratación finales son tomadas por el Director, con asesoría del Supervisor de Actividades Basadas en el Hogar, y son aprobadas por el Consejo de Política. Todo el personal es contratado durante un período de prueba de seis meses y reciben supervisión y apoyo intensivos durante este período, incluyendo asesoría, modelado, videograbación de representación de roles y observaciones semanales de las vistas al hogar por parte del Supervisor de Actividades Basadas en el Hogar.

Estrategia de adiestramiento: Nuestro programa EHS comenzó con dos semanas de adiestramiento intensivo previo al servicio y adiestramiento continuo en servicio cada mes. Con base en nuestras experiencias anteriores con el programa federal Healthy Start, aprendimos que la cobertura del contenido básico en el adiestramiento no asegura la capacidad en las visitas al hogar. La mayoría de los visitadores al hogar requieren práctica y oportunidades guiadas para ensayar sus

habilidades antes de que se sientan cómodos aplicando dichas habilidades con las familias. Debe concederse tiempo apropiado para que los visitadores al hogar dominen la manera de equilibrar los asuntos familiares con el contenido específico que debe cubrirse en la visita al hogar. Por lo tanto, el Supervisor de Actividades Basadas en el Hogar del programa EHS da seguimiento al adiestramiento, programando observaciones inmediatas de las visitas al hogar con el personal para ver cómo aplican los nuevos conocimientos con las familias y ofrecer orientación adicional si es necesario. Estas observaciones enfocadas de los supervisores no sólo ayudan a los visitadores al hogar, sino que también proveen al director del proyecto importante retroalimentación sobre la eficacia del adiestramiento y el diseño del currículo. El adiestramiento regular en servicio también brinda a los visitadores al hogar oportunidades para criticarse en videograbaciones y ofrece tiempo para prácticas adicionales en áreas específicas.

Cada dos semanas, los visitadores al hogar tienen la oportunidad de reunirse en grupo con el fin de discutir la forma de manejar retos comunes, explorar nuevos temas y mantenerse actualizados de las nuevas actividades en el programa EHS. Nuestros visitadores al hogar del programa EHS con frecuencia participan en proyectos piloto de adiestramiento del instituto nacional de adiestramiento de visitas al hogar del Centro de Prevención e Intervención a Temprana Edad de FSU. Estas sesiones de adiestramiento se utilizan para refinar el contenido de las visitas, determinar el contexto apropiado para el uso de temas específicos del currículo, bosquejar situaciones realistas y centrarse en los asuntos de supervisión.

Formamos parte de la Alianza de Adiestramiento EHS/HS de Florida A&M University. Esta iniciativa de colaboración ofrece a los cuidadores y visitadores al hogar de los programas EHS cursos con créditos universitarios para la obtención de un grado de licenciatura en Educación Infantil a Temprana Edad. La concesión financia la matrícula y los libros, mientras que el programa EHS de FSU provee las aulas y Fondos de Mejoramiento de Calidad para cubrir los cargos relacionados con la solicitud y los exámenes de admisión de la universidad. Además, todos los empleados del programa EHS de FSU tienen derecho a tomar hasta seis horas de cursos universitarios sin pago de matrícula en cada período escolar, siempre y cuando los cursos estén directamente relacionados con sus responsabilidades laborales actuales.

Retención de personal: Los visitadores al hogar del programa EHS de FSU son empleados universitarios con

todos los beneficios, incluyendo jubilación estatal, seguro de vida y seguro médico. Los salarios se basan en la escala de pago de la universidad. Se exhorta al personal para que obtenga grados más altos y son recompensados con aumentos salariales.

La supervisión de los visitadores al hogar que se encuentran en diversos condados y oficinas puede ser un desafío incluso para los administradores más experimentados. Por lo tanto, los supervisores son responsables por un máximo de cuatro a seis visitadores al hogar, dependiendo de la ubicación de sus oficinas y áreas de trabajo.

Hemos encontrado que la supervisión de los paraprofesionales que son visitadores al hogar requiere mayor apoyo, con conferencias individuales que incluyen tiempo para discutir la carga de casos, estrategias para trabajar con familias individuales, revisión de informes escritos semanales y asesoría. También es importante que el supervisor esté familiarizado con cada familia. Nuestro Supervisor de Actividades Basadas en el Hogar realiza visitas conjuntas a las nuevas familias referidas en el primer mes para explicar su función como supervisor. Las visitas conjuntas constantes y periódicas facilitan al Supervisor la vigilancia y evaluación de los servicios y la comprensión de las fortalezas y necesidades de las familias, además de ayudarlo a administrar con eficacia cualquier situación de crisis que se presente.

Las visitas al hogar, sobre todo en zonas rurales, pueden ser un trabajo solitario. El estrés de trabajar con familias que se enfrentan a problemas complejos en ocasiones puede apagar el entusiasmo y la capacidad para manejar la situación. Hemos encontrado que es importante que el supervisor tenga contacto diario con el visitador, aunque sea por teléfono, así como conferencias individuales como mínimo una vez por semana, usualmente en la oficina del visitador al hogar. El desempeño y la moral también mejoran si se ofrecen oportunidades regulares para que los visitadores al hogar se reúnan y compartan experiencias, celebren sus éxitos, tengan lluvias de ideas, resuelvan problemas y ríen y lloren juntos. Además, un Consultor de Salud Mental lleva cabo sesiones periódicas con el personal, en las que se presentan técnicas de relajamiento y estrategias de reducción de estrés. Se alienta a todo el personal para que asistan a los servicios de asesoría que requieren.

Contacto: Rebecca Pruett, Directora, 850-922-1330

First Steps Early Head Start Canon City, Colorado

El programa First Steps Early Head Start provee servicios basados en el hogar a 75 niños de una comunidad rural montañosa. Las familias participantes son principalmente angloamericanas, con un pequeño porcentaje de familias afroamericanas, asiáticas e indígenas americanas.

Necesidades y recursos de las familias participantes: Las mayores necesidades de nuestras familias incluyen: empleos con salario adecuado, tratamiento de abuso de drogas y alcohol y problemas de violencia doméstica. Los recursos en la comunidad incluyen sólidas relaciones de colaboración entre agencias de servicios y el ingenio de las familias para salir adelante en un lugar con depresión económica.

Aptitudes del personal: El requisito de educación mínima es un grado GED; sin embargo, hemos contratado personal con adiestramiento avanzado, de nivel de maestría. El personal se selecciona principalmente con base en su capacidad de establecer un buen entendimiento con las familias y seguir una estrategia basada en fortalezas en su trabajo con niños y familias. También se valora la experiencia personal; por ejemplo, tenemos visitadores al hogar que han criado mellizos, han tenido hijos con necesidades especiales o han tenido bebés prematuros.

Prácticas de contratación de personal: Tratamos de reclutar personal de familias participantes calificadas. Los candidatos potenciales son entrevistados por dos empleados y un padre de familia. Entre las habilidades que buscamos están la capacidad de establecer un buen entendimiento y una estrategia de trabajo basada en fortalezas familiares. Valoramos el personal con experiencias personales relevantes, como sería un niño discapacitado. La entrevista consiste en preguntas de sondeo, respuestas a situaciones específicas y el conocimiento de la filosofía del candidato sobre la crianza de los niños.

Estrategia de adiestramiento: Todo el personal recibe una orientación en el centro antes de realizar visitas al hogar. Esta orientación incluye la familiarización con las colaboraciones comunitarias y las fuentes de financiamiento. Después, el personal asiste a un curso de adiestramiento de Padres como Profesores, de una semana de duración. Este adiestramiento provee información sobre los principios de las visitas al hogar, el reconocimiento de las fortalezas familiares, el desarrollo

de habilidades, el trabajo con familias muy necesitadas y la observación de una visita al hogar.

Después del adiestramiento de Padres como Profesores, se asigna un “compañero” para el visitador en el programa EHS. El personal nuevo acompaña a un colega más experimentado en varias visitas al hogar. También se asigna un Asesor al personal nuevo, que proporciona supervisión reflexiva. El Asesor se reúne individualmente con el visitador al hogar durante una hora, dos veces al mes, en los dos primeros meses, y luego cada mes para proveer apoyo continuo.

Los visitadores al hogar experimentados, que han ocupado su puesto durante más de un año, pueden convertirse en “compañeros” del nuevo personal. El personal experimentado debe tener conocimientos de los recursos disponibles, poseer habilidades de control de crisis y mantener límites profesionales al mismo tiempo que establecen relaciones de apoyo con las familias.

Todos los visitadores al hogar se reúnen dos veces al mes, durante una hora y media, para discutir su trabajo, compartir recursos y apoyarse unos a otros. Cada mes, se designa medio día para el adiestramiento en servicio. Este adiestramiento puede incluir desde adiestramiento del Programa WestEd para Cuidadores de Bebés y Niños Menores de Tres Años hasta un conferencista invitado que habla sobre un tema de interés común. Cada año ofrecemos un retiro de adiestramiento de una semana de duración, durante el cual el personal no provee servicios a las familias.

Una escuela superior comunitaria de la localidad ofrece cursos vespertinos de Educación Infantil a Temprana Edad, que permiten al personal obtener créditos para un grado AA.

Retención del personal: Hemos encontrado que la mejor forma de retener el personal calificado es asegurando que tengan maravillosas oportunidades de adiestramiento y experiencias de desarrollo profesional. Alentamos al personal para que hagan presentaciones y se conviertan en adiestradores. La flexibilidad es importante para el personal y nuestras familias; por lo tanto, los horarios de trabajo pueden ajustarse para permitir que el personal satisfaga sus obligaciones personales, siempre y cuando cumplan sus deberes laborales. También reconocemos la experiencia y conocimientos del personal e intentamos aprovechar al máximo sus talentos y habilidades.

Las estrategias de asesoría previamente señaladas, como la supervisión reflexiva, se emplean para atender las necesidades de salud mental del personal. Cada seis meses, el asesor acompaña al visitador al hogar para observar su capacidad para establecer un buen entendimiento, observar el desarrollo infantil, ver las actividades de padres e hijos y discutir la situación. El asesor registra textualmente la visita al hogar para ayudar a los visitadores al hogar en la evaluación de sus habilidades y las áreas en las que requieren mejoras.

Contacto: Katherine Bair, Coordinadora de Visitas al Hogar, 719-269-1523

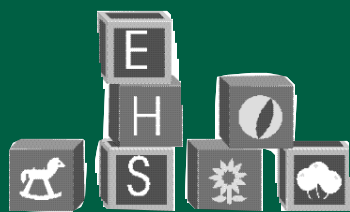
Recursos selectos

Nota: Los recursos selectos no fueron traducidos al español, porque son originalmente en el idioma inglés.

- Almonte, B. E. (1994). Professionalism as culture change: Issues for infant/family community workers and their supervisors. *Zero to Three*, 15 (2), 18-23.
- Eggbeer, L. & Fenichel, E. (Eds.) (1995). *Educating and Supporting the Infant/Family Work Force: Models, Methods, and Materials*. Washington, DC: ZERO TO THREE.
- Fenichel, E. (1992). *Learning through supervision and mentorship to support the development of infants, toddlers, and their families: A sourcebook*. Washington, DC: ZERO TO THREE.
- Fenichel, E., and Eggbeer, L. (1990). *Preparing practitioners to work with infants, toddlers, and their families: Issues and recommendations for educators and trainers*. Washington, DC: ZERO TO THREE.
- Gomby, D., & Cuiress, P. (Eds.) (1999). Home visiting: Recent program evaluations. *The Future of Children*, 9(1).
- Harden, B. J. (1997). You cannot do it alone: Home visitation with psychologically vulnerable families and children. *Zero to Three*, 17 (4), pp. 10-16.
- McGuckin, R. & McClellan, P. *Model Personnel Policy Manual for Child Care Agencies*. Luberville, PA: Support Services for Child Care Professionals.
- National Resource Center for Family Centered Practice. (1996). *Family based job descriptions*. Washington, DC: Department of Health and Human Services.
- Powers, S., & Fenichel, E. (1999). *Home visiting: Reaching babies and families "where they live."* Washington, DC: ZERO TO THREE.
- U. S. Department of Health and Human Services. (1997). *Home-Based Program Option*. Washington, DC: Head Start Bureau
- U. S. Department of Health and Human Services. (1997). *Head Start Home-Based Handbook*. Washington, DC: Head Start Bureau.
- U. S. Department of Health and Human Services. (1997). *Home-Based Supervisor's Guide*. Washington, DC: Head Start Bureau.
- U. S. Department of Health and Human Services. (1997). *Fun and Learning for Parents and Children: An Activities Handbook*. Washington, DC: Head Start Bureau.
- Head Start Bureau. (1997). *Head Start at Home: A Partnership with Parents* [2 Videos]. Available from Head Start Publications Management Center, fax: (703) 683-5769.
- U. S. Department of Health and Human Services. (1997). *User's Guide for A Partnership with Parents*. Washington, DC: Head Start Bureau.

Glosario en español/inglés

Actividades en toda la agencia	Agency-wide activities
Agotamiento	Burn-out
Apoyo continuo	On-going support
Buen entendimiento	Rapport
Comité Asesor	Advisory Committee
Contenido básico	Core content
Cuidado para el cuidador	Nurturing the nurturer
Descansos	Time-outs
Escalafón Profesional	Career ladder
Estrategia basada en fortalezas	Strength-based approach
Estrategia basada en fortalezas familiares	Family strength-based approach
Estudios de caso	Case Studies
Evaluación previa por teléfono	Screened by phone
Formación de equipo	Teaming
Grupo	Cadre
Lista de comprobación	Checklist
Mejor relación	Best match
Novedad	Newness
Propuesta de concesión	Grant proposal
Proveedor de servicios	Service provider
Remuneración	Compensation
Representación de roles	Role playing
Retroalimentación	Feedback
Rotación de personal	Staff turnover
Seguimiento	Shadowing
Sistemas de compañeros	Buddy systems
Socialización en grupo	Group socialization
Toda la vida	Life-long
Visitas al hogar	Home visiting
Visitas conjuntas	Co-visits



Centro Nacional de Recursos Early Head Start en ZERO TO THREE