

## Prólogo

Esta guía: *Pasos hacia el éxito*, ha sido escrita para ustedes—el personal directivo, administradores y Consejos de Políticas de Head Start. Ustedes se esfuerzan por construir sistemas que ofrecen recursos y el apoyo que el personal necesita para tener éxito en su labor. También buscan formas eficaces para desarrollar las habilidades y el conocimiento del personal nuevo y experimentado. Pero ante todo, buscan estrategias que reflejan el Marco de los Resultados del Niño en Head Start que pueden ayudarle al personal a brindar ricas experiencias de aprendizaje temprano a los niños. Establecer un sistema de asesoría de mentores puede ayudarle a lograr todos estos objetivos, y más.

La visión del Head Start Bureau es de un modelo de apoyo al personal que incluye estrategias de mentoría y de asesoría individual. En este modelo, los Asesores-Mentores de la alfabetización o lectoescritura temprana (o Asesores-Mentores) guían a los protegidos a reflexionar y analizar su labor con los niños y las familias. También ayudan a los protegidos a vincular las investigaciones nuevas, así como las teorías actuales con su práctica. Los Asesores-Mentores exploran activamente nuevos métodos con sus protegidos para apoyar el crecimiento de los niños en dominios clave de aprendizaje temprano. Preparan a los protegidos para probar estrategias nuevas o complejas. Sobre todo, los Asesores-Mentores ayudan a los protegidos a concentrarse en cómo su práctica repercute en los resultados del niño.

Los Asesores-Mentores que son cariñosos y sumamente hábiles desempeñan un papel enorme en un sistema eficaz. Como es el caso de todo aprendizaje, las relaciones interpersonales sólidas son las que hacen posible la mentoría. El personal forja enlaces íntimos con los expertos o colegas diestros que le guía para encontrar nuevas maneras de apoyar el aprendizaje de los niños. Pero los Asesores-Mentores no son los únicos que tienen esa responsabilidad. Como personal directivo, ustedes pueden “hacer o deshacer” la mentoría eficaz con los sistemas que ustedes creen.

No existe un método general “de talla única” que sirva para todos en la labor de asesoría de mentores. Sí hay, sin embargo, algunos pasos importantes que se pueden tomar para asegurar que su programa ofrezca una asesoría de mentores eficaz. En esta guía, encontrará una profusión de

---

mensajes y herramientas que le ayudarán a establecer sistemas sólidos para apoyar a sus Asesores-Mentores y hacer que esta poderosa estrategia surta efecto en su programa.

### Información sobre *Pasos hacia el éxito*

Esta Guía del personal directivo es parte de *Pasos hacia el éxito: Un diseño didáctico para los Asesores-Mentores en alfabetización temprana para Head Start y Early Head Start*. *Pasos hacia el éxito* está concebido para apoyar la iniciativa continua de Asesores-Mentores en los programas. *Pasos hacia el éxito* incluye el desarrollo de materiales de capacitación y otros recursos que se basan en las investigaciones actuales y prácticas eficaces relacionadas con la formación del personal y la lectoescritura temprana. El proyecto está respaldado por STEP-Net (<http://www.step-net.org>), la red de comunicación a disposición de la comunidad de Asesores-Mentores.

*Pasos hacia el éxito* incluye un paquete de capacitación de unidades múltiples para los Asesores-Mentores; esta Guía del personal directivo; el STEP-Line (1-877-COACH 04, ó 1-877-262-2404), un número telefónico de apoyo para los Asesores-Mentores y un boletín, *STEP-Notes*, en el cual se incluye información sobre métodos eficaces para los Asesores-Mentores y experiencias sobre el terreno.

---

## Introducción

### ¿Por qué establecer un sistema de Asesores-Mentores?

Por todo el país, los programas Head Start están empleando el sistema de Asesores-Mentores para apoyar al personal. El Bureau está comprometido con esta estrategia como medio de mejorar los resultados del niño. Las investigaciones apoyan esta creencia. Los estudios muestran que la mentoría se labra en la práctica real de los protegidos y proporciona un aprendizaje más completo que el que se logra asistiendo a un sólo taller/es. También puede complementar los estudios de educación superior del personal.

Las investigaciones también señalan que la asesoría individual con enfoque en el contenido es una manera eficaz de fomentar el crecimiento del personal. Con el apoyo de los Asesores-Mentores, el personal aplica el conocimiento a medida que lo obtiene e identifica las metas para enriquecer el aprendizaje de los niños. Exploran el contenido nuevo, reflexionan y resuelven problemas. Tienen oportunidades para aprender, crecer y compartir lo que saben en un ambiente que brinda apoyo. Todas estas son partes esenciales de un aprendizaje eficaz, de por vida.

El programa de Asesores-Mentores tiene gran potencial para fortalecer a Head Start. El personal se involucra en su propio crecimiento. También se convierte en agente para el cambio. Junto con sus mentores, los integrantes son socios para mejorar los resultados del niño. Juntos, evalúan y mejoran el aprendizaje de los niños. El programa de Asesores-Mentores de *Pasos hacia el éxito* se centra en lenguaje y la lectoescritura temprana. Sin embargo, su programa puede usar la estrategia para fomentar la capacidad del personal en cualquier dominio del aprendizaje temprano.

### Una orientación para la Guía

En las páginas siguientes, les ofrecemos información para guiarles en la creación de sistemas sólidos y eficaces para la asesoría de mentores en lectoescritura temprana. Aunque ya dispongan de un sistema, esperamos que la información de las cinco secciones siguientes les ayuden a continuar a fortalecer su sistema.

---

- 1. Selección de un modelo de Asesores-Mentores para la lectoescritura temprana.** Aquí encontrarán una descripción detallada de los distintos métodos de asesoría de mentores. Esta información le ayudará a diseñar y/a modificar su modelo y sus sistemas de supervisión.
  - 2. Cómo encontrar recursos económicos para los Asesores-Mentores en lectoescritura temprana.** En esta sección, aprenderá sobre las distintas fuentes de apoyo para su sistema. Obtendrá una buena visión general de las fuentes, así como sugerencias sobre cómo obtener acceso a ellas.
  - 3. Selección y compatibilidad entre los Asesores-Mentores.** Esta sección le ocupará en pensar acerca de los criterios que usa actualmente o que creará para seleccionar a los Asesores-Mentores. Aprenderá más acerca de las características de los Asesores-Mentores y los procesos de selección. También explorará las consideraciones para emparejar a los Asesores-Mentores con los protegidos.
  - 4. Orientación y capacitación de los Asesores-Mentores.** En esta sección, entenderá las clases de apoyo y los recursos que ayudan a que los Asesores-Mentores tengan éxito en su trabajo con el personal. Puede usar esta sección para volver a examinar sus prácticas u orientación de los Asesores-Mentores, actuales o propuestas.
  - 5. Vincular la asesoría de mentores de alfabetización temprana con los sistemas de administración de su programa.** Aquí encontrará estrategias eficaces para vincular su gestión de asesoría de mentores con los sistemas de administración existentes. También encontrará recursos para apoyar la planificación, evaluación y distribución de los recursos.
-

## 1. Selección de un modelo de asesoría de mentores para la alfabetización temprana

*Escoger un modelo de asesoría de mentores fue un todo un proceso. Aprendimos que no existe un tal enfoque de “una talla única”. Directora de Head Start*

Uno de los primeros pasos en el diseño de un sistema de asesoría de mentores es elegir un modelo que encaje bien en su programa. Puede comenzar este proceso de selección considerando las siguientes preguntas:

- ¿Nuestro modelo incluye un grupo adicional de personal que trabaje puramente como Asesores-Mentores?
- ¿Combinaremos la función de Asesor-Mentor con otras responsabilidades laborales?

Las respuestas a estas preguntas están influenciadas por las necesidades, recursos y características de su programa. Cuando se reúne con el equipo directivo para explorar sus opciones, discuta estos factores que pueden repercutir en su elección de un modelo:

- La filosofía de su programa puede tener una filosofía de supervisión que abarca la asesoría de mentores. Esto es especialmente cierto si su programa usa la supervisión de reflexión, en la que los supervisores actuales ya están brindando apoyo de asesoría de mentores al personal. O bien, su programa puede creer firmemente que la supervisión y la mentoría son funciones separadas y distintas que no pueden combinarse. (Ver la pág. 24 de la publicación (en inglés) de Head Start: *Putting the PRO in Protégé (Coloquemos el PRO en la palabra ‘protegido’*), para más información sobre los supervisores y mentores).
- Capacidad de organización –Su programa puede ya contar con una estructura de varias capas para el apoyo al personal (directores de educación, coordinadores y supervisores de los establecimientos). Dada esa estructura, puede decidir que la mejor opción puede ser cambiar o redefinir los roles del personal existente para centrarse en la asesoría de mentores.
- Recursos económicos—Mantener las funciones de asesoría de mentores y las de supervisión generalmente significa que hay que agregar un grupo nuevo de personal. Incluso si su programa considera que éste es el mejor enfoque, el presupuesto puede no contar con suficientes fondos para contratar a más personas.

Sus colegas de Head Start de todo el país utilizan normalmente uno de los tres modelos de asesoría de mentores. Uno de estos modelos puede ser una buena opción para su programa, dependiendo de su situación actual.

Reunir un equipo de planificación para esta labor es una estrategia buena. Este equipo de liderazgo puede incluir a:

- Administradores del programa
- Representantes del grupo de políticas
- Miembros clave del personal

Tres modelos comúnmente usados de asesoría de mentores en Head Start:

- Supervisores como Asesores-Mentores
- Asesores-Mentores sólo como mentores
- Maestros colegas como Asesores-Mentores

**Supervisores como Asesores-Mentores.** Los supervisores actuales incorporan estrategias de mentoría y asesoría

individual en su trabajo. Usan los métodos basados en las fortalezas y prácticas de reflexión.

Este modelo permite forjar relaciones interpersonales entre el Asesor-Mentor y el protegido. El supervisor que actúa como Asesor-Mentor puede brindar un nivel integral de apoyo a los protegidos. Éste/a se centra en todas las áreas de desarrollo profesional de cada persona. Por tanto, puede tener una idea completa del protegido y sus fortalezas y áreas que han de mejorarse. Combinar el rol de supervisor y Asesor-Mentor también ayuda a mantener claras las vías de comunicación, así como de responsabilidad funcional.

Puede encontrarse con resistencia por parte de los supervisores que piensan que ser Asesor-Mentor añadiría a la ya larga lista de sus responsabilidades. Ayudar a los Asesores-Mentores y protegidos comprender y aceptar nuevos roles y responsabilidades es clave para el éxito de este modelo. Usted debe permitir suficiente tiempo para los supervisores que son Asesores-Mentores para que se reúnan con frecuencia con el personal. Dependiendo de su estructura actual, esto puede significar añadir horas al puesto de supervisor o incluso agregar más supervisores al personal a su cargo. Considere cuidadosamente la proporción Asesor-Mentor a protegidos, lo cual hará posible este rol ampliado.

**Asesores-Mentores sólo como mentores.** Los programas contratan a personal adicional o consultores como Asesores-Mentores. El rol de Asesor-Mentor en este modelo es ayudar a los protegidos a desarrollar sus prácticas de lenguaje y lectoescritura (alfabetización). Los supervisores continúan cumpliendo su función evaluativa.

La agregación de estos Asesores-Mentores define la asesoría de mentores en una forma bien clara. Este modelo generalmente aumenta la frecuencia y la intensidad del apoyo que se presta a los protegidos. La carencia de una evaluación puede ayudar a reducir la ansiedad de los protegidos. También puede tomar menos tiempo para desarrollar la relación de confianza que es fundamental entre los Asesores-Mentores y los protegidos.

Cuando se añade esta capa extra de apoyo al personal, se deben definir con cuidado los roles y responsabilidades duplicadas de los Asesores-Mentores y supervisores. También hay que establecer líneas claras de comunicación y

---

responsabilidad funcional entre los Asesores-Mentores, supervisores y protegidos. La sección 5 brinda algunas directrices para la comunicación eficaz.

Usted puede enfrentarse con el reto de encontrar recursos económicos para financiar este modelo. Para agregar este grupo nuevo de personal, se deben conseguir fondos complementarios o ajustar su presupuesto actual. Ver la sección 2 para más información con respecto a la financiación.

**Maestros colegas como Asesores-Mentores.** Los programas usan a los maestros con experiencia y conocimientos como Asesores-Mentores. Estos maestros tienen responsabilidades didácticas en sus propias aulas, además de su labor como Asesores-Mentores.

Este modelo puede ayudar a forjar un sentido de trabajo en equipo entre los maestros. Los maestros como Asesores-Mentores a menudo son considerados fidedignos entre sus colegas. La relación entre el Asesor-Mentor y el protegido está basada sobre la comprensión y el respeto mutuo que se logra cuando se realiza la misma tarea. Hay un sentido de “estar unidos en la labor”.

Usted puede guardarse del resentimiento que algunas veces siente el personal cuando se le da un reconocimiento especial o promoción a un colega, involucrando a todos los maestros para que nombren a los candidatos para ser mentores colegas y haciendo con cuidado las asignaciones de los Asesores-Mentores y protegidos. La tabla: **Compatibilidad entre los Asesores-Mentores y protegidos** de la sección 3 delinea los factores que han de considerarse cuando se emparejan los Asesores-Mentores y protegidos.

Usted tiene la oportunidad de crear o ampliar con este modelo la escalera de ascenso profesional de su programa. Puede ofrecer otra avenida para el crecimiento profesional de los maestros con experiencia. Esto puede ser muy atractivo para los maestros que no están listos para tomar un rol supervisor o de dirección todavía pero, sin embargo, están buscando un nuevo desafío.

Se tienen que considerar las implicaciones presupuestarias de este modelo. Los maestros que son también Asesores-Mentores tendrán que tener suficiente tiempo dispensado de

---

sus aulas para cumplir esta función. Puede que necesite agregar a personal suplente para cubrir lo necesario. Asimismo, puede que quiera explorar la financiación para pagar los aumentos o estipendios de los Asesores-Mentores.

Como puede ver, escoger un modelo para la asesoría de mentores es algo complejo. Involucrar al equipo directivo de su programa le ayudará en este proceso de toma de decisiones.



## 2. Cómo encontrar recursos económicos para los Asesores-Mentores de alfabetización temprana

*“Nuestro sistema de Asesores-Mentores es una inversión en nuestra plantilla. Nuestros maestros ahora se ven a sí mismos como verdaderos profesionales. Están orgullosos de su trabajo y, por consiguiente, nuestras tasas de retención han mejorado significativamente”*  
Asesora-Mentora

Los maestros, supervisores, encargados, dirección y los padres de su programa Head Start han acordado lanzar un sistema de Asesores-Mentores para ayudar a reforzar las metas de lenguaje y alfabetización de su programa. No importa cuál de estos tres modelos haya elegido, se dará cuenta rápidamente que necesitará reunir recursos adicionales para construir un sistema eficaz. A medida que se prepara para buscar nuevas fuentes de fondos, los factores clave de su éxito serán la búsqueda y el empeño.

**Búsqueda.** Comience aprendiendo lo más posible sobre las entidades que potencialmente brinden financiamiento e iniciativas—le daremos algunos ejemplos más adelante en esta sección. Suscríbase a los anuncios de financiación y esté al tanto de ellos. Busque con regularidad en los sitios web clave para ver información y anuncios de los fondos. Un lugar para comenzar es el sitio web del National Child Care Information Center: [http://www.nccic.org/poptopics/funding\\_opportunities.html](http://www.nccic.org/poptopics/funding_opportunities.html). Dirija su vista a una fuente de fondos o iniciativa de financiación y sígala. Si es posible, mantenga contacto con dicha entidad y forje una relación con ella. Hable con ella acerca de sus ideas y de la importancia del sistema de Asesores-Mentores en la mejora de la calidad y los resultados del niño. Mantenga archivos con información detallada de sus gestiones; fechas en que tuvo conversaciones con entidades específicas, sus intereses y preguntas e información de seguimiento y los contactos que necesita. La búsqueda generalmente valdrá la pena y ayudará a estimular las necesidades de su iniciativa de asesoría de mentores.

**Empeño.** En su tarea de obtener fondos adicionales, puede encontrarse con que sus esfuerzos iniciales de conseguir nuevos recursos son insuficientes. Es fundamental ser constantes, incluso cuando una posible fuente de fondos o colaborador diga: “Los siento, pero no podemos...” En la búsqueda de nuevos recursos, su determinación es una medida del éxito de sus gestiones. Si no tiene éxito al principio, no se rinda --¡Vuelva a intentarlo! Busque maneras de reforzar sus esfuerzos por conseguir fondos. Considere obtener el apoyo de un colega o miembro de la comunidad que sea influyente, para ayudar a promover la importancia del sistema de Asesores-Mentores con personas/entidades concretas que puedan proporcionar fondos. O bien, puede que haya que refinar o

---

incluso volver a redactar la solicitud de fondos no aceptada que se envió a una entidad nueva y volver a presentarla por segunda, o incluso por tercera vez.

A continuación, encontrará algunas estrategias que posiblemente desee buscar (y empeñarse en ello) para la provisión de fondos, para tener bien establecido el sistema de Asesores-Mentores de su programa.

*Asociaciones.* Cuando esté considerando maneras de financiar sus metas del programa de Asesores-Mentores, asegúrese de examinar cómo pudiera asociarse con entidades de cuidado infantil, de pre-kindergarten o programas Head Start cercanos para avanzar en dicha gestión. Piense en grande. Si bien las iniciativas de asociación toman bastante tiempo y una planificación minuciosa para tener éxito, la recompensa es fenomenal. Por ejemplo, las asociaciones pueden lanzar gestiones de mentoría en la comunidad general para ayudar a avanzar y alinear las prácticas didácticas del personal en todos los programas de educación de la primera infancia. A medida que comience a organizar una gestión comunitaria con otros programas para buscar fondos adicionales, querrá hablar con sus asociados sobre formas de combinar los recursos actuales para conseguir un mentor/a que pueda trabajar en todos sus programas. Con frecuencia, cuando se combinan los recursos limitados, los programas con asociados pueden contratar a un mentor/a muy capacitado/a a jornada completa.

*Fondos municipales.* Muchas ciudades y pueblos tienen un proceso de presentación de solicitudes a los dirigentes del municipio para financiar programas en la comunidad. Hable o escriba a sus líderes comunitarios—alcalde, presidente del consejo de administración del pueblo, funcionario de la junta escolar, para averiguar acerca de todas las oportunidades de provisión de fondos. El personal directivo del municipio será más receptivo a su solicitud si puede establecer una asociación con otras escuelas públicas o programas de educación de la primera infancia en su área y demostrar cómo la iniciativa de mentoría puede beneficiar a los distintos programas de educación de la primera infancia de su comunidad.

*Fundaciones locales y/o estatales.* La educación en la primera infancia y los servicios encaminados a mejorar las oportunidades educativas para las poblaciones desfavorecidas continúa siendo una prioridad para muchas fundaciones. Entérese de las fundaciones que tienen interés en su estado—

---

encuentre enlaces a muchas asociaciones regionales que ofrecen subvenciones en:

[http://fdncenter.org/funders/grantmaker/gws\\_comm/comm.html](http://fdncenter.org/funders/grantmaker/gws_comm/comm.html)

Su biblioteca local probablemente tenga también un directorio de fundaciones. Visite los Sitios Web de las fundaciones para averiguar cuáles son sus prioridades, ciclos de financiación, cantidad promedio de las adjudicaciones monetarias y los requisitos para las solicitudes. Querrá asimismo averiguar sobre otros proyectos financiados por la fundación. Considere contactar con los que han recibido esas subvenciones para aprender sobre sus métodos de solicitar fondos de la fundación, así como la fundación concreta que los financia.

*Otras fuentes locales.* También querrá preguntar en su Cámara de Comercio local; clubes de servicios, como los Rotarios o Kiwanis; y programas de corporaciones de la comunidad, asociados con los bancos locales, compañías de seguros y corporaciones grandes.

*Disponibilidad de fondos de Head Start.* Esté al tanto de los “Requests for Proposals” (RFPs) (Peticiónes de propuestas) del Head Start Bureau o la Administración para Niños y Familias (ACF) de su región, cuya oficina de Head Start pueda encajar con sus ideas para el sistema de Asesores-Mentores. Los directores de Head Start deberían hablar con sus especialistas del programa de ACF sobre las necesidades económicas relacionadas con la asesoría de mentores. Los especialistas pueden tener ideas para compartir y alertar a los directores sobre la disponibilidad de fondos de la ACF.

*Disponibilidad de fondos estatales.* Muchos estados mantienen listas de direcciones del correo electrónico de las partes interesadas en las oportunidades de financiación. Compruebe que esté incluido/a en las listas estatales o que busca en Internet los sitios estatales donde haya anuncios de la disponibilidad de fondos. Usted querrá mantener contacto con los grupos de su estado que están al tanto de tales oportunidades. Cuando se emitan tales anuncios, léalos para determinar si son factibles para su iniciativa de Asesores-Mentores. Muchas iniciativas son establecidas para mejorar los resultados del aprendizaje de los niños, por tanto, asegúrese de vincular su iniciativa con la mejora de los resultados del niño y establezca sistemas para controlar los resultados de estas búsquedas.

---

*Iniciativas de lenguaje y lectoescritura/alfabetización del Departamento de Educación de EE.UU.* Muchas oportunidades de fondos por parte del Departamento de Educación de EE.UU. podrían fácilmente incorporar la asesoría de mentores. Los programas de dicho departamento, tales como *Early Reading First*, y los programas de desarrollo profesional para los educadores de la primera infancia se centran en las gestiones de la mejora del lenguaje y alfabetización temprana en las cuales encajarían las estrategias de Asesores-Mentores para apoyar dichas iniciativas concretas. Su comunidad puede ya contar con fondos para una o más de estas iniciativas. Averigüe cómo puede formar parte de la gestión y explorar las formas en que la iniciativa de Asesores-Mentores puede ser tejida en la próxima solicitud de fondos. Si no hay fondos en su comunidad, lea los anuncios del Departamento de Educación de EE.UU. para determinar si una iniciativa de Asesores-Mentores puede incluirse en la petición. Establezca una gestión comunitaria o únase a ella para hacer una petición de fondos.

---

### 3. Selección y compatibilidad entre los Asesores-Mentores

*"No todos son capaces de ser mentores, inclusive teniendo muchos conocimientos. Tienen que ser receptivos al punto donde se encuentra la protegida en su carrera"*

Una maestra

Su selección cuidadosa de los Asesores-Mentores —ya sean de su propio programa, de entre los consultores locales, o de un colegio superior (college) o universidad local—es fundamental para establecer un programa eficaz. El trabajo de los Asesores-Mentores que se centra en el contenido es complejo. En la planificación e implementación de sus interacciones con los protegidos, los Asesores-Mentores deben recurrir al conocimiento del desarrollo del niño y del adulto, a los conocimientos prácticos sobre la enseñanza del lenguaje y la alfabetización, y a las destrezas en trabajar con los adultos. Además, las características personales que aportan en el establecimiento de las relaciones interpersonales de confianza son fundamentales para el éxito de los Asesores-Mentores.

#### ***Características de los Asesores-Mentores que tienen éxito.***

Mientras está desarrollando su programa, considere las siguientes características de los Asesores-Mentores que tienen éxito.

#### ***Características:***

- Conocimientos y habilidades profesionales
- Habilidades funcionales
- Temperamentos personales

***Conocimientos y habilidades profesionales.*** Es esencial tener conocimientos didácticos profundos sobre la enseñanza y el aprendizaje del lenguaje y la alfabetización, para que sus Asesores-Mentores sean respetados y eficaces. Deben de familiarizarse con las investigaciones más actuales y comprender cómo éstas pueden traducirse a la instrucción en el aula. Una comprensión completa de temas como la promoción del lenguaje oral de los niños, alentar la escritura temprana, enseñar conceptos de la letra impresa y crear la conciencia fonológica es importante como también es la capacidad de evaluar el desarrollo de los niños y medir los resultados en todas estas áreas.

***Habilidades funcionales.*** Como maestros experimentados, los Asesores-Mentores darán ejemplo de lo que es la mejor práctica para sus protegidos. Los Asesores-Mentores deben tener las habilidades, sin embargo, que se extiendan más allá de ser buenos maestros. Deben, asimismo, poder aplicar sus conocimientos profesionales para trabajar con los alumnos adultos. La capacidad de observar la práctica en el aula y analizar dichas observaciones es decisivo para el éxito de su labor y para su capacidad de ayudar a que su protegido establezca metas. Además, deben usar su entendimiento del desarrollo de los adultos mientras traducen sus observaciones en preguntas intelectualmente estimulantes y diseñar otras

intervenciones que apoyarán el crecimiento individual del protegido. Deben poder plantear asuntos difíciles con el protegido, de modo productivo.

*Temperamentos personales.* Las habilidades personales de sus Asesores-Mentores son también fundamentales en su éxito. Deberán comunicar confianza en sí mismos y, al mismo tiempo, estar abiertos a otras perspectivas y continuar aprendiendo acerca de las complejidades de enseñanza de niños pequeños. La amistad, empatía y el respeto hacia sus protegidos deben ser compaginados con una capacidad de mantener enfoque y productividad en sus interacciones e individualizar según los estilos de aprendizaje y antecedentes de cada protegido. Al tiempo que se reconocen los estilos individuales, los Asesores-Mentores ayudan también a que los protegidos se concentren en los resultados del niño.

*En la selección de un candidato, se deberían considerar sólo dos asuntos: Habilidad—lo que puede hacer el candidato—y personalidad—cómo es el candidato. De estos dos, la personalidad es lo más importante. Más del 87 por ciento de todas las personas fallan, no por sus habilidades, sino por su personalidad. (Staley et al. 1986).*

***El proceso de selección.*** *Putting the PRO in Protégé (Coloquemos el PRO en la palabra 'protegido')* delinea un proceso de selección de cuatro pasos para los programas de mentores. Se recomienda lo siguiente: una solicitud formal, recomendaciones de colegas y supervisores anteriores, una observación formal en el aula de cada candidato (asumiendo que sea un maestro/a actualmente), y un comité de selección que estudia las solicitudes, entrevista y selecciona a los mentores. Aunque todos estos son elementos importantes de un proceso de selección, debería comenzar pensando acerca de las características que está buscando y cree que son esenciales en su programa. Teniendo en consideración estas características, puede crear una descripción del puesto y ajustar el proceso de selección que esté centrado en encontrar a los candidatos que son más competentes para el trabajo, tal y como se haya definido. (Ver la pág. 19 para leer una muestra de una descripción del puesto). Considere incorporar algunas de las siguientes ideas cuando esté creando su proceso de selección.<sup>1</sup>

*Examinar las habilidades profesionales.* Examinar los currículum vitae (resumé) de los candidatos suministrará información importante acerca de su historial académico y la capacitación actual en áreas de lenguaje y alfabetización. Con el fin de capturar una visión de su capacidad de traducir la teoría en práctica, observe su aula usando un instrumento centrado en la enseñanza de alfabetización. Entreviste a los

<sup>1</sup> Los métodos de las entrevistas se han tomado de: Chalufour, I. (1993) *Effective Hiring Practices: A Look at Personality, Attitudes, and Skills*. Newton, MA: Education Development Center, Inc.

candidatos para preguntarles acerca de su entendimiento de la enseñanza y el aprendizaje del lenguaje y la alfabetización. Piense sobre los aspectos del desarrollo de la alfabetización que son especialmente importantes para usted y haga preguntas al respecto. Por ejemplo, podría preguntar: “¿Cuáles son los modos más importantes que se pueden usar para ampliar el vocabulario de los niños y por qué son estrategias eficaces?” O: “¿Qué es lo que deberían estar aprendiendo los niños sobre la escritura? ¿Cuáles son algunas formas de ayudarles a aprenderlo?”

*Examinar las habilidades profesionales.* Si sus candidatos han trabajado en alguna capacidad con los adultos, las recomendaciones de los colegas puede proporcionar información importante acerca de las habilidades que aportan. Explique las habilidades que busca y pida recomendaciones por escrito al respecto. Además, programe una entrevista con los candidatos en los cuales se les plantea situaciones hipotéticas con los protegidos y se les pregunta cómo responderían a los mismos. “¿Qué haría usted si su protegido reacciona a la defensiva cuando le sugiere nuevas estrategias para leer libros?” O, “¿Qué haría si su protegido cancela dos reuniones seguidas?” Pídale a los candidatos de Asesores-Mentores que hagan un juego de roles de una reunión con un protegido.

*Temperamentos personales.* Las recomendaciones de los colegas pueden también tratar de los temperamentos, especialmente si tiene claro lo que está buscando. Las respuestas que obtenga de las preguntas acerca de las situaciones también le darán alguna información sobre ello. Cuando les pide a los solicitantes que expliquen por qué usarían ciertos métodos, sus respuestas revelarán las actitudes y creencias subyacentes que influyen en su trabajo con los adultos. Las preguntas adicionales pueden brindarle más información. Pruebe preguntas como: “Describa el mejor/supervisor que haya tenido”. “Describa su estilo de trabajo con otros adultos”. “¿Cuales son sus cualidades que contribuirán a ser un mentor/a exitoso/a?” “¿Qué espera aprender de esta experiencia?”

---

***Compatibilidad entre los Asesores-Mentores y protegidos.***

La compatibilidad entre los protegidos y los Asesores-Mentores es un factor clave en su capacidad de formar y sostener una relación interpersonal fidedigna. En circunstancias ideales, los directivos tienen un número de Asesores-Mentores sumamente competentes, de entre los que se eligen cuando se considere una compatibilidad entre estos con los protegidos. En la mayoría de los programas Head Start, sin embargo, el grupo de posibles Asesores-Mentores puede ser limitado. Si usted es la persona responsable de emparejar a los Asesores-Mentores y los protegidos, hay algunos pasos que puede tomar para promover una compatibilidad positiva entre estos grupos. En la tabla siguiente, hemos identificado un número de características típicas de los protegidos que pueden influir en sus relaciones con los Asesores-Mentores. Le sugerimos consulte esta tabla cuando esté considerando la compatibilidad entre los Asesores-Mentores con los protegidos.

---

**COMPATIBILIDAD ENTRE LOS ASESORES-MENTORES Y LOS PROTEGIDOS**

<b><i>Si el protegido es:</i></b>	<b><i>Si es posible, escoja a un Asesor-Mentor que:</i></b>	<b><i>En todos los casos, el Asesor-Mentor debería:</i></b>
Un maestro/a o visitante a domicilio nuevo	Pueda encaminar a los maestros hacia las políticas y procedimientos pertinentes.	Hacerse competente acerca de las políticas y procedimientos para encaminar al maestro, especialmente hacia las metas de lenguaje y la alfabetización.
Un maestro/a o visitante a domicilio con experiencia	Tenga experiencia extensa en el aula y comprenda los desafíos del salón de clases.	Darle suficiente tiempo a los maestros para compartir sus experiencias y luego se basen en ellas cuando aborden las metas actuales de lenguaje y lectoescritura.
Una persona que está aprendiendo un segundo idioma	Hable ese segundo idioma.	Comprender el desarrollo del segundo idioma. Ir despacio y permitir suficiente tiempo para que el protegido responda a la información nueva si existe una barrera del idioma.
Reservado/a/tímido/a	Tenga una conducta compasiva y no amenazadora.	Evaluar su propia conducta general, puede ser útil hablar sobre ajustes con un colega. Grabar un vídeo de sí mismo/a para comprobar la conducta apropiada. En las reuniones, tomar un tiempo para animarse, antes de comenzar.
Joven/maduro/a	Sea de una edad parecida o mayor que el protegido/a.	Reconocer las diferencias de edad y que hay mucho que aprender unos de los otros.
Abierto/a a aprender cosas nuevas	Tenga la capacidad de desafiar al protegido de forma adecuada.	Hacer muchas preguntas para descubrir los intereses y fortalezas de los protegidos. ¿Qué es lo que el protegido ha aprendido exitosamente en el pasado?

<b><i>Si el protegido es:</i></b>	<b><i>Si es posible, escoja a un Asesor-Mentor que:</i></b>	<b><i>En todos los casos, el Asesor-Mentor debería:</i></b>
Se siente desafiado por el cambio	Comprenda el proceso de cambio.	Ayudar al protegido a sentirse más a gusto con los cambios. Pedirle al protegido que se imagine y describa lo que hará en 5 años, u otros métodos para hacer que el protegido piense “fuera del los límites habituales”
No es de la cultura dominante del programa	Pertenezca a la cultura del protegido.	Aprender sobre su cultura hablando con el protegido y otras personas, y mediante el conocimiento de sí mismo/a.

**Muestra de la descripción del puesto**

**Título:** Asesor/a-Mentor/a de alfabetización temprana

**Horas:** 40 horas a la semana, X semanas al año

**Presenta informes al/la:** Jefe de educación

**Responsabilidades****Aspectos generales:**

Cada Asesor-Mentor será responsable por apoyar y ocupar al personal del programa, en formatos individuales y grupos pequeños, para aumentar su capacidad de promover el desarrollo del lenguaje y la alfabetización temprana de los niños en su aula u hogar y asimismo dentro del contexto del Marco de los Resultados del Niño en Head Start. Los Asesores-Mentores serán una parte integral de la iniciativa de alfabetización de este programa, coordinando su labor con los demás aspectos de dicha iniciativa que incluye: el programa de formación en-servicio, el proyecto de desarrollo de la biblioteca y la tecnología, el programa de alfabetización familiar y la supervisión y evaluación del programa.

**Actividades concretas:**

1. Reconocer los puntos positivos existentes de los protegidos y forjar relaciones de Asesor-Mentor, positivas y de reflexión.
  2. Planear y llevar a cabo conferencias/reuniones individuales con cada protegido, dos veces al mes. Las actividades deben centrarse sobre las metas del protegido y deberían incluir lo siguiente: Observación y reuniones, dar ejemplo de, y enseñanza en equipo, observación en vivo o grabado de otras aulas, compartir recursos y llevar un diario.
  3. Reunir a los protegidos para tomar parte en un diálogo dirigido, en persona o por Internet, una vez al mes. Usar lecturas, cintas de video o tareas de planificación del currículo para centrar una conversación en la que los protegidos comparten sus experiencias y pensamientos, los unos con los otros.
  4. Participar en reuniones y capacitación mensuales para los Asesores-Mentores. Venir a las reuniones preparados a compartir las prácticas prometedoras y desafíos actuales.
  5. Proporcionar documentación del trabajo con los protegidos, mensualmente, y presentarla al jefe de educación una semana antes de cada reunión de Asesores-Mentores.
-

6. Contribuir a los esfuerzos u otros aspectos de la iniciativa de alfabetización, según se solicite. Esto incluye ayudar a planear un programa de formación en-servicio, en relación con la alfabetización temprana, sugerir recursos para el proyecto de desarrollo de la biblioteca y la tecnología y apoyar la labor de alfabetización de los protegidos con las familias. Llevar a cabo evaluaciones formales de la práctica en las aulas como parte de la autoevaluación anual del programa.

**Antecedentes y requisitos:**

Como mínimo, un título de BA en Primera Infancia o campo semejante con una capacitación reciente documentada en alfabetización temprana.

Conocimientos y experiencia en:

- Las Normas de Desempeño del Programa Head Start y el Marco de los Resultados del Niño
  - Trabajar con alumnos adultos
  - Desarrollar la alfabetización temprana, evaluación del niño y enseñanza
  - Trabajar con alumnos diversos.
-

#### 4. Orientación y capacitación de los Asesores-Mentores

Para el éxito de su programa, será esencial que haya un proceso bien planeado de orientación, capacitación y apoyo para sus mentores. *Putting the PRO in Protégé (Coloquemos el PRO en la palabra 'protegido')* dedica un capítulo entero a este tema. Use este valioso recurso cuando esté considerando el contenido de su capacitación y las formas en que usted brindará apoyo continuo a sus mentores.

*Pasos hacia el éxito: Un diseño didáctico para los Asesores-Mentores en alfabetización temprana para Head Start y Early Head Start* es otro recurso valioso a su disposición. Este programa de cuatro unidades incluye capacitación en las destrezas que son fundamentales para los Asesores-Mentores, donde se repasan los conceptos clave en torno a la enseñanza y el aprendizaje de la alfabetización temprana. Tanto *Coloquemos el PRO en la palabra 'protegido'* como *Pasos hacia el éxito* incluyen referencias a otros recursos que le serán útiles.

Cualquiera que sean los recursos que utilice, necesitará adaptarlos a las necesidades concretas y características singulares de su programa. A medida que vaya desarrollando su programa de capacitación para los Asesores-Mentores, compruebe que esté tomando los siguientes pasos:

***Haga explícitas las metas y expectativas de su programa de mentores.*** Un aspecto importante de su orientación de Asesores-Mentores será crear una visión común de lo que desea lograr y las responsabilidades de cada persona en ese respecto. Muchos programas usan acuerdos firmados entre los Asesores-Mentores y sus protegidos para asegurarse que se comprendan las responsabilidades correspondientes. Véase una muestra de tal acuerdo en la página 24.

***Haga énfasis en el enfoque del contenido de este trabajo.*** Es esencial para el éxito de su programa tener un entendimiento de las prácticas de enseñanza que promuevan eficazmente el desarrollo de la alfabetización de los niños. Compruebe que su capacitación ofrezca una

---

visión de la enseñanza de alfabetización temprana que refleje las metas de su programa.

**Proporcione tiempo suficiente para desarrollar las habilidades funcionales.** Aunque puede que sus mentores tengan experiencia en supervisar, enseñar o ser mentores para los adultos, puede que no hayan tenido nunca capacitación en las habilidades necesarias para hacerlo con eficacia. Las prácticas que alientan la reflexión de los maestros no son fáciles de adoptar sin algo de capacitación y práctica. Asegúrese de incluir juegos de roles, análisis de las reuniones acerca de los videos y reflexionar sobre sus propias tareas mientras comienzan a ser mentores. Estas experiencias prácticas y analíticas le ayudarán para que sus mentores desarrollen estas habilidades.

**Aborde las necesidades de los mentores que haya contratado.** No es probable que encuentre mentores con todos los conocimientos y habilidades que busca. *Pasos hacia el éxito* tiene autoevaluaciones en cada una de las cuatro unidades que abordan el contenido de alfabetización de esa unidad y están vinculados a recursos sugeridos. Cada unidad también guía a los Asesores-Mentores en la reflexión de sus habilidades como tales. Los Asesores-Mentores terminan el proceso al completar o revisar sus propios Planes de Desarrollo Profesional.

**Sea un mentor para sus mentores.** La clave de su éxito radica en dar un buen comienzo a su programa. Ponga los procedimientos en marcha para asegurar que haya una comunicación con el trabajo de los mentores y una supervisión del mismo. Colabore con ellos para establecer metas para su crecimiento, basadas en su Plan de Desarrollo Profesional. Ofrezca recursos y apoyo continuo de la misma manera en que espera que ellos trabajen con sus protegidos. Observe para ver alguna indicación de que están teniendo problemas. ¿Sus protegidos están cooperando con ellos? ¿Están usando una diversidad de métodos para apoyar el crecimiento de los protegidos? ¿Sus informes son puntuales y proporcionan una visión del contenido rico de su labor con sus protegidos? Aborde los problemas antes de que se conviertan en hábitos.

---

***Establezca una biblioteca para los mentores.*** Hay muchos recursos impresos, en video y electrónicos que los Asesores-Mentores pueden usar como apoyo continuo. Trabaje con sus Asesores-Mentores para reunir recursos que puedan usar para apoyar su propio desarrollo y el de sus protegidos. Busque listas de recursos de mentoría y alfabetización pertinentes al final de este documento y en cada unidad de *Pasos hacia el éxito*. Cada ejemplar de *STEP-Notes*, el boletín electrónico de *Steps to Success* se encuentra en el STEP-Net de Head Start también consta de una lista de recursos pertinentes: [www.step-net.org](http://www.step-net.org),

---

## **MUESTRA: Acuerdo entre el Asesor-Mentor y el protegido**

### **Este acuerdo describe lo siguiente:**

- 1) La relación entre el Asesor-Mentor y el protegido.
- 2) Las responsabilidades de cada parte de esta asociación.

### **El Asesor-Mentor acuerda:**

1. Desarrollar un plan de mentoría individualizada con el protegido que incluya las metas de la alfabetización para mejorar los resultados del niño, los pasos para lograr dichas metas, así como la responsabilidad del Asesor-Mentor y el protegido en torno a cada paso.
2. Ocupar al protegido en la evaluación en curso del avance hacia las metas.
3. Programar, planear y facilitar dos visitas en terreno con el protegido (como mínimo, tres horas) al mes. Incorporar regularmente observaciones y reuniones en las visitas. Mostrar con el ejemplo las prácticas de enseñanza de la alfabetización temprana y enseñar en equipo con el protegido, según el plan de mentoría.
4. Proporcionar otras formas de apoyo en torno a las metas del protegido (p.ej., compartir recursos, planear colaboraciones y llevar un diario).
5. Reconocer el valor del tiempo del protegido acudiendo a las citas y respetando la hora de comienzo y fin de las reuniones.
6. Mantener con confidencialidad el trabajo con cada protegido, compartiendo solo la información general que se requiere en el sistema de informes. Obtener el permiso explícito del protegido a la hora de compartir información con otras personas.

### **El protegido /a acuerda:**

1. Ocuparse activamente en proponer metas y planificar con el Asesor-Mentor.
  2. Programar dos visitas en terreno con el Asesor-Mentor.
  3. Cumplir puntualmente las responsabilidades acordadas en el proceso de planificación.
  4. Contribuir a la evaluación en curso del avance hacia las metas.
-

- He leído el acuerdo entre el Asesor-Mentor y el protegido.
- He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca de las responsabilidades descritas en este acuerdo.
- Comprendo mis responsabilidades como Asesor-Mentor o protegido.

\_\_\_\_\_  
Firma—Asesor/a-Mentor/a

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma—Protegido /a

\_\_\_\_\_  
Fecha

---

## 5. Cómo vincular la asesoría de mentores con los sistemas de administración de su programa

*“Cuando integramos la mentoría en nuestro programa, éste tuvo un efecto dominó que afectó todo lo que hacemos. El resultado fue no solo mejorar la práctica en el aula—nuestra comunicación con los padres es mejor, mantenemos con mayor diligencia y sistemáticamente nuestros archivos y el personal entiende ahora que la investigación tiene verdadera relevancia en su práctica y, por consiguiente, en los resultados del niño”.*

Directora de Head Start

Las relaciones que se crean a partir de la preparación para la mentoría pueden desafiar las ideas existentes acerca de la comunicación y confidencialidad de su programa.

Muchos programas prueban la mentoría con un proyecto piloto pequeño. Contratan o promocionan a uno o dos mentores para trabajar con los maestros nuevos o en centro piloto. Luego recogen datos para ver si la mentoría apoya bien a los maestros y los servicios para los niños del programa. Algunos programas incluso llevan a cabo una evaluación formal. Sin embargo, normalmente no cambian enseguida sus políticas, planes y procedimientos escritos.

Si su programa amplía su proyecto piloto de mentores o lanza una nueva gestión permanente en todo el programa, sin embargo, usted y otro personal directivo tendrán que incorporar el proyecto en su sistema administrativo y en los planes escritos. Ya hemos explorado el lugar de la asesoría de mentores en algunos aspectos de los sistemas de Recursos Humanos y Administración Fiscal. En las secciones siguientes, estudiaremos maneras en que se pueden conectar sus gestiones de mentoría con varios otros sistemas.

**Comunicación.** La asesoría de mentores presenta nuevas clases de relaciones en su programa Head Start. Estas relaciones pueden desafiar las ideas existentes acerca de la comunicación y confidencialidad de su programa. Esto es especialmente cierto cuando el Asesor de mentores no es el supervisor del protegido.

Considere los siguientes ejemplos:

- Una colega mentor/a observa a su protegido en una acción que va en contra de las políticas del programa. Ella quiere compartir su observación con su supervisora, pero le preocupa perder la confianza del protegido.
- Una Asesora de mentores que no es supervisora no ha podido ayudar a su protegida a cambiar una conducta indebida o perjudicial. Ella quisiera pedirle ayuda a la supervisora, pero teme infringir la confidencialidad.
- La supervisora le pide a la Asesora de mentores que evalúe e informe de las habilidades de su protegida. La Asesora de mentores se siente incómoda por la petición pero le preocupa que pueda perder su puesto si no coopera.

- La protegida siente que la Asesora de mentores no está dándole suficiente apoyo, pero no sabe a quién contarle sus preocupaciones.

Usted puede ayudarle al personal a abordar estas situaciones difíciles de distintos modos. Primero, asegúrese que los Asesores-Mentores, los protegidos y los jefes de los programas comparten una visión común del papel del Asesor-Mentor. Aliente al Asesor-Mentor y al supervisor a verse a sí mismos como las dos mitades del equipo de apoyo del protegido y guardarse de tomar parte en el modelo de supervisión y mentoría denominado “good cop, bad cop” (“policía malo y bueno”). Defina claramente las vías de comunicación y confidencialidad dentro de la relación Asesor-Mentor y protegido y formalice estas definiciones dentro de su plan de comunicación y los acuerdos Asesor-Mentor y protegido. Por último, ofrezca capacitación a los Asesores-Mentores, protegidos y administradores, para asegurar que comprendan las definiciones y protocolos.

***Registro de documentos y presentación de informes.***

Los Asesores-Mentores, al igual que todo el personal de su programa debe rendir cuentas de su trabajo. Cuando se crea un sistema, fácil de usar, de registro de documentos y presentación de informes para los Asesores-Mentores, usted puede:

- Ayudar a los Asesores-Mentores a planear y llevar la marcha de cómo logran los deberes descritos en la descripción del puesto.
- Brindarle información a los supervisores acerca del rendimiento de los Asesores-Mentores.
- Generar datos para que usted y otro personal directivo pueda usarlos en la planificación.

Los programas utilizan una variedad de formas de ayudar a los Asesores-Mentores a llevar la cuenta de su trabajo. Algunos Asesores-Mentores usan una narración seguida para tomar nota de las interacciones en curso con sus protegidos. Otras personas usan un formulario de informes estandarizado. (Ver una muestra de tal formulario al final de esta sección.) En algunos programas, los Asesores-Mentores hacen dos copias de los formularios—una para su propio archivo, y el otro para el archivo personal del protegido /a. Lo importante es que todos los Asesores-Mentores de los programas usen el mismo sistema.

---

Le sugerimos que los Asesores-Mentores consulten y decidan sobre el método que funcione mejor en su programa. Esta participación crea a menudo un sentido de respaldo y aumenta la comprensión de sus expectativas por parte de los Asesores-Mentores.

En muchos programas, los Asesores-Mentores presentan con regularidad, a menudo, mensualmente, un informe al administrador de Asesores-Mentores. Dichos informes generalmente contienen datos sobre el número y clases de reuniones que el Asesor-Mentor ha tenido con todos los protegidos, así como el enfoque del apoyo prestado. (Ver la muestra del informe mensual que se presenta más adelante. Usted querrá diseñar su sistema de informes en Excel u otro formato, para poder tabularlo fácilmente).

Aunque el proceso varía de un organismo a otro, el paso final del sistema de registro de datos y presentación de informes es ofrecer un informe al director/a del programa, al cuerpo directivo y Consejo de Políticas.

***Supervisión en curso.*** Los primeros pasos importantes en la supervisión de un programa de Asesores-Mentores son recoger datos y comprobar su exactitud mediante controles regulares. Mediante el estudio y análisis de estos datos, usted y otros administradores pueden asegurarse que la gestión está avanzando conforme a sus planes. También podrá descubrir asuntos relacionados con los mentores y de otra índole que se pueden abordar y corregir inmediatamente.

Tenga en cuenta los siguientes ejemplos:

- Al leer los informes de Asesores-Mentores de febrero, la administradora de asesoría de mentores advierte que sólo uno de los Asesores-Mentores ha completado las reuniones de observación y reflexión con todos sus protegidos. Ella recuerda que las figuras eran semejantes en enero. Se pregunta si la cantidad de trabajo de los Asesores-Mentores es demasiado grande o si estos están simplemente teniendo dificultades con las reuniones por ser una destreza nueva para ellos. Ella decide hablar de las reuniones con cada Asesor-Mentor durante las reuniones regulares de supervisión. Ella ayudará a cada Asesor-Mentor a desarrollar un plan para cumplir las expectativas del programa, en relación con dichas reuniones/conferencias.
-

- El jefe de educación del programa XYZ de Head Start estudia con regularidad los informes de los dos Asesores-Mentores de su programa. A partir de estos informes, descubre que más de la mitad de los protegidos están trabajando en las metas relacionadas con la conciencia fonológica. Aunque el programa ha ofrecido capacitación en este tema anteriormente, se pregunta si es hora de ofrecer capacitación adicional en este tema. Él planea plantear la cuestión en su próxima reunión del personal de Asesores-Mentores.

En cada una de estas situaciones, el informe mensual ofrece información importante pero incompleta sobre el proyecto de asesoría de mentores. Si los administradores no averiguan más información al respecto, dejarían pasar alguna información que podría repercutir en las decisiones del programa. Los administradores eficaces continúan haciendo preguntas, estudiando datos de otras fuentes (p.ej., datos de los resultados del niño), y evaluando los ambientes de las aulas hasta que estén seguros del avance del programa. Si el análisis de los datos revela cuestiones o problemas, recogen datos para identificar la fuente o fuentes de la cuestión y desarrollan un plan para abordarlas.

**Autoevaluación.** Los programas que llevan a cabo proyectos de asesoría de mentores normalmente realizan también una evaluación formal para estudiar los resultados de su gestión. En *Coloquemos el PRO en la palabra 'protegido'* se ofrece información (en inglés) sobre cómo llevar a cabo evaluaciones, tanto de los procesos, como de los resultados.

Si su gestión de asesoría de mentores es una parte permanente de su programa, tendrá que repasarlo durante la autoevaluación anual de sus sistemas de recursos humanos. Como parte de la evaluación, sus equipos tendrán que recoger información de los procesos y de los resultados. Aunque el programa ha estado recolectando y repasando información mediante sus sistemas de registro de documentos y supervisión continua/en curso, la autoevaluación anual puede ayudar a que el personal, los padres y los miembros de la comunidad observen el impacto de su esfuerzo en el paso del tiempo.

A medida que su equipo recoja información del proceso, querrán averiguar si el proyecto está operando como fue planeado. Puede que hagan preguntas como las

*“La práctica de reflexión, que es el núcleo de nuestra asesoría de mentores, es también esencial para nuestra autoevaluación. Reflexionamos sobre nuestra labor con los niños, con las familias—lo que funciona, lo que deberíamos intentar, lo que deberíamos hacer de forma distinta para hacer que nuestro programa sea la mejor posible”.*

Asesora-Mentora

siguientes: ¿Los Asesores-Mentores fueron contratados? ¿Qué tipo de capacitación recibieron? ¿Los Asesores-Mentores completaron sus reuniones asignadas? ¿Qué barreras, si las hubiera, previnieron que los Asesores-Mentores completaran sus tareas? ¿Cómo se sintieron los protegidos acerca del apoyo recibido?

Los equipos tendrán que comprender la meta o metas originales del proyecto antes de poder reunir información de los resultados. Por ejemplo, si la meta era mejorar las habilidades de las maestras, el equipo de evaluación querrá analizar los datos de la supervisión en curso, hacer preguntas y repasar los resultados de los instrumentos formales de evaluación para saber acerca del crecimiento del personal docente. Si la meta general era mejorar los resultados del niño, el equipo puede querer repasar los resultados de las evaluaciones infantiles. También puede que elijan entrevistar al personal y los padres. Si el proyecto tiene metas múltiples, el equipo de evaluación necesitará elaborar una combinación de estrategias de recolección de datos para descubrir si el esfuerzo ha sido fructífero.

Los equipos de evaluación pueden:

- Repasar los informes mensuales de los Asesores-Mentores y del administrador de los mismos.
- Entrevistar a los protegidos, individualmente o en grupos para averiguar lo que piensan del sistema y cómo podría mejorarse.
- Entrevistar a los Asesores-Mentores, individualmente o en grupos.
- Repasar los resultados de los instrumentos de observación del protegido o del aula que se realizaron antes y después del esfuerzo de mentoría, para ver si hubo cambios en la práctica de los maestros.
- Repasar los datos de las evaluaciones infantiles para buscar cambios que podrían vincularse con el trabajo de los Asesores-Mentores.

Cuando estén repasando todos los datos de la autoevaluación, buscar tendencias o patrones que surjan (p.ej., los que más probablemente hayan encontrado útil la mentoría son los protegidos que recibieron observaciones regulares y apoyo para las reuniones). Asimismo, busque los resultados que sobresalgan de los demás (p.ej., un

---

centro que le haya ido especialmente bien o que tiene problemas singulares). Ambas clases de resultados son importantes para la planificación en curso.

**Planificación.** La supervisión y autoevaluación en curso pueden brindarle grandes cantidades de datos. Ya hemos hablado de cómo hacer correcciones a medio camino en sus esfuerzos de mentoría y otros programas analizando regularmente la información a medida que se va recogiendo. Usted y otros directivos pueden también tomar decisiones a largo plazo repasando los datos durante el proceso anual de establecimiento de metas.

Entonces es cuando se evalúa el esfuerzo de mentoría mismo. Se puede comenzar el proceso de planificación planteando preguntas como: ¿El programa es eficaz? Si no, ¿puede mejorarse? ¿Se merece la inversión? ¿Cuánto tiempo y dinero costará si continúa así? ¿Cuánto tiempo y dinero costará mejorar el programa? Si los datos le indican que debería continuar el esfuerzo, usted y otro personal directivo pueden establecer entonces nuevas metas, objetivos y pasos de acción que pueden incluir cambios o ajustes en el personal, fondos o actividades de los Asesores-Mentores.

Igualmente, piense en lo que dichos datos le indican acerca de otras partes de su programa. Por ejemplo, la información de los informes de asesoría de los mentores puede señalar la necesidades de formación del profesorado. Los diálogos de los grupos focales con el personal de asesoría de mentores pueden proporcionar información acerca de las necesidades de las familias (p.ej., servicios de alfabetización familiar), los cuales pueden ser abordados por el personal de servicios familiares o de participación de los padres.

**En resumen.** Dada su naturaleza integral, la asesoría de mentores es un método de desarrollo del personal que se cruza con muchos sistemas y servicios dentro del programa de Head Start. Los líderes del programa que administran iniciativas exitosas de asesoría de mentores siguen con cuidado muchos de los pasos del personal directivo que se delinean en esta guía. Hemos incluido la guía de la siguiente página como un recurso de planificación.

---



## Cómo desarrollar su sistema de asesoría de mentores – Un instrumento de planificación

La lista de verificación siguiente resume los puntos de referencia importantes en planificar e implementar su sistema de asesoría de mentores. Estos puntos están organizados en las cinco secciones de la *Guía del personal directivo*. Usted puede usar este instrumento para seguir el curso y documentar su progreso.

### 1) SELECCIÓN DE UN MODELO PARA LA ASESORÍA DE MENTORES EN ALFABETIZACIÓN TEMPRANA

- Reunido un equipo directivo (facultado para tomar decisiones)
- Examinado la filosofía del programa en relación con la mentoría y la supervisión
- Examinado la política del rol del Asesor-Mentor en un sistema de desarrollo interno de desarrollo profesional
- Considerado recursos económicos y capacidad organizativa
- Seleccionado un modelo:
  - Fortalezas del modelo \_\_\_\_\_
  - Posibles desafíos \_\_\_\_\_

### 2) CÓMO ENCONTRAR RECURSOS ECONÓMICOS

- Explorado la reasignación de fondos en el presupuesto actual de Head Start
  - Propuesta una revisión del presupuesto y los servicios al Especialista de ACF de la Oficina Regional
  - Recibido aprobación de ACF
- Identificada la necesidad de obtener fondos adicionales
  - Desarrollado un plan para identificar y contactar con posibles fuentes de financiación.

### 3) SELECCIÓN Y COMPATIBILIDAD ENTRE LOS ASESORES-MENTORES

- Creado una descripción del puesto
- Seleccionado un proceso de solicitud para Asesores-Mentores
- Diseñado estrategias para las entrevistas
- Desarrollado y adoptado criterios para emparejar a los Asesores-Mentores con los protegidos.

### 4) ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS ASESORES-MENTORES

- Creado un plan de orientación específicamente para los Asesores-Mentores
  - Individualizado el plan para cumplir las necesidades particulares de cada Asesor-Mentor
-

- Establecido un sistema de supervisión y apoyo continuo para los Asesores-Mentores
- Diseñado y adoptado un acuerdo entre el Asesor-Mentor y el protegido

## **5) VINCULAR LA ASESORÍA DE MENTORES CON LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA**

### **Comunicación**

- Establecidos los protocolos para la comunicación entre los Asesores-Mentores y supervisores y entre los primeros con otro personal del programa.
- Definida la confidencialidad dentro de la relación Asesor-Mentor y protegido
- Proporcionado capacitación al personal sobre los protocolos de comunicación
- Incorporado los protocolos en los planes escritos (formales) del programa.

### **Registro de documentos y presentación de informes**

- Diseñado formularios para documentar las interacciones en curso entre los Asesores-Mentores y los protegidos
- Diseñado un formulario para llevar la cuenta del trabajo de los Asesores-Mentores
- Definido el papel del Asesor-Mentor y otros miembros del personal en el proceso de registro de documentos
- Creado protocolos y cronogramas/horarios para el cumplimiento y presentación de los documentos escritos.

### **Supervisión continua**

- Incorporado el repaso y el análisis de la información acerca del programa de Asesores-Mentores dentro del sistema de supervisión en curso/continua.

### **Autoevaluación**

- Determinado el tipo de información acerca del programa de asesoría de mentores para ser recogida durante la autoevaluación anual
- Creado procedimientos y responsabilidades para recoger estos datos.

### **Planificación**

- Incorporado el repaso y el análisis de la información acerca del programa de Asesores-Mentores dentro del sistema de planificación del programa
  - Creado un proceso para usar los datos para informar acerca de la mejora continua de la calidad.
-

**MUESTRA de un registro de la interacción entre el Asesor-Mentor y el protegido**

ASESOR/A-MENTOR/A \_\_\_\_\_

PROTEGIDO/A \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

TIPO DE INTERACCIÓN:

- Reunión inicial
- Compartir recursos/Diálogo
- Modelar asesoría-mentoría/enseñanza en equipo
- Reunión pre-observación
- Observación
- Reunión post-observación
- Reunión en grupo pequeño
- Otro

ENFOQUE DE INTERACCIÓN SOBRE EL LENGUAJE Y LA LECTOESCRITURA TEMPRANA:

- Individualización para niños con discapacidades

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Escuchar y comprender</li> <li><input type="radio"/> Hablar y comunicarse</li> <li><input type="radio"/> Conciencia fonológica</li> <li><input type="radio"/> Conocimiento y apreciación de los libros</li> <li><input type="radio"/> Conciencia y conceptos de la palabra escrita</li> <li><input type="radio"/> Escritura temprana</li> <li><input type="radio"/> Conocimiento del alfabeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Crecimiento</li> <li><input type="radio"/> Niño concreto</li> <li><input type="radio"/> Otro _____</li> <li><input type="radio"/> Otro _____</li> <li><input type="radio"/> Otro _____</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Resumen de la visita: \_\_\_\_\_

Resumen de la visita (continúa)

Metas establecidas	Próximos pasos/Estrategias	Recursos necesarios	Resultados del niño abordados	Cronogramas	Persona(s) responsable(s)

---





## Referencias

- Adams, Marilyn Jager, B. R. Foorman, I. Lundberg, T. Beeler. (1998). *Phonemic awareness in young children*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing.
- Barrera, I. (2000). Honoring differences: Essential features of appropriate ECSE services for young children from diverse socio-cultural environments. *Young Exceptional Children* 3(4), 17-24. In DEC Recommended Practices.
- Belenky, M., Clinchy, B., Goldberger, N.R., and Tarule, J.M. (1986). *Women's ways of knowing: The development of self, voice and mind*. (10th anniversary ed.). New York, NY: Basic Books.
- Bellm, D., Whitebook, M. and Hnatiuk, P. (1997). *The early childhood mentoring curriculum: A handbook for mentors*. Washington, DC: Center for the Child Care Work Force.
- Bricker, D. and Cripe, J. (1993). *An activity-based approach to early intervention*. Baltimore Paul H. Brookes Publishing Company.
- Caldwell, L. and Fyfe, B. (1997). Conversations with children. In Hendrick (Ed.), *First steps toward teaching the Reggio way*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Carter, M. (2003, May-June). *Supervising or coaching: What's the difference?* Child Care Information Exchange.
- Carter, M. and Curtis, D. (1994). *Training teachers: A harvest of theory and practice*. St. Paul, MN: Redleaf Press.
- Caruso, J. and Fawcett, T. (1999). *Supervision in early childhood education: a developmental perspective*. New York: Staff College Press. pp.103-104.
- Chalufour, I. (1993). *Effective hiring practices: A look at personality, attitudes, and skills*. Newton, MA: Education Development Center, Inc.
- Cohen, D.H. and Stern, V. (1978). *Observing and recording the behavior of young children*. New York: Teachers College Press.
- Curtis, D. and Carter, M. (2000). *How observation can transform your teaching*. St. Paul, MN: Red Leaf Press.
- Derman-Sparks, L. and the A.B.C. Task Force. (1989). *Anti-bias curriculum: Tools for empowering young children*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
-

- Dickinson, D. and Tabors, P. (2001). *Beginning literacy with language: Young children learning at home and at school*. Baltimore, MD: Brookes Publishing Co.
- Dickinson, D.K. and DeTemple, J. (1998). Putting parents in the picture: Maternal reports of preschoolers' literacy as a predictor of early reading. *Early Research Quarterly*, 13, 241-261.
- Dodge, D.T., and Colker, L.J. (1988). *The creative curriculum for early childhood*. Washington, D.C.: Teaching Strategies.
- Edelman, M. W. (1992). *The measure of our success: A letter to my children and yours*. Boston, MA: Beacon Press.
- Education Development Center, Inc. (2004). *Content-focused mentoring program*. Newton, MA: Author.
- Faggella, K. and Horowitz, J. (1990). Different child, different style. *Instructor*, September 1990, pp. 49-54.
- Fitzpatrick, Jo. (1997). *Phonemic awareness: Playing with sounds to strengthen beginning reading skills*. Cypress, CA: Creative Teaching Press.
- Freire, P. (1985). *The politics of education: Culture, power and liberation*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Gardner, H. (2000). *Intelligence reframed*. New York, NY: Basic Books.
- Gonzalez-Mena, J. (Jan. 1992). Taking a culturally sensitive approach in infant toddler programs. *Young Children*. pp. 4-9.
- Hall, D., Prevatte, P. and Cunningham, P. (1995). Eliminating ability grouping and reducing failure in the primary grades. In Allington, R. L., and S. A. Walmsley, eds. *No quick fix: Rethinking literacy programs in America's elementary schools*, (pp. 137-158). New York, NY: Teachers College Press.
- Harms, T., Clifford, R. M., and Cryer, D. (1998). *Early childhood environment rating scale* (Rev. ed.). New York: Teachers College Press.
- Harms, T., Cryer, D., and Clifford, R.M. (2003). *Infant/toddler environment rating scale*. (Rev. ed.). New York: Teachers College Press.
- Henry, M. (2000). Open doors, open minds: working with families and community. In Yelland, N. (Ed.), *Promoting meaningful learning: Innovations in educating early childhood professionals*. Washington DC: National Association for the Education of Young Children.
-

- Hoffman, J. and Herren, J. K. (2003). How child outcomes assessment supports continuous program improvement. In *Head Start Bulletin*, Issue #76.
- Hong, S.B. and Broderick, Jane T. (2003). Instant video revisiting for reflection: Extending the learning of children and teachers. *Early Childhood Research and Practice*. Spring 2003, Volume 5, Number 1.
- Jablon, J., Dombro, A. and Dichtelmiller, M. (1999). *The power of observation*. Washington DC: Teaching Strategies, Inc.
- Jablon, J. and Dombro, A. Using what you learn from observation: A form of assessment. In *Head Start Bulletin*, Issue #70.
- Katz, L.J. (1977). *Talks with teachers: Reflections on early childhood education*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Kolb, D.A. (1976). *The learning style inventory: Technical manual*. Boston, MA: McBer.
- Kostelnik, M. (1992). Myths associated with developmentally appropriate programs. *Young Children*, 47(40) pp. 17-23.
- Knowles, M. (1950). *Informal adult education*. Chicago, IL: Association Press.
- Mangione, P.L., Lally, J.R., and Signer, S. (1993). *Essential connections: Ten keys to culturally sensitive child care* [Video magazine]. Sacramento, CA: CDE Press.
- McLane, J.B. and McNamee, G. D. (1990). *Early literacy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 24.
- Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neuman, S. Copple, C. and Bredekamp, S. (2000). *Learning to read and write: developmentally appropriate practices for young children*. Washington DC: National Association for the Education of Young Children.
- Norris, Jill. (1998). *Phonemic awareness through language play*. Monterey, CA: Evan-Moor Corp.
- Owocki, G. (2001). *Make way for literacy: Teaching the way young children learn*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Parlakian, R. (2001). *Look, listen, and learn: Reflective supervision and relationship-based work*. Washington, DC: ZERO TO THREE.
-

- Paulson, F.L., Paulson, P.R. and Meyer, C.A. (1991). What makes a portfolio a portfolio? *Educational Leadership* 02/91, pp. 60.
- Piaget, J. (1952). *The origins of intelligence in children*. New York, NY: University Press.
- Prochaska, J., Norcross, J. and Diclemente, C. (1994). *Changing for good*. New York: Avon Books.
- Rodd, J. (1998). *Leadership in early childhood* (2nd ed). New York, NY: Teachers College Press.
- Safier, J. and Gower, R. (1997). *The skillful teacher: Building your teaching skills*. Acton, MA: Research for Better Teaching.
- Sandall, S.R. and Schwartz, I.S. (2002). *Building blocks for teaching preschoolers with special needs*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing.
- Shonkoff, J.P. and Phillips, D.A. (2000). *From neurons to neighborhoods: The science of early childhood development*. Washington D.C: National Academy Press.
- Smith, M., Dickinson, D. K., Sangeorge, A., and Anastasopoulos, L. (2002). *Early language and literacy classroom observation (ELLCO) toolkit*. Baltimore: Brookes.
- Schein, E.H. *Process consultation: Lessons for managers and consultants (vol. II)*. Reading, MA: Addison-Wesley. p.64.
- Staley, C., Ranck, E.R., Perreault, J., and Neugebauer, R. (1986). Guidelines for effective staff selection. In *Child Care Information Exchange*, January 1986.
- Sullivan, D.R. (2003). *Learning to lead: Effective leadership skills for teachers of young children*. St. Paul, MN: Redleaf Press.
- Tribal coordinators of the West Ed Infant Toddler Training Program. (2001). *Wakanyeja WoAwanka ("Caring for Our Sacred Children") Manual*. South Dakota: Author.
- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (1997). *Emerging literacy: Linking social competence to learning*. Washington, D.C: Author. pp.105-144 and 149.
- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (1998) *Moving ahead: A competency-based training program*. Activity 1-D: Leading a Guided Discussion. Washington, DC: Author.
-

- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (2001). *Putting the PRO in protégé: A guide to mentoring in Head Start and Early Head Start*. Washington, DC: Author, p. 51, pp. 56-60.
- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (2001). *The Head Start leaders guide to positive child outcomes: Strategies to support positive child outcomes*. Washington, D.C: Author. pp 43-59.
- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (2001). *Training guides for the Head Start learning community. Observation and recording: Tools for decision making*. Washington, DC: Author. p. 29.
- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (2003). *21<sup>st</sup> century exploring parenting*. Washington, DC: Author
- U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. (2004). *Head Start home visitor's handbook for the Head Start home-based program option*. Washington, DC: Early Head Start National Resource Center @ ZERO TO THREE.
- Van Hoorn, J., Nourot, P., Scales, B. and Alward, K. (2003). *Play at the center of curriculum*. Columbus, OH: Merrill Prentice Hall.
- Yaden, D.B., Jr., Madrigal, P. and Tam. A. (2003). Access to books and beyond: Creating and learning from a book lending program for Latino families in the inner-city. In Garcia, G.G. (Ed.), *English learners: Reaching the highest level of English literacy* (pp. 357-387). Newark, DE: International Reading Association, Inc.
- Zgonc, Yvette. (2000). *Sounds in action: Phonological awareness activities and assessment*. Peterborough, NH: Crystal Springs Books.
-