EARLY CHILDHOOD WORKFORCE INITIATIVE

INTERNATIONAL STEP by STEP ASSOCIATION

Herramienta para evaluar las necesidades del personal de visitas domiciliarias

2019

Agradecimientos

La herramienta para evaluar las necesidades del personal que trabaja en programas de visitas domiciliarias ha sido desarrollada por Denise Bonsu, Kavita Hatipoglu, Michelle Neuman, Vidya Putcha y Mark Roland (R4D), junto con Jon Korfmacher (Erikson Institute), bajo la batuta de la Early Childhood Workforce Initiative (ECWI). Agradecemos los comentarios y las orientaciones que hemos recibido de Liana Ghent, Emily Henry, Mihaela Ionescu, Konstantina Rentzou y Zorica Trikic (ISSA), Ivelina Borisova y Hsiao-Chen Lin (UNICEF), Tressa Johnson y Lauren Slough (ELMA Philanthropies), Esther Goh (Bernard van Leer Foundation) y Katy Anis y Sarah Klaus (Open Society Foundations). Ha sido inestimable la colaboración de los miembros del grupo asesor de la ECWI Aisha Yousafzai (Harvard T.H. Chan School of Public Health), Amy Bellinger (Comisión de Educación), Ana Nieto (UNICEF), Arno Engel (OCDE), Bernadette Daelmans (OMS), Betsy Sherwood (Global Social Service Workforce Alliance), Caridad Araujo (IADB), Elizabeth Lule (ECDAN), Ghassan Issa (ANECD), Joan Lombardi (Early Opportunities), Lynette O'kengo (Red Africana por la Primera Infancia), Nirmala Rao (Universidad de Hong Kong), Nurper Ulkuer (Association of Child Development and Educators), Oliver Liang (OIT), Sheldon Shaeffer (ARNEC), Stephanie Olmore (National Association for the Education of Young Children) y Yoshie Kaga (UNESCO). También han sido sumamente útiles para el equipo los comentarios facilitados por participantes de talleres piloto que han tenido lugar en Sofía (Bulgaria) y en el condado de Siaya (Kenia).

Título original: *Home Visiting Workforce Assessment Tool, 2019.*
Traducción: *Ana Gárate*

Índice

Introducción 4

Áreas 5

Área 1:
Expectativas del personal 6

Área 2:
Currículos, materiales y recursos 9

Área 3:
Formación, supervisión y avance profesional 12

Área 4:
Condiciones laborales 17

Área 5:
Diseño del programa 21

Área 6:
Ambiente propicio 25

Área 7:
Supervisión y control de calidad 28

Introducción

La herramienta nace para ayudar a los ministerios y las agencias gubernamentales a reflexionar sobre cómo facilitar el trabajo del personal de los programas de visitas domiciliarias destinados a mujeres embarazadas y cuidadores de niños menores de 3 años. Esta herramienta, que se inspira en la elaborada por UNICEF para el diagnóstico y la planificación de la enseñanza preescolar, se ha concebido para los países con programas de visitas domiciliarias a escala nacional o subnacional.

La herramienta permite evaluar tanto las necesidades de los trabajadores que visitan el hogar y están en contacto con los niños pequeños y sus familias como las de los supervisores y formadores. Tras examinar distintos estudios y analizar los comentarios facilitados por varios profesionales e investigadores del campo de la primera infancia, se han definido las áreas clave en que se centra la herramienta, que se resumen en la figura 1 en la página siguiente. Teniendo en cuenta su influencia en el papel de los trabajadores que visitan el hogar, la herramienta refleja el entorno general del programa, su diseño y el modo en que se lleva a cabo. Además, también se observa el apoyo que recibe este personal, pues eso afecta a su forma de actuar a diario y, en última instancia, a su relación con las familias.

La herramienta de evaluación consta de siete áreas, que se corresponden con las siguientes categorías clave. En la figura 2 en la página siguiente, se muestran los principales temas tratados en cada una de estas áreas.

Áreas

Cada área (tal como se detalla más adelante) se organiza en torno a medidas y objetivos que van seguidos de una serie de preguntas de guía. Se prevé que las principales partes implicadas de los países participantes se reúnan en un taller para reflexionar sobre estas preguntas y priorizar las áreas a las que prestar atención con respecto al objetivo de dar ayuda y fuerza al personal de visitas domiciliarias.

▽ **Figura 1:** *Apoyo y refuerzo del personal de visitas domiciliarias*

▽ **Figura 2:** *Áreas de la herramienta para evaluar las necesidades del personal de visitas domiciliarias*

ÁREA 1 | página 6

Expectativas del personal

- Perfiles/descripciones de los puestos de trabajo
- Competencias
- Estándares
- Contratación
- Evaluación de competencias de los candidatos

ÁREA 2 | página 9

Currículos, materiales y recursos

- Currículos
- Manuales/Recursos
- Herramientas de revisión/evaluación
- Materiales lúdicos

ÁREA 3 | página 12

Formación, supervisión y avance profesional

- Formación (continua y previa a la prestación del servicio)
- Supervisión/Mentoría
- Apoyo de otros trabajadores
- Desarrollo profesional
- Trayectorias de evolución profesional en el programa

ÁREA 4 | página 17

Condiciones laborales

- Carga de trabajo
- Remuneración
- Incentivos (monetarios y de otro tipo)
- Cultura organizacional/estrés
- Transporte
- Seguridad de la comunidad

ÁREA 5 | página 21

Diseño del programa

- Duración
- Frecuencia
- Grupo objetivo
- Contenido
- Modalidad

ÁREA 6 | página 25

Ambiente propicio

- Gobernanza del programa
- Financiación del programa
- Apoyo de los programas de VD
- Reglas/normativas del personal
- Apoyo de la comunidad
- Coordinación entre servicios/sectores
- Liderazgo del programa

ÁREA 7 | página 28

Supervisión y control de calidad

- Recopilación de datos
- Uso de datos
- Estándares/directrices del programa
- Supervisión del rendimiento

Área 1

Expectativas del personal

Si se da al personal de visitas domiciliarias[1] información precisa sobre lo que se puede esperar en el trabajo, además de garantizar que se sigan los mismos estándares de contratación con todos los candidatos, se fomenta el avance profesional. Las siguientes preguntas le ayudarán a valorar la claridad con la que se describen en su programa las tareas del personal de visitas domiciliarias, el modo en que se aplican las competencias y los estándares a la formación y el desarrollo profesional, y los procesos que se siguen para encontrar y contratar a candidatos cualificados.

Objetivo 1 El programa describe con claridad lo que el personal de visitas domiciliarias puede esperar de su trabajo.

Objetivo 2 El programa tiene competencias y estándares bien definidos, que se aplican en los procesos de formación y desarrollo profesional, así como en los de supervisión y mentoría.

Objetivo 3 El programa cuenta con actividades y procesos exhaustivos para la búsqueda y contratación de candidatos cualificados.

Objetivo 1

El programa describe con claridad lo que el personal de visitas domiciliarias puede esperar de su trabajo.

Medida 1: El programa describe con claridad el puesto de trabajo de quienes visitan el hogar y de los supervisores.[2]

- ¿Las descripciones de los puestos de trabajo de quienes visitan el hogar y de los supervisores cubren las necesidades del programa y recogen las lagunas que pueda haber en las competencias de la plantilla existente?
- ¿En las descripciones de los puestos de trabajo se detallan con precisión los principales objetivos del programa, así como las obligaciones y responsabilidades del personal de visitas domiciliarias?
- ¿Las descripciones de los puestos de trabajo detallan con claridad las remuneraciones y prestaciones que recibirá por su labor el personal de visitas domiciliarias?
- ¿Las descripciones de los puestos se difunden y comparten lo suficiente con el personal?

Objetivo 2

El programa tiene competencias y estándares definidos, que se aplican en los procesos de formación, desarrollo profesional, supervisión y mentoría.

Medida 1: El programa detalla con claridad las competencias y los estándares del personal de visitas domiciliarias.

- ¿El programa detalla con claridad los requisitos que deben cumplir los trabajadores que visitan el hogar y los supervisores para asumir su cargo? ¿El programa especifica los siguientes aspectos?
  - Requisitos de formación
  - Requisitos de experiencia laboral
  - Algún otro requisito (como la edad mínima, el sexo, la posición en la comunidad o el idioma)

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Se especifican con claridad las expectativas del programa en cuanto a los conocimientos teóricos y prácticos de los trabajadores que visitan el hogar y los supervisores?
  - ¿El programa detalla con claridad los conocimientos específicos (por ejemplo, sobre desarrollo infantil o acercamiento a la comunidad) que puede requerir el puesto?
  - ¿El programa detalla con claridad las competencias y los atributos (por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, lectura/escritura, capacidad de observación y para dar feedback) que pudieran ser necesarios para realizar el trabajo?

Medida 2: Las competencias y los estándares están en sincronía con los procesos de formación y desarrollo profesional, supervisión y mentoría, y licencias y certificación.

- ¿Las competencias y los estándares están en sincronía con las oportunidades de formación y desarrollo profesional que ofrece el programa?
- ¿Las competencias y los estándares están en sincronía con las medidas (por ejemplo, listas de comprobación de supervisión) que se utilizan para evaluar el rendimiento del personal?
- ¿Las competencias y los estándares están en sincronía con algún requisito de licencia y certificación que pueda facilitar el avance profesional?
- ¿Las competencias y los estándares se aplican en los distintos emplazamientos para garantizar que los trabajadores que visitan el hogar tienen la misma la formación en los diferentes programas/ubicaciones y se puedan transferir de uno a otro?

Objetivo 3

El programa cuenta con procesos completos establecidos para encontrar y contratar a candidatos cualificados.

Medida 1: El programa adopta diversos enfoques en la contratación de candidatos cualificados para realizar visitas domiciliarias o supervisar.

- ¿El programa contrata a candidatos con las cualificaciones oportunas para realizar visitas y supervisar?
- ¿El programa contrata a candidatos procedentes de entornos diversos (desde el punto de vista socioeconómico, lingüístico, religioso, étnico, cultural...)?
- ¿El programa contrata a candidatos procedentes de otros programas relacionados (por ejemplo, programas de trabajadores sanitarios de las comunidades)?
- ¿El programa trata de contratar a candidatos que reflejen la comunidad en la que trabajarán?
- ¿Las expectativas y los requisitos del programa están en sincronía con las procedencias de los futuros trabajadores?
  - En caso contrario, ¿se está trabajando en revisar las expectativas y los requisitos cuando sea oportuno o se han implantado mecanismos para potenciar la formación/experiencia de los posibles candidatos?

Medida 2: Se han implantado medidas para valorar si los candidatos a personal de visitas domiciliarias son adecuados para trabajar en el programa.

- ¿El programa cuenta con personal que dedica parte de su tiempo a tÁreas relacionadas con la contratación?
- ¿Se entrevista a los candidatos durante el proceso de contratación?
  - ¿Quienes realizan las entrevistas conocen bien las visitas domiciliarias?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Durante el proceso de contratación se evalúan las competencias de los candidatos (por ejemplo, mediante evaluaciones de lectura y escritura o mediante juegos de simulación)?
  - ¿Estas evaluaciones reflejan con fidelidad las tÁreas que realizará en su trabajo el personal de visitas domiciliarias?
  - ¿Estas evaluaciones están en consonancia con las competencias necesarias para llevar a cabo sus funciones?
  - ¿Estas evaluaciones varían según el puesto (trabajador que visita el hogar o supervisor) al que opte el candidato?
- ¿En el programa se comprueba el historial de los candidatos a personal de visitas domiciliarias?
- ¿En el programa se revisan referencias de fuentes fiables (como antiguos empleadores o líderes de la comunidad)?

1 *El término «personal de visitas domiciliarias» engloba a los trabajadores que visitan el hogar y a sus supervisores.*
2 *Si bien las responsabilidades concretas de los supervisores pueden variar según el contexto, con este término nos referimos a aquellos individuos con autoridad para dar instrucciones a los trabajadores que visitan el hogar, supervisar su rendimiento y facilitar feedback, orientaciones y apoyo con respecto a la labor diaria realizada con los niños y sus familias.*

Área 2

Currículos, materiales y recursos

El hecho de proporcionar currículos, materiales y recursos adecuados a los trabajadores que visitan el hogar no solo sirve para hacer llegar contenido importante a las familias, sino que además dota de instrumentos muy útiles a quienes tienen poca experiencia o formación en desarrollo de la primera infancia. Las siguientes preguntas le ayudarán a valorar la accesibilidad y la calidad de los currículos, materiales y recursos que facilita el programa a quienes visitan el hogar y a las familias con las que trabajan.

Objetivo 1 Los trabajadores que visitan el hogar cuentan con currículos que los ayudan a desempeñar sus funciones.

Objetivo 2 Los trabajadores que visitan el hogar tienen materiales y objetos manipulables de apoyo para desempeñar sus funciones.

Objetivo 3 Los trabajadores que visitan el hogar cuentan con instrumentos y recursos de revisión y evaluación para garantizar un seguimiento adecuado.

Objetivo 1

Los trabajadores que visitan el hogar cuentan con currículos que los ayudan a desempeñar sus funciones.

Medida 1: El programa brinda a los trabajadores que visitan el hogar orientaciones sobre cómo realizar las visitas.

- ¿En el programa existe un currículo[3] estructurado que tengan que seguir los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿Se aborda el currículo en la formación que recibe el personal antes de empezar a prestar el servicio? ¿Se organizan actividades de formación relacionadas con él?
  - ¿Se aborda el currículo durante la supervisión?
  - ¿La redacción del currículo es adecuada para el nivel de formación de los trabajadores que visitan el hogar?
  - Si el currículo se ha adoptado de otros programas, ¿se ha traducido a distintos idiomas y se ha validado según el contexto antes de utilizarlo en las visitas con las familias?
- ¿Existe un manual[4] para los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿El manual facilita al personal orientaciones útiles para cada visita domiciliaria?
  - ¿Se aborda el manual en la formación que recibe el personal antes de empezar a prestar el servicio? ¿Se organizan actividades de formación relacionadas con él?
  - ¿La redacción del manual es adecuada para el nivel de formación de los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿El manual contiene gráficos que ilustren cómo debe realizar las visitas domiciliarias el personal que trabaja en primera línea?
  - ¿El manual contiene consejos sobre cómo relacionarse con las familias al principio para ganarse su confianza?
  - ¿El manual contiene consejos sobre cómo respetar y valorar a las familias con creencias, necesidades y culturas diferentes?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen libertad para adaptar el contenido de las visitas y el currículo según las necesidades de las familias?
  - ¿En el currículo y el manual se diferencia el tipo de ayuda según la edad o nivel de desarrollo de los niños?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿El programa permite a los trabajadores que visitan el hogar seleccionar temas o actividades según las necesidades, el nivel de desarrollo o la edad de los niños? ¿Y según las necesidades y circunstancias de la familia?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar utilizan el currículo y el manual de forma habitual?
- ¿Se orienta a los trabajadores que visitan el hogar sobre cómo gestionar derivaciones?
- ¿Se los orienta sobre cómo reaccionar ante situaciones especialmente difíciles?

Objetivo 2

Los trabajadores que visitan el hogar tienen materiales y objetos manipulables de apoyo para desempeñar sus funciones.

Medida 1: El programa brinda al personal materiales y objetos manipulables con los que realizar las visitas domiciliarias.

- ¿El programa proporciona al personal vídeos u otro tipo de material que se pueda compartir y facilite el aprendizaje durante las visitas domiciliarias?
  - ¿El material es pertinente para los temas abordados en el programa y para el bienestar de los niños y sus familias? (Por ejemplo, se tratan asuntos como la salud y nutrición infantiles, protección y seguridad, atención receptiva y aprendizaje temprano).
  - ¿En los materiales se mencionan otros servicios en favor del bienestar de los niños y sus familias? (Por ejemplo, relacionados con grupos de juego u otros programas de sanidad y bienestar social).
  - ¿Los materiales están disponibles en el idioma principal del hogar?
  - ¿Los materiales son atractivos visualmente y se presentan de forma comprensible para las familias?
- ¿El programa proporciona objetos manipulables diseñados para fomentar la implicación, como juegos o libros, que los trabajadores que visitan el hogar puedan usar con las familias?
  - ¿Existen objetos manipulables de distintos tipos según las necesidades de las familias? (Por ejemplo, materiales por franja de edad, concebidos para favorecer el desarrollo cognitivo-lingüístico o para fomentar el apego).
  - ¿El programa fomenta actividades con objetos de uso cotidiano (como utensilios de cocina o botes) o que sean fáciles de encontrar en la zona (palos, tapones de botellas, retales...)? En ese caso, ¿los trabajadores que visitan el hogar reciben orientaciones y ayuda para crear sus propios materiales?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar utilizan estos materiales y objetos manipulables de forma habitual?
- ¿Se hace algo para garantizar que se repongan periódicamente los materiales y objetos manipulables que utilizan los trabajadores que visitan el hogar?
- ¿Las familias pueden quedarse los materiales y objetos manipulables que se les proporciona o se crean en el ámbito del programa?

Medida 2: Se orienta a los trabajadores que visitan el hogar sobre cómo ayudar a las familias a utilizar los materiales y los objetos manipulables facilitados.

- ¿Se incorporan estos materiales y objetos manipulables en el manual/currículo?
- ¿Se orienta a los trabajadores que visitan el hogar sobre cómo incorporar con eficacia los materiales y objetos manipulables en las visitas?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Reciben formación y supervisión sobre cómo utilizar estos materiales y objetos manipulables?
- ¿Se los orienta sobre cómo informar del uso que hacen las familias de los objetos manipulables facilitados?

Objetivo 3

Los trabajadores que visitan el hogar tienen instrumentos y recursos de revisión y evaluación para garantizar un seguimiento adecuado.

Medida 1: El programa proporciona a los trabajadores que visitan el hogar herramientas de revisión y evaluación relativas al bienestar de los niños y sus familias.

- ¿El programa proporciona a los trabajadores que visitan el hogar los instrumentos necesarios (por ejemplo, listas de comprobación) para realizar revisiones y evaluaciones? ¿Dichos instrumentos...
  - hacen referencia a la salud y el desarrollo, el bienestar y la salud mental, y la protección y seguridad?
  - están disponibles y son válidos para distintas franjas de edad?
  - se basan en pruebas? En ese caso, ¿se actualizan periódicamente de forma que reflejen los avances logrados en las pruebas existentes sobre desarrollo de la primera infancia?
  - son de bajo coste y fáciles de administrar e interpretar?
  - son adecuados para la cultura, el idioma y el contexto en el que se vayan a utilizar?
  - se han diseñado para interactuar con los cuidadores y conocer su punto de vista?
- ¿Se orienta a los trabajadores que visitan el hogar sobre cómo y cuándo utilizar estos instrumentos y garantizar un seguimiento adecuado?
  - ¿Se procura garantizar que los trabajadores que visitan el hogar sepan dar feedback a los cuidadores y facilitar los seguimientos (por ejemplo, mediante derivaciones a la comunidad)?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar consultan a otros miembros del equipo o a los supervisores antes de dar feedback y hacer derivaciones?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar utilizan la revisión del desarrollo, además de como mecanismo para las derivaciones, también como oportunidad de aprendizaje para orientar a los cuidadores sobre cuestiones ligadas al desarrollo?
  - ¿Las evaluaciones y revisiones se reparten entre las distintas visitas para no abrumar a las familias con demasiada información a la vez?

3 Con «currículo» nos referimos al conjunto de temas y objetivos generales que se abordan en el programa.

4 Con «manual» nos referimos a la fuente de información que brinda al personal orientaciones prácticas sobre cómo abordar los temas y objetivos del programa durante las visitas domiciliarias.

Área 3

Formación, supervisión y avance profesional

Como gran parte del personal de visitas domiciliarias accede a su cargo con poca experiencia en desarrollo infantil, es esencial formarlo (tanto antes de que empiece a prestar el servicio como durante su trabajo) y supervisarlo para que adquiera conocimientos y competencias clave y para garantizar un apoyo continuado. Las oportunidades de avance profesional también son esenciales para que el personal se anime a seguir en su cargo y para crear una plantilla sólida. Las siguientes preguntas le ayudarán a valorar la accesibilidad y relevancia de la formación y supervisión vigentes en el programa para el personal , así como sobre las oportunidades de avance profesional que existen.

Objetivo 1 Antes de acceder a su cargo, los trabajadores que visitan el hogar tienen suficientes oportunidades para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para ayudar a las familias.

Objetivo 2 Durante su trayectoria en el cargo, los trabajadores que visitan el hogar tienen suficientes oportunidades para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios tanto para ayudar a las familias como para avanzar profesionalmente.

Objetivo 3 Los supervisores tienen suficientes oportunidades para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para ayudar a las familias y a los trabajadores que visitan el hogar, así como para avanzar profesionalmente.

Objetivo 1

Antes de acceder a su cargo, los trabajadores que visitan el hogar tienen suficientes oportunidades para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para ayudar a las familias.

Medida 1: Existe una amplia disponibilidad de formación previa a la prestación del servicio[5] a la que se puede acceder fácilmente.

- ¿Existen programas de formación a los que puedan acceder fácilmente los trabajadores que visitan el hogar antes de empezar a prestar el servicio?
  - ¿La formación es gratuita? En caso contrario, ¿existen becas?
  - ¿La formación se imparte en lugares y momentos que faciliten la participación de quienes van a visitar los hogares?
  - Si el transporte y el alojamiento obstaculizan la participación en los programas de formación, ¿se ofrecen becas para cubrir estos costes?
- ¿Se ofrecen programas de formación previa a quienes van a visitar hogares y tienen escasa formación oficial?
  - Si un candidato con escasa formación oficial no cumple los requisitos para el empleo, ¿puede tener derecho a acceder a la formación previa a la prestación del servicio una vez que cuente con experiencia laboral, sea remunerada o de voluntariado, o haya seguido sesiones de formación introductorias?
- ¿El personal recibe una remuneración por participar en la formación sobre el modelo de visitas domiciliarias si esta tiene lugar después de la contratación?

Medida 2: La formación previa a la prestación del servicio se centra de forma adecuada en el conocimiento y las competencias más importantes para las funciones que desempeñan a diario los trabajadores que visitan el hogar, utilizando los principios del aprendizaje de adultos para lograr la máxima transmisión de conocimiento y competencias.

- ¿La formación previa a la prestación del servicio abarca los conocimientos y las competencias más importantes para las funciones que se desempeñan a diario en las visitas domiciliarias?[6]

La medida sigue en la página siguiente

- ¿La formación previa a la prestación del servicio guarda relación con las competencias que necesitan los trabajadores que visitan el hogar para desempeñar sus funciones?
- ¿La formación previa a la prestación del servicio está adaptada al nivel de formación que tienen los trabajadores que visitan el hogar?
- ¿La formación previa a la prestación del servicio permite practicar las competencias aprendidas (por ejemplo, simulacros de visitas domiciliarias y juegos de simulación)?
  - Durante la formación previa a la prestación del servicio, ¿quienes se están formando tienen la oportunidad de acompañar en su trabajo diario a quienes ya están prestando el servicio?
- ¿La formación previa a la prestación del servicio se actualiza periódicamente según las necesidades de los trabajadores que visitan el hogar y las dificultades que afronten?
  - Cuando el personal ya ha empezado a desempeñar sus funciones en las visitas domiciliarias, ¿tiene la oportunidad de expresar su opinión sobre su experiencia con la formación previa a la prestación del servicio?
- ¿Existe algún proceso de certificación de formaciones previas a la prestación del servicio que cumplan los criterios pertinentes?

Objetivo 2

Durante su trayectoria en el cargo, los trabajadores que visitan el hogar tienen suficientes oportunidades para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para ayudar a las familias y para avanzar profesionalmente.

Medida 1: Existe una amplia gama de programas de formación continua que se centran de forma adecuada en el conocimiento y las competencias más pertinentes para el día a día de las visitas domiciliarias y resulta fácil acceder a dichos programas.

- ¿Existen programas de formación continua a los que puedan acceder fácilmente todos los trabajadores que visitan el hogar? (Es decir, ¿se ofrecen de forma habitual, gratis o por un coste reducido y se imparten en lugares fácilmente accesibles o de manera virtual?).
  - Si el transporte obstaculiza la participación en los programas de formación, ¿se ofrecen becas para cubrir estos costes?
  - Si la formación se imparte principalmente online, ¿hay ocasiones para interactuar y recibir asistencia en persona?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar pueden ausentarse del trabajo para participar en la formación? ¿Reciben tiempo de permiso retribuido para participar?
- ¿Los programas de formación continua reflejan las funciones y responsabilidades de los trabajadores que visitan el hogar y se adaptan a ellas?[7]
  - ¿Los temas tratados son pertinentes para las funciones que desempeñan a diario?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen la posibilidad de seleccionar la formación según sus necesidades específicas?
  - ¿La formación continua está en sincronía con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones?
  - ¿La formación continua permite practicar las competencias aprendidas (por ejemplo, simulacros de visitas domiciliarias y juegos de simulación)?
  - ¿La formación continua permite a los participantes relacionarse con otros trabajadores que visitan el hogar para compartir dificultades, experiencias y conclusiones?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Los formadores conocen los procesos y el contenido de las visitas domiciliarias?
  - ¿Los formadores tienen experiencia laboral previa en funciones similares a las de los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿Los formadores tienen oportunidades para aprender a transmitir conocimientos y competencias del mejor modo posible a los trabajadores que visitan el hogar?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen la oportunidad de expresar su opinión sobre su experiencia con la formación continua?
  - En ese caso, ¿la formación continua se actualiza periódicamente según las necesidades del personal y las dificultades que afronte?
- ¿Existe algún proceso de certificación para la formación continua que cumpla los criterios pertinentes?

Medida 2: Los trabajadores que visitan el hogar reciben periódicamente ayuda profesional pertinente de manos de supervisores cualificados.

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar cuentan con alguien que supervise su trabajo?
  - En caso contrario, ¿hay alguien que los ayude (por ejemplo, mentores u otras personas que desempeñen sus mismas funciones)?
  - ¿Se organizan encuentros individuales cada poco tiempo entre los supervisores y los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿La cantidad de supervisados por supervisor es razonable?
  - ¿Los supervisores ofrecen sesiones de supervisión en grupo que fomenten que los trabajadores aprendan unos de otros e intercambien experiencias?
- ¿Los supervisores conocen los procesos y el contenido de las visitas domiciliarias?
  - ¿Los supervisores tienen experiencia laboral previa en funciones similares a las de los trabajadores que visitan el hogar?
- ¿Los supervisores abordan las necesidades más pertinentes para quienes trabajan en primera línea?
  - ¿En las sesiones de supervisión, los trabajadores que visitan el hogar tienen ocasiones para reflexionar sobre sus tareas y sobre las dificultades que afrontan?
  - ¿Los supervisores están dispuestos a gestionar los problemas que surjan con las familias?
  - ¿Los supervisores acompañan al personal durante las visitas domiciliarias y aportan feedback sobre su trabajo?
  - ¿El personal tiene la oportunidad de ver o escuchar grabaciones de sus propias visitas para reflexionar sobre su trabajo?
  - ¿Los supervisores cuentan con listas de comprobación/manuales que ayuden a reflexionar de forma sistemática sobre lo que ocurre en una visita?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar participan en procesos formales de evaluación del rendimiento en los que se detectan y documentan los logros y las áreas susceptibles de mejora y se habla de ello con el supervisor?
  - ¿Se tiene en cuenta este feedback a la hora de tomar decisiones relativas a prolongaciones de contratos, ascensos y subidas de sueldo?
  - ¿El programa especifica con claridad el rendimiento que se espera de los trabajadores que visitan el hogar?

Medida 3: Los trabajadores que visitan el hogar tienen oportunidades e incentivos adecuados para avanzar y desarrollarse profesionalmente.

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar pueden optar a ascensos y subidas de sueldo según su rendimiento, antigüedad en el programa o participación en formación adicional?
- ¿En el programa se definen trayectorias de evolución profesional?
  - ¿Hay oportunidades periódicas para que los trabajadores que visitan el hogar y los supervisores con un alto rendimiento asciendan a puestos diferentes dentro del programa?
  - ¿Los supervisores que se contratan se buscan entre quienes ya trabajan en el programa?

Objetivo 3

Los supervisores tienen suficientes oportunidades para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para ayudar a las familias y a los trabajadores que visitan el hogar, así como para avanzar profesionalmente.

Medida 1: Los supervisores tienen suficientes oportunidades de adquirir conocimientos y competencias útiles para su trabajo con los trabajadores que visitan el hogar.

- ¿Existen oportunidades de formación (tanto continua como previa a la prestación del servicio) a las que puedan acceder fácilmente los supervisores? (Es decir, se ofrecen de forma habitual, gratis o por un coste reducido, se imparten en lugares fácilmente accesibles o de manera virtual, se actualizan periódicamente según las necesidades y dificultades existentes, etc.).
  - Si la formación se imparte principalmente online, ¿hay ocasiones para interactuar y recibir asistencia en persona?
  - Si el transporte obstaculiza la participación en los programas de formación, ¿se ofrecen becas para cubrir estos costes?
  - ¿Los supervisores pueden ausentarse del trabajo para participar en la formación? ¿Reciben tiempo de permiso retribuido para participar?
- ¿Las oportunidades de formación se centran en aspectos importantes de la supervisión (asignación de funciones y responsabilidades, transmisión de feedback, relaciones interpersonales, aprendizaje de adultos, cultura organizacional)?
- ¿Los supervisores tienen la posibilidad de seleccionar la formación según sus necesidades específicas?
- ¿La formación permite a los supervisores practicar las competencias aprendidas (por ejemplo, simulacros de visitas domiciliarias o momentos de supervisión y juegos de simulación)?

Medida 2: Los supervisores reciben periódicamente ayuda de los líderes del programa.[8]

- ¿Se asignan los supervisores a líderes del programa o mentores que puedan ofrecerles apoyo y orientación?
  - ¿Se organizan encuentros individuales cada poco tiempo entre los supervisores y el líder del programa que se les haya asignado?
- ¿Los supervisores tienen la posibilidad de relacionarse entre ellos para compartir dificultades, experiencias y conclusiones?
- ¿Los supervisores participan en procesos formales de evaluación del rendimiento en los que se detectan y documentan los logros y las áreas susceptibles de mejora y se habla de ello con el líder del programa que se les haya asignado?
  - ¿Se tiene en cuenta este feedback a la hora de tomar decisiones relativas a prolongaciones de contratos, ascensos y subidas de sueldo?
  - ¿El programa especifica con claridad el rendimiento que se espera de los supervisores?
  - ¿Se consulta a los trabajadores que visitan el hogar a la hora de realizar la evaluación del rendimiento de los supervisores?

Medida 3: Los supervisores tienen oportunidades e incentivos adecuados para avanzar y desarrollarse profesionalmente.

- ¿Los supervisores pueden optar a ascensos y subidas de sueldo según su rendimiento, antigüedad en el programa o participación en formación adicional?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿En el programa se definen trayectorias de evolución profesional?
  - ¿Hay oportunidades periódicas para que los supervisores con un alto rendimiento asciendan a puestos diferentes dentro del programa?
  - ¿Los líderes del programa que se contratan se buscan entre quienes ya trabajan en el programa?

5 *Con el término «formación previa a la prestación del servicio» nos referimos a los programas de preparación inicial de universidades u otros centros de enseñanza superior, los que ofrecen entes privados y los que organizan los programas de visitas domiciliarias antes de que una persona acceda a su cargo.*

6 *Según el contenido del programa, se tratan temas clave como los siguientes: realización de revisiones del desarrollo, salud y desarrollo infantiles, fomento del cuidado cariñoso y sensible y de la estimulación psicosocial, comunicación con los cuidadores, trabajo con familias procedentes de distintos entornos (desde el punto de vista socioeconómico, lingüístico, religioso, étnico, cultural…), acceso a los recursos de la comunidad, salud mental y comportamiento saludable de los progenitores, asistencia social, ayuda económica y violencia en la relación de pareja.*

7 *Según el contenido del programa, se tratan temas clave como los siguientes: realización de revisiones del desarrollo, salud y desarrollo infantiles, fomento del cuidado cariñoso y sensible y de la estimulación psicosocial, comunicación con los cuidadores, trabajo con familias procedentes de distintos entornos (desde el punto de vista socioeconómico, lingüístico, religioso, étnico, cultural…), acceso a los recursos de la comunidad, salud mental y comportamiento saludable de los progenitores, asistencia social, ayuda económica y violencia en la relación de pareja.*

8 *Con «líderes del programa» nos referimos a quienes gestionan el programa en una agencia, ya sea gubernamental o no gubernamental.*

Área 4

Condiciones laborales

Unas malas condiciones de trabajo pueden provocar dificultades a la hora de contratar personal, altas tasas de rotación y una escasa satisfacción entre el personal de visitas domiciliarias, lo cual a su vez puede afectar negativamente a la calidad del servicio prestado. Dada la importancia de garantizar unas condiciones laborales adecuadas, las siguientes preguntas le resultarán útiles para reflexionar sobre la remuneración, los mecanismos para reconocer el trabajo del personal, las cargas de trabajo y la cultura organizacional del programa.

Objetivo 1 El personal de visitas domiciliarias recibe una remuneración adecuada e incentivos que mejoran su satisfacción con el trabajo.

Objetivo 2 El personal de visitas domiciliarias tiene una carga de trabajo razonable y se han implantado medidas para minimizar los niveles de estrés.

Objetivo 3 El programa fomenta una cultura organizacional de apoyo y colaboración que prioriza la seguridad de los trabajadores que visitan el hogar.

Objetivo 1

El personal de visitas domiciliarias recibe una remuneración adecuada e incentivos que mejoran su satisfacción en el trabajo.

Medida 1: El personal de visitas domiciliarias disfruta de seguridad laboral.

- ¿En el programa se hacen contratos a largo plazo (es decir, de más de seis meses) al personal de visitas domiciliarias?
- ¿Existen políticas que regulen los procesos de contratación/despido del personal?
  - ¿Estas políticas son igualitarias y justas para todo el personal de visitas domiciliarias?
  - ¿Estas políticas se comunican con claridad al personal de visitas domiciliarias?
  - ¿Hay mecanismos para la resolución de conflictos con los trabajadores en lo referente a las prácticas de contratación y despido, las horas de trabajo y otras condiciones laborales?

Medida 2: El personal de visitas domiciliarias recibe una remuneración y prestaciones competitivas.

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar y los supervisores reciben una remuneración por su trabajo?
  - ¿Reciben un importe predeterminado a modo de remuneración de forma fija (semanal, bimensual, mensual)?
  - ¿Reciben su remuneración sin retrasos?
  - ¿La remuneración se ajusta al tiempo y el esfuerzo necesarios para llevar a cabo el trabajo?
  - ¿La remuneración es equivalente a la que se cobra en entornos similares (por ejemplo, la que reciben otros trabajadores sanitarios u otras personas con el mismo nivel de formación)?
  - ¿La remuneración varía según el nivel de formación o la cantidad de años de experiencia que tiene un trabajador en primera línea?
  - ¿Existe la posibilidad de obtener una subida de sueldo por criterios como el rendimiento logrado y el tiempo que se lleve trabajando en el programa?
  - ¿La remuneración del personal de visitas domiciliarias está institucionalizada en la política de forma que se garantice su sostenibilidad en caso de cambios políticos?

La medida sigue en la página siguiente

- Si los trabajadores que visitan el hogar son voluntarios o no reciben remuneración alguna, ¿el programa cubre los gastos que tengan que asumir para desempeñar sus funciones (como los costes del transporte, los materiales y la formación)?
- ¿El personal de visitas domiciliarias tiene derecho a tiempo de permiso retribuido y pausas periódicas?

Medida 3: Existen oportunidades para reconocer el trabajo del personal de visitas domiciliarias.

- ¿Se reconoce periódicamente el trabajo del personal de visitas domiciliarias (por ejemplo, mediante bonificaciones, recompensas o el reconocimiento público de los logros)?
  - ¿El programa explica claramente cómo conseguir estos incentivos?
  - ¿Los supervisores saben cuáles son los criterios para determinar cómo puede recibir estos incentivos el personal?
  - ¿Los supervisores utilizan los incentivos disponibles en cuanto se presenta una ocasión adecuada?

Medida 4: Existen oportunidades para reconocer el trabajo de carácter voluntario o no remunerado.

- Si el programa cuenta con voluntarios, ¿se reconoce de algún modo su trabajo (por ejemplo, mediante retribuciones en especie)?
- ¿El programa ofrece a los voluntarios la posibilidad de avanzar y convertirse en personal remunerado (ya sea cobrando un salario o una beca)?
- ¿Los voluntarios tienen derecho a tiempo de permiso y pausas periódicas?

Medida 5: Existe una estrategia para abordar la rotación del personal.

- ¿Hay datos disponibles sobre la rotación del personal de visitas domiciliarias (por ejemplo, el porcentaje de trabajadores que abandonan sus cargos al año)?
- ¿Se recaba información sobre los motivos por los que abandona el cargo el personal de visitas domiciliarias?
  - ¿Se está haciendo algo (análisis del entorno, análisis de mercado, revisiones de la remuneración) para abordar los retos detectados con respecto a la retención del personal de visitas domiciliarias?

Objetivo 2

Los trabajadores que visitan el hogar tienen una carga de trabajo razonable y se han implantado medidas para minimizar los niveles de estrés.

Medida 1: Los trabajadores que visitan el hogar son capaces de gestionar sus cargas de trabajo y minimizar los niveles de estrés con eficiencia.

- ¿Son razonables las responsabilidades y la cantidad de horas de trabajo estipuladas en la descripción del puesto de trabajo de quienes visitan el hogar?
  - En ese caso, ¿las responsabilidades y la cantidad de horas de trabajo estipuladas coinciden con lo que ocurre en la práctica?
- ¿Es razonable la carga de trabajo de los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿Existen políticas que determinen el número de casos que atienden los trabajadores que visitan el hogar?
    - En ese caso, ¿el número de casos es razonable?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen que llevar a cabo una cantidad razonable de tareas administrativas (por ejemplo, cumplimentar formularios)?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar trabajan una cantidad de horas razonable al día?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Se han implantado medidas (por ejemplo, contratación de personal adicional) para evitar que los trabajadores que visitan el hogar se vean sobrecargados si aumenta la cantidad de familias que participan en el programa?
- ¿Son razonables las distancias y la duración de los desplazamientos que realiza el personal para llegar a los hogares que tiene que visitar?
- ¿El personal recibe reembolsos o complementos salariales si realiza desplazamientos de larga distancia?
- Si se pide trabajar a horas atípicas, como durante los fines de semana o a última hora del día, ¿se aplica alguna medida específica (como complementos salariales, tiempo de permiso adicional o flexibilidad de horario laboral)?
- ¿El personal recibe suficiente apoyo de los supervisores a la hora de gestionar la carga de trabajo?
- ¿Hay algún mecanismo para afrontar las dificultades relacionadas con la carga de trabajo o con otros aspectos derivados de las condiciones laborales?

Medida 2: Los supervisores son capaces de gestionar con eficiencia su propia carga de trabajo y la de sus supervisados, así como de ayudar a estos a reducir el estrés.

- ¿Las responsabilidades y la cantidad de horas de trabajo estipuladas en la descripción del puesto de trabajo de los supervisores coinciden con lo que ocurre en la práctica?
- ¿La carga de trabajo de los supervisores es razonable?
  - ¿La cantidad de supervisados que se asigna a cada supervisor es razonable?
  - ¿Los supervisores tienen que llevar a cabo una cantidad razonable de tareas administrativas (por ejemplo, cumplimentar formularios y realizar actividades de acercamiento a la comunidad)?
  - ¿Los supervisores reciben formación continua y antes de empezar a prestar el servicio sobre cómo facilitar asistencia técnica y apoyo constante del mejor modo posible al personal que trabaja en primera línea, ya sea de forma individual o en grupo, para ayudarlo a gestionar la carga de trabajo y el estrés?
  - ¿Los supervisores trabajan una cantidad de horas razonable al día?
  - ¿Se han implantado medidas (por ejemplo, contratación de personal adicional) para evitar que los supervisores se vean sobrecargados si aumenta la cantidad de familias que participan en el programa?
  - ¿Son razonables las distancias y la duración de los desplazamientos que realizan los supervisores para llegar a los hogares que tienen que visitar?
  - ¿Los supervisores reciben reembolsos o complementos salariales si tienen que salir de su comunidad para realizar su trabajo?
  - Si se pide trabajar a horas atípicas, como durante los fines de semana o a última hora del día, ¿se aplica alguna medida específica (como complementos salariales, tiempo de permiso adicional o flexibilidad de horario laboral)?
  - ¿Los supervisores reciben suficiente apoyo de los líderes del programa a la hora de gestionar su carga de trabajo?
  - ¿Hay algún mecanismo para afrontar las dificultades relacionadas con la carga de trabajo o con otros aspectos derivados de las condiciones laborales?

Objetivo 3

El programa fomenta una cultura organizacional de apoyo y colaboración que priorice la seguridad de los trabajadores que visitan el hogar.

Medida 1: El programa promueve una cultura organizacional que fomenta el feedback constructivo.

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen la oportunidad de dar feedback a sus supervisores?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Los supervisores tienen la oportunidad de dar feedback a los líderes del programa?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen la oportunidad de expresar su opinión sobre el programa?
- ¿El programa fomenta un ambiente positivo en el lugar de trabajo?[9]
  - ¿El programa fomenta que los trabajadores que visitan el hogar se ayuden entre ellos?
  - ¿El programa fomenta una comunicación abierta y de apoyo entre los trabajadores que visitan el hogar?

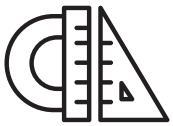
Medida 2: El programa tiene muy en cuenta la seguridad de la comunidad y toma medidas para proteger al personal de visitas domiciliarias.

- ¿Se han implantado medidas de seguridad para ayudar a los trabajadores que visitan el hogar y a los supervisores cuando desempeñan sus funciones?
  - ¿Existe la posibilidad de realizar las visitas domiciliarias en pareja en caso de que la seguridad sea motivo de preocupación?
  - ¿Existe algún límite en cuanto a la distancia que debería recorrer el personal para visitar a las familias que tiene asignadas?
  - ¿Existe algún mecanismo que permita a los trabajadores que visitan el hogar y a los supervisores expresar sus preocupaciones en cuanto a la seguridad? En ese caso, ¿se abordan las preocupaciones expresadas?
  - ¿Existen directrices/protocolos en cuanto al modo de abordar las preocupaciones relativas a la seguridad, como sistemas de protección frente al acoso y la violencia? En ese caso, ¿las directrices se pueden ajustar según la naturaleza del asunto que genere preocupación?

9 Con «cultura positiva en el lugar de trabajo» nos referimos a aquella que lleva a la productividad mediante el fomento de la colaboración, la comunicación abierta y el feedback constructivo entre los supervisores y los trabajadores que visitan el hogar.

Área 5

Diseño del programa



El modo en que desempeña sus funciones el personal de visitas domiciliarias depende en gran medida de cómo esté diseñado un programa. Aunque ciertos aspectos del diseño del programa no estén relacionados directamente con el personal, sí que influyen en el modo en que este ayuda a las familias y en su bienestar general. Las siguientes preguntas le ayudarán a valorar ciertos aspectos clave del diseño del programa, como la población a la que se dirige, la intensidad de los servicios y el contenido.

Objetivo 1 El programa de visitas domiciliarias ha definido con claridad a qué niños y familias se dirige, y se difunde información sobre el programa a la población objetivo para reclutar participantes.

Objetivo 2 El programa cuenta con una teoría del cambio que define con claridad los resultados del programa y los mecanismos con los que se consiguen dichos resultados.

Objetivo 3 El contenido y las dosis del programa se han diseñado de forma adecuada para lograr los resultados deseados.

Objetivo 1

El programa de visitas domiciliarias ha definido con claridad a qué niños y familias se dirige, y se difunde información sobre el programa a la población objetivo para reclutar participantes.

Medida 1: El programa ha definido con claridad la población de niños y familias a la que se dirige.

- ¿El programa establece una orientación clara en cuanto a la población de niños y familias que pretende atender (por ejemplo, universal o específica)?
  - ¿El programa define quiénes son los principales cuidadores con los que se trabajará?
  - Si las principales cuidadoras son las madres, ¿el programa también establece orientaciones sobre cómo implicar o apoyar a los padres y a otros cuidadores?
- Si se ofrecen servicios de visitas domiciliarias dirigidos a una población objetivo concreta:
  - ¿El programa evalúa las necesidades para determinar cuál es la población objetivo?
  - ¿El programa especifica qué criterios deben cumplir las familias para acceder a los servicios (por ejemplo, indicadores de vulnerabilidad)?[10]
  - ¿El programa tiene claro cuál es el tamaño de la población objetivo? ¿El programa tiene una estrategia para proyectar cambios en el tamaño de la población objetivo con el tiempo?
  - ¿El programa tiene la capacidad necesaria para llegar a los miembros de la población objetivo (por ejemplo, la cantidad de trabajadores que visitan el hogar es suficiente para mantener las ratios de servicios y otros estándares de calidad)?
  - ¿El programa revisa los criterios de acceso de forma periódica para garantizar que reflejen siempre los datos y las necesidades de la población?

Medida 2: El programa utiliza diversos métodos para informar a las familias de la población objetivo e incorporarlas al programa.

- ¿Se difunde información sobre el programa y los servicios prestados para llegar a familias diversas de todo el país por canales accesibles y dignos de confianza (centros de salud, religiosos y comunitarios, mercados, programas de radio...)?
- ¿El programa hace algo por eliminar obstáculos que puedan limitar la participación de poblaciones vulnerables? (Por ejemplo, ¿se traducen los materiales?, ¿la incorporación se realiza en varios lugares?).
- ¿El personal de visitas domiciliarias recibe formación sobre cómo entrar en contacto con las familias para incorporarlas al programa?
  - ¿El personal de visitas domiciliarias recibe formación y supervisión continua sobre cómo aplicar los criterios de elegibilidad cuando entran en contacto con las familias para incorporarlas al programa?

Objetivo 2

El programa cuenta con una teoría del cambio que define con claridad los resultados del programa y los mecanismos con los que se consiguen dichos resultados.

Medida 1: El programa cuenta con una teoría del cambio[11] que define los resultados deseados.

- ¿El diseño del programa se basa en una teoría del cambio?
  - ¿En qué medida los resultados del programa se centran en el bienestar de los niños y las familias?[12]
  - ¿El programa especifica con claridad resultados a medio y largo plazo para los niños y las familias que participan?
- ¿Los líderes del programa revisan de forma periódica su teoría del cambio para garantizar que sus suposiciones, servicios y resultados siguen siendo válidos?
- ¿Los líderes del programa consultan al personal de visitas domiciliarias a la hora de desarrollar y revisar la teoría del cambio?

Medida 2: El programa cuenta con mecanismos (servicios y actividades) claramente definidos para lograr los resultados deseados.

- ¿Existe una correspondencia entre los servicios prestados en el programa y la teoría del cambio?
  - ¿Existen trayectorias claras (es decir, lógicas y bien articuladas) entre los servicios prestados y los resultados que se espera alcanzar a medio y largo plazo con el programa?

Objetivo 3

El contenido y las dosis del programa se han diseñado de forma adecuada para lograr los resultados deseados.

Medida 1: El programa abarca temas pertinentes para fomentar el bienestar de los niños y las familias.

- ¿Los temas del programa abordan todos los componentes del Marco para el cuidado cariñoso y sensible?[13]
  - En caso contrario, ¿el programa garantiza que las familias disfruten de otros servicios que aborden los temas y componentes que falten? (Por ejemplo, ¿se coordinan las actividades o se entablan acuerdos de colaboración con otros proveedores de servicios?).

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen flexibilidad para ajustar los temas y el contenido de las visitas según las necesidades expresadas por la familia o que detectan ellos?
  - En ese caso, ¿el personal que trabaja en primera línea recibe orientaciones sobre cómo realizar dichos ajustes?

Medida 2: Se siguen múltiples estrategias para fomentar el bienestar de los niños y las familias.

- Según el diseño y la estructura del programa, ¿se aborda el bienestar de los niños y las familias de forma exhaustiva mediante visitas domiciliarias, sesiones de grupo u otras estrategias?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar muestran a las familias modelos de comportamiento de apoyo durante las visitas individuales o las sesiones de grupo?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar ofrecen a los cuidadores la oportunidad de practicar nuevas competencias y los orientan sobre ellas en sesiones individuales o de grupo?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar ofrecen a los cuidadores información o los ayudan a acceder a recursos pertinentes? (Por ejemplo, registro de nacimientos, servicios sociales, ayudas en efectivo o en especie, prestaciones sociales, programas de salud y bienestar, servicios de aprendizaje temprano, apoyo al desarrollo, etc.)

Medida 3: El programa se ha diseñado para estar en contacto con las familias durante un periodo de tiempo prolongado y visitarlas con una frecuencia que permita desarrollar relaciones de apoyo.

- ¿Las familias participan en el programa durante un periodo de tiempo suficientemente largo como para crear un vínculo con los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿Los servicios se empiezan a prestar ya durante el periodo de gestación? En caso contrario, ¿el programa se coordina con otros servicios a los que puedan acceder las familias durante este período?
  - Si las visitas no son periódicas (por ejemplo, semanales o mensuales), ¿se coordinan con los hitos de desarrollo previstos o se realizan con una periodicidad que permita detectar retrasos si los hubiera?
- ¿Las visitas se realizan con una frecuencia que permita a las familias crear un vínculo con los trabajadores que las visitan?
  - Si el número de visitas varía a lo largo de la participación en el programa, ¿el calendario se organiza de tal forma que la frecuencia sea mayor al principio?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen flexibilidad para ajustar el número de visitas según las necesidades expresadas por la familia o que detectan ellos?
- ¿Los trabajadores que visitan el hogar mantiene el contacto con las familias (o están disponibles para ello) entre un encuentro y otro mediante llamadas, mensajes de texto u otros medios accesibles?

Medida 4: Los trabajadores que visitan el hogar pueden entablar relaciones significativas con las familias durante las visitas.

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen tiempo suficiente...
  - para prestar un servicio y un cuidado de calidad durante las visitas?
  - para abarcar todo el contenido previsto?
  - para lograr que la familia se sienta a gusto y abordar sin prisa sus preocupaciones?
  - para valorar/supervisar el bienestar de los niños y detectar posibles factores de vulnerabilidad?
  - para valorar/supervisar el bienestar de la familia y detectar posibles factores de vulnerabilidad?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen tiempo y oportunidades suficientes para hablar con su supervisor de los posibles factores de vulnerabilidad y para organizar servicios de seguimiento o derivación?
  - En ese caso, ¿los supervisores tienen el tiempo y la capacidad necesarios para orientar a los trabajadores que visitan el hogar?
  - ¿Los supervisores tienen el tiempo y la capacidad necesarios para visitar a la familia y prestar los servicios de seguimiento o derivación cuando haga falta?

10 Entre los factores de vulnerabilidad, se podrían encontrar los siguientes: nivel de ingresos, niños con necesidades especiales, madres jóvenes o solteras, familias con antecedentes de maltrato infantil, drogadicción, violencia doméstica, problemas de salud mental, casos de VIH, poblaciones de refugiados o afectadas por crisis, minorías u otras poblaciones marginadas, familias de militares con cuidadores desplegados o personas derivadas de otros programas de sanidad y bienestar social.

11 Con «teoría del cambio» nos referimos a la lógica del modo en que las actividades y los servicios del programa de visitas domiciliarias contribuyen a lograr los resultados deseados.

12 Con «bienestar de los niños y las familias» nos referimos al desarrollo y la salud de los niños, así como a factores que influyen en la capacidad de los cuidadores de desempeñar con éxito su función de cuidadores y de proporcionar un cuidado cariñoso y sensible, lo cual abarca su estado de salud psicofísica y la seguridad del entorno, entre otros aspectos.

13 El Marco para el cuidado cariñoso y sensible define los cinco componentes interrelacionados que componen el cuidado cariñoso y sensible: buena salud, nutrición adecuada, protección y seguridad, atención receptiva y oportunidades para el aprendizaje.

Área 6

Ambiente propicio

El contexto general en que se desarrolla un programa influye en la eficacia de sus operaciones. Asimismo, afecta a los distintos trabajadores que participan en el programa y a la ayuda con que cuentan para desempeñar sus funciones, lo cual en última instancia influye en su rendimiento. Las siguientes preguntas le ayudarán a valorar el contexto general en que se desarrolla su programa (cómo se dividen las responsabilidades en los distintos niveles de gobierno, voluntad de colaborar con el programa, financiación disponible y capacidad de liderazgo).

Objetivo 1 Las responsabilidades de los servicios del programa están claras en los distintos sectores y niveles de gobierno y los actores correspondientes están dispuestos a colaborar.

Objetivo 2 El programa cuenta con financiación estable y suficiente para prestar los servicios de visitas domiciliarias.

Objetivo 3 El programa deriva casos a otros servicios pertinentes, tanto gubernamentales como no gubernamentales, de manera eficaz.

Objetivo 1

Las responsabilidades de los servicios del programa están claras en los distintos sectores y niveles de gobierno y los actores correspondientes están dispuestos a colaborar.

Medida 1: Las funciones y las responsabilidades se definen con claridad y los distintos sectores, niveles de gobierno[14] y agencias no gubernamentales se coordinan de forma eficaz para planificar y aplicar el programa.

- ¿Está clara la asignación de funciones, responsabilidades y tareas para los distintos aspectos del programa (como la formación y remuneración del personal y la supervisión de las visitas) entre los distintos niveles de gobierno y las agencias no gubernamentales?
  - ¿Existen políticas o planes que especifiquen las funciones/responsabilidades de las agencias no gubernamentales y de los distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local) implicados en el programa?
  - ¿Están claras las responsabilidades fiscales de los distintos niveles de gobierno y de las agencias no gubernamentales?
- ¿Hay una buena coordinación entre los distintos sectores, niveles de gobierno y agencias no gubernamentales?
  - ¿Los empleados de los distintos niveles de gobierno y de las agencias no gubernamentales cuentan con mecanismos para compartir información y novedades y para tomar las decisiones oportunas?
  - ¿El programa fomenta la colaboración intersectorial (por ejemplo, entre la sanidad, la enseñanza y la protección social) y define con claridad las funciones de cada sector?

Medida 2: El programa cuenta con un amplio apoyo y las distintas partes implicadas están dispuestas a colaborar.

- ¿Las políticas/planes existentes institucionalizan el programa en los procesos de planificación de políticas?
  - ¿Existen políticas de desarrollo de la primera infancia integradas (multisectoriales) que hagan referencia al programa o a los servicios prestados, a escala nacional o subnacional?
  - ¿El programa se ha incorporado en un plan sectorial pertinente?
  - ¿Existe alguna ley que garantice la sostenibilidad del programa a largo plazo?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Hay líderes de distintos niveles de gobierno y con distintas funciones que se sientan implicados con el programa y su éxito?
  - ¿Se comparten periódicamente datos sobre la finalidad y el efecto del programa con los líderes gubernamentales de nivel nacional, subnacional y comunitario?
  - ¿Los líderes a escala comunitaria (como personas destacadas del sector sanitario y la protección social o ancianos de la comunidad) fomentan la participación en el programa?
- ¿La opinión pública valora positivamente el programa?
  - ¿El programa ha evaluado las necesidades (por ejemplo, mediante encuestas) para determinar el interés público por invertir en visitas domiciliarias y servicios orientados a la primera infancia?
  - ¿Se utilizan canales de comunicación (televisión, radio, prensa escrita...) para difundir información sobre la finalidad y el efecto del programa y sobre la función de los trabajadores que visitan el hogar?

Objetivo 2

El programa cuenta con financiación estable y suficiente para prestar los servicios de visitas domiciliarias.

Medida 1: Hay fuentes de financiación estables en distintos niveles de gobierno.

- ¿El programa cuenta con fuentes de financiación estables en distintos niveles de gobierno?
  - ¿El programa recurre a financiación procedente de fuentes externas?[15]
    - En ese caso, ¿existe un plan para pasar a financiar el programa con fuentes internas a medio plazo (por ejemplo, aproximadamente cinco años)?
- ¿La financiación del programa se ha institucionalizado de forma explícita en los presupuestos que corresponda?
- ¿En los niveles de gobierno subnacionales existe la posibilidad de recibir financiación de niveles de gobierno superiores en caso de necesidad?
- ¿La financiación del programa se distribuye de forma eficiente y transparente entre los distintos niveles de gobierno, agencias o socios?

Medida 2: Los presupuestos del programa reflejan las necesidades de servicios.

- ¿Los presupuestos de los distintos niveles de gobierno se basan en costes y proyecciones reales?
  - ¿Los presupuestos de las agencias y los distintos niveles de gobierno están en sincronía?
  - ¿En los presupuestos se recogen áreas de necesidad clave como la formación continua, los materiales/recursos y la remuneración del personal?
  - ¿Los costes directos e indirectos se recopilan y agregan de forma sistemática para adaptar los presupuestos según los datos recabados?
  - ¿El presupuesto recoge recursos que puedan proceder de otros programas y subsectores?
  - ¿Los presupuestos se revisan cada cierto tiempo para garantizar que se tengan en cuenta los cambios que puedan surgir en las necesidades o costes del programa?

Medida 3: Los líderes del programa (tanto de agencias gubernamentales como no gubernamentales) cuentan con los instrumentos y recursos necesarios para ajustar el presupuesto a los objetivos del programa.

- ¿Los líderes del programa (quienes lo gestionan en una agencia gubernamental o no gubernamental) cuentan con las competencias financieras y de gestión necesarias para elaborar presupuestos y asignar recursos con el fin de alcanzar los objetivos de los servicios?

La medida sigue en la página siguiente

- ¿Los líderes del programa cuentan con las competencias de gestión (por ejemplo, de comunicación y pensamiento estratégico) y con la experiencia programática necesaria (conocimiento del programa y de las visitas domiciliarias) para garantizar que los presupuestos se ajusten al modelo de programa y los objetivos deseados de los servicios?
- ¿Los líderes del programa cuentan con las competencias de planificación financiera necesarias para gestionar con eficacia los presupuestos?

Medida 4: Los fondos del programa se utilizan con la finalidad prevista.

- ¿El programa facilita actualizaciones periódicas (mensuales, trimestrales, etc.) sobre los gastos? ¿Por categoría del presupuesto?
- ¿Se realizan revisiones periódicas (mensuales, trimestrales, etc.) o se adopta algún otro mecanismo para garantizar que los fondos del programa se distribuyan de manera eficiente y se utilicen para el fin previsto?

Objetivo 3

El programa deriva casos a otros servicios pertinentes, tanto gubernamentales como no gubernamentales, de manera eficaz.

Medida 1: En el programa se realizan derivaciones eficaces durante la prestación de servicios.

- ¿El programa cuenta con un sistema sólido de derivaciones?
  - ¿Es posible conocer todos los servicios que reciben los niños y las familias del programa?
    - En ese caso, ¿se hace algo por coordinar dichos servicios?
  - ¿Es posible saber si los servicios a los que se derivan casos desde el programa cuentan con todo lo necesario (personal bien formado, cantidad suficiente de recursos y trabajadores, etc.) para atender a las familias?
  - ¿El personal de visitas domiciliarias tiene acceso a información actualizada sobre los servicios que ofrecen otros programas/agencias (por ejemplo, campañas de vacunación o ayudas en efectivo) para poder derivar casos con conocimiento de causa?
  - ¿Los currículos del programa y los materiales de formación destinados a los trabajadores que visitan el hogar contienen información actualizada sobre otros servicios disponibles para las familias?
    - En ese caso, ¿se forma a los trabajadores que visitan el hogar para establecer conexiones con otros servicios y ayudar a las familias a continuar con las derivaciones?
  - Cuando se realiza una derivación, ¿el programa realiza un seguimiento periódico con las familias para garantizar que los servicios sean adecuados y bien recibidos y para conocer la opinión de las familias al respecto?
  - ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen la oportunidad de expresar su opinión sobre el sistema de derivaciones?
- ¿La información sobre los servicios prestados mediante el programa de visitas domiciliarias se transmite a otras agencias pertinentes, sean gubernamentales o no gubernamentales, para facilitar las derivaciones de un servicio a otro?
  - ¿Los líderes u otro personal del programa difunden información sobre los servicios de este a otras entidades gubernamentales o no gubernamentales?
  - ¿Los líderes u otro personal del programa participan en grupos operativos, asesores o de planificación de la comunidad para estar al tanto de los recursos existentes en ella?

14 Los niveles de gobierno son el local, el nacional y el regional.
15 Con «fuentes externas» nos referimos a fuentes de financiación públicas o privadas, que pueden ser de origen nacional o internacional.

Área 7

Supervisión y control de calidad

Objetivo 1 Existe un sistema de supervisión y control de calidad con estándares claros y procedimientos de recopilación de datos.

Objetivo 2 El programa cuenta con capacidad suficiente para aplicar el sistema de supervisión y control de calidad.

Objetivo 3 Los resultados del sistema de supervisión y control de calidad se utilizan para orientar el apoyo al personal y el desarrollo profesional, así como la planificación de recursos humanos.

Para conocer la calidad de los servicios prestados y encontrar la forma ideal de mejorarlos, es imprescindible contar con mecanismos de supervisión y control de calidad. Las siguientes preguntas le ayudarán a valorar el modo en que se adoptan sistemas exhaustivos de supervisión y control de calidad en el programa, la capacidad con que se aplican y la forma en que se utilizan para garantizar la sostenibilidad del programa.

Objetivo 1

Existe un sistema de supervisión y control de calidad con estándares claros y procedimientos de recopilación de datos.

Medida 1: Está claro qué tipos de datos hay que recopilar y cuál es la finalidad de supervisar la calidad.

- ¿El alcance y la finalidad general del sistema de supervisión es coherente con la teoría del cambio del programa?
- ¿El alcance y la finalidad general del sistema de supervisión se comunican al personal del programa de todos los niveles y a otras partes implicadas que corresponda (por ejemplo, padres y madres)?
- ¿Se recopilan datos coherentes con la teoría del cambio del programa?
  - ¿El programa recopila datos sobre la implantación (por ejemplo, lo que hacen los trabajadores que visitan el hogar) de forma periódica (semanal, bimensual, mensual, etc.)?
  - ¿El programa recopila datos sobre los resultados (por ejemplo, la evolución de los niños/familias) de forma periódica (semanal, bimensual, mensual, etc.)?

Medida 2: El programa cuenta con estándares de calidad bien definidos.

- ¿Se han definido estándares de calidad mínimos para el programa?
  - En ese caso, ¿dichos estándares abordan temas pertinentes para la calidad estructural y de los procesos, como la cantidad de casos que se asignan a los supervisores y a los trabajadores que visitan el hogar, la frecuencia/duración de las visitas, los asuntos tratados y las interacciones de los trabajadores con los niños y padres?
  - ¿Cómo han aportado información las distintas partes implicadas (trabajadores que visitan el hogar, supervisores, padres y madres, líderes del programa, investigadores) durante el proceso de elaboración de los estándares?
- ¿Los estándares de calidad del programa se comunican a los líderes de todos los niveles y al personal de visitas domiciliarias, así como a otras partes implicadas que corresponda (por ejemplo, padres y madres)?
- ¿Los estándares del programa se revisan y actualizan de forma periódica conforme cambian las necesidades/circunstancias?

Medida 3: Se adoptan procedimientos para garantizar la calidad y la eficiencia de las prácticas de supervisión.

- ¿Las herramientas y los procesos de recopilación de datos están estandarizados para garantizar que la información recabada en los distintos niveles y ubicaciones se captura de formas similares para que tenga lecturas similares?
- ¿Se elimina en la medida de lo posible la redundancia en la recopilación de los datos?
- ¿Los datos recopilados en distintos ámbitos (calidad del servicio, rendimiento del personal, resultados en los niños, etc.) se traducen en una visión panorámica y coordinada de la calidad?
- ¿El programa cuenta con algún sistema (por ejemplo, sistemas informáticos de gestión) que permita agregar los datos de forma que resulten útiles tanto para los líderes del programa como para el personal de visitas domiciliarias?
- ¿El programa garantiza que los procesos de recopilación de datos no supongan una carga excesiva para los trabajadores que visitan el hogar?

Objetivo 2

El programa cuenta con capacidad suficiente para aplicar el sistema de supervisión y control de calidad

Medida 1: Hay políticas que sirven de orientación en cuanto a las funciones y responsabilidades para el control de calidad y la supervisión.

- ¿Se han definido y comunicado claramente a las distintas partes implicadas las funciones del personal de visitas domiciliarias (es decir, los trabajadores que visitan el hogar y los supervisores) y de los líderes del programa en cuanto a supervisión y control de calidad?
- ¿En los documentos del programa o las políticas se especifican con claridad las competencias que se necesitan (recopilación de datos, análisis de datos, uso o reflejo de los datos)?
- ¿Dichas funciones y responsabilidades se revisan y actualizan conforme cambian las necesidades/circunstancias del programa?

Medida 2: El personal implicado en la supervisión y el control de calidad cuenta con la experiencia y las competencias necesarias.

- ¿Todos los líderes del programa y el personal de visitas domiciliarias implicados en la supervisión y el control de calidad reciben la formación y el apoyo necesarios para hacer un seguimiento de las normativas y los estándares del programa (por ejemplo, mediante los procesos de recopilación de datos pertinentes)?
  - ¿Cuentan con las competencias técnicas necesarias para comprender los datos y utilizarlos para favorecer mejoras?
- ¿Hay suficiente personal para supervisar el cumplimiento de las normativas y los estándares de calidad del programa?
- ¿Se necesita personal con nuevas funciones para realizar las actividades de supervisión y control de calidad?
  - En ese caso, ¿se ha planificado dar respuesta a estas nuevas necesidades?

Objetivo 3

Los resultados del sistema de supervisión y control de calidad se utilizan para orientar el apoyo al personal y el desarrollo profesional, así como la planificación de recursos humanos.

Medida 1: Los datos sobre la calidad del programa de visitas domiciliarias se utilizan para orientar la forma de mejorar el programa.

- ¿Se recopilan y analizan datos sobre la implantación y el impacto de los estándares de calidad para detectar ámbitos susceptibles de mejora en el programa de visitas domiciliarias?
  - ¿Los líderes del programa cuentan con las competencias y los conocimientos necesarios para interpretar los datos y garantizar que el programa mejore y sea eficiente?
- ¿Existe algún proceso para reconocer las mejoras y los logros del programa en cuanto a la calidad (acreditaciones o certificados, incentivos financieros, etc.) o para abordar los puntos débiles que pueda tener en este sentido?
- ¿Los datos recopilados sobre el programa se presentan y comunican a todas las partes implicadas (trabajadores que visitan el hogar, supervisores, responsables de las políticas, padres y madres, etc.) de forma fácilmente comprensible?

Medida 2: Los datos recabados en la supervisión se utilizan para ayudar a los trabajadores que visitan el hogar y favorecer su desarrollo profesional.

- ¿Los trabajadores que visitan el hogar tienen oportunidades para consultar la información recopilada en las tareas de supervisión y reflexionar sobre ella para tenerla en cuenta al desempeñar sus funciones?
- ¿Hay recursos disponibles para garantizar que los trabajadores que visitan el hogar cuenten con la ayuda necesaria (orientaciones, formación, materiales...) para abordar las áreas susceptibles de mejora detectadas en los procesos de supervisión?
- ¿Los resultados de la supervisión se utilizan para orientar las propuestas de desarrollo profesional que se hacen al personal de visitas domiciliarias?

Medida 3: Los datos obtenidos en los procesos de supervisión y control de calidad se tienen en cuenta en la planificación de recursos humanos.[16]

- ¿Los datos obtenidos en los procesos de supervisión y control de calidad se recopilan y analizan para tenerlos en cuenta en la planificación de recursos humanos?
  - ¿Los líderes del programa cuentan con las competencias y los conocimientos necesarios para interpretar los datos y tomar decisiones relativas a la planificación de recursos humanos?
  - ¿El programa utiliza los datos para calcular la cantidad de personal que se necesitará para cumplir los objetivos de los servicios?
- ¿Los datos sobre la supervisión y el control de calidad se utilizan para:
  - llevar un seguimiento de la cantidad de personal de visitas domiciliarias, sus competencias, cualificaciones y niveles de remuneración?
  - realizar proyecciones (es decir, calcular la demanda y el suministro futuros) en cuanto al volumen, las competencias, las cualificaciones y los niveles de remuneración del personal de visitas domiciliarias que se necesitan para alcanzar o mantener las ratios de servicios deseadas?
  - llevar un seguimiento de la rotación de personal y abordar el asunto si fuese necesario?
  - tenerlos en cuenta al diseñar la formación y abordar otras necesidades en materia de desarrollo profesional?
  - tenerlos en cuenta al buscar y contratar personal?
  - realizar proyecciones sobre los servicios que necesita la población objetivo?

16 *Con esto nos referimos a un proceso mediante el cual los programas de visitas domiciliarias evalúan sus necesidades de personal presentes y futuras para alcanzar sus objetivos y, a continuación, elaboran planes para cubrir dichas necesidades.*

EARLY CHILDHOOD WORKFORCE INITIATIVE

www.earlychildhoodworkforce.org

RESULTS FOR DEVELOPMENT

www.r4d.org

INTERNATIONAL STEP by STEP ASSOCIATION

www.issa.nl