



Manual de las brechas de éxito: tratar la equidad, inclusión y oportunidad

Autores: Nancy O'Hara, Tom E. Munk, Heather Reynolds, Tanya Collins

Agosto de 2021



IDEA DATA
CENTER

Collect, Report, Analyze, and
Use High-Quality Part B Data

El Centro de datos IDEA (IDC, por sus siglas en inglés) elaboró esta publicación bajo el número de subvención H373Y190001 de la Oficina de Programas de Educación Especial del Departamento de Educación de Estados Unidos. Richelle Davis y Rebecca Smith actúan como las coordinadoras del proyecto.

Las opiniones expresadas en este documento no representan necesariamente las posiciones o políticas del Departamento de Educación de Estados Unidos. No se pretende ni debe inferirse ningún respaldo oficial por parte del Departamento de Educación de Estados Unidos de ningún producto, bien económico, servicio o empresa mencionado en esta publicación. Este producto es de dominio público. Se otorga autorización para reproducirlo total o parcialmente.

Westat es la organización principal del IDC. Para más información acerca del trabajo del centro y sus socios, consulte www.ideadata.org.

Agosto de 2021

Citas sugeridas

O'Hara, N., Munk, T.E., Reynolds, H. y Collins, T. (agosto de 2021): *Manual de las brechas de éxito: tratar la equidad, inclusión y oportunidad*. IDEA Data Center. Rockville, MD: Westat.

Reconocimiento:

IDC desea agradecer a Renee Eckles-Hardy, Danielle Crain, Silvia DeRuvo, Amy Bitterman, Fred Edora, Debra Jennings, Erin Dahlberg, Sylvie Warren, Michael Skinner, Rachel Volcheck, Kay Gallagher y Steven Cypher. También nos gustaría reconocer que el desarrollo del *Kit de herramientas de las brechas de éxito* se basó en el original de *Equidad, inclusión y oportunidad: La rúbrica de las brechas de éxito* del Equipo de prioridad del programa del centro regional de recursos sobre desproporcionalidad.



<https://ideadata.org/toolkits>

Índice

	Página
Información General.....	5
Materiales del <i>Kit de herramientas de las brechas de éxito</i>	6
Organización del manual.....	7
Introducción.....	8
¿Qué es una brecha de éxito?	8
¿Por qué importan las brechas de éxito?.....	9
Acerca del <i>Kit de herramientas de las brechas de éxito</i>	9
¿Cómo ayuda el <i>Kit de herramientas de las brechas de éxito</i> ?.....	13
El proceso de las brechas de éxito	14
Formar un equipo apropiado.....	16
Misión y meta.....	16
Roles y responsabilidades.....	17
Procesos efectivos del grupo.....	18
¿Cómo programamos y planificamos las reuniones del equipo?.....	18
¿Cuáles son los roles y las responsabilidades clave de los miembros del equipo durante las reuniones que ayudarán al equipo a tener éxito?.....	22
Reglas básicas	23
Planificación de su primera reunión de equipo.....	23
Toma de decisiones.....	25
Preparar y compartir los datos sobre las brechas de éxito	26
¿Qué datos deben preparar los líderes para compartir?	26
¿Cómo mejorar la declaración inicial de las brechas de éxito?.....	27
Determinar las causas principales con líneas de actuación.....	31
¿Por qué es importante identificar las causas principales con líneas de actuación?	31

¿Cómo puede identificar las causas principales con línea de actuación?.....	32
¿Cuáles son los pasos para completar la <i>Rúbrica de las brechas de éxito</i> ?	32
Elaborar un plan de acción.....	36
Elaborar metas bien escritas y que se pueden medir.....	36
Esquema de los pasos de acción.....	37
Determinar su cronograma.....	38
Planificar una evaluación	38
Implementar el plan y monitorear el progreso	40
Implementación.....	40
Continuar el ciclo para tratar las brechas de éxito.....	41
Referencias.....	42
Apéndices.....	47

Información general

El *Manual de las brechas de éxito: tratar la equidad, inclusión y oportunidad* (en lo sucesivo, el *Manual de brechas de éxito*) es parte del recurso general, del *Kit de herramientas de las brechas de éxito: tratar la equidad, inclusión y oportunidad* (en lo sucesivo, el *Kit de herramientas de las brechas de éxito*). El Centro de datos IDEA (IDC, por sus siglas en inglés) elaboró el *Kit de herramientas de brechas de éxito* para ayudar a los líderes escolares o del distrito a realizar un análisis de la causa principal cuando hay resultados desiguales entre grupos de estudiantes o las brechas de éxito, que son diferencias en una o más medidas de resultados entre grupos de niños. El análisis de la causa principal es el proceso de descubrir las causas principales de los problemas para identificar soluciones apropiadas. Al observar más de cerca su sistema educativo para prevenir o tratar problemas como las brechas de éxito, los líderes escolares o del distrito trabajan para garantizar una educación equitativa para todos los niños. Hay tres metas que se tienen en cuenta en este proceso:

1. Descubrir la causa principal de la brecha de éxito;
2. comprender completamente cómo tratar, compensar o aprender de cualquier problema subyacente dentro de la causa principal y
3. aplicar lo aprendido de este análisis para prevenir sistemáticamente problemas en el futuro.

RECUERDE

La *Rúbrica de las brechas de éxito* es una parte importante del *Kit de herramientas de las brechas de éxito* que se encuentra en la página web del IDC. La rúbrica, junto con otras fuentes de datos, se puede aprovechar para identificar las causas principales de las brechas de éxito identificadas.



El *Manual de las brechas de éxito* proporciona los mismos materiales y recursos que se incluyen en el *Kit de herramientas de las brechas de éxito*, pero en un formato que se puede imprimir. El manual también proporciona información básica sobre el Kit de herramientas, así como la *Rúbrica de las brechas de éxito: tratar la equidad, inclusión y oportunidad* (en lo sucesivo, la *Rúbrica de las brechas de éxito* que es un componente clave del Kit de herramientas.

Ejemplos de cómo los estados, distritos y escuelas pueden utilizar los materiales de las brechas de éxito incluye lo siguiente:

- Una agencia de educación estatal (SEA, por sus siglas en inglés) puede utilizar los materiales para ayudar a un distrito a enfocarse en las brechas de éxito y sus causas dentro del distrito. Algunos estados utilizarán los materiales como parte de su trabajo con distritos de bajo rendimiento, distritos con dificultades en el clima escolar o distritos identificados de manera desproporcional.
- Los distritos o las escuelas pueden utilizar los materiales si el sistema de rendición de cuentas de su estado identificó que el distrito o la escuela necesitan mejoras. Dichas áreas de mejora incluyen un bajo rendimiento académico o una brecha de rendimiento específica entre grupos de niños.
- Incluso sin la participación de la agencia educativa del estado (SEA, por sus siglas en inglés), los distritos o las escuelas también pueden utilizar los materiales cuando hayan identificado una necesidad de mejora y una brecha de éxito entre los grupos de niños.

Materiales del Kit de herramientas de las brechas de éxito

El Kit de herramientas incluye documentos informativos y plantillas diseñadas para apoyar a un equipo de representantes— denominado a lo largo de este proceso como el equipo de equidad – para tratar las brechas de éxito identificadas. Estos materiales componen los apéndices del manual, que se describen en la sección siguiente.

Otros materiales en el Kit de herramientas incluyen lo siguiente:

- **Rúbrica de las brechas de éxito.** Los materiales y recursos en el Kit de herramientas se relacionan para ayudar a los distritos y escuelas a utilizar la *Rúbrica de las brechas de éxito*. Los distritos y las escuelas pueden utilizar esta rúbrica para ayudar a los equipos de equidad con su repaso en profundidad de las prácticas del distrito o la escuela para brindar un programa de instrucción de alta calidad para todos los niños y para ayudar a identificar las causas principales de una brecha de éxito.

Para acceder a la rúbrica, vaya a <https://ideadata.org/resources/resource/133/success-gaps-rubric-addressing-equity-inclusion-and-opportunity>.



- **Herramienta de establecimiento de prioridades.** Después de completar la *Rúbrica de las brechas de éxito*, los equipos de equidad pueden utilizar esta herramienta para resumir sus resultados y determinar las áreas de prioridad.
- **Herramientas de la reunión: Agendas de las reuniones de acuerdo con las necesidades de la situación y PowerPoint correspondientes.** El Kit de herramientas contiene agendas de reuniones de acuerdo con las necesidades de la situación y PowerPoints correspondientes para cada paso en el proceso de las brechas de éxito que los líderes de la equidad pueden utilizar en las reuniones. Estas herramientas de la reunión se adaptan completamente a las necesidades de la situación, ya que los equipos de equidad pueden necesitar combinar reuniones o dividir las en varias sesiones para adaptarse al ritmo, la recolección de información, los análisis y la toma de decisiones del grupo.
 - Agendas de acuerdo con las necesidades de la situación: Para cada reunión, hay dos tipos de agendas: una agenda de la reunión y una agenda del equipo de equidad. Al adaptar una de estas agendas, asegúrese de realizar los mismos cambios en la otra agenda.
 - Agenda de la reunión (indicada por un encabezado verde): el facilitador y otros líderes del equipo de equidad pueden utilizar la agenda de la reunión para prepararse y planificar reuniones. Esta agenda incluye las actividades sugeridas y los materiales necesarios, así como notas o sugerencias para dirigir el grupo. Preparar una agenda de la reunión completa ayuda a los líderes de la reunión a pensar en los detalles de toda la sesión.
 - Agenda de la reunión del equipo de equidad (indicada con un encabezado azul): la agenda de la reunión del equipo de equidad debe compartirse con todos los participantes en la reunión. Esta agenda breve proporciona a los participantes los temas tratados durante la reunión e incluye un período de tiempo y actividades propuestas. Los líderes brindan este tipo de agenda a los miembros del equipo para compartir información de manera eficiente y brindar un ámbito para el análisis.

–PowerPoint correspondientes: para cada agenda de la reunión, hay disponible un PowerPoint que corresponde a ese paso en el proceso de las brechas de éxito. Los facilitadores y los líderes de los equipos de equidad pueden adaptar estos PowerPoint con los datos específicos de su equipo u otra información.

- **Recursos de apoyo adicionales.** Estos recursos le ayudarán a profundizar en los problemas que pueden contribuir a las brechas de éxito y la equidad en general para apoyar su trabajo para tratar las brechas de éxito.

Organización del Manual

Similar al proceso descrito en el *Kit de herramientas de las brechas de éxito*, el *Manual de las brechas de éxito* se divide en las siguientes secciones.

- Introducción
- Formar un equipo apropiado
- Preparar y compartir los datos
- Determinar las causas principales con líneas de actuación
- Elaborar un plan de acción
- Implementar el plan y monitorear el progreso

Los apéndices contienen recursos y materiales complementarios a los que se hace referencia en el *Kit de herramientas de las brechas de éxito* y el *Manual de las brechas de éxito*.

- El [apéndice A](#) proporciona una descripción general amplia de una brecha de éxito y del proceso descrito en el *Kit de herramientas de las brechas de éxito*.
- El [apéndice B](#) contiene un formulario con los diferentes roles de los representantes de los miembros del equipo de equidad que los líderes pueden utilizar al formar su equipo.
- El [apéndice C](#) contiene una invitación de muestra para los miembros del equipo de equidad.
- El [apéndice D](#) contiene un formulario para asignar funciones en reuniones organizacionales a los miembros del equipo de equidad.
- El [apéndice E](#) proporciona un ejemplo de normas de grupo para las reuniones del equipo de equidad.
- El [apéndice F](#) contiene una plantilla para registrar las notas de las reuniones del equipo de equidad.
- El [apéndice G](#) contiene una plantilla para refinar la declaración inicial de brecha de éxito.
- El [apéndice H](#) describe los pasos para completar la *rúbrica de las brechas de éxito*.
- El [apéndice I](#) proporciona una plantilla para desarrollar un plan de acción para la brecha de éxito.
- El [apéndice J](#) contiene una lista de verificación de elementos de acción.

Introducción

¿Qué es una brecha de éxito?

Definimos una brecha de éxito en términos generales como una diferencia en un o más indicadores del resultado entre los grupos de niños.¹

Estas diferencias pueden tomar muchas formas. **Los ejemplos incluyen lo siguiente:**

- En Tubman Elementary, los niños afroamericanos reciben 10 o más días de suspensión dentro de la escuela a una tasa tres veces mayor que los niños de otras razas y etnicidades.
- En la Escuela Secundaria Keller, los niños con discapacidades se gradúan con un diploma a la mitad de la tasa de los niños sin discapacidades.
- En el distrito escolar de Jonesboro, el 40 por ciento de los niños hispanos obtienen un puntaje competente en el examen estatal de matemáticas en cuarto y octavo grado, mientras que el 75 por ciento de los niños de todas las demás razas y etnicidades obtienen un puntaje competente.

Las brechas de éxito indican que el sistema le ha fallado al grupo o a los grupos de niños que presentan la brecha. Las brechas de éxito no están relacionadas con el fracaso en el rendimiento de un niño o de un grupo de niños. Más bien, la responsabilidad de las brechas de éxito se enfoca en los componentes estructurales de los sistemas educativos (y otros) que no han logrado brindar oportunidades equitativas para algunos grupos de niños, como niños de raza negra, indígenas y personas de color (BIPOC, por sus siglas en inglés); estudiantes de inglés; niños con discapacidades o niños en situación de pobreza.

Los niños de estos grupos con frecuencia presentan las *brechas de oportunidad*: la distribución desigual o inequitativa de recursos y oportunidades. La equidad requiere que los estudiantes reciban la cantidad y calidad de los recursos que necesitan, incluso si es diferente de lo que otros estudiantes necesitan y reciben. Las brechas de oportunidad, como el acceso desigual a programas de primera infancia y atención médica de alta calidad, están presentes en las primeras etapas de la vida, a menudo antes de que el niño ingrese a la escuela (Stark 2016).

¹ Los materiales de las brechas de éxito utilizan el término “niños” para referirse a niños desde edad preescolar hasta estudiantes de secundaria.

En las escuelas donde la población de educación general tiene éxito, es más probable que a todos los niños les vaya bien. Por el contrario, cuando el sistema educativo no apoya de manera efectiva a los estudiantes marginados, se crea un ciclo interminable en el que estos niños son continuamente marginados y continúan teniendo un desempeño deficiente (Gay 2002). El acceso desigual a la instrucción básica de alta calidad que comienza en la primera infancia y en los primeros años de la escuela primaria puede ser una razón para que un sistema identifique a algunos niños que necesitan servicios de educación especial y, posteriormente, los coloque en aulas separadas (Salvar los niños 2015). De hecho, los estudios indican que todos los niños pueden beneficiarse de las prácticas de instrucción básicas basadas en la evidencia. Los investigadores han descubierto que el rendimiento de los niños con discapacidades de PreK a 12 y el de sus compañeros de educación general está estrechamente relacionado (Hehir, Grindal y Eidelman 2012; Malmgren, McLaughlin y Nolet 2005).

¿Por qué son importantes las brechas de éxito?

Si los datos de su escuela o distrito muestran las brechas de éxito, puede indicar que el programa educativo que ofrece no satisface las necesidades de todos los grupos de niños. Cuando se permite que continúen las brechas de éxito, estas brechas a menudo resultan en malos resultados para los niños de los grupos afectados. Estos malos resultados pueden incluir lo siguiente:

- mayor deserción y menores tasas de graduación;
- falta de rendimiento en lectura o matemáticas;
- disminución de los resultados posteriores a la escuela, como las tasas de empleo y la finalización de la universidad;
- mayor probabilidad de acciones disciplinarias y
- mayor probabilidad de identificación de una discapacidad.



Pueden existir brechas entre diferentes grupos raciales/étnicos o relacionarse con factores tales como discapacidad, condición de aprendiz de inglés, bajos ingresos, condición de inmigrante y otros factores. Tratar las brechas de éxito requiere un análisis más profundo de los problemas de la equidad, inclusión y oportunidad. Es importante realizar este análisis en profundidad en todos los grupos de niños de una escuela o distrito, especialmente aquellos que tienen dificultades académicas o de comportamiento.

El [apéndice A](#) de este manual contiene un resumen de una página de lo que es una brecha de éxito y por qué es importante.

Acerca del *Kit de herramientas de las brechas de éxito*

El IDC elaboró el *kit de herramientas de las brechas de éxito* (el Kit) para ayudar a los líderes educativos a identificar la verdadera causa de las brechas de éxito para que puedan participar en acciones proactivas que eliminarán problemas en el futuro. Parte de estas acciones incluyen participar en prácticas efectivas. *El Kit de herramientas de brechas de éxito*, que incluye la *Rúbrica de las brechas de éxito*, se elaboró de investigaciones repasadas que señalan siete elementos o prácticas esenciales que apoyan la equidad de oportunidades para todos los niños. Las investigaciones indican que cuando estos elementos esenciales se implementan dentro de un sistema educativo, es más probable que los niños y jóvenes tengan una oportunidad equitativa de tener éxito y progresar en su educación.

Los siete elementos esenciales que proporcionan la base para el *Kit de herramientas de las brechas de éxito* se describen en la siguiente tabla:

Elemento esencial	Puntos clave	Referencias
1. Toma de decisiones basadas en datos	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes educativos basan las decisiones sobre los planes de estudio escolares, los programas de instrucción, los apoyos académicos y comportamientos y las iniciativas de mejora escolar en datos desglosados de la escuela, que reflejan las diferencias en los subgrupos por género, raza/etnicidad, factores socioeconómicos, discapacidad e idioma nativo o el que se usa en el hogar. Por ejemplo, los datos sobre graduación, asistencia, deserción, disciplina y rendimiento se examinan y tienen en cuenta de forma individual y colectiva. • Los líderes educativos basan las decisiones sobre las intervenciones de (comportamiento y/o académicas) de los niños y los estudiantes en múltiples fuentes de datos, incluidos los exámenes de detección, el monitoreo del progreso y los datos de evaluación formativa y sumativa. • Los líderes educativos repasan y distribuyen los datos regularmente para comparar el progreso de todos los subgrupos de niños y jóvenes. 	Hamilton et al. 2009; Keuning et al. 2019; Lai y McNaughton 2016; van Geel et al. 2016; van Kuijk et al. 2016.
2. Capacidad de respuesta cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Las prácticas académicas y de comportamiento efectivas para todos los estudiantes se basan en el reconocimiento de la diversidad de la escuela entre la etnicidad, el idioma y el estatus socioeconómico de los estudiantes. • Las escuelas y los distritos brindan y diseñan recursos y desarrollo profesional continuo para que los maestros y otro personal puedan satisfacer las necesidades culturales y lingüísticas de todos los niños y jóvenes, incluyendo estudiantes con discapacidades que también aprenden inglés. • Las escuelas y los distritos invitan, valoran y dan la bienvenida a la participación de todas las familias que forman parte de la comunidad diversa escolar y se adaptan a la cultura de la comunidad. • Las escuelas y los distritos incluyen a familias de todos los orígenes en debates y reuniones sobre la escuela, los programas o iniciativas escolares y el progreso académico y de comportamiento de sus hijos. 	Bal 2018; Francis et al. 2016; Gay 2002; Henderson y Mapp 2002; Jeynes 2017; Klingner et al. 2005; Powell et al. 2016.

Elemento esencial	Puntos clave	Referencias
<p>3. Programa de instrucción básico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un programa de instrucción PreK-12 riguroso, consistente y bien articulado (es decir, currículo y entrega de instrucción) alineado con los estándares de lenguaje y literatura en inglés y matemáticas y entregado con fidelidad. • Además, existe una política de disciplina escolar integral, bien articulada a nivel de distrito que es culturalmente sensible a la diversidad de la escuela. Esta política requiere estrategias positivas, proactivas y restaurativas enfocadas en mantener a los niños participando activamente y en la escuela. • Todos los niños reciben instrucción de alta calidad que utiliza prácticas basadas en investigaciones, habilidades de pensamiento de orden superior, agrupación flexible y tecnología educativa. Las pautas para el diseño universal para el aprendizaje son un componente de la instrucción. Por lo tanto, la diferenciación efectiva en el currículo básico trata las necesidades de toda la gama de estudiantes, estilos de aprendizaje, información cultural y lingüísticos. • Las escuelas y los distritos creen que las familias son un componente integral de la instrucción. Por lo tanto, las escuelas y los distritos informan a las familias, en su idioma principal, sobre el programa de instrucción básico y la diferenciación de los datos de instrucción y evaluación en función de las necesidades únicas de aprendizaje o comportamiento de su hijo 	<p>Childs et al. 2016; Huberman, Navo y Parrish 2012; Jeynes 2017; Jorgensen, McSheehan y Sonnenmeier 2009; Newmann et al. 2001; Oyen and Wallersheim-Shervey 2019; Puzio, Colby y Algeo-Nichols 2020; Tomlinson et al. 2003.</p>

Elemento esencial	Puntos clave	Referencias
<p>4. Evaluación continua, detección universal y monitoreo del progreso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La detección universal está disponible para todos los niños y jóvenes de PreK a 12 para identificar factores tempranos de riesgo de desarrollo académico o de comportamiento utilizando medidas válidas y confiables. • Además, cada escuela ha identificado y utiliza herramientas válidas y confiables de monitorear el progreso para respaldar la recolección de datos para examinar el crecimiento de los estudiantes. • Las escuelas definen e implementan intervalos razonables y regulares para el monitoreo, lo que permite al personal repasar los datos de desempeño y ajustar las instrucciones/intervenciones en función de los ciclos de repaso de datos. • Las escuelas cuentan con procesos para informar regularmente a las familias, en su idioma principal, sobre los resultados de la detección y el monitoreo del progreso académico y comportamiento de sus hijos y cómo se utilizan esos resultados para apoyar el progreso de sus hijos. 	<p>Brosnan et al. 2018; Fuchs y Fuchs 2002; Huberman, Navo y Parrish 2012; Jorgensen, McSheehan y Sonnenmeier 2009; Reedy y Lacireno-Paquet 2015; Departamento de Educación de Estados Unidos 2015; Departamento de Educación de Estados Unidos 2017; Wilcox, Gregory y Yu 2017.</p>
<p>5. Instrucción basada en evidencia, intervenciones de comportamiento y apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las intervenciones y apoyos de comportamiento y académicos culturalmente sólidos y basados en evidencia, además de la instrucción básica, están integrados dentro de un marco de múltiples niveles e implementados con fidelidad. • Las escuelas informan y consultan regularmente a las familias, en su idioma principal, sobre las intervenciones culturalmente apropiadas que se brindan a sus hijos y las respuestas de sus hijos a esas intervenciones para las habilidades académicas y de comportamiento. 	<p>Benner et al. 2010; Bradshaw, Waasdorp y Leaf 2015; Griffiths et al. 2007; Dignity in Schools Campaign 2019; Gage et al. 2018; King- Brown et al. 2013; Lassen, Steele, and Sailor 2006; Asociación Nacional de Juntas Escolares 2013, Departamento de Educación 2014; Zambrana et al. 2019; Jeynes 2017.</p>

Elemento esencial	Puntos clave	Referencias
6. Liderazgo a nivel distrito/escuela que facilita la mejora	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo que promueve prácticas equitativas afecta directamente la cultura y el clima del distrito, y la escuela, la motivación de los maestros para implementar innovaciones y la utilización de la toma de decisiones basada en datos. • Este tipo de liderazgo es clave para liderar la mejora en el rendimiento de los estudiantes. En el <i>Kit de herramientas de brechas de éxito</i>, el liderazgo se incorpora al proceso como modelo a seguir y líder de prácticas equitativas. 	Sun and Leithwood 2012; Liebowitz and Porter 2019; Zuckerman et al. 2018; Schildkamp et al. 2019; Thornton, Zunino, and Beattie 2020.
7. La participación de los padres y la familia en el largo proceso y sistema de educación	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a las familias y a la comunidad en todas las actividades y decisiones escolares y en la educación de sus hijos crea un entorno educativo acogedor y equitativo. • Cuando las familias y las escuelas se juntan para apoyar a los niños, tanto de manera académica como a nivel de comportamiento, los resultados de los niños mejoran. En el <i>Kit de herramientas de brechas de éxito</i>, la participación familiar está integrada en el proceso y en cada sección de la Rúbrica de las brechas de éxito. 	DeSpain, Conderman y Gerzel-Short 2018; Francis et al. 2016; Pemberton y Miller 2015; Smith et al. 2019.

¿Cómo ayuda el Kit de herramientas de las brechas de éxito?

Los distritos y las escuelas pueden identificar las brechas de éxito examinando qué tan bien el distrito o la escuela brinda a los niños a los que sirve los tipos de experiencias que les permiten prosperar.

El proceso descrito en el Kit de herramientas de las brechas de éxito asume que el sistema le ha fallado al grupo o grupos de niños que presentan las brechas de éxito. El Kit de herramientas incluye materiales y recursos para ayudar a un distrito o escuela a tratar las brechas de éxito mediante la identificación de las causas principales y la elaboración de un plan de acción para reducir las brechas de éxito. Este enfoque se centra en mejorar los sistemas y evitar la percepción de que los niños son “el problema”, en lugar de eso, centra la responsabilidad en los sistemas de educación (y otros sistemas) que no brindaron oportunidades equitativas para algunos grupos de niños. El Kit de herramientas de las brechas de éxito ayuda a los equipos escolares y del distrito a responder preguntas como las siguientes:

- ¿Tiene el currículo un significado cultural y coincide con la experiencia vivida por todos los grupos de estudiantes?
- ¿Hay diferentes tipos de instrucción para apoyar diversas necesidades de aprendizaje?
- ¿Se aplican incorrectamente las políticas de disciplina, lo que resulta en la falta de instrucción?

Específicamente, los distritos o las escuelas examinarán las diferencias en las oportunidades que ha presentado el grupo de niños identificados con una brecha de éxito (por ejemplo, niños inmigrantes, niños con discapacidades, niños de raza negra, niños hispanos) y las diferencias en el área de resultados donde la brecha de éxito se presenta (por ejemplo, índices de graduación, reducción de suspensiones, dominio de las matemáticas o desproporción en la educación especial).

Para tratar con éxito las brechas de éxito, su distrito o escuela necesitará reunir un equipo de equidad. Este equipo se reunirá en intervalos regulares para identificar las causas principales de la brecha de éxito y las estrategias de resolución de problemas para tratar la brecha de éxito. Los equipos utilizarán los recursos del *Kit de herramientas de las brechas de éxito* para ayudarlos a navegar a través del proceso.

Ya sea que se inicie a nivel de estado, de distrito o escolar, el Kit de herramientas lo ayudará a observar detenidamente la brecha de éxito que ha identificado y a comprender mejor las razones por las que un grupo particular de estudiantes tiene más o menos oportunidades, lo que resulta en diferentes resultados en el área donde se identifica una brecha de éxito. Si su distrito o escuela aún no ha identificado una brecha en la que trabajar, es posible que primero deba repasar otras herramientas o procesos que le ayuden a ver e interpretar sus datos, como el *Kit de herramienta de la reunión de los datos*, disponible en <https://www.ideadata.org/data-meeting-toolkit>.

Proceso de las brechas de éxito

El Kit de herramientas de las brechas de éxito es un proceso de mejora continua enfocado en los sistemas, como se muestra en el gráfico. En el centro del proceso se encuentra la brecha de éxito identificada.

Definir (1) los grupos particulares de niños afectados y (2) el área de resultado específica son los primeros pasos esenciales que los líderes del distrito y la escuela deben tomar para identificar las brechas de éxito. Una vez que los líderes del distrito o de la escuela identifican una brecha de éxito, pueden desarrollar una declaración inicial de brecha de éxito que el equipo de equidad refinará más adelante.

Una declaración de la brecha de éxito es una declaración clara que resume la información importante sobre la brecha de éxito para la cual el equipo de equidad trabajará para identificar las causas principales subyacentes. La declaración inicial de la brecha de éxito debe contener tres piezas de información clave: (1) los grupos de niños, (2) el área de resultados y (3) los datos de apoyo.



Los siguientes son ejemplos de declaraciones iniciales de la brecha de éxito:

- En el condado de Elm, los niños indígenas de las Américas tienen un 50 por ciento menos de probabilidades que sus compañeros de obtener una prueba competente en lengua y literatura en inglés y matemáticas en todos los niveles de los grados examinados.
- En las Escuelas de River City, los niños blancos tienen 4 veces más probabilidades que los niños de otras razas y etnicidades de ser identificados con autismo.
- En un programa preescolar del condado de Jasper, los niños de raza negra con discapacidades desarrollan habilidades sociales/emocionales comparables a las de sus compañeros de la misma edad a un ritmo que es el 50 por ciento del de los niños blancos.
- En las escuelas del condado de Lee, los estudiantes que no hablan inglés con discapacidades tienen 3.5 veces más probabilidades que los estudiantes con discapacidades que hablan inglés de ser colocados en una escuela aparte.
- En el condado de Wilson, la tasa de graduación de la escuela secundaria para niños con desventajas económicas es la más baja del estado y es menos de la mitad de la tasa de niños sin desventajas económicas del condado.

Cuando los líderes del distrito o de la escuela hayan identificado una brecha de éxito inicial, están listos para participar en el proceso de análisis de causa principal descrita en el Kit de herramientas de las brechas de éxito, siguiendo estos pasos:

1. Reunir un equipo con las personas apropiadas para tomar decisiones y tener información sobre los problemas. Analizar el problema identificando y analizando los síntomas.
2. Preparar, compartir y analizar múltiples fuentes de datos sobre la brecha de éxito para descubrir los detalles necesarios para mejorar su declaración de la brecha de éxito.
3. Identificar y validar las causas principales de la brecha de éxito y priorizar las causas principales con líneas de actuación mediante la utilización de la *Rúbrica de las brechas de éxito*, otras fuentes de datos y el análisis en las reuniones del equipo. Determinar si las impresiones originales del equipo son realidad o ficción.
4. Elaborar un plan de acción para tratar las causas principales priorizadas.
5. Implementar el plan y monitorear el progreso de forma continua, utilizando datos y el equipo para repasar según sea necesario.

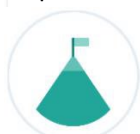
Formar un equipo apropiado

Ninguna persona que trabaje sola puede tratar las desigualdades sistémicas de larga duración en un sistema educativo. Además, debido a que el trabajo de equidad toca muchas partes de un distrito o escuela, con frecuencia requiere trabajar en todos los departamentos y escuelas. Para tratar con éxito las brechas de éxito, su distrito o escuela necesitará reunir un equipo de equidad. Hay cinco puntos fundamentales que se deben tomar en cuenta y actuar en consecuencia cuando se construye este equipo de equidad: misión y meta, roles y responsabilidades, procesos grupales efectivos, reglas básicas y toma de decisiones.



TÉRMINOS CLAVE

Equipo de equidad, también denominado simplemente "equipo" en este Kit de herramientas, se refiere a un grupo representativo de personas reunidas para resolver problemas de desigualdades sistémicas de larga duración en un sistema educativo.



Misión y meta

Cuando los líderes incorporan miembros potenciales al equipo de equidad, es esencial articular claramente el objetivo y las expectativas del trabajo del equipo. Asegúrese de comunicarle a cada miembro las razones por las cuales su participación es sumamente importante. Enfatique que esta no es solo una reunión obligatoria durante la cual los miembros del equipo "lo toman como algo rutinario" y marcan las tareas requeridas. En cambio, todos deben comprender lo importante que es su rol para lograr el resultado de cada reunión.

Tenga en cuenta lo siguiente:

- **Metas comunes**
 - ¿En qué cambios les pide a los miembros del equipo que trabajen?
 - ¿Qué resultados esperan lograr juntos?
- **Necesita ser receptivo**
 - ¿Cómo animará y apoyará a los miembros del equipo para que compartan sus propias experiencias y conocimientos?
 - ¿Cómo animará y apoyará a los miembros del equipo para que le den la bienvenida y acepten las experiencias y los conocimientos de los demás, especialmente cuando son diferentes a los suyos?
- **Compromiso de tiempo**
 - ¿Con qué frecuencia se reunirá el equipo y por cuánto tiempo?
 - ¿Les solicita a los miembros del equipo un compromiso a corto plazo a medida que su distrito o escuela determina y les da prioridad a las causas principales con líneas de actuación, o les solicita un compromiso a más largo plazo que les exige participar en el desarrollo e implementación de un plan de acción?
- **Expectativa de preparación**
 - ¿Cómo apoyará la preparación de los miembros del equipo (p. ej., pidiéndoles que repasen la información de la lista de recursos antes de la primera reunión sobre el proceso o sobre las brechas de éxito que se analizarán)?



Roles y responsabilidades

La composición del equipo de equidad es fundamental para el proceso de identificación de las causas principales de las brechas de éxito. Tener perspectivas variadas brinda la mejor oportunidad de identificar las políticas, los procedimientos y las prácticas que pueden limitar las oportunidades para algunos grupos de niños y estudiantes. Algunas escuelas o distritos forman un nuevo equipo interdepartamental o vuelven a utilizar un equipo existente con la misión específica de mejorar las oportunidades equitativas.

Al seleccionar a los miembros del equipo, es importante tener en cuenta una representación de todas las partes interesadas. Estas partes interesadas incluyen educadores, personal de apoyo y personas que tienen experiencia trabajando con los grupos de niños que identificó en la declaración de brecha de éxito. La representación también debe incluir a los jóvenes, las familias y los representantes de la comunidad con conocimientos sobre el grupo de niños en los que se centrará el trabajo de la brecha de éxito. Incluir a aquellos con "experiencia vivida" ayuda a garantizar que todas las perspectivas estén representadas, consideradas y valoradas.

Las personas que se deben invitar a participar incluyen



un **representante** designado **del distrito o escuela**, a menudo un director de currículo o director de escuela, que puede influir en el cambio de políticas y procedimientos, contribuye a la comprensión del currículo educativo y tiene conocimiento de los recursos del distrito o de la escuela;



las **familias** que representan al grupo de niños que presentan la brecha de éxito y que participarán como miembros plenos e iguales del equipo;



los **profesionales de educación general y educación especial** (tanto personal certificado como clasificado) que trabajan con distintos grupos de estudiantes, incluidos aquellos identificados como parte de la brecha de éxito (por ejemplo, si la brecha es entre estudiantes que hablan inglés y estudiantes que no hablan inglés, asegúrese de que los profesionales que trabajan con ambos grupos estén representados) y que se desempeñen como expertos en instrucción universal, así como en intervención de múltiples niveles;



los **estudiantes** de una edad y nivel de madurez, con interés y disposición para participar, que puedan ser incluidos en las reuniones según corresponda;



los **profesionales de la educación** con experiencia en recolectar, analizar y explicar datos del distrito y de la escuela (p. ej., psicólogo escolar, consejero escolar) y



los **representantes de la comunidad** de otras organizaciones que atienden a niños y familias, en particular aquellos que pueden hablar desde la experiencia vivida sobre el tema relevante para el grupo de niños identificado en la brecha de éxito.

Los líderes pueden utilizar el formulario proporcionado en el [apéndice B](#) (Representantes de los miembros del equipo de equidad) mientras forman su equipo de equidad. Hay que tener en cuenta que es probable que se necesite agregar voces adicionales a lo largo del proceso a medida que se aprende más sobre lo que causa y lo que se requiere para resolver, sus brechas de éxito.



El [apéndice C](#) proporciona un modelo de correo electrónico/carta para invitar a los miembros del equipo de equidad. Una versión de este correo electrónico/carta está disponible en https://www.ideadata.org/toolkits/files/sample-letter-for-inviting-equity-team-members_final.docx.

Procesos grupales efectivos

¿Cómo programamos y planificamos las reuniones del equipo?

El proceso grupal se refiere a cómo un equipo trabaja en conjunto para lograr sus resultados. Por lo general, los líderes dedican una gran cantidad de tiempo y energía a establecer y esforzarse por alcanzar las metas, a menudo con poca atención al proceso que el equipo seguirá para lograr sus metas. Para facilitar una reunión productiva y animar un análisis reflexivo, el facilitador que usted seleccione puede establecer un calendario y un plan para las reuniones del equipo y una estructura que facilite la participación, como se explica a continuación.

El *Kit de herramientas de las brechas de éxito* es flexible para que su equipo de equidad pueda trabajar en el proceso de la manera que se adapte a las necesidades y recursos únicos de su distrito o escuela. Para organizar reuniones de equipo, deberá tener en cuenta

- frecuencia de las reuniones;
- duración de las reuniones del equipo;
- cuánto tiempo pueden dedicar los miembros del equipo al trabajo fuera de las reuniones y
- cómo mantendrá a los miembros del equipo comprometidos con el tiempo y/o rotará la membresía del equipo.

Estos factores determinarán qué tan rápido su equipo puede avanzar a través del proceso de brechas de éxito. Recuerde que su objetivo es producir un cambio sostenible, no completar el proceso dentro de un período específico de tiempo. Es posible que necesite tiempo para desarrollar la aceptación de sus colegas y determinar cómo intercalar mejor sus esfuerzos de mejora de la equidad con los planes e iniciativas existentes en los que participa su distrito o escuela.

Mientras usted y su equipo piensan en cómo estructurar el trabajo de su equipo a lo largo del proceso, querrá pensar en la cantidad de tiempo que su equipo podrá dedicar al trabajo y en qué horario. En la siguiente tabla, encontrará varios ejemplos de cómo los equipos con diferentes bloques de tiempo disponible pueden estructurar su trabajo de las brechas de éxito. Tenga en cuenta que lo más importante es que su equipo supere el proceso de las brechas de éxito, paso a paso. Su equipo puede tratar una actividad en una reunión o varias actividades, según la cantidad de tiempo que su equipo pueda dedicarle al proceso.

Actividades	Si su equipo tiene:		
	Bloques de 1 hora	Bloques de 2 horas	Bloques de media jornada
Identificar la brecha de éxito: grupo de niños afectados, área de resultado, datos de apoyo	El liderazgo de la escuela/distrito, el líder de equidad, el facilitador y el líder de datos comienzan el análisis sobre la brecha de éxito documentada.		
Formar o modificar un equipo	El liderazgo de la escuela/distrito, el líder de equidad, el facilitador y el líder de datos invitan a los posibles miembros del equipo.		
Preparar y compartir datos y elaborar una declaración de la brecha de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Una reunión para presentar el objetivo, compartir datos iniciales y desarrollar preguntas de datos adicionales. Los miembros del equipo se comprometen a traer datos para compartir con el equipo. Una reunión en la que los miembros del equipo aportan los datos que han recolectado y comparten sus conocimientos. Una reunión en la que el equipo elabora un acuerdo para confirmar/mejorar el grupo de niños que presenta la brecha de éxito y el área de resultado en función del examen de los datos por parte del equipo y luego escribe la declaración del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Una reunión más corta para presentar el objetivo, compartir datos iniciales y elaborar preguntas de datos adicionales. Los miembros del equipo se comprometen a traer datos para compartir con el equipo. Una reunión donde (1) los miembros del equipo recuperan los datos y comparten sus conocimientos, (2) el equipo construye un acuerdo para confirmar/mejorar el grupo de estudiantes y el resultado en función del examen de los datos por parte del equipo y (3) el equipo escribe la declaración del problema. 	<p>Una reunión, estructurada de un período de más de 3 horas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Durante la primera hora, presentar el objetivo, compartir los datos iniciales y elaborar preguntas adicionales. Descanso de una hora para que los miembros del equipo recolecten datos para compartir con el equipo. Pasar las 2 horas restantes compartiendo los datos recolectados para responder preguntas de datos, construyendo un acuerdo para confirmar/mejorar el grupo de estudiantes y resultado basado en el examen del equipo de los datos y la redacción de la declaración del problema.

Actividades	Si su equipo tiene:		
	Bloques de 1 hora	Bloques de 2 horas	Bloques de media jornada
Utilizar el equipo, los datos y la rúbrica para encontrar las causas principales	<ul style="list-style-type: none"> Múltiples reuniones para analizar uno o dos indicadores de la rúbrica en cada reunión (después de que los miembros del equipo hayan completado el indicador de la rúbrica individualmente). Una reunión para repasar los indicadores de la rúbrica basados en la identificación de datos adicionales. Una reunión para utilizar los resultados de la rúbrica y los datos de la escuela/distrito para determinar los factores contribuyentes y las causas principales. 	<ul style="list-style-type: none"> Múltiples reuniones para analizar uno o dos indicadores de la rúbrica en cada reunión (después de que los miembros del equipo hayan completado el indicador de la rúbrica individualmente). Una reunión para utilizar los datos de la rúbrica para determinar los factores contribuyentes y las causas principales y comenzar a establecer prioridades. Los miembros del equipo elaboran ideas para los objetivos y elementos de acción antes de la próxima reunión 	<ul style="list-style-type: none"> Dos reuniones para documentar la evidencia y analizar los indicadores de la rúbrica (después de que los miembros del equipo hayan completado el indicador de la rúbrica individualmente). Una reunión para revisar los indicadores de la rúbrica identificadores para repasar la evidencia adicional de los miembros del equipo, utilizar los datos de la rúbrica para determinar los factores que contribuyen y las causas principales y establecer prioridades.
Elaborar un plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> Una reunión para establecer prioridades y elaborar objetivos. Dos reuniones para elaborar elementos de acción, cronogramas y datos de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Una reunión para elaborar metas propuestas, elementos de acción, cronogramas y datos de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Una reunión para elaborar metas propuestas, elementos de acción, cronogramas y datos de la evaluación.
Implementar un plan y monitorear el progreso	<ul style="list-style-type: none"> Continuar las reuniones periódicas para hacer un seguimiento del rendimiento de los elementos de acción y ajusta la implementación. Planificar actualizaciones anuales de las calificaciones de las rúbricas para ayudarle a evaluar su progreso. 		

Una vez que decida el período de tiempo para sus reuniones, tenga en cuenta las formas en las que podría estructurar el trabajo del equipo. A continuación, se muestran algunos ejemplos.

Antes de la reunión

- Asegurarse de que los miembros del equipo no estén agrupados en un área (p. ej., miembros de la familia, personal del distrito) y crear una disposición equilibrada de los asientos (p. ej., usar mesas redondas).
- Para las reuniones en persona, proporcionar etiquetas con los nombres o tarjetas con los nombres para que los participantes puedan dirigirse entre sí durante la reunión.
- Preparar las agendas de los participantes y de la facilitación, que ayudarán a administrar el tiempo y las expectativas de la reunión.

Comienzo de la reunión

- Crear conciencia grupal sobre cómo contribuirá cada individuo, comenzando la reunión con las presentaciones que incluyan una descripción del rol de cada persona.
 - Proporcionar una comprensión clara de lo que espera de los participantes para apoyar la misión y objetivos compartidos.
 - Publicar una agenda visual y proporcionar una copia para cada miembro, anotando el tiempo asignado para cada uno de los diversos componentes de la reunión.
 - Asegurarse de comenzar y finalizar la reunión a tiempo.
 - Asignar los roles de las reuniones organizacionales durante la reunión para guiar los procesos del grupo, mantener el impulso y promover el mejor uso del tiempo.
- Apoyar los esfuerzos de todos los participantes, independientemente de sus roles, para trabajar juntos y garantizar que la reunión se desarrolle sin problemas.
- Confirmar los cinco roles claves de la reunión organizacional para el equipo de equidad: (a) el líder para la equidad, (b) el facilitador de la reunión, (c) el líder de los datos, (d) persona que toma notas y (e) el cronometrista. Estos roles se explican con más detalle a continuación.

Durante la reunión

- Proporcionar varias maneras para que los participantes expresen sus reflexiones durante la reunión, como las siguientes:
 - Analizar primero con un compañero o grupo pequeño.
 - Agregar sus reflexiones de forma anónima a un documento de grupo por Internet.
- Controlar la productividad de las reuniones.
 - Tener en cuenta pedir un descanso si los miembros del equipo parecen estar cada vez más frustrados o cansados.
 - Pedirle al equipo que tenga en cuenta programar otra reunión para continuar el análisis si el equipo no avanza o si la reunión se prolonga.
- Planificar adecuadamente las reuniones virtuales.
 - Tener en cuenta y planificar cómo el formato virtual podría afectar el flujo y la duración de la reunión.

- Tener en cuenta la tecnología que permitirá a las partes interesadas participar y compartir de manera equitativa. Algunos ejemplos incluyen
 - organizar varios métodos para que los miembros del equipo interactúen y contribuyan con sus ideas, como documentos editables compartidos, pizarras digitales, salas de reuniones, etc. y
 - utilizarlas funciones relevantes en la plataforma de reuniones (por ejemplo, encuestas, salas de chat).
- Tener en cuenta la lista de recursos en el *Kit de herramientas de las brechas de éxito* para obtener información adicional sobre cómo planificar reuniones de equipo virtuales efectivas.

Después de la reunión

- Diseñar una forma para que los participantes brinden comentarios sobre la reunión (p. ej., utilice la actividad +Plus/ Δ Delta, utilizando preguntas de la encuesta).
- Hacer un seguimiento de los comentarios de los participantes proporcionando un resumen de los comentarios (por ejemplo, por correo electrónico, al comienzo de la próxima reunión).
- Tener en cuenta formas de incorporar las sugerencias de los miembros del equipo en reuniones en el futuro.

¿Cuáles son los roles y las responsabilidades clave de los miembros del equipo durante las reuniones que ayudarán al equipo a tener éxito?

Cada miembro del equipo de equidad tiene un rol fundamental como participante. Los participantes son las partes interesadas clave, con gran interés en garantizar oportunidades equitativas para todos los niños, ya quienes el distrito o la escuela invitan a participar. Los participantes trabajan juntos para garantizar que la reunión sea productiva y que el equipo logre el resultado deseado.

Sus responsabilidades incluyen

- adherirse a los términos de referencia y normas de comportamiento acordados;
- participar en análisis y toma de decisiones y
- resolver problemas utilizando un enfoque orientado a las soluciones.

Además de los participantes, existen cinco roles organizacionales clave en la reunión para el equipo de la brecha de éxito: (a) el líder de equidad, (b) el facilitador de la reunión, (c) el líder de datos, (d) persona que toma notas, y (e) el cronometrador. Los participantes desempeñan estos roles en las reuniones para ayudar a guiar los procesos del grupo, mantener el impulso y promover el mejor uso del tiempo. Estos roles clave se describen a continuación.

Líder de equidad

El líder de equidad es responsable de orientar el trabajo del equipo para repasar y comprender los datos relacionados con la brecha de éxito, determinar las causas principales con líneas de actuación y encabezar los esfuerzos de mejora. Por lo general, el líder elabora la descripción inicial de la brecha de éxito, determina los datos para utilizar como punto de partida, identifica a los participantes y las responsabilidades clave, organiza las fechas y los lugares de las reuniones, y prepara y distribuye la agenda antes de la reunión.

Por lo general, es útil identificar a un líder de instrucción que sea apreciado por la escuela o la comunidad del distrito y que tenga tanto influencia como autoridad para la toma de decisiones, como director de currículo, asistente

superintendente o director de la escuela. El líder de equidad puede actuar como facilitador o puede optar por identificar a otra persona como facilitador para que el líder pueda asistir a la reunión como participante. Después de las reuniones, el líder de equidad proporciona a los representantes un resumen que incluye los pasos siguientes.

Facilitador de la reunión

El facilitador de la reunión ayuda a planificar la reunión del equipo de equidad y orienta a los participantes durante la reunión. Antes de cada reunión, el facilitador trabaja con el líder de equidad para identificar los objetivos y la agenda del grupo. Durante la reunión, el facilitador orienta al equipo en la identificación de las normas del grupo, mantiene la reunión centrada en los objetivos acordados, crea un espacio seguro para analizar temas delicados y se asegura de que se escuchen y valoren todas las voces. Después de la reunión, el facilitador trabaja con el líder de equidad para reflexionar sobre si se lograron los objetivos de la reunión y qué apoyo necesitará el equipo para lograr los pasos siguientes. El facilitador puede ser personal interno o apoyo externo, como un proveedor de asistencia técnica (TA por sus siglas en inglés) del IDC.

Líder de datos

El líder de datos brinda acceso y presenta los datos necesarios para informar los análisis de una manera accesible y fácil de entender. El líder de datos trabaja con el líder de equidad y el facilitador de reuniones para preparar datos para cada reunión y está disponible durante y entre reuniones para proporcionar datos a todos los miembros del equipo.

Persona que toma notas

La persona que toma notas es responsable de anotar los comentarios del grupo durante la reunión del equipo de equidad. Las notas de la reunión deben tener puntos y decisiones importantes, sin convertirse en una transcripción literal de la reunión.

Cronometrista

El cronometrista es responsable de ayudar al facilitador a que se respete el tiempo previsto de la reunión. Utilizando el período de tiempo en la agenda, el cronometrista alerta al grupo cuando el tiempo asignado para una parte particular de la reunión terminará pronto. La persona que toma notas a menudo también actuará como cronometrista.

Consultar el [apéndice D](#) para obtener información adicional sobre estos roles y responsabilidades.



Reglas básicas

Planificación de su primera reunión de equipo

Una planificación cuidadosa ayudará a que su reunión transcurra sin problemas. Al garantizar una representación cruzada de los representantes en el proceso, el equipo de equidad aumenta su capacidad para analizar más profundamente las áreas de las posibles brechas de éxito. Sin embargo, debido a que los temas que los participantes plantean en las conversaciones de equidad pueden ser delicados, es importante reconocer que los miembros del equipo que representan a ciertos grupos pueden tener más o menos una presencia y poder en la sociedad y las escuelas. Este desequilibrio de presencia y poder puede afectar la manera en que los miembros del equipo interactúan entre sí. Por lo tanto, es sumamente importante antes, durante y después de cada reunión asegurarse de que se escuchen y valoren todas las voces, especialmente aquellas que representan a los grupos de niños y jóvenes que se están analizando.

Planificar cuidadosamente que la voz de equidad sea garantizada para que todos puedan participar más fácil y establecer el ritmo para una reunión productiva. Pasos simples, como organizar los asientos en forma de círculo y brindar múltiples formas para que los participantes expresen sus pensamientos más allá de hablar en la reunión (por ejemplo, brindar opciones para analizar primero con un compañero o grupo pequeño, o incorporando sus pensamientos de manera anónima a un documento de grupo por Internet) puede facilitar la participación de todos. Como este es un equipo que se reunirá repetidamente, puede ser valioso dedicar tiempo a elaborar los términos de referencia, lo que también incluye el establecimiento de normas de comportamiento (es decir, normas de grupo, reglas básicas).

- Los términos de referencia se refieren a las decisiones sobre cómo un grupo de personas acuerda trabajar en conjunto (p. ej., interactuar, comunicarse) para lograr metas comunes.
- Las normas de comportamiento son pautas que describen acciones y comportamientos específicos que los miembros del equipo deben tomar para promover la colaboración.

Como mínimo, establecer juntos las [normas del grupo](#) puede ayudar a establecer el tono para una reunión productiva. Los equipos no necesitan muchas normas establecidas para trabajar bien juntos, pero tener expectativas acordadas que el equipo aplica de manera consistente puede mejorar significativamente la forma en que su equipo resuelve problemas y toma decisiones. Si bien el líder de equidad y el facilitador de la reunión pueden esbozar planes iniciales para el trabajo, el equipo puede optar por desarrollar estas normas acordadas en conjunto. Al crear expectativas juntos, ayudará al equipo a promover una responsabilidad compartida para garantizar que los miembros del equipo se adhieran a las normas acordadas durante cada reunión.

POSIBLES ÁREAS PARA TENER EN CUENTA AL CREAR NORMAS DE CONDUCTA



- ¿Qué constituye un comportamiento respetuoso hacia otros miembros del equipo?
 - ¿Cuáles son las expectativas con respecto a la asistencia, la agenda y los límites de tiempo?
 - ¿Todos los miembros del equipo usan las mismas palabras para expresar el mismo concepto?
- ¿Cómo se involucra plenamente un miembro del equipo en la reunión?
 - ¿Qué estilo de debate (p. ej., estructurado o no estructurado, estudio de caso) es apropiado para esta reunión?
 - ¿Debe el facilitador dar la palabra a una persona antes de que hable?
- ¿Cómo se comunican los miembros del equipo ANTES, DURANTE y ENTRE las reuniones del equipo?
 - ¿Qué información deben recibir los miembros antes de una reunión?
 - ¿Se aceptan las interrupciones? ¿Qué pasa con las conversaciones paralelas?
 - ¿Cómo mantiene informado el líder de equidad a todos los miembros del equipo sobre el progreso hacia los pasos siguientes?

Consultar el [apéndice E](#) para ver un ejemplo de normas grupales.



Toma de decisiones

Es sumamente importante que cada miembro del equipo participe activamente en el proceso de la toma de decisiones. Para hacerlo, asegúrese de que el facilitador se asegure de que los miembros del equipo entiendan la distinción entre diálogo y análisis y que ambos sean parte del proceso de la toma de decisiones.

- El diálogo es una conversación inicial que tiene lugar entre los miembros del equipo durante la reunión. En un diálogo, hay un flujo libre de comunicación a medida que las personas intercambian sus ideas y responden a los pensamientos de los demás. Durante un diálogo, no hay defensa de una idea o teoría sobre otra entre los miembros del equipo. Durante esta parte del proceso, los miembros del equipo deben ser receptivos a las ideas de los demás.
- El análisis es bastante diferente de un diálogo. Los análisis se basan en decisiones. A diferencia de los participantes en el diálogo, las personas en el análisis quieren que el grupo acepte sus puntos de vista. Durante esta parte del proceso de toma de decisiones, el flujo de ideas a menudo se interrumpe cuando las personas intentan presentar y defender su opinión o recomendación.

Saber dónde se encuentra el grupo en el proceso de toma de decisiones (es decir, si en diálogo o análisis) es una distinción esencial con respecto a su nivel de incidencia. Es la diferencia entre buscar comprender y buscar ser comprendido.

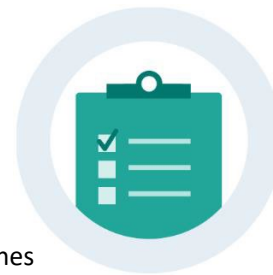
En aquellas ocasiones en que los miembros del equipo no estén de acuerdo, el facilitador es responsable de asegurarse de que todas las ideas, opiniones e inquietudes se tengan en cuenta durante el período del análisis del proceso de toma de decisiones. Aunque no todos los miembros del equipo obtendrán lo que quieren, el equipo puede seguir adelante cuando cada miembro esté de acuerdo en que puede aceptar la decisión final. **Aunque no siempre se puede llegar a un acuerdo, se puede lograr de manera más confiable si**

- busca aportes de todos los miembros del equipo;
- escuchar a los demás;
- identifica áreas en las que se necesita compromiso;
- hace preguntas para lograr claridad y promover la comprensión de las perspectivas;
- Intercambio de ideas sobre posibles soluciones;
- hace una lista de las soluciones más viables y discutir los pros y los contras de cada una y
- selecciona una o más soluciones que todo el equipo pueda respaldar.



El [apéndice F](#) contiene una plantilla para registrar las notas de la reunión del equipo de equidad. Una versión que se adapta de esta plantilla está disponible en https://ideadata.org/toolkits/files/template-for-recording-equity-team-meeting-notes_final.docx.

Preparar y compartir datos sobre las brechas de éxito



La recolección y evaluación de datos es muy importante en el proceso de descubrir las causas principales de las brechas de éxito para identificar las soluciones apropiadas. Desafortunadamente, puede ser un desafío comprender e interpretar los datos recolectados.

EJEMPLO DE DATOS

La Escuela Intermedia A ha identificado una brecha de éxito para los niños hispanos en matemáticas. La escuela inicialmente identificó la brecha al observar los datos de evaluación de fin de año de matemáticas. En los grados 6-8, los niños hispanos/latinos obtuvieron, en promedio, 15 puntos de escala menos que otros grupos de niños.

Para obtener más información sobre esta brecha, la Escuela Intermedia A examinó los siguientes datos:

- los datos de evaluación de fin de año de matemáticas por raza/origen étnico, nivel de grado, maestro, sexo y otras características del niño, como estudiantes de inglés, niños con discapacidades y niños económicamente desfavorecidos;
- los datos trimestrales de evaluación comparativa de matemáticas, incorporados y distribuidos en los mismos grupos;
- los datos de comparación de los 5 años anteriores;
- los datos de asistencia y disciplina distribuidos por raza/etnicidad y
- el inventario de estrategias de aprendizaje empleadas por cada nivel de grado y maestro.

¿Qué datos deben preparar los líderes para compartir?

Al elaborar la comprensión, los líderes (p. ej., líder de equidad, líder de datos) deben preparar múltiples fuentes de datos con anticipación para apoyar a su equipo. Deberán tener en cuenta los tipos de datos disponibles y cómo pueden necesitar los datos desglosados para revisar todos sus elementos relevantes. Tener los datos por adelantado asegurará que cada miembro del equipo tenga tiempo para revisar e interpretar el significado por sí mismo. Luego, a medida que los miembros se reúnan como equipo, las diversas perspectivas permitirán que el grupo tome un significado matizado de los datos y desarrolle una comprensión detallada de la situación que representan los datos.

Al decidir qué datos compartir y cómo presentar la información, tenga en cuenta lo siguiente:

¿Cuáles son sus brechas de éxito?

- ¿Qué datos muestran claramente las brechas, estableciendo así la justificación para seleccionar un grupo particular de niños y un resultado específico?

¿Qué sugieren los datos cuando se incorporan a nivel de distrito o escuela?

- ¿Cómo se comparan los datos del distrito con los datos del estado?

- ¿Cómo se comparan los datos escolares con los datos del distrito?

¿Cuáles son las brechas cuando se desglosan los datos?

- ¿Qué matices o diferencias observa por grado, sexo, raza/etnicidad u otros datos demográficos?
- ¿Cuáles son las diferencias entre otros subgrupos de estudiantes, como estudiantes con y sin discapacidades, categorías de discapacidades específicas, que hablan inglés/ que no hablan inglés, inmigrantes/no inmigrantes, económicamente desfavorecidos/no económicamente desfavorecidos?

¿De qué otra manera se pueden agrupar los datos?

- ¿Tiene en cuenta la gama completa de datos demográficos como raza/etnicidad, discapacidad/sin discapacidad, género, grado o nivel escolar (escuela secundaria, escuela intermedia, primaria), económicamente en desventaja/no en desventaja, que hablan inglés/ que no hablan inglés, inmigrante/no inmigrante, y cualquier otra agrupación?

¿Cuáles son los otros datos relacionados con los datos sobre la brecha de éxito?

- Por ejemplo, si su brecha de éxito se trata de resultados del rendimiento, ¿puede distribuir cada nivel de competencia por datos demográficos? ¿Puede equiparar los niveles de competencia con los datos de asistencia?
- Si su brecha es sobre las tasas de deserción, ¿puede observar las tasas de asistencia y aprobación de clases para cada grupo de estudiantes y hacer algunas comparaciones?

Prepárese para que la conversación del equipo lo lleve en direcciones que quizás no haya previsto. Asegúrese de que el líder de equidad y/o el líder de datos tenga a mano datos relacionados que puedan manipularse fácilmente (por ejemplo, a través de una hoja de cálculo), según sea necesario, para que el equipo pueda ver los datos de múltiples maneras. Asegúrese de que haya un momento durante la reunión de su equipo para un mayor diálogo sobre lo que los datos no pueden revelar como la experiencia vivida por los estudiantes o la influencia que otras desigualdades sistémicas pueden tener en los datos.

Varias herramientas del IDC pueden ayudarle a preparar sus datos para compartirlos:

- *Parte B Indicador Datos Pantalla Wizard* (<https://www.ideadata.org/sites/default/files/media/documents/2020-02/IDEA%20Part%20B%20Indicador%20Data%20Display%20Wizard%202-6-2020.xlsx>)
- Calidad de datos de IDEA : [herramientas de análisis de valores atípicos](https://ideadata.org/resources/resource/1508/idea-data-quality-outlier-analyses-tools) (<https://ideadata.org/resources/resource/1508/idea-data-quality-outlier-analyses-tools>)
- *Motor interactivo de informes públicos* (<https://ideadata.org/interactive-public-reporting-engine-v2>)
- *Kit de herramientas para reuniones de datos* (<https://www.ideadata.org/data-meeting-toolkit>)



Cómo mejorar la declaración de la brecha de éxito inicial

Una vez que usted y su equipo hayan examinado a fondo sus datos desde muchos ángulos diferentes, puede utilizar la información que ha recolectado para mejorar su declaración de la brecha de éxito en una declaración más específica y descriptiva.

La declaración de brecha de éxito final que elabora su equipo debe describir la brecha entre la condición actual y la condición deseada. Tener una declaración de la brecha de éxito precisa y descriptiva que incluya más detalles que su declaración inicial ayudará a su equipo a pensar específicamente en las barreras y las dificultades que enfrentan los grupos de niños. Este análisis es sumamente importante a medida que comienza a explorar las causas fundamentales en los sistemas y estructuras de su distrito o escuela.

Tenga cuidado de no incluir causas o posibles soluciones en su declaración final. Las causas y soluciones vendrán *después* de que su equipo haya tenido la oportunidad de examinar las prácticas, los procedimientos y las políticas actuales de su distrito o escuela para identificar las posibles barreras a las oportunidades equitativas para todos los niños.

La declaración de brecha de éxito mejorada debe incluir información que describa cada uno de estos elementos:

- ¿Qué es lo que sucede?
- ¿A quién afecta el problema?
- ¿Dónde sucede el problema?
- ¿Cuándo sucede el problema?
- ¿Con qué frecuencia sucede el problema?
- ¿En qué medida?
 - ¿Cuál es el nivel actual en comparación con el nivel deseado?
- ¿Cómo lo sabe?
 - ¿Qué evidencia apoya su afirmación?



Los siguientes son dos ejemplos de declaraciones de la brecha de éxito que incorporan estos elementos críticos.

Ejemplo 1:	
<p>Declaración inicial de la brecha de éxito: En el distrito de Smithfield, los niños con discapacidades en la escuela primaria obtienen un 60 por ciento o menos de competencia en lectura.</p>	
<p>¿Qué es lo que sucede?</p>	<p>No estamos ayudando a nuestros niños con discapacidades de una manera que les permita cumplir con los objetivos de fluidez de lectura oral de mitad de año.</p>
<p>¿A quién afecta el problema?</p>	<p>El problema afecta a los niños en todas las categorías de discapacidad, especialmente a los niños con discapacidades específicas de aprendizaje que tampoco hablan inglés.</p>
<p>¿Dónde sucede el problema?</p>	<p>El problema es evidente por primera vez en tercer grado; sin embargo, 34 de 47 de los mismos niños tampoco cumplieron con los objetivos de comienzo de año, lo que sugiere que el problema comienza antes del tercer grado.</p>
<p>¿Cuándo sucede el problema? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>El problema ha persistido en las proyecciones de mitad de año desde 2012.</p>
<p>¿En qué medida está sucediendo el problema? ¿Cuál es el nivel actual en comparación con el nivel deseado?</p>	<p>El objetivo de nuestro distrito es garantizar que al menos el 80 por ciento de los estudiantes alcancen los objetivos de mitad de año; actualmente, solo estamos ayudando al 30 por ciento para alcanzar esta meta.</p>
<p>¿Cómo lo sabe? ¿Qué evidencia apoya su afirmación?</p>	<p>Los datos de evaluación de la fluidez de la lectura oral muestran esta brecha, pero también podemos verla cuando observamos los datos de las evaluaciones estatales, y la brecha persiste en los grados posteriores.</p>
<p>Declaración mejorada de la brecha de éxito: Solo estamos apoyando al 30 por ciento de nuestros niños de tercer grado con discapacidades para que alcancen los objetivos de fluidez de lectura oral de mitad de año; 34 de 47 del mismo grupo de niños no cumplieron con los objetivos de comienzo de año, lo que sugiere fallas anteriores del sistema.</p>	

Ejemplo 2:	
<p>Declaración inicial de la brecha de éxito: Los estudiantes de raza negra o afroamericanos son enviados a la rectoría por mal comportamiento a una tasa 4 veces mayor que la de los estudiantes de otras razas y etnicidades.</p>	
¿Qué es lo que sucede?	Las visitas a la rectoría debido a acciones disciplinarias han aumentado dramáticamente este año. Las visitas a la rectoría equivalen a 0,82 visitas por día por mes por cada 100 niños, superando el objetivo de 0,5 visitas por día por mes por cada 100 niños.
¿A quién afecta el problema?	Estudiantes de raza negra o afroamericanos de noveno y décimo grado enviados a la rectoría por falta de respeto o interrupción.
¿Dónde sucede el problema?	La mayoría de las visitas a la rectoría provienen de las aulas.
¿Cuándo sucede el problema? ¿Con qué frecuencia?	Durante los últimos 3 meses.
¿En qué medida está sucediendo el problema? ¿Cuál es el nivel actual en comparación con el nivel deseado?	Durante los últimos 3 meses, el doble de estudiantes de raza negra o afroamericanos de noveno y décimo grado, en comparación con otros grupos de estudiantes, han sido enviados a la rectoría.
¿Cómo lo sabe? ¿Qué evidencia apoya su afirmación?	De los estudiantes de noveno y décimo grado derivados en los últimos 3 meses, las tres cuartas partes de las visitas a la rectoría son para niños de raza negra o afroamericanos enviados de sus aulas a la rectoría por falta de respeto o interrupción.
<p>Declaración refinada de la brecha de éxito: cuando revisamos los datos de visitas a la rectoría distribuidos por grupo racial/étnico, nivel de grado y ubicación durante los últimos 6 meses, los datos indican que el doble de estudiantes de noveno y décimo grado han sido remitidos a la oficina en los últimos 3 meses. De estos estudiantes, las tres cuartas partes son estudiantes negros o afroamericanos enviados de sus aulas a la rectoría por falta de respeto o interrupción.</p>	

El [apéndice G](#) contiene una plantilla para que su equipo la utilice mientras trabaja para mejorar la declaración de la brecha de éxito. Una versión de esta plantilla que se adapta está disponible en https://ideadata.org/toolkits/files/template-for-refining-the-initial-success-gap-statement_final.docx.



Determinar las causas principales con líneas de actuación

Después de explorar los datos y elaborar una declaración detallada de la brecha de éxito, el equipo está listo para comenzar a identificar las causas principales con líneas de actuación. Es importante profundizar lo suficiente para encontrar las causas principales para estar seguro de que la acción que su equipo finalmente seleccionará para tratar las brechas de éxito dará mejores resultados. Es sumamente importante continuar su análisis hasta llegar a "la causa subyacente más profunda o causas de los síntomas dentro de un proceso que, si se disuelve, resultaría en la eliminación o reducción sustancial del síntoma" (Preuss 2003).



TÉRMINOS CLAVE

- La **causa principal** es la razón fundamental por la que se produce la brecha de éxito.
- Una **causa principal con líneas de actuación** es aquella en la que el distrito o la escuela puede actuar y cambiar los resultados.



¿Por qué es importante identificar las causas principales con líneas de actuación?

Tenga en cuenta que algunas causas principales tienen líneas de actuación y otras no. Por ejemplo, su equipo puede descubrir que tanto la pobreza como las intervenciones de comportamientos culturalmente inapropiadas han contribuido a su brecha de éxito. Si bien un equipo escolar o del distrito no puede intervenir directamente en el estado económico de un niño, puede identificar e implementar intervenciones de comportamiento más apropiadas para apoyar a los estudiantes. Por lo tanto, una causa principal con líneas de actuación, y otra está presente y superpuesta, pero no puede ser actuada por el distrito o la escuela. Aun así, un distrito o equipo escolar puede decidir actuar ante un síntoma de pobreza, como proporcionar alimentos nutritivos para comer en la escuela o proporcionar acceso a Internet en una comunidad, aunque la raíz del problema esté fuera de alcance.

Algunas intervenciones se identifican e implementan más fácilmente y pueden parecer que tratan el problema porque tratan los síntomas del problema. Desafortunadamente, estas intervenciones no resuelven los problemas subyacentes.

UN EJEMPLO

Si una escuela tiene una gran cantidad de niños que no cumplen con los objetivos de competencia en matemáticas, el personal de la escuela podría optar por proporcionar minutos adicionales de instrucción en matemáticas a esos niños. Si este enfoque puede mejorar los resultados a corto plazo, cada año, la escuela puede continuar brindando esta instrucción adicional para un gran grupo de sus niños. Este problema puede persistir porque la escuela ha tratado un síntoma del problema en lugar de la causa principal. Una inspección más detallada de los datos de la escuela a lo largo del tiempo podría revelar que el enfoque básico de instrucción no es adecuado para los niños que aprenden inglés.

Cuando la escuela implementa métodos de instrucción que satisfagan las necesidades de este grupo de niños, así como de otros niños, encontrará que muchos menos niños necesitan apoyo suplementario en el futuro.



¿Cómo puede identificar las causas principales con líneas de actuación?

La *Rúbrica de las brechas de éxito*, un componente esencial del *Kit de herramientas de las brechas de éxito* está diseñada como una fuente de datos para guiar a su equipo en la identificación de las causas principales de la brecha de éxito. La rúbrica se basa en investigaciones repasadas que identifican siete elementos esenciales de una instrucción exitosa para todos los niños. Estos siete elementos, que se describen con más detalle en la introducción, son

1. toma de decisiones basada en datos;
2. capacidad de respuesta cultural;
3. programa de Instrucción Básico;
4. evaluación continua—detección universal y monitorear el progreso;
5. intervenciones y apoyos de comportamientos y de instrucción basados en la evidencia;
6. liderazgo del distrito/escuela que facilita la mejora y
7. participación de los padres y la familia a lo largo del proceso y sistema educativo.

Completar los pasos descritos en la rúbrica ayudará explícitamente a su equipo para tener en cuenta los siete elementos en su análisis al reflexionar sobre cómo los sistemas y prácticas actuales en su distrito o escuela afectan las oportunidades educativas para el grupo de niños que está analizando.

Utilizando la rúbrica, tendrá en cuenta cinco elementos:

- toma de decisiones basada en datos;
- capacidad de respuesta cultural;
- programa de instrucción principal;
- evaluación—detección universal y monitorear el progreso e
- intervenciones y apoyos.

Hay que tener en cuenta que los elementos de liderazgo y participación familiar no son componentes individuales de la rúbrica, sino que están entrelazados a lo largo del proceso de las brechas de éxito, ya que son parte integral del rendimiento de los estudiantes. Debido a que el liderazgo afecta directamente la cultura y el clima del distrito y la escuela, el liderazgo se promueve en el proceso animando a los líderes a ser modelos por seguir en el proceso y precursores de prácticas equitativas. Además, la participación familiar se incorpora al proceso a través de la pertenencia al equipo y se integra en cada sección de la rúbrica. Involucrar a las familias y la comunidad en todas las actividades y decisiones escolares, así como en la educación de sus hijos, crea un entorno educativo acogedor y equitativo.

¿Cuáles son los pasos para completar la *Rúbrica de las brechas de éxito*?

El objetivo de completar la rúbrica es recolectar información sobre el estado actual de su distrito o escuela desde muchas perspectivas. El proceso es iterativo y toma tiempo. La mayoría de los equipos necesitarán varias reuniones de equipo para completar la recolección de pruebas y llegar a un acuerdo.

Utilizará los comentarios de cada miembro, los datos que proporcionan y otros datos disponibles para elaborar una colección de evidencia sobre cada elemento de la rúbrica. Utilizará esta evidencia basada en datos para guiar su discusión, llegar a un acuerdo y presentar una calificación para cada indicador de la rúbrica. A continuación, se describen los pasos para completar la rúbrica.

<p>1. Completar la rúbrica individualmente</p>
<p>Para aprovechar el tiempo juntos con su equipo, los miembros del equipo primero deben repasar y completar la rúbrica individualmente. La reflexión individual permitirá que cada miembro del equipo tenga en cuenta el estado de cada indicador y las evidencias (incluyendo los datos) que pueda aportar para respaldar la conversación del equipo sobre la calificación del indicador.</p> <p>Anime a cada miembro del equipo a responder con honestidad en función de lo que sabe sobre la experiencia del grupo de niños o estudiantes que presentan las brechas de éxito en su distrito o escuela. Tenga en cuenta que la evidencia de fortalezas relevantes es bienvenida: si su distrito o escuela hace un excelente trabajo en algunas dimensiones, ¡dígalos! Su equipo se basará en estas fortalezas más adelante a medida que identifican y exploran formas de tratar los factores que contribuyen a las brechas de éxito. Si los miembros del equipo individualmente tienen preguntas sobre el estado actual del sistema, deben anotar sus preguntas y plantearlas durante la sesión de análisis del equipo.</p>
<p>2. Recolectar la evidencia</p>
<p>Tenga en cuenta el método por el cual hace que el equipo procese esta información. Si tiene un grupo grande, discutan primero sus calificaciones y comentarios en un grupo más pequeño (por ejemplo, parejas, tríadas) antes de discutir como un grupo más grande.</p> <p>También puede pedirle al grupo pequeño que agregue sus comentarios a un documento o gráfico compartido que un miembro del equipo designado puede presentar al grupo más grande. Este método de procesamiento promoverá una mayor cohesión y aumentará la participación de los miembros del grupo que dudan más en compartir sus comentarios y opiniones frente a todo el grupo.</p>
<p>3. Llegar a un acuerdo</p>

Una vez que todos los miembros del equipo hayan recolectado y analizado todos los datos, puede sondear al equipo para ver cómo la mayoría de los miembros del equipo califican el distrito o la escuela en el indicador. Pídales a los miembros del equipo que indiquen qué calificación representa mejor el estado actual del distrito o la escuela levantando la mano (o comentando en el cuadro de chat). Si el equipo está de acuerdo con la calificación y ha recolectado la evidencia que los miembros del equipo trajeron, está listo para pasar al siguiente indicador.

Si las calificaciones del equipo difieren, invite a los miembros del equipo a compartir su justificación para una calificación en particular. Un error común es sobrevalorar las voces de la autoridad y la experiencia académica y subestimar las voces de la experiencia vivida que brindan los miembros de la comunidad que representan a aquellos que presentan las brechas de éxito. Nadie entiende mejor las experiencias educativas que causan la brecha de éxito que los niños que las presentan y sus familias. Recuerde también que los datos pueden parecer objetivos, pero inevitablemente se interpretan a través de las perspectivas y opiniones implícitas o explícitas de las personas que analizan esos datos. Tenga en cuenta hacer explícitas esas ideas para avanzar en sus conversaciones.

Después de escuchar las perspectivas de los diferentes miembros del equipo, pídale que compartan nuevamente sus opiniones sobre cómo calificar el estado actual del distrito o la escuela. ¿Cambiaría su calificación inicial después de escuchar otros puntos de vista? Nuevamente, el facilitador deberá asegurarse de que el equipo tenga en cuenta todas las perspectivas para desarrollar la mejor información sobre las experiencias actuales del grupo de niños que presentan las brechas de éxito en su distrito o escuela. Continúe este proceso hasta que se escuchen todas las voces.

Si el equipo no puede llegar a un acuerdo porque los miembros necesitan información adicional o los datos no están disponibles de inmediato, anote la información adicional que requiere el equipo y determine qué miembro del equipo es responsable de devolver los datos al equipo. Cuando el equipo se vuelva a reunir, vuelva a los temas pendientes, repase los datos adicionales y utilice esa información para llegar a un acuerdo sobre los indicadores pendientes.

Recuerde, si persisten los desacuerdos, reconozca y aprecie los diversos puntos de vista y decida cómo seguir adelante. Es de suma importancia durante estas discusiones asegurar que se escuchen todas las voces y se respeten las opiniones individuales. Para comprender las barreras sistémicas que presenta el grupo de estudiantes, los miembros del equipo deben recordar que las experiencias de los demás son diferentes, válidas e importantes.

4. Utilizar los resultados de la rúbrica para determinar las causas principales con líneas de actuación

Una vez que el equipo haya analizado en profundidad y, si es posible, llegado a un acuerdo sobre cada indicador, su equipo puede utilizar los resultados de la rúbrica junto con la declaración de la brecha de éxito y los datos para explorar las causas principales. El facilitador puede comenzar el análisis preguntando a los miembros del equipo qué patrones notan en las calificaciones de las rúbricas y qué datos apoyan esos patrones.

- ¿Qué indicadores de la rúbrica muestran la mayor necesidad de mejora?
- ¿Hay elementos de evidencia que sean comunes a varios indicadores?
- ¿Qué sugieren estos patrones o tendencias que pueden ser las barreras para que todos los niños o jóvenes sean exitosos?

A continuación, el equipo debe tener en cuenta cómo los patrones o las barreras potenciales que han identificado contribuyen a la declaración de la brecha de éxito. Haga una lista de posibles causas principales. Compare los pensamientos del equipo sobre las causas principales con los datos que analizó antes de que el equipo completara la rúbrica.

- ¿Apoyan (o al menos no contradicen) los datos las causas principales que el equipo ha identificado?
- ¿Cómo se alinea la lista de causas principales con las experiencias de los miembros del equipo?
- ¿Existen otros datos o pruebas que el equipo deba investigar antes de tomar una decisión final sobre las causas principales?

Una vez que el equipo se sienta seguro de que los elementos que han identificado se adaptan bien a los resultados de la rúbrica y la declaración de la brecha de éxito, el equipo deberá determinar cuáles de las causas principales identificadas tienen líneas de actuación. Si bien es importante reconocer las causas principales fuera del control de su distrito o escuela, anime a su equipo a centrar sus esfuerzos principales en las áreas en las que el equipo puede iniciar cambios y mejoras.

5. Dar prioridad a las causas principales con líneas de actuación

Después de determinar cuáles de las causas principales identificadas tienen líneas de actuación, su equipo les dará prioridad a las causas principales. Identificar prioridades es sumamente importante porque es poco probable que su distrito o escuela tenga los recursos (tiempo, personal y materiales) para trabajar para eliminar todas las causas principales identificadas a la vez. El establecimiento de prioridades se trata de equilibrar factores como la urgencia, la disponibilidad de recursos y el nivel de esfuerzo para identificar dónde su distrito o escuela puede esforzarse más. Este Kit de herramienta incluye la *Herramienta de establecimiento de prioridades* el cual puede ayudar a su equipo a apoyar las consideraciones para determinar las áreas de prioridad. Para cada indicador, su equipo documentará las causas principales con líneas de actuación identificadas y los focos potenciales de trabajo para mejorar. La *herramienta de establecimiento de prioridades* ayuda al usuario a calificar cada indicador de la rúbrica en función de la urgencia del problema, la disponibilidad de recursos para intervenir y el nivel de esfuerzo necesario para realizar el cambio. La herramienta ayuda al usuario a calcular una recomendación de prioridad basada en estas calificaciones. Los elementos con una urgencia calificada como esencial aparecerán automáticamente como una recomendación de alta prioridad. Además, los elementos aparecerán como una prioridad más alta si el equipo los calificó como que requieren un bajo nivel de esfuerzo: permitiendo a su equipo lograr algunas victorias rápidas. Para acceder a la *Herramienta de establecimiento de prioridades*, vaya a <https://ideadata.org/toolkits/files/successgapsprioritysettingtool.xlsx>.

El [apéndice H](#) contiene un folleto de una página con estos pasos que los líderes de equidad pueden proporcionar a los miembros del equipo a medida que completan la rúbrica.

Elaborar un plan de acción

El paso después de identificar y priorizar las causas principales con líneas de actuación es elaborar un plan de acción que describa los objetivos, las tareas y los cronogramas para tratar las causas principales. Un plan de acción bien pensado ayudará a su equipo a mantenerse centrado en el tema compitiendo con las prioridades contrapuestas, predecir y neutralizar barreras potenciales y medir el progreso hacia las metas.



Elaborar metas bien escritas y que se puedan medir

El primer paso para elaborar este plan de acción es elaborar una meta bien escrita y que se pueda medir. Para lograr esto, su equipo puede tener en cuenta la utilización del acrónimo SMART en el proceso de elaboración de los objetivos u otro objetivo que su distrito o escuela utilice para la planificación de mejoras. SMART significa específico, que se puede medir, con línea de actuación, razonable y limitado en el tiempo. Cada elemento del marco SMART funciona como un todo para elaborar un objetivo reflexivo, conciso y que se le puede hacer seguimiento.



SMART
Específica

Indique clara y específicamente una descripción de cada meta. Sea lo más conciso posible al indicar lo que quiere lograr.

Cuanto más estrecho sea su objetivo, más podrá su equipo identificar los pasos de acción necesarios para lograrlo.

- ¿Quién participa?
- ¿Qué hará?
- ¿Dónde o con qué grupo?



SMART

Identifique qué evidencia cuantificable ilustrará que el equipo está progresando hacia la meta. Al definir un estándar que se puede observar y medir, el equipo puede establecer metas a mitad de camino que brinden la oportunidad de volver a evaluar y corregir el rumbo según sea necesario.

Que se puede medir



SMART

Incluya acciones que se puedan alcanzar y estén alineadas con su objetivo, que se puedan observar y lograr dentro de un período de tiempo identificado. Tenga en cuenta cuidadosamente lo que se puede lograr. Decida si puede lograr la acción ahora o si debe tomar medidas preliminares adicionales; es mejor comenzar poco a poco y hacer crecer su plan con el tiempo.

Con líneas de actuación/que se puede alcanzar/alineada



SMART

Razonable/creíble

Tenga en cuenta el sentido práctico mientras se esfuerza por establecer metas ambiciosas y desafiantes. Su meta identificada debe alinearse con los valores de su organización y objetivos a largo plazo. Si una meta no contribuye a los objetivos más amplios de su organización, es posible que deba volver a tenerla en cuenta.



SMART

De duración limitada

Identifique un período de tiempo específico para cuando logrará la meta y las acciones subsiguientes. Establecer una fecha de finalización creíble respalda la priorización y la motivación para lograr la meta.

Sin embargo, sea conservador en sus proyecciones. Reconozca que puede tomar varios años tener un impacto en su brecha de éxito porque algunas desigualdades sistémicas están profundamente arraigadas. En tales casos, piense detenidamente y anote qué resultados puede esperar ver durante cada paso del proceso.

Nota: hay una serie de variaciones sobre cómo se define SMART (p. ej., la letra A puede significar con líneas de actuación o alineada).

El *Kit de herramientas de las brechas de éxito* incluye varias plantillas de planificación de acciones que puede utilizar para facilitar el proceso de documentación del plan de acción de su equipo. Si su distrito o escuela tiene un formato estándar para la planificación de acciones, utilice esa plantilla para promover la coherencia y los vínculos con los procesos existentes.



Esquema de los pasos de acción

Después de que su equipo haya identificado y escrito la declaración de la meta, determinará los pasos o tareas específicos necesarios para lograr la meta. Este proceso puede requerir que divida su meta principal en pequeñas metas u objetivos. Si lo hace, puede ayudar al equipo a centrar su trabajo en un plan de acción paso a paso organizado.

Tener en cuenta las preguntas siguientes:

- ¿Qué se necesita para generar mejoras (acciones, recursos, políticas, procedimientos, etc.)?
- ¿Cómo puede dividir la mejora deseada en pasos manejables?
- ¿Quién es responsable de implementar cada acción?
- ¿Cómo puede planificar la continuidad si hay cambios de personal?

Tener en cuenta las conexiones con otros trabajos:

Es posible que su equipo también quiera pensar en formas de alinear y entrelazar el trabajo de equidad de su equipo con otros planes de acción a nivel de distrito o escuela. Combinar todos sus pasos de acción en un plan de acción puede hacer que la implementación y el seguimiento sean más manejables para los ocupados líderes escolares y del distrito. Por ejemplo, suponga que la desproporcionalidad significativa es un área de necesidad identificada en su distrito. En ese caso, los pasos de acción que elabore para tratar esta brecha de éxito pueden complementar o servir como un plan general de equidad del distrito. Ese plan de equidad del distrito puede incluir acciones para apoyar las escuelas de apoyo y mejoramiento integral (CSI, por sus siglas en inglés) identificadas bajo la *Ley de educación primaria y secundaria* (ESEA, por sus siglas en inglés).



Determinar su cronograma

Además de establecer un período de tiempo para lograr la meta a largo plazo, su equipo también debe incluir un cronograma para monitorear el progreso de cada paso de acción del plan. Al elaborar un cronograma bien pensado, el equipo puede establecer metas y mantener un progreso constante hacia la meta.

El equipo también debe incluir en el cronograma un proceso para informar el progreso. Debido a que el ciclo de la comunicación de los comentarios es sumamente importante para mantener la participación de las partes interesadas, el líder de equidad debe tener en cuenta cuándo y cómo el equipo de equidad, el representante del distrito u otras partes interesadas recibirán actualizaciones sobre el progreso y los logros.

Para cada paso de acción, tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Cuál es el período de tiempo necesario para implementar la acción planificada?
- ¿Esta acción justifica análisis y monitoreos adicionales? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- Si los que toman decisiones que están fuera del grupo deben aprobar las acciones propuestas, ¿cuándo y cómo actualizará a los miembros del equipo (p. ej., en la próxima reunión, por correo electrónico)?
- ¿Cómo comunicarán su progreso y desafíos aquellos que implementan las acciones, y a quién?

El [apéndice I](#) contiene una plantilla para que su equipo la utilice mientras trabaja para desarrollar un plan de acción que describa las metas, las tareas y los cronogramas para tratar la causa principal. Una versión de acuerdo a las necesidades de esta plantilla está disponible en https://ideadata.org/toolkits/files/template%20for%20success%20gap%20action%20plan_final.docx.



Plan de Evaluación

Su equipo ha invertido mucho tiempo en elaborar un plan de acción y es igualmente importante hacer un seguimiento de la implementación del plan. Un plan de evaluación puede ayudarle a sacar conclusiones sobre su mejora de trabajo. Su equipo puede monitorear y evaluar la implementación del plan de acción mediante la recolección de datos tanto del proceso (implementación) como de los resultados (datos sobre cómo les está yendo a los estudiantes). Primero, identifique qué datos necesita recolectar a lo largo del proceso de implementación como evidencia de que el plan se llevó a cabo según lo previsto (con fidelidad). El análisis de los datos de implementación le ayudará a determinar si los apoyos que implementó son suficientes y, de no ser así, si necesita brindar oportunidades adicionales de asistencia técnica o capacitación para mejorar la implementación.

¿SABÍA QUE?

La evaluación debe planificarse a medida que elabora su plan de acción. Esperar hasta después de haber implementado sus pasos de acción iniciales para pensar y planificar el monitoreo y la evaluación del progreso puede resultar en que su equipo no tenga la información necesaria de manera oportuna.



Además, tenga en cuenta qué datos recolectará para ayudarle a determinar qué cambios puede medir antes, durante y después de la implementación. La recolección de datos de resultados intermedios y a corto plazo le permite realizar un seguimiento de los cambios intermedios y las mejoras en el camino hacia los resultados a más largo plazo.

Tener en cuenta las preguntas siguientes:

- ¿Cómo sabrá que los implementadores llevaron a cabo la acción prevista como usted planificó?
- ¿Qué datos le ayudarán a determinar si los sistemas que respaldan la implementación son suficientes?
- ¿Qué puntos de datos servirán como marcadores clave a lo largo del ciclo de mejora?
- ¿Qué productos intermedios y resultados a corto plazo observará para saber que está en el camino correcto?
- ¿Qué datos pueden hacerle saber que hay ajustes que necesita hacer?
- ¿Cómo sabrá si las acciones funcionaron? ¿Qué datos mostrarán que se ha producido una mejora?



Implementar el plan y supervisar el progreso

Una vez que el equipo tiene un plan de acción para tratar las brechas de éxito, comienza la parte más importante del trabajo: implementar el plan de acción y monitorear el progreso. Supervisar la implementación del plan y el progreso de las acciones ayudará a mantener a su equipo informado y responsable. Cuando tenga en cuenta modificar su plan de acción, querrá aprovechar la gran cantidad de perspectivas disponibles para usted. De este modo, como líder de equidad, querrá reunir a todo su equipo de equidad periódicamente (por ejemplo, varias veces al año, como mínimo) para analizar el progreso.



Estos monitoreos continuos brindan la oportunidad de

- monitorear e informar sobre el progreso de los pasos de acción específicos;
- repasar la implementación y los datos de resultados recopilados durante la implementación;
- tener en cuenta nuevos datos recibidos o recolectados o dificultades que hayan surgido;
- evaluar cómo transcurre el trabajo y
- determinar cuándo se necesitan cambios incrementales o correcciones de rumbo.



Implementación

A medida que los miembros del equipo de equidad asumen roles activos de implementación, puede ser necesario que un grupo más pequeño de implementadores se comprometa a reunirse con mayor frecuencia. Este grupo más pequeño debe reunirse mensualmente (al menos al principio) para compartir actualizaciones sobre el trabajo descrito en el cronograma del plan de acción, repasar los datos recolectados y resolver las dificultades de la implementación.

El plan de acción puede servir como guía para la construcción de agendas para estas reuniones. El facilitador o líder de equidad debe realizar un seguimiento de las próximas fechas de vencimiento en el plan de acción e identificar qué miembros del equipo necesitarán tiempo en la agenda para proporcionar actualizaciones al grupo. Estas actualizaciones deben incluir el progreso en los pasos de los elementos de acción y la implementación o los datos de resultados recopilados por el equipo. Analizar los datos que el equipo recopila a lo largo del proceso ayudará a su equipo a evaluar cuándo el progreso es suficiente. Además, ayudará a su equipo a evaluar cuándo puede necesitar revisar sus pasos de acción para fortalecer el apoyo para la implementación o actualizar sus estrategias de implementación.

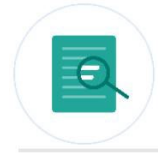
Los siguientes son pasos para tener en cuenta al prepararse para las reuniones mensuales:



Organizar reuniones mensuales regulares para el equipo de equidad para monitorear la implementación del planificar y progresar hacia los resultados previstos.



Reparar el cronograma del plan de acción y agregar más personal que pueda proporcionar comentarios específicos o actualizar al equipo de equidad sobre elementos relevantes.



Identificar los datos necesarios y las actualizaciones de los miembros del equipo en el plan de acción.



Elaborar las agendas de las reuniones al menos una semana antes de las reuniones y entréguelas a aquellos programados para asistir.



Actualizar los planes de acción en las reuniones mensuales.

- Indicar elementos completados.
- Utilizar los datos recopilados para evaluar la eficacia del plan de acción o los ajustes necesarios.

Continuar el ciclo para tratar las brechas de éxito

La equidad, inclusión y oportunidad para todos los niños son importantes, pero no se logran fácilmente. Los factores sistémicos que contribuyen a las brechas de éxito para grupos particulares de niños a menudo son difíciles de identificar y tratar. El proceso descrito en el *Kit de herramientas de las brechas de éxito* proporciona un marco para descubrir más información sobre los sistemas y estructuras en su distrito o escuela que pueden estar contribuyendo a las discrepancias en el acceso, las oportunidades y los resultados de los niños.

No es suficiente crear un equipo de equidad que utilice la *Rúbrica de las brechas de éxito* e implemente un plan de acción una sola vez. Más bien, su equipo debe continuar con este trabajo como un ciclo continuo. A medida que su equipo trabaja en el proceso, se beneficiará de reevaluar periódicamente las operaciones actuales de su distrito o escuela al

- repasar los datos y la rúbrica con su equipo;
- evaluar el progreso e
- identificar nuevas prioridades.

Completar los objetivos en su plan de acción y actualizar la rúbrica anualmente puede ayudarle a realizar un monitoreo del progreso y mostrar mejoras. Además, volver a evaluar el estado de sus normas, procedimientos y prácticas puede ayudarle a pensar más allá de la medición de pasos de acción individuales para evaluar sus esfuerzos en su totalidad. Mostrar el progreso puede ayudar a animar a su equipo en tiempos difíciles. Celebrar sus éxitos mientras trabaja para elaborar sistemas que brinden oportunidades equitativas a todos los grupos de niños y estudiantes.

Para obtener una lista de verificación de elementos de acción dentro de cada paso del proceso de las brechas de éxito, consulte el [apéndice J](#).



Referencias

- Bal, A. (2018). Intervenciones y apoyos conductuales positivos culturalmente receptivos: un Marco orientado a procesos para la transformación sistémica. *Evaluación de la educación, Pedagogía y Estudios Culturales*, 40(2): 144-174.
- Benner, G.J., Beaudoin, K.M., Chen, P., Davis, C. y Ralston, N.C. (2010). El impacto de los apoyos conductuales positivos intensivos en el funcionamiento del comportamiento de los estudiantes con trastornos emocionales: ¿cuánto importa la fidelidad? *Revista de Evaluación e Intervención del Comportamiento en Niños*, 1(1): 85-100.
- Bradshaw, C.P., Waasdorp, T.E. y Leaf, P.J. (2015). Examen de la variación en el impacto de las intervenciones y los apoyos de comportamientos positivos en toda la escuela: resultados de un ensayo aleatorio de eficacia monitoreada. *Revista de Psicología Educativa*, 107(2): 546-557.
- Brosnan, J., Moeyaert, M., Brooks Newsome, K., Healy, O., Heyvaert, M., Onghena, P. y Van den Noortgate, W. (2018). Análisis de multinivel de datos de línea de base múltiple que evalúan la enseñanza de precisión como una intervención para mejorar la fluidez en las habilidades de lectura fundamentales para lectores en riesgo. *Excepcionalidad*, 26 (3): 137-161.
- Childs K.E., Kincaid D., George H.P. y Gage N.A. (2016). La relación entre la implementación en toda la escuela de intervenciones y apoyos para el comportamiento positivo y los resultados de la disciplina estudiantil. *Revista de Intervenciones de Comportamiento Positivo*, 18 (2): 89- 99.
- DeSpain, S.N., Conderman, G. y Gerzel- Short, L. (2018). Fomentar la participación familiar en las escuelas intermedias y secundarias. *The Clearing House: Una revista de estrategias, problemas e ideas educativas*, 91 (6): 236-242.
- Campaña de dignidad en las escuelas. (2019). *Un Código Modelo sobre Educación y Dignidad: Presentación de un marco de derechos humanos para escuelas*. Que se obtiene de https://dignityinschools.org/toolkit_resources/full-version-of-model-code-on-education-and-dignity/toolkits=model-code.
- Francis, G.L., Blue-Banning, M., Turnbull, A.P., Hill, C., Haines, S.J. y Gross, J.M.S. (2016). Cultura en escuelas inclusivas: Perspectivas de los padres sobre la confianza en las asociaciones entre familias y profesionales. *Educación y capacitación en autismo y discapacidades del desarrollo*, 51(3): 281- 293.
- Fuchs, L.S. y Fuchs, D. (2002). *¿Qué es la investigación con base científica sobre el monitoreo del progreso?* Washington, DC: Centro Nacional de Supervisión del Progreso del Estudiante. (ERICED502460)
- Gage, N.A., Lee, A., Grasley-Boy, N. y Peshak George, H. (2018). El impacto de las intervenciones y apoyos de comportamiento positivo en toda la escuela en las suspensiones escolares: un análisis cuasiexperimental a nivel de estado. *Revista de Intervenciones de Comportamiento Positivo*, 20 (4): 217-226.
- Gay, G. (2002). Enseñanza culturalmente receptiva en educación especial para estudiantes étnicamente diversos: preparando el terreno. *Revista Internacional de Estudios Cualitativos en Educación*, 15 (6): 613-629.
- Griffiths, A-J., Parson, L.B., Burns, M.K., VanDerHeyden, A. y Tilly, W.D. (2007). *Respuesta a la intervención: investigación para la Práctica*. Alexandria, VA: Asociación Nacional de Directores Estatales de Educación Especial, Inc.

- Hamilton, L., Halverson, R., Jackson, S., Mandinach, E., Supovitz, J. y Wayman, J. (2009). *Utilización de datos de rendimiento estudiantil para respaldar la toma de decisiones educativas* (NCEE 2009-4067). Washington, DC: Centro Nacional para la Evaluación de la Educación y Asistencia Regional, Instituto de Ciencias de la Educación, Departamento de Educación de Estados Unidos. Que se obtiene de https://ies.ed.gov/ncee/wwc/Docs/PracticeGuide/dddm_pg_092909.pdf.
- Hehir, T., Grindal, T., y Eidelman, H. (2012). *Repaso de la Educación Especial en la Comunidad de Massachusetts*. Boston: Thomas Hehir and Associates.
- Henderson, A.T. y Mapp, K.L. (2002). *Una nueva ola de evidencia: El impacto de las conexiones entre la escuela, la familia y la comunidad en el rendimiento de los estudiantes* (Síntesis anual 2002). Austin, TX: Centro Nacional para la familia y las comunicaciones de la comunidad con las escuelas. Que se obtiene el 22 de agosto de 2013 en <http://www.sedl.org/connections/resources/evidence.pdf>.
- Huberman, M., Nabo, M. y París, T. (2012). Prácticas efectivas en distritos de alto rendimiento que atienden a estudiantes en educación especial. *Revista de Liderazgo en Educación Especial*, 25(2):59-71.
- Keynes, W.H. (2017). *Un metaanálisis La relación entre la participación de los padres y los resultados de los estudiantes latinos*. *Educación y Sociedad Urbana*, 49(1): 4-28. <http://dx.doi.org/10.1177/0013124516630596>.
- Jorgensen, C.M., McSheehan, M. y Sonnenmeier, R.M. (2009). *Prácticas recomendadas esenciales en escuelas inclusivas*. Durham, NH: Universidad de Nuevo Hampshire, Instituto sobre Discapacidad.
- Keuning, T., van Geel, M., Visscher, A. y Fox, J- P. (2019). Evaluación y validación de los efectos de una intervención de toma de decisiones basada en datos sobre el crecimiento estudiantil para matemáticas y ortografía. *Revista de Medición Educativa (JEM)*, 56(4): 757-792.
- King-Brown, J., Trone, J., Fratello, J. y Daftary-Kapur, T. (diciembre de 2013). *Una generación después: Lo que aprendimos sobre tolerancia cero en las escuelas* (Resumen del tema). New York: Centro sobre la justicia juvenil, Instituto de justicia vera .Que se obtiene de <https://www.vera.org/publications/a-generation-later-what-weve-learned-about-zero-tolerance-in-schools>.
- Klingner, J.K., Artiles, A.J., Kozleski, E., Harry, B., Zion, S., Tate, W., Zamora Durán, G. y Riley, D. (2005). Tratar la representación desproporcionada de estudiantes cultural y lingüísticamente diversos en educación especial a través de sistemas educativos culturalmente receptivos. *Archivos de análisis de normas educativas*, 13(38).
- Lai, M.K. y McNaughton, S. (2016). El impacto del desarrollo profesional de la utilización de datos en el rendimiento estudiantil. *Enseñanza y formación del educando*, 60: 434-443.
- Lassen, S.R., Steele, M.M. y Sailor, W. (2006). La relación del apoyo al comportamiento positivo en toda la escuela con el rendimiento académico en una escuela secundaria urbana. *Psicología en las escuelas*, 43(6): 701-712.
- Liebowitz, D.D. y Porter, L. (2019). El efecto de los comportamientos de los directores en los resultados de los estudiantes, los maestros y la escuela: Una revisión sistemática y metaanálisis de la literatura empírica. *Revista de Investigación Educativa*, 89(5): 785-827.
- Malmgren, K.W., McLaughlin, M.J. y Nolet, V. (2005). Contabilización del rendimiento de los estudiantes con discapacidades en las evaluaciones estatales. *Revista de Educación Especial*, 39(2): 86-96.

- Asociación Nacional de Juntas Escolares. (2013). *Tratar la crisis de suspensión fuera de la escuela: Una guía de normas para miembros de la junta escolar*. Que se obtiene 8 de octubre 2014, <https://cdn-files.nsba.org/s3fs-public/0413NSBA-Out-Of-School-Suspension-School-Board-Policy-Guide.pdf>.
- Newmann, F.M., Smith, B., Allensworth, E. y Bryk, A.S. (2001). Coherencia del programa educativo: Qué es y por qué debería guiar la mejora escolar. *Evaluación educativa y análisis de políticas*, 23(4): 297-321.
- Oyen, K.A. y Wollersheim-Shervey, S. (2019). Un examen de las características críticas de los marcos positivos: Impacto en entornos rurales para practicantes escolares. *Psicología Escolar Contemporánea*, 23: 388-400.
- Pemberton, K.D. y Miller, S. (2015). Construyendo relaciones entre el hogar y la escuela para mejorar el rendimiento en lectura de estudiantes de familias con recursos financieros limitados. *Educación y Sociedad Urbana*, 47(7): 743- 765.
- Powell, R., Cantrell, S.C., Malo-Juvera, V. y Correll, P. (2016). Operacionalización de la instrucción culturalmente receptiva: Resultados preliminares de la investigación CRIOP. *Registro del Colegio de Maestros*, 118 (1).
- Preuss, P.G. (2003). *Guía del líder escolar para el análisis de la causa principal: Utilización de datos para resolver problemas*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Puzio, K., Colby, G.T. y Algeo-Nichols, D. (2020). Instrucción de alfabetización diferenciada: ¿Boondoggle o mejores prácticas? *Repaso de la investigación educativa*, 90(4): 459-498.
- Reedy, K. y Lacireno-Paquet, N. (2015, March). *Informe de evaluación: Implementación y resultados del sistema de apoyo de varios niveles de Kansas: 2011-2014*. San Francisco: WestEd.
- Salvar a los niños (2015). *Los primeros pasos hacia el éxito escolar y los programas Head Start de salvar a los niños. Hoja informativa de programas de Estados Unidos*. Que se obtiene de <https://www.savethechildren.org/content/dam/usa/reports/ed-cp/early-steps-head-start.PDF>.
- Schildkamp, K., Poortman, C.L., Ebbeler, J. y Pieters, J.M. (2019). Cómo los líderes escolares pueden formar equipos de datos efectivos: Cinco bloques de formación para una nueva ola de toma de decisiones basada en datos. *Revista de Cambio Educativo*, 20 (3): 283-325.
- Smith, T.E., Reinke, W.M., Herman, K.C. y Huang, F. (2019). Comprender la participación de la familia y la escuela en contextos de escuelas primarias y secundarias y dentro de ellos. *Escuela de psicología*, 34(4): 363-375.
- Stark, D.R. (2016). La equidad comienza temprano: Cómo construirán los jefes una educación temprana de alta calidad. Washington, D.C.: Consejo de Oficiales Superiores de Escuelas del Estado.
- Sun, J. y Leithwood, K. (2012). Efectos del liderazgo escolar transformacional del rendimiento de estudiantes. *Liderazgo y Política en las escuelas*, 11(4): 418-451.
- Thornton, B., Zunino, B. y Beattie, J.W. (2020). Moviendo el dial: Mejorar la eficacia de los maestros para promover el cambio educativo. *Educación*, 140(4): 171-180.
- Tomlinson, C.A., Brighton, C., Hertberg, H., Callahan, C.M., Moon, T.R., Brimijoin, K., Conover, L.A. y Reynolds, T. (2003). Instrucción diferenciada en respuesta a la preparación, el interés y el perfil de aprendizaje de los estudiantes en aulas académicamente diversas. *Reseña bibliográfica. Repaso para la Educación para los Superdotados*, 27(2-3): 119-145.
- Departamento de Educación de Estados Unidos). (2014). Paquete de orientación sobre disciplina escolar. Que se obtiene de <http://www2.ed.gov/policy/gen/guid/school-discipline/index.html>.

- Departamento de Educación de Estados Unidos., Instituto de Ciencias de la Educación, Centro Nacional para la Evaluación de la Educación y Asistencia Regional, What Works Clearinghouse. (mayo de 2015). *Verificación & comunicación* (Prevención de deserciones) (ED-IES-13-C-0010). WWC Informe de intervención. Que se obtiene de https://ies.ed.gov/ncee/wwc/Docs/InterventionReports/wc_checkconnect_050515.pdf.
- Departamento de Educación de Estados Unidos, Instituto de Ciencias de la Educación, Centro Nacional para la Evaluación de la Educación y Asistencia Regional, What Works Clearinghouse. (diciembre de 2017). *Matemáticas aceleradas®* (Matemáticas primarias) (ED-IES-13-C-0010). WWC Informe de intervención. Que se obtiene de https://ies.ed.gov/ncee/wwc/Docs/InterventionReports/wc_pmacceleratedmath_121917.pdf.
- van Geel, M., Keuning, T., Visscher, A.J., and Fox, J-P. (2016). Evaluación de los efectos de una toma de decisiones basada en datos en toda la escuela Intervención sobre el crecimiento del rendimiento de los estudiantes en las escuelas primarias. *Revista de investigación educativa estadounidense*, 53 (2): 360-394.
- van Kuijk, M.F., Deunk, M.I., Bosker, R.J.y Ritzema, E.S. (2016). Metas, utilización de datos e instrucción: El efecto de un docente Professional Development Program on Reading Achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2): 135-156.
- Wilcox, K.C., Gregory, K. e Yu, L. (2017). Conectando los puntos para los estudiantes del idioma inglés: Cómo los educadores de escuelas primarias que superan las probabilidades del monitoreo y utilizan los datos de rendimiento de los estudiantes. *Revista para el liderazgo y la instrucción*, 16 (1): 37-43.
- Zambrana, K.A., Hart, K.C., Maharaj, A., Cheatham-Johnson, R.J. y Waguespack, A. (2019). Participación de los padres latinos y asociaciones con alfabetización en el hogar y fluidez de lectura oral. *Escuela de Psicología*, 34 (4): 398-409.
- Zuckerman, S.J., Wilcox, K.C., Durand, F.T., Lawson, H.A.y Schiller, K.S. (2018). Impulsores para el cambio: Un estudio de liderazgo distribuido y adaptación del rendimiento durante la implementación de políticas innovadoras. *Liderazgo y política en las escuelas*, 17(4): 618-646.
- <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384500>.

Apéndices

¿Qué es una brecha de éxito?

Nota: los líderes deben compartir esta hoja informativa con los miembros del equipo de equidad después de que acepten participar.

Una brecha de éxito es una diferencia en los resultados educativos entre diferentes grupos de niños. Una brecha de éxito identificada indica que un distrito o escuela no está trabajando con todos los grupos de niños por igual. Para los niños de los grupos afectados, estas brechas a menudo resultan en malos resultados, como los siguientes:

- mayor deserción escolar y menores tasas de graduación;
- falta de rendimiento en lectura o matemáticas;
- disminución de los resultados posteriores a la escuela, como las tasas de empleo y la finalización de la universidad;
- mayor probabilidad de acciones disciplinarias y
- mayor probabilidad de identificación de discapacidad.

Pueden existir brechas entre diferentes grupos raciales/étnicos o relacionarse con factores como discapacidad, estudiantes de inglés, bajos ingresos, inmigrantes y otros factores. Tratar las brechas de éxito requiere una mirada cercana a los problemas de equidad, inclusión y oportunidad.

¿Por qué importan las brechas de éxito?

Si los datos de su distrito o escuela muestran las brechas de éxito, las brechas pueden indicar que el programa educativo que ofrece no satisface las necesidades de todos los grupos de niños. Cuando permite que continúen las brechas de éxito, pueden conducir a malos resultados a largo plazo para grupos particulares de niños.

Proceso y Kit de herramientas de las brechas de éxito

El *Kit de herramientas de las brechas de éxito* ofrece un proceso de mejora continua centrado en el estudiante. En el centro del proceso se encuentra una declaración de brecha de éxito. La declaración de la brecha de éxito resume la información importante sobre la brecha de éxito, incluyendo el grupo de niños que experimentan la brecha de éxito, el área en la que se produce la brecha de éxito y el punto de datos que respalda la identificación de la brecha. Para comenzar el proceso de tratar una brecha de éxito identificada utilizando el Kit de herramientas de las brechas de éxito, los líderes del distrito o la escuela seguirán estos pasos:

1. formar un equipo apropiado.
2. Preparar y compartir datos sobre las brechas de éxito.
3. Determinar las causas principales con líneas de actuación.
4. Elaborar un plan de acción.
5. Implementar el plan y monitorear el progreso.



**Equity, Inclusion, and Opportunity:
Addressing Success Gaps**

Representantes de los miembros del equipo de equidad

Los líderes pueden utilizar este formulario para intercambiar ideas sobre miembros potenciales cuyas diversas perspectivas brindarían la mejor oportunidad de identificar las normas, los procedimientos y las prácticas que pueden estar limitando las oportunidades para algunos grupos de niños. Tenga en cuenta que los equipos deben actualizar los representantes del equipo según corresponda si el equipo identifica una representación adicional necesaria para tratar las brechas de éxito de manera efectiva.

Rol del miembro del equipo	Descripción	Posibles miembros del equipo	Miembros del equipo identificados
Representante del distrito o escuela	Un representante designado del distrito o la escuela, a menudo un director de currículo o director de la escuela, que puede influir en el cambio de políticas y procedimientos, contribuye a la comprensión del currículo educativo y tiene conocimiento de los recursos del distrito o la escuela.		
Representantes de la familia	Las personas que representen al grupo de niños que presentan la brecha de éxito y participarán como miembros plenos e iguales del equipo.		

<https://ideadata.org/toolkits>



Rol del miembro del equipo	Descripción	Posibles miembros del equipo	Miembros del equipo identificados
Profesionales de la educación general y de la educación especial	Personal (tanto certificado como clasificado) que trabaja con una variedad de grupos de estudiantes, incluyendo aquellos identificados como parte de la brecha de éxito (por ejemplo, si la brecha es entre estudiantes que no hablan inglés y estudiantes que hablan inglés, asegúrese de que los profesionales que trabajan con ambos grupos están representados), y que se desempeñan como expertos en instrucción universal, así como en intervenciones de varios niveles.		
Estudiantes	Estudiantes de una edad y nivel de madurez, con interés y voluntad de participar, que se puedan incluir, según corresponda.		
Profesionales de la educación que pueden proporcionar e interpretar datos	Personas con experiencia en recolectar, analizar y explicar datos del distrito y la escuela (p. ej., psicólogo escolar, consejero escolar).		
Representantes de la Comunidad de otras organizaciones	Representantes de la comunidad de otras organizaciones que atienden a niños y familias, particularmente aquellos que pueden hablar de la experiencia vivida sobre el tema relevante para el grupo de niños identificado en la brecha de éxito.		

Modelo de correo electrónico/carta para invitar a los miembros del equipo de equidad

Estimado(a)

[agregar el nombre del SEA, distrito o escuela] ha estado repasando los datos de los resultados de nuestros estudiantes y se ha tomado conciencia de que los datos de nuestro/a [estado, distrito, o escuela] muestran las brechas de éxito) para niños relacionados con [área de interés, p.ej., índice de graduación] para [los grupos de niños, por ejemplo, niños hispanos], lo que puede indicar que nuestro programa educativo no satisface las necesidades de todos los grupos de niños.

Tratar estas brechas de éxito requiere un análisis más profundo a los temas de equidad, inclusión y oportunidad. Por lo tanto, [agregar el nombre del SEA, distrito o escuela] está reuniendo un grupo representativo de personas para participar como miembros de un equipo de equidad.

Este equipo de equidad trabajará para resolver cualquier problema de inequidad en nuestro sistema educativo. Los miembros de este equipo, cada uno con perspectivas únicas, repasarán los datos, identificarán los posibles factores que contribuyen a las diferencias y crearán un plan para mejorar la equidad y reducir las brechas. entre grupos de niños. Nos gustaría invitarle a ser parte de este equipo.

Es importante que tengamos miembros del equipo que representen al personal educativo, las familias de los niños, el liderazgo escolar o del distrito, la comunidad y los niños afectados. Su participación como [identificar la representación del rol como, por ejemplo, el padre/la madre, líder de la comunidad, etc.] es sumamente importante para este trabajo, y sería un honor para nosotros si estuviera dispuesto a servir como miembro del equipo de equidad. Se espera que los miembros del equipo que acepten participar asistan a reuniones mensuales [u otra frecuencia determinada] durante [el período de tiempo] y participen activamente en nuestro trabajo utilizando una herramienta de recursos llamada el *Kit de herramienta de las brechas de éxito*.

Si desea participar en este importante trabajo, háganoslo saber comunicándose con [agregar nombre e información de contacto] o enviando un correo electrónico a [agregar dirección de correo electrónico]. Enviaremos más información general a quienes confirmen su presencia antes de la primera reunión del equipo de equidad.

Si tiene alguna pregunta o necesita información adicional, por favor háganoslo saber.

Atentamente,

Proporcionar recursos para repasar

Esto podría enviarse por correo postal o correo electrónico dependiendo de cómo pueda comunicarse con su grupo objetivo. Si es necesario, también puede enviarles a las personas los documentos en los sitios web del consejo o de la asociación.

Ejemplo de información a enviar:

- *¿Qué es una brecha de éxito?*
- *Roles y responsabilidades de la reunión organizativa de los miembros del equipo*

Miembros del equipo: Reunión para organizar los roles y responsabilidades

Cada miembro del equipo de equidad es un miembro importante del equipo y tiene un rol sumamente importante como participante. Los participantes son los representantes clave, con un interés para garantizar oportunidades equitativas para todos los niños, y a quienes el distrito o la escuela invitan a participar. Los participantes trabajan juntos para garantizar que la reunión sea productiva y que el equipo logre el resultado deseado.

Sus responsabilidades incluyen

- adhesión a los términos de referencia y normas de comportamiento acordados;
- participar en discusiones y toma de decisiones y
- resolver problemas utilizando un enfoque orientado a soluciones.

La asignación de roles organizacionales en la reunión a los participantes durante la reunión ayudará a guiar los procesos del grupo, mantener el ritmo y promover el mejor uso del tiempo. La siguiente tabla identifica y describe estos roles claves.

Role de la reunión	Responsabilidades	Miembro del equipo asignado
<p>Líder de equidad</p> <p>Consideraciones para la selección:</p> <p>Por lo general, es útil identificar a un líder de instrucción que el distrito o la comunidad escolar lo aprecie y que tenga tanto influencia como autoridad para la toma de decisiones, como un director de currículo, superintendente asistente o director de edificio.</p>	<p>Funciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el trabajo del equipo de equidad para revisar y comprender los datos relacionados con las brechas de éxito. • Asegurarse de que el equipo determine las causas principales con líneas de actuación. • Encabezar los esfuerzos de mejora. <p>Acciones típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los datos que se utilizarán como punto de partida, • Identificar a los participantes y las responsabilidades clave. • Organizar las fechas y los lugares de las reuniones, y prepara y distribuye la agenda antes de la reunión. • Preparar y distribuir la agenda antes de la reunión. • Proporcionar a las partes interesadas un resumen posterior a la reunión que incluye los próximos pasos. <p>Nota: El líder de equidad puede actuar como facilitador o puede optar por identificar a otra persona como facilitador para que el líder pueda asistir a la reunión como participante.</p>	

Reunión para el rol	Responsabilidades	Miembro del equipo asignado
<p>Reunión del facilitador</p> <p>Consideraciones para la selección:</p> <p>El facilitador puede ser personal interno o apoyo externo, como un proveedor de asistencia técnica (TA) de IDC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con el líder de equidad para identificar los objetivos y la agenda de la reunión del equipo. • Dirige al equipo en la identificación de las normas del grupo. • Mantiene la reunión centrada en los objetivos acordados. • Ayuda al equipo a enfocarse y administrar el tiempo para el análisis que concuerde con la agenda. • Crea un espacio seguro para analizar temas delicados. • Se asegura de que todas las voces se escuchen y se valoren • Colabora con el líder de equidad para reflexionar sobre si el equipo logró los objetivos de la reunión y qué apoyo necesitará lograr el equipo en los siguientes pasos. 	
<p>Líder de los datos</p> <p>Consideraciones para seleccionar:</p> <p>La persona debe tener conocimiento y acceso a todos los datos relevantes. Las personas en este rol incluyen un administrador de datos o un recolector de datos líder en el área de la brecha de éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con el líder de equidad y el facilitador de reuniones para preparar datos para cada reunión y está disponible durante y entre reuniones para proporcionar datos a todos los miembros del equipo. • Presenta los datos necesarios para informar las discusiones de una manera accesible y fácil de entender • Explica las implicaciones educativas de los datos. 	

Reunión para el rol	Responsabilidades	Miembro del equipo asignado
<p>Persona que toma nota</p> <p>Consideraciones para seleccionar:</p> <p>Esta persona debe tener la capacidad de captar los puntos y las decisiones importantes sin convertirse en una transcripción literal de la reunión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha objetivamente. • Capta la memoria del grupo durante la reunión. • Anota con precisión las decisiones del equipo. • Proporciona una copia de las notas a los miembros del equipo después de cada reunión. 	
<p>Cronometrista</p> <p>Consideraciones para seleccionar:</p> <p>Esta puede ser la persona seleccionada que toma notas o facilitador, o puede ser una persona que tiene el rol como una única responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al facilitador a hacer avanzar al grupo a través de la agenda. 	

Ejemplo: Normas de grupo para la reunión del equipo de equidad

Los equipos no necesitan muchas normas establecidas para trabajar bien juntos, pero tener expectativas acordadas que el equipo aplica de manera consistente puede mejorar significativamente la manera en que su equipo resuelve problemas y toma decisiones. Mientras el líder de equidad y el facilitador de la reunión pueden esbozar planes iniciales para el trabajo, el equipo puede optar por desarrollar estas normas acordadas en conjunto. A continuación, hay ejemplos de normas que podrían crearse a través del diálogo y la discusión en equipo.

- **Estar presente y preparado.**
 - Ser puntual cuando se llega a la reunión y cuando se regresa de los descansos o intervalos.
 - Estar presente y atento a los asuntos de la reunión.
 - Prepararse para contribuir a las conversaciones para lograr los objetivos de la reunión.
- **Contribuir a los objetivos de la reunión.**
 - Exponer sus puntos de vista y hacer preguntas genuinas.
 - Tratar de comprender las perspectivas de todos y tener curiosidad por las diferencias en sus puntos de vista.
 - Respetar el tiempo de los equipos y mantener los comentarios concisos y directos.
- **Enfocarse en los intereses compartidos y el problema, no en las posiciones.**
 - Desafiar respetuosamente una idea, no a la persona.
 - Pasar a analizar sobre soluciones a resolver un problema mediante la identificación de necesidades.
 - Estar en desacuerdo, con respeto y abiertamente, y sin ofender.
 - Analizar los problemas sumamente importantes, pero a menudo no discutidos que están obstaculizando el progreso del equipo.
 - Conversar honesta y constructivamente.
- **Explicar sus opiniones.**
 - Compartir toda la información relevante.
 - Utilizar ejemplos específicos y, como equipo, trate de ponerse de acuerdo sobre el significado de las palabras importantes.
 - Evitar la utilización de modismos, acrónimos y frases que los demás se puedan malinterpretar.
 - Cuestionar sus suposiciones e inferencias haciendo preguntas y buscando claridad.
- **Ser receptivo al escuchar.**
 - Tratar de escuchar las opiniones de todos los participantes y ser paciente al escuchar.
 - Valorar el aprendizaje de las otras voces en la discusión.
 - Ser receptivo a nuevas formas de pensar o hacer.

Plantilla para tomar notas de reuniones del equipo de equidad

La persona que toma notas puede utilizar esta plantilla para anotar análisis, recomendaciones y decisiones. Antes de la reunión, el líder de equidad puede completar la información conocida sobre la agenda. El facilitador u otro miembro del equipo puede proyectar la plantilla durante la reunión para que todos los participantes puedan ver las notas que está tomando la persona que toma notas.

Fecha de la reunión

Pregunta central [del orden del día]

Participantes que asisten a la reunión del día

[hacer una lista con los que asistieron]

Actualizaciones

[documentar las actualizaciones sobre los puntos de reuniones anteriores]

Orden del día [agregar el orden del día]

Análisis: [documentar los puntos principales del análisis del equipo]

Decisiones: [documentar las decisiones que tomó el equipo]

Acciones: [documentar las acciones necesarias, junto con la fecha límite y la persona responsable]

Orden del día [agregar el orden del día]

Análisis: [documentar los puntos principales del análisis del equipo]

Decisiones: [documentar las decisiones que tomó el equipo]

Acciones: [documentar las acciones necesarias, junto con la fecha límite y la persona responsable]

Orden del día [agregar el orden del día]



Análisis: [documentar los puntos principales del análisis del equipo]

Decisiones: [documentar las decisiones que tomó el equipo]

Acciones: [documentar las acciones necesarias, junto con la fecha límite y la persona responsable]

Pasos siguientes

[documentar las acciones necesarias, junto con la fecha límite y la persona responsable]

Evaluación de la reunión

¿Qué salió bien hoy?

¿Qué nos gustaría mejorar?

**Equity, Inclusion, and Opportunity:
Addressing Success Gaps**

Plantilla para mejorar la declaración de la brecha de éxito inicial

Mejorar la declaración de la brecha de éxito para que sea más precisa y descriptiva ayudará al equipo de equidad a pensar específicamente en las barreras y dificultades que enfrentan los niños que experimentan la brecha de éxito. Este análisis es sumamente importante a medida que el equipo comienza a explorar las causas principales en los sistemas y estructuras del distrito o de la escuela.

A continuación, se muestra una plantilla que el equipo de equidad puede utilizar para mejorar la declaración de la brecha de éxito.

Declaración inicial de la brecha de éxito:	
¿Qué es lo que sucede?	
¿A quién afecta el problema?	
¿Dónde sucede el problema?	
¿Cuándo sucede el problema? ¿Con que frecuencia?	
¿En qué medida está sucediendo el problema? ¿Cuál es el nivel actual en comparación con el nivel deseado?	
¿Cómo lo sabe? ¿Qué evidencia apoya su afirmación?	
Declaración mejorada de la brecha de éxito:	

Cómo completar la *rúbrica de las brechas de éxito*

Trabajar con la rúbrica de las brechas de éxito ayuda al equipo de equidad a reflexionar sobre cómo los sistemas y prácticas actuales en su distrito o escuela están afectando las oportunidades educativas para el grupo de niños en los que el equipo está enfocando su trabajo de las brechas de éxito.

Los líderes de equidad pueden utilizar esta hoja informativa para brindar orientación a los miembros del equipo de equidad a medida que completan la Rúbrica de las brechas de éxito. La siguiente es una descripción de los pasos para completar la rúbrica:

1. Cada miembro del equipo debe repasar y completar las secciones de la rúbrica antes de analizar la rúbrica como equipo. Los miembros del equipo deben
 - a. responder a todas las preguntas para orientarlos mientras investigan y desarrollan sus calificaciones;
 - b. tener en cuenta el grupo de niños que presentan la brecha de éxito al responder estas preguntas y tener en cuenta la rúbrica y
 - c. tener en cuenta la evidencia que están utilizando para determinar su calificación. (Es importante que cada miembro del equipo documente la evidencia, respaldada por datos u otros hechos, para garantizar la perspectiva más amplia cuando se reúna el equipo).
2. Cada miembro del equipo debe repasar y completar las secciones de la rúbrica. Luego, los miembros del equipo analizarán sus calificaciones individuales para cada elemento con todo el equipo, llegarán a un acuerdo sobre la calificación y anotarán la calificación en la rúbrica final. Juntos, el equipo debe
 - a. utilizar las preguntas para profundizar en cada elemento e
 - b. incluir la evidencia que está utilizando para determinar su calificación. La evidencia debe ser hechos objetivos, apoyada por datos, relacionados tanto con el elemento como con el grupo de niños que presentan la brecha de éxito.
3. Una vez que la rúbrica esté completa, el equipo elaborará su teoría sobre las causas principales con líneas de actuación que descubrió utilizando la rúbrica y otros datos que el equipo tuvo en cuenta.
4. Luego, el equipo dará prioridad a las áreas de mejora en función de su evaluación de las causas principales que (1) tienen la capacidad de tratar, y (2) eliminarán de manera más efectiva las brechas de éxito de los estudiantes, o cerrarán la brecha de éxito.

**Equity, Inclusion, and Opportunity:
Addressing Success Gaps**

Plantilla para el plan de acción para la brecha de éxito

Los equipos de equidad pueden utilizar este formulario para desarrollar un plan de acción que describa las metas, las tareas y los cronogramas para tratar las causas principales. Tenga en cuenta que un plan de acción bien pensado ayudará al equipo a mantenerse encaminado en medio de prioridades contrapuestas, predecir y neutralizar posibles brechas y medir el progreso hacia metas.

Declaración de la brecha de éxito	
Causa principal identificada	
<u>Meta de SMART</u> <i>(específica, que se puede medir, con línea de actuación, que se puede alcanzar, alineada, razonable, creíble y limitada en el tiempo)</i>	

Pasos de acción

Elemento de acción	Fecha de vencimiento	Persona responsable	Actualización del estado

<https://ideadata.org/toolkits>



Lista de revisión de las brechas de éxito

Proceso de las brechas de éxito	Elementos de acción
Identificar las brechas de éxito	<input type="checkbox"/> Identificar las brechas de éxito y elaborar una declaración inicial de brechas de éxito
Formar un equipo	<input type="checkbox"/> Identificar la representación necesaria en función de la brecha de éxito <input type="checkbox"/> Invitar a miembros del equipo
Preparar y compartir datos sobre la brecha de éxito para descubrir los detalles necesarios para mejorar su declaración de la brecha de éxito	<input type="checkbox"/> Primera reunión del equipo <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programar la reunión <input type="checkbox"/> Preparar la agenda <input type="checkbox"/> Preparar los datos para compartir <input type="checkbox"/> Determinar las normas del grupo <input type="checkbox"/> Asignar roles y responsabilidades <input type="checkbox"/> Mejorar la declaración de la brecha de éxito inicial <input type="checkbox"/> Presentar la rúbrica <input type="checkbox"/> Determinar los datos adicionales necesarios <input type="checkbox"/> Elaborar un cronograma de reuniones del equipo y determinarlas personas adicionales necesarias para las reuniones programadas <input type="checkbox"/> Recolección de datos <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recolectar todos los datos necesarios <input type="checkbox"/> Compartir los datos recolectados con los miembros del equipo
Utilizar su equipo, los datos y la rúbrica para determinar las causas principales con líneas de actuación	<input type="checkbox"/> Finalización de la rúbrica en varias reuniones <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Completar la rúbrica individualmente <input type="checkbox"/> Reunirse para tener en cuenta y analizar las calificaciones <input type="checkbox"/> Recolectar las pruebas y utilizarlas para llegar a un acuerdo sobre las calificaciones <input type="checkbox"/> Causas principales <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Repasar todos los datos recolectados, las pruebas y las calificaciones de las rúbricas <input type="checkbox"/> Identificar posibles causas principales <input type="checkbox"/> Dar prioridad a las causas principales con líneas de actuación

Proceso de las brechas de éxito	Elementos de acción
Elaborar un plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escribir la declaración de la meta <input type="checkbox"/> Describir los pasos de acción <input type="checkbox"/> Determinar los cronogramas <input type="checkbox"/> Determinar los datos de seguimiento necesarios del progreso <input type="checkbox"/> Elaborar un plan de acción <input type="checkbox"/> Compartir el plan de acción con las partes interesadas relevantes
Implementar el plan y monitorear el progreso	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programar reuniones mensuales (o periódicas) <input type="checkbox"/> Identificar los datos necesarios y cuáles miembros del equipo proporcionarán actualizaciones en las reuniones <input type="checkbox"/> Elaborar agendas para las reuniones <input type="checkbox"/> Repasar el plan de acción en las reuniones y actualizar los elementos completados <input type="checkbox"/> Repasar los datos recolectados en las reuniones para evaluar la eficacia o ajustes necesarios al plan de acción <input type="checkbox"/> Compartir el progreso con los representantes