

Desarrollo del Poder y la Influencia de los Padres

Estudio de Caso Sobre GO Public Schools

Por Kelly Robson Foster, Krista Kaput y Alex Cortez

JULIO DE 2023



ÍNDICE

- 3 Introducción Sobre la Serie
- 5 Una Organización de Oakland en Expansión
- 8 Las Estructuras de Campaña y Establecimiento
de la Agenda Permiten que las Familias Sean
Quienes Lideran
- 15 Recaudación de Fondos y Estructura Organizacional
- 22 Conclusión
- 23 Notas Finales
- 25 Agradecimientos
- Sobre los Autores
- Sobre Bellwether

Introducción Sobre la Serie

Los padresⁱ deberían ser los aliados más poderosos del distrito escolar. Conocen a sus niños en profundidad y tienen un profundo interés personal en su educación. Sin embargo, es común que en los sistemas escolares del país se excluya a los padres de la toma de decisiones. No están presentes cuando se toman decisiones sobre políticas y financiamiento. Ni siquiera suelen invitarlos a la institución.

Los esfuerzos caratulados como “participación de los padres” suelen quedarse cortos porque imponen demandas en los padres o, en el mejor de los casos, piden opiniones sobre una agenda predeterminada. La creación de un movimiento y una organización de padresⁱⁱ verdadera comienza con el reconocimiento de que los padres de todas las comunidades tienen un poder inherente que deberían ser capaces de ejercer —de manera individual o colectiva— a fin de crear y sostener el cambio que consideren correcto para sus niños y su sistema escolar. Sin embargo, muchos sistemas escolares privan de ese derecho a los padres, en particular, a aquellos con menores ingresos, de primera generación de inmigrantes, negros, latinos o nativos americanos.

Afortunadamente, existen ejemplos rotundos de organizaciones en el país que están trabajando para romper con esta dinámica de poder. Estos grupos, que llamaremos organizaciones de “padres con poder e influencia”, informan y organizan a los padres para que ellos puedan ejercer su poder inherente.

A medida que emergen nuevas organizaciones de padres con poder e influencia en el país, surge la oportunidad de respaldarlas compartiendo con ellas los aprendizajes —algunos que costaron mucho— de las organizaciones de padres con poder e influencia ya establecidas con un historial de éxitos. ¿Qué hace que estas organizaciones tengan éxito? ¿Cómo informan y organizan a los padres? ¿Cómo se estructuran internamente? ¿Cuáles han sido sus éxitos más importantes y qué desafíos han superado? ¿Cómo han cambiado sus enfoques respecto del desarrollo del poder y la influencia, la organización interna y la recaudación de fondos a medida que crecieron?

Con el fin de recopilar ejemplos y aprendizajes para las organizaciones emergentes de padres con poder e influencia y para quienes financian este trabajo, hemos investigado y escrito estudios de casos sobre cinco organizaciones de padres con poder e influencia de todo el país. Cada organización es única respecto de su origen, estructura e impacto, pero todas tienen en común una creencia firme en el poder de los padres y una dedicación incansable a ayudarlos a desarrollar su poder e influencia y darles rienda suelta. Surgieron algunos temas centrales en los cinco estudios de caso:

- Los líderes deben desarrollar una misión y una visión fuertes, que brinden claridad sobre el trabajo y faciliten la toma de decisiones.
- Los líderes deben establecer estructuras para desarrollar el poder y la influencia de los padres y respaldar su éxito.
- Los líderes deben abordar la contratación de personal y las estructuras organizativas con una mentalidad flexible y con voluntad de hacer cambios a medida que pasa el tiempo.
- Los líderes deben construir relaciones estratégicas con los financiadores y diversificar los flujos de ingresos.
- Los financiadores deben pensar formas alternativas de respaldar las organizaciones de padres con poder e influencia como aliados y socios fuertes.

HAGA CLIC AQUÍ PARA ACCEDER A LA SERIE COMPLETA

Percepciones de la Práctica

FaithActs for Education

GO Public Schools

Innovate Public Schools

Kids First Chicago

Parents Amplifying Voices in Education (PAVE)

3 ⁱ Usamos el término “padres” para referirnos a los familiares o miembros de la comunidad responsables de la educación y el futuro de un niño o una niña, y esto incluye abuelos y abuelas, padres y madres de acogida, tutores legales y otros familiares.

ⁱⁱ Usamos las palabras “organización” y “promoción” de manera intercambiable en este documento.

Cada estudio de caso ofrece un análisis más profundo sobre el diseño, la estructura y el trabajo de una organización en particular. Este estudio de caso se enfoca en la organización de California **GO Public Schools**. Los aprendizajes clave incluyen lo siguiente:

- Una lista de estrategias y mecanismos programáticos respaldan las campañas impulsadas a nivel local.
- Una variedad de recursos ampliamente disponibles ayuda a las familias a desarrollar su conocimiento y su poder.
- Una misión pensada meticulosamente genera una plataforma a nivel estatal claramente definida.
- La reestructuración organizativa permite una mejor alineación de personal entre los equipos locales.
- Una estrategia de recaudación de fondos en evolución sigue el ritmo de una organización en crecimiento.
- Garantizar que los esfuerzos de la 501(c)(3) y la 501(c)(4) de GO se respalden y se sostengan entre sí a largo plazo es un trabajo en proceso.

Los aprendizajes y las prácticas destacadas, así como también los temas centrales que surgieron, se pueden adaptar a diversos contextos y ser usados por líderes y financiadores de las organizaciones de padres con poder e influencia en las comunidades de todo el país.



“Antes de conocer GO, me sentía cegado. Decía que sí a lo que fuera que me dijeran en la escuela. Pero desde que empecé a trabajar con GO, sé con seguridad que puedo defender las necesidades de mis niños”.

—PADRE LÍDER DE GO

“GO es como un puente entre las familias y el distrito. Me ha dado la esperanza de saber que existe alguien en quien puedo confiar para que me apoye si necesito algo del distrito”.

—PADRE LÍDER DE GO

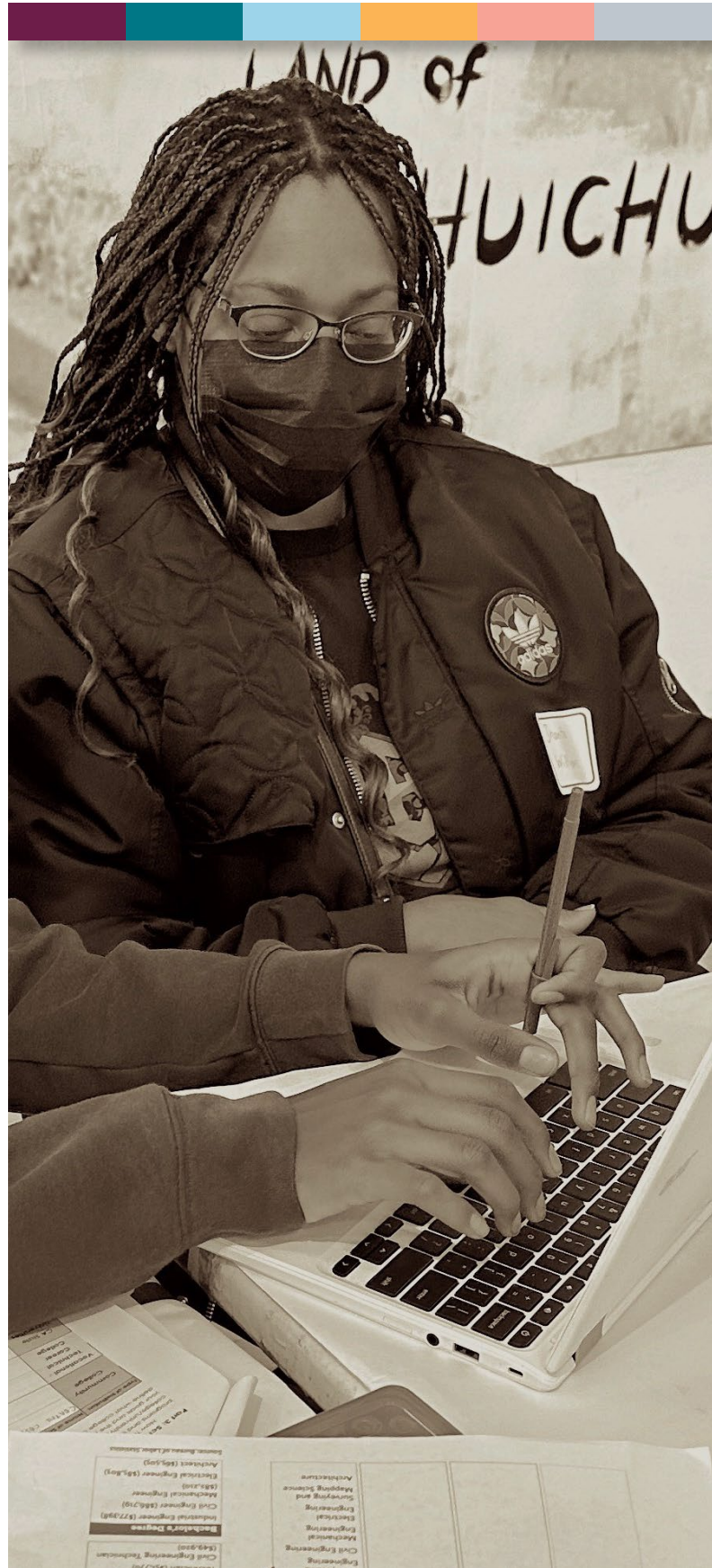
“GO me ha enseñado a perseverar. Los cambios no se dan de la noche a la mañana. Es necesaria la defensa en la escuela y en la comunidad. Si queremos ver cambios, tenemos que seguir trabajando, seguir escuchando, seguir apoyándonos entre nosotros y seguir comunicándonos. No es una tarea fácil, pero GO nos apoyará en todo el proceso”.

—PADRE LÍDER DE GO

Una Organización de Oakland en Expansión

En 2003, el gobernador de California Gray Davis aprobó la solicitud del Distrito Escolar Unificado de Oakland (Oakland Unified School District, OUSD) por un préstamo de auxilio financiero de emergencia de \$100 millones. A cambio del financiamiento, el estado se hizo cargo del distrito: despidió al superintendente electo a nivel local y designó a un administrador estatal para que supervisara el distrito hasta que se cancelara la deuda del préstamo.¹ Cinco años después, un equipo de evaluadores estatales presentó un informe en el que daban luz verde al OUSD para que volviera a tener control local.² La junta contrató a un superintendente provisorio, quien, dada la historia reciente del distrito, se concentró principalmente en su sostenibilidad fiscal.³ El superintendente provisorio planificó inmediatamente cerrar o consolidar muchas de las escuelas pequeñas y autónomas del distrito.⁴ De estas escuelas, 48 habían abierto sus puertas entre los años 2000 y 2008 para lidiar con el exceso de estudiantes y como resultado de las políticas adoptadas por el OUSD después de meses de organización comunitaria y acciones públicas.⁵ Muchas de estas escuelas consiguieron mejores resultados que las escuelas más grandes y más antiguas del distrito,⁶ y los maestros sentían que estaban beneficiando a los estudiantes.⁷ Pero, a pesar de ello, era caro operar tantas escuelas, especialmente porque la inscripción en el OUSD estaba disminuyendo, y el distrito aún estaba con déficit financiero.⁸

La organización que lideraba el movimiento de pequeñas escuelas de Oakland a principios de los años 2000 se denominaba Oakland Community Organizations (Organizaciones Comunitarias de Oakland, OCO), una organización sin fines de lucro basada en los barrios y fundada en 1977 que se ocupaba de diversas problemáticas que afectaban a las comunidades sistemáticamente marginadas.⁹ En 2009, Jonathan Klein cofundó Great Oakland Public Schools (que cambió su nombre en 2011 y en 2015, y finalmente se reorganizó como GO Public Schools) con Hae-Sin Thomas, maestra, directora y administradora de distrito con una presencia de muchos años en el OUSD. Antes de cofundar Great Oakland Public Schools, Klein desempeñó varios papeles



en el sistema educativo de Oakland y había aprendido sobre organización comunitaria por participar en el movimiento de pequeñas escuelas con OCO.¹⁰

Klein se convirtió en el primer director ejecutivo de la organización. Explicó que, a medida que el OUSD recuperaba el control local que estaba en manos del estado, “Existía la necesidad de respaldar a los miembros de la comunidad en los vecindarios de la ciudad para desarrollar el poder de proteger y sostener las reformas [que el OUSD había llevado a cabo] y para decir a la junta escolar ‘queremos seguir moviéndonos en esta dirección’. Pensamos que GO sería un espacio donde las familias y los educadores aliados podrían desarrollar juntos ese poder”.

A diferencia de OCO y muchas otras organizaciones locales, Klein y Thomas lanzaron GO como una 501(c)(3) (GO Public Schools) y como una 501(c)(4) (GO Public Schools Advocates). Notaron que la 501(c)(4) era un componente crítico del trabajo de organización, que permitía apoyar a su red durante la participación en las elecciones de la junta escolar y en otras cuestiones relacionadas con las políticas públicas.¹¹

Durante los siguientes siete años, GO creó conexiones fuertes con padres, maestros y otras partes interesadas en todo Oakland. Para participar de manera más amplia en las políticas electorales, GO creó los Equipos de Acción en Campaña (Campaign Action Teams, CAT), comités compuestos por varias partes interesadas, que incluían a padres y familias, maestros, líderes escolares y aliados de organizaciones basadas en la comunidad. El trabajo de organización y promoción de GO derivó en victorias importantes para los estudiantes y las familias de Oakland. En 2012, por ejemplo, la promoción de GO para una mayor autonomía de las escuelas derivó en una política de gobernanza escolar que expandía el rol de los equipos de dirección de las escuelas locales y los empoderaba con mayor autoridad sobre las decisiones de mejora de la escuela.¹² En 2013, GO trabajó con su red de aliados para garantizar que el OUSD diseñara un marco de enseñanza y un sistema de evaluación efectivos, centrados en los sistemas de crecimiento y desarrollo docente.¹³ Ese mismo año, GO informó la creación de la Política de Desarrollo de Escuelas de Calidad del OUSD, que se centró en priorizar y transformar las escuelas con bajo rendimiento del distrito.¹⁴

En 2014, la promoción y el apoyo de GO generó un nuevo contrato entre el OUSD y la Asociación de Educación de Oakland, que incluyó aumentos para los docentes, mayor flexibilidad en la contratación y un acuerdo relacionado con la mejora de los sistemas de desarrollo y apoyo para los maestros.¹⁵

GO también ayudó a acercar las voces de la comunidad al proceso de búsqueda y selección del superintendente del OUSD en 2014. En 2012 y 2014, la rama 501(c)(4) de la asociación respaldó a candidatos para cargos clave de la junta escolar. En ambas elecciones, cinco de los seis candidatos respaldados por GO fueron electos para la junta.¹⁶

La organización y la promoción de GO también atrajeron millones de dólares para los estudiantes del OUSD. En 2012, GO defendió la Medida J, que incluía \$475 millones en bonos para que el OUSD actualizara y modernizara las instalaciones del distrito. Esta medida se aprobó con el apoyo de más del 84 % de los votos.¹⁷ En 2014, GO ayudó a que se aprobara la Medida N, que creó un impuesto anual a la parcela de \$120 por parcela imponible de la ciudad durante 10 años. Los fondos se destinaron a reducir las tasas de abandono agregando programas diseñados para apoyar a los estudiantes en su preparación para la educación universitaria y sus carreras. La medida se aprobó con cerca del 77 % de los votos a favor.¹⁸ En 2022, el apoyo de GO ayudó con el triunfo de la Medida H, que renovó ese impuesto por otros 14 años.¹⁹

“Existía la necesidad de respaldar a los miembros de la comunidad en los vecindarios de la ciudad para desarrollar el poder de proteger y sostener las reformas [que el OUSD había llevado a cabo] y para decir a la junta escolar ‘queremos seguir moviéndonos en esta dirección’”.

—JONATHAN KLEIN
Cofundador, GO Public Schools

Con tanto éxito en Oakland, Klein y su equipo establecieron como meta para 2020 construir una red de cinco sedes locales de GO.²⁰ En 2016, GO abrió su segunda sede local en West Contra Costa (WCC). La expansión allí se vio impulsada porque tanto las familias como la comunidad necesitaban apoyo con la promoción, y por la disponibilidad filantrópica. Klein contrató a Natalie Tovani-Walchuk, madre de WCC y exdirectora del OUSD, conocida de los primeros años de GO Oakland, para que fuera líder fundadora de GO WCC.

Al año siguiente, GO se expandió hacia Fresno, por el historial de bajo desempeño del distrito y la necesidad de generar en los padres, estudiantes y educadores la demanda de escuelas de calidad, así como también para aumentar la provisión de operadores que pudieran cubrir esa demanda.²¹

En 2020, después de liderar GO por más de una década, Klein dejó sus funciones como CEO. La junta seleccionó a la jefa de operaciones (COO) de GO, Darcel Sanders, como nueva CEO (Apartado 1). Bajo su liderazgo, GO se enfoca en su próximo capítulo mientras sigue expandiéndose a más comunidades de California y participa más profundamente a nivel estatal, “Con la visión de que, un día, todas las escuelas prepararán a cada niño, independientemente de su color de piel, los ingresos familiares, el idioma del hogar o el vecindario, para que triunfe en un mundo que evoluciona rápidamente”.²²

“Un día, todas las escuelas prepararán a cada niño, independientemente de su color de piel, los ingresos familiares, el idioma del hogar o el vecindario, para que triunfe en un mundo que evoluciona rápidamente”.

—VISIÓN DE GO PUBLIC SCHOOLS

APARTADO 1

Perfil de Líder: Darcel Sanders

Darcel Sanders creció en el Valle Central de California junto con sus tres hermanos y pudo observar de primera mano la enorme diferencia de experiencias y resultados educativos que las escuelas públicas de la comunidad brindaban a los niños negros. Recuerda como si fuera ayer el momento en que su asesor de la escuela secundaria le dijo que ella no estaba hecha para la universidad, que “La universidad sería una pérdida de tiempo y de dinero... Que yo solo era buena para resolver exámenes”. Esta conversación tuvo lugar después de que Sanders calificara entre el 5 % de los mejores estudiantes negros del país en el examen PSAT. Cuando decidió retirar sus solicitudes de varias instituciones educativas, un grupo de educadores se reunió para apoyarla en su proceso de admisión. Terminó estudiando en la Dominican University como estudiante de honor y obtuvo dos títulos —en ciencias políticas y en psicología— mientras entrenaba en voleibol y en baloncesto.

Gracias a la alianza entre la Dominican y el Panetta Institute for Public Policy de la Universidad Estatal de California en la Bahía de Monterrey, Sanders tuvo la oportunidad de ser becaria de la representante Barbara Lee, con eje en problemáticas educativas. Comentó: “Esa experiencia me ayudó a darme cuenta de que el Congreso no era mi lugar. Quería estar más cerca de los niños en las aulas y de las soluciones prácticas”. En 2009, Sanders se unió a Teach For America (TFA) y volvió al distrito de Lee en Oakland, donde su tío había sido educador. Allí, se encontró con GO cuando la organización daba sus primeros pasos. Después de dejar las aulas, Sanders ingresó en el programa Capitol Fellows como parte del personal de la senadora estatal de California Carol Liu, quien la contrató después de ese año como becaria y terminó ascendiendo al cargo de directora legislativa. Sanders trabajó en tres prioridades legislativas de Liu para la educación: educación en la infancia temprana, escuelas comunitarias y la Fórmula de Financiamiento de Control Local.

Cuando el mandato de Liu terminó en 2016, TFA reclutó a Sanders para que fuera jefa del personal en la región del Valle Central. Mientras lideraba su trabajo con las políticas, se encontró con Klein y con GO. En ese momento, Klein estaba buscando a un jefe de operaciones para GO y sumó a Sanders al equipo.

Cuando Klein dejó sus funciones en 2020, la junta de GO seleccionó a Sanders como la CEO provisoria y, en marzo de 2021, como la CEO definitiva.

Las Estructuras de Campaña y Establecimiento de la Agenda Permiten que las Familias Sean Quienes Lideran

Con su expansión a finales de la década de 2010, GO se encontró dentro de un contexto operativo nuevo en lo que respecta a lo político y lo social, con comunidades que enfrentaban distintos desafíos. El enfoque de Klein ante la expansión brindó a los líderes locales una autonomía considerable para crear sus equipos y diseñar estructuras organizativas y de promoción más adecuadas para cada comunidad local. Si bien este enfoque creó algunos desafíos para la organización (de lo que hablaremos en la próxima sección), también significó que cada equipo local de GO posterior pudiera aprender de los equipos anteriores y adaptarse y expandir las estrategias de éxito. Este aprendizaje a lo largo del tiempo dio como resultado enfoques ricos y variados respecto de la organización y la promoción para la 501(c)(3) y la 501(c)(4) de GO. En 2023, Sanders y Tovani-Walchuk, con el apoyo de sus equipos, codificaron estos enfoques en una “lista de opciones” formal para respaldar la alineación y el crecimiento a lo largo de toda la organización.

Aprendizajes Clave

- 1. Una lista de estrategias y mecanismos programáticos respaldan las campañas impulsadas a nivel local.** A medida que GO se expandía hacia nuevas comunidades, cada nuevo equipo diseñaba programas, herramientas y estrategias para ayudar a cubrir las necesidades de sus comunidades. Con el paso del tiempo, estas estrategias se han combinado para crear una lista rica y variada de enfoques en la que los equipos locales pueden basarse para diseñar una estrategia a medida según las necesidades de las familias.
- 2. Una variedad de recursos ampliamente disponibles ayuda a las familias a desarrollar su conocimiento y su poder.** Además de las estrategias de liderazgo de padres y promoción que GO desarrolló a lo largo del tiempo, también ofrece a las familias una variedad de recursos, que incluyen resúmenes de datos, publicaciones, capacitaciones y talleres.

3. Una misión pensada meticulosamente genera una plataforma a nivel estatal claramente definida.

Sanders está trabajando para optimizar gran parte del trabajo de GO, lo cual incluye redefinir la misión de la organización para centrarse en las familias en lugar de en las múltiples partes interesadas (maestros, miembros de la comunidad, etc.). Este proceso dio como resultado una plataforma a nivel estatal claramente definida que Sanders y su equipo pueden usar para identificar en qué cuestiones estatales involucrarse y, de manera crítica, en qué no involucrarse.



Una lista de estrategias y mecanismos programáticos respaldan las campañas impulsadas a nivel local.

La lista del programa de GO permite a los equipos locales seleccionar entre varios mecanismos y estrategias para crear un enfoque localizado que cubra mejor las necesidades de las comunidades, las familias y los estudiantes. Una buena parte de esta lista evolucionó de forma orgánica, a partir del trabajo localizado que los equipos de GO en Oakland, WCC y Fresno hicieron durante los últimos años. En cuanto a estrategias de liderazgo comunitario, Oakland allanó el camino para los CAT, creados en los primeros tiempos de GO para reunir a padres, estudiantes, maestros, líderes escolares y organizaciones basadas en la comunidad para tratar un tema en común (Tabla 1).

Cuando se lanzó GO WCC, la líder fundadora Tovani-Walchuk quiso que el trabajo organizativo específico de padres que Oakland estaba haciendo se destacara aún más en WCC. Ella explicó: “El personal fundador de GO WCC incluyó a muchas madres que habían navegado por un sistema educativo realmente desafiante, y pensamos que podríamos crear un modelo en el que el cambio de políticas efectivo surgiera del empoderamiento de los padres”. Tovani-Walchuk y su equipo lideraron el desarrollo del plan de estudios tanto para el Programa de Liderazgo de Familias (Family Leadership Program, FLP) como para el Grupo de Acción de Liderazgo de Familias (Family Leadership Action Group, FLAG) y, más recientemente, el Comité liderado por la Comunidad (Community-led Committee, CLC), un enfoque de aprendizaje en la práctica que combina el desarrollo del liderazgo con la creación de campañas en tiempo real. Cuando se lanzó GO Fresno, el equipo adoptó el plan de estudios del FLP y el FLAG. Actualmente, el equipo de Fresno está expandiendo ese plan de estudios para crear el Programa de Liderazgo en Educación para Padres Profesionales Avanzados (APPLE), que brinda capacitación y oportunidades a los padres con un desarrollo de liderazgo más profundo.

Todas estas estructuras de liderazgo comunitario (FLP, FLAP, CAT, CLC) sirven como los medios principales por medio de los cuales los centros locales de GO identifican campañas y elementos para la agenda.

La lista también incluye una variedad de estrategias y tácticas que los equipos estatales y locales de GO pueden

usar para defender el cambio, la implementación y la rendición de cuentas en relación con las políticas (Tabla 2). Como cada comunidad tiene necesidades únicas, las estrategias del equipo de GO varían. En Oakland, donde el trabajo de la 501(c)(4) de GO tuvo más éxito, los CAT suelen optar por tácticas electorales. Más recientemente, un CAT de Oakland lideró la campaña exitosa por la Medida S, que permite a los inmigrantes que no son ciudadanos votar en las elecciones de la junta escolar. Como dijo Lindsey Bird, coach en liderazgo educativo en Teach Plus California y miembro actual de la junta de GO, “Lo que escuché del personal de Oakland mientras festejábamos la victoria fue que [la aprobación de la medida] no tuvo nada que ver con los letreros publicitarios de los candidatos ni la publicidad por correo, sino que se debió, literalmente, a los padres que tenían una relación con GO por programas previos, que fueron casa por casa para contar sus historias personales y mostrar cómo esta medida los cambiaría a ellos y a su habilidad para hacer escuchar su voz”.

“El personal fundador de GO WCC incluyó a muchas madres que habían navegado por un sistema educativo realmente desafiante, y pensamos que podríamos crear un modelo en el que el cambio de políticas efectivo surgiera del empoderamiento de los padres”.

—**NATALIE TOVANI-WALCHUK**
Líder Fundadora, GO WCC

“... Los padres que tenían una relación con GO por programas previos fueron casa por casa para contar sus historias personales y mostrar cómo [la Medida S] los cambiaría a ellos y a su habilidad para hacer escuchar su voz”.

—**LINDSEY BIRD**
Miembro de la Junta, GO Public Schools
Coach de Liderazgo Educativo en Teach Plus California

TABLA 1: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO COMUNITARIO DE GO

Mecanismo	Estrategia
<p>Liderazgo Comunitario: Empoderar a las comunidades mediante el uso compartido de información y las comunicaciones estratégicas, y crear líderes mediante una variedad de modelos de becas basadas en cohortes.</p>	<p>Liderazgo en Educación para Padres Profesionales Avanzados (APPLE): Brinda a los padres la oportunidad de adquirir nuevas destrezas profesionales y profundizar su conocimiento sobre el papel de la educación en la salud de la comunidad.</p>
	<p>Equipos de Acción en Campaña (CAT): Crea diversos comités formados por líderes del distrito, maestros, padres y aliados de la comunidad que se centran en una política específica o un objetivo electoral.</p>
	<p>Planificación para la Participación Familiar Temprana y Frecuente en la Vida Universitaria (CE&O): Brinda a los estudiantes y las familias experiencias alentadoras y apropiadas para la edad, centradas en la exploración de universidades y carreras.</p>
	<p>Comités Liderados por la Comunidad (CLC): Brinda a los miembros de la comunidad la oportunidad de establecer la dirección de las políticas, liderar la generación de soluciones y conducir una campaña de promoción de inicio a fin.</p>
	<p>Grupo de Acción de Liderazgo de Familias (FLAG): Permite a los graduados del FLP reunirse para liderar campañas de promoción de políticas.</p>
	<p>Programa de Liderazgo de Familias (FLP): Introduce a las familias en el funcionamiento interno del sistema educativo y respalda su camino como promotores de la educación.</p>
	<p>Series de Reuniones en el Hogar: Brinda espacio para reuniones en grupos pequeños que permiten que los organizadores creen relaciones con las familias, identifiquen nuevos líderes potenciales y den visibilidad a problemáticas que surjan de la comunidad.</p>
<p>Generación de Capacidad sin Cohorte: Facilita talleres y otras oportunidades como respaldo a las familias para que mejoren su comprensión y su manejo del contenido.</p>	

TABLA 2: EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS PARA POLÍTICAS, IMPLEMENTACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE GO

Mecanismo	Estrategia
<p>Política, Implementación y Rendición de Cuentas: Ejecutar campañas de promoción de alto impacto diseñadas y lideradas por padres y miembros de la comunidad.</p>	<p>Resoluciones o Presentaciones de la Junta, y sus Correspondientes Acciones: Documentos u otras acciones que declaran la postura de la junta en determinadas cuestiones y establecen estándares o metas que la junta acuerda cumplir.</p>
	<p>Membresía de Coalición: Agrupaciones flexibles que se corresponden con las prioridades de políticas y programas de GO.</p>
	<p>Campañas Individuales de Personas Influyentes: Líderes de GO que trabajan directamente con quienes toman las decisiones para cambiar prioridades, programas o prácticas al servicio de los niños.</p>
	<p>Jornada de Cabildeo Legislativo: Visitas presenciales a legisladores y funcionarios de gobierno para dar contexto sobre problemáticas importantes para la red de GO o para influir en el resultado de los proyectos de ley o las regulaciones.</p>
	<p>Op-Ed (artículos de opinión de escritores destacados): Publicación de un artículo de opinión en un medio de noticias sobre un tema alineado con las prioridades de GO.</p>
	<p>Cartas de Apoyo (local): Un mecanismo para elevar una problemática de promoción local demostrando el interés comunitario en una solución propuesta.</p>
<p>Testimonios: Acción de promoción en la que los miembros de la red ofrecen comentarios en las reuniones locales o estatales de la junta o la comisión.</p>	

En Fresno, los padres líderes se ocupan de apoyar a los estudiantes de idioma inglés (ELL) y en aumentar el acceso a la inscripción doble (Apartado 2). En WWC, los padres ya han trabajado para acceder a más financiamiento para los estudiantes negros del distrito (Apartado 3).

Sanders y su equipo reconocieron que el trabajo local de GO puede lucir muy diferente de una comunidad a la otra, según las necesidades de las familias, la política de la comunidad y la disponibilidad y capacidad de los aliados locales. Para permitir esta variabilidad, el papel principal de GO es apoyar a las familias para que entiendan la amplitud de las problemáticas que identifican, así como también los diferentes mecanismos que pueden accionar. Una vez que las familias identifican la acción que quieren llevar a cabo, el personal de GO ayuda a pasarlo a la práctica. Un padre líder de WCC expresó que “No intentan simplemente alentarnos sin conocimientos. Nos brindan capacitaciones según qué queramos promover. Y esas capacitaciones nos ayudan a entender, paso a paso, qué acciones debemos tomar, cómo podemos tener éxito con ellas y qué cambios podemos lograr”. Un padre líder en Fresno concordó: “Nos ayudan a descubrir cómo promover. Por ejemplo, vamos a las reuniones de la junta y hablamos con nuestros representantes en el distrito. Y GO nos apoya en todo el proceso”.

Los consejos de liderazgo local de GO, conformados por líderes y miembros de la comunidad local, tienen un papel importante en garantizar que, entre las diferentes necesidades de la comunidad y las distintas tácticas que aplica cada equipo local, el trabajo de los equipos locales se mantenga alineado con la misión, la visión y la salud organizativa general de GO. Crear un consejo de liderazgo local es uno de los primeros pasos de GO cuando se expande a una nueva comunidad, y el papel del consejo de liderazgo evoluciona a medida que el equipo local se establece. “Creamos el consejo de liderazgo para cubrir a tiempo las necesidades del momento”, explicó Sanders. En las etapas tempranas del establecimiento de un nuevo equipo local, el consejo de liderazgo trabaja de cerca con el líder fundador e impulsa las actividades fundacionales que alimentan el ecosistema, como la búsqueda de personas influyentes, la creación de relaciones y la recaudación de fondos, para así servir de forma efectiva como la cara externa temprana de un nuevo GO local. Con el establecimiento del equipo local, el consejo de liderazgo migra a un rol más vinculado con la consultoría y el apoyo: ofrece alianzas pensadas, guía y apoyo al líder del equipo y al equipo de liderazgo de GO, y ratifica las problemáticas y las tácticas en la agenda creada por las familias.

APARTADO 2

Historia de Éxito: Mejora del Acceso a la Inscripción Doble en Fresno

Tratar la falta de igualdad en el acceso a oportunidades de inscripción doble —oportunidades que permiten que los estudiantes de nivel secundario hagan cursos universitarios para sumar créditos— estuvo en primer lugar en la agenda de los padres de GO Fresno por muchos años. Muchas de las escuelas de Fresno no contaban con oportunidades de inscripción doble, o estas eran muy reducidas. Si existían, muchas familias se enteraban de ellas demasiado tarde para participar. Jeremy Ward, superintendente asistente de Preparación Universitaria y de Carrera en el Distrito Escolar Unificado de Fresno (Fresno Unified School District, FUSD) se explayó sobre los desafíos: “La manera en que se identificaba y se motivaba a los estudiantes para que se inscribieran en los cursos de inscripción doble era diferente entre una escuela secundaria y otra. No existía un proceso en común. Entonces, muchas familias quedaban afuera. Pero, más allá de eso, existía un reconocimiento general de que nosotros [el distrito] necesitábamos hacer más”.

GO ayudó a las familias a entender la amplitud de la problemática y la variedad de acciones que podrían llevarse a cabo para tratarla. Con el apoyo de GO, las familias líderes de GO Fresno decidieron promover una resolución de la junta en conjunto entre la junta escolar de Fresno y la universidad comunitaria local para ampliar la cantidad de oportunidades de inscripción doble disponibles para los estudiantes de nivel secundario del distrito.

Durante casi dos años, los padres líderes de GO Fresno trabajaron con los líderes del FUSD y Fresno City College para cocrear la resolución, que fue adoptada mediante la votación de la Junta de Administradores del FUSD en diciembre de 2021. La resolución incluye seis áreas prioritarias “para la expansión equitativa de la inscripción doble” con el fin de garantizar que, para el año escolar 2024-25, todos los estudiantes de Fresno puedan graduarse de la escuela secundaria con 12 créditos universitarios.²³ Las seis áreas prioritarias son:

1. Generar una comunicación estratégica e intencional para aumentar el conocimiento sobre las oportunidades de inscripción doble.
2. Brindar igualdad de acceso a las oportunidades de inscripción doble.
3. Expandir las ofertas de cursos con inscripción doble alineados con los requisitos de graduación.
4. Crear un proceso de inscripción más simple.
5. Apoyar a los estudiantes para garantizar experiencias de éxito en los cursos de inscripción doble.
6. Desarrollar un sistema de datos para captar y llevar un registro de los criterios de éxito de los estudiantes.

Después de que se adoptara la resolución, Ward explicó que el distrito se está concentrando en dos cuestiones básicas relacionadas con la expansión de la inscripción doble. En primer lugar, todas las escuelas secundarias tienen un coordinador de cursado avanzado. Previamente, el personal en estos puestos se concentraba en las clases de Advanced Placement (crédito universitario). Sus roles se han expandido para incluir cursos de inscripción doble con el objetivo de que todas las escuelas secundarias cuenten con quien les pueda facilitar estas oportunidades. En segundo lugar —que resultó ser más desafiante— es el foco del distrito en mejorar las cualificaciones profesionales de sus maestros, quienes deben tener un título de maestría para poder enseñar cursos de inscripción doble. El FUSD ha obtenido financiamiento por subvenciones para respaldar la mejora de las cualificaciones de los maestros, principalmente en matemáticas e inglés, pero este es aún un trabajo en progreso. Ward dijo que “Debemos duplicar y triplicar la cantidad de maestros con las credenciales correspondientes si queremos ser capaces de llegar hasta donde deseamos”.

Una variedad de recursos ampliamente disponibles ayuda a las familias a desarrollar su conocimiento y su poder.

Además de los dos mecanismos detallados en las Tablas 1 y 2, GO tiene otros tres mecanismos que usa para respaldar a los padres. El primero es el informe de datos y el uso compartido de la información. GO publica con frecuencia informes con datos de logros de los estudiantes en los distritos que sirven a sus comunidades locales. Estos informes incluyen datos de logros en evaluaciones estatales estandarizadas sumativas y en evaluaciones formativas, como la iReady. GO clasifica estos datos según la demografía de los estudiantes (raza o etnia, ingresos, discapacidad, etc.) para resaltar las desigualdades en los resultados.

El mecanismo de herramientas y recursos de GO garantiza que el contenido creado por los equipos locales sea accesible para el resto de la organización. La Guía para Padres de Conversaciones sobre la Universidad de GO, por ejemplo, ayuda a las familias a entender cómo descifrar y comparar las cartas de otorgamiento de ayuda financiera y las opciones universitarias. GO apoyó a los padres líderes de WCC en la creación de una guía sobre educación especial a fin de “dar a los padres consejos y recursos para sus estudiantes con discapacidades, por ejemplo, sobre cómo prepararse para la evaluación inicial del programa educativo individualizado (individualized education program, IEP)”, según explicó un padre líder. Esta guía está disponible actualmente para todas las familias de GO.

Finalmente, GO organiza eventos y reuniones, como seminarios web, sesiones en grupos pequeños y ferias educativas, para asegurarse de que las familias tengan la información que necesitan para navegar por el sistema escolar local. Un padre líder de Fresno expresó: “GO organizó un taller de padres para ayudarnos a aprender sobre lo que nuestros niños necesitan para estar listos para la universidad y lo que nosotros necesitamos promover en sus escuelas. Nos dieron información sobre los créditos que los estudiantes necesitan cuando están en la secundaria para estar listos para la universidad, e información sobre cómo armar un presupuesto para la universidad”.

APARTADO 3

Historia de Éxito: Más Financiamiento para Respaldar a los Estudiantes Negros en WCC

El Distrito Escolar Unificado de WCC (WCC Unified School District, WCCUSD) educa a cerca de 30,000 estudiantes, 12 % de los cuales son personas negras.²⁴ Desde 2015, el porcentaje de estudiantes negros que cumplían o excedían los estándares en las evaluaciones estatales variaba entre el 19 % y el 22 % en inglés, y entre el 8 % y el 12 % en matemáticas —un porcentaje de estudiantes inferior en comparación con otros grupos raciales o étnicos en el distrito—.²⁵ Los estudiantes negros del distrito tienen un 10 % de probabilidad de graduarse listos para ingresar a la universidad.²⁶

Con el apoyo de GO WCC, en enero de 2020, el Equipo Asesor Escolar Afroamericano (African American School Advisory Team, AASAT) del WCCUSD declaró un estado de emergencia educativo y emitió una resolución a la junta del WCCUSD en la que exigían un cambio.²⁷ “Tenemos una crisis en nuestras propias manos” dijo la miembro del AASAT Yolanda Vierra Allen. “Y hasta ahora, el distrito se ha salido con la suya al no haber lidiado con esto. Ya no más. Hemos esperado demasiado”.²⁸

La resolución del AASAT incluía varias recomendaciones para la junta, entre las que se incluía lo siguiente:

- Establecer una Oficina de Logros de Estudiantes Afroamericanos centrada en compilar y analizar datos de desempeño, promover y llevar un registro del impacto de las intervenciones, y servir como un recurso para las familias.
- Ofrecer intervención semanal a estudiantes afroamericanos que estén por debajo del nivel de grado.
- Brindar a los estudiantes afroamericanos oportunidades de mentorías.
- Contratar a médicos de salud mental con base en las escuelas y asesores académicos que respalden a los estudiantes afroamericanos.
- Brindar capacitación antiprejuicios a los educadores y al personal.
- Mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de los servicios ofrecidos a los estudiantes afroamericanos.²⁹

La junta aprobó por unanimidad la resolución y acordó destinar más de \$7 millones en financiamiento a implementar las recomendaciones para respaldar mejor a los estudiantes afroamericanos del WCCUSD.³⁰



Una misión pensada meticulosamente genera una plataforma a nivel estatal claramente definida.

El trabajo de GO de crear una lista integral de estrategias y tácticas es parte de un esfuerzo más amplio de optimizar el trabajo interno y externo. Durante el proceso de planificación estratégica más reciente, Sanders y su equipo refinaron la misión, la visión y las prioridades de GO. Un cambio crítico, resultado de este trabajo, es que GO ha mutado de un lenguaje con varias partes interesadas en su misión, que históricamente incluía a familias, educadores y aliados de la comunidad, a centrarse específicamente en las familias como prioridad. GO siempre ha trabajado, y continuará trabajando, con quienes creen que las voces de las familias deben ser el eje central. Sin embargo, la prioridad y los beneficiarios de su trabajo son ahora las familias. Esta claridad ha ayudado a mejorar el proceso de establecimiento de agenda de la organización para centrarse más explícitamente en las familias y sus necesidades.

Esta claridad en la misión, la visión y las prioridades ha ayudado a GO a expandir su trabajo a nivel estatal: GO comenzó a participar en cuestiones en este nivel a finales de la década de 2010. Cuando Sanders se unió a GO como COO, parte de su trabajo consistía en fortalecer y expandir el trabajo estatal de la organización. Sin embargo, la pandemia de la COVID-19 golpeó al poco tiempo, por lo que los procesos vinculados con los trabajos estatales de GO están aún en evolución. Dicho eso, las cuestiones vinculadas con las políticas en la agenda a nivel estatal están alineadas con las necesidades de sus equipos locales y las familias. GO tiene una prioridad inamovible de equidad y dos prioridades a nivel organización que se reevaluarán en cada sesión legislativa. Actualmente, esas dos prioridades son el acceso a la universidad y su asequibilidad, y la equidad, adecuación y rendición de cuentas del financiamiento. Si bien esas prioridades se presentan de diferentes formas a nivel local, son temas centrales constantes en el trabajo local y estatal de GO.

Recientemente, GO incorporó a un director de políticas estatales y locales para que conecte el trabajo estatal y las cuestiones locales. Esto se logra con un seguimiento de las problemáticas a nivel estatal y un destaque cuando un equipo local se centre en una cuestión relacionada con lo que sucede a nivel estatal. GO WCC, por ejemplo, se centra en la educación especial con la creación de una



guía para ayudar a los padres a entender el proceso del IEP. Mientras tanto, se está trabajando en un proyecto de ley en la legislatura de California sobre traducir los IEP de los estudiantes para garantizar que los hablantes de otros idiomas puedan participar activamente en el proceso del IEP.³¹ Como el proyecto de ley está alineado con el trabajo local de GO, GO lo respalda. El director de Políticas Estatales y Locales hará un seguimiento del proyecto de ley. Así, se asegura de que GO WCC comprenda cómo va avanzando y de que GO esté al tanto y pueda participar en caso de que sea necesario.

Uno de los grandes aprendizajes de Sanders relacionado con el trabajo estatal como una organización sin fines de lucro a nivel de base es definir con claridad la plataforma de políticas estatales. “Ahora que la tenemos”, explicó, “es mucho más fácil decidir cuándo y dónde participar. Hay muchísimo a nivel estatal, y tener la contención de una plataforma de políticas nos ayuda a detectar con facilidad lo que dice el proyecto de ley en comparación con nuestras prioridades para la sesión actual y así tomar decisiones rápidamente”. Eso y “no ser tan duro con uno mismo. Hay mucho para hacer, y no todo puede estar en la lista. Como líderes, tenemos que ser capaces de decir que no y quitar prioridad. No pueden estar todas las organizaciones en todos los proyectos de ley, y por eso es tan importante trabajar en coalición. Tenemos que ser honestos con nosotros mismos respecto de cuántos proyectos de ley podemos respaldar”.

“Ahora que tenemos [una plataforma de políticas estatales claramente definida], es mucho más fácil decidir cuándo y dónde participar. Hay muchísimo a nivel estatal, y tener la contención de una plataforma de políticas nos ayuda a detectar con facilidad lo que dice el proyecto de ley en comparación con nuestras prioridades para la sesión actual y así tomar decisiones rápidamente”.

—**DARCEL SANDERS**
CEO, GO Public Schools

Recaudación de Fondos y Estructura Organizacional

A medida que GO construye una base fuerte de padres y busca expandirse más allá de Oakland, WCC y Fresno, Sanders cambia la estructura organizacional de GO para resolver desafíos y garantizar que la estructura humana esté alineada, sea equitativa y pueda cubrir las necesidades de una organización en crecimiento. También está trabajando en la creación de una estrategia de recaudación de fondos que se condiga con las necesidades en evolución de la organización.

Aprendizajes Clave

- 1. La reestructuración organizativa permite una mejor alineación de personal entre los equipos locales.** GO está optimizando su modelo de organización de personal: se está alejando de los equipos locales independientes y mutando a un modelo de agrupación con mayor coherencia en la manera en que se forman los equipos y en las responsabilidades de los puestos similares.
- 2. Una estrategia de recaudación de fondos en evolución sigue el ritmo de una organización en crecimiento.** El financiamiento temprano de GO provino de unos pocos financiadores importantes basados o interesados en Oakland. A medida que la organización se expandió a nuevas comunidades y pasó por un cambio en el equipo de liderazgo, la estrategia de financiamiento fue cambiando. Sanders se centra en diversificar las fuentes de financiamiento y en identificar formas de garantizar estabilidad en los fondos con el crecimiento y la expansión de GO.
- 3. Garantizar que los esfuerzos de la 501(c)(3) y la 501(c)(4) de GO se respalden y se sostengan entre sí a largo plazo es un trabajo en proceso.** Operar como una 501(c)(3) y una 501(c)(4) a la vez supone operar dos organizaciones diferentes. Hoy en día, mientras Sanders se adecua al rol de CEO y termina una reestructuración importante en la rama de la 501(c)(3), centra sus esfuerzos en garantizar que el trabajo de la 501(c)(4) sea significativo, sostenible y alentador para las metas más amplias de GO.



La reestructuración organizativa permite una mejor alineación de personal entre los equipos locales.

Cuando GO abrió sus puertas en Oakland, Klein creó un equipo basado en Oakland para liderar el trabajo y fue contratando personal con el tiempo para cubrir todas las funciones necesarias en una organización, desde organizadores de base hasta directores de finanzas, políticas y comunicaciones. Con la expansión de GO hacia nuevas comunidades, los líderes locales tuvieron una autonomía considerable sobre la manera en que creaban sus equipos. Algunos equipos locales eligieron, por ejemplo, contratar personal para concentrarse en las comunicaciones o el análisis de datos, mientras que otros no lo hicieron. Donde se identificaban brechas, GO aplicó un modelo de “involucrarse in situ”, que consistía en que el equipo central de GO brindara apoyo y capacidad adicionales donde hiciera falta. Por ejemplo, si un equipo local necesitaba un analista para recopilar e interpretar datos locales, el equipo de datos central de GO daba un paso al frente y hacía ese trabajo en nombre del equipo local. Jack Holzman, exdirector de Políticas y Datos de GO, dijo: “Cuando pensaba en mis funciones, mi idea era ‘¿cómo me involucro y apoyo las campañas del equipo? ¿Qué les interesa a los padres y cuáles son las oportunidades para participar?’. Lo que hacía era generar recomendaciones de políticas o pensar comentarios de la junta, lo que fuera que estuviese relacionado con el aspecto de políticas del trabajo. En cuanto al contenido, los directores ejecutivos solían tener los recursos para hacerlo, pero no siempre tenían el tiempo o la capacidad”.

Este modelo de equipos locales relativamente autónomos respaldados cuando lo necesitaran por el equipo central tenía ciertos beneficios. Permitía a los líderes locales formar sus equipos de la forma en que ellos consideraban que cubría mejor las necesidades de su comunidad. También generaba una lista diversa de tácticas y estrategias, detallada en la sección anterior. Pero este enfoque creaba algunos desafíos. Uno de los mayores era la disparidad entre lo que hacían los directores ejecutivos locales y lo que podían hacer bien. Si bien cada equipo establecía metas y presupuestos mediante un proceso que involucraba a toda la organización, la comunicación directa entre equipos locales y la comprensión de lo que estaban trabajando los demás equipos de GO eran limitadas, ya que cada equipo se centraba principalmente en su contexto local y funcionaba de manera relativamente

independiente. Además, tener un director ejecutivo en cada GO local era un enfoque caro para el crecimiento.

Sanders trabajó con estos desafíos en el proceso de planificación estratégica más reciente de GO. Para tratar la disparidad de expectativas del personal con puestos similares, las funciones del director ejecutivo local harán una transición a las funciones de director o director de gerencia según el tamaño y la complejidad de un equipo dado. Estos líderes locales serán, principalmente, responsables de la programación, mientras que las responsabilidades que solían estar a cargo de los directores ejecutivos locales, como recaudación de fondos o definición de presupuestos, ahora pasarán a manos del personal sénior y ejecutivo centralizado. La alineación de las funciones y las expectativas de los líderes locales se combinó con un estudio de compensación en alianza con Edgility Consulting para ajustar las expectativas de compensación y desempeño equitativos. Sanders creó un nuevo puesto, vicepresidente de Impacto Local, que estará a cargo de liderar y guiar a los líderes locales. Para el año fiscal (FY) 2023-24, propone a Tovani-Walchuk para la tarea. Tovani-Walchuk también ayudará a mejorar la comunicación entre los líderes locales brindando apoyo a la polinización cruzada de ideas, tácticas y estrategias.

Además de reconfigurar la función de liderazgo local, Sanders está trabajando en optimizar la estructura de personal local, de modo que los equipos se formen de maneras similares, con las mismas destrezas y experiencia. Cada equipo incluirá un líder y personal centrado en el liderazgo comunitario, la organización y la promoción. Un equipo de apoyo central imitará al equipo estatal actual, el cual incluye a Sanders y un equipo centrado en el desarrollo, las finanzas, las operaciones, las comunicaciones y la política estatal. Crear más similitudes en la conformación del personal para los equipos locales también, idealmente, facilitará la comunicación entre el personal con funciones similares.

Finalmente, modificar el alcance de las funciones del director ejecutivo resultará en un equipo ejecutivo más cercano con vistas a futuro, especialmente con la expansión de GO. Históricamente, la primera contratación en una nueva comunidad era el director ejecutivo, que destinaba los primeros años a organizar a los padres, crear relaciones con las partes interesadas locales clave y construir una reputación en la comunidad. Dado el trabajo de preparación que los nuevos directores ejecutivos

debían hacer, GO veía un impacto limitado a la hora de acercarse a las familias durante esos primeros años del nuevo equipo local. Confiar aún más en el consejo de liderazgo local para que preparen una parte de ese trabajo de base inicial, combinado con contratar a un líder con un enfoque programático más dirigido, ayudará a GO a continuar expandiéndose de forma conservadora en términos fiscales. Este enfoque también permite que GO contrate a más organizadores de base en fases tempranas de una expansión, lo que permite a los equipos fundadores comenzar a construir relaciones con las familias desde el día uno.

Además de estos cambios en la organización del personal, GO está haciendo un cambio importante en la manera en que encara la geografía y el alcance de su trabajo. Desde el FY23-24, los equipos locales se organizarán en agrupaciones de distritos y comunidades en lugar de en distritos individuales. En California, las ciudades y los distritos están organizados de diversas maneras: en algunos casos, son colindantes; en otros, hay varios distritos en una única ciudad; y en otros, los distritos ocupan varias ciudades. El modelo de agrupación ayudará a los líderes a organizar a los padres en múltiples comunidades, hacer notar temas centrales entre las regiones, crear economías de escala y, finalmente, expandir el impacto. Bird, miembro de la junta de GO, explicó: “Hacer una transición del modelo de ciudad a un modelo más regional nos

“Hacer una transición del modelo de ciudad a un modelo más regional nos permite tener un mayor impacto respecto de los padres que afectamos y la cantidad de distritos escolares en los que tenemos influencia y, al mismo tiempo, generamos más eficiencia con los recursos al compartir personal de comunicaciones u operaciones, por ejemplo”.

—LINDSEY BIRD

Miembro de la Junta, GO Public Schools

Coach de Liderazgo Educativo en Teach Plus California

permite tener un mayor impacto respecto de los padres que afectamos y la cantidad de distritos escolares en los que tenemos influencia y, al mismo tiempo, generamos más eficiencia con los recursos al compartir personal de comunicaciones u operaciones, por ejemplo”.

En medio de la transición a agrupaciones, actualmente GO tiene 11 miembros del personal a tiempo completo, 5 a tiempo parcial y una variedad de contratistas que continúan bajo la organización de los equipos estatales y locales. El equipo estatal actual incluye a Sanders y a otros cinco miembros del personal, que se centran en el desarrollo, las finanzas y la política estatal y local. Los tres equipos locales tienen actualmente diferentes estructuras, pero, en general, incluyen a un director ejecutivo, más personal que trabaja en políticas, promoción, comunicaciones o liderazgo comunitario. GO planea contratar de 7 a 10 miembros adicionales para el personal el próximo año fiscal como apoyo al cambio al modelo de agrupación y al crecimiento hacia otras comunidades.

Si bien Sanders y su equipo están entusiasmados sobre el trayecto que les espera y su potencial para expandir el impacto de GO, no ha sido un proceso totalmente fácil. Sanders notó la dificultad de mantener una identidad local en cada equipo local de GO mientras intentaba, de manera simultánea, lograr un mayor alineamiento. Fue difícil lidiar con la sensación de pérdida de autonomía local del personal. “La parte difícil fue mostrar, antes de la transición, cómo pensábamos mantener una identidad local, porque aún somos una organización muy local de base. Eso no va a cambiar aunque cambie nuestra forma de organizarnos. Creo que hemos hecho un buen trabajo al diseñar para las necesidades locales manteniendo al personal de liderazgo comunitario dedicado en cada comunidad”.

El cambio hacia una mayor coherencia exige cambios también en la junta ejecutiva. Durante mucho tiempo, la junta de la 501(c)(3) de GO estuvo compuesta, principalmente, por personas de Oakland e interesadas en ella. Diversificar la junta en lo que respecta a género, ingresos y raza ha sido una prioridad por muchos años, y para Sanders, la geografía también está en esa lista. Reclutar miembros de la junta con diversidad geográfica —que representen el área más amplia del Área de la Bahía y el Valle central, así como también la perspectiva estatal— ha sido una prioridad. Sanders agregó a seis mujeres, cuatro de ellas de color, a la junta de la 501(c)(3) de GO, y la mitad de ellas representa a Central Valley.

Una estrategia de recaudación de fondos en evolución sigue el ritmo de una organización en crecimiento.

El financiamiento inicial de GO provino de una cantidad pequeña de financiadores para la reforma educativa nacionales y locales basados en Oakland, que respaldaron a GO con obsequios importantes. La confianza en pocos financiadores importantes y específicos para las problemáticas resultó ser desafiante para GO con el cambio del escenario de financiamiento de Oakland, cuando esos grandes financiadores eligieron finalizar sus operaciones o cambiar la problemática o la geografía elegida (Apartado 4).

Bajo el liderazgo de Sanders, GO está haciendo una transición en su estrategia de recaudación de fondos para la 501(c)(3) y trabajando para diversificar sus fuentes de ingresos. Durante el FY23, los ingresos de la 501(c)(3) de GO fueron de aproximadamente \$2.8 millones (Figura 1).

En cuanto a los gastos, durante el FY23, la 501(c)(3) de GO gastó cerca de \$2.8 millones, y tres cuartos de ese monto cubrieron costos de personal (Figura 2).

Con la evolución del trabajo de GO y la expansión de su huella, el enfoque para la recaudación de fondos también necesitó evolucionar y expandirse. Sanders hizo varios cambios al principio de su ejercicio como CEO y está continuamente evaluando qué funciona para ella y cómo recaudar fondos de la mejor manera para el próximo capítulo de GO. A nivel nacional, según las investigaciones, los líderes de color reciben subvenciones menores con más condiciones, de lo cual Sanders y su junta eran conscientes cuando ella asumió el cargo de CEO.³² Sanders dijo “Soy una mujer negra, y la filantropía suele tratarme de manera diferente. Trabajo todos los días para determinar qué puertas se me abrirán, que, a veces, son diferentes de las puertas que se abrieron para mi predecesor”.

Si bien Sanders reconoce que gran parte del financiamiento de GO probablemente siempre provenga de la filantropía, la organización está explorando maneras de diversificar las fuentes de financiamiento de GO. En primer lugar, Sanders y su equipo quieren aumentar la base de donantes individuales de la organización y están pensando en cómo hacer crecer las redes y conectarse con personas que estén interesadas y que quieran respaldar el trabajo de GO.

APARTADO 4

La Importancia de una Base de Financiadores Diversificada

A mediados de la década del 2000, los líderes del OUSD incorporaron dos mecanismos principales para tratar el bajo desempeño crónico: escuelas pequeñas y escuelas chárter.³³ Para 2010, el OUSD era el distrito urbano grande de California que más había mejorado.³⁴ También estaba entre las ciudades con la mayor cantidad de estudiantes en escuelas chárter del país.³⁵ El dinero filantrópico inundó las organizaciones con base en Oakland para respaldar la mejora académica continua y el crecimiento de las escuelas chárter.³⁶ Sin embargo, unos pocos años después, el escenario chárter comenzó a cambiar a nivel local y nacional. Aumentó la tensión entre el distrito y las escuelas chárter,³⁷ y la inscripción en las chárter disminuyó.³⁸ En 2016, la NAACP llamó a una suspensión nacional en las escuelas chárter por una necesidad de mayor rendición de cuentas y transparencia.³⁹ Este contexto cambiante forzó a las partes interesadas —promotores, financiadores, líderes educativos, políticos, maestros y familias— a elegir un bando.

GO, que siempre ha sido incondicionalmente agnóstica en lo que respecta a gobernanza escolar y siempre promovió los cupos de alta calidad para los estudiantes independientemente del operador, se vio atrapada en el medio. Muchos de los primeros financiadores de GO respaldaban las escuelas chárter, y cuando el escenario de estas escuelas en Oakland cambió, también lo hicieron algunos de esos mismos financiadores. Los ingresos de GO se vieron golpeados a pesar de que sus programas, que nunca se habían enfocado específicamente en las escuelas chárter, aún generaban un impacto en las familias y en los estudiantes de los entornos tradicionales del distrito y las chárter.

Al diseñar una nueva estrategia de recaudación de fondos para respaldar a GO en el futuro, Sanders puso la mirada en diversificar la base de financiadores. La agenda de GO evolucionará a medida que cambien las necesidades de las familias y las comunidades. Los ejes centrales de los financiadores también cambiarán a medida que su personal y sus juntas cambien en un sector educativo en evolución. A medida que evoluciona, tener una base diversificada de financiadores —con varias áreas centrales, intereses, metas y enfoques— ayudará a garantizar que GO pueda soportar esos cambios y adaptarse sin problemas a los financiadores que finalizan operaciones y al surgimiento de nuevas fuentes de financiamiento.

En segundo lugar, con la solidificación de la plataforma de políticas estatales de GO y la optimización de la manera de definir el trabajo que hacen sus equipos locales, Sanders ve una oportunidad para conectar con una variedad de financiadores para problemáticas y contenidos específicos. Por ejemplo, mientras GO lleva adelante campañas relacionadas con los ELL o el acceso a la educación superior, ha identificado y construido relaciones con financiadores centrados específicamente en esos temas, y ha conseguido el financiamiento.

Las donaciones corporativas son otra fuente de financiamiento que Sanders está explorando. Está en el proceso de escuchar a sus pares promotores sin fines de lucro y aprender de ellos sobre cómo las corporaciones pueden respaldar el trabajo de GO. Dice que suele ser difícil que las corporaciones financien la promoción, pero que “pueden apoyar eventos que reconozcan a nuestras familias y nuestros educadores, como los premios al campeón escolar y nuestras donaciones de artículos escolares, o patrocinar algunos de nuestros programas de liderazgo familiar”.

Además de la filantropía, Sanders está explorando actualmente oportunidades de ingresos por ganancias, como alianzas relacionadas con el informe de datos, en las que GO podría producir informes de datos que serían útiles para diversas organizaciones y grupos de partes interesadas.

La mezcla de trabajo de promoción profundo de GO a nivel estatal y local, muchas veces, resultó desafiante desde el frente de recaudación de fondos, especialmente ahora, que Sanders busca mayor coherencia y equidad entre regiones. Históricamente, los equipos locales recaudaban fondos de forma autónoma. Esto significaba que había desigualdades en los recursos financieros a los que accedía cada grupo (aunque GO recaudara fondos a nivel nacional para intentar compensar las desigualdades y subsidiar el trabajo de los equipos locales). El equipo de Oakland siempre tuvo más financiadores locales que el de WCC o Fresno. Por lo tanto, ha accedido a más equipo y más recursos, aunque GO Fresno trabaja para más partes interesadas que Oakland o WCC si se mide a partir de la cantidad de estudiantes inscriptos en los distritos. Con la reestructuración de la organización liderada por Sanders,

la igualdad financiera entre equipos locales es un punto central importante. Esto significa que GO quiere construir un conjunto de financiadores locales interesados en apoyar el trabajo de sus equipos locales, pero también necesita un conjunto más amplio de financiadores interesados en apoyar el trabajo de forma más amplia, lo que incluye el trabajo a nivel estatal.

FIGURA 1: INGRESOS POR EQUIPO DE LA 501(C)(3) DE GO, FY23

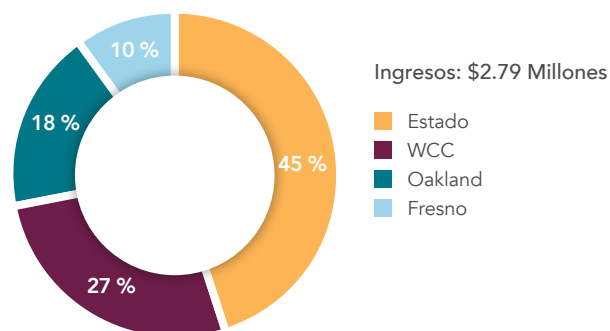
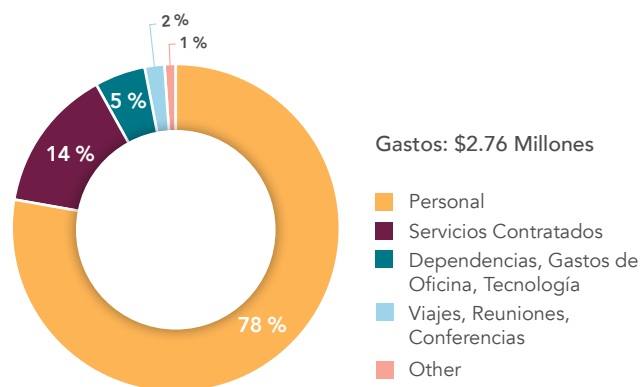


FIGURA 2: GASTOS POR CATEGORÍA DE LA 501(C)(3) DE GO, FY23



Fuentes: Información financiera del FY23 provista por GO Public Schools.

En esta misma línea, Sanders y su equipo están intentando definir quién debe estar frente a los financiadores y quién brinda el “frente” correcto dada la capacidad de expansión de la organización. Los directores ejecutivos locales siempre han mantenido una relación con los financiadores locales. Pero con la expansión de GO, la búsqueda de mayor coherencia dentro de la organización y la redefinición del alcance de las funciones del líder local, Sanders sabe que esta práctica debe evolucionar junto con la reestructuración de GO. Sanders y su junta reconocen la cantidad considerable de logística y tiempo involucrados si ella fuese la responsable principal de reunirse con cada uno de los financiadores. Por eso, la junta de GO está priorizando el crecimiento de las operaciones sénior y la capacidad de recaudación de fondos para el próximo año fiscal. Vale la pena destacar que, además de dirigir dos organizaciones, la 501(c)(3) y la 501(c)(4) de GO, Sanders también se ha desempeñado como CEO y como COO desde que la promovieron a CEO provisoria en 2020. Originalmente, la organización dejó el puesto de COO vacante a la espera de que Sanders volviera después de su tiempo como CEO provisoria. Ese puesto ha permanecido vacante desde que Sanders asumió el puesto de CEO definitiva. Si bien Sanders no planea agregar un puesto de COO a la cuenta para el próximo año fiscal, está buscando capacidad operativa sénior que la acompañe a ella y al vicepresidente de Impacto Local para guiar la estrategia de GO a futuro, lo cual la liberaría para poder concentrarse más en la recaudación de fondos de primera línea.

Un cambio final e importante que Sanders aplicó recientemente a la recaudación de fondos es un cambio en el lenguaje sobre las expectativas de los miembros de la junta. La política de GO ha sido, por mucho tiempo, pedir a los miembros de la junta un obsequio “con significado personal”. Bajo el liderazgo de Sanders, los miembros de la junta tienen hoy expectativas de recaudación de fondos. Sin embargo, esas expectativas se centran en la equidad. Como explicó Sanders: “La mayoría de las personas no tienen la capacidad para emitir cheques de cinco o seis dígitos, y no espero eso de nuestra junta. Pero todos son parte del juego: algunos cuentan historias, otros llevan cafés, otros hacen presentaciones por email o se unen a llamadas de Zoom. Cada uno dona lo que puede. Hay muchas funciones que los miembros de la junta desempeñan al servicio de la recaudación de fondos”. Para materializar este cambio, Sanders y la junta diseñaron metas en conjunto. Hoy en día, la junta tiene una meta colectiva de recaudar entre 5 % y 10 % de los ingresos operativos de la organización, y Sanders espera que esto

crezca pronto al 20 %. Cada miembro de la junta también tiene un documento de metas anuales donde detalla sus obsequios personales, cómo participa en las apelaciones de recaudación de fondos anuales de GO y qué donantes gestionará y captará a lo largo del año. Sanders dijo: “Un mentor y miembro anterior de la junta de GO me recordó, a principio de este año en una reunión de verificación, que los sistemas son mi superpoder. Apoyarme en esa fortaleza ha permitido que la función de la junta en la recaudación de fondos evolucionara con bastante rapidez. Antes de que cerráramos el segundo trimestre, teníamos nuestras primeras dos subvenciones captadas por la junta. Esta primavera, un miembro de la junta organizó su propio evento, desde diseñar las invitaciones hasta pensar en la lista de invitados. Todo lo que tuve que hacer fue asistir. Eso me da la pauta de que la nueva estrategia está funcionando”.

Garantizar que los esfuerzos de la 501(c)(3) y la 501(c)(4) de GO se respalden y se sostengan entre sí a largo plazo es un trabajo en proceso.

Cuando Klein y Thomas incorporaron GO Public Schools en 2009, lo hicieron tanto con la rama de la 501(c)(3) como con la rama de la 501(c)(4). Klein había visto que el modelo funcionaba en organizaciones de éxito como Stand for Children, y la red GO quería ser capaz de influir en las elecciones locales. Durante el otoño de 2012, por primera vez, GO participó en trabajo de campaña respaldando a miembros para la junta del OUSD y logró que los candidatos fueran electos. Holzman, antiguo director de Política y Datos de GO que llevó adelante varias de estas campañas durante su tiempo en GO, explicó “Las elecciones de la junta escolar —poner a las personas correctas en esas vacantes— son realmente importantes. Se siente tan tangible, como una manera de que las personas se involucren. Incluso si dejamos de lado los puestos reales de la junta, el resto del trabajo que hemos hecho en la 501(c)(4), como promocionar las iniciativas por votación, es muy importante. La Medida N en 2014, por ejemplo, generó \$120 millones en 10 años para la preparación universitaria y de carrera, y los programas Pathways. Fue una victoria impactante”. Desde ese momento, la 501(c)(4) de GO tuvo varias victorias importantes. En 2022, GO promovió con éxito en Oakland tanto la Medida H —que renovó el impuesto autorizado en la Medida N en 2014 por otros 14 años— como para la Medida S —que permite a los padres inmigrantes sin ciudadanía votar en las elecciones de la junta escolar—.

Con Sanders ya habituada a sus funciones como CEO y con una reorganización importante en el brazo de la 501(c)(3), está entusiasmada en concentrarse en el trabajo para la 501(c)(4). Sin embargo, este trabajo, probablemente, luzca diferente en un futuro. “Nos estamos preparando para subir el volumen. No podemos continuar trabajando en períodos intensos de dos años centrados en los candidatos. Es caro, y el trabajo simplemente no es sostenible”. En 2022, GO probó una estrategia de campaña de “tercera vía” y ganó la Medida S en Oakland con menos de \$50,000. Esta estrategia incluyó diversas actividades, como sumarse a encuestas de otras organizaciones o a e-mails de otras organizaciones, y contribuir con sus costos; incluirse en guías para votantes y otras actividades sin costo; y recortar lo que consideraran que no traería retornos altos, como mensajes de texto automatizados o conversaciones puerta a puerta. En lugar de eso, se centraron en estar presentes en los eventos de la comunidad, como los mercados de productores, y en respaldar otras organizaciones para aprovechar sus plataformas. “Hacer una campaña a bajo costo como esta es importante para que las comunidades que suelen ser ignoradas en nuestro estado tengan acceso al trabajo de campaña” explicó Sanders. Con la mirada al futuro, Sanders espera probar más de estas estrategias de “tercera vía” y centrarse en campañas alineadas con los valores, no solo en candidatos ni en una selección de candidatos. “Solo vamos a centrarnos en los candidatos que nos necesiten, y tenemos que ser estratégicos sobre cuándo y dónde nos involucramos. Es la única manera de que esto sea sostenible”.

Dirigir una organización con entidades 501(c)(3) y 501(c)(4) no es nada simple. Internamente, el trabajo equivale a dirigir dos organizaciones diferentes. También es increíblemente caro hacerlo. Hay mucho trabajo vinculado con el cumplimiento de normativas, principalmente en la 501(c)(4). Mientras Sanders y su equipo se preparan para resaltar más el trabajo de la 501(c)(4), luchan con varias preguntas de sostenibilidad, que incluyen:

- ¿Cuál es el mejor modelo de generación de equipos para que el trabajo interno sea gestionable?
- ¿Cómo se divide el tiempo de los líderes sénior entre la 501(c)(3) y la 501(c)(4), y qué actividad de cada organización estará a cargo de cada líder?
- ¿Cómo podemos hacer que el trabajo de campaña sea más asequible y sostenible, además de períodos intensos de dos años con los candidatos?



- ¿Cómo puede GO aliarse con otras organizaciones para ahorrar tiempo y dinero, y crear economías de escala?
- ¿Qué otras fuentes de financiamiento existen para este trabajo, además de aquellas focalizadas en candidatos particulares? ¿Cómo puede GO atraer a financiadores que se preocupen por su estrategia a largo plazo de desarrollo del poder en la comunidad, particularmente el papel de la 501(c)(4) en esta estrategia?

Si bien Sanders y el resto del equipo de GO siguen trabajando en estas preguntas, no hay dudas de que continuar operando tanto la 501(c)(3) como la 501(c)(4) es la estrategia correcta para su misión y su visión. Y respecto de las organizaciones que están considerando dirigir tanto una 501(c)(3) como una 501(c)(4), Sanders ofrece dos consejos de base. Primero, deben determinar un valor agregado claro para la 501(c)(4). Las organizaciones pueden hacer muchas cosas, tanto con una 501(c)(3) como con una 501(c)(4), por lo que los líderes deben asegurarse de que necesitan la 501(c)(4) para lograr lo que desean. En segundo lugar, deben decidir qué organización —la 501(c)(3) o la 501(c)(4)— será líder. ¿El trabajo es principalmente político con cierto apoyo de la 501(c)(3)? ¿O bien la 501(c)(3) hará todo el trabajo con la misión y la visión de la organización, con el apoyo de la 501(c)(4) en ese trabajo?

Al final, operar tanto una 501(c)(3) como una 501(c)(4) significa que la organización tiene más herramientas a su disposición, pero también mucho más trabajo. Para GO, los beneficios continúan siendo más importantes que la complejidad añadida.

Conclusión

Los éxitos de GO durante la última década y media pueden atribuirse a su habilidad para evolucionar y cubrir las necesidades en aumento de las familias de California. Desde sus primeros días en Oakland hasta convertirse en una institución organizativa presente en varias ciudades con una plataforma de políticas estatales, GO ha logrado diversas victorias para las familias en Oakland, WCC, Fresno y en todo el estado. Ahora, con una misión y visión incluso más claras, y un enfoque organizativo interno fuertemente alineado, GO podrá continuar expandiéndose y llegando incluso a más familias de California en el futuro. ✦

“... Aún somos una organización muy local, de base. Eso no va a cambiar aunque cambie nuestra forma de organizarnos. Creo que hemos hecho un buen trabajo al diseñar para las necesidades locales manteniendo al personal de liderazgo comunitario dedicado en cada comunidad”.

—**DARCEL SANDERS**
CEO, GO Public Schools



Notas Finales

- 1 Reporte del personal, "Las escuelas de Oakland recibieron un préstamo de \$100M", The Record, 25 de abril de 2003, <https://www.recordnet.com/story/news/2003/04/25/oakland-schools-granted-100m-loan/50728423007/>; Joetta L. Sack y Robert C. Johnston, "Intervención de un administrador experimentado en Oakland", Education Week, 11 de junio de 2003, <https://www.edweek.org/education/veteran-administrator-tapped-for-oakland/2003/06>.
- 2 Katy Murphy, "Las escuelas de Oakland están listas para el control local, según un informe", East Bay Times, 8 de diciembre de 2008, <https://www.eastbaytimes.com/2008/12/08/oakland-schools-ready-for-local-control-report-finds/>.
- 3 Entrevista con Jonathan Klein.
- 4 "Nuestra historia", GO Public Schools, <https://gopublicschools.org/history/>.
- 5 Seema Shah, Kavitha Mediratta y Sara McAlister, Cómo construir un movimiento de escuelas pequeñas con alcance de distrito, Annenberg Institute for School Reform en Brown University, abril de 2009, <https://www.ousd.org/cms/lib/CA01001176/Centricity/Domain/14/BuildingSmallSchools.pdf>.
- 6 Ash Vasudeva, Linda Darling-Hammond, Stephen Newton y Kenneth Montgomery, "Evaluación de la Iniciativa de nuevas escuelas pequeñas del Distrito Escolar Unificado de Oakland", School Redesign Network en Stanford University, 2009, <http://5expressions.gse.stanford.edu/sites/default/files/publications/oakland-unified-school-district-new-small-schools-initiative-evaluation.pdf>.
- 7 Shah, Mediratta y McAlister, Cómo construir un movimiento de escuelas pequeñas con alcance de distrito.
- 8 Informe del personal, "Oakland considera cerrar las escuelas pequeñas", ABC7, 9 de octubre de 2008, <https://abc7news.com/archive/6439276/>.
- 9 Shah, Mediratta y McAlister, Cómo construir un movimiento de escuelas pequeñas con alcance de distrito.
- 10 Bobby Jordan, "Nuestra historia", GO Public Schools Oakland, 1 de abril de 2016, <https://gopublicschoolsoakland.org/2016/04/our-history/>.
- 11 Entrevista con Jonathan Klein.
- 12 Katy Murphy, "El informe educativo: El poder escolar local y un nuevo sistema para evaluar a los maestros", East Bay Times, 27 de abril de 2012, <https://www.eastbaytimes.com/2012/04/27/the-education-report-local-school-power-and-a-new-system-for-assessing-teachers/>.
- 13 "Crecimiento docente y sistema de desarrollo: Manual 2014-15", Distrito Escolar Unificado de Oakland, 2014, <https://www.ousd.org/cms/lib/07/CA01001176/Centricity/Domain/3288/color%20TGDS%20manual%20final%209-8-14.pdf>.
- 14 "Quiénes somos: Nuestro impacto", GO Public Schools Oakland, <https://gopublicschoolsoakland.org/our-impact-old/>.
- 15 Revisión general de GO Public Schools, abril de 2016.
- 16 *Ibid.*
- 17 Propuesta de bonos del Distrito Escolar Unificado de Oakland, Medida J, noviembre de 2012, Ballotpedia, [https://ballotpedia.org/Oakland_Unified_School_District_bond_proposition,_Measure_J_\(November_2012\)](https://ballotpedia.org/Oakland_Unified_School_District_bond_proposition,_Measure_J_(November_2012)).
- 18 Impuesto a las parcelas del Distrito Escolar Unificado de Oakland, Medida N, noviembre de 2014, Ballotpedia, [https://ballotpedia.org/Oakland_Unified_School_District_Parcel_Tax_Measure_N_\(November_2014\)](https://ballotpedia.org/Oakland_Unified_School_District_Parcel_Tax_Measure_N_(November_2014)).
- 19 Distrito Escolar Unificado de Oakland, California, Medida H, Impuesto a las parcelas para el mantenimiento escolar, noviembre de 2022, Ballotpedia, [https://ballotpedia.org/Oakland_Unified_School_District,_California,_Measure_H,_School_Maintenance_Parcel_Tax_\(November_2022\)](https://ballotpedia.org/Oakland_Unified_School_District,_California,_Measure_H,_School_Maintenance_Parcel_Tax_(November_2022)).
- 20 Modelo de cambio educativo de GO Public Schools, febrero de 2016.
- 21 Ensayo de concepto de Fresno.
- 22 "Misión", GO Public Schools, <https://gopublicschools.org/who-we-are/>.
- 23 "Resolución de alianza entre el Distrito Escolar Unificado de Fresno y la universidad Fresno City College con un compromiso por la expansión equitativa de la inscripción doble", GO Public Schools Fresno, 2021, <https://gopublicschools.fresno.org/wp-content/uploads/2021/12/FNO-Dual-Enrollment-Resolution-Final-Draft.pdf>.
- 24 "Inscripción 2022-23 por etnia y grado: Informe unificado sobre West Contra Costa", DataQuest, Departamento de Educación de California, <https://dq.cde.ca.gov/dataquest/dqcensus/EnrEthGrd.aspx?cde=0761796&agglevel=district&year=2022-23>.
- 25 "Resultados de las pruebas equilibradas Smarter: West Contra Costa unificado", EdSource, 2022, <https://caaspp.edsource.org/sbac/west-contra-costa-unified-07617960000000>.
- 26 Las familias afroamericanas quieren declarar estado de emergencia educativa y demandan un cambio en la reunión de la junta escolar unificada de West Contra Costa, 15 de junio de 2020.
- 27 Theresa Harrington, "Los padres del área de la Bahía de San Francisco declaran el estado de emergencia por las fallas del distrito al educar a los niños negros", EdSource, 15 de enero de 2020, <https://edsource.org/2020/san-francisco-bay-area-parents-declare-state-of-emergency-over-districts-failure-to-educate-black-children/622439>.
- 28 Las familias afroamericanas quieren declarar estado de emergencia educativa y demandan un cambio en la reunión de la junta escolar unificada de West Contra Costa, 15 de junio de 2020.
- 29 "Resolución 46-1920: Como apoyo al logro y el éxito de los estudiantes negros o afroamericanos en el Distrito Escolar Unificado de West Contra Costa", Distrito Escolar Unificado de West Contra Costa, 15 de enero de 2020, <https://www.wccusd.net/cms/lib/CA01001466/Centricity/Domain/33/Resolution.pdf>.
- 30 Harrington, "Los padres del área de la Bahía de San Francisco declaran el estado de emergencia por las fallas del distrito al educar a los niños negros".

- 31 "Senator Portantino Introduces Bill to Translate Student IEPs," Office of Sen. Anthony J. Portantino, February 13, 2023, <https://sd25.senate.ca.gov/news/2023-02-13/senator-portantino-introduces-bill-translate-student-ieps#:~:text=SB%20445%20would%20require%20local,done%20by%20a%20qualified%20translator>.
- 32 Jim Rendon, "Las organizaciones sin fines de lucro lideradas por personas de color ganan menos subvenciones con más compromisos (estudio)", The Chronicle of Philanthropy, 7 de mayo de 2020, <https://www.philanthropy.com/article/nonprofits-led-by-people-of-color-win-less-grant-money-with-more-strings-study/>.
- 33 "Oakland, California", Eight Cities, Bellwether, actualizado en marzo de 2020, <https://www.eightcities.org/blog/oakland-california>.
- 34 *Ibid.*
- 35 Un movimiento en crecimiento: Comunidades de escuelas chárter más grandes de Estados Unidos, National Alliance for Public Charter Schools, octubre de 2011, https://www.publiccharters.org/sites/default/files/migrated/wp-content/uploads/2014/01/2011-NAPCS-Market-Share-Report_20111013T104601.pdf.
- 36 Consulte el ejemplo: Informe del personal, "Prueba desaprobada: Personas influyentes de las escuelas chárter", Capital & Main, 2 de junio de 2016, <https://capitalandmain.com/failing-the-test-charter-school-powerbrokers-0602>; Joseph J. Ferrare y R. Renee Setari, "Converger en la elección: El flujo interestatal de dólares para financiamiento a las organizaciones de escuelas chárter", Educational Researcher 47, nro. 1 (2018): 34–45, <https://static1.squarespace.com/static/54551900e4b0e2ecd6c56e5d/t/59efec7990bcce8fabf84884/1508895867098/FerrareSetari2017.pdf>.
- 37 Jill Tucker, "Los promotores de las escuelas chárter impulsan un cambio en la inscripción en Oakland", SFGATE, 1 de octubre de 2020, <https://www.sfgate.com/bayarea/article/Charter-school-advocates-push-enrollment-shift-in-6668509.php>.
- 38 Robin J. Lake, Trey Cobb, Roohi Sharma y Alice Opalka, "¿Por qué disminuye el crecimiento de las chárter? Aprendizajes del área de la Bahía", Education Next 18, nro. 3 (2018): 6–14, <https://www.educationnext.org/why-is-charter-school-growth-slowing-lessons-from-bay-area/>; Louis Freedberg y John Fensterwald, "Después de un cuarto de siglo de rápida expansión, el crecimiento de las escuelas chárter disminuye en California", EdSource, 5 de agosto de 2018, <https://edsources.org/2018/after-quarter-century-of-rapid-expansion-charter-school-growth-slowing-in-california/599342>; "Apertura de las chárter por dentro: Crecimiento interno de las escuelas chárter", National Association of Charter School Authorizers, <https://qualitycharters.org/policy-research/inside-charter-school-growth/openings/>.
- 39 "Solicitan suspender la expansión de las escuelas chárter y fortalecer la supervisión de la gobernanza y las prácticas", NAACP, 2016, <https://naacp.org/resources/calling-moratorium-charter-school-expansion-and-strengthening-oversight-governance-and>.

Sobre los Autores



KELLY ROBSON FOSTER

Kelly Robson Foster es una socia adjunta en Bellwether, en el área práctica de Políticas y Evaluación. Se le puede escribir a kelly.foster@bellwether.org.



KRISTA KAPUT

Krista Kaput es analista senior en Bellwether, en el área práctica de Políticas y Evaluación. Se le puede escribir a krista.kaput@bellwether.org.



ALEX CORTEZ

Alex Cortez es un socio de Bellwether en el área práctica de Asesoría Estratégica. Se le puede escribir a alex.cortez@bellwether.org.

Sobre Bellwether

Bellwether es una organización nacional sin fines de lucro que existe para transformar la educación a fin de garantizar que los jóvenes sistemáticamente marginados logren los resultados que los lleven a vivir una vida gratificante con comunidades prósperas. Desde la fundación en 2010, trabajamos mano a mano con los líderes y las organizaciones educativas para acelerar su impacto, aportar información e influencia para el diseño de políticas y programas, y compartir lo que aprendemos desde la experiencia. Para obtener más información, visite bellwether.org.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a todas las personas que ofrecieron su tiempo y compartieron su conocimiento con nosotros para aportar información a nuestro trabajo, incluidas The Barr Foundation y la Chan Zuckerberg Initiative, por su respaldo financiero para este proyecto. Queremos agradecer al personal de GO Public Schools, a los padres líderes y a los socios externos por su generosidad con su tiempo y por permitirnos contar su historia.

También nos gustaría agradecer a nuestros colegas de Bellwether: Juliet Squire, por sus sugerencias en los primeros borradores de este documento, y Alexis Richardson, por su apoyo. Gracias a Alyssa Schwenk, Andy Jacob, Zoe Campbell, Julie Nguyen y Amber Walker por cultivar y difundir este trabajo, y a Super Copy Editors y Strata Language Services.

Algunas de las entidades enumeradas en este informe son clientes o financiadores actuales o anteriores de Bellwether. La lista completa de socios está disponible en nuestra página web. Al igual que en las demás publicaciones de Bellwether, los autores tuvieron control editorial completo.

Las contribuciones de estas personas y entidades mejoraron considerablemente nuestro trabajo, pero cualquier error conceptual o de análisis seguirá siendo responsabilidad de los autores.



© 2023 Bellwether

Este informe cuenta con una licencia Creative Commons, que permite la reutilización no comercial del contenido, siempre y cuando se brinden las atribuciones correspondientes. Esto significa que puede copiar, mostrar y distribuir este trabajo, o incluir el contenido de este informe en trabajos derivados, bajo las siguientes condiciones:

- 1 **Atribución.** Debe atribuir claramente el trabajo a Bellwether y disponibilizar un enlace para acceder a la publicación en www.bellwether.org.
- 2 **No comercial.** No puede usar este trabajo con objetivos comerciales sin el permiso previo expreso de Bellwether.
- 3 **Retribución.** Si altera, transforma o amplía este trabajo, puede distribuir el trabajo resultante solo bajo una licencia idéntica a esta.

Para acceder al código legal completo de esta licencia Creative Commons, visite www.creativecommons.org. Si tiene alguna pregunta sobre cómo citar o reutilizar el contenido de Bellwether, comuníquese con nosotros.