

Desarrollo del Poder y la Influencia de los Padres

Percepciones de la Práctica

Por Kelly Robson Foster, Krista Kaput y Alex Cortez

JULIO DE 2023



ÍNDICE

3	Introducción Sobre la Serie
4	Hallazgos Clave
	Organizaciones Descritas
5	Cinco Temas Centrales
20	Conclusión
21	Apéndice
22	Notas Finales
23	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. En conjunto, ofrecen información sobre diferentes enfoques que las organizaciones pueden usar para desarrollar un movimiento de padres con poder e influencia.

Este informe trae a la superficie lecciones de las cinco organizaciones que pueden aplicarse ampliamente a otras organizaciones de padres con poder e influencia interesadas en ampliar su alcance e impacto en nombre de los padres, los estudiantes y las comunidades.

**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.

Hallazgos Clave

Cada organización es instructiva en sí misma. Colectivamente, ofrecen un conjunto versátil de lecciones y una diversa gama de procesos que pueden imitar otras organizaciones de padres con poder e influencia. En nuestra investigación, se definieron 14 hallazgos que se categorizan en cinco temas centrales generales presentes en todas las organizaciones descritas (Apéndice).

Los primeros cuatro temas centrales son instructivos para los líderes de las organizaciones. Los líderes deben hacer lo siguiente:

1. Desarrollar una misión y una visión fuertes, que brinden claridad sobre el trabajo y faciliten la toma de decisiones.
2. Establecer estructuras para desarrollar el poder y la influencia de los padres y respaldar su éxito.
3. 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.
4. Construir relaciones estratégicas con los financiadores y diversificar los flujos de ingresos.

El quinto tema central es relevante para los financiadores que respaldan las organizaciones de padres con poder e influencia. Los financiadores deben hacer lo siguiente:

5. Pensar formas alternativas de respaldar las organizaciones de padres con poder e influencia como aliados y socios fuertes.

Estos temas centrales se basan en entrevistas en profundidad con líderes de las organizaciones, miembros de la junta, socios externos y padres, y en el análisis de los enfoques respecto de la historia, la misión, el proceso de definición de agenda, las estrategias de organización de los padres, la contratación de personal y la recaudación de fondos de cada organización. Los hallazgos específicos que amplifican cada tema central se analizan en detalle más adelante.

ORGANIZACIONES DESCRITAS



FaithActs for Education (FaithActs)

Fundada en	Ubicaciones
2015	Bridgeport, CT Hartford, CT New Haven, CT



GO Public Schools (GO)

Fundada en	Ubicaciones
2009	Fresno, CA Oakland, CA West Contra Costa, CA



Innovate Public Schools (Innovate)

Fundada en	Ubicaciones
2012	Redwood City, CA East Palo Alto, CA San José, CA San Francisco, CA Los Ángeles, CA



Kids First Chicago (K1C)

Fundada en	Ubicaciones
2015	Chicago, IL



Parents Amplifying Voices in Education (PAVE)

Fundada en	Ubicaciones
2016	Washington, D.C.

Tema Central 1

Los líderes deben desarrollar una misión y una visión fuertes, que brinden claridad sobre el trabajo y faciliten la toma de decisiones.

Los líderes de organizaciones de padres con poder e influencia deben desarrollar una misión y visión claras para ayudar a las partes interesadas a entender cómo la forma en la que el trabajo que piensan llevar a cabo y su enfoque para el desarrollo del poder y la influencia de los padres se diferencian de los esfuerzos de participación de los padres de otras organizaciones. Esta misión y visión también actúan como una prueba de fuego sobre el trabajo que una organización acepta —e, igual de importante, aquel que rechaza— que puede ayudar a los líderes a navegar las dinámicas de poder con financiadores y líderes de escuelas y sistemas.

HALLAZGO 1A

Cuando se prepare para lanzar una nueva organización de padres con poder e influencia, establezca explícitamente la agenda inicial y el objetivo de la organización.

Los líderes deben tener en claro cómo se diferenciará su organización de otras que operan en el ecosistema y utilizar lenguaje claro para garantizar que las partes interesadas entiendan la distinción. Daniel Anello, CEO fundador de K1C, reflexionó sobre la importancia de la claridad del lenguaje cuando cambió el enfoque de la organización al poder de los padres: “Cuando empezamos, teníamos miembros de la junta y financiadores con diferentes definiciones de promoción e ideas sobre lo que seríamos. No teníamos el lenguaje para articular lo que estábamos intentando hacer, por lo que era difícil distinguirnos de otros esfuerzos de participación de los padres, en los que las personas se presentan con una agenda y eligen a los padres que están de acuerdo con ellos”.¹ Con el tiempo, Anello y su equipo entendieron con mayor claridad su trabajo y desarrollaron una definición de promoción de los padres que capturaba su enfoque y diferenciaba a K1C de otras organizaciones. Cuando el enfoque de K1C se puso a prueba con cambios en tiempo real en las políticas y la práctica, las partes interesadas pudieron ver cómo difería su enfoque.

De manera similar, Jamilah Prince-Stewart, directora ejecutiva fundadora de FaithActs, y su equipo fundador de pastores dedicaron casi dos años detrás de escena para

entender qué harían y cómo hablarían sobre sí mismos. Uno de los pastores fundadores de FaithActs, el obispo Derek Calhoun, sostuvo “Nos estábamos organizando clandestinamente antes de mostrarnos en público. Eso fue extremadamente importante. Una organización que será disruptiva necesita tener claridad y propósito antes de salir al ámbito público”.

HALLAZGO 1B

Entienda que una única organización no puede hacer todo.

El trabajo de desarrollar el poder y la influencia de los padres, y cambiar los sistemas educativos nunca termina, y puede ser difícil para los líderes decir que no a trabajo importante. Los líderes de las organizaciones a menudo toman decisiones difíciles para equilibrar la capacidad de respuesta a necesidades urgentes en la comunidad y mantenerse sinceros a la misión y la organización de la misión.

En algunos casos, esto implica entender con claridad quiénes forman la base. Para la fundadora y CEO de PAVE, Maya Martin Cadogan, esto significó lo siguiente: “He tenido que reconocer que, en realidad, esta no es una organización de D.C., sino que es una organización del D.C. negro. Muchas de las decisiones que tomamos se basaron en esa suposición, pero no le poníamos tal nombre. No es solo que es una organización con líderes negros o que tiene padres negros. Esta es realmente una organización sobre las personas negras y para ellas. Y

ahora hablo así de esto porque nuestras decisiones sobre lo que hacemos se ven influenciadas por lo que será mejor para las personas negras y por lo que les llegará y servirá mejor”. Otros líderes necesitan darse permiso de tomar las mejores decisiones para la misión y visión de la organización. De acuerdo con Martin Cadogan, “Se trata de ser intencional. Está bien decir ‘Esto es lo que somos, y esto es lo que hacemos’”.

En otros casos, se trata de contar con una plataforma de políticas clara que guíe las decisiones sobre el lugar y el momento para involucrarse en las problemáticas. Para GO, tener una plataforma de política estatal definida

claramente le ha ayudado a gestionar la prisa del trabajo a nivel estatal. La CEO de GO, Darcel Sanders, explicó: “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”. Alienta a los líderes a “darse un respiro. 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”.



“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

Tema Central 2

Los líderes deben establecer estructuras para desarrollar el poder y la influencia de los padres, y respaldar su éxito.

Las organizaciones lideradas e impulsadas por padres deben crear estructuras que faciliten un ciclo de sugerencias abierto para los padres; esto les permite liderar el desarrollo de la agenda de cambio de la organización. Las organizaciones crean oportunidades para que los padres desarrollen habilidades de liderazgo y organización mientras aprenden cómo se toman las decisiones en sistemas como los gobiernos de ciudad o distritos escolares, y dónde y cómo efectuar el cambio. Cuando crean estas oportunidades, los líderes deben ser conscientes de los obstáculos que dificultan que grandes cantidades de padres sean activos en las campañas, y ser proactivos ante esta situación.

HALLAZGO 2A

Cree estructuras para escuchar a los padres con frecuencia a fin de comprender las problemáticas que enfrentan las familias y comparta herramientas, recursos e información para ayudarlos en el desarrollo y la ejecución de las campañas sobre problemáticas.

Para que los padres lideren la agenda de cambio, los líderes de la organización deben crear estructuras que permitan a los padres compartir y discutir las problemáticas importantes en sus escuelas y comunidades. Las cinco organizaciones aquí descritas llevan a cabo reuniones y conversaciones individuales entre la organización y los padres para recopilar sus sugerencias. Además, cada una tiene programas personalizados, tales como una junta de padres o una secuencia y alcance de capacitación, que ofrecen a los padres oportunidades de crecimiento en el liderazgo.

La junta asesora de padres de K1C reúne a padres de todo Chicago, y equipos de liderazgo de padres más pequeños trabajan en problemáticas específicas en vecindarios en particular. PAVE tiene juntas basadas en las diferentes zonas de DC que involucran a los padres en sus comunidades locales y una junta para toda la ciudad que reúne a padres de todas las juntas basadas en zonas. Innovate tiene equipos de liderazgo de padres en cada una de sus comunidades locales y un equipo de liderazgo de padres de todo el estado que sirve como base para

el trabajo de la organización a nivel estatal. GO cuenta con diferentes estructuras que varían según la comunidad local, incluidos los Equipos de Acción en Campaña, el Programa de Liderazgo de Familias y el Grupo de Acción de Liderazgo de Familias. FaithActs tiene un Instituto Organizador que brinda a sus miembros capacitación personalizada sobre las cuestiones básicas de organización.

Muchas de las organizaciones descritas tienen estructuras adicionales para facilitar la recepción de sugerencias de los padres. K1C, por ejemplo, creó la serie The Living Room/La Sala, que reúne a los padres todos los meses, y un panel de respuesta rápida que permite a los líderes de K1C encuestar a los padres cuando necesitan comentarios inmediatos sobre una problemática que se desarrolla rápidamente. PAVE celebra una Cumbre de Políticas de Padres, en la que los padres líderes comparten y discuten problemáticas clave, y deciden la agenda de la organización para el año siguiente; además, realiza encuestas periódicas para recopilar las perspectivas de los padres. FaithActs organiza reuniones mensuales de miembros, en las que brindan capacitación y permiten a los padres presentar problemáticas que ellos y sus niños enfrentan.

Las organizaciones también ofrecen a los padres contexto y conocimientos sobre cómo funciona el sistema escolar o el gobierno local, quiénes son los encargados clave de la toma de decisiones y cómo funciona el proceso de creación de políticas. También profundizan en áreas de problemáticas educativas específicas relevantes para las

necesidades y agendas de los padres y las comunidades locales, tales como educación especial, estudiantes de inglés, presupuestos y finanzas escolares, o aprendizaje socioemocional.

Las cinco organizaciones también tienen programas para desarrollar el liderazgo y la capacidad de organización de los padres. Los temas y habilidades exactas varían según el contexto y la necesidad locales, pero generalmente incluyen desarrollo de liderazgo, oratoria pública, creación de relaciones y networking, organización, promoción y generación de campañas.

Equipar a los padres con estas herramientas, recursos e información les permite acceder a su poder inherente. Como explicó un padre líder de FaithActs: “FaithActs nos ha demostrado la importancia de la investigación y de venir preparados a las reuniones para sentirnos poderosos cuando nos organizamos y nos reunimos con los encargados de la toma de decisiones. La pasión alcanza solo hasta un punto. FaithActs nos ayuda con la acción que sigue a nuestra pasión; nos apoya para que decidamos qué medidas tomar, dónde obtener la información y garantizar que tengamos éxito”.

HALLAZGO 2B

Reduzca los obstáculos para la participación de los padres y celebre a los padres con frecuencia.

Los padres están ocupados equilibrando muchas responsabilidades, por lo que las organizaciones deben tomar medidas concretas para reducir los obstáculos a su participación en las juntas de liderazgo, las campañas y otras oportunidades de participación. Todas las organizaciones descritas asignan financiamiento y recursos a abordar los obstáculos comunes que dificultan la participación de los padres, entre ellos, el lugar y la hora de los programas, el cuidado de niños, el transporte, las comidas y la traducción. Los padres ven estos esfuerzos y los valoran mucho. Un padre líder de Innovate compartió: “Algo que realmente aprecio de Innovate es que eliminan los obstáculos. Abordan las cuestiones que impedirían que alguien asista a una reunión y participe en ella”.

Además de eliminar obstáculos, el personal de las cinco organizaciones de padres con poder e influencia celebran a los padres y reconocen los acontecimientos personales, tales como cumpleaños o el nacimiento de un niño —un gesto simple pero poderoso que ayuda mucho en el desarrollo de relaciones fuertes—. Un padre líder de K1C sostuvo: “K1C siempre nos celebra de una forma u otra. Nos hacen sentir apreciados, especiales y valorados”. El obispo Daniel Bland, organizador del clero de FaithActs, compartió un sentimiento similar: “FaithActs está presente personalmente para las personas que están presentes para la organización. Asiste a festejos de cumpleaños. Cuando las personas están enfermas, les envía tarjetas. No es una relación unilateral. No han creado únicamente una organización, sino una familia”.

Compensar a los padres por el tiempo que dedican a las juntas de liderazgo de padres es otra forma directa de eliminar los obstáculos y celebrar a los padres. Muchas de las organizaciones cuentan con una política o procesos para compensar a un subconjunto de padres —generalmente, aquellos que son más activos o que dedican más tiempo y esfuerzo—. Por ejemplo, K1C ofrece un pago a los padres que lideran los equipos de liderazgo de padres. La participación en el Instituto de Organización de FaithActs es una experiencia remunerada. PAVE brindó un pago a todos los miembros de sus juntas basadas en zonas y de toda la ciudad durante la pandemia de COVID-19, aunque ya ha regresado a un modelo de todos voluntarios.

Sin embargo, los líderes deben considerar la contrapartida de remunerar a los padres. Como expresó Kerry Savage, directora de Políticas de PAVE, “Hay muchas razones morales para ofrecer un pago, pero la implementación es difícil”. Los factores que se deben considerar incluyen el tiempo que lleva registrar la elegibilidad y procesar los pagos, la dinámica para pagarle a los padres —en particular, qué implica para las actividades en las que los padres pueden involucrarse como miembros de una organización sin fines de lucro— y, por último, si brindar un pago es el mayor retorno de inversión cuando se compara con otras formas en las que las organizaciones apoyan directamente a los padres. En ocasiones, los pagos son el enfoque correcto, pero en otras, no.

“En PAVE, contamos con un conjunto de padres, y no importa de dónde vienen; todo lo que importa es que estén allí para mejorar la vida de los niños. PAVE me ha ayudado a ser parte de espacios de liderazgo y a amplificar mi voz. Ahora puedo ser un ejemplo en mi comunidad, donde se nos suele olvidar porque no tenemos ciertas credenciales para participar en los espacios, aunque sin dudas pertenecemos a ellos. También aprecio que PAVE haya creado eso para mí”.

—PADRE LÍDER DE PAVE



Tema Central 3

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.

La estructura organizativa y las decisiones de personal no son decisiones de una única vez, sino que tienden a cambiar a medida que la organización crece y evoluciona. Los líderes deben estar dispuestos a hacer cambios cuando las necesidades mutan o algo no funciona, ya sea cerrar programas, crear o eliminar puestos de personal, cambiar roles y responsabilidades (incluso quitarle tareas al líder), pensar diferente sobre el conjunto de habilidades de quienes contratan, o cambiar la composición de la junta ejecutiva para cumplir mejor con las necesidades de la organización.

HALLAZGO 3A

El personal debe estar alineado fuertemente con la misión y sentirse cómodo con la intensa naturaleza de organización.

Los líderes de las cinco organizaciones compartieron que dos desafíos comunes para la adaptación y éxito del personal es la naturaleza acelerada del trabajo de organización y que a menudo sucede fuera del horario laboral tradicional.

Martin Cadogan de PAVE lo expresó de esta manera: "Somos una organización de padres, por lo que tenemos que celebrar los reuniones cuando los padres pueden asistir, en las tardes o los fines de semana. Eso es siempre un desafío. Y lo otro es que este trabajo no se mueve despacio. Las personas dicen que trabajan bien en un entorno acelerado, pero vienen aquí y se sorprenden. Es el doble de tiempo. Puede ser difícil encontrar el equilibrio entre la vida y el trabajo cuando se trabaja para la comunidad".

Los líderes sostienen que han tenido éxito cuando abordan el proceso de contratación con una mentalidad flexible, con una comprensión de las características esenciales y la disposición para pasar por alto otras cuestiones. Anello de K1C explicó: "Si me encuentro con alguien que se adapta muy bien a la cultura y la misión, y que puede hacer el 80 % de lo que dice la descripción del puesto, tenemos que cambiar un poco el puesto. Prefiero elegir a alguien

que sea bueno y se comprometa con la misión en lugar de buscar un unicornio que encaje en una descripción de trabajo muy específica".

Algunas organizaciones trabajan con contratistas para acceder a la experiencia que necesitan sin comprometerse con un puesto a tiempo completo. FaithActs elige de forma intencional contar con poco personal y contratar externamente ciertos servicios, tales como contabilidad, para poder administrar bien los recursos y dedicar tantos de esos recursos como sea posible a su trabajo central de organización. En GO, Sanders está considerando contratar redactores de solicitudes de subvención, en lugar de seguir haciéndolo dentro de la organización, para liberar más de su tiempo y el del equipo de liderazgo ejecutivo, necesario para liderar la organización.

HALLAZGO 3B

Comprenda y considere las negociaciones en cuanto a la composición de miembros de la junta.

Generalmente, las juntas de las organizaciones sin fines de lucro están compuestas por líderes empresariales, profesionales de otras organizaciones sin fines de lucro y donantes que pueden facilitar el acceso a redes de poder y dinero. Los líderes de las organizaciones de padres con poder e influencia generalmente quieren que se represente otro grupo en su junta: los padres.

Tres de las cinco organizaciones descritas en este informe tienen una fuerte representación de padres en sus juntas. Al decidir agregar a los padres a sus juntas, los líderes deben considerar una serie de negociaciones. Por un lado, los padres ya lideran la agenda de la organización y ejecutan sus campañas, por lo que contar con padres en el cuerpo de supervisión tiene sentido en cuanto a alineación y continuidad con la misión. Esto también garantiza que las perspectivas de los padres se incluyan directamente en los procesos de toma de decisiones de la junta en relación con financiamiento, estrategia y gestión. Por otro lado, puede ser mucho pedir a los padres que participen en una junta de gobernanza sin remuneración.

No es necesario que los líderes elijan entre juntas lideradas por padres y funciones de junta tradicionales; las organizaciones pueden simplemente elegir agregar padres a los miembros de la junta más tradicionales. Sin embargo, esto puede resultar en juntas más grandes (por ejemplo, la de K1C tiene 19 personas), que requieren mayor gestión. Agregar a padres en lugar de a otros tipos de persona puede ayudar a mantener un número reducido de miembros de la junta, pero puede significar que los líderes tienen menos de ciertos tipos de conocimientos, tales como recaudación de fondos o asesoramiento legal. En PAVE, Martin Cadogan tuvo que alejarse de su junta fundadora compuesta únicamente por padres a medida que la organización crecía. Tuvo que mutar a una junta que pudiera ayudarla a “lograr algunas cuestiones de alto nivel, no solo en cuanto a recaudación de fondos, sino en cuanto a estrategia y gestión del riesgo. Las personas correctas para la junta son diferentes para una organización más grande que para cuando era pequeña y rudimentaria”.

Prince-Stewart de FaithActs, cuya junta está compuesta principalmente por pastores, actualmente está considerando muchas de estas negociaciones: “Estamos pensando en traer gente a nuestra junta que tenga mayor capacidad de recaudación de fondos. Sin embargo, nuestra junta es un espacio sagrado, y somos muy protectores de esta organización. Por esto, las personas que traigamos deben estar alineadas con nuestra gente y conectadas con nuestro trabajo. Llevará tiempo definirlo”.

HALLAZGO 3C

No tenga miedo de hacer cambios audaces cuando algo no funciona a medida que la organización crece y evoluciona.

Una estructura organizativa que funciona bien en un momento de la vida de una organización no necesariamente funcionará bien en otro. Los líderes deben hacer cambios audaces y, en ocasiones, incómodos o poco populares cuando algo ya no funciona. Para Martin Cadogan de PAVE, esto implicó en un momento disolver el departamento de organización de PAVE e integrar el proceso organizativo como una habilidad y responsabilidad compartida entre todas las funciones de personal, así como eliminar algunas capacitaciones en la escuela para líderes escolares, que requerían mucho tiempo y cuyo impacto era difícil de medir. Después de casi una década de trabajo, tanto GO como Innovate reestructuraron completamente la forma de trabajo interna de sus organizaciones. Sanders de GO está trabajando en optimizar la estructura de personal local, de modo que los equipos se formen de maneras similares, con los mismos tipos de destrezas y experiencia. En Innovate, Vilchez redujo el equipo de liderazgo y finalizó varios programas que ya no se alineaban con la misión. FaithActs lanzó su Instituto de Organización en junio de 2022, y después de una cohorte exitosa, Prince-Stewart y su equipo pusieron pausa y se dieron cuenta de que necesitaban dar un paso atrás, observar los datos que habían recopilado y cambiar el programa para cumplir mejor las necesidades de los participantes. En K1C, Anello renovó el proceso de definición de la agenda de las organizaciones mediante el establecimiento de nuevas estructuras, tales como las reuniones mensuales y el panel de respuesta rápida, para garantizar más oportunidades de participación de los padres.



“Nadie va a luchar más que un padre. Sabemos qué es lo mejor para nuestros niños. Las organizaciones como Kids First Chicago nos empoderan para continuar generando alianzas con las escuelas y así encontrar las mejores alternativas para nuestros estudiantes. Las escuelas tienen muchas preocupaciones y temas de los que ocuparse. Muchas veces, necesitan un pequeño empujón de los padres para ayudarles a encontrar el camino correcto”.

—PADRE LÍDER DE K1C

Tema Central 4

Los líderes deben construir relaciones estratégicas con los financiadores y diversificar los flujos de ingresos.

Los financiadores filantrópicos son una fuente clave —y generalmente primaria— de financiamiento para las organizaciones de padres con poder e influencia, dado que muchas eligen no aceptar dinero de distritos escolares, agencias gubernamentales ni otras instituciones que están intentando cambiar. Debido a esta dependencia de la filantropía, es importante que las organizaciones de padres con poder e influencia cuenten con una base diversificada de financiadores para afrontar los cambios en el panorama de financiamiento y en las prioridades y planes estratégicos de financiadores individuales. Dependere de una pequeña cantidad de financiadores grandes o donantes individuales puede dejar a una organización en una situación precaria si alguno de ellos decide disminuir o detener su financiamiento.

Si bien todas las organizaciones descritas están en momentos muy diferentes de sus estrategias de recaudación de fondos, todas están concentradas en diversificar sus fuentes de financiamiento para garantizar la estabilidad e independencia de sus organizaciones.

HALLAZGO 4A

Cuente con una estrategia para identificar y desarrollar relaciones con financiadores alineadas con la misión, visión y metas de la organización.

Recaudar fondos requiere tiempo, y existen muchos tipos de financiadores. Los líderes se beneficiarán de contar con una estrategia fuerte para guiar la toma de decisiones sobre qué financiadores contactar. Por ejemplo, los líderes de las organizaciones de padres con poder e influencia deben entender la diferencia entre obsequios y subvenciones. Por un lado, las subvenciones se otorgan con un acuerdo específico que estipula que la organización completará ciertas actividades a cambio de cierto monto de dinero. Los obsequios, por otro lado, tienen pocas condiciones o ninguna: el donante tiene poca participación sobre cómo usa los fondos el receptor.² Los donantes individuales y las fundaciones pueden otorgar tanto obsequios como subvenciones, si bien los donantes individuales generalmente dan obsequios mientras que las fundaciones ofrecen subvenciones.

Es posible que los líderes que buscan fondos sin restricciones, es decir, que permiten a una organización

determinar cómo usarlos, prioricen a los donantes y las fundaciones que otorgan obsequios. Los términos de los acuerdos de subvención varían ampliamente y, en la búsqueda de subvenciones, los líderes deben asegurarse de comprender, desde el principio, lo que se espera de ellos en cuanto a resultados y presentación de informes.

La recaudación de fondos generalmente se basa en relaciones. Prince-Stewart de FaithActs reconoció desde el principio la importancia de las relaciones en la recaudación de fondos: “He aprendido que las personas hacen cosas por otras personas, no por las organizaciones. Entendí que no vendía FaithActs a la gente, sino que me vendía a mí como líder y les pedía que invirtieran en mí como líder. Tuve que venderme a mí misma como líder y mi visión para lograr el cambio”. Como resultado, los líderes deben pensar atentamente sobre el desarrollo de relaciones con financiadores y sobre qué persona de su organización cuenta con esa relación.

Participar en conferencias, paneles y otros eventos nacionales o regionales puede ofrecer a los líderes oportunidades para conocer a financiadores, construir relaciones y compartir su trabajo. Prince-Stewart priorizó estos eventos al principio de FaithActs. Recuerda: “Tuve muchas oportunidades al principio para hablar sobre

el trabajo que había hecho y, por eso, había mucha exposición en conferencias y me pedían que hablara en paneles. Recuerdo estar en algún lugar y literalmente recaudar dinero porque estaba hablando sobre el trabajo, y había un financiador allí que se acercaba y decía que quería saber más sobre mi organización". Martin Cadogan de PAVE tiene un consejo similar: "Acepte participar en grupos de trabajo o paneles para aparecer frente a los financiadores de forma regular. El financiamiento sucede por el boca en boca".

Las decisiones sobre quién tiene relación con los financiadores varían según la organización y el contexto. En algunos casos, como en PAVE, la fundadora o CEO es quien está mejor posicionada para este rol. La fundadora Martin Cadogan asume gran parte de las responsabilidades de recaudación de fondos y de las relaciones con los financiadores. Esas relaciones se han cultivado a lo largo de los años; algunas, incluso, comenzaron antes de que lanzara PAVE. En otros casos, los fundadores pueden cultivar relaciones con financiadores al principio pero, a medida que la organización crece, eligen delegar parte del trabajo de recaudación de fondos a un director de desarrollo o a otro miembro del personal. K1C, GO, FaithActs e Innovate cuentan con personas o equipos enfocados en el desarrollo que brindan apoyo a sus líderes en la obtención de nuevos financiadores. Estos equipos de desarrollo liberan tiempo del líder para que este pueda dedicarse a liderar la organización. Las organizaciones como GO e Innovate, que operan en múltiples ciudades, descentralizan la recaudación local de fondos hacia los líderes locales, mientras que los CEO se concentran principalmente en el financiamiento nacional.

HALLAZGO 4B

Cuando sea posible, identifique formas de diversificar la base de financiadores de la organización.

Si bien los líderes de las cinco organizaciones descritas reconocieron que gran parte de sus ingresos seguramente provendrán de la filantropía en el futuro previsible, existía un deseo constante de diversificar las fuentes de financiamiento. Las prioridades, los intereses y las estrategias de los financiadores filantrópicos cambian con el tiempo, al igual que las necesidades de las familias que impulsan las agendas de las organizaciones de padres con poder e influencia. Esto puede resultar en la pérdida de financiamiento de una organización si sus agendas ya no se

alinean. Contar con una base diversificada de financiadores puede ayudar a las organizaciones a hacer frente a esos cambios. Los cinco líderes indicaron que están explorando diferentes tipos de filantropía: buscan entrar en contacto con donantes individuales y donaciones corporativas para complementar su base de fundaciones privadas.

Varios líderes identifican fuentes y oportunidades de ganancias para ofrecer trabajo por una tarifa de servicio. Innovate ofrece tres programas de capacitación nacionales que generan ingresos. Está optimizando la capacidad de su equipo para aumentar el apoyo a otras organizaciones en su estrategia y ejecución más allá de un conjunto inicial de sesiones de capacitación, que podría convertirse en una fuente de ganancias. Charlene Mack, vicepresidenta de Capacitación y Alianzas Nacionales de Innovate, explicó: "Sentimos que tenemos un producto tan bueno, y un equipo tan fuerte que ofrece ese producto, que realmente necesitamos analizar cómo llevarlo fuera de California y pensar estratégicamente sobre cómo generar ingresos a partir de esas capacitaciones. ¿Cómo podemos profundizar alianzas estratégicas en diferentes estados, donde ayudaríamos a otros mediante asesoría y profundizaríamos con relaciones de varios años para realmente colaborar con las organizaciones? ¿Cuáles son otros buenos productos dentro de Innovate que podemos ofrecer como servicio pago?".

En GO, Sanders también está explorando posibles fuentes de ganancias, tales como asociarse con otras organizaciones para generar informes de datos externos, u ofrecer oportunidades para que otras organizaciones se apoyen en la capacitación en promoción y la programación para padres que ya existen en GO. Vilchez de Innovate también está considerando si se puede aprovechar el trabajo de su equipo de Investigación y Políticas para crear una nueva fuente de ingresos, y cómo puede llevarlo a la práctica.

Todas las organizaciones han generado material para brindar apoyo a los padres en la comprensión de cómo funcionan los sistemas y en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y organización; muchas están considerando si existe un mercado para empaquetar y vender estos planes de estudio a otras organizaciones.

Incluso en su búsqueda de diversificación, los líderes de las organizaciones tienen cuidado de seguir siendo financieramente independientes de los sistemas con

quienes se involucran y que están buscando cambiar. Ninguna de las cinco organizaciones descritas ha establecido un contrato con su distrito escolar local. Pollock de K1C explicó: “No queremos prestar servicio en un papel de contratista tradicional con CPS [Chicago Public Schools, Escuelas Públicas de Chicago] porque eso cambia nuestro enfoque. Antes que nada, trabajamos para los padres de los estudiantes de las CPS”. En la misma línea, las organizaciones tampoco aceptan dinero de municipalidades locales ni del estado. Vilchez de Innovate explicó: “Tendemos a alejarnos de los dólares públicos a nivel bien local porque si creamos una organización y exigimos una rendición de cuentas a entidades, es más difícil si son quienes te están financiando”. Brittany Coleman, jefa de Impacto de FaithActs, expresó un razonamiento similar. “Nunca recibimos financiamiento estatal, federal ni local. La razón es que los funcionarios federales y locales son los encargados de la toma de decisiones en relación con las problemáticas sobre las que estamos haciendo demandas, y no podemos darnos el lujo de estar en deuda con ellos”.

HALLAZGO 4C

Sea constante y deliberado al navegar entre las dinámicas de poder y control de la agenda de la organización con los financiadores.

Lo que diferencia a las organizaciones de padres con poder e influencia de otros esfuerzos de participación de los padres es que los padres —no los financiadores, líderes del sistema escolar, políticos, ni siquiera el líder de la organización— definen la agenda de la organización. Navegar entre las dinámicas de poder de quién controla la agenda de cambio puede ser desafiante. La jefa de Desarrollo y Asuntos Externos de K1C Kristin Pollock sugirió: “Sea fuerte en lo que está haciendo. Respáldese en su modelo. Conocemos el valor de nuestro modelo, y eso es lo que vendemos. No nos vamos a distraer con proyectos favoritos individuales”.

Para hacerlo, los líderes deben establecer límites claros con los financiadores filantrópicos. En PAVE, Martin Cadogan ha definido el lineamiento claro de que “cuando [una fundación] nos financia, también se mantiene alejada del trabajo”. En algunos casos, esto ha significado rechazar

los requisitos de los financiadores, como obtener un puesto en la junta de las organizaciones a las que brindan financiamiento sustancial. Ella explicó: “Cuando empecé este trabajo en 2016, muchos financiadores exigían tener un puesto alto en la junta de las organizaciones que financiaban. Lo vi en muchas otras organizaciones: cuando tenían financiadores en su junta: ellos dirigían el trabajo. Entonces, era importante para mí mantenerlos separados. En PAVE, nuestro trabajo debe ser impulsado por nuestra comunidad de padres. Esto significa que, ni siquiera yo, como fundadora y directora ejecutiva, tomo las decisiones sobre nuestras prioridades de políticas. Por lo tanto, la junta y los financiadores tampoco pueden hacerlo. Y es importante que los líderes sean claros con esos límites entre quien impulsa el trabajo programático y quien apoya las metas organizativas en organizaciones sin fines de lucro lideradas por padres como PAVE”.

Prince-Stewart también se ha mantenido fiel a la dirección organizativa, que establece que los miembros de FaithActs guían el trabajo, no los financiadores. “De manera estratégica decidí no pedir dinero a ciertas personas. Y nos hemos alejado de financiamiento porque los financiadores nos pedían que hiciéramos cosas que no queríamos o con las que no nos sentíamos cómodos”.

Una tendencia que los líderes han notado es que, a medida que estas organizaciones demuestran éxito constante a lo largo del tiempo, la cuestión de la participación de los financiadores en la agenda es un problema cada vez menor. Esta tendencia puede ser un desafío para nuevas organizaciones, pero también es alentadora para aquellas que pueden crecer. Martin Cadogan de PAVE expresó “Realmente no hemos tenido estos problemas porque estamos haciendo un buen trabajo y tenemos una buena reputación local y nacional. También he trabajado en mi relación con los financiadores para ayudarles a sentirse seguros de que invertir en PAVE sin intentar controlar la agenda cumplirá con sus propias necesidades filantrópicas”. Anello de K1C compartió: “Se necesita evidencia para cambiar las ideas de las personas. Es desafortunado tener que construirlo primero, pero la conversación que tenemos con los financiadores ahora es diferente porque tenemos mucha evidencia”.



“Me encanta que FaithActs no solo habla sobre el problema. FaithActs me permite ser parte de la solución y de la imagen general. Cuando estaba solo, sentía que no tenía poder y que no podía lograr muchos cambios. Pero FaithActs muestra la importancia de la unidad y del poder en cantidad. Soy parte de un equipo que está ayudando a encontrar soluciones”.

—PADRE LÍDER DE FAITHACTS

Tema Central 5

Los financiadores deben pensar formas alternativas de actuar como aliados y socios fuertes para respaldar las organizaciones de padres con poder e influencia.

La filantropía es la principal fuente de ingresos para las organizaciones de padres con poder e influencia. Los líderes de las organizaciones reconocen la importancia del apoyo filantrópico y lo agradecen. Al mismo tiempo, los líderes han identificado varias formas en las que los financiadores pueden ser, incluso, mejores socios para el trabajo de organización de los padres.

HALLAZGO 5A

Piense diferente sobre los hitos, los entregables y los plazos de financiamiento.

La organización de los padres para el cambio de sistemas requiere inversión continua y a largo plazo para crear relaciones profundas y auténticas con los padres y las partes interesadas, y para diseñar una infraestructura de poder de los padres que involucre a dichas partes interesadas. Sin embargo, los financiadores tienden a brindar subvenciones con plazos cortos (de uno a tres años). Como resultado, los líderes de las organizaciones de padres con poder e influencia, a menudo, tienen problemas con la cadencia de los hitos y los entregables, requisitos frecuentes de las instituciones que otorgan subvenciones. Como dijo Prince-Stewart de FaithActs, “Los financiadores dicen que quieren invertir en la organización de los padres, pero luego nos piden lograr en un año algo que, en realidad, lleva de 5 a 10 años. Me preguntan qué lograré en tres años, pero luego me dan dinero para un año”. Vilchez de Innovate notó un desafío similar: “Independientemente del tamaño del obsequio, un año de financiamiento es muy problemático. Nada puede medirse realmente en un año”.

Una forma en la que los financiadores pueden apoyar mejor las necesidades de las organizaciones de padres con poder e influencia es pensar de forma más amplia en los resultados deseados en lugar de pensar en productos específicos, como la cantidad de repercusiones en la prensa o la cantidad de gente en un evento. Prince-Stewart explicó: “Las personas que organizamos no podemos

perseguir productos finales porque, si lo hacemos, no podemos responder estratégicamente a lo que se necesita para ganar. Podemos ser muy claros en cuanto a los resultados y lo que queremos lograr, y podemos coincidir en algunos productos finales, pero los financiadores necesitan darnos la posibilidad de cambiar y adaptarnos a medida que aprendemos lecciones en el camino, porque el resultado es la verdadera meta”.

Además, los financiadores pueden ofrecer dólares sin restricciones. Los líderes necesitan este tipo de financiamiento para respaldar sus operaciones internas y para tener la flexibilidad de financiar la variedad de apoyos que necesiten a fin de eliminar los obstáculos a la participación de los padres, como el cuidado infantil, las comidas o el transporte.

HALLAZGO 5B

Apoye las organizaciones durante los cambios en el liderazgo.

Los líderes de las organizaciones de padres con poder e influencia dedican un tiempo significativo a construir relaciones con los financiadores. Anello de K1C reflexionó: “La recaudación de fondos es algo tan importante, y lo que hay que hacer depende de quién es el líder. Depende mucho de los vínculos que tiene una persona. Si creas conexiones con personas adineradas y accedes a una red naturalmente, tienes acceso directo a los recursos fundamentales para construir algo. Yo no tenía esas relaciones, dado mi pasado, por lo que tuve que generarlas por primera vez. Eso llevó tiempo. Todavía estoy

recuperando terreno por no contar con esa red de forma orgánica, pero todo ha dependido de generar confianza y una conexión con quienes nos apoyan”.

Los financiadores naturalmente quieren conocer al líder que está creando una organización nueva o en crecimiento, y tener confianza en él. Bisi Oyedele, CEO de Education Forward DC, uno de los financiadores más grandes de PAVE, habló sobre Martin Cadogan durante los primeros días de financiamiento de PAVE: “Vimos a PAVE, y en particular a Maya [Martin Cadogan], como una participante única en el espacio para acercar a los padres a la conversación sobre educación de forma más directa. Maya estaba especialmente preparada para darle vida a esa visión”. Anello de K1C compartió una historia sobre cómo la junta actual de K1C, al principio, apostó por él: “Creo que llevaba unos dos años en el puesto, y me llamó y me dijo: ‘Tengo que tomar una decisión entre esta otra organización y ustedes, y algo de lo que me dijiste simplemente suena más real. Y me caes bien, por lo que apostaré por ti’. Y su organización nos emitió un cheque por \$250,000”.

Sin embargo, el liderazgo cambia con el tiempo, y si los financiadores se concentran solo en el líder en lugar de la organización, podrían poner en juego la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización. Como explicó Prince-Stewart de FaithActs: “Financiar al líder es un problema en el mundo de la organización porque el objetivo es justamente no crear héroes ni villanos, y ser sostenibles. Queremos tener estructuras de liderazgo multifacéticas. Si lo pensamos como una serpiente, se puede considerar al líder como la cabeza. Cuando se trata de poder y de campañas, no queremos una cabeza. No queremos algo que se pueda cortar. Por eso, realmente queremos y añoramos que las personas financien nuestro trabajo y nuestro éxito, y que la organización sea sostenible independientemente de quién está al mando, porque el financiamiento es para lo que hacemos y lo que podemos lograr”.

Financiar a líderes individuales en lugar de las organizaciones también puede crear desafíos de equidad cuando hay transiciones en el liderazgo. Esto se destaca, particularmente, en el caso de líderes de color, quienes de forma constante ganan menos dinero de subvenciones que líderes blancos en la misma posición.³ Sanders de GO explicó su experiencia de primera mano: “Soy una mujer negra, y a menudo la filantropía me trata 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”. Vilchez de Innovate compartió una experiencia similar al enfrentar cambios significativos de los financiadores después de que ella se convirtiera en la nueva CEO. “Si bien todos ofrecían su apreciación verbal por mi liderazgo y la transición, por lo menos cuatro o cinco financiadores importantes dijeron ‘Este será el último año en el que los financiaremos’”.

Enfocarse en apoyar el trabajo de una organización de forma más general, más que el líder específico, puede ayudar a crear una base de financiamiento más estable y confiable que honre el trabajo de estas organizaciones y trascienda los cambios en liderazgo.

HALLAZGO 5C

Busque oportunidades para ser socios de pensamiento y aliados de los líderes de la organización, y de ofrecer otros tipos de apoyo además del financiamiento directo.

Los financiadores son aliados poderosos para las organizaciones de padres con poder e influencia, no solo por los recursos financieros que ofrecen, sino por su conocimiento, experiencia y las redes a las que tienen acceso. Idealmente, los financiadores encuentran oportunidades para ofrecer estos otros recursos no financieros para ayudar en el trabajo que hacen con las organizaciones de padres con poder e influencia. Esto es especialmente beneficioso para los líderes, en particular los líderes de color, que no provienen de redes con dinero y pueden encontrar dificultades para construirlos. Como indicó Vilchez de Innovate: “Los financiadores necesitan darse cuenta de que tienen un poder significativo para ser socios, no solo financiadores. Desde el primer día, me he reunido todos los meses con la encargada de programa [de un financiador importante]. Le ofrezco una actualización y comparto lo más importante sobre las cuestiones en las que estamos trabajando. Pero también le consulto, le pregunto su opinión y recibo sus ideas sobre los temas en los que estoy pensando. Ese tipo de poder e influencia, y la posibilidad de trabajar al lado de alguien que es una líder nueva en este espacio han sido muy significativos. Me ha conectado con otros posibles financiadores, me ha conectado con otras organizaciones. Hay genialidad y oportunidad en pensar sobre el poder más allá del dinero, el poder y la influencia que algunos de los financiadores tienen”.

Los financiadores también pueden ser proactivos en el desarrollo de estos tipos de relaciones con las organizaciones de padres con poder e influencia. Vilchez sostuvo: “Algunos financiadores se sientan conmigo y dicen: ‘Michele, ¿qué necesitas ahora? ¿Cómo podemos acompañarte? ¿Necesitas ayuda con el desarrollo de las capacidades? ¿Necesitas un asesor? ¿Tienes uno? ¿Cómo podemos apoyarte?’. Esto también ha sido tremendamente útil. Creo que existe esta oportunidad de trabajar junto a las organizaciones y ser más que financiadores”.

HALLAZGO 5D

Deje a los padres marcar el camino y confíe en que saben lo que necesitan.

Para realmente apoyar las organizaciones de padres con poder e influencia, los financiadores primero deben creer en que los padres saben lo que necesitan y confiar en su liderazgo y esfuerzos de autopromoción. Sin embargo, esto es más fácil decirlo que hacerlo, ya que los esfuerzos para catalizar, apoyar, financiar y liderar el cambio generalmente terminan atrapados en las agendas o sesgos de los financiadores (u otras organizaciones asociadas). Tal como compartió Anello de K1C, “Parte de nuestra lucha consistió en intentar cambiar los sesgos intrínsecos de las personas sobre dónde debería ir el financiamiento, dónde debería la gente depositar sus dólares y cómo deberían invertir. Existen muchos sesgos raciales que nublan las

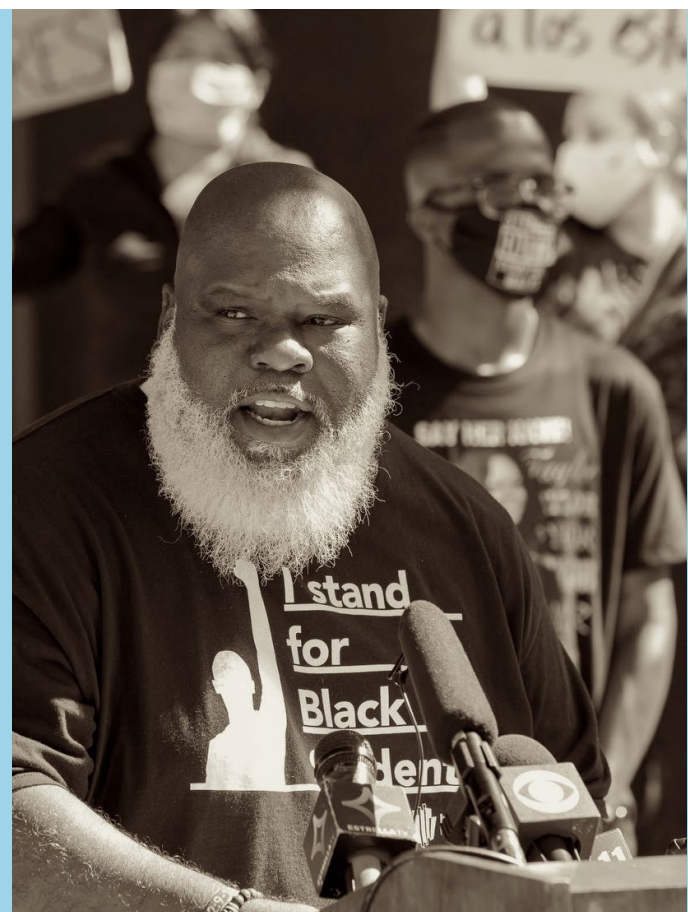
perspectivas sobre si deberíamos invertir en los padres. Hay mucha vacilación a la hora de aportar dinero en apoyo a las familias en contraposición con destinar ese dinero a programas de tutorías para niños, a una escuela o a algún otro esfuerzo que asigne recursos a un lugar que se perciba más seguro que apoyar directamente a las familias”.

Si los financiadores deciden invertir en organizaciones de padres con poder e influencia, cuando lo hagan, surgirá la realidad incómoda de que invertirán en trabajo que no pueden controlar. Como explicó Prince-Stewart de FaithActs: “Los financiadores dicen ‘queremos apoyar la organización de los padres’, pero después me preguntan qué estaré haciendo en cinco años. Y yo pienso ‘no lo sé porque nuestra gente no decidió qué estará haciendo’. Sé cuáles son las problemáticas centrales y cuál es nuestra misión, pero existe un nivel de especificidad que no se puede conocer en las organizaciones lideradas por padres. En el caso de los financiadores, existe un deseo de controlar algo que no se puede controlar”.

Los líderes deben ser firmes y constantes en los límites que establecen con los financiadores y en cómo protegen la agenda de los padres (véase el Hallazgo 4C, Página 15). Pero lo más importante es que los financiadores necesitan confiar en los padres, financiar las organizaciones que los organizan y los apoyan para que usen su poder, y no interferir.

“Adoro Innovate. Antes, sentía como si estuviera peleando por mis niños en soledad o solo con algunos padres; ahora, siento que hay un grupo, que trabajamos todos juntos y que todos queremos lograr lo mismo”.

—PADRE LÍDER DE INNOVATE



Conclusión

Las organizaciones de padres con poder e influencia exitosas demuestran fortalezas en varios dominios clave: claridad en la misión y visión; estructuras de liderazgo, promoción y organización que permiten a los padres liderar; estructuras internas fuertes que pueden evolucionar con la organización; y enfoques estratégicos sobre la recaudación de fondos. Los líderes de estas organizaciones deben ser estratégicos y ágiles, mantener una visión clara y la capacidad de adaptarse según cambie el panorama y evolucionen las necesidades de los padres. Los financiadores que respaldan las organizaciones de padres con poder e influencia también deben ser flexibles en cuanto a cómo evalúan el éxito organizativo y apoyan las organizaciones y sus líderes, y, fundamentalmente, deben confiar en las perspectivas de los padres sobre lo que necesitan los niños.

Los hallazgos aquí analizados ofrecen perspectivas sobre la forma en la que las organizaciones de padres con poder e influencia exitosas estructuran su trabajo, interna y externamente, y visibilizan las decisiones que enfrentan los líderes todos los días. Con recursos y apoyos constantes, las organizaciones de padres con poder e influencia tienen una gran oportunidad de mejorar las escuelas y los sistemas educativos en asociación con los padres y las familias a las que más les importa su éxito. ♦



Apéndice

LISTA DE LOS TEMAS CENTRALES GENERALES Y HALLAZGOS RELACIONADOS

Tema Central	Hallazgos Relacionados
1. Los líderes deben desarrollar una misión y una visión fuertes, que brinden claridad sobre el trabajo y faciliten la toma de decisiones.	1A Cuando se prepare para lanzar una nueva organización de padres con poder e influencia, establezca explícitamente la agenda inicial y el objetivo de la organización. 1B Entienda que una única organización no puede hacer todo.
2. Los líderes deben establecer estructuras para desarrollar el poder y la influencia de los padres, y respaldar su éxito.	2A Cree estructuras para escuchar a los padres con frecuencia a fin de comprender las problemáticas que enfrentan las familias y comparta herramientas, recursos e información para ayudarlos en el desarrollo y la ejecución de las campañas sobre problemáticas. 2B Reduzca los obstáculos para la participación de los padres y celebre a los padres con frecuencia.
3. 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.	3A El personal debe estar alineado fuertemente con la misión y sentirse cómodo con la intensa naturaleza de organización. 3B Comprenda y considere las negociaciones en cuanto a la composición de miembros de la junta. 3C No tenga miedo de hacer cambios audaces cuando algo no funciona a medida que la organización crece y evoluciona.
4. Los líderes deben construir relaciones estratégicas con los financiadores y diversificar los flujos de ingresos.	4A Cuenten con una estrategia para identificar y desarrollar relaciones con financiadores alineadas con la misión, visión y metas de la organización. 4B Cuando sea posible, identifique formas de diversificar la base de financiadores de la organización. 4C Sea constante y deliberado al navegar entre las dinámicas de poder y control de la agenda de la organización con los financiadores.
5. Los financiadores deben pensar formas alternativas de actuar como aliados y socios fuertes para respaldar las organizaciones de padres con poder e influencia.	5A Piense diferente sobre los hitos, los entregables y los plazos de financiamiento. 5B Apoye las organizaciones durante los cambios en el liderazgo. 5C Busque oportunidades para ser socios de pensamiento y aliados de los líderes de la organización, y de ofrecer otros tipos de apoyo además del financiamiento directo. 5D Deje a los padres marcar el camino y confíe en que saben lo que necesitan.

Notas Finales

- 1 Los coautores entrevistaron a organizadores externos de padres con poder e influencia en una variedad de entrevistas en profundidad desde enero hasta abril de 2023.
- 2 “¿Cuál es la diferencia entre un obsequio y una subvención?”, Inside Philanthropy, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5ybf1XLNKVIJ:https://www.insidephilanthropy.com/explainers/whats-the-difference-between-a-gift-and-a-grant&cd=13&hl=en&ct=clnk&gl=us>.
- 3 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/>.

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 a todo el personal, a los padres líderes y a los socios externos de FaithActs for Education, GO Public Schools, Innovate Public Schools, Kids First Chicago y Parents Amplifying Voices in Education por su generosidad con su tiempo y por permitirnos contar sus historias.

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; Alex Cortez es actualmente miembro de la junta de Innovate Public Schools. 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:
- 👤 **Atribución.** Debe atribuir claramente el trabajo a Bellwether y disponibilizar un enlace para acceder a la publicación en www.bellwether.org.
- 🚫 **No comercial.** No puede usar este trabajo con objetivos comerciales sin el permiso previo expreso de Bellwether.
- 🔄 **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.