

# Desarrollo del Poder y la Influencia de los Padres

*Estudio de Caso Sobre Innovate Public Schools*

---

Por Krista Kaput, Kelly Robson Foster y Alex Cortez

JULIO DE 2023



## ÍNDICE

- 3      Introducción Sobre la Serie
- 5      La Organización Impulsada por Padres en Redwood City se Expande a Todo el Estado
- 10     Estructuras de Liderazgo de Padres, Eventos de Promoción y Definición de la Agenda
- 16     Recaudación de Fondos y Estructura Organizacional
- 20     Conclusión
- 21     Notas Finales
- 22     Agradecimientos
- Sobre los Autores
- Sobre Bellwether

# Introducción Sobre la Serie

Los padres<sup>i</sup> 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 padres<sup>ii</sup> 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 <sup>i</sup> 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.

<sup>ii</sup> 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 una organización sin fines de lucro de California llamada **Innovate Public Schools**. Los aprendizajes clave incluyen lo siguiente:

- Los equipos de liderazgo de padres (Parent Leadership Team, PLT) locales crean oportunidades para el crecimiento de los padres en las áreas de organización, promoción y habilidades de liderazgo.
- Los obstáculos se deben abordar de forma proactiva para facilitar la participación de los padres en las oportunidades de capacitación y desarrollo del liderazgo.
- Un equipo fuerte dedicado a políticas e investigación fortalece la organización y la promoción lideradas por los padres.
- Las capacitaciones nacionales acercan el modelo organizativo de Innovate a padres y comunidades de todo el país.
- Las tendencias en las necesidades de los padres en los diferentes PLT catalizaron la promoción inicial a nivel estatal.
- La reestructuración organizativa deja en claro cuáles son los roles del personal e impulsa la alineación de la misión en toda la organización.
- Diversificar el financiamiento y aprovechar los programas existentes ayudan a que Innovate sea autosuficiente.

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.



---

“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

---

“Fui a un evento de Innovate en el que, como padres líderes, recibimos capacitación sobre cómo comunicarnos, promocionar y conectar con otros padres líderes. Una de las cuestiones que más me gustan de Innovate es que nos enseña a hacer las cosas nosotros mismos, en lugar de depender de otro que lo haga por nosotros”.

—PADRE LÍDER DE INNOVATE

---

“En Innovate, realmente nos escuchan. Obtienen información de los padres de nuestras comunidades, descubren lo que nos gusta y lo que no sobre el distrito y las escuelas, o cualquier otra cuestión sobre la que los padres quieran conversar. Innovate crea espacios seguros para que los padres puedan realmente descargarse. Compartimos momentos y ponemos manos a la obra”.

—PADRE LÍDER DE INNOVATE

---

# La Organización Impulsada por Padres en Redwood City se Expande a Todo el Estado

En 2012, Jose Arenas y Matt Hammer comenzaron Innovate Public Schools con la visión de “adornar” el modelo de organización comunitaria, tradicional y riguroso, con investigación y datos. Creían que la combinación de los esfuerzos de organización de la reforma educativa local impulsada por padres con datos e investigación transparentes y de alta calidad podía llevar a un cambio sistémico para las comunidades históricamente marginadas. Arenas, actual vicepresidente ejecutivo de Organización y Estrategia, explicó su visión para Innovate: “Realmente queríamos que los padres líderes fueran el eje central del trabajo, que es algo que veíamos desaparecer en el campo de la organización y la política de base”.

A fin de comprender las problemáticas que los padres y las familias enfrentaban, y para empezar a desarrollar relaciones que pudieran derivar en poder local a gran escala, Arenas y Hammer concertaron cientos de reuniones individuales con padres y miembros de la comunidad en el centro de la península californiana (Redwood City, Belle Haven y East Palo Alto). En estas reuniones, Arenas conoció historias de padres que enfrentaban problemas relacionados con los resultados educativos de sus niños y que no podían acceder a programas especializados, como el programa de educación para niños dotados y talentosos. Después de casi un año de reuniones, conoció a un grupo de padres latinos inmigrantes en Redwood City que había comprado un furgón de iglesia para poder llevar a sus niños a una escuela chárter en San José. En ese momento, se estableció la agenda inicial de Innovate: abrir una nueva escuela de alta calidad en Redwood City. Arenas recuerda que, si bien hubiese preferido no concentrarse en las escuelas chárter, era lo que los padres querían y necesitaban. Entonces, Innovate se dejó liderar por esos padres. Arenas explicó: “[A los padres] les interesaba mucho poder decidir y tener opciones en Redwood City, y esa fue nuestra primera campaña: abrir una escuela Rocketship” (Apartado 1).

## APARTADO 1

### Expansión de Opciones de Escuelas de Alta Calidad en Redwood City

En 2012, Arenas conoció a un grupo de padres latinos inmigrantes de Redwood City que se organizaban para llevar a sus niños a una escuela chárter Rocketship en San José y que esperaban ansiosos que Rocketship abriera una escuela en su comunidad. Mientras Arenas organizaba a los padres y ganaba impulso para abrir una nueva escuela chárter, en 2013, Innovate publicó un nuevo informe de investigación llamado *Promesas Rotas: Los Niños que Quedaron Atrás en las Escuelas de Silicon Valley*, en el que se explicaba que dos de las escuelas primarias con peor desempeño para estudiantes de inglés y estudiantes latinos en California se encontraban en Redwood City.<sup>1</sup> Este informe ofrecía datos cuantitativos e investigación para respaldar las historias cualitativas que Arenas oía de padres y estudiantes sobre la necesidad de contar con opciones de escuelas de mejor calidad en la ciudad.

Durante los dos años siguientes, Arenas capacitó y organizó a cientos de padres de Redwood City, quienes presentaron su testimonio en reuniones de la junta escolar, se reunieron con miembros de la junta y líderes del distrito, y celebraron reuniones con la comunidad. Uno de los eventos con mayor fuerza fue una reunión de acción de padres (Parent Action Meeting) en marzo de 2014. Más de 400 padres se acercaron a expresar su apoyo a las escuelas chárter, compartir sus historias y buscar el compromiso de los funcionarios locales elegidos de abrir dos nuevas escuelas chárter en Redwood City.<sup>2</sup> Un padre líder de Innovate se expresó en la reunión sobre la necesidad de más opciones de escuela: “A nuestros niños les va mal en la escuela. ¿Por qué a nuestros niños? ¿Por qué a los latinos? ¿Por qué en Silicon Valley? ... A la gran mayoría de nuestros niños les costará trabajo la escuela secundaria, y eso nos rompe el corazón. Queremos más opciones, mejores opciones, y no podemos esperar”.<sup>3</sup>

Arenas también estableció relación con funcionarios clave de la ciudad y el distrito, quienes ayudaron a impulsar el avance del trabajo. Recuerda que el apoyo de un miembro de la junta escolar tuvo un gran impacto: “Estaba cansada de que no la respetaran sus colegas provenientes de las estructuras de poder blanco más progresivas de la península. Quería hacer algo. Me presentó a cientos de padres. Literalmente, me llamaba para darme nombres de personas con quienes hablar”.

Después de dos años de promoción impulsada por los padres, en junio de 2014, la Junta Escolar de Redwood City aprobó por unanimidad la apertura de dos nuevas escuelas chárter en el distrito (una operada por Rocketship Education y otra por las Escuelas KIPP del Área de la Bahía [KIPP Bay Area Schools]).

Ambas escuelas abrieron en 2015 y, hoy, siguen prestando servicio a los estudiantes.

Después del éxito inicial de Innovate al abrir escuelas chárter de alta calidad en Redwood City, una madre de East Palo Alto, quien había asistido a uno de los eventos de Innovate, se comunicó con Arenas para explicarle que ella y algunos otros padres que se encontraban en una situación similar —sin escuelas accesibles y de alta calidad en su comunidad— querían hacer lo mismo. Arenas describió este tipo de comunicación y expansión orgánica liderada por padres como la “situación ideal”: “Los padres escucharon o vieron lo que estábamos haciendo y fueron ellos quienes nos llamaron. A partir de allí, comenzamos nuestro segundo esfuerzo en la península”.

De acuerdo con Arenas, las campañas de base lideradas por padres en Redwood City y en East Palo Alto para llevar escuelas chárter a esas áreas demuestran que las acciones y las campañas pueden llevar a la expansión del trabajo: “Esa es la magia de las campañas. Después de hacer una campaña o dos, no importa el origen de la campaña; si organizas las reuniones de investigación y las sigues haciendo, aparecerán oportunidades de hacer algo mayor. Todo lleva a trabajo más grande y amplio”.

Como complemento al trabajo liderado por los padres para ampliar las opciones de escuelas de alta calidad en Redwood City y en East Palo Alto, Innovate lanzó la Beca de Escuelas de Clase Mundial en el otoño de 2013. A través del programa, Innovate se asociaba con líderes, tanto del distrito como de escuelas chárter, y les brindaba apoyo para abrir nuevas escuelas chárter y rediseñar las escuelas con bajo desempeño crónico existentes. Innovate llevó adelante el programa por casi una década y entrenó a más de 60 becarios que abrieron o lideraron más de 20 escuelas.<sup>4</sup> En 2022, después de una reestructuración organizativa, Innovate decidió poner fin al programa.<sup>5</sup>

En 2016, Innovate adoptó un enfoque estratégico hacia la expansión, predominantemente impulsado por cuestiones internas, y creó equipos tanto en San José como en San Francisco. Arenas explicó el razonamiento para expandirse hacia San José: “En San José, está nuestra sede central, por lo que lo analizamos deliberadamente y decidimos indagar en el Distrito Escolar Unificado de San José y ver dónde había una necesidad y un interés de la comunidad para el desarrollo de poder e influencia”. Si bien hubo desafíos para la organización y promoción en San José en el distrito escolar, Innovate ha desarrollado poder e influencia a nivel ciudad, condado y estado, y ha obtenido algunos logros recientes en las áreas de tutorías de alta



calidad, servicios de salud mental y participación de la ciudad en problemáticas relacionadas con la educación (Apartado 2).

La expansión hacia San Francisco resultó ser, incluso, más desafiante. En ese momento, Innovate todavía se enfocaba principalmente en ampliar las opciones de escuelas de alta calidad. Para San Francisco, decidió adoptar el mismo enfoque que había aplicado en expansiones previas: destinar el primer año a reunirse con padres y escuchar sus necesidades, publicar un informe que resaltara las brechas de rendimiento del distrito y luego organizar a los padres para abrir nuevas escuelas de alta calidad. En octubre de 2017, Innovate publicó *Un Sueño Diferido*, en el que se concluye que, en comparación con distritos similares en California, San Francisco se encontraba cerca del fondo en cuanto al logro académico de los estudiantes negros, latinos y con desventaja económica. Innovate organizó una conferencia de prensa en la escalera del Ayuntamiento para ofrecer un vistazo general de los datos y las conclusiones del informe, en la que estaría rodeado de defensores, entre ellos, el senador estatal por San Francisco. Sin embargo, esto no resultó según lo planeado. Arenas explicó: “La mañana de la conferencia de prensa, recibimos muchísimas cancelaciones y llamados de personas y grupos que nos habían respaldado, y que ahora decían que no les permitían asistir”.

Frente a una oposición a las escuelas chárter mucho más organizada en San Francisco que en otros lugares, Innovate cambió el enfoque de su trabajo en San Francisco a otras problemáticas que afectaban a los padres, entre ellas, el acceso a tutorías de alta calidad, el logro académico de estudiantes negros y los servicios de traducción e interpretación.<sup>6</sup> Lograron una cantidad de éxitos en relación con estas problemáticas, que Arenas atribuye al modelo organizativo de Innovate y a la oportunidad inducida por la pandemia de establecer relaciones con los miembros de la Junta Escolar de San Francisco. “El tema con los enfoques organizativos tradicionales es que están hechos para durar. La pandemia [de COVID-19] fue un inconveniente para la clase media y para familias mayoritariamente blancas que empezaron a considerar seriamente las problemáticas que nosotros hemos expresado por años. Esto nos abrió la puerta a progresar en el distrito”. Los miembros de la junta que se habían opuesto fuertemente a los esfuerzos de Innovate para lograr escuelas chárter se convirtieron en socios clave en campañas posteriores.

## APARTADO 2

### Cambio de Estrategia y Aprovechamiento de Oportunidades en las Políticas Para Garantizar Éxitos en San José

Cuando Innovate inició su trabajo en San José en 2016, al igual que en Redwood City y en East Palo Alto, comenzó con reuniones individuales para entender qué querían y necesitaban los padres. Aquí, también, los padres estaban interesados en traer escuelas chárter de alta calidad a la comunidad. Los padres también mencionaron la educación especial como una problemática. Innovate llevó a cabo algunas campañas sobre estos temas, pero encontró dificultades para avanzar con el liderazgo y la administración del distrito. La falta de movimiento político en el distrito forzó a los padres líderes y al personal de Innovate a repensar su estrategia en San José. Arenas explicó: “Justo antes de la pandemia, empezamos a cambiar nuestra estrategia en torno a las juntas de la ciudad y del condado [de San José]. No abandonamos el distrito, pero queríamos ver si el distrito se involucraba con nosotros, o al menos reaccionaba, si recibía presión de la ciudad o el condado”.

El cambio de enfoque hacia las juntas de la ciudad y el condado resultó ser exitoso. En enero de 2021, los padres líderes de Innovate se organizaron y defendieron ante las juntas de la ciudad y el distrito la necesidad de más tutorías de alta calidad, escuelas de verano y programas después de la escuela y de enriquecimiento en verano para sus estudiantes. En 2022, Innovate publicó un informe de investigación, *Los Estudiantes de San José Necesitan Más Opciones de Tutoría de Alta Calidad Urgentemente*,<sup>7</sup> que incluía datos que mostraban las preocupaciones de los padres por el efecto adverso que la pandemia y los cierres de las escuelas tuvieron sobre los estudiantes de San José —en particular, sobre los estudiantes de color, los estudiantes de inglés y los estudiantes con discapacidades—.

Como resultado de estos esfuerzos, en 2022, la Ciudad de San José otorgó dos millones de dólares para financiar un nuevo programa de subvención, ejecutado por la Fundación de la Biblioteca Pública de San José (San Jose Public Library Foundation), con el fin de ampliar el acceso a programas de tutorías de alta calidad en toda la ciudad. El alcalde de San José, Matt Mahan, se expresó sobre los esfuerzos de los padres líderes de Innovate de la siguiente manera: “Este programa cambiará vidas. “Nos enorgullece y agradecemos la alianza con los tenaces padres defensores que conforman las familias a quienes sirve Innovate Public School. Con esta alianza, redirigimos la atención a nuestros estudiantes, en particular a los más vulnerables, y los impulsamos para que alcancen todo su potencial”.<sup>8</sup>

En busca de ampliar el impacto a nivel del estado, Innovate decidió expandirse hacia Los Ángeles en 2018. Hannah Gravette, vicepresidenta de Innovate en Los Ángeles y San José, explicó parte de la motivación para expandirse: “En California, si estás en el Área de la Bahía y Los Ángeles, entonces tienes algo de capacidad para lograr un impacto a nivel estatal. Si bien nuestros padres líderes no nos pedían que fuéramos a Los Ángeles, sí nos decían que necesitábamos tener presencia en más lugares influyentes para poder expandir la influencia y el poder de Innovate”. El objetivo de desarrollar poder estatal mediante el trabajo en Los Ángeles se escribió específicamente en las metas fundacionales para cinco años: esta fue la primera vez que Innovate plasmó por escrito esa visión y la convirtió en una estrategia para la región. Además, Innovate tenía apoyo de financiadores para empezar el trabajo en Los Ángeles. De acuerdo con Gravette, “Los financiadores nos apoyaban e impulsaban para expandirnos hacia Los Ángeles, lo que también nos ayudó a tomar una decisión. No habríamos ido si no hubiésemos podido obtener financiamiento”. A lo largo de los años, el equipo de Innovate en Los Ángeles ha tenido muchas victorias, en particular, en torno al logro académico de estudiantes negros y al abordaje de las desigualdades relacionadas con la COVID-19.

A principios de 2021, después de actuar como CEO fundador por casi una década y supervisar la expansión a East Palo Alto, San José, San Francisco y Los Ángeles, Hammer incluyó a la miembro de la junta Michelle Vilchez como co-CEO (Apartado 3). El año siguiente, Hammer dejó Innovate, y Vilchez tomó el timón como única CEO. Durante el año pasado, Vilchez guio la organización por una renovación de su misión y visión, un proceso de optimización del programa y una reorganización de la estructura de personal.

---

“Realmente queríamos que los padres líderes fueran el eje central del trabajo, que es algo que veíamos desaparecer en el campo de la organización y la política de base”.

—JOSE ARENAS

Vicepresidente Ejecutivo de Organización y Estrategia, Innovate

---

### APARTADO 3

#### Perfil de Líder: Michelle Vilchez

Michelle Vilchez nació y creció en el sur de California en una familia de inmigrantes, productores y líderes religiosos con una fuerte vocación de servicio a otros. Mientras ella crecía, su padre le contaba historias del racismo implícito y explícito que enfrentaba como inmigrante en el sur, como ver carteles que decían “Prohibido el ingreso de mexicanos y perros”. Su padre también le contó historias sobre lo desamparado que se sentía cuando veía las condiciones que enfrentaban las comunidades negras en el sur, haciendo énfasis a Vilchez en que las vicisitudes que su familia enfrentaba no eran tan diferentes de las que enfrentaban otras personas que no se parecían a ella.

Cuando la familia se estableció en California, el padre decidió ingresar al clero y aportaba constantemente a su comunidad. Esta crianza afectó significativamente a Vilchez, tanto en lo personal como lo profesional, y la influenció para seguir una vida de servicio: “Mi padre y madre siempre me recordaban que, si teníamos voz, teníamos que usarla”.

Al comienzo de su carrera, Vilchez trabajó en el Departamento de Salud del condado de San Mateo, pero se dio cuenta de que el trabajo no le daba suficiente flexibilidad para satisfacer las necesidades de las personas a las que quería servir. Ingresó al entorno de entidades sin fines de lucro y terminó trabajando en el Centro de Resolución de Conflictos de la Península (Peninsula Conflict Resolution Center, PCRC), una organización sin fines de lucro que ayuda a personas y organizaciones a tener conversaciones difíciles y resolver conflictos, establecida hace más de dos décadas. Empezó como directora administrativa de los programas de participación de la comunidad y trabajó hasta llegar a directora ejecutiva. Durante este tiempo, duplicó el personal y el presupuesto, y ayudó a la organización a ampliar el enfoque regional a uno nacional. En sus diversos roles en el PCRC, Vilchez reunió a miembros de la comunidad, grupos religiosos, escuelas y gobiernos locales para abordar problemáticas tales como la participación cívica y la violencia en la comunidad.

Antes de ser nombrada CEO de Innovate en 2021, había prestado servicio en la junta directiva durante cuatro años. Expresó: “Me uní a la junta de Innovate porque hay una interconexión muy profunda entre la educación y las problemáticas de oportunidad económica y salud, y porque creo que es necesario desarrollar el poder y la influencia de las comunidades para cambiar los sistemas. Siento que la experiencia me ha preparado para este momento ... Me emociona integrar el impacto creciente de Innovate”.



Hoy en día, la misión de Innovate es “desarrollar la capacidad de los padres y las familias para organizarse y defender y demandar escuelas de alta calidad para sus niños”.<sup>9</sup> Para lograrla, Innovate aprovecha dos estrategias principales:<sup>10</sup>

- **Liderazgo de Padres y Promoción:** Desarrollar organizaciones lideradas por padres en comunidades de mucha necesidad y brindar a los padres líderes capacitación y asesoría constantes, a fin de que tengan más herramientas para defender la necesidad de mejores escuelas y sostener los esfuerzos comunitarios a largo plazo.
- **Transparencia de Los Datos:** Publicar datos e investigaciones sobre las escuelas que sean fáciles de entender para informar al público sobre qué escuelas están logrando resultados excelentes y cuáles están fallando, y para resaltar soluciones efectivas para estas últimas.

---

“Desarrollar la capacidad de los padres y las familias para organizarse, y defender y demandar escuelas de alta calidad para sus niños”.

#### MISIÓN DE INNOVATE

---

“Me uní a la junta de Innovate porque hay una interconexión muy profunda entre la educación y las problemáticas de oportunidad económica y salud, y porque creo que es necesario desarrollar el poder y la influencia de las comunidades para cambiar los sistemas. Siento que la experiencia me ha preparado para este momento ... Me emociona integrar el impacto creciente de Innovate”.

—MICHELLE VILCHEZ

CEO, Innovate

---



# Estructuras de Liderazgo de Padres, Eventos de Promoción y Definición de la Agenda

Al centro del trabajo de Innovate se encuentran las estructuras de organización y liderazgo que capacitan a los padres sobre cómo usar su poder para impulsar el cambio dentro de sus comunidades. Estas estructuras y procesos han llevado a muchos éxitos importantes en la península, San José, San Francisco, Los Ángeles y todo el estado.

## Aprendizajes Clave

### 1. Los PLT locales crean oportunidades para el crecimiento de los padres en las áreas de organización, promoción y habilidades de liderazgo.

En Innovate, los PLT son el centro del liderazgo de padres. Innovate utiliza estos equipos para capacitar en profundidad sobre organización y promoción al tiempo que implementa estructuras que ayudan a los padres a trabajar de forma colaborativa para definir agendas, facilitar reuniones e identificar en qué campañas trabajar.

### 2. Los obstáculos se deben abordar de forma proactiva para facilitar la participación de los padres en las oportunidades de capacitación y desarrollo del liderazgo. Innovate identifica y aborda proactivamente los obstáculos que pueden evitar que los padres participen en oportunidades de liderazgo. Mediante una estructura de liderazgo “plana” en los PLT, servicios de traducción y la satisfacción de necesidades básicas, Innovate hace posible la participación activa en liderazgo y promoción de tantos padres como sea posible.

### 3. Un equipo fuerte dedicado a políticas e investigación fortalece la organización y la promoción lideradas por los padres. Innovate combina investigación y análisis de datos de alta calidad con la voz y las experiencias de los padres, lo que ha ayudado a acelerar su trabajo y garantizar logros en políticas.

4. Las capacitaciones nacionales acercan el modelo organizativo de Innovate a padres y comunidades de todo el país. El Instituto de Padres Líderes (Parent Leadership Institute, PLI) y el Programa de Entrenamiento en Organización Comunitaria (Community Organizing Training Program, COTP) permiten a Innovate ofrecer a padres y comunidades en todo el país las herramientas que necesitan para organizarse y promover el cambio en sus comunidades.

5. Las tendencias en las necesidades de los padres en los diferentes PLT catalizaron la promoción inicial a nivel estatal. La expansión de Innovate a la promoción a nivel estatal fue impulsada en gran medida por una necesidad común de apoyos de tutoría durante la pandemia que surgió en los PLT locales de Innovate.



## **Los PLT locales crean oportunidades para el crecimiento de los padres en las áreas de organización, promoción y habilidades de liderazgo.**

Los PLT son fundamentales para el trabajo de Innovate. Cada una de las cinco sedes (Redwood City, East Palo Alto, San José, San Francisco y Los Ángeles) tiene un PLT compuesto por padres locales que trabajan en conjunto para generar un cambio sistémico en sus comunidades. Los PLT se reúnen cada dos semanas. Un subconjunto de miembros de los PLT trabaja con los organizadores locales de Innovate para establecer y facilitar la agenda para cada reunión. Este subconjunto de padres cambia en cada reunión, lo que ofrece a los miembros del PLT una oportunidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo y organización de reuniones. Un padre líder describió la forma en que este diseño desarrolla las habilidades de los padres líderes: “Innovate nos ha enseñado cómo organizar nuestras propias reuniones para que podamos empezar a involucrarnos con nuestras propias escuelas dentro de nuestras propias comunidades y para conversar con otros padres con los que todavía no lo hacíamos. Empezamos haciendo reuniones individuales con otros padres que ya conocíamos y luego, los llevamos a reuniones más grandes en las oficinas de Innovate e involucramos a los padres de esa manera. Todas estas son reuniones lideradas por padres en las que nosotros estamos a cargo de la agenda. Todos los padres tuvieron la oportunidad de organizar una reunión. Innovate nos ayudó a participar en ellas para no sentirnos perdidos”. Si bien las problemáticas establecidas en las agendas de cada PLT son diferentes, relevantes para el contexto de la comunidad y las necesidades locales, la estructura no varía.

El PLT es fundamental para desarrollar el conocimiento y el poder de los padres, y para identificar las problemáticas educativas en las que Innovate trabajará. Primero, los PLT desarrollan una cultura de liderazgo compartido; luego, el grupo establece la estrategia y determina cómo lograr un impacto en la comunidad. Las reuniones individuales son centrales para este proceso de definición de agenda. Gravette compartió: “Una de las piezas fundamentales de nuestro modelo de organización son las reuniones individuales. La verdad es que las decisiones no se toman en las reuniones, sino en los encuentros individuales con los padres. Esas decisiones, luego, se afirman en las reuniones. Pero los padres vienen a las reuniones con toda la información que necesitan y ya han tomado una decisión”. Los miembros del PLT se reúnen con padres,

miembros de la comunidad y otras partes interesadas para obtener más información sobre el posible impacto que podría tener su campaña.

Es mediante este proceso que Innovate ha podido adaptar con éxito su enfoque a medida que surgen nuevas problemáticas en las comunidades. Al principio, Innovate se enfocaba en apoyar a los padres en la promoción de nuevas escuelas chárter en comunidades que no ofrecían acceso a opciones de educación pública de alta calidad. A medida que las necesidades de los padres y las comunidades evolucionan, también lo hacen las problemáticas en las que se enfoca Innovate y las campañas que emprenden los padres.

## **Los obstáculos se deben abordar de forma proactiva para facilitar la participación de los padres en las oportunidades de capacitación y desarrollo del liderazgo.**

El liderazgo de padres efectivo requiere reducir los obstáculos, ya sean el resultado de estructuras jerárquicas, diferencias de idioma o desafíos logísticos. Arenas y el personal de Innovate tomaron medidas deliberadas para diseñar los PLT a fin de que no haya “estructuras de control de acceso”.

Una de las formas en la que lo lograron fue al establecer una estructura de liderazgo plana; los PLT no tienen funcionarios tradicionales, como presidente o tesorero. Una madre contrastó su experiencia en un PLT con la vivida en la asociación de padres y maestros (parent-teacher association, PTA) de su escuela local: “Existe un fuerte contraste entre la capacitación impartida por Innovate y la capacitación con la PTA, por ejemplo. La PTA te capacita para ser un buen miembro y apoyar la organización, con sus metas, y cumplir con sus políticas y procedimientos. Y, si bien eres parte —y lo digo entre comillas— de una ‘organización de promoción’, en realidad nunca te enseñan cómo llevar a cabo esa promoción. Con Innovate, en el equipo de liderazgo de padres, determinas como grupo cuáles serán las metas y la motivación, y cómo las vas a lograr. También tienes espacio para encontrar tu motivación individual, que es importante para desarrollar tu propio liderazgo”.

Además de capacitar a los padres para que se conviertan en expertos en contenido y se involucren en la organización, Innovate aborda proactivamente los obstáculos que podrían impedir que los padres participen

en los PLT. Una de las formas para hacerlo es garantizar que tanto los padres que hablan inglés como los que hablan español tengan acceso a las reuniones y la información. Una madre que habla español explicó lo importante que son los servicios de traducción para ella: “Las personas a las que más se ignora son las que más se deben escuchar. Puede ser frustrante cuando el idioma es un obstáculo. Pero Innovate se asegura de que haya traductores para que nuestras voces se escuchen”. Un padre que habla inglés respaldó este sentimiento: “Hace unos meses, estábamos llevando a cabo una acción por [el Distrito Escolar Unificado de Los Ángeles] para obtener traducciones para todos. Independientemente de si hablábamos inglés o español, todos teníamos auriculares. Podíamos hablar en el idioma nativo, y se traducía al idioma no nativo para las personas que estaban escuchando la traducción. Fue muy fuerte porque, como hablante de inglés, generalmente no necesito traducción en ningún lugar. Me ayudó a comprender mejor cómo se sienten los hablantes de español cuando están en un entorno en que se habla un idioma que no es el suyo”. Siempre que sea posible, Innovate se asegura de que este mismo apoyo del idioma también esté disponible en reuniones con funcionarios locales y estatales.

Innovate también elimina los posibles obstáculos a necesidades logísticas básicas, como el cuidado de niños. Un padre líder expresó la importancia de esto para ellos: “Hay muchos padres que tienen niños más pequeños y que no pueden participar en lo que sucede porque tienen que cuidarlos. Innovate ofrece cuidado de niños, paga la comida e invierte en traducción. Abordan las cuestiones que impedirían que alguien asista a una reunión o participe en ella”.

### **Un equipo fuerte dedicado a políticas e investigación fortalece la organización y la promoción lideradas por los padres.**

Contar con la capacidad interna de producir investigación y análisis de datos de alta calidad ha sido un componente crítico en el modelo de Innovate desde el primer día. Arenas explicó: “Era fundamental para Innovate empezar con una buena organización local, fuerte y tradicional, junto con rigurosa investigación de alta calidad. Esta es una fórmula poderosa, tanto para campañas locales como para la óptica. Hemos podido acelerar nuestro trabajo porque la combinación de estrategia organizativa con investigación

y políticas no es completamente de arriba hacia abajo ni de abajo hacia arriba, sino que existe una simbiosis deliberada”.

Innovate confía en que su equipo de investigación publique informes externos que contextualicen las problemáticas identificadas por los padres y que se dirijan a una amplia variedad de audiencias, entre ellos, los líderes del distrito, la ciudad y el estado. Estos informes, como *Promesas Rotas: Los Niños que Quedaron Atrás en las Escuelas de Silicon Valley*, *Los estudiantes de San José necesitan más opciones de tutoría de alta calidad urgentemente* y *Un sueño diferido*, son componentes importantes de las campañas de Innovate sobre las problemáticas.

Además, el equipo de investigación de Innovate ofrece a sus equipos de campo datos sobre las problemáticas que ven en sus comunidades locales. Jennifer Perla, directora de Investigación y Políticas de Innovate, explicó que se ven a sí mismos como “el equipo de investigación de la gente” y que su objetivo es “brindar a los padres líderes, a los organizadores y a la comunidad más amplia investigación y datos que realmente impulsen las campañas”.

---

“Las personas a las que más se ignora son las que más se deben escuchar. Puede ser frustrante cuando el idioma es un obstáculo. Pero Innovate se asegura de que haya traductores para que nuestras voces se escuchen”.

—PADRE LÍDER DE INNOVATE

---

“En el equipo de liderazgo de padres, determinas como grupo cuáles serán las metas y la motivación y cómo las vas a lograr. También tienes espacio para encontrar tu motivación individual, que es importante para desarrollar tu propio liderazgo”.

—PADRE LÍDER DE INNOVATE

## Las capacitaciones nacionales acercan el modelo organizativo de Innovate a padres y comunidades de todo el país.

En 2015, Innovate decidió disponibilizar sus capacitaciones de organización de los padres a nivel nacional. Lanzó dos programas de capacitación: el PLI y el COTP.

El PLI invita a padres líderes de todo el país a participar en un instituto de tres días que ofrece capacitaciones intensivas sobre organización y ayuda a los padres a desarrollar sus habilidades de liderazgo para lograr cambios transformadores en sus comunidades. Arenas describió cómo desarrolló el PLI: “Cuando lo diseñé, usé el modelo que utilizan las grandes redes nacionales. Generalmente, ofrecen una capacitación nacional de siete a 10 días, y lo han estado haciendo desde la década de 1970. Elegimos lo que pensamos que sería más potente y lo condensamos en tres días y dos noches. La capacitación cubre lo básico sobre la organización de la comunicación, filosofía y práctica. La hemos repetido a lo largo de los años. Hemos agregado y enmendado cosas. Y generalmente hemos contado con personas increíblemente experimentadas, las mejores en lo que hacen”.

Charlene Mack, vicepresidenta de Capacitación y Alianzas Nacionales de Innovate, explica el impacto del PLI para los padres: “El PLI es una forma de fortalecer a los líderes del día a día y darles los conocimientos básicos de lo que es posible. Trabajamos estrechamente con ellos durante el fin de semana para conversar de lo que entienden sobre el poder y para exponer a los padres a lo que es posible si se involucran más profundamente en la vida cívica. El PLI actúa como un amplificador de lo que afecta la educación y resalta que no estamos solos si nos reunimos con padres de todo el país”.

Muchos de los miembros del PLT de Innovate han participado en el PLI. Uno de ellos habló sobre su impacto: “El Instituto de Liderazgo es importante porque es donde te brindan toda la información sobre cómo ser mejor organizador. Nos enseñan a realizar entrevistas individuales y a hablar con los vecinos u otros padres sobre lo que está pasando en sus escuelas y sus preocupaciones. Con esa capacitación, desarrollamos nuestro liderazgo”.

Como lo hace con los PLT, el personal de Innovate aborda proactivamente los obstáculos para maximizar la capacidad de los padres de participar en el PLI. Un participante explicó: “Pagaron todos los gastos, nuestros niños podían ir con nosotros, y nos dieron alojamiento. Incluso ofrecieron llevar a quienes no tenían auto. Realmente pensaron en todo y cubrieron todas las razones por las que un padre podría no asistir. Los organizadores que tuvimos fueron increíbles y respondían todas las preguntas que teníamos. Incluso dos meses antes del seminario, se comunicaron con nosotros para decirnos ‘No se preocupen por el dinero’. ‘No se preocupen por los niños. Pueden venir, porque va a haber cuidado de niños todos los días’. Nos dijeron que no nos preocupáramos por nada”.



---

“El PLI es una forma de fortalecer a los líderes del día a día y darles los conocimientos básicos de lo que es posible. Trabajamos estrechamente con ellos durante el fin de semana para conversar de lo que entienden sobre el poder y para exponer a los padres a lo que es posible si se involucran más profundamente en la vida cívica. El PLI actúa como un amplificador de lo que afecta la educación y resalta que no estamos solos si nos reunimos con padres de todo el país”.

—CHARLENE MACK

Vicepresidenta de Capacitación y Alianzas Nacionales, Innovate

---

El COTP se diseñó para brindar a los organizadores una comprensión básica de la teoría y práctica de la organización comunitaria. Mack explicó: “El desarrollo de poder requiere que el aprendizaje sea práctico. Nuestro equipo ha hecho un trabajo tremendo para cambiar el enfoque: de ser meros espectadores a participar en situaciones en las que el aprendizaje se aplica en tiempo real. ¿Cómo se puede describir? Para nuestra cohorte más reciente, se describe como 200 reuniones individuales, más de 20 acciones de investigación, una variedad de reuniones, y acciones. Es aprendizaje aplicado”. El COTP es un compromiso de ocho meses que incluye cuatro sesiones virtuales de tres días, dos reuniones en persona y asesorías en grupos pequeños. Los participantes también siguen de cerca las campañas políticas para las reuniones en persona.

Muchos graduados de la capacitación lanzaron sus propias organizaciones de padres con poder e influencia. Tanto Maya Martin Cadogan como Jamilah Prince-Stewart, por ejemplo, que lanzaron Parents Amplifying Voices in Education (PAVE) y FaithActs for Education —dos de las otras organizaciones analizadas junto con Innovate en este proyecto— asistieron a los programas de Innovate.

### **Las tendencias en las necesidades de los padres en los diferentes PLT catalizaron la promoción inicial a nivel estatal.**

El enfoque actual de Innovate es desarrollar poder estatal. Este trabajo se incluyó formalmente en la estrategia de Innovate en 2018 cuando se expandió a Los Ángeles. Luego, en 2020, Innovate creó un PLT para todo el estado. Perla explicó que la decisión de crear estructuras para apoyar el trabajo a nivel estatal surgió de las tendencias en los PLT locales. En particular, durante la pandemia, los padres en las cinco ubicaciones de Innovate expresaron la necesidad de apoyos más académicos y oportunidades de tutoría para sus niños. Los padres querían poder opinar sobre la forma en la que el estado gastaría su financiamiento de alivio por la COVID; en particular, querían que se utilizara para financiar las tutorías. Perla recuerda que, en Los Ángeles, muchos padres contrataban tutores privados —una inversión costosa— porque no podían conseguir el apoyo que necesitaban del distrito. Compartió: “Las tutorías surgían como un recurso que los padres querían y necesitaban cada vez más para sus estudiantes. Al mismo tiempo, veíamos mucho financiamiento del Gobierno federal para abordar la pérdida de aprendizaje. Sin embargo, los padres líderes



con quienes hablábamos se daban cuenta de que no se los involucraba en las decisiones sobre cómo el estado utilizaría ese financiamiento”. El personal de Innovate se dio cuenta de que estaban en un momento clave, en el que necesitaban garantizar que los líderes estatales oyeran a los padres de Innovate.

Cuando el personal supo que tenían que expandir su trabajo al nivel estatal, tomaron medidas. Perla comentó: “Empezamos a intentar comunicarnos con miembros de la Asamblea y senadores [estatales] para obtener más información. Comenzamos a organizar muchas reuniones de investigación solo para aprender más sobre el presupuesto estatal e identificar la mejor forma de elevar las prioridades de los padres”.

Durante los dos primeros años de la pandemia, la estructura estatal del PLT era informal. Según Perla: “Eran de dos a cuatro padres líderes de cada región que estaban más involucrados y querían trabajar a nivel estatal. Era más orgánico. Nosotros [el personal de Innovate] nos reuníamos con ellos regularmente y les ofrecíamos capacitaciones e información para desarrollar su conocimiento”. Durante este tiempo, el PLT estatal se enfocaba en ampliar el acceso a las tutorías y las oportunidades de aprendizaje después de la escuela, dado que habían sido las dos problemáticas que impulsaron la expansión de Innovate al trabajo a nivel estatal.

El personal de Innovate decidió formalizar el PLT estatal después de dos años. Determinaron la lista inicial de posibles prioridades a nivel estatal, que se basó en los ejes centrales de los PLT locales. Perla contó: “Todo nuestro personal conocía lo que sucedía localmente en cada uno de nuestros equipos de liderazgo de padres. Comenzamos con una amplia lista de todas las problemáticas que surgían en cada uno de ellos y, luego, la redujimos basándonos en los temas centrales recurrentes en todas las regiones y en las oportunidades de políticas”. El personal de Innovate identificó seis prioridades en las que la junta estatal posiblemente podía trabajar. Mediante un proceso de votación formal, el PLT estatal decidió en cuáles tres se concentraría. Para el año 2023-24, las problemáticas elegidas fueron las tutorías de alta calidad, el logro académico de los estudiantes negros, y la interpretación y traducción del programa de educación individualizada.

La expansión al trabajo a nivel estatal ha dado sus frutos, pero no ha sido sin desafíos. Gravette explicó que forjar relaciones con los legisladores fue difícil: “Al principio, el trabajo era un poco abrumador. No nos dimos cuenta de lo desafiante que puede ser establecer relaciones con los legisladores. Generalmente, las organizaciones tienen un miembro o todo un departamento de presión política, y nosotros no tenemos nada de eso”. Sin embargo, el personal de Innovate fue estratégico al identificar y desarrollar relaciones clave con legisladores que tuvieran influencia en los espacios de toma de decisiones y que también estuvieran dispuestos a reunirse con los padres. Gravette resaltó la importancia de establecer relaciones con el personal: “También nos reunimos con muchos miembros del personal, que realmente apreciaban conocer experiencias directamente de los padres. Nos dimos cuenta de que el personal no estaba acostumbrado a escuchar a las personas en los espacios públicos ni a las más afectadas, por lo que llevamos al menos un padre líder a todas nuestras reuniones. Y como las reuniones eran virtuales por la pandemia, fue muy fácil incluirlos”.

---

“También nos reunimos con muchos miembros del personal, que realmente apreciaban conocer experiencias directamente de los padres. Nos dimos cuenta de que el personal no estaba acostumbrado a escuchar a las personas en los espacios públicos ni a las más afectadas, por lo que llevamos al menos un padre líder a todas nuestras reuniones”.

---

**—HANNAH GRAVETTE**

Vicepresidenta de Los Ángeles y San José, Innovate

---

# Recaudación de Fondos y Estructura Organizacional

Innovate ha hecho crecer sus comunidades de liderazgo de padres y ha escalado su trabajo a cinco ciudades diferentes de California y a nivel estatal. Hacerlo ha requerido que sus líderes sean ágiles y flexibles, capaces de hacer cambios en el camino para aprovechar al máximo los recursos que permiten servir a las familias. Durante los últimos dos años, Vilchez guió la organización por una reestructuración importante que incluyó la optimización de sus programas, la diversificación de su financiamiento y el rediseño de su estructura de personal.

## Aprendizajes Clave

- 1. La reestructuración organizativa deja en claro cuáles son los roles del personal e impulsa la alineación de la misión en toda la organización.** Vilchez guió a Innovate por una reorganización de personal y finalización de programas, incluida la Beca de Escuelas de Clase Mundial, para garantizar que la organización estuviese alineada con su misión y conformada de la mejor manera para servir a sus padres y sus familias. Con la reorganización, se aclararon las responsabilidades del personal y los procesos de toma de decisiones, lo cual ayudó a impulsar la moral del personal.
- 2. Diversificar el financiamiento y aprovechar los programas existentes ayudan a que Innovate sea autosuficiente.** Debido al panorama de financiamiento cambiante, Vilchez y su personal han estado pensando estratégicamente en formas de capitalizar algunos de los programas existentes de Innovate y en cómo obtener nuevo financiamiento sin agregar nuevos compromisos de programación que no estén directamente alineados con las metas de la organización.





## La reestructuración organizativa deja en claro cuáles son los roles del personal e impulsa la alineación de la misión en toda la organización.

En 2012, Innovate vio la luz con cuatro miembros del personal: sus fundadores, Jose Arenas y Matt Hammer; un superintendente residente para asesorar sobre el trabajo enfocado en el distrito; y un asistente administrativo. Pronto, sumaron a un director de escuelas para liderar el trabajo en la escuela, y un director de investigación para liderar el trabajo relacionado con datos e investigación. En el transcurso de los cinco años siguientes, Arenas y Hammer sumaron personal lentamente, a medida que veían resultados en su trabajo y podían recaudar dinero para establecer los diferentes departamentos.

Durante ese tiempo, Innovate seguía centralizado y desprovisto de liderazgo sénior, incluso en su expansión hacia nuevas ciudades. Sin embargo, después de la expansión a Los Ángeles, Innovate cambió hacia un modelo más descentralizado y creó un “mini Innovate” en cada uno de los lugares donde estaba activo. Esto significó que cada lugar tenía su personal dedicado para la organización, investigación, comunicaciones y otras áreas funcionales.

Los cambios en el panorama de financiamiento como consecuencia de la pandemia hicieron que este enfoque descentralizado fuera menos factible financieramente. Bajo el liderazgo de Vilchez, en 2022, Innovate volvió a un modelo de personal más centralizado. Compartió: “Comenzó a partir de una necesidad de adaptarse al entorno de financiamiento, pero tampoco sabíamos con certeza si era sostenible que todo fuese regional y duplicado. No podíamos aprovechar al máximo los conocimientos y la experiencia en todas las regiones si cada lugar actuaba como un centro independiente. Con un enfoque más centralizado, podemos aprender entre nosotros más rápidamente. Ya hemos empezado a ver algunos de esos beneficios”.

Sin embargo, Vilchez no se embarcó en este proceso de reestructuración inmediatamente después de aceptar el rol de co-CEO. Destinó su primer año —y un poco más— a escuchar y aprender. Reflexionó: “Necesitaba escuchar las necesidades de los padres líderes. Necesitaba escuchar las problemáticas que planteaban. Habría sido más costoso avanzar en una dirección que no fuera congruente con nuestra misión, visión o resultados. Primero tenía que escuchar. Tenía que esperar”.

Después de más de un año de escuchar y aprender, Vilchez se reunió con el equipo de liderazgo de Innovate y reestructuró la organización para abordar dos problemas principales. Primero, algunos de los programas activos, como la Beca de Escuelas de Clase Mundial, ya no se alineaban con la misión y visión de la organización. Vilchez y su equipo decidieron poner fin a estos programas a fin de crear más capacidad para programas más alineados con su misión.

Segundo, como Innovate sumó personal y se volvió más descentralizado a lo largo de los años, había demasiadas personas en puestos altos y poca capacidad de personal de campo. Vilchez comentó: “Decidí que necesitábamos reestructurar y realmente asignar más recursos para el trabajo de organización y estrategia que estábamos realizando”. Redujo el equipo de liderazgo y reorganizó el personal con el fin de que hubiera más puntos de contacto con los padres líderes y las campañas regionales. Compartió: “Cuando nos reorganizamos, parte del personal tuvo que cambiar su rol. Por ejemplo, un vicepresidente ahora supervisa San Francisco y la península. El personal de campaña organizado se reporta directamente ante él, por lo que él tiene contacto directo con los padres líderes y puede entender completamente sus campañas, estrategias, desafíos y lo que se dice en la región”.

Si bien la reorganización llevó tiempo y una gestión de cambio considerable, Vilchez cree que ha logrado aclarar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo y que se ha generado una mejor cultura organizacional. Compartió: “He visto mucha menos rotación de personal. Si bien todavía estamos trabajando en algunos detalles, las personas se sienten más valoradas. El flujo y los planes de trabajo de todos están alineados con nuestra misión, y creo que nuestra moral y cultura han mejorado”.

Vilchez también se ha mostrado decidida a crear más oportunidades para que el personal se involucre en grupos de afinidad y en esfuerzos de diversidad, equidad e inclusión (*diversity, equity, and inclusion, DEI*). En la reorganización, Innovate creó un nuevo puesto, la vicepresidencia de Equidad y Aprendizaje, que está a cargo de ofrecer asesoría y capacitación internas, y oportunidades de aprendizaje basado en experiencia al personal de Innovate, al equipo de liderazgo y a la junta directiva para sus esfuerzos de DEI. Este puesto también ofrece grupos de afinidad para empleados de Innovate y su Grupo de Trabajo sobre Equidad, formado por una

muestra representativa del personal de Innovate, que ofrece sugerencias sobre las políticas y procedimientos organizativos, y ayuda a garantizar que todos tengan una oportunidad de hacer oír su voz.

Además de la reestructuración organizativa, Vilchez lideró un proceso para codificar los objetivos y resultados clave (*objectives and key results*, OKR) de la organización —algo que nunca se había hecho—. Vilchez reflexionó: “Innovate ha estado presente por 10 años. Estábamos en una situación en la que teníamos muchísima infraestructura y sistemas, pero no teníamos ningún OKR. Nuestras medidas de resultados se basaban únicamente en lo producido, no en el impacto. Por eso, ha sido un gran cambio”. Como ayuda a la gestión del cambio, Vilchez desarrolló un proceso para crear los OKR como equipo, lo que, según su opinión, ayudó a crear aceptación y consenso. Explicó: “Comenzó con los líderes de equipo y luego pasó a cada equipo de la organización. Esos equipos involucraron a los padres líderes de su región para obtener sus sugerencias. Esas sugerencias volvieron al equipo de liderazgo, e hicimos algunas iteraciones con este equipo”. Los OKR resultantes reflejan aportes y sugerencias considerables del personal y los padres líderes. A medida que Innovate siga evolucionando hacia el futuro, los OKR ofrecerán guías para su trabajo y garantizarán que el impacto del equipo se evalúe con datos.

### Diversificar el financiamiento y aprovechar los programas existentes ayudan a que Innovate sea autosuficiente.

Cuando Innovate se fundó, en el año fiscal (FY) 2013, contaba con un ingreso inicial de cerca de \$2.6 millones. Casi todo ese ingreso (98 %) provenía de subvenciones y contribuciones. En el FY22, los ingresos de Innovate han crecido a casi \$9 millones, más del triple de sus ingresos iniciales. Durante ese mismo período, Innovate diversificó sus ingresos, aunque más de tres cuartos siguen proviniendo de subvenciones y contribuciones (Figura 1). Innovate también ha construido una reserva sustancial para cubrir los gastos de casi un año (Figura 2).

Los cambios en las fuentes de financiamiento en los últimos años, en especial financiadores nacionales y donantes individuales que han cambiado sus prioridades o enfoques, causaron que Vilchez y su equipo reflexionaran sobre la diversificación de las fuentes de ingresos

de Innovate. Al hacerlo, Vilchez tuvo que evaluar las relaciones de la organización con los financiadores y dónde podría hacer crecer las fuentes de ingresos: “Realmente necesitaba pensar de forma creativa y considerada sobre cómo recibir diferentes tipos de obsequios. ¿Qué apoyos de fundaciones y donantes individuales que hayamos recibido se habían detenido y podíamos renovar? ¿De qué fundaciones nunca habíamos recibido financiamiento? Puedo investigar un poco y descubrir por qué está alineado. ¿Dónde estábamos en términos de obsequios corporativos?”.

FIGURA 1: INGRESOS DE INNOVATE, FY22

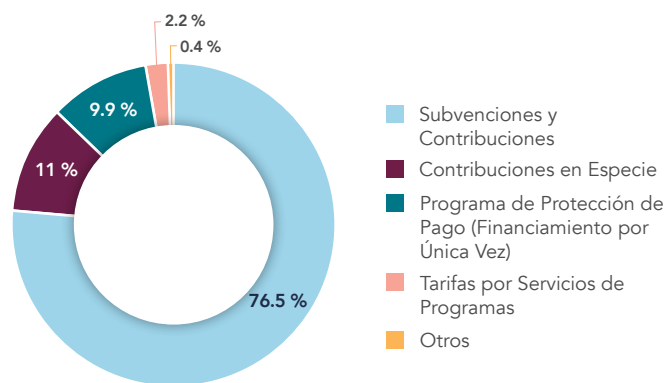
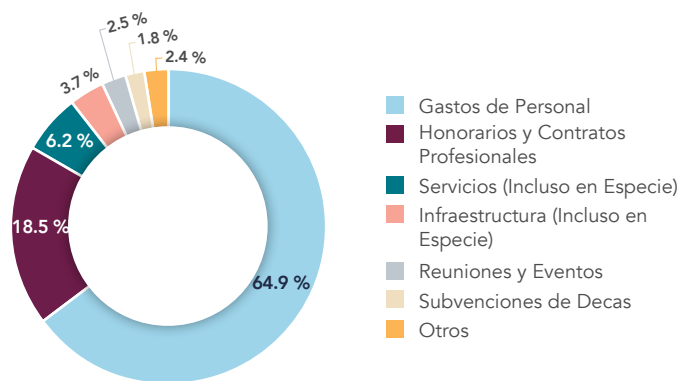


FIGURA 2: GASTOS DE INNOVATE, FY22



Fuentes: Información financiera del FY22 provista por Innovate Public Schools.

Una de las formas en las que Innovate ha estado buscando diversificar sus fuentes de financiamiento es capitalizar los programas que ya ha desarrollado, como sus programas de capacitación nacional, para aumentar sus fuentes de ingresos. Vilchez explicó: “Sentimos que tenemos un producto tan bueno que realmente necesitamos analizar cómo llevarlo fuera de California y pensar estratégicamente sobre cómo generar ingresos a partir de esas capacitaciones. ¿Cómo podemos pensar alianzas estratégicas en diferentes estados, donde ayudaríamos a otros mediante asesoría y profundizaríamos con relaciones de varios años para realmente colaborar con las organizaciones?”.

Vilchez y su personal también están pensando en cómo pueden aprovechar sus equipos de políticas e investigación y comunicación para respaldar a otras organizaciones sin fines de lucro y ganar ingresos adicionales. “No existen muchas otras organizaciones de padres con poder e influencia que tengan el beneficio de esos dos recursos, por lo que estamos pensando en cómo podemos ponerlos a disposición de más organizaciones y cómo se vería”.

---

“Comenzó a partir de una necesidad de adaptarse al entorno de financiamiento, pero tampoco sabíamos con certeza si era sostenible que todo fuese regional y duplicado. No podíamos aprovechar al máximo los conocimientos y la experiencia en todas las regiones si cada lugar actuaba como un centro independiente. Con un enfoque más centralizado, podemos aprender entre nosotros más rápidamente. Ya hemos empezado a ver algunos de esos beneficios”.

**—MICHELLE VILCHEZ**  
CEO, Innovate

---

Al mismo tiempo, Vilchez ha estado pensando en cómo la junta puede apoyarla en su recaudación de fondos. Explicó que, en el pasado, la junta directiva de Innovate estaba más concentrada en la gestión y la rendición de cuentas que en la recaudación de fondos y el desarrollo, lo que significaba que la responsabilidad por esto último recaía sobre el CEO. Según Vilchez, “En ocasiones, algunos miembros de la junta actuaban como facilitadores o contactos para generar relaciones, pero el peso pesado dependía de la organización [Innovate]”. Para involucrar más a la junta directiva en la recaudación de fondos, Vilchez está considerando conformar un comité de desarrollo de fondos, que podría estar compuesto por miembros de la junta directiva y, posiblemente, por asesores que no sean parte de la junta pero que tengan experiencia en el área. A su vez, Vilchez está considerando si la junta directiva debería tener también cierto grado de responsabilidad por la recaudación de fondos.

La reorganización del personal ha ayudado a optimizar y aclarar las responsabilidades de miembros específicos del equipo de liderazgo en relación con la recaudación de fondos. Por ejemplo, el vicepresidente de Avance y Relaciones Externas ahora supervisa el desarrollo de negocios y fondos de Innovate. De acuerdo con Vilchez, “Este puesto está destinado a generar ingresos. Ayuda a centralizar el desarrollo de financiamiento y de negocios a fin de que haya claridad en cuanto a la estrategia y a cómo Innovate comunica cuáles son nuestros pendientes y metas para los próximos tres a cinco años, y se asegura de que estén alineados con nuestra misión y visión más amplias”.

Sin embargo, si bien Innovate está trabajando para diversificar el financiamiento, Vilchez ha establecido ciertos límites. Uno de esos límites es el financiamiento público. Sostuvo: “Si creamos una organización y exigimos una rendición de cuentas a las entidades, es más difícil si son quienes nos están financiando”. También está trabajando para diversificar y hacer crecer el financiamiento de Innovate sin aceptar nuevos proyectos que exigirían más del personal o los obligaría a alejarse de su misión. Vilchez explicó lo que sucedía antes, cuando Innovate aceptaba, en ocasiones, subvenciones o financiamiento: “Teníamos que agregar cuestiones al alcance de nuestro trabajo. Y aunque parecía que había financiamiento sin restricciones, habíamos hecho algunas promesas que teníamos que cumplir. Entonces, en papel, parecía apoyo general, pero en realidad, teníamos restricciones en cuanto a las expectativas”.

# Conclusión

El crecimiento y los éxitos de Innovate en la última década son el resultado de decisiones estratégicas tomadas por su liderazgo y personal para estructurar y apoyar las organizaciones lideradas por padres y los esfuerzos de promoción en ciudades de California. Innovate fue ágil cuando necesitó cambiar de estrategia debido al panorama político local, ha aprovechado las oportunidades para formar alianzas y ampliar su trabajo, y ha llevado a cabo la desafiante tarea de reestructurar su organización interna a fin de garantizar que esté alineada con la misión y pueda servir mejor a familias y comunidades. Si bien está buscando expandirse a nivel estatal y nacional, el profundo trabajo local que hacen sus padres para mejorar el logro académico de sus estudiantes y crear mejores condiciones para estudiantes marginados históricamente es fundamental para garantizar que todos los estudiantes reciban educación de alta calidad. ✨

“Nos enorgullece y agradecemos la alianza con los tenaces padres defensores que conforman las familias a quienes sirve Innovate Public School. Con esta alianza, redirigimos la atención a nuestros estudiantes, en particular a los más vulnerables, y los impulsamos para que alcancen todo su potencial”.

—MATT MAHAN  
Alcalde de San José

MISSION  
RE DEDICATED TO BUILDING  
CITY OF PARENTS AND FAMILI  
TO ORGANIZE, ADVOCATE, A  
EMAND HIGH QUALITY SCHO  
FOR THEIR CHILDREN



VISION  
HIGH QUALITY SCHOOL  
PERIENCE FOR ALL STUDENT

# Notas Finales

- 1 Joanne Jacobs, Matt Hammer y Linda Murray, *Promesas rotas: Los niños que quedaron atrás en las escuelas de Silicon Valley*, Segunda Edición, Innovate Public Schools, enero de 2014, <https://innovateschools.org/wp-content/uploads/2015/01/Innovate-Public-Schools-Broken-Promises-Report-January-2014.pdf>.
- 2 Shianne Winston, "300 padres asisten a reunión de acción en Redwood City", Innovate Public Schools, 19 de marzo de 2014, <https://innovateschools.org/parent-action-network/300-parents-come-out-for-action-meeting-in-redwood-city/>.
- 3 Angela Swartz, "Dos escuelas chárter buscan su espacio en Redwood City District: Los padres expresan frustración con el desempeño de los estudiantes en la escuela", *Daily Journal*, 20 de marzo de 2014, [https://www.smdailyjournal.com/news/local/two-charters-seeking-out-redwood-city-district-parents-express-frustration/article\\_80961031-2bac-51c2-9351-47b4f9044081.html](https://www.smdailyjournal.com/news/local/two-charters-seeking-out-redwood-city-district-parents-express-frustration/article_80961031-2bac-51c2-9351-47b4f9044081.html).
- 4 "Beca de Escuelas de Clase Mundial", Innovate Public Schools, <https://innovateschools.org/fellowship/>.
- 5 "Apoyo a las escuelas", Innovate Public Schools, <https://innovateschools.org/new-schools/>.
- 6 "Cómo entender la política de interpretación y traducción de los Distritos Escolares Unificados de San Francisco", Innovate Public Schools, <https://innovateschools.org/understanding-san-francisco-unified-school-districts-interpretation-and-translation-policy/>; "San Francisco: Padres en acción", Innovate Public Schools, <https://innovateschools.org/san-francisco/>.
- 7 *Los estudiantes de San José necesitan más opciones de tutoría de alta calidad urgentemente*, Innovate Public Schools, junio de 2022, [https://innovateschools.org/wp-content/uploads/2022/10/2022\\_SJ\\_Datasheet\\_Eng-2.pdf](https://innovateschools.org/wp-content/uploads/2022/10/2022_SJ_Datasheet_Eng-2.pdf).
- 8 Jazmine Rodriguez, "La labor de abogacía de los padres líderes de San José se traduce en una inversión de \$2 millones para tutorías de alta calidad", Innovate Public Schools, 5 de abril de 2023, <https://innovateschools.org/press-releases/advocacy-efforts-led-by-san-jose-parent-leaders-result-in-2m-investment-for-high-quality-tutoring/>.
- 9 "Sobre nosotros", Innovate Public Schools, <https://innovateschools.org/about-us/>.
- 10 *Ibid.*

## Sobre los Autores



### KRISTA KAPUT

Krista Kaput es analista sénior en Bellwether, en el área práctica de Políticas y Evaluación. Se le puede escribir a [krista.kaput@bellwether.org](mailto:krista.kaput@bellwether.org).



### 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](mailto:kelly.foster@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](mailto: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](http://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 Innovate, 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; 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](http://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](http://www.creativecommons.org). Si tiene alguna pregunta sobre cómo citar o reutilizar el contenido de Bellwether, comuníquese con nosotros.