

Desarrollo del Poder y la Influencia de los Padres

Estudio de Caso Sobre Kids First Chicago

Por Krista Kaput, Kelly Robson Foster y Alex Cortez

JULIO DE 2023



ÍNDICE

3	Introducción Sobre la Serie
5	De New Schools Al Poder de los Padres
8	Estructuras de Liderazgo de Padres, Definición de la Agenda y Alianzas
15	Recaudación de Fondos y Estructura Organizacional
20	Conclusión
21	Notas Finales
22	Agradecimientos
	Sobre los Autores
	Sobre Bellwether

Introducción Sobre la Serie

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

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

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

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

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

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

HAGA CLIC AQUÍ PARA ACCEDER A LA SERIE COMPLETA

Percepciones de la Práctica

FaithActs for Education

GO Public Schools

Innovate Public Schools

Kids First Chicago

Parents Amplifying Voices in Education (PAVE)

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

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

Cada estudio de caso brinda detalles exhaustivos sobre el diseño, la estructura y el trabajo de una organización en particular. Este estudio de caso trata sobre **Kids First Chicago (K1C)**, una organización sin fines de lucro basada en Chicago. Los aprendizajes clave incluyen lo siguiente:

- Las juntas de liderazgo de padres impulsan cambios a nivel local y en toda la ciudad.
- Los padres necesitan de una variedad de oportunidades periódicas para entrar en contacto con otros padres, aprender de ellos y construir relaciones.
- Un enfoque sistemático para comprender lo que las familias quieren y necesitan asegura que los padres sean quienes dirigen la agenda.
- Las alianzas fuertes con líderes locales y organizaciones ayudan a lograr el cambio.
- Se debe construir una reserva de fondos significativa y diversificar a conciencia la base de financiadores.
- Es importante mantener la flexibilidad en la contratación y la formación de equipos de trabajo.

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.



“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

“Hay un límite en lo que podemos hacer por nuestra cuenta. Y llegamos a un punto en que nos cansamos. Me ha pasado. Kids First Chicago es un oasis. Cuando siento cansancio y resistencia, me voy a ese oasis, y ellos me ayudan. Me dicen ‘veamos [el problema] desde este ángulo’. Sé que, sin su apoyo, ya me habría rendido. Me habría cansado. Las organizaciones como esta son esenciales. Con Kids First Chicago, todo se trata de lo que los padres quieren y lo que pretenden hacer. Sin Kids First Chicago, ya habrían establecido una agenda por nosotros”.

—PADRE LÍDER DE K1C

De New Schools Al Poder de los Padres

Kids First Chicago surgió del Renaissance Schools Fund (que cambió su nombre a New Schools for Chicago en 2011), una organización fundada en los primeros años de la década del 2000 con el fin de ayudar a crear 100 nuevas escuelas chárter y gestionadas por el distrito en la ciudad. Pero con la caída en las inscripciones y el retraso asociado en la creación de nuevas escuelas, la organización pausó sus operaciones en 2013.

En 2014, la junta directiva de New Schools for Chicago quiso revitalizar la organización y se contactó con Daniel Anello, jefe de Estrategia en la Chicago International Charter School, para que liderara la organización (Apartado 1). Anello no aceptó la oportunidad inmediatamente: dejó claro que no estaba interesado en liderar la organización si esta mantenía el eje central en las escuelas chárter y la elección de las escuelas. Quería que el eje central fueran los padres y las familias a las que servían las Escuelas Públicas de Chicago (Chicago Public Schools, CPS).

Anello quería elevar la voz y el poder de los padres de color para que ocurriera algo similar a lo que se observa en las comunidades con predominancia blanca y de mayor nivel económico: el gobierno local involucra a los padres y los miembros de la comunidad, quienes tienen voz y voto sobre lo que sucede en sus escuelas. En las comunidades más desfavorecidas económicamente y con una predominancia de estudiantes y familias negras y birraciales, los padres no suelen ser considerados aliados valiosos. Se los priva del derecho a voz y se los ignora. Anello explica: "Quería darles el micrófono a los padres. La intención era que ellos fueran los conductores de la organización".

En enero de 2015, Anello se convirtió en el CEO de New Schools for Chicago. Si bien la junta estuvo de acuerdo con su plan inicial, no lograron comprender completamente cómo su visión de la participación de los padres era distinta a lo que ya sucedía en Chicago. Anello sostuvo: "Existía esta idea del significado de la participación de los padres, que era buscar a los padres que estaban de acuerdo con las ideas y activarlos, en lugar de escuchar a los padres y luego hacer lo que decían"; y admitió que él tampoco tenía una imagen completa de lo que estaba por encarar:

APARTADO 1

Perfil del Fundador: Daniel Anello

Las experiencias educativas personales de Daniel Anello moldearon su trayectoria profesional y afectaron de forma considerable su trabajo en K1C. Nació en el norte del estado de Nueva York, hijo de una pareja interracial conformada por dos maestros. Las escuelas públicas a las que asistió no contaban con todos los recursos necesarios: no ofrecían preparación universitaria, cursos de Advanced Placement (crédito universitario) ni apoyo para estudiantes. Anello fue uno de solo tres estudiantes de su clase de nivel secundario en ingresar inmediatamente a una carrera universitaria de cuatro años.

Cuando comenzó en Williams College, Anello tuvo que enfrentar dificultades académicas y el choque cultural. Sin embargo, se graduó del Williams con un título de grado en matemáticas, ingresó al sector privado y obtuvo un MBA de la Universidad de Chicago. Después, participó en el programa Broad Residency y se unió a una red de escuelas chárter. Mientras formaba parte, vio cómo el sistema consideraba "problemáticas" e ignoraba a las familias de color que luchaban por sus niños. También vio cómo se usaban las voces de las familias para validar lo que una organización ya había establecido como correcto, sin una participación auténtica de las familias y los padres.

Estas experiencias lo motivaron a defender el derecho a participación de los padres. En sus palabras, "Los padres son el suero de la verdad. Tienen las soluciones para todas estas peleas binarias que suelen tratarse solo de cuestiones políticas y no tienen nada que ver con los niños, porque lo más importante para ellos es pensar en sus propios niños".

“Creo que yo no comprendía completamente lo que significaba pedirles a los padres que condujeran y lo que supondría realmente llevarlo a la práctica. Francamente, tampoco entendía el nivel de controversia que esa idea generaría entre algunas personas”.

Anello siguió adelante. En sus primeros seis meses como CEO, contrató a cuatro miembros del personal que se dedicaban a la mejora de las escuelas, a asuntos externos y recaudación de fondos, y a operaciones. La política de la organización y el trabajo de promoción se aceleraron en 2016 con la contratación de un encargado para esas dos áreas. Anello también contrató a una compañía externa para que realizara una encuesta representativa entre los padres, a fin de ayudar al equipo de New Schools for Chicago a identificar las problemáticas que enfrentaban los padres y las familias de Chicago. Esta encuesta se centraba en tres áreas principales de políticas: financiamiento escolar, transparencia de datos y acceso a escuelas de alta calidad. Para complementar los resultados de la encuesta, Anello y su equipo crearon grupos de debate para padres. Escucharon, con frecuencia, a padres de South Side (Sur) y West Side (Oeste) de Chicago decir que sus niños no accedían a escuelas de la misma calidad que en otras partes de la ciudad, lo cual se reflejaba también en los datos de la encuesta.

La organización decidió lidiar con la problemática de acceso a escuelas para ayudar a los padres a moverse por el complejo proceso de inscripción pública. New Schools for Chicago lanzó la campaña Kids First Chicago para ayudar a los padres en la investigación y selección de las escuelas para sus niños.¹ Durante el año siguiente, el equipo de New Schools for Chicago trabajó de cerca con los padres y los funcionarios de CPS para identificar soluciones a los desafíos de inscripción de las familias. El resultado del esfuerzo de todo un año fue una solicitud única para escuela secundaria a nivel de distrito, GoCPS, que fue lanzada en el otoño de 2017 (Apartado 2).

GoCPS fue la primera victoria de New Schools for Chicago: demostró que su modelo, que diseñaba políticas inclusivas y daba el micrófono a los padres, podía producir cambios reales y significativos. Anello explicó que “GoCPS es un testamento de nuestro enfoque interno-externo. Hemos tenido buena relación con el distrito y encontramos a defensores dentro del distrito, como la jefa de Educación de la época Janice Jackson, quien estaba tan dispuesta como los padres de CPS a que esto se hiciera. Los padres también se presentaban en las reuniones de la junta;

APARTADO 2

Historia de Éxito: GoCPS

Mediante encuestas de opinión pública y grupos de debate en 2016, los padres identificaron que un desafío importante era el acceso a educación preescolar, primaria y secundaria de alta calidad. New Schools for Chicago lanzó una serie de talleres para ayudar.

Los talleres de inscripción demostraron ser una parte crítica del modelo de esta organización. En primer lugar, Anello y su equipo querían basarse en el servicio y trabajar directamente con los padres y las familias sobre aquello que los afectaba. Además, estos talleres permitían a Anello y su equipo fomentar las relaciones significativas con padres, un componente clave en la construcción de una red fuerte de padres.

Durante los talleres, con mucha frecuencia, Anello y su equipo escuchaban a los padres decir que el sistema de inscripción vigente fallaba, que navegar por él era un desafío y que eso impedía que los estudiantes de color accedieran a escuelas de alto rendimiento. En lugar de reenviar ese mensaje a los líderes de CPS, Anello ayudó a los padres a llevar sus preocupaciones directamente a las personas en posiciones de poder: “Les dije a los padres que no queríamos poner palabras en su boca y les pregunté si querían ir al centro a participar de una reunión de la junta y decir exactamente lo que me habían dicho a mí. Y lo hicieron. Ese fue el inicio de nuestro trabajo para ayudar a los padres a capitalizar su poder, y ha evolucionado muchísimo desde ese día”.

Al mismo tiempo, Anello y su equipo estaban conversando con los funcionarios de CPS, quienes, en gran medida, también reconocían los desafíos del sistema existente. En enero de 2017, New Schools for Chicago organizó grupos de debate y publicó un informe sobre sus hallazgos, cuya conclusión fue que el proceso de CPS para solicitar la inscripción en las escuelas era “engorroso y complicado”, y que los padres no estaban conformes con la metodología usada para determinar y comunicar los resultados de la selección.² Una solución presentada en el informe, que obtuvo amplio apoyo entre los padres, consistía en que el distrito adoptara una Solicitud Universal y un proceso de “mejor oferta única” para la asignación de cupos. Con este sistema, un estudiante solicitante ordenaba las escuelas según su preferencia y recibía una oferta de cupo basada en la combinación de calificaciones, sorteo y sistema de puntos.³

En abril de 2017, la Junta de Educación de CPS votó de forma unánime a favor de adoptar una única solicitud para todas las escuelas secundarias públicas de Chicago. La plataforma GoCPS, lanzada ese otoño, logró, en su primer año, una tasa de solicitudes del 93 % y permitió que más de 26,000 estudiantes enviaran su solicitud a escuelas a las que no habrían tenido acceso de otra forma.⁴

En 2023, GoCPS continúa siendo el mecanismo principal que las familias usan para enviar solicitudes e inscribirse en las escuelas de Chicago.

nosotros los ayudábamos a que se publicaran sus cartas en los periódicos y ofrecíamos la promoción que respaldaba lo que los padres necesitaban”.

Para el otoño siguiente, estaba claro que el trabajo de Anello y su equipo con los padres había evolucionado a niveles considerables desde sus orígenes en la creación de nuevas escuelas. En agosto de 2018, New Schools for Chicago se tornó formalmente Kids First Chicago (K1C) y adoptó, para toda la organización, el nombre de su exitosa campaña para padres.⁵

Hoy en día, la misión de K1C es “mejorar drásticamente la educación para los niños de Chicago garantizando que sus familias sean respetadas como autoridades y responsables de la toma de decisiones sobre la educación de sus niños. K1C crea una alianza con las familias para ayudarlas a obtener los recursos, la información, el acceso y la voz que necesitan para lograr su visión para sus niños”.⁶ Usan tres estrategias principales para lograr su misión:

- **Activar el Poder de Los Padres:** Incluyen a los padres en la toma de decisiones brindando información transparente y entendible, que mejora el conocimiento de los padres y aumenta y activa su poder de liderazgo. Así como K1C trabaja con los padres para comprender sus experiencias e identificar obstáculos en la educación de alta calidad, también colabora con soluciones para lidiar con esos obstáculos.
- **Codiseñar Políticas Que Pongan a Los Niños En Primer Lugar:** Los pares han identificado cada una de las prioridades de políticas de K1C, y estas se basan en sus experiencias vividas.
- **Gestionar Los Hechos:** K1C redacta informes y resúmenes que brindan un análisis objetivo y datos que complementan y fortalecen lo que la organización recibe de los padres.

La organización también diseña recursos estándar para que los padres de CPS comprendan mejor cuestiones complejas de políticas educativas y puedan opinar sobre estas. La organización comparte estos hallazgos provenientes de los padres con los encargados de la creación de políticas y con administradores del sistema al ayudar a los padres a compartir sus experiencias, preocupaciones y metas a nivel de base.



“Mejorar drásticamente la educación para los niños de Chicago garantizando que sus familias sean respetadas como autoridades y responsables de la toma de decisiones sobre la educación de sus niños. K1C crea una alianza con las familias para ayudarlas a obtener los recursos, la información, el acceso y la voz que necesitan para lograr su visión para sus niños”.

MISIÓN DE K1C

“Quería darles el micrófono a los padres. La intención era que ellos fueran los conductores de la organización”.

—DANIEL ANELLO
CEO, K1C

Estructuras de Liderazgo de Padres, Definición de la Agenda y Alianzas

Anello y su equipo han trabajado de forma incansable para diseñar estructuras por medio de las cuales los padres pudiesen involucrarse en K1C, aprender sobre el sistema escolar de la ciudad e impulsar el cambio en Chicago. Junto con un proceso exhaustivo de definición de agenda dirigido por los padres y alianzas externas fuertes, K1C diseñó estructuras que apoyan a los padres para la generación de cambios significativos en las escuelas de Chicago.

Aprendizajes Clave

- 1. Las juntas de liderazgo de padres impulsan cambios a nivel local y en toda la ciudad.** La Junta asesora de padres (Parent Advisory Board, PAB), el Programa de Becas para Padres Líderes (Parent Leadership Fellowship, PLF) y los Equipos de liderazgo de padres (Parent Leadership Teams, PLT) ofrecen oportunidades para que los padres desarrollen destrezas de liderazgo e impulsen el cambio.
- 2. Los padres necesitan de una variedad de oportunidades periódicas para entrar en contacto con otros padres, aprender de ellos y construir relaciones.** Las oportunidades estructuradas de liderazgo y las reuniones más informales garantizan que los padres puedan vincularse en múltiples entornos y que construyan relaciones fuertes y de confianza, al mismo tiempo que aprenden sobre cuestiones educativas emergentes.
- 3. Un enfoque sistemático para comprender lo que las familias quieren y necesitan asegura que los padres sean quienes dirigen la agenda.** Las encuestas, los sondeos, los grupos de debate, las capacitaciones presenciales y virtuales, y las reuniones individuales son herramientas útiles para obtener sugerencias, pero el proceso para usar esos datos para informar la toma de decisiones y la definición de la agenda es aún más importante.

4. Las alianzas fuertes con líderes locales y organizaciones ayudan a efectivizar el cambio.

Las alianzas con organizaciones similares y líderes locales pueden ayudar a garantizar que se cumpla lo establecido en la agenda.



Las juntas de liderazgo de padres impulsan cambios a nivel local y en toda la ciudad.

El núcleo del trabajo de K1C está en activar el poder inherente de los padres. Como explica la Dra. Natalie Neris, jefa de Participación Comunitaria en K1C: “Esto no es trabajar para empoderar a los padres: los padres ya tienen el poder. Nuestro trabajo consiste en activar ese poder haciendo que las políticas complejas sean accesibles y aumentando la capacidad de liderazgo de los padres. Básicamente, queremos abrir el sistema para garantizar que los padres sean codiseñadores de las políticas que afectan a sus niños”. Los padres tienen muchas oportunidades diferentes para involucrarse en K1C.

La PAB fue la primera estructura de liderazgo de padres que K1C implementó en 2018. La organización invita a los padres líderes en sus respectivas comunidades para ser parte de la PAB, que, hoy en día, está conformada por 34 padres y cuidadores, que representan a 21 comunidades de Chicago, principalmente de las zonas South Side (Sur) y West Side (Oeste). Anello explica: “Si fuéramos a crear agendas de políticas y a hacer trabajo de promoción, necesitamos una manera congruente de hablar con los padres líderes de nuestra red. Y necesitamos darles poder legítimo para que tomen decisiones sobre adónde vamos como organización”.

Todos los miembros de la PAB se reúnen mensualmente y ayudan a garantizar que el trabajo de K1C sea impulsado por las ideas, las sugerencias y las necesidades de los padres. Los miembros reciben un pago en compensación por su tiempo, aunque el monto varía según el tipo de responsabilidad de liderazgo que cada uno asuma. Los miembros de la PAB también organizan a las familias y facilitan los grupos de debate en sus comunidades, lo cual es crucial para comprender las preocupaciones y las experiencias de las familias de la ciudad.

Además de informar la agenda de políticas de K1C, la PAB es una oportunidad para que los padres de toda la ciudad aprendan uno del otro y fortalezcan su poder colectivo y comunitario. Tal como dijo un miembro de la PAB, “Las conexiones que hemos logrado entre vecindarios en Chicago nos permiten respaldarnos unos a otros. Hemos sido capaces de comprender, aprender y educarnos a partir de los esfuerzos de otras personas, y de brindarles el apoyo necesario”.

Los miembros también pueden expandir su liderazgo uniéndose al Comité Ejecutivo de seis personas, a cargo de supervisar la PAB, representar a otros miembros en su región, liderar, en algunas ocasiones, las reuniones de la PAB y servir como enlace con la junta de K1C. Los miembros del Comité Ejecutivo se eligen por mandatos de dos años. Existen dos tipos de miembros:

- **Miembros Del Comité Regional:** Representan a miembros de su región (sur, oeste, sudoeste y noroeste) y crean relaciones con otros miembros de la PAB en su comunidad a fin de respaldar el trabajo del PLT y los Colaboradores Regionales.
- **Miembros Del Comité Independientes:** Representan las problemáticas y los intereses de toda la PAB y prestan servicio en la junta de K1C, donde son miembros plenos con derecho a voto.

La organización lanzó su PLF en septiembre de 2021 como un programa de capacitación intensivo de nueve meses sobre desarrollo profesional para fortalecer el poder de los padres, incentivar la solidaridad entre las comunidades y cultivar el liderazgo colectivo de los padres. La primera cohorte del PLF incluyó a 12 padres de seis áreas de la comunidad, quienes enviaban a sus niños a 17 escuelas diferentes.

El PLF respalda a los padres en el desarrollo de sus destrezas de promoción y liderazgo, y construye relaciones fuertes y de confianza entre los participantes. Anello explicó: “Necesitábamos una manera de ayudar a los padres a ir de cero a 100 en su conocimiento, en su confianza en la capacidad de accionar y en su habilidad para moldear la reforma educativa en la ciudad. También necesitábamos que tuvieran una base regional para que pudieran contar con su propia red de apoyo. Queremos que se entrelacen, que se sientan conectados entre ellos y con [K1C], y sabemos que podemos ayudarlos en su recorrido”.

Los padres que participan en el PLF continúan usando sus destrezas de liderazgo de diversas maneras. Un ejemplo es el West Side Impacting Neighborhood Change (West Side I.N.C.), establecido en 2022 por la cohorte inicial del PLF. El sindicato de maestros de Chicago (Chicago Teachers Union, CTU) actualizó su acuerdo de seguridad con el distrito escolar para incluir comités de seguridad por la COVID-19 a nivel escuela a fin de supervisar y aplicar medidas de seguridad, pero estos comités no incluían a los padres.

Como respuesta, durante el año escolar 2021-22, West Side I.N.C. llevó adelante diversos esfuerzos de promoción para garantizar que se incluyeran las voces y perspectivas de los padres en las decisiones relacionadas con la COVID-19 y las medidas de seguridad en las escuelas. Luego, en enero de 2022, CPS cerró varias escuelas por un brote de COVID-19. Como respuesta, West Side I.N.C. y la PAB de K1C organizaron una conferencia de prensa virtual sobre la importancia de incluir las voces y las perspectivas de los padres en las decisiones sobre el cierre de las escuelas. El mismo día de la conferencia de prensa, el distrito y el CTU dieron por finalizada su situación no resuelta relacionada con la vuelta a la instrucción presencial. Cuando los padres líderes se graduaron del PLF en junio de 2022, los padres de West Side I.N.C. decidieron continuar su trabajo colectivo e hicieron la transición a un formato de PLT.

En la primavera de 2022, K1C lanzó los PLT como apoyo a los padres para liderar iniciativas independientes, pensadas específicamente para sus comunidades y contextos locales. En la primera cohorte de los PLT, K1C contaba con ocho equipos que sumaban más de 100 padres de siete vecindarios, incluidos los padres del PLF que lanzaron West Side I.N.C.

Para crear un PLT, los padres líderes identifican una problemática en su comunidad o escuela, y trabajan con el personal de K1C para pensar una solución y un plan de promoción. El personal de K1C brinda apoyo a los líderes del PLT al contactarse con otros padres para tratar la problemática, por ejemplo, con acompañamiento en la coordinación de reuniones, apoyo presupuestario (los líderes del PLT reciben un pago de \$1,000 junto con un presupuesto de \$1,500 para otros gastos relacionados con el PLT) o acompañamiento y capacidad adicional para los esfuerzos de comunicación externa.

Un ejemplo de un PLT de éxito proviene del vecindario Back of the Yards, donde dos padres líderes codirigieron a los padres y a los miembros de la comunidad para que lucharan por una nueva biblioteca pública.⁷ Juntos, formaron Luchando por la Biblioteca de Back of the Yards (Luchando),⁸ que se involucró con los padres y la comunidad general de Back of the Yards mediante peticiones impresas y en línea. Uno de los padres líderes de Luchando contó cómo los respaldó K1C: “Kids First Chicago nos respalda muchísimo. Nos guían para que veamos cómo podemos luchar para conseguir la biblioteca.

Nos respaldan, incluso con servicios de interpretación, y nos ayudan a conectarnos con diferentes personas y funcionarios para que esto se logre”.

A finales de mayo de 2021, la miembro de la cámara de representantes estatal Theresa Mah consiguió \$15 millones en financiamiento estatal para proyectos intensivos en capital a fin de ayudar a financiar una biblioteca en Back of the Yards.⁹ Sin embargo, los funcionarios de la ciudad aún no han definido una ubicación para la biblioteca. Según uno de los padres de Luchando, “Nuestros niños aún no tienen un lugar para estudiar de forma apropiada. Queremos que la biblioteca sea un espacio público compartido completamente independiente y un recurso para nuestros estudiantes y para nosotros, sus padres”.

Los PLT, además de ayudar a los padres a cubrir necesidades locales, son parte de la estrategia de K1C para generar 1,000 padres defensores en los próximos cuatro años. K1C pide a los líderes del PLT que recluten de 10 a 12 nuevos padres de su red mediante esfuerzos de promoción local.

Los padres necesitan de una variedad de oportunidades periódicas para entrar en contacto con otros padres, aprender de ellos y construir relaciones.

K1C también cuenta con otras estructuras menos formales para vincularse con los padres. La primera es la serie La Sala (The Living Room), lanzada en octubre de 2020 en plena pandemia para que los padres tuvieran un espacio informal y constante para aprender sobre las políticas educativas. Todos los meses, K1C organiza dos sesiones virtuales —una en español (La Sala) y otra en inglés (Living Room)— en las que los expertos hablan sobre diversos temas, como la transición de CPS a una junta escolar con elecciones, la preparación para las reuniones de padres y maestros, y la manera en que los padres pueden involucrarse en los equipos de liderazgo de padres de K1C.

En el otoño de 2022, K1C lanzó un panel de respuesta rápida (*rapid response panel*, RRP) para evaluar rápidamente las perspectivas de los padres sobre las problemáticas educativas oportunas que exigen un accionar inmediato. K1C trabajó con una agencia de encuestas para crear un RRP donde se incluyera una muestra representativa de más de 400 padres de Chicago.

Hoy en día, K1C cuenta con un proceso formal mediante el cual se pueden hacer tres preguntas mensuales al RRP. Recientemente, K1C usó el RRP para recibir sugerencias de los padres sobre problemáticas relacionadas con la vuelta a clases, como el comienzo del año escolar dos semanas antes o las preocupaciones relacionadas con los protocolos de seguridad por la COVID-19.

Al describir el propósito del RRP, Anello dijo: “Hacemos esfuerzos de participación profundos con la familia, pero es difícil llevar adelante nuestro modelo en un mundo en el que existen tantos acuerdos detrás de bastidores y políticas rápidas. Necesitábamos una manera de reaccionar rápidamente ante esas situaciones y de brindar perspectivas auténticas de los padres”. El RRP le permite a K1C escuchar a un subgrupo más amplio de padres de Chicago, más allá de los padres líderes centrales, y elevar sus perspectivas.

Un enfoque sistemático para comprender lo que las familias quieren y necesitan asegura que los padres sean quienes dirigen la agenda.

Si bien K1C siempre ha permitido que los padres lideren el establecimiento de prioridades de la organización, el proceso ha evolucionado a medida que la organización creció y maduró. Cuando K1C estableció su lista inicial de prioridades en 2016, lo hizo mediante una encuesta (a cargo de una compañía externa) y grupos de debate con padres. Al identificar y crear una agenda de políticas y promoción para sus próximos cinco años, K1C llevó adelante un proceso mucho más sólido, que capitalizaba las diversas estructuras de liderazgo de padres que se habían implementado. Anello explicó lo siguiente: “Todo lo que hacemos tiene un enfoque de codiseño. Tenemos comités de padres, que reciben una compensación por su tiempo y su experiencia, y estamos codiseñando políticas y sistemas con ellos”.

Ese proceso se extendió por dos años, del otoño de 2020 al otoño de 2022, y finalmente, alineó tres políticas prioritarias que guiarán el trabajo de K1C por los próximos cinco años: enseñanza de alta calidad, financiamiento escolar equitativo y aprendizaje socioemocional (Figura 1). Con el establecimiento de esas problemáticas como guía para la definición de políticas, K1C crea hoy una fuerza especial para cada problemática. Cada fuerza especial incluye a miembros de la PAB y padres defensores. Los miembros de la fuerza especial identifican las

FIGURA 1: PROCESO RECIENTE DE ESTABLECIMIENTO DE AGENDA DE K1C

Otoño de 2020

Mediante encuestas y reuniones individuales con los padres, K1C creó una definición para “educación de nivel mundial”.

Primavera de 2021

La PAB ratificó la definición de “educación de nivel mundial”, que se convirtió en la guía por el resto del proceso de establecimiento de agenda.

Verano de 2021 a Primavera de 2022

El personal de K1C eligió un conjunto inicial de problemáticas relacionadas con las políticas que deberían tratarse para acercar a CPS a la definición de “educación de nivel mundial” creada por los padres. Mediante capacitaciones presenciales y virtuales, material escrito y conversaciones individuales, el personal de K1C brindó a los padres información sobre estas problemáticas relacionadas con las políticas a fin de garantizar que entendieran todos los enfoques de la problemática y debatieran abiertamente las implicancias potenciales de tratarlas —buenas y malas—. Los padres también agregaron nuevas problemáticas a la lista para su consideración.

Verano de 2022

Los padres completaron una encuesta, que incluía un análisis de comparación por parejas, en la que calificaron la importancia de las distintas problemáticas que habían debatido. Los datos de la encuesta dieron como resultado una lista inicial de prioridades de políticas. El personal de K1C, luego, trabajó con los miembros de la PAB para entender las experiencias que habían llevado a los padres a priorizar estas problemáticas por sobre otras.

Otoño de 2022

Los miembros de la PAB y el personal de K1C revisaron las sugerencias adicionales y, finalmente, alinearon tres prioridades que guiarán su trabajo por los siguientes cinco años: enseñanza de alta calidad, financiamiento escolar equitativa y aprendizaje socioemocional.

problemáticas específicas dentro del tema más amplio en el que se van a concentrar, lo que incluye identificar las metas y los resultados que esperan lograr. K1C planea traer a expertos en el tema para que ayuden a la fuerza especial a comprender mejor las problemáticas y que brinden información que permita guiar las metas de promoción.

Un miembro de la PAB reflexionó sobre el proceso de establecimiento de la agenda de K1C: “Llevó mucho tiempo decidir en qué nos íbamos a concentrar. Nos juntamos, nos reunimos muchas veces, obtuvimos mucha información de primera mano en las reuniones individuales... Pusimos en común todas nuestras ideas sobre lo que era más importante desde el punto de vista colectivo. Fue un proceso largo, pero valió la pena porque trabajamos hasta coincidir en qué era más importante para todos”.

Las alianzas fuertes con líderes locales y organizaciones ayudan a efectivizar el cambio.

La organización está construyendo con éxito una base de padres “informados, perspicaces e independientes”, listos para liderar el cambio en nombre de los niños de Chicago, pero no pueden hacerlo solos. Los cambios en las políticas y los sistemas exigen construir relaciones y trabajar en equipo con diversas partes interesadas a largo plazo, lo cual incluye agencias gubernamentales, organizaciones de la comunidad, organizaciones sin fines de lucro y personas en posición de poder formal e informal.

Al aliarse con otras organizaciones por las problemáticas relacionadas con las políticas o por campañas, el personal de K1C considera tres cuestiones: voz, alineamiento y expectativas.

- **Voz:** La organización aclara a los aliados externos que no habla por los padres. Anello dijo que suelen acercarse políticos y su personal a preguntar “¿qué piensan los padres sobre X?”. Anello explicó que “los padres no son una sola mente, y este es otro prejuicio de las personas. Sabemos que los padres tienen diferentes opiniones, pero a las personas en posiciones de poder les conviene pensar que no es así. Por eso, el poder necesita cambiar de manos”. A fin de cuentas, K1C prioriza las alianzas con organizaciones y personas que verdaderamente quieren saber y tener en cuenta lo que los padres piensan, quieren y necesitan, en lugar de con grupos que simplemente quieren un tema de discusión.



- **Alineamiento:** La organización K1C trabaja con aliados con quienes tenga prioridades en común o alineadas, incluso si no es al 100 %. Muchas veces, las organizaciones se contactan con K1C directamente. Por ejemplo, CPS se contactó con K1C para liderar la participación de partes interesadas en la iniciativa de Rediseño de Responsabilidad (Accountability Redesign), un proceso de varios años para diseñar la nueva política de responsabilidad escolar.¹⁰ En otros casos, es K1C quien puede contactarse con una organización para brindar apoyo a su trabajo. Por ejemplo, K1C ofreció a Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning (CASEL) respaldar su construcción del conocimiento sobre el aprendizaje socioemocional, una las tres áreas prioritarias actuales de políticas lideradas por padres de K1C.
- **Expectativas:** K1C establece, intencionalmente y desde el inicio, expectativas vinculadas principalmente con la transparencia. Hal Woods, jefe de Políticas de K1C, explica: "Tenemos muy claro, desde el primer momento, qué cosas no vamos a negociar y qué tenemos que hacer para operar con integridad, y no vamos a desviarnos de eso. No vamos a publicar un informe suavizado de lo que dicen las partes interesadas. Tener esas conversaciones sinceras desde el principio es importante".

K1C tiene un historial de éxitos establecido.

K1C cuenta con una variedad de éxitos fáciles de identificar. Las iniciativas a nivel ciudad, como GoCPS y Chicago Connected, y los proyectos basados en la comunidad, como la biblioteca de Back of the Yards y las medidas de seguridad ante la COVID-19, son indicadores claros de que el enfoque de K1C hacia la organización de padres funciona (Apartado 3).

Más allá de estas victorias obvias a gran escala, sin embargo, también hay éxitos de la misma importancia para los padres individuales de la red de K1C. La organización ayuda a los padres a encontrar y a activar su capacidad de accionar y su poder inherentes, principalmente en las comunidades con una larga historia de opresión. Woods nos ofrece un ejemplo: "Pedimos a un padre que hablara en la reunión de la junta de CPS, y reconocieron que estaba increíblemente informado. CPS lo invitó a ser parte del consejo asesor de padres de la Dirección General. Para mí, eso es una victoria, incluso si la causa por la que luchaban aún no se logró".

APARTADO 3

Historia de Éxito: Chicago Connected

Cuando la pandemia de la COVID-19 llegó en marzo de 2020, el personal de K1C hizo cientos de llamadas telefónicas a los padres de CPS para entender cómo apoyarlos. Surgió una problemática en común: falta de acceso a internet. Para entender mejor la gravedad del problema, K1C buscó los datos del censo de EE. UU. y descubrió que uno de cada cinco niños en Chicago no tenía acceso a internet en el hogar. Estas brechas de acceso eran aún peores en los vecindarios con predominancia negra y latina en South Side (Sur) y West Side (Oeste). K1C publicó estos hallazgos en un resumen llamado "Igualdad digital en la era del coronavirus".¹¹ Este resumen incluía una recomendación para que la ciudad de Chicago se aliara con los proveedores de servicios de internet mediante un programa de subsidios para que la internet en el hogar se tornara asequible.

El resumen y la recomendación específica de establecer un programa de subsidio de internet liderado por la comunidad llamó la atención de la Ciudad de Chicago, de CPS y de organizaciones de caridad. Finalmente, K1C se alió con CPS, la Ciudad de Chicago, organizaciones de caridad y varias organizaciones basadas en la comunidad (CBO) para crear Chicago Connected, un programa pionero que brinda servicios de internet de alta velocidad sin costo y recursos de aprendizaje digital a los estudiantes de CPS y sus familias.¹²

K1C tuvo varios papeles cruciales en el desarrollo y la ejecución de la iniciativa Chicago Connected:

- Diseñó el proceso de selección de las CBO, gestionó las 35 CBO que trabajaron con CPS para ayudar a las familias elegibles a inscribirse y brindó apoyo a las familias con el aprendizaje digital.
- Aprovechó su PAB y las sesiones mensuales de Living Room/ La Sala para asegurarse de que los padres supieran del programa.
- Encuestó a más de 8,000 familias para recopilar información sobre la efectividad del programa y promovió cambios para tratar problemáticas que surgieron en la encuesta.
- Trabajó con las CBO para implementar capacitaciones de alfabetización digital y apoyo con la tecnología. Esto generó más de 30,000 horas de aprendizaje para los padres y cuidadores de CPS.
- Trabajó con organizaciones aliadas sin fines de lucro dedicadas al reensamblaje de dispositivos para donar miles de computadoras a las familias de CPS que las necesitaran.
- Elaboró el borrador del plan inicial para el programa y ha actuado como la voz líder en el equipo del proyecto desde sus inicios.

A la fecha, Chicago Connected ha ayudado a más de 100,000 estudiantes de más de 60,000 hogares. El programa es un modelo nacional. Más de 20 ciudades se han contactado con K1C y sus aliados públicos-privados para aprender más sobre la creación y el diseño del programa, y tanto Miami como Filadelfia han lanzado iniciativas basadas en Chicago Connected.

Un miembro de la PAB explica cómo los padres han aprendido a aceptar su poder: "Cuando comenzamos a formar parte de Kids First Chicago, éramos tímidos, inseguros, indecisos. Pero [K1C] nos hizo sentir bienvenidos. Tienen empatía, se acercan a nosotros y nos preguntan cómo pueden ayudarnos. Nos han motivado y ayudado con capacitación para que crezcamos como personas y podamos ayudar a otros padres también. Todo el personal nos tiene un gran aprecio. Todas esas pequeñas cosas suman y nos motivan mucho".

Además, existe un poder colectivo que proviene de cientos de padres que reconocen su capacidad de accionar. Como dijo otro miembro de la PAB: "Nos están escuchando. Unas mamás me dijeron que habían intentado hacer esto por su cuenta y luego me cuentan que no podrían haberlo hecho sin el apoyo de Kids First Chicago. Ser escuchado hace una gran diferencia". Otro miembro de la PAB compartió sensaciones similares: "Sabemos que es importante lograr que más padres de todos los vecindarios participen y promuevan más programas en todo Chicago. Uno de los logros más importantes es conseguir que se involucren más padres en cada vecindario. Vemos nuevos padres que se convierten en líderes. Eso es bueno para todos. Nuestra voz puede crecer cuando pedimos algo juntos".



"Sabemos que es importante lograr que más padres de todos los vecindarios participen y promuevan más programas en todo Chicago... Vemos nuevos padres que se convierten en líderes. Eso es bueno para todos. Nuestra voz puede crecer cuando pedimos algo juntos".

—PADRE LÍDER DE K1C

"Los padres no son una sola mente, y este es otro prejuicio de las personas. Sabemos que los padres tienen diferentes opiniones, pero a las personas en posiciones de poder les conviene pensar que no es así. Por eso, el poder necesita cambiar de manos".

—DANIEL ANELLO
CEO, K1C

Recaudación de Fondos y Estructura Organizacional

La organización ha establecido una base fuerte de padres que lideran la agenda de K1C y, al mismo tiempo, generan relaciones con organizaciones clave y personas influyentes. Esta combinación llevó a éxitos tangibles y significativos para los estudiantes de Chicago. El enfoque intencionado de Anello respecto de la recaudación y la reserva de fondos, junto con su flexibilidad para reclutar el personal que necesita para el trabajo, ha creado una organización fuerte desde su núcleo que puede lograr las metas.

Aprendizajes Clave

- 1. Se debe construir una reserva de fondos significativa y diversificar a conciencia la base de financiadores.** Disponer de suficiente dinero para varios meses (o más) ayuda a asegurar que K1C se mantenga fuerte financieramente y continúe pagando a sus empleados en caso de que se presenten desafíos con los fondos. Esto también ayuda a la organización a mantener su independencia de las agendas individuales que establecen los financiadores.
- 2. Es importante mantener la flexibilidad en la contratación y la formación de equipos de trabajo.** La disposición para adaptar las descripciones de los puestos permite que las organizaciones prioricen una coordinación entre la cultura y la misión junto con las destrezas y el conocimiento.



Se debe construir una reserva de fondos significativa y diversificar a conciencia la base de financiadores.

Cuando Anello asumió su cargo en New Schools for Chicago en 2015, la organización aún estaba muy ligada al Comité Cívico de Chicago, y él pudo aprovechar esa relación para recaudar financiamiento inicial por \$1 millón. Desde ese momento, K1C diversificó sus fuentes de financiamiento y consolidó su presupuesto. Desde el año fiscal (FY) 2017 al FY 2022, las fuentes de ingreso de K1C crecieron ocho veces: de \$746,000 a \$6.4 millones.¹³ El mayor nivel de financiamiento proveniente de fundaciones generó gran parte del aumento presupuestario general, aunque las corporaciones, los donantes individuales y las donaciones en especie tuvieron un papel importante en los ingresos de K1C (Figura 2).

En cuanto a los costos, K1C gastó aproximadamente \$3.8 millones en el FY22 (Figura 3).¹⁴ Casi la mitad de los gastos de K1C (45 %) se destinó a la participación de la comunidad, y cerca de un tercio (28 %), a las políticas. El cuarto restante se destinó a costos generales y administrativos, recaudación de fondos y otros programas.

Los ingresos y los gastos de la organización son un reflejo de diversos enfoques estratégicos hacia la recaudación de fondos y la presupuestación. K1C ha generado más ingresos que gastos en los últimos años, pero esto fue intencional. La organización busca concretar compromisos de varios años, que le permitan llevar adelante el trabajo relacional a largo plazo necesario para transformar la educación pública de Chicago. El superávit presupuestario que K1C logró del FY19 al FY22 le permitió crecer con cierta confianza, a pesar de la incertidumbre económica general y los obstáculos políticos.

Su reserva de fondos sólida también ayudó a establecer la independencia organizacional de K1C, ya que le dio al equipo cierta libertad presupuestaria para decir que no a los financiadores que quieren que K1C se alinee a sus agendas en lugar de a la pensada por los padres de Chicago. En palabras de Kristin Pollock, jefa de Desarrollo y Asuntos Externos de K1C, “Nos centramos en vender nuestro modelo y en no distraernos con proyectos con intereses individuales”.

La reserva de fondos también ayuda a K1C a mantener fuentes de ingreso privadas. K1C nunca recibió pagos de CPS ni de ninguna entidad gubernamental para trabajar en nombre de ellos. Pollock explica que “Si fuéramos un tipo de asesor pago de nuestros socios públicos, CPS y la Ciudad de Chicago, cambiaría la naturaleza de nuestra relación. Preferimos ser el amigo crítico pro bono en lugar de ser un asesor pago”. La reserva de fondos sólida de la organización nos ayuda a mantenernos concentrados en la misión al máximo posible.

FIGURA 2: INGRESOS DE K1C, POR CATEGORÍA, FIN DE AÑO EL 30 DE JUNIO DE 2022

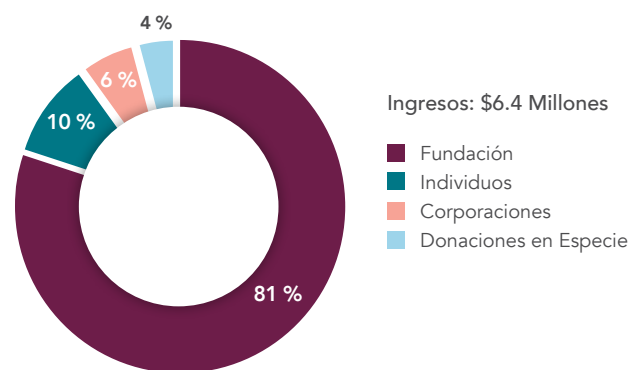
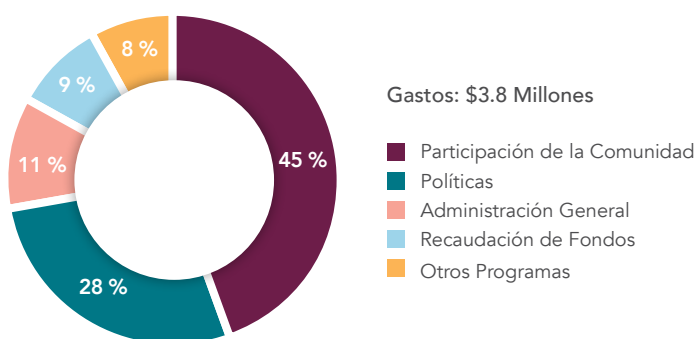


FIGURA 3: GASTOS DE K1C, POR CATEGORÍA, FIN DE AÑO EL 30 DE JUNIO DE 2022



Nota: Los totales pueden ser superiores a 100 debido al redondeo.
Fuente: Informe de Impacto de Kids First Chicago, 2022.

Además, K1C se está esforzando para diversificar su base de financiadores. Si bien es posible que la caridad continúe siendo la fuente de financiamiento principal de K1C, Pollock y su equipo están construyendo una buena reserva de financiadores corporativos e individuales y, además, conectando con una gama más amplia de fundaciones, locales y nacionales, privadas y basadas en la comunidad. Recientemente, la organización ha reclutado a un nuevo líder en investigación y ciencia de datos, Dr. José Pacas, y a medida que la agenda de investigación de la organización vaya tomando forma, K1C podría alcanzar una posición que le permitirá competir por subsidios de investigación públicos en los próximos años. Este enfoque amplio respecto del financiamiento permite que K1C no confíe más de la cuenta en un único financiador para evitar terminar con problemas de financiamiento si las prioridades o las donaciones del financiador cambian de forma repentina. Esto es lo que dijo Pollock sobre la construcción de relaciones del equipo con los financiadores: “Nos conectamos con muchos financiadores de educación locales; a veces coincidimos, a veces, no. El próximo paso de crecimiento es conectar con más financiadores nacionales que entiendan la naturaleza a largo plazo de lo que hacemos, así como también profundizar relaciones con donantes individuales locales para crear una base de financiamiento más diversa”.

La parte de financiamiento nacional está resultando un tanto desafiante, dada la reputación de Chicago. Pollock explicó que muchos financiadores nacionales dudan en financiar a las organizaciones con base en Chicago por una percepción de políticas tóxicas y una inhabilidad para lograr cambios sistémicos, lo cual hace que en algunos casos el financiamiento en Chicago se detenga completamente. Sin embargo, Pollock tiene esperanzas de que esa percepción cambie a medida que K1C continúe demostrando el impacto de este modelo. Explicó: “Nos gustaría que más financiadores nacionales comprendan que el cambio en Chicago es posible. Creo que quedó claro con lo que Kids First Chicago ha logrado hacer”.

Independientemente de si el financiador es nacional o local, al trabajar con financiadores para garantizar ingresos de caridad, Pollock y su equipo se centran en las oportunidades para concretar compromisos grandes de varios años. Este tipo de compromiso brinda “capital paciente” que le permite a K1C crear relaciones con padres y miembros de la comunidad, e involucrarse rápidamente en problemáticas nuevas o emergentes. Nutrir

las relaciones con las fundaciones que brindan dólares operativos o “presentes” en lugar de subsidios vinculados con resultados programáticos específicos también es parte importante de la estrategia de K1C, dado que este tipo de financiamiento brinda mayor flexibilidad.

Finalmente, Anello y su equipo han deliberado sobre la composición de la junta ejecutiva de K1C. Las juntas sin fines de lucro suelen tener un papel crítico en la recaudación de fondos para una organización: se espera que los miembros de la junta traigan recursos a través de presentes individuales o conexiones con sus redes.¹⁵ La junta de K1C, sin embargo, es más diversa que una junta típica de una organización sin fines de lucro. La junta de K1C está compuesta por 19 personas, entre quienes se incluye a personal actual y anterior, a investigadores de Northwestern University y de la Universidad de Chicago, miembros de la PAB y personas que trabajan en bancos y en capital privado. En cuanto a las expectativas de contribución anual de la junta, Anello y su equipo “aceptan una variedad de donaciones”: algunos miembros aportan \$100, y otros aportan más de \$100,000.¹⁶ Estas son negociaciones importantes para este enfoque. El hecho de que la junta no esté formada por tantos individuos con alto poder adquisitivo significa que atrae menos financiamiento, lo cual agrega más responsabilidades de financiamiento al personal de K1C. Además, es una junta grande para gestionar, tanto en cuanto a programación y logística, como desde la perspectiva de alinear una visión. Sin embargo, K1C está cómodo con estas negociaciones porque una representación más amplia en la junta, que incluye padres, garantiza que la junta como un todo crea en el trabajo liderado por padres en K1C y lo respalde.

Anello y su equipo se sienten bien respecto de la posición financiera de K1C. Recientemente, notaron un cambio en la manera de pensar de los financiadores sobre el trabajo de la organización. Anello dijo: “[Después del asesinato de George Floyd] se dio de repente esta conversación sobre racismo en este país, un reconocimiento de algo que he experimentado toda mi vida. Parecía que las personas se dieron cuenta de que teníamos un problema y se ponía la equidad racial en el centro, junto con quienes se veían directamente afectados. Entonces, el trabajo que habíamos hecho desde 2015 se tornó más atractivo [para financiadores y socios]”. Incluso así, Anello y su equipo reconocieron que no pueden ser complacientes. Continuar compartiendo sus éxitos y atraer nuevos aliados es crítico para el éxito a largo plazo de la misión de K1C.

Es importante mantener la flexibilidad en la contratación y la formación de equipos de trabajo.

Durante los últimos ocho años, el equipo de K1C se expandió de cinco a 25 miembros. Hoy en día, ese personal se organizó en cuatro departamentos: Participación de la Comunidad, Desarrollo y Asuntos Externos, Operaciones, y Políticas/Datos e Investigación (Figura 4). Esta estructura organizacional ayudó a K1C a establecer un enfoque fuerte orientado al servicio para trabajar con los padres y las comunidades.

Durante los últimos años, Anello se ha centrado en optimizar los sistemas y la estructura organizacional de K1C a fin de aumentar su eficiencia y su habilidad para respaldar las diversas estructuras de liderazgo de padres. Por ejemplo, K1C contrató a un aliado de fuerza laboral para llevar un mejor control de las relaciones organizacionales y de padres de K1C, y para garantizar que nada se pase por alto. El equipo también contrató a un gestor de programas para el PLF, quien supervisará la participación de los alumnos, el cumplimiento de los cronogramas y la logística, y la organización del cuidado infantil durante las reuniones. A medida que el programa de liderazgo que define a K1C y su trabajo por la ciudad se amplía y se torna más complejos, estos papeles de coordinación interna se vuelven cada vez más importantes para garantizar que se traten, incluso, los detalles más pequeños. Durante los próximos dos años fiscales (FY24 y FY25), K1C espera contratar hasta 10 miembros más del equipo para aumentar su alcance y su impacto.

En lo que respecta a contratación, Anello prioriza contratar talento en lugar de contratar para un puesto en particular: “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”.

Anello también considera una variedad de enfoques para cubrir las carencias en el equipo. Contratar a personal a tiempo completo es un enfoque, pero, según las necesidades, el momento en el año fiscal y otros gastos

inesperados, también se considera contratar por tiempo limitado. Además, Anello suele comenzar analizando internamente si se pueden hacer cambios entre miembros del equipo a fin de capitalizar mejor las fortalezas existentes. Este enfoque de contratación le da cierta flexibilidad para encontrar a la persona correcta para cubrir la carencia en el equipo y, al mismo tiempo, asegura que el equipo existente está funcionando a su máxima capacidad.

En cuando a la cultura organizacional, Anello resaltó la importancia de que K1C sea un espacio valiente y receptivo. Dijo: “Somos una organización de derechos civiles. La educación es la palanca más importante que podemos usar para cambiar los resultados de vida. Pero cambiar los resultados de la educación depende de que nosotros observemos el panorama completo. Debido al aspecto de los derechos civiles y a quiénes somos, si observamos los datos demográficos del equipo, somos, predominantemente, personas de color, y muchos de nosotros venimos de los vecindarios en los que trabajamos o hemos vivido experiencias que traen consigo una historia que nos conecta con el trabajo. Puedo decirlo con el privilegio de ser el fundador, pero es la primera vez que trabajo en un espacio en el que me siento seguro. Y quiero que esa sea la experiencia de todas las personas que llegan a nuestro espacio”.

“El próximo paso de crecimiento es conectar con más financiadores nacionales que entiendan la naturaleza a largo plazo de lo que hacemos... Nos gustaría que más financiadores nacionales comprendan que el cambio en Chicago es posible. Creo que quedó claro con lo que Kids First Chicago ha logrado hacer”.

—KRISTIN POLLOCK

Jefa de Desarrollo y Asuntos Externos, K1C

FIGURA 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE K1C



Equipo	Responsabilidades Principales
<p>Participación de la Comunidad (11 empleados a tiempo completo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar a 1,000 padres defensores, profundamente comprometidos unos con los otros, conectados con el personal de K1C y capaces de demandar y lograr cambios. • Actuar como facilitadores y guías de la información entre padres o comunidades, y el personal de K1C.
<p>Desarrollo y Asuntos Externos (4 empleados a tiempo completo)</p>	<p>Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la recaudación de fondos, lo que incluye involucrarse con el comité de recaudación de fondos de la junta ejecutiva. • Construir un grupo fuerte de donantes individuales y respaldo nacional. <p>Asuntos Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrar los esfuerzos en contar la historia de K1C. • Trabajar para construir un perfil nacional poderoso. • Generar una amplia gama de contactos en los medios.
<p>Operaciones (4 empleados a tiempo completo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las operaciones de oficina, incluidas la estrategia, la presupuestación, los recursos humanos y la gestión del desempeño.
<p>Política/Datos e Investigación (6 empleados a tiempo completo)</p>	<p>Política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer como eje central las necesidades y deseos de los padres. • Impulsar cambios en las políticas que incrementen el poder y la influencia de los padres y generen mejores resultados de la educación. • Ser una voz en el liderazgo intelectual y las investigaciones de políticas educativas en los niveles local, estatal y nacional. <p>Datos e Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones y análisis de datos para corroborar la agenda dirigida por los padres. • Elaborar solicitudes estratégicas para los datos. • Realizar encuestas a los padres sobre preguntas de actualidad.

Conclusión

El éxito del equipo de K1C a lo largo de los últimos ocho años se debe a diversos factores relacionados tanto con la estructura interna de la organización como con la manera en que organiza, capacita y ayuda a los padres para que desarrollen su poder e influencia. Las escuelas de Chicago están lejos de brindar a todos los estudiantes de la ciudad acceso equitativo a una educación de máxima calidad, pero el trabajo que el personal y los padres de K1C hacen cada día está generando un impacto inmediato y duradero. Desde garantizar que los estudiantes de todos los rincones de la ciudad accedan a una conexión a internet estable hasta ayudar a los padres a ver y capitalizar su poder y capacidad de accionar inherentes, K1C está llevando a Chicago hacia un mañana mejor. ✦

“La educación es la palanca más importante que podemos usar para cambiar los resultados de vida. Pero cambiar los resultados de la educación depende de que nosotros observemos el panorama completo. Muchos de nosotros venimos de los vecindarios en los que trabajamos o hemos vivido experiencias que traen consigo una historia que nos conecta con el trabajo. Es la primera vez que trabajo en un espacio en el que me siento seguro. Y quiero que esa sea la experiencia de todas las personas que llegan a nuestro espacio”.

—**DANIEL ANELLO**
CEO, K1C



Notas Finales

- 1 "Introducción a Kids First Chicago", New Schools for Chicago, septiembre de 2016, [https://us12.campaign-archive.com/?u=050aee8859f268390dd8f0b79&id=07f5eb387c&e=.](https://us12.campaign-archive.com/?u=050aee8859f268390dd8f0b79&id=07f5eb387c&e=)
- 2 *Resumen de impacto 2015-2020*, Kids First Chicago, enero de 2020, <https://static1.squarespace.com/static/5b212dce5417fcd9ddec5349/t/5e73e65236354b1979be2f5e/1584653923919/202001-K1C+Impact+Report+Update.pdf>.
- 3 "Preguntas frecuentes de la escuela secundaria: reclasificación", Chicago Public Schools, <https://www.cps.edu/gocps/high-school/high-school-faq/#ReRanking>.
- 4 *Resumen de impacto 2015-2020*, Kids First Chicago.
- 5 Email introductorio, Kids First Chicago, <https://us12.campaign-archive.com/?u=050aee8859f268390dd8f0b79&id=1b1024d130>.
- 6 "Un modelo de cambio educativo dirigido por los padres", Kids First Chicago, <https://kidsfirstchicago.org/our-mission-and-vision>.
- 7 "Los líderes de la comunidad siguen abogando por una biblioteca independiente en el lado suroeste", Kids First Chicago, 1 de agosto de 2022, <https://kidsfirstchicago.org/plt-directory/boty-library-esp>.
- 8 *Ibid.*
- 9 Madison Savedra, "Años después de haber logrado financiamiento para la biblioteca de Back of the Yards, los residentes aún discuten dónde debería construirse", Block Club Chicago, 1 de febrero de 2023, <https://blockclubchicago.org/2023/02/01/years-after-funding-for-back-of-the-yards-library-secured-residents-still-fighting-over-where-it-should-go/>.
- 10 *Un estudio de diseño de políticas radicalmente inclusivas*, Kids First Chicago, febrero/marzo de 2023, <https://static1.squarespace.com/static/5b212dce5417fcd9ddec5349/t/63f909ef1771e1295e03e19c/1677265393645/2023-K1C+Accountability+Redesign+Report-vF-FOR+WEB.pdf>.
- 11 *Igualdad digital en la educación de la era del coronavirus*, Kids First Chicago y Metropolitan Planning Council, abril de 2020, <https://kidsfirstchicago.org/digital-equity-coronavirus>.
- 12 "Chicago Connected," Chicago Public Schools, <https://www.cps.edu/strategic-initiatives/chicago-connected/>.
- 13 *Un modelo de cambio educativo dirigido por los padres: Informe de impacto 2020-2022*, Kids First Chicago, 2022, <https://static1.squarespace.com/static/5b212dce5417fcd9ddec5349/t/63cacf05f037634b768d2291/1674235681051/2022-K1C+Impact+Report-vF.1-WEB.pdf>.
- 14 *Ibid.*
- 15 "Recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro", BoardSource, <https://boardsource.org/fundamental-topics-of-nonprofit-board-service/fundraising/>.
- 16 Entrevista a Kristin Pollock.

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.



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.



ALEX CORTEZ

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

Sobre Bellwether

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

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a todas las personas que ofrecieron su tiempo y compartieron su conocimiento con nosotros para aportar información a nuestro trabajo, incluidas The Barr Foundation y la Chan Zuckerberg Initiative, por su respaldo financiero para este proyecto. Queremos agradecer al personal de K1C, a los padres líderes y a los socios externos por su generosidad con su tiempo y por permitirnos contar su historia.

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

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

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



© 2023 Bellwether

- Ⓒ Este informe cuenta con una licencia Creative Commons, que permite la reutilización no comercial del contenido, siempre y cuando se brinden las atribuciones correspondientes. Esto significa que puede copiar, mostrar y distribuir este trabajo, o incluir el contenido de este informe en trabajos derivados, bajo las siguientes condiciones:
- ① **Atribución.** Debe atribuir claramente el trabajo a Bellwether y disponibilizar un enlace para acceder a la publicación en www.bellwether.org.
- Ⓒ **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.