

Catalysts for Change

Catalizadores del cambio



**Civil Society
Organizations for
Education Reform**



**Asociaciones civiles
comprometidas con
la reforma educativa**

PUBLIC
EDUCATION
NETWORK

Public involvement. Public education. Public benefit.

Catalysts for Change

Three Case Studies of Quality Education Worldwide

I am pleased to present this copy of Public Education Network's latest publication, *Catalysts for Change*, which was produced with the generous support of the Ford Foundation.

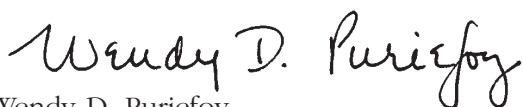
Public Education Network (PEN) is a national organization of 82 local education funds (LEFS) committed to a quality public education for every child. At PEN, we maintain that public education is the cornerstone of democracy and is absolutely fundamental to a democratic, civil and prosperous society. Beyond the boundaries of the United States, other countries are working to provide quality education to their children through civil society institutions. In particular, there are three extraordinary organizations in Peru, Mexico and the Philippines dedicated to making quality education available to their youth. These PEN members are the subjects of the studies contained within *Catalysts for Change*.

These three organizations have worked hard to engage citizens in their communities on behalf of education reform. Although these organizations are in other nations, each shares similar characteristics with their American LEF counterparts:

- They value equity and quality in public education.
- They gather and use data to advocate for equity and excellence.
- They use the news media to communicate and reach out to communities.
- All are constituency-based and involve multiple stakeholders.
- They build civic capacity and involve the public in effecting change.
- They work in the space between policy and practice.
- They function as channels for innovation and work for meaningful results.
- They relate to power structures that have a stake in education to implement the mission of the organization.
- They recognize that improving public education involves a careful and thoughtful involvement in the political process.

The Ford Foundation has supported these organizations because it seeks to strengthen democratic values, reduce poverty and injustice, promote international cooperation and advance human achievement. It believes the best way to accomplish its goals is to encourage initiatives at the local level. It also strives to promote collaboration among the nonprofit, government and business sectors and ensure participation by men and women from diverse communities and from all levels of society.

As you read these case studies, you will see three deeply committed organizations doing all they can to create equitable quality education systems in their countries. Their work is necessary because quality education available to all children, regardless of social standing, is the best hope for the future of all of the planet's nations.



Wendy D. Puriefoy
President
Public Education Network

PUBLIC
EDUCATION
NETWORK

Public involvement. Public education. Public benefit.

601 Thirteenth Street NW Suite S710
Washington, DC 20005
202.628.7460 202.628.1893 (fax)
www.PublicEducation.org

Catalizadores del Cambio

Tres Casos de Estudio sobre la Educación de Calidad en el Mundo

Me complace presentar esta copia de la última publicación de Public Education Network, *Catalizadores del Cambio*, preparada con el generoso respaldo de la Fundación Ford.

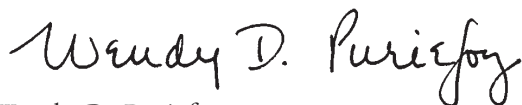
Public Education Network (PEN) es una organización nacional compuesta por 82 fondos educativos locales (del inglés, LEFS) comprometidos con la educación pública de calidad para todos los niños. Los miembros de PEN creemos que la educación pública es la piedra angular de la democracia, absolutamente fundamental para una sociedad democrática, civil y próspera. Más allá de las fronteras de los Estados Unidos, otros países trabajan para brindar a sus niños una educación de calidad, a través de instituciones de la sociedad civil. En particular, existen tres extraordinarias organizaciones en Perú, Méjico y las Filipinas, dedicadas a brindar a sus jóvenes una educación de calidad. Estos miembros de PEN son los sujetos de estudio de la publicación *Catalizadores del Cambio*.

Estas tres organizaciones han trabajado mucho para comprometer a los ciudadanos de sus comunidades con la reforma educativa. Si bien estas organizaciones se encuentran en otros países, cada una comparte características similares con sus equivalentes LEF de los Estados Unidos:

- Valoran la equidad y la calidad de la educación pública.
- Recogen y utilizan datos para apoyar la equidad y la excelencia.
- Utilizan los medios de comunicación informativos para informar a las comunidades y llegar a ellas.
- Están basadas en la comunidad local e involucran a múltiples participantes.
- Fortalecen la capacidad cívica e involucran al público en la realización del cambio.
- Trabajan en un campo comprendido entre las políticas y la práctica.
- Funcionan como canales para la innovación y trabajan para alcanzar resultados significativos.
- Se relacionan con la estructura de poder interesada en la educación para implementar la misión de la organización.
- Reconocen que mejorar la educación pública implica una participación cuidadosa y seria en el proceso político.

La Fundación Ford ha apoyado a estas organizaciones porque intenta fortalecer los valores democráticos, reducir la pobreza y la injusticia, promover la cooperación internacional y fomentar el desarrollo humano. La Fundación considera que la mejor manera de alcanzar sus objetivos es por medio del fomento de iniciativas locales. También se esfuerza por promover la colaboración entre los sectores del gobierno, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro, y garantizar la participación de hombres y mujeres de diversas comunidades y de todos los estratos de la sociedad.

Cuando lea estos casos de estudio, podrá apreciar a tres organizaciones profundamente comprometidas, que hacen todo lo posible por crear sistemas de educación de calidad equitativos en sus países. Su tarea es necesaria porque una educación de calidad para todos los niños, independientemente de su situación social, es la mejor esperanza para el futuro de todas las naciones del planeta.



Wendy D. Puriefey
Presidente
Public Education Network

**Foro Educativo***A Civil Society Organization for Education Reform in Peru***4****Innovación y Apoyo Educativo***A Civil Society Organization for Education Reform in Mexico***26****Synergeia***A Civil Society Organization for Education Reform in the Philippines***48****Fact Sheet***Public Education Network***68**

**Foro Educativo***Una asociación civil comprometida con la reforma educativa de Perú***5****Innovación y Apoyo Educativo***Una asociación civil comprometida con la reforma educativa de Méjico***27****Synergeia***Una asociación civil comprometida con la reforma educativa de Filipinas***51****Casos de estudio***Red de Educación Pública***69**



Foro Educativo

A Civil Society Organization for Education Reform in Peru

I. Organization Description and Operating Context

History

In the midst of massive social, economic, and political change taking place in Peru in the late 1960s and early 1970s, the military government of General Velasco Alvarado undertook a sweeping and historic reform of the nation's educational system. This reform was led by a select group of intellectuals, educators, university professors and education officials. The end result of their efforts was that education was given a prominent place on the country's national agenda, although the reach of the reforms sparked wide controversy.

In the 1980s, the country was wracked by economic instability and violence, including the terrorist activities of the Shining Path movement and the subsequent intervention of the armed forces. During this time, two democratically elected governments (the

administrations of Fernando Belaunde Terry and Alan García Pérez) came to power. The desire to continue significant education reform was markedly reduced during this time of overall instability. Although education expenditures were increased, they were countered by a sharp decrease in teacher salaries and an overall loss of education quality.

At the beginning of the Alberto Fujimori administration in the early 1990s, a distinguished group of professionals, intellectuals and former education officials committed to educational change came together. This group decided to collaborate with the new government to promote new education reform, and one group member was named education minister. However, this collaboration was short-lived, because Fujimori did not fulfill his campaign promises and eliminated possibilities for making key education

policy changes. Disillusioned with the Fujimori administration, and in light of the continuing deterioration of education, the group decided to continue its efforts by establishing the Foro Educativo Association (Foro).

Foro Educativo was established on July 8, 1992, as a nonprofit, autonomous civil association of respected professionals committed to education. It became a channel for debate to generate proposals, processes and agreements necessary to influence education policies and build a democratic culture, with a view to ensuring quality education for all from a human development perspective.

The idea to establish Foro Educativo began to take shape in March 1992 during the conference "The School that Peru Needs." Participants were convinced that the time had come for civil society to assume its responsibility for the country's educational devel-



Foro Educativo

Una asociación civil comprometida con la reforma educativa de Perú

I. Descripción de la organización y contexto operativo

Historia

En medio de los masivos cambios sociales, económicos y políticos que tuvieron lugar en Perú a fines de la década de 1960 y a principios de la de 1970, el gobierno militar del General Velasco Alvarado llevó a cabo una reforma radical e histórica del sistema educativo de la nación. Esta reforma estuvo dirigida por un grupo de intelectuales, educadores, profesores universitarios y funcionarios de la educación. Como resultado final de sus esfuerzos, la educación pasó a ocupar un lugar destacado en la agenda nacional del país, si bien el alcance de las reformas encendió una gran polémica.

En la década de 1980, el país estuvo azotado por la inestabilidad económica y la violencia, como las actividades terroristas del movimiento Sendero Luminoso y la posterior intervención

de las fuerzas armadas. Durante este tiempo, asumieron el poder dos gobiernos elegidos democráticamente (las administraciones de Fernando Belaunde Terry y Alan García Pérez). El deseo de continuar con la importante reforma educativa se vio notoriamente mitigado durante esos años de inestabilidad generalizada. Si bien se incrementó el presupuesto educativo, fue contrarrestado por un brusco descenso salarial de los docentes y una pérdida absoluta de la calidad educativa.

A comienzos de la administración de Alberto Fujimori a principios de la década de 1990, se formó un distinguido grupo de profesionales, intelectuales y ex funcionarios de la educación comprometidos con la reforma de la educación. Este grupo deseaba colaborar con el nuevo gobierno a fin de promover una nueva reforma educativa; uno de los miembros del grupo fue designado ministro de edu-

cación. Sin embargo, esta colaboración duró poco, ya que Fujimori no cumplió sus promesas de campaña y eliminó toda posibilidad de cambios clave en la política de educación. Decepcionados por la administración de Fujimori y a la luz del ininterrumpido deterioro de la educación, el grupo decidió continuar con sus esfuerzos y formó la Asociación Foro Educativo (Foro).

Foro Educativo se formó el 8 de julio de 1992 como una asociación civil autónoma y sin fines de lucro, conformada por respetados profesionales comprometidos con la educación. Se convirtió en un medio para el debate generador de propuestas, procesos y acuerdos necesarios para influir sobre las políticas de educación y construir una cultura democrática, con el objeto de garantizar la calidad educativa de todos desde la perspectiva del desarrollo humano.

opment at a time characterized by the lack of continuity in education policy and the limited or absent participation of civil society (especially education professionals) in discussing and defining policies. On the social front, Peru's citizens faced terrorist violence, experienced as both a common threat and by terrorists becoming involved in the education sector. In addition, the country's institutions had become fragile over the decade of the 1990s and were further weakened by the April 2002 abolition of the Congress. In addition to working for education reform, Foro Educativo also strived to promote the recovery of democratic institutions.

During the 1990s, Foro Educativo concentrated its efforts on promoting a participatory, concerted process to develop a long-term proposal for Peruvian education. This proposal was known as the "Bases for a National Education Project." The results served as the foundation for the organization of the 1997 National Conference on Education for Human Development, where participants proposed the creation of a National Education Plan associated with a National Development Project that would ensure the quality, equity and relevance of the education system.

Following the conference, Foro prepared and presented the document "Foro Educativo's Proposal for a National Agreement on Education 1998-2007," which proposed the following tenets:

- Guaranteed basic quality education for all children, adolescents, young people and adults, which would permit individuals to face the challenges

of human development, modern citizenship and lifetime learning.

- An annual increase in the education budget, with gradual increments to reach no less than six percent of the Gross Domestic Product, to be shared among the government, businesses, families and other groups.
- Renewal and reappraisal of the teaching profession and enacting measures to improve the profession's legal structure, increasing salaries and incentives and promoting ongoing, adequate training).
- Pedagogical and administrative decentralization to find models tailored to different regional needs while strengthening local governments.
- Reform of university and non-university higher education to re-orient it toward human and national development.
- Creation of an information, evaluation and quality certification system for education services, education processes and results, in order to promote a culture of evaluation and social surveillance with community participation.
- Redefinition of the role of the Ministry of Education and creation of an inclusive, autonomous National Education Council to develop agendas, discussions, consensus and social participation to formulate and evaluate education policy for the medium and long term.
- The cooperative participation of the mass media with schools.

The process to prepare and discuss proposals also served as a vehicle for the establishment of the RECREA Network of associates in 13 of Peru's 26 regions.

Current Context

The violence the country experienced in the 1980s and early 1990s along with 10 subsequent years of dictatorial government produced a social reaction that led to the Fujimori government's fall, the establishment of an interim administration, and the 2001 election of Alejandro Toledo. In July 2006, Toledo was succeeded by the current president, Alan Garcia.

In this new political and social context, the National Agreement was created in July 2002, and involved most of Peru's political parties, societal and religious organizations. The agreement's objective was to build consensus on long-term policies for approval by the Congress and enactment by the executive branch. The agreement establishes "universal access to free, quality public education." Given the need to address the serious education situation, the Social Pact of Reciprocal Commitments for Education was established between 2004 and 2006 within the agreement's framework. This pact gave priority to addressing teacher issues and to drawing up a new law for public teacher training. Foro Educativo actively participated in the proposal's development.

Another key development involved the enactment of the General Education Law in 2003. This law created the National Education Council, which is composed of 25 individuals of different academic backgrounds and political beliefs. The council has the mandate to prepare the National Education Project. It monitors policies and has prepared the discussion for the proposed "National Education Project and Government Policy: 2006-2015."

La idea de crear Foro Educativo comenzó a tomar forma en marzo de 1992, durante la conferencia “La escuela que Perú necesita”. Los participantes estaban convencidos de que había llegado el momento de que la sociedad civil asumiera su responsabilidad respecto del desarrollo educativo del país, en una época caracterizada por la falta de continuidad en la política educativa y una limitada o inexistente participación de la sociedad civil (especialmente de los profesionales de la educación) en el debate y la elaboración de políticas. En el plano social, los ciudadanos de Perú se enfrentaban a la violencia del terrorismo, y temían que los terroristas se involucraran en el sector educativo. Por otro lado, las instituciones nacionales se habían debilitado a lo largo de la década de 1990, y se volvieron más endebles para abril de 2002, mes en que se abolió el Congreso. Además de trabajar en la reforma educativa, Foro Educativo luchó para promover la recuperación de las instituciones democráticas.

Durante la década de 1990, Foro Educativo concentró sus esfuerzos en la promoción de un proceso participativo y consensuado para elaborar una propuesta de largo plazo para la educación peruana. Esta propuesta se denominó “Bases para un Proyecto Educativo Nacional”. Los resultados sirvieron de base para la organización de la Conferencia Nacional de Educación para el Desarrollo Humano, realizada en 1997, en la cual los participantes propusieron la formación de un Plan de Educación Nacional asociado a un Proyecto de Desarrollo Nacional que garantizaría la calidad, equidad e importancia del sistema educativo.

Después de la conferencia, Foro preparó y presentó el documento “Propuesta de Foro Educativo para una Acuerdo Nacional sobre Educación 1998-2007”, que proponía los siguientes principios:

- Educación de calidad básica garantizada para todos los niños, adolescentes, jóvenes y adultos, a fin de permitirles a las personas enfrentar los desafíos del desarrollo humano, la ciudadanía moderna y el aprendizaje duradero.
- Incremento anual del presupuesto educativo, con incrementos graduales hasta alcanzar al menos el seis por ciento del producto bruto interno, que serían compartidos entre el gobierno, las empresas, las familias y demás grupos.
- Renovación y revaloración de la profesión docente y promulgación de medidas destinadas a mejorar la estructura legal de la profesión, incrementar los salarios e incentivos y promover la capacitación adecuada e ininterrumpida.
- Descentralización pedagógica y administrativa con el objeto de encontrar modelos a la medida de las diferentes necesidades regionales, que a la vez fortalezcan a los gobiernos locales.
- Reforma de la educación superior universitaria y no universitaria, a fin de reorientarla hacia el desarrollo humano y nacional.
- Creación de un sistema de certificación de calidad, evaluación e información para los servicios y procesos educativos y resultados, a fin de promover una cultura de evaluación y control social con participación de la comunidad.
- Redefinición de la función del

Ministro de Educación y creación de un Consejo de Educación Nacional inclusivo y autónomo, para la preparación de agendas, debates, consenso y participación social, a fin de formular y evaluar una política educativa de mediano y largo plazo.

- Participación cooperativa de los medios de comunicación masivos con las escuelas.

El proceso de preparación y debate de las propuestas sirvió además como medio para la conformación de la Red RECREA en 13 de los 26 departamentos de Perú.

Contexto actual

La violencia que sufrió el país en la década de 1980 y a principios de la de 1990, junto con los siguientes 10 años de gobierno dictatorial, generaron una reacción social que terminó con la caída del gobierno de Fujimori, la conformación de una administración interina y la elección de Alejandro Toledo, en el año 2001. En julio de 2006, Toledo fue sucedido por el actual presidente, Alan García.

En virtud de este contexto político y social, en julio de 2002 se conformó el Acuerdo Nacional, el cual involucraba a la mayoría de los partidos políticos y organizaciones religiosas y sociales de Perú. El objetivo del acuerdo era generar consenso sobre las políticas de largo plazo para que fueran aprobadas por el Congreso y promulgadas por el Poder Ejecutivo. El acuerdo sostiene “el acceso universal a una educación pública de calidad y gratuita”. Dada la necesidad de tratar la delicada situación de la educación, se celebró el Pacto Social de Compromisos

Foro had worked for the council's creation for more than 10 years. Currently, 11 of the council's 25 advisors are Foro Educativo members. The council's first president also was Foro's president and twice re-elected to the council's presidency.

The country has also begun a process of decentralization which is advancing slowly and encountering many difficulties. Regions are demanding autonomy and respect for their customs and specific needs. In the education sector, decentralization involves the preparation, approval and implementation of regional education plans. However, advances in this area vary because technical and executive teams are still being formed. Some regions have already prepared their regional education plan while others remain in the discussion stage.

Foro has made significant contributions to all these changes and advances in education

Mission, Vision and Values

When it was first established, Foro Educativo presented a letter to policy-makers and the general public in which it stated that the organization had been established as:

“A space open to knowledge, debate and exchange of ideas and experiences regarding national education and a channel for consensus building designed to maintain at the center of conscious of our people the demands that their personal and social development and cultural identity signify for the country's education system.”

Ten years after Foro's establishment, the country was in a different political situation and Foro had to re-orient its institutional directives. It did so in its new Strategic Plan for 2005-2015, which was developed through a participatory, inclusive process. The plan includes statements on Foro's mission, vision and values. The statements are:

Mission

“Foro Educativo is an inclusive, autonomous nonprofit organization committed to the transformation and development of Peruvian education from the perspective of sustainable human development and democratic culture. Its purpose is to make education a priority on the national agenda, participating in and promoting public debate, generating and coordinating proposals and agreements, promoting the empowerment of civil society to influence the development, implementation and surveillance of education policies, and promoting policy effectiveness in the area of rights, equality and quality of Peruvian education.”

Vision

“In 2015, Foro Educativo has become consolidated as a prestigious institution in the national and international context, with autonomy, institutional stability and the capacity for impact in the construction of an educating society. It produces sustained, transforming and innovative thought. It participates in a concerted, cooperative and vigilant manner in the implementation of the National Education Project. It leads national civil society movements for the proposal and promotion of national and regional education policies that guarantee quality and equality of education and that

generate sustainable human development, social unity, cultural diversity and competitiveness.”

Values

Organizational action is guided by the following principles and values: authenticity, commitment, inclusivity, a multidisciplinary approach, autonomy, transparency, democracy, effectiveness and learning.

Organizational Structure

The organization's bylaws define Foro Educativo as “an inclusive, nonprofit association composed of distinguished professionals committed to education who generate proposals, participatory processes and agreements to influence education policy in an effort to achieve quality education for all, from a human development perspective.”

Associate members are individuals. There are two types of Foro associates: active and honorary. Active members are qualified, interested individuals who work in education-related fields and who are committed to respecting and complying with the bylaws and actively participating in the association. Honorary members are individuals appointed by the general assembly on the recommendation of the board, in recognition of their outstanding track record and excellent service provided to the institution and/or to the education sector in general. Honorary members can participate in the assemblies but cannot vote or be elected to executive positions. To become an active Foro member, individuals must be nominated by 20 percent of active members.

Foro has a relatively horizontal organization. The general assembly, which currently has 107 members (who

Recíprocos para la Educación, entre los años 2004 y 2006, dentro del marco del acuerdo. Este pacto priorizaba la resolución de los asuntos relativos a los docentes y la elaboración de una nueva ley de capacitación de docentes públicos. Foro Educativo participó activamente en el desarrollo de la propuesta.

Otro desarrollo clave fue la promulgación de la Ley de Educación General de 2003. Esta ley creó el Consejo de Educación Nacional, conformado por 25 personas de diferentes entornos académicos y convicciones políticas. El consejo tiene la tarea de preparar el Proyecto de Educación Nacional. Además, controla las políticas y ha preparado un debate sobre la propuesta “Proyecto de Educación Nacional y Política de Gobierno: 2006-2015”.

Foro ha trabajado para la conformación del consejo durante más de 10 años. Actualmente, 11 de los 25 asesores del consejo son miembros de Foro Educativo. El primer presidente del consejo también fue presidente de Foro, reelegido dos veces para ocupar la presidencia del consejo.

El país comenzó además un proceso de descentralización que avanza lentamente y se enfrenta a numerosas dificultades. Las regiones demandan autonomía y respeto por sus necesidades específicas y costumbres. En el sector educativo, la descentralización implica la preparación, aprobación e implementación de planes educativos regionales. Sin embargo, los avances en este campo son variados, ya que los equipos ejecutivos y técnicos todavía están en su proceso de conformación. Algunas regiones ya han preparado su plan educativo regional, mientras que

otras todavía están en la etapa de debate.

Foro ha hecho importantes contribuciones a todos estos cambios y progresos en la educación.

Misión, visión y valores

Cuando se creó Foro Educativo, la asociación dirigió una carta a los encargados de la formulación de políticas y al público en general en la que sostenía que la organización había sido creada como:

“Un espacio abierto al conocimiento, debate e intercambio de ideas y experiencias sobre la educación nacional y un canal para la generación de consenso destinado a mantener en la conciencia de nuestro pueblo las necesidades de su identidad cultural, personal y de desarrollo social respecto del sistema educativo del país”.

Diez años después de la creación de Foro, el país se encontraba en una situación política diferente y Foro debía reorientar sus directivas institucionales. Lo hizo mediante su nuevo Plan Estratégico para 2005-2015, desarrollado mediante un proceso participativo e inclusivo. El plan incluye declaraciones sobre la misión, la visión y los valores de Foro. Las declaraciones son las siguientes:

Misión

“Foro Educativo es una organización sin fines de lucro inclusiva y autónoma comprometida con la transformación y el desarrollo de la educación peruana desde la perspectiva del desarrollo humano sostenido y una cultura democrática. Su objetivo es hacer de la

educación una prioridad en la agenda nacional, promoviendo el debate público y participando en él, generando y coordinando propuestas y acuerdos, facultando a la sociedad civil para influir sobre el desarrollo, la implementación y el control de las políticas de educación, y promoviendo la eficacia de las políticas sobre derechos, igualdad y calidad de la educación peruana”.

Visión

“En el año 2015, Foro Educativo se habrá consolidado como una prestigiosa institución en el ámbito nacional e internacional, con autonomía, estabilidad institucional y capacidad para impactar en la formación de una sociedad educadora. Foro Educativo promueve el pensamiento continuo, transformador e innovador. Participa de modo coordinado, cooperativo y vigilante en la implementación del Proyecto de Educación Nacional. Conduce movimientos sociales civiles a nivel nacional para proponer y promover políticas educativas en el ámbito nacional y regional que garanticen la calidad y la igualdad de la educación y que generen un desarrollo humano sostenido, unidad social, diversidad cultural y competitividad”.

Valores

Las acciones de la organización respetan los siguientes principios y valores: autenticidad, compromiso, inclusión, enfoque multidisciplinario, autonomía, transparencia, democracia, eficacia y aprendizaje.

Estructura Organizacional

El estatuto de la organización define a Foro Educativo como “una asociación

come from a variety of backgrounds and professions), meets annually to review and approve the year's implementation reports and the year's work plan and budget. Approximately two or three special sessions are called during the course of a year to discuss institutional policy and responses to internal and external changes.

The nine members of the board of directors are elected to three-year terms in an extraordinary general assembly by secret, direct vote. During this session, members also elect the board's president and vice president.

Foro's board has met weekly since the organization was established. Board members work on a volunteer basis. They receive no pay or any other type of compensation or incentive.

Foro also has thematic commissions composed of associates. The commissions focus on: decentralization, education and society, teachers and educational development, inclusive education, basic education, higher education, rural education, communications and financing. In addition, an internal, informal associates discussion session is organized monthly.

The relationship between the executive director and the associates' commissions is mainly one of coordination, especially when commissions respond to institutional assignments or requirements. The relationship between the associates' commissions and the technical-professional team is one of coordination and exchanges of experiences and lessons learned.

Several Foro members have held positions of leadership in the country. They include 10 former ministers and

four former vice education ministers, two members of Congress, 11 members of the National Education Council, 20 education ministry employees, 31 university professors, four university vice rectors, two deans of education schools, several project consultants and two officers of international cooperation agencies.

A few Foro members have acted as the group's executive, which is a paid, full-time position. When a task demands more of a member's time, he or she may be hired under a short-term consulting contract. Nevertheless, volunteer work is the rule.

Financing and Budget

Foro receives financial support from several cooperation sources, based on agreements for the implementation of projects to fulfill its institutional mission.

In 2005, Foro Educativo had a budget of US\$ 517,000, which was used to implement several projects. Major funding was provided by the Ford Foundation. Other donors include the Canadian Agency for International Development (CIDA), Save the Children UK and Canada Plan International and the Stromme Foundation.

The 2006 budget is close to US\$ 600,000 and is financed mostly by the Ford Foundation and CIDA. In addition, Foro received major support from UNESCO, UNICEF, and the Organization of Hispanic-American States for Education, Science and Culture (OEI), the Commission of Cooperating Sponsors in Education (the Spanish International Development Cooperation Agency, the Swiss Agency for Development

and Cooperation, GTZ, Save the Children UK and Sweden, and the Stromme Foundation).

The monetary contribution of members is minor. Their most important contribution is the time they donate to the institution and the high quality of their professional and intellectual contributions, as well as their extensive knowledge and experience. A conservative estimate of their worth is US\$ 164,000 annually.

Since 1993, Foro Educativo has implemented 33 projects that were conceived, designed and supported with the participation of Foro associates. These projects were implemented technical-professional teams hired for the purposes of the projects.

Foro's first projects sought to establish the bases for the National Education Project. These projects were funded mainly by Save the Children UK and the Ford Foundation and were implemented between 1993 and 1996.

Later projects focused on promoting education reforms in Latin America, education policies for children, the analysis of the relationship between civil society and education, costs and financing of education in Peru, citizen participation and educational materials to influence education policies. These projects received primary support from the Ford Foundation, along with support from Save the Children UK, USAID, CINDE/IDB, WUS-European Union, CIDE/ILADES, PREAL, Save the Children Canada, Save the Children Sweden, Plan International, CIDA,,

Foro Educativo's most recent projects center on communication strategies to

inclusiva, sin fines de lucro, conformada por destacados profesionales comprometidos con la educación, quienes generan propuestas, procesos de participación y acuerdos, a fin de influir en la política educativa y así alcanzar una educación de calidad para todos, desde la perspectiva del desarrollo humano”.

Los miembros de la asociación son individuos. Existen dos tipos de asociados de Foro: activos y honorarios. Los miembros activos son personas idóneas e interesadas en la educación, que trabajan en ámbitos educativos, que se comprometieron a respetar y acatar el estatuto y participar activamente en la asociación. Los miembros honorarios son personas designadas por la asamblea general por recomendación del directorio, en reconocimiento de sus destacados antecedentes y su excelente servicio a la institución y al sector educativo en general. Los miembros honorarios pueden participar en las asambleas, pero no tienen derecho a votar ni a ser elegidos para ocupar cargos ejecutivos. Para poder ser un miembro activo de Foro, la persona debe ser nominada por el 20 por ciento de los miembros activos.

La estructura de Foro es relativamente horizontal. La asamblea general, compuesta en la actualidad por 107 miembros (provenientes de diversos ámbitos y profesiones), se reúne anualmente para revisar y aprobar los informes de implementación, el plan de trabajo y el presupuesto anuales. A lo largo de un año, se convocan aproximadamente dos o tres asambleas extraordinarias a fin de debatir la política institucional y las respuestas a los cambios internos y externos.

Los nueve miembros del directorio son elegidos por plazos de tres años en asamblea general extraordinaria, mediante voto directo y secreto. Durante dicha sesión, los miembros también eligen al presidente y al vicepresidente del directorio.

El directorio de Foro se ha reunido semanalmente desde que se creó la organización. Los miembros del directorio son voluntarios. No reciben remuneración alguna ni ningún otro tipo de compensación o incentivo.

Foro cuenta además con comisiones específicas conformadas por asociados. Las comisiones se agrupan en los siguientes temas: descentralización, educación y sociedad, docentes y desarrollo educativo, educación inclusiva, educación básica, educación superior, educación rural, comunicaciones y financiación. Asimismo, se realiza mensualmente un debate interno e informal entre los asociados.

La relación entre el director ejecutivo y las comisiones de asociados es esencialmente una relación de coordinación, en especial cuando las comisiones responden a tareas o necesidades institucionales. La relación entre las comisiones de asociados y el equipo de técnicos-profesionales es una relación de coordinación e intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.

Varios miembros de Foro han ocupado puestos de liderazgo en el país. Entre ellos se incluyen 10 ex ministros y cuatro ex viceministros de educación; dos miembros del Congreso; 11 miembros del Consejo de Educación Nacional; 20 empleados del Ministerio de Educación; 31 profesores universitarios; cuatro vicerrectores de universidades; dos decanos de escuelas; diver-

sos consultores de proyectos y dos funcionarios de organismos de cooperación internacional.

Algunos de los miembros de Foro actuaron como ejecutivos del grupo, un cargo remunerado, de tiempo completo. Cuando una tarea exige más tiempo del que puede disponer un miembro, éste puede ser contratado mediante una consultoría de corto plazo. No obstante, lo normal es el trabajo voluntario.

Financiación y presupuesto

Foro recibe apoyo financiero de diversas fuentes de cooperación, en virtud de acuerdos para la implementación de proyectos que le permitan cumplir con su misión institucional.

En el año 2005, Foro Educativo contaba con un presupuesto de 517.000 dólares estadounidenses, utilizado para implementar diversos proyectos. La mayor parte de la financiación fue aportada por la Fundación Ford. Otros donantes fueron el Organismo Canadiense para el Desarrollo Internacional (en inglés, Canadian Agency for International Development - CIDA), Save the Children Reino Unido y Canadá, Plan International y la Fundación Stromme.

El presupuesto de 2006 cerró en 600.000 dólares estadounidenses y estuvo financiado principalmente por la Fundación Ford y CIDA. Además, Foro recibió un gran respaldo de UNESCO, UNICEF y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y Cultura (OEI), la Comisión

democratize and strengthen the decentralization process, promote inclusive education, and develop local policy surveillance capacities for the preparation and monitoring of regional education projects.

Staff

The executive director is responsible for overseeing the implementation of policies, plans and programs as well as supervising the technical and administrative teams of the organization. This full-time, paid position is held by a professional under private contract.

A full-time paid professional is responsible for Foro's administration. Currently, the administrator is responsible for a team of six paid staff members.

The professional-technical team is responsible for implementing projects in the framework of donation and collaboration agreements that the association maintains with a variety of cooperation sources. Team members are hired in accordance with the professional profile needed for the duration of the projects. Currently, Foro Educativo has nine professionals on staff. Team size and turnover of team personnel tend to be variable.

Organizational Roles

For Foro, prioritizing education on the national agenda means acknowledging that education is not an issue of sectoral interest involving only the Ministry of Education. Rather, education is a key factor for all dimensions of national development and must be a government priority. This means that citizens and civil society organizations must both demand and assume their

responsibility for educational change. In addition, business sectors must help finance education and stimulate its development.

A major problem facing the education sector and the country as a whole is the government's inadequate capacity to comply with laws and regulations because it lacks the necessary mechanisms for their application (financing and installation of competent entities) or because of inconsistencies in the complex legal framework. Consequently, a legal triumph may not, and frequently does not, translate into processes that lead to educational change. Intensive political advocacy must be carried out for the effective application and social surveillance of new regulations.

Promotion of Public Debate

Foro Educativo actively disseminates information and promotes discussion of education and other issues that mutually influence society and education. Throughout its history, and especially over the past five years, Foro has built a large portfolio of media for communication and discussion.

Alerta Educativa is a weekly electronic newsletter with wide circulation among teachers that is designed to inform the education community on important education issues. It includes a selection of information, news articles and opinion pieces on education that are published in the mass media during the week.

Habla Educación is a nationally broadcast radio program that seeks to create public interest and encourage civil

society participation in the debate on education and the generation of proposals to improve education. This one-hour program is broadcast every Monday evening. The program includes listener calls. The program is hosted by a group of Foro volunteer associates, with the professional support of the organization's technical team.

Contacto Foro is a four-page monthly newsletter. The publication is mainly directed at teachers and has a wide national circulation. Each issue of *Contacto Foro* presents an education issue on which individuals from different institutions and regions offer their opinions.

Foro Educativo is a quarterly print magazine that contains articles of research and opinion on education issues. It is mainly directed at individuals who influence policy decisions, and provides in-depth articles on key education issues.

Publication of Books. Since Foro's founding, the organization has analyzed the main issues and problems of education, and has developed strategies and alternatives for education policy proposals. Foro members form teams to carry out these tasks. The results of studies and analyses have been published in books, which are made available to the public and especially to government officials, leaders, politicians and opinion leaders in the education sector. To date, Foro has published 34 books.

Short Documentaries. In an effort to promote public awareness on the situation and processes in Peruvian education, Foro Educativo organized a short film competition in 2003. Major

de Patrocinantes Colaboradores de la Educación (el Organismo Español de Cooperación para el Desarrollo Internacional, el Organismo Suizo para el Desarrollo y la Cooperación, GTZ, Save the Children Reino Unido y Suecia, y la Fundación Stromme).

La contribución monetaria de los miembros es menor. Su contribución más importante es el tiempo que dedican a la institución y la alta calidad de sus aportes profesionales e intelectuales, así como su amplio conocimiento y experiencia. Un cálculo prudente de su contribución asciende a 164.000 dólares estadounidense por año.

Desde 1993, Foro Educativo ha implementado 33 proyectos, concebidos, diseñados y respaldados con la participación de los asociados de Foro. Estos proyectos fueron implementados por equipos de técnicos-profesionales contratados a los fines de los proyectos.

Los primeros proyectos de Foro intentaron sentar las bases del Proyecto de Educación Nacional. Estos proyectos fueron financiados principalmente por Save the Children Reino Unido y la Fundación Ford e implementados entre los años 1993 y 1996.

Los proyectos posteriores se concentraron en promover reformas educativas en América Latina, políticas de educación infantil, análisis de la relación entre la sociedad civil y la educación, costos y financiación de la educación en Perú, la participación ciudadana y el material educativo que influyen en las políticas de educación. Estos proyectos recibieron apoyo sobre todo de la Fundación Ford, además de Save the Children Reino Unido, USAID, CINDE/IDB, WUS-Unión

Europea, CIDE/ILADES, PREAL, *Save the Children* Canadá, *Save the Children* Suecia, Plan International y CIDA.

Los proyectos más recientes de Foro Educativo se centran en estrategias de comunicación para democratizar y fortalecer el proceso de descentralización, promover la educación inclusiva y desarrollar capacidades de control de políticas locales que permitan elaborar y supervisar los proyectos educativos regionales.

Personal

El director ejecutivo tiene la responsabilidad de supervisar la implementación de las políticas, los planes y programas y los equipos técnicos y administrativos de la organización. Este cargo, de tiempo completo y remunerado, lo ocupa un profesional de conformidad con un contrato privado.

Un profesional de tiempo completo y remunerado es responsable de la administración de Foro. Actualmente, el administrador tiene a cargo un equipo de seis empleados remunerados.

El equipo de técnicos-profesionales es responsable de la implementación de los proyectos en cumplimiento de los acuerdos de donación y colaboración que la asociación celebra con diversas fuentes de cooperación. Los miembros del equipo son contratados de acuerdo con el perfil profesional requerido para la duración de los proyectos. En la actualidad, Foro Educativo cuenta con nueve profesionales entre su personal. La cantidad de personas por equipo y su renovación suelen ser variables.

Roles de la organización

Para Foro, hacer de la educación una prioridad en la agenda nacional significa reconocer que la educación no es una cuestión de interés sectorial que abarca al Ministro de Educación solamente. Más bien, la educación es un factor clave para todas las dimensiones del desarrollo nacional y debe ser una prioridad del gobierno. Esto quiere decir que los ciudadanos y las organizaciones civiles deben exigir y asumir su responsabilidad en la reforma educativa. Asimismo, los sectores comerciales deben ayudar a financiar la educación y estimular su desarrollo.

Un gran problema que enfrentan el sector educativo y el país en general es la inadecuada capacidad del gobierno para hacer cumplir las leyes y las normas debido a la falta de mecanismos necesarios para su aplicación (financiación y creación de las entidades competentes) o a las incoherencias en el complejo marco legal. En consecuencia, un triunfo legal no siempre se traduce (a menudo no ocurre) en procesos que contribuyen a la reforma educativa. Se requiere un intenso respaldo político para lograr la aplicación eficaz y el control social de nuevas normas.

Promoción del debate público

Foro Educativo difunde activamente información y promueve el debate sobre temas educativos y de otra índole que influyen mutuamente en la sociedad y la educación. A lo largo de su historia, y sobre todo en los últimos cinco años, Foro ha producido una gran cantidad de medios para la comunicación y el debate.

Peruvian filmmakers independently produced five short films that vividly expressed problems and innovations in the country's education system. These short documentaries were shown on television stations and presented at several meetings to encourage reflection and discussion in the education community.

National Conference. Since its founding, Foro Educativo has organized national conferences to analyze and discuss education issues and develop proposals for change to promote the country's educational development. These are open conferences, with participants from different regions and institutional sectors, as well as Peruvian and foreign experts. Foro Educativo plans these events every two years. The selected conference topics are key issues in the political debate which are highly relevant to education. The last conference, held in January 2006, was entitled "Education and Good Governance — Globalization and Regionalization: New Challenges for Governance."

Generation of Proposals and Agreements

In addition to its work to encourage analysis and public debate on education, Foro Educativo promotes consensus building to develop proposals and agreements on education policies. In this area, Foro strives to establish cooperative relations with partners as well as to promote and participate in channels for inter-institutional dialogue.

Empowerment of Civil Society

From the perspective of Foro Educativo's change approach, civil

society plays a key role in influencing public policy, both in terms of policy development and implementation. Thus, many of Foro's activities are designed to raise public awareness and promote civil society participation in the debate and development of proposals as well as in the surveillance of the application of education policies and programs.

In keeping with the country's decentralization and regionalization processes, Foro has been stimulating and supporting the organizational development of civil society around the issue of education in the regions.

Since 1998, Foro Educativo, in partnership with other movements, has promoted the creation of a network of non-governmental and civil society organizations called the RECREA Network, which has the goal of fostering understanding among school principals, teachers, students and parents. In 2002, regional education networks were formed. Foro promotes and convenes these networks, which are regional education groups formed by institutions, organizations and individuals of the region that are interested in education issues. The goal is to promote autonomous processes of analysis and collective reflection in the regions with a view to the development of education policy proposals that respond to regional needs and contribute to regional education projects and participatory budgets currently underway. The main idea is to create a community that focuses on improving the quality of education.

While not an inherent part of the organization, the RECREA Network and the regional education networks

are Foro's partners. Although they are promoted by Foro, the networks maintain institutional autonomy. They coordinate and collaborate with Foro because through their participation in projects implemented by the organization. These strong ties with partners permit Foro to fulfill its mission nationwide.

Political Advocacy

Foro Educativo continually monitors the education process, with special attention to the aspects and people associated with education policies. When the situation in the country so demands, Foro issues an institutional opinion to mark the agenda of the debate, raise public awareness and propose guidelines and goals for the development of education.

Depending on the case, Foro pronouncements either oppose or support policy decisions. In other cases, they are specific proposals. Institutional opinions are prepared after associates and work commissions have been consulted, usually on the initiative of the board of directors.

When Foro issues opinions, it is an important time for discussion within Foro and for consultations with a variety of partners. Extensive institutional commitment is required for these efforts. At times, these opinions have implied criticisms of high-level education officials who, by coincidence, also were Foro members.

While maintaining and defending its institutional autonomy, Foro maintains contact with Ministry of Education officials on education policy issues. These officials sometimes request Foro's qualified opinion before

Alerta Educativa es un boletín informativo electrónico semanal de amplia circulación entre docentes, destinado a informar a la comunidad educativa sobre importantes cuestiones de educación. Incluye una selección de artículos de opinión, información y noticias sobre educación, publicados a lo largo de la semana por los medios de comunicación.

Habla Educación es un programa de radio de emisión nacional que busca despertar el interés público y fomentar la participación de la sociedad civil en el debate sobre la educación y generar propuestas destinadas a mejorarla. Este programa, de una hora de duración, se emite todos los lunes por la noche. El programa incluye llamados de los oyentes, está presentado por un grupo de asociados voluntarios de Foro y cuenta con el respaldo del equipo técnico de la organización.

Contacto Foro es un boletín informativo mensual de cuatro páginas. La publicación está dirigida principalmente a los docentes y tiene una amplia circulación nacional. Cada publicación de Contacto Foro presenta un tema educativo sobre el cual personas de diferentes instituciones y regiones brindan su opinión.

Foro Educativo es una revista de publicación trimestral que incluye artículos de investigación y opinión sobre temas educativos. Está dirigida especialmente a personas que pueden influir en la toma de decisiones sobre políticas y contiene artículos detallados de temas clave de educación.

Publicación de libros. Desde la fundación de Foro, la organización ha analizado los principales temas y problemas de la educación y ha desarrolla-

do estrategias y alternativas para propuestas de políticas educativas. Los miembros de Foro conforman equipos para llevar a cabo estas tareas. Los resultados de los estudios y análisis han sido publicados en libros, que están disponibles para el público y, sobre todo, para funcionarios del gobierno, líderes, políticos y editorialistas del sector de la educación. A la fecha, Foro ha publicado 34 libros.

Documentales cortos. En un esfuerzo por promover la conciencia pública sobre la situación y los procesos de la educación peruana, Foro Educativo organizó en 2003 un concurso de documentales cortos. Importantes realizadores peruanos produjeron en forma independiente cinco cortometrajes que expresaban claramente los problemas y las innovaciones del sistema educativo de Perú. Estos documentales fueron transmitidos por televisión y presentados en diversas reuniones, a fin de fomentar la reflexión y el debate en la comunidad educativa.

Conferencia Nacional. Desde su fundación, Foro Educativo ha organizado conferencias nacionales para analizar y debatir temas de educación y desarrollar propuestas de cambio, a fin de promover el desarrollo educativo del país. Son conferencias abiertas, de las que participan diferentes regiones y sectores institucionales, además de expertos extranjeros y peruanos. Foro Educativo organiza estos eventos cada dos años. Los temas de la conferencia son cuestiones clave del debate político muy importantes para la educación. La última conferencia, que tuvo lugar en enero de 2006, fue titulada "Educación y Buen Gobierno - Globalización y Regionalización:

Nuevos Desafíos para la Gobernabilidad".

Elaboración de propuestas y acuerdos

Además de su tarea de fomentar el análisis y el debate público sobre la educación, Foro Educativo promueve el consenso para desarrollar propuestas y acuerdos sobre políticas de educación. En este ámbito, Foro se esfuerza por crear relaciones de cooperación entre las partes, y promover los canales de diálogo entre instituciones y participar de ellos.

Potenciación de la participación de la sociedad civil

Desde la perspectiva del enfoque para el cambio de Foro Educativo, la sociedad civil es clave en la influencia sobre la política pública, tanto en lo que respecta al desarrollo de la política como a su implementación. Por eso, muchas de las actividades de Foro están destinadas a incrementar la conciencia pública y promover la participación de la sociedad civil en el debate y el desarrollo de propuestas, así como en el control de la aplicación de las políticas y los programas de educación.

Acorde con los procesos de descentralización y regionalización del país, Foro ha estimulado y apoyado el desarrollo organizacional de la sociedad civil en torno al tema de la educación en las regiones.

Desde 1998, Foro Educativo, asociado con otros movimientos, ha promovido la creación de una red de organizaciones no gubernamentales y civiles llamada Red RECREA, cuyo objetivo es fomentar el acuerdo entre los

approving a provision or norm. This does not impede Foro from later making public pronouncements and mobilizing public opinion to demand the modification or elimination of approved norms.

A comparative advantage for Foro's advocacy work is the positions held by many of its members, especially in the top management of the Ministry of Education and the Congress, as well as in important education-associated centers. This gives Foro a key advantage in obtaining updated information, as well as in its capacity for convening and obtaining access to channels of participation and decision makers. Nevertheless, tensions and discrepancies do arise, such as in the case of Foro pronouncements against education policy measures promoted by Foro members who also held top-level posts in the sector.

II. Theory of Change

The proposals and actions of Foro Educativo form a coherent whole, thereby allowing assumptions to be identified regarding the organization's concept of change. However, this does not mean that a formally elaborated and approved theory of change exists.

Education policy is the central focus of Foro's work. A key element of this is the establishment of a social pact for education between civil society and the government, based on a national education project that establishes long-term goals. Therefore, the main strategy of Foro is to develop as an institution that contributes to the development and strengthening of the

country's civil society, with a focus on education policy and the roles that education should play in the country's development.

Foro contributes to the formation of informed public opinion with the capacity for influence, develops proposals and monitors the establishment and implementation of policies that drive the educational changes necessary to ensure that education is viewed as a task that requires the commitment and participation of everyone. To this end, it establishes partnerships with other institutions and individuals; discusses and monitors the country's education policies; generates spaces for critical reflection on education policy; and attempts to garner social support for the proposals for change.

Foro believes that the government must implement policies to transform education in order to provide quality, equitable education services that are sustainable over the long term. In addition, the government must assign the resources necessary and organize policy implementation in accordance with criteria of efficiency and effectiveness. Furthermore, a strong, influential civil society must exist to monitor these policies, make demands, contribute to education policy proposals and develop social surveillance of education services. To this end, Foro works to establish an educating society in which social relations in work environments, political parties, the family and other social environments in general have a formative (educating) impact on their members and surroundings.

Within this theoretical framework of change, Foro Educativo assumes four

basic roles to fulfill its mission and to contribute to the achievement of quality, equitable public education. These roles are: promote public debate, generate proposals and agreements to influence policy; promote civil society empowerment; and, carry out political advocacy activities. Through these roles, Foro seeks to influence the design of a national education project in a social pact for education. More concretely, it strives to have an impact on the development, application and surveillance of education policies.

III. Core Work

Key Initiatives

Some of the Foro initiatives with the most visible impact are highlighted here:

- "Bases for a National Education Project," by which Foro launched a national debate and discussion, contributed studies and analyses and built consensus with respect to major education goals. The proposal resulting from this broad, sustained effort was published and presented nationwide under the title "Foro Educativo's Proposal for a National Agreement for Education, 1998- 2007." The debate has continued since that time, thereby maintaining the issue on the national agenda. Foro's contributions have served as important inputs in the preparation of the General Education Law. It was within the law's framework that the current National Education Council was created. One of the council's main mandates is to prepare the National Education Project.

directivos de escuela, docentes, estudiantes y padres. En el año 2002, se formaron redes de educación regionales. Foro promueve y convoca estas redes, que son grupos de educación regionales formados por instituciones, organizaciones y personas de la región interesadas en temas educativos. El objetivo es promover procesos autónomos que permitan el análisis y la reflexión grupal en las regiones, a fin de desarrollar propuestas de políticas educativas que respondan a las necesidades regionales y contribuyan con los proyectos de educación regionales y los presupuestos participativos existentes. La idea principal es crear una comunidad dedicada a mejorar la calidad de la educación.

Si bien no es parte inherente de la organización, la Red RECREA y las redes de educación regionales son socios de Foro. Aunque son promovidas por Foro, las redes tienen autonomía institucional. Coordinan y colaboran con Foro mediante su participación en proyectos que implementa la organización. Los fuertes vínculos que tiene con sus socios le permiten a Foro cumplir con su misión en todo el país.

Apoyo político

Foro Educativo supervisa continuamente el proceso educativo, poniendo especial atención en los asuntos y las personas relacionados con las políticas educativas. Cuando la situación de un país lo requiere, Foro da su opinión institucional a fin de instalar el debate, acrecentar la conciencia pública y proponer pautas y objetivos para el desarrollo de la educación.

Según el caso, Foro se opone a las deci-

siones sobre políticas o las respalda. En otros casos, las propuestas son específicas. Las opiniones institucionales se elaboran una vez consultadas las comisiones de trabajo y los asociados, generalmente por iniciativa del directorio.

Cuando Foro da su opinión, se inicia un momento importante de debate dentro de Foro y de consultas con diversos socios. Estos esfuerzos requieren un gran compromiso institucional. A veces, estas opiniones reciben la crítica de altos funcionarios de la educación que, coincidentemente, también fueron miembros de Foro.

Si bien Foro mantiene y defiende su autonomía institucional, también está en contacto con funcionarios del Ministerio de Educación en temas de política educativa. Estos funcionarios a veces piden la opinión calificada de Foro antes de aprobar una disposición o norma. Esto no impide que Foro más adelante pueda hacer declaraciones públicas y movilizar la opinión pública para exigir que se modifiquen o eliminen las normas aprobadas.

Una ventaja relativa para Foro en este aspecto es el hecho de que muchos de sus miembros ocupan altos cargos en el Ministerio de Educación o en el Congreso, así como en importantes centros educativos. Esto es una ventaja fundamental para Foro, ya que le permite obtener información actualizada y acceder a los canales de participación y a las personas encargadas de tomar decisiones. De todas maneras, también se generan tensiones y discrepancias, como en el caso de las declaraciones de Foro en contra de las medidas sobre políticas educativas promovidas por miembros de Foro quienes, además, fueron altos funcionarios del sector.

II. Teoría del cambio

Las propuestas y acciones de Foro Educativo forman un todo coherente, lo que permite detectar suposiciones respecto del concepto de cambio de la organización. Sin embargo, esto no significa que existe una teoría de cambio formalmente elaborada y aprobada.

El núcleo central del trabajo de Foro son las políticas educativas. Un elemento clave de esto es lograr un *pacto social para la educación* entre la sociedad civil y el gobierno, sustentado en un *proyecto de educación nacional* que fije los objetivos de largo plazo. Por lo tanto, la estrategia principal de Foro es desarrollarse como una institución que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la sociedad civil del país, concentrándose en las políticas educativas y en la función que la educación debería cumplir en el desarrollo del país.

Foro ayuda a formar una opinión pública informada capaz de influir, desarrolla propuestas y controla la creación e implementación de políticas que impulsan los cambios educativos necesarios para garantizar que la educación sea considerada una tarea que requiere del compromiso y la participación de todos. Para ello, se asocia con otras instituciones e individuos, debate y controla las políticas educativas del país, genera espacios para la reflexión crítica sobre las políticas educativas e intenta obtener el apoyo de la sociedad para las propuestas de cambio.

Foro considera que el gobierno debe implementar políticas que transformen la educación, a fin de brindar servicios de educación equitativos y de calidad que puedan sostenerse en el largo

- Also of note is Foro Educativo's work in the vice presidency of the National Education for All Forum (EPT) for the consolidation of this forum. This work led to the approval of the National EPT Plan.
- In the area of university education (the quality of which has been seriously affected by the proliferation of universities and the lack of government intervention) Foro has worked with the Group of Initiatives for Quality Higher Education and with respected university professors. Foro's research findings and recommendations were presented to the Congress and the Ministry of Education for their incorporation in the higher education bill and the National System for the Evaluation, Accreditation and Certification of the Quality of Higher Education.
- Foro also has worked in the areas of cultural diversity and rural education, and has conducted studies, national conferences and meetings on these issues. As part of this process, Foro has participated in regional education projects and in the initiative of the Floreecer Network to develop a law to promote the education of rural girls and adolescents.
- Foro has been carrying out activities to influence public and political opinion with regard to the current national elections. It is encouraging the public to demand, and political parties to include in their government plans, proposals to resolve the serious education problems facing the country. To this end, Foro has prepared a proposal of policy priorities for 2006-2011 entitled "Let's Vote for Education" and has organ-

ized the national conference "Education and Good Governance" with the participation of local and foreign experts.

- Throughout its history, Foro has maintained a proactive attitude toward public opinion on policy issues and decisions related to education. Since 1992, Foro has issued 27 public pronouncements, with positive results in terms of the consideration of education issues by government officials and the promotion of public debate.

The plurality, qualifications and professionalism of its associates and its strong institutional base have enabled Foro Educativo to actively participate in the creation of the Latin American Forum of Education Policies (FLAPE), of which it is currently a member. It also is a member of the Promotional Group of the Social Pact of Reciprocal Commitments for Education of the National Agreement, the Promotional Group of the National Education Council, the National Education for All Forum, the Citizen Surveillance of Social Communication Group, and the World Campaign for Education, the Educational Inclusion Collective and the Floreecer Network. Recently, Foro Educativo was invited to join the U.S. Public Education Network (PEN) and is currently one of the network's international members.

Finally, many of Foro's initiatives and proposals are developed and consolidated by members, whether in their respective professional and civic capac-

ities or as part of their individual responsibilities and roles as high-level officials, advisors and consultants of the Ministry of Education and international cooperation agencies.

Achievements

The organization's main achievements are listed below.

1. Foro has contributed to the development of proposals and discussions on public education policies. Dialogue has been the most important medium for building consensus, including respect for the right to disagree. In this regard, consensus building is recognized as one of Foro's main strengths. The organization has strengthened the concept of education as a government policy by upholding the idea that education is a political issue rather than simply a curricular or pedagogical one.
2. Since 1997, Foro has explicitly promoted the priorities agreed upon with other education groups. The institutional developments of recent years include the following: the Law to Promote Rural Girls and Adolescents Education; the Decentralization Law; the General Education Law and within it, the creation of the National Education Council; the System for Evaluation and Accreditation and the National Fund for the Development of Education (FONDEP); the National Agreement; the Public Teacher Training Project; and, the debate on the National Education Project.
3. Foro has achieved a presence in several regions of the country through

plazo. Asimismo, el gobierno debe destinar los recursos necesarios y organizar la implementación de las políticas de acuerdo con criterios de eficiencia y efectividad. Más aún, debe existir una sociedad civil fuerte e influyente que controle estas políticas, exija y contribuya con las propuestas de políticas educativas y supervise los servicios educativos. A tal fin, Foro trabaja para generar una sociedad educadora, en donde las relaciones sociales del ambiente laboral, los partidos políticos, la familia y demás grupos tengan en general un impacto formativo (educador) sobre sus miembros y su entorno.

Dentro de este marco de cambio teórico, Foro Educativo asume cuatro funciones esenciales para llevar a cabo su misión y contribuir a alcanzar una educación pública equitativa y de calidad. Estas funciones son: promover el debate público, generar propuestas y acuerdos que influyan en las políticas, potenciar la participación de la sociedad civil y llevar a cabo actividades de apoyo político. A través de estas funciones, Foro busca influir sobre el diseño de un proyecto de educación nacional, en virtud de un pacto social para la educación. Más concretamente, Foro se esfuerza por tener impacto en el desarrollo, la aplicación y el control de las políticas de educación.

III. Tarea principal

Iniciativas claves

Algunas de las iniciativas del Foro que tuvieron mayor impacto se mencionan a continuación:

- “Bases para un Proyecto de Educación Nacional”, mediante el

cual Foro instaló el debate y la discusión nacional, contribuyó con estudios y análisis y generó consenso respecto de importantes objetivos educativos. La propuesta surgida de este amplio y sostenido esfuerzo fue publicada y presentada en todo el país bajo el título “Propuesta de Foro Educativo para un Acuerdo Nacional de Educación, 1998-2007”. El debate sigue vigente y mantiene el tema en la agenda nacional. Las contribuciones de Foro fueron aportes importantes para la preparación de la Ley de Educación General. Fue dentro del marco de la ley que se creó el actual Consejo de Educación Nacional. Una de las principales tareas del consejo consiste en preparar el Proyecto de Educación Nacional.

- Cabe destacar también el trabajo de Foro Educativo en la vicepresidencia del Foro Nacional sobre Educación para Todos (EPT) para la consolidación de dicho foro. Este esfuerzo motivó la aprobación del Plan EPT Nacional.
- En el ámbito de la educación universitaria (cuya calidad se vio gravemente afectada por la proliferación de universidades y la falta de intervención gubernamental), Foro ha trabajado con el Grupo de Iniciativas para una Educación Superior de Calidad y con respetados profesores universitarios. Los resultados de la investigación y las recomendaciones de Foro se presentaron ante el Congreso y el Ministerio de Educación a fin de que sean incorporados en el proyecto de ley de educación superior y en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la

Calidad de la Educación Superior.

- Foro también trabajó en ámbitos de diversidad cultural y en la educación rural, y ha llevado a cabo estudios, conferencias nacionales y encuentros sobre estos temas. Como parte de este proceso, Foro participó en proyectos de educación regionales y en la iniciativa de la red Florecer, para elaborar una ley que promueva la educación de niñas y adolescentes de zonas rurales.
- Foro lleva a cabo actividades para influir sobre la opinión política y pública sobre las elecciones nacionales actuales. Alienta al público a exigir propuestas que resuelvan los graves problemas de la educación que enfrenta el país, y a los partidos políticos a incluir tales propuestas en sus planes de gobierno. A tal fin, Foro ha preparado una propuesta sobre prioridades políticas para 2006-2011 titulada “Votemos por la educación”, y ha organizado la conferencia nacional “Educación y Buen Gobierno”, con la participación de expertos extranjeros y locales.
- A lo largo de su historia, Foro ha mantenido una actitud proactiva hacia la opinión pública sobre políticas y decisiones relativas a la educación. Desde 1992, Foro se ha pronunciado públicamente en 27 oportunidades, con resultado positivo en lo que concierne a la atención de funcionarios de gobierno hacia temas educativos y la promoción del debate público.

La pluralidad, la idoneidad y el profesionalismo de sus asociados y su fuerte base institucional le han permitido a Foro Educativo participar activamente

the RECREA Network. Regional actions focus on promoting the empowerment of civil society, collaborating with other stakeholders and respecting the different cultural views. This enables the organization to implement interventions with national impact, and consequently, to contribute to the process of decentralization in education.

4. Foro has achieved a public presence and contact with many other institutions and members of society by presenting critical opinions, taking a stance on policy decisions and demanding greater participation of society in decision making, continuity in policies and a larger education budget.
5. Foro has achieved a presence in Latin America with its participation as president and general coordinator of FLAPE.
6. It has contributed key information on education through several studies carried out by Foro members on education in the country, as well as other education or management issues. It has influenced public opinion through its radio programs, documentaries and specialized magazine. It also has made advances in building informed public opinion and empowering civil society.
7. Foro has helped form a group of stakeholders who are beginning to engineer a social movement to promote Peruvian education and devise a shared agenda.
8. Foro Educativo is viewed as the most important education institution of civil society, given its influence on education policy. The gov-

ernment views Foro as a legitimate, open, reliable and competent organization and as a participant of political relevance in education.

9. Recently, the National Education Project began discussions regarding the creation of the National Education Council. Foro has proposed and promoted this council throughout its history. The council's creation is a great achievement that must be strengthened through the joint efforts of the different sectors of civil society and government.

Success and Challenges

The following factors contribute to the success of Foro's institutional work: its organizational culture, the composition of its members, the important positions held by members in the sectors most relevant to education, its influence, achieved through contributions at the national level and in international cooperation, as well as its ability to convene. All of these factors interact to produce a global, synergistic effect that makes Foro a highly dynamic, effective institution.

The key elements of the organizational culture developed in Foro Educativo include the strong commitment of its members with the institutional mission, the willingness to engage in dialogue, the respect for plurality, and the desire to share an educational approach based on rights and human development.

Foro's members are respected professionals with extensive experience, interest in and commitment to education. Their experience with and knowledge of Peruvian education, together with their willingness to

engage in dialogue and work as a team, represent Foro's most valuable asset. The institutional capacity to identify issues, promote reflection, analysis and discussion, formulate proposals and contribute to consensus building and agreements, rests mainly on the capacities of its members and their recognized national leadership. Foro's virtue lies in having created an institutional space to enable this group of professionals – from a variety of institutions and professional backgrounds, and of different generations – to interact, engage in dialogue and reach consensus, while respecting different points of view and beliefs. This is the basis for Foro's success. It has been building an internal culture of respect for diversity that has permitted it to work with others from different positions.

Foro Educativo's proposals are gradually but consistently being internalized by education specialists and policy-makers, as well as by the general public.

Only three Foro members live outside of Lima, causing Foro to be viewed as an organization of the capital city and reinforcing the centralist nature of Peruvian society.

The fact that Foro emphasizes work in onsite meetings and that decisions are made at assembly sessions has restricted the incorporation of qualified professionals from other regions of the country. This situation is being addressed through the regional education networks and the RECREA Network. Foro Educativo has made significant advances in the organization of civil society in the regions and in active institutional management based on program partnerships. Notwithstanding, centralism is a

en la creación del Foro Latinoamericano de Políticas Educativas (FLAPE), del cual hoy es miembro. También es miembro del Grupo Impulsor del Pacto Social de Compromisos Recíprocos por la Educación del Acuerdo Nacional, el Grupo Impulsor del Consejo de Educación Nacional, el Foro Nacional Educación para Todos, el Grupo de Veeduría Ciudadana de la Comunicación Social, la Campaña Mundial por la Educación, el Grupo de Inclusión Educativa y la Red Florecer. Recientemente, Foro Educativo fue invitado a unirse a la Red de Educación Pública de los Estados Unidos (PEN) y es actualmente uno de los miembros internacionales de la red.

Finalmente, muchas de las iniciativas y propuestas de Foro son desarrolladas y consolidadas por miembros, ya sea mediante sus respectivas capacidades cívicas y profesionales o como parte de sus responsabilidades y roles particulares como altos funcionarios, asesores y consultores del Ministerio de Educación y organismos de cooperación internacionales.

Logros

A continuación se mencionan los principales logros de la organización.

1. Foro ha contribuido al desarrollo de propuestas y debates sobre políticas de educación pública. El diálogo ha sido el instrumento más importante para lograr el consenso, incluido el respeto al derecho a disentir. En este sentido, lograr consenso es una de las principales fortalezas de Foro. La organización ha fortalecido el concepto de edu-

cación como política de gobierno defendiendo la idea de que la educación es una cuestión política más que un mero asunto pedagógico o curricular.

2. Desde 1997, Foro ha promovido explícitamente las prioridades acordadas con otros grupos educativos. Entre los desarrollos institucionales de los últimos años se incluyen: la Ley para Promover la Educación de Niñas y Adolescentes de Zonas Rurales; la Ley de Descentralización; la Ley de Educación General y, dentro de ella, la creación del Consejo de Educación Nacional; el Sistema de Evaluación y Acreditación y el Fondo Nacional para el Desarrollo de la Educación (FONDEP); el Acuerdo Nacional; el Proyecto de Capacitación del Docente Público y el debate sobre el Proyecto de Educación Nacional.
3. Foro ha logrado hacerse presente en diversas regiones del país a través de la Red RECREA. Las acciones regionales se centran en promover las facultades de la sociedad civil, en colaboración con otros participantes interesados y respetando los diferentes puntos de vista culturales. Esto le permite a la organización implementar intervenciones de alcance nacional y, en consecuencia, contribuir al proceso de descentralización de la educación.
4. Foro ha logrado una presencia pública y el contacto con muchas otras instituciones y miembros de la sociedad a través de sus opiniones críticas, su postura ante las políticas y su demanda de una mayor participación de la sociedad

en las decisiones, de continuidad de las políticas y de un mayor presupuesto educativo.

5. Foro ha logrado hacerse presente en América Latina con su participación como presidente y coordinador general del FLAPE.
6. Ha aportado información fundamental sobre educación a través de diversos estudios realizados por miembros de Foro sobre la educación en el país, así como otros temas educativos y administrativos. Ha influido sobre la opinión pública a través de sus programas de radio, documentales y publicaciones especializadas. También ha procurado aumentar la opinión pública informada y dotar de facultades a la sociedad civil.
7. Foro ha ayudado a conformar un grupo de personas interesadas que están comenzando a idear un movimiento social que promueva la educación peruana y diseñe una agenda compartida.
8. Foro Educativo es considerada la institución educativa más importante de la sociedad civil, por su influencia sobre las políticas educativas. El gobierno considera que Foro es una organización competente, confiable, abierta y legítima y un participante de importancia política para la educación.
9. Recientemente, el Proyecto de Educación Nacional inició un debate acerca de la creación del Consejo de Educación Nacional. Foro ha propuesto y promovido este consejo a lo largo de su historia. La creación del consejo es un gran logro que debe fortalecerse

source of institutional tension that should be addressed.

External limitations include the country's remaining political instability and the high turnover of public institution personnel. These factors make the continuity of new policies more difficult at the legal level and especially with regard to implementation. Any advances made have questionable sustainability. There are both advances and setbacks. Nevertheless, Foro Educativo has achieved a high level of institutional development and the capacity to sustain its public and policy advocacy actions.

Another problem is the difficulty in making educational change a priority on the national agenda, since it involves the government, political parties and business syndicates. The tendency is for the issue to be included in the discourse but to be largely ignored in practice. This is combined with the organizational weakness of parents' associations and the lack of channels for student participation.

Important advances have been made but more efforts are required to strengthen advocacy and social coordination strategies to achieve a better response.

Impact

Foro's first impact is its organizational development, in the sense that it has managed to create a space of multidisciplinary, plural work of a highly qualified group committed to education. Peru's educational landscape has changed, thanks in part to Foro Educativo.

Another key impact is the increased public awareness and updated infor-

mation available to wide audiences, particularly in the education community. Foro products have had an important impact in that the organization is valued for its contributions of information and proposals for reflection and debate.

Finally, Foro has had an impact at the policy level, particularly in the legal arena and in the creation of institutional mechanisms to improve education quality and equality in the country.

Foro has not yet developed an impact measurement system. The evaluation of impact is qualitative rather than systematic and is based on the opinions of members and partners. The most systematic contributions are provided in project implementation reports and some external reviews. Designing an impact measurement system has been incorporated in the institutional work agenda.

IV. Strategic Direction

Between October 2004 and April 2005, Foro Educativo implemented a broad participatory process of consultations and dialogue to develop its new 10-year strategic plan for 2005-2015. The plan was extended to 10 years given that educational development implies long-term processes. In addition, international agreements and conventions (for example, the Millennium Development Goals and the education goals of the Dakar Accord) require the establishment of goals until at least 2015.

All Foro members, the technical team,

members of the regional education networks and the RECREA network, as well as representatives of international cooperation agencies, non-governmental organizations and universities, participated in the development of the strategic plan.

The strategic objectives and lines of action agreed upon during the strategic planning process are described below.

A. Education included as a high priority government policy

1. Establishing alliances and collaborative relations with civil society participants and government entities.
2. Contributing key proposals to the National Education Project
3. Recognizing that financing, decentralization, teacher quality and higher education are priority issues

B. The decentralization of education in the regions, with the participation and advocacy of civil society in the development, implementation and surveillance of education policies.

1. Strengthening the capacities of civil society and the public education sector
2. Raising public awareness of the opportunities generated by the decentralization process in education
3. In partnership with regional civil society, contributing to the design, implementation and surveillance of education policy proposals in the regions

C. Informed public opinion generates demand for quality education

con los esfuerzos conjuntos de los diferentes sectores de la sociedad civil y del gobierno.

Éxito y desafíos

Los siguientes factores contribuyen al éxito de la tarea institucional de Foro: su cultura organizacional, la composición de sus miembros, los importantes cargos que ocupan sus miembros en los sectores más relevantes de la educación, su influencia, lograda a través de aportes en el ámbito nacional y de cooperación internacional, así como su poder de convocatoria. Todos estos factores interactúan y generan un efecto sinérgico y global que convierte a Foro en una institución efectiva y muy dinámica.

Entre los elementos clave de la cultura organizacional desarrollados por Foro Educativo se encuentran un fuerte compromiso de sus miembros con la misión institucional, la voluntad de diálogo, el respeto a la diversidad y el deseo de compartir un enfoque educativo basado en derechos y en el desarrollo humano.

Los miembros de Foro son profesionales respetados con una amplia experiencia, interés y compromiso con la educación. Su experiencia y conocimiento de la educación peruana, junto con su voluntad de comprometerse con el diálogo y trabajar en equipo, son su activo más valioso. La capacidad institucional de identificar problemas, promover la reflexión, el análisis y el debate, formular propuestas y contribuir a lograr consenso y llegar a acuerdos, se basa fundamentalmente en la capacidad de sus miembros y en su reconocido liderazgo nacional. El logro de Foro consiste en

haber creado un espacio institucional que le permite a este grupo de profesionales (provenientes de diversas instituciones y entornos profesionales y de diferentes generaciones) interactuar, participar del diálogo y llegar al consenso, respetando puntos de vista y creencias diferentes. Esta es la base del éxito de Foro. Ha creado en este tiempo una cultura interna de respeto por la diversidad que le permitió trabajar con otros en situaciones diferentes.

Las propuestas de Foro Educativo son incorporadas gradual y coherentemente por los especialistas y hacedores de políticas de la educación, así como por el público en general.

Solamente tres miembros de Foro no viven en Lima; esto hace que Foro esté vista como una organización de la capital, reforzando la naturaleza centralista de la sociedad peruana.

El hecho de que Foro ponga énfasis en encuentros locales y de que las decisiones sean tomadas en sesiones de asamblea ha limitado la incorporación de profesionales calificados de otras regiones del país. Esta cuestión está siendo tratada a través de redes de educación regionales y de la Red RECREA. Foro Educativo ha progresado mucho en lo que respecta a la organización de la sociedad civil en las regiones y a la gestión institucional activa basada en asociaciones promotoras de programas. De todas maneras, el centralismo es una fuente de tensión institucional que debe tenerse en cuenta.

Las limitaciones externas incluyen la inestabilidad política del país y la alta rotación del personal de instituciones públicas. Estos factores obstaculizan la continuidad de las políticas nuevas en el ámbito legal y, sobre todo, en su

implementación. La continuidad de todos los progresos realizados es cuestionable. Hay tanto avances como retrocesos. No obstante, Foro Educativo ha alcanzado un alto grado de desarrollo institucional y la capacidad de sostener sus acciones públicas y de apoyo a las políticas.

Otro problema es la dificultad para hacer de la transformación educativa una prioridad en la agenda nacional, ya que involucra al gobierno, los partidos políticos y los sindicatos comerciales. La tendencia es incluir el tema en el discurso, pero ignorarlo rotundamente en la práctica. Esto se combina con la debilidad organizacional de las asociaciones de padres y la falta de canales para la participación de los estudiantes.

Se han realizado avances importantes pero aún se necesitan más esfuerzos para fortalecer las estrategias de coordinación social y apoyo que permitan lograr una mejor respuesta.

Impacto

El impacto inicial de Foro es su desarrollo organizacional, en el sentido de que ha logrado crear un espacio para el trabajo colectivo y multidisciplinario de un grupo altamente calificado comprometido con la educación. El escenario educativo de Perú ha cambiado, en parte gracias a Foro Educativo.

Otro impacto clave es el aumento de la conciencia pública y de la información actualizada disponible para un público amplio, en particular de la comunidad educativa. Los productos de Foro han tenido un importante impacto sobre la valoración de la organización por sus aportes de información y propuestas para la reflexión y el debate.

1. Presence of Foro Educativo in social communication media
2. Mechanisms and resources to disseminate knowledge and information or the “Foro school for thought”
3. Annual education conference
4. Regional, national and international events
5. Coordination with institutions and national and international networks

D. Sustainable institution that links strategic management with its actions.

1. Strengthening plurality in the participation and incorporation of associates of different generations, regions and professional fields dedicated to education in Peru
2. Implementing an organizational management model that incorporates mechanisms to coordinate the participation of associates with the work of the technical team
3. Implementing a fundraising plan, diversifying funding sources and providing sustainable financial services

One year after the implementation of the new strategic plan, Foro plans to form a special commission to monitor the plan and evaluate its implementation, identify aspects that need strengthening and define adjustments and revisions to respond to changes in the national education context.

In countries with fragile democracies, unequal distribution of wealth and social inequalities, it is not possible to claim that Foro’s objectives have been fully met. It is necessary to continue dialogue with the government and to influence political and social forces to empower society. These challenges compel Foro to innovate and review its institutional agenda.

Within the institution, Foro’s major challenges are: continue to improve the generational balance in the composition of its members by incorporating more young professionals; achieve greater coordination between the work of associates and that of the technical team; improve the incorporation of contributions of the regions in institutional positions and strategies; and, build capacities for the increased generation of its own financial resources.

From an external perspective, the greatest challenges are: the country’s political instability and high turnover of government personnel, which limit the continuity and effective application of education policies; the identification of ways to ensure that the government fulfills its promises to increase the public education budget; and, the institutional and organizational weaknesses of civil society in the country.

In response to these challenges, Foro Educativo has identified the following means to advance in the fulfillment of its mission: increase public awareness of the importance of education; increase interest in the establishment of political and social agreements to improve education; engender public dialogue on the National Education Project; work to restructure and update education in the General Education Law; and, continue to work on the decentralization and regionalization process. These have paved the way for increased civil society participation and advocacy in the framework of international agreements that favor the education agenda in Peru. ■

Finalmente, Foro ha influido en políticas, sobre todo en el ámbito legal, y en la creación de mecanismos institucionales destinados a mejorar la calidad e igualdad educativa del país.

Foro no ha desarrollado aún un sistema de medición de su impacto. La evaluación del impacto es cualitativa más que sistemática y está basada en las opiniones de los miembros y socios. Las contribuciones más sistemáticas se incluyen en los informes sobre la implementación de proyectos y algunas publicaciones externas. Diseñar un sistema de medición de impacto es una tarea que ha sido incluida en la agenda de trabajo institucional.

IV. Dirección estratégica

Entre octubre de 2004 y abril de 2005, Foro Educativo implementó un proceso de amplia participación de consultas y diálogo para desarrollar su nuevo plan estratégico de 10 años para 2005-2015. El plan se extendió a 10 años, ya que el desarrollo educativo implica procesos de largo plazo. Además, los convenios y acuerdos internacionales (por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los objetivos educativos del Acuerdo de Dakar) requieren la fijación de objetivos para el año 2015 por lo menos.

Todos los miembros de Foro, el equipo técnico, los miembros de las redes de educación regionales y la Red RECREA, así como los representantes de organismos de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales y universidades, participaron en el desarrollo del plan estratégico.

Los objetivos estratégicos y las pautas de acción acordados durante el proceso de planeamiento estratégico se describen a continuación.

A. La educación como alta prioridad de la política de gobierno

1. Establecer alianzas y relaciones de colaboración con participantes de la sociedad civil y organismos de gobierno.
2. Contribuir con propuestas clave para el Proyecto de Educación Nacional.
3. Reconocer que la financiación, descentralización, calidad del docente y educación superior son temas prioritarios.

B. La descentralización de la educación en las regiones, con la participación y el apoyo de la sociedad civil para el desarrollo, la implementación y el control de las políticas de educación

1. Fortalecer las capacidades de la sociedad civil y del sector de la educación pública.
2. Incrementar la conciencia pública sobre las oportunidades generadas por el proceso de descentralización en la educación.
3. Junto con la sociedad civil regional, contribuir con el diseño, la implementación y la supervisión de las propuestas sobre políticas educativas en las regiones.

C. La opinión pública informada que genera una demanda de educación de calidad

1. Adquirir presencia de Foro Educativo en los medios de comunicación social.
2. Desarrollar mecanismos y recursos para difundir conoci-

mientos e información o “Foro Escuela de Pensamiento”.

3. Participar en una conferencia anual sobre educación.
4. Participar en eventos internacionales, nacionales y regionales.
5. Trabajar en coordinación con instituciones y redes internacionales y nacionales.

D. Institución sostenible que vincula la gestión estratégica con la acción

1. Fortalecer la pluralidad mediante la participación e incorporación de asociados de diferentes generaciones, regiones y ámbitos profesionales dedicados a la educación en Perú.
2. Implementar un modelo de gestión organizacional que incluya mecanismos que coordinen la participación de asociados con el trabajo del equipo técnico.
3. Implementar un plan para la recaudación de fondos, diversificar las fuentes de financiación y brindar servicios financieros sostenibles.

Un año después de la implementación del nuevo plan estratégico, Foro planea formar una comisión especial que supervise el plan y evalúe su implementación, identificando los aspectos que deben fortalecerse y definiendo ajustes y revisiones que respondan a los cambios del contexto educativo nacional.

No es posible reivindicar que se hayan alcanzado completamente los objetivos de Foro en los países con democracias débiles, una desigual distribución de la riqueza e inequidad social. Es necesario continuar trabajando con el gobierno para influir en las fuerzas sociales y políticas y darle poder a la sociedad.

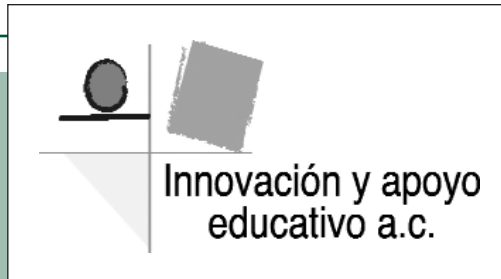
Estos desafíos obligan a Foro a actualizar y revisar su agenda institucional.

Dentro de la institución, los principales desafíos de Foro son: seguir mejorando el equilibrio generacional de la conformación de sus miembros mediante la incorporación de más profesionales jóvenes, lograr una mayor coordinación entre el trabajo de los asociados y el del equipo técnico, mejorar la incorporación de aportes de las regiones en estrategias y posturas institucionales y generar capacidades para aumentar sus propios recursos financieros.

Desde una perspectiva externa, los mayores desafíos son: la inestabilidad política del país y la alta rotación del personal de gobierno, que limitan la continuidad y la aplicación efectiva de las políticas de educación; la identificación de medios que garanticen que el gobierno cumpla sus promesas de aumentar el presupuesto de la educación pública y las debilidades organizacionales e institucionales de la sociedad civil del país.

En respuesta a estos desafíos, Foro Educativo ha detectado los siguientes medios para avanzar en el cumplimiento de su misión: aumentar la con-

ciencia pública sobre la importancia de la educación, aumentar el interés en la creación de acuerdos sociales y políticos que mejoren la educación, motivar el diálogo público sobre el Proyecto de Educación Nacional, trabajar en la reestructuración y actualización de la educación según la Ley de Educación General y seguir trabajando en el proceso de descentralización y regionalización. Estos medios han preparado el camino para una mayor participación y un mayor apoyo de la sociedad civil dentro de un marco de acuerdos internacionales que favorecen la agenda educativa de Perú. ■



Innovación y Apoyo Educativo

A Civil Society Organization for Education Reform in Mexico

I. Organization Description and Operating Context

History

Innovación y Apoyo Educativo (Educational Innovation and Support or IAE) was founded in 2003 to promote educational reform in Mexico. As an intermediary/capacity-building organization, its primary strategy has been to advance organizations and individuals that share a broad reform agenda. IAE is not a direct service provider, but it is an administrative and fundraising umbrella for service providers. This role developed in response to specific local circumstances, including:

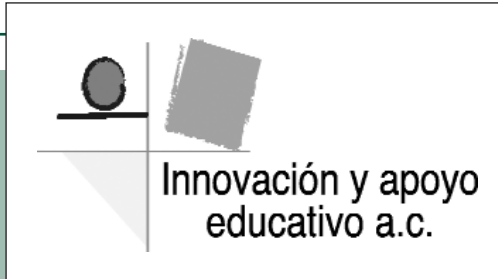
The critical situation of the existing Collective for Intercultural Education, whose possibilities for creating a sustained and meaningful exchange of ideas were consistently hampered by limited knowledge of best practice in the field. A proposed solution was the creation of a Fund to Support

Intercultural and Bilingual Education (FIBE), which would give small grants to organizations and individuals seeking to develop their experience and competence. The fund's creation required an administrative vehicle that could accept funding from national and international agencies and distribute these funds locally by means of requests for proposals.

The Casa de la Ciencia, a multi-institutional project begun in 1994, lacked a nonprofit civil society organization within its consortium that could complement and counterbalance government agencies. This, combined with the strategic need to diversify sources of funding, made it necessary to create a nonprofit with close ties to the Casa de la Ciencia that could represent and administrate projects in a multi-institutional format.

Current Context

As previously mentioned, IAE operates in a closed system that offers little precedent for the type of role it hopes to assume - at once independent but with close ties to education authorities. Unfortunately, Mexico's limited history of independent, organized and systematic civil society participation is especially weak in the field of education reform, which means that organizations with a reform agenda must create access where none existed, and collaboration in a climate of mistrust and fear. Where successful, IAE's inroads into the education sector lead to the provision and promotion of innovative education and participatory experiences with teachers and trainee teachers, principals, parents, community members and community leaders, and can extend to national public education policy.



Innovación y Apoyo Educativo

Una asociación civil comprometida con la reforma educativa de Méjico

I. Descripción de la organización y contexto operativo

Historia

Innovación y Apoyo Educativo (IAE) se fundó en el año 2003 con el fin de promover la reforma educativa de Méjico. Como organización intermedia y capacitadora, su principal estrategia ha sido incentivar a las organizaciones y personas que comparten una amplia agenda de reformas. IAE no brinda servicios de manera directa, sino que es una organización administrativa y recaudadora de fondos que aglutina a prestadores de servicios. Esta función surgió como respuesta a circunstancias locales específicas, tales como:

La delicada situación del Programa de Educación Intercultural, cuyas posibilidades de crear un intercambio de ideas sostenible y valioso se vieron totalmente afectadas por el limitado conocimiento de las mejores prácticas en el tema. Una solución propuesta fue

la creación de un Fondo de Apoyo para la Educación Intercultural Bilingüe (FIBE), que otorgaría pequeños subsidios a organizaciones e individuos que busquen desarrollar su experiencia y competencia. La creación del fondo requería un vehículo administrativo que aceptara financiación de organismos internacionales y nacionales y distribuyera dichos fondos localmente por medio de pedidos de propuestas.

La Casa de la Ciencia, un proyecto multinstitucional que comenzó en el año 1994, no contaba dentro de su agrupación con una organización civil sin fines de lucro que complementara e hiciera de contrapeso a los organismos gubernamentales. Esto, combinado con una necesidad estratégica de diversificar las fuentes de financiación, hizo que fuera necesario crear una organización sin fines de lucro estrechamente vinculada con la Casa

de la Ciencia, que pudiera representar y administrar los proyectos según un formato multinstitucional.

Contexto actual

Como se mencionó anteriormente, IAE trabaja en un sistema cerrado que tiene pocos antecedentes para ofrecer en cuanto al rol que pretende asumir: independiente, pero a la vez, estrechamente vinculado con las autoridades educativas. Lamentablemente, la limitada historia de Méjico de participación civil sistemática, organizada e independiente es especialmente débil en el campo de la reforma educativa; esto quiere decir que las organizaciones con agendas de reformas deben crear accesos donde éstos no existían y colaboración en un ambiente de desconfianza y temor. En los aspectos en que resulta exitosa, la incursión de IAE en el ámbito educa-

Mexico's socioeconomic situation dictates that IAE's activities involve a diverse population of beneficiaries and collaborators, from indigenous communities and indigenous bilingual teachers to technical staff in leadership positions at the state and national level. Though differences exist, many problems have common causes, including:

1. Inadequate professional training at the state and local level to implement programs and projects developed nationally.
2. Inadequate professional training at the state and local level to develop programs and projects that respond to local needs and particularities.
3. An inflexible national curriculum whose fulfillment impedes the reform agenda.
4. Linguistic and cultural barriers in schools.
5. Alienation through poverty.
6. Budgetary deficiencies across the board, especially in terms of decentralized funds for schools.
7. Financial and professional corruption.
8. High levels of bureaucracy.
9. High staff turnover in schools and technical teams.
10. A lack of accountability at all levels of the education system, from classroom teachers to high-level authorities.
11. Low levels of high quality research and innovation.
12. The disproportionate political and operational power of the teacher's union.
13. A lack of depth and breadth of parent participation in schools.
14. A lack of Civil Society Organization involvement.

The contrast between Mexico's highly centralized education system and the socioeconomic diversity of its population is particularly acute in states with large indigenous populations (estimated at around 30 to 40 percent) and with a high degree of marginalization, such as Chiapas. The centralized vision of education does not admit realities of life and identity for a large segment of the Chiapan population, rendering school a necessary but alien phenomenon in rural towns and villages across the state.

Mission, Vision and Values

IAE's mission is reflected in the organization's founding statutes, along with a series of functions that point to a long-term role in education. The statutes declare IAE's purpose to:

- a) Promote the educational reforms outlined in the National Accord for the Modernization of Basic Education in Mexico, signed in May 1992 by state governors and the leadership of the National Union of Education Workers, with special regard to re-evaluating teacher function.
- b) Promote projects of innovation and good practice for public schools.
- c) Design and implement workshops, courses and diplomas for teachers in service and pre-service.
- d) Offer educational opportunities normally beyond the reach of students and teachers.
- e) Offer consultancy services to organizations and institutions involved in public education.

- f) Obtain or acquire property and services or donations from third parties such as societies, institutions, organizations and persons, national or foreign.
- g) Channel funds and assistance to organizations and institutions with educational goals complementary to those of IAE, including the Casa de la Ciencia.
- h) Administrate resources for diverse organizations and institutions with educational goals complementary to those of IAE, including the Casa de la Ciencia.
- i) Acquire or lease property needed to fulfill the stated purpose.
- j) Initiate, promote, sponsor and administrate cultural and educational activities and provide grants to those in need.
- k) Undertake educational inquiry and evaluation.
- l) Solicit and obtain foreign and national loans to further fulfill IAE's stated purpose.
- m) Promote contracts and actions necessary for the fulfillment of IAE's stated purpose.

The statutes allow for a broad range of activities. In practice, many of these activities are not carried out directly by IAE but rather through its involvement in the Casa de la Ciencia.

Organizational Structure

IAE is designed to be a compact, flexible organization with a four-member board, plus two honorary advisory members. The day-to-day work of IAE is undertaken by the executive direc-

tivo conduce a la provisión y promoción de una educación innovadora y de experiencias participativas con docentes y aspirantes a docentes, directivos, padres e integrantes y líderes de la comunidad y puede extenderse a la política de educación pública nacional.

La situación socioeconómica de Méjico obliga a que las actividades de IAE tengan beneficiarios y colaboradores diversos, desde comunidades indígenas y docentes indígenas bilingües hasta personal técnico con cargos de liderazgo en el ámbito nacional y estatal. Si bien existen diferencias, muchos problemas tienen causas comunes, por ejemplo:

1. Inadecuada capacitación profesional en el ámbito estatal y local para implementar programas y proyectos nacionales.
2. Inadecuada capacitación profesional en el ámbito local y estatal para desarrollar programas y proyectos que respondan a las necesidades y particularidades locales.
3. Un programa nacional rígido cuyo cumplimiento no es compatible con la agenda de reformas.
4. Barreras lingüísticas y culturales en las escuelas.
5. Marginación derivada de la pobreza.
6. Deficiencias presupuestarias generalizadas, sobre todo en fondos descentralizados para las escuelas.
7. Corrupción financiera y profesional.
8. Alto grado de burocracia.
9. Alto grado de rotación de personal en escuelas y equipos técnicos.
10. Falta de responsabilidad en todos los niveles del sistema educativo, desde los docentes de aula hasta las altas autoridades.
11. Bajo nivel de innovación e investigación de buena calidad.

12. Poder operativo y político del gremio docente desproporcionado.
13. Participación superficial y limitada de los padres en las escuelas.
14. Falta de participación de la Organización de la Sociedad Civil.

El contraste entre el sistema educativo altamente centralizado de Méjico y la diversidad socioeconómica de su población es particularmente serio en estados con grandes poblaciones indígenas (del 30 al 40 por ciento aproximadamente) y un alto grado de marginalidad, como es el caso de Chiapas. La visión centralizada de la educación no admite las realidades de vida e identidad de un gran segmento de la población de Chiapas, y así convierte a la escuela en un fenómeno necesario pero extraño en los pueblos y aldeas rurales del estado.

Misión, visión y valores

La misión de IAE está reflejada en el estatuto de la fundación de la organización, junto con una serie de funciones relacionadas con su rol de largo plazo en la educación. El estatuto declara el objetivo de IAE de llevar a cabo lo siguiente:

- a) Promover las reformas educativas detalladas en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de Méjico, firmado en mayo de 1992 por gobernadores de los estados y la cúpula del Gremio Nacional de Trabajadores de la Educación, con especial atención a la reevaluación de la función docente.
- b) Promover proyectos de innovación y buenas prácticas en las escuelas públicas.
- c) Elaborar e implementar talleres, cur-

sos y diplomas para docentes que ya están ejerciendo o ejercerán en el futuro.

- d) Ofrecer oportunidades de educación que normalmente están fuera del alcance de estudiantes y docentes.
- e) Ofrecer servicios de consultoría a organizaciones e instituciones involucradas en la educación pública.
- f) Obtener o adquirir bienes y servicios o donaciones de terceros, tales como sociedades, instituciones, organizaciones y personas, tanto nacionales como extranjeras.
- g) Asignar fondos y asistencia a organizaciones e instituciones cuyos objetivos educativos se complementan con los de IAE, incluida la Casa de la Ciencia.
- h) Administrar los recursos de diversas organizaciones e instituciones cuyos objetivos educativos se complementan con los de IAE, incluida la Casa de la Ciencia.
- i) Adquirir o alquilar propiedades necesarias para cumplir con el mencionado propósito.
- j) Impulsar, promover, patrocinar y administrar actividades educativas y culturales y otorgar subsidios a quienes los necesiten.
- k) Llevar a cabo evaluaciones e investigaciones educativas.
- l) Solicitar y obtener préstamos nacionales y extranjeros para cumplir con el objetivo declarado de IAE.
- m) Promover los contratos y las acciones necesarias para cumplir con el objetivo declarado de IAE.

tor, the administrative team, and the coordinator of the Fund for Intercultural and Bilingual Education (FIBE). IAE maintains a voice in the largest initiative in which it is involved, the Casa de la Ciencia, through its participation in the Inter-Institutional Advisory Board.

Board members are:

President: Gerardo Ortiz – A psychologist and director of a human development center in San Cristobel

Secretary: Rodrigo Gonzalez – A local businessman interested in education

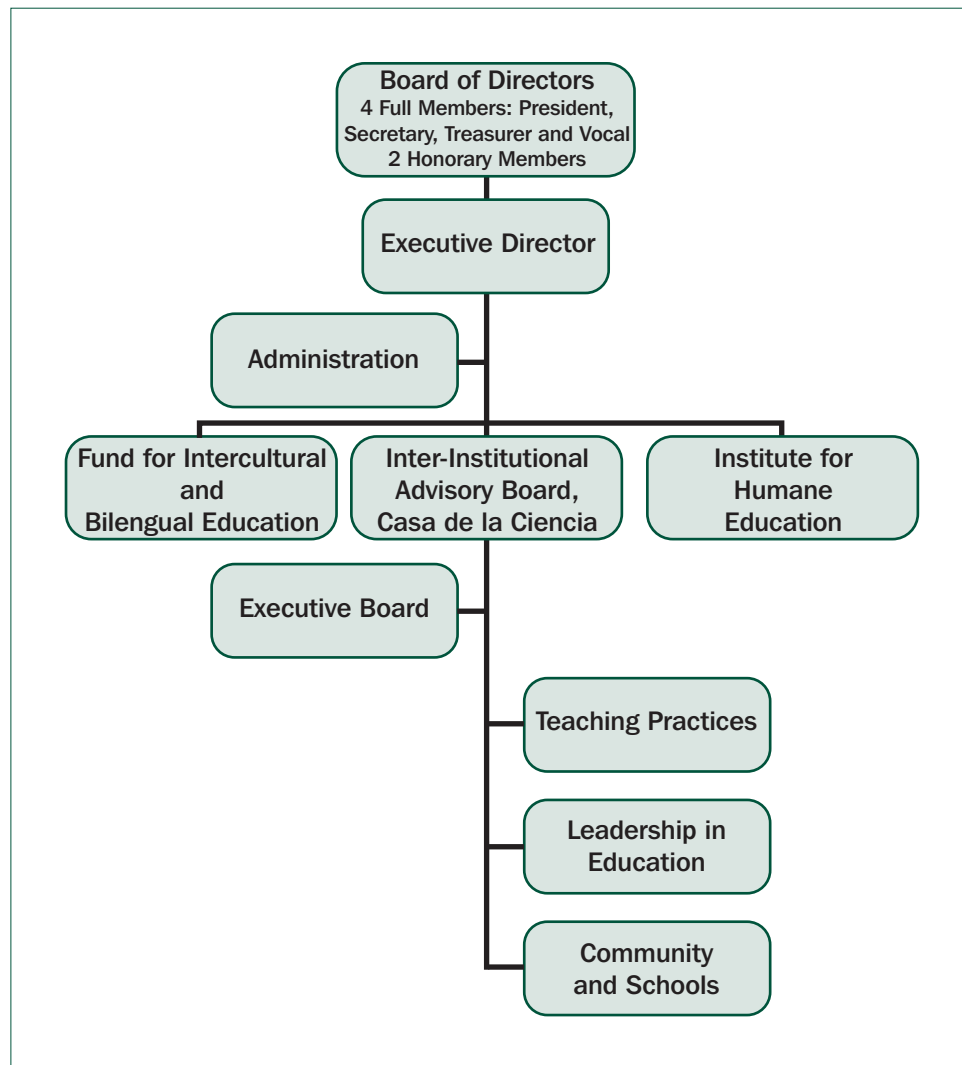
Treasurer: Claudia Robelo – An educator with managerial experience in the nonprofit sector

Executive Director: Charles Keck – An educational professional with over 10 years experience working in the Casa de la Ciencia

Honorary members are:

Dr. Maria Bertely – an anthropologist specializing in rural education

Dr. Margarita Zorilla – a specialist in public education evaluation



El estatuto abarca una amplia gama de actividades. En la práctica, IAE no lleva a cabo muchas de esas actividades directamente, sino a través de su participación en la Casa de la Ciencia.

Estructura organizacional

IAE es una organización compacta y flexible que cuenta con un directorio de cuatro miembros, más dos miembros asesores honorarios. Las actividades cotidianas de IAE las llevan a cabo el director ejecutivo, el equipo administrativo y el coordinador del

Fondo para la Educación Intercultural y Bilingüe (FIBE). IAE aún tiene voz en la iniciativa más grande en la cual participa, la Casa de la Ciencia, mediante su participación en el Directorio Asesor Interinstitucional.

Los miembros del directorio son:

Presidente: Gerardo Ortiz, psicólogo y director de un centro para el desarrollo humano en San Cristóbal

Secretario: Rodrigo Gonzalez, empresario local interesado en la educación

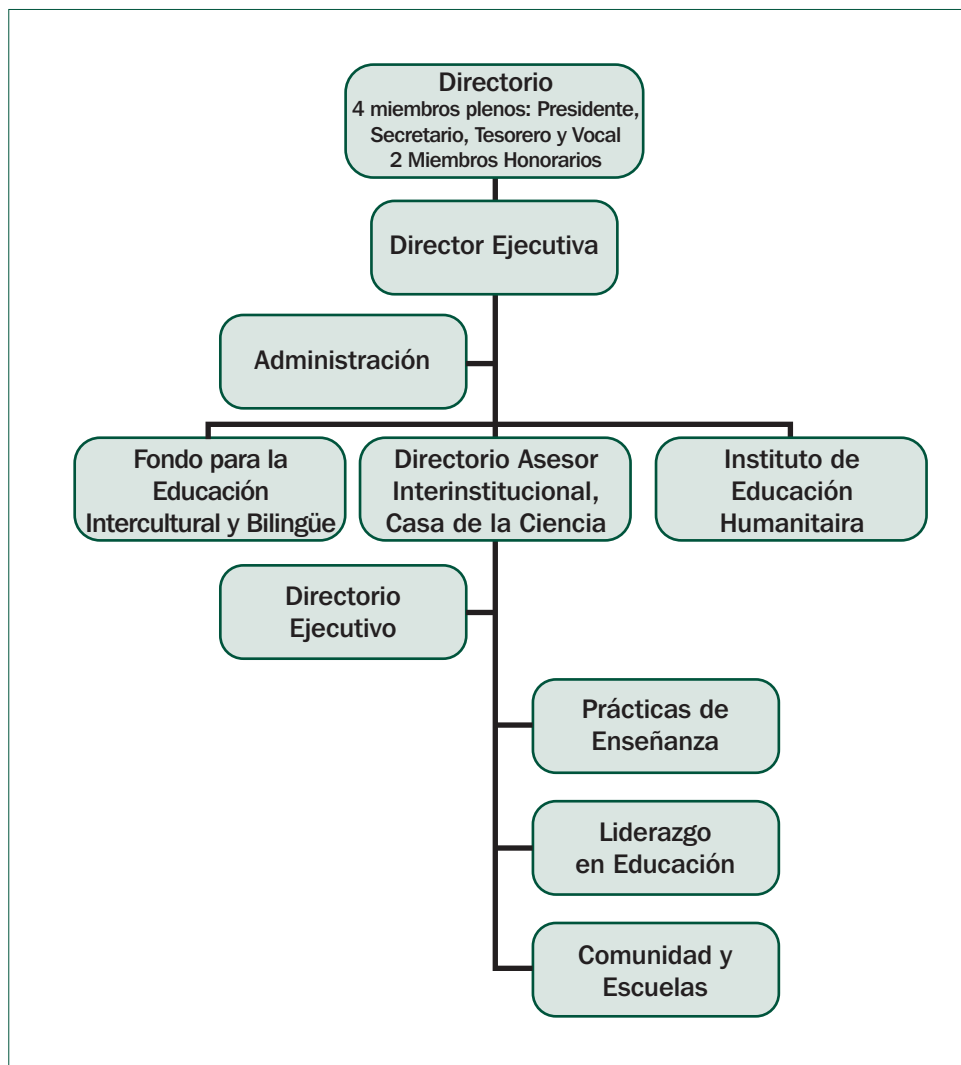
Tesorera: Claudia Robelo, educadora con experiencia de gestión en entidades sin fines de lucro

Director Ejecutivo: Charles Keck, profesional de la educación con más de 10 años de experiencia de trabajo en la Casa de la Ciencia

Los miembros honorarios son:

Dra. Maria Bertely, antropóloga especializada en educación rural

Dra. Margarita Zorilla, especialista en evaluación de la educación pública



Financing and Budget

IAE's funding is primarily project-based. Public and private funding sources reflect the diverse agents with whom IAE is involved. Public sources include the Secretary of Education (National Coordination for Continuing Professional Development), the State Coordination for Population (Chiapas), the State Coordination for Continuing Professional Development (Chihuahua), and the Municipal Government of Barcelona. Private sources include the Ford and Kellogg Foundations. The relatively brief existence of IAE makes it difficult to give a precise annual budget because funding sources are still being explored and consolidated. In 2005, income (dona-

tions and services) reached approximately U.S. \$370,000. It is hoped that income will stabilize within three years at around U.S. \$500,000 annually. The bulk of IAE's income is spent in collaborative activities that increase its overall leverage. For example, the Kellogg Foundation grant to promote bilingual education is operated from the Casa de la Ciencia in coordination with school district supervision. Its operation also brings funding from the Secretary of Education of Chiapas and the College of the Southern Border. Likewise, the small grants program, or Fund to Support Intercultural and Bilingual Education, uses a relatively small global fund (U.S. \$60,000) to stimulate some 14 different projects each year.

Staff

At present, IAE has only two staff members dedicated to projects solely dependent on the IAE. IAE contributes to the salary of another 15 people working from the Casa de la Ciencia. Volunteers have been used for specific activities, such as the organization of the annual Education for Life Festival.

Organizational Roles

In describing IAE's roles, it is necessary to describe the four strategic initiatives for which it is responsible, or in which it collaborates. These initiatives can be placed within three general fields of work: capacity building (professional development), an intermediary role, and advocacy.

Capacity-Building

Name of Initiative	Type of Involvement	Role of Initiative	Role of IAE
Casa de la Ciencia	Member of the Inter-Institutional Advisory Board	Casa de la Ciencia is a multi-institutional center for educational innovation and action that seeks to improve the quality of public education through participatory processes of professional development, institutional transformation, and construction of learning communities that further democratic practices in education.	IAE is an administrative vehicle for Casa de la Ciencia. As a member of its advisory board, it contributes to the determination of its institutional development.
Institute of Humane Education	Coordination	The Institute of Humane Education gives teachers and other education professionals opportunities for personal development with the intention that this experience enriches their professional capacity and broadens their vision of education to include issues of personal and communal identity and well-being.	IAE coordinates participants and trainers, administers resources, and provides a national framework for local initiatives.
Fund for Intercultural and Bilingual Education (FIBE)	Coordination	FIBE provides financial support to individuals and organizations seeking to understand the challenge of intercultural and bilingual education in Chiapas, and to explore new ways of addressing this challenge.	IAE administers the fund and generates the mechanisms of exchange between different beneficiaries.

Financiación y presupuesto

La financiación de IAE se basa principalmente en los proyectos. Las fuentes de financiación privada y pública reflejan cuáles son los diversos agentes con los cuales se relaciona IAE. Entre las fuentes públicas se encuentran la Secretaría de Educación (Coordinación Nacional para el Desarrollo Profesional Continuo), la Coordinación Estatal de Población (Chiapas), la Coordinación Estatal para el Desarrollo Profesional Continuo (Chihuahua) y el Gobierno Municipal de Barcelona. Entre las Fuentes privadas están las fundaciones Ford y Kellogg. La relativamente corta existencia de IAE hace que sea difícil asignar un presupuesto anual preciso, ya que todavía se están explorando y consolidando las fuentes de financiación. En 2005, los ingresos (donaciones

y servicios) alcanzaron un monto aproximado de 370.000 dólares estadounidenses. Se espera que se establezcan en los próximos tres años en un monto anual aproximado de 500.000 dólares estadounidenses. El grueso de los ingresos de IAE se destina a actividades de colaboración que incrementan su influencia en general. Por ejemplo, la donación de la Fundación Kellogg para promover la educación bilingüe se gestiona desde la Casa de la Ciencia en coordinación con la supervisión de escuelas de los distritos. IAE también obtiene financiación de la Secretaría de Educación de Chiapas y del ECOSUR. Asimismo, un programa de pequeñas donaciones, o Fondo de Apoyo a la Educación Intercultural y Bilingüe, utiliza un fondo global relativamente pequeño (60.000 dólares estadounidenses) a fin de estimular unos 14 proyectos diferentes cada año.

Personal

Actualmente, IAE cuenta con solamente dos miembros en su personal dedicados a proyectos que dependen solamente de IAE. IAE contribuye con el salario de otras 15 personas que trabajan en la Casa de la Ciencia. Se ha recurrido al trabajo de voluntarios para actividades específicas, como la organización del festival anual Educación para la Vida.

Roles de la organización

Al describir los roles de IAE, es necesario describir las cuatro iniciativas estratégicas de las cuales es responsable, o en las que colabora. Estas iniciativas pueden clasificarse dentro de tres campos generales de acción: fortalecimiento de capacidades (desarrollo profesional), rol de intermediario y apoyo.

Fortalecimiento de capacidades

Nombre de la iniciativa	Tipo de participación	Rol de la iniciativa	Rol de IAE
Casa de la Ciencia	Miembro del Directorio Asesor Interinstitucional	La Casa de la Ciencia es un centro multinstitucional orientado a la innovación y acción educativa que busca mejorar la calidad de la educación pública a través de procesos participativos de desarrollo profesional, transformación institucional y formación de comunidades de aprendizaje que fomenten las prácticas democráticas en la educación.	IAE es un vehículo administrativo para la Casa de la Ciencia. Como miembro de su directorio asesor, contribuye a determinar su desarrollo institucional.
Instituto de Educación Humanitaria	Coordinación	El Instituto de Educación Humanitaria brinda a docentes y otros profesionales de la educación oportunidades de desarrollo personal, con el fin de que esta experiencia enriquezca su capacidad profesional y amplíe su visión de la educación, incorporando temas de bienestar e identidad comunal y personal.	IAE coordina los participantes y capacitadores, administra recursos, y brinda un marco nacional para las iniciativas locales.
Fondo para la Educación Intercultural y Bilingüe (FIBE)	Coordinación	FIBE brinda apoyo financiero a individuos y organizaciones que buscan comprender el desafío de la educación intercultural y bilingüe en Chiapas y explorar nuevas maneras de enfrentar este desafío.	IAE administra el fondo y genera los mecanismos de intercambio entre los distintos beneficiarios.

IAE's commitment to professional development and whole-school change underpins its involvement with Casa de la Ciencia and its three programs: teaching, educational leadership, and community and school. The relationship, developed over the last three years, represents IAE's most far-reaching education sector contribution. It is through the Casa de la Ciencia that IAE contributes to the improvement of teacher training and support for schools and communities looking to improve standards. The Casa de la Ciencia, established in 1994, has a long and recognized history in the field of education reform, making it a natural candidate for an alliance.

While professional development and institutional change is addressed through the relationship with the Casa de la Ciencia, IAE has recently become interested in the personal development of teachers. Faced with a lack of morale in the teaching community, IAE has been promoting teacher retreats aiming to improve personal growth and renewal and generating a broader vision for education that includes mind, body and spirit. This work is currently expanding through the creation of the Institute for Humane Education. Unlike the Casa de la Ciencia, the institute will be the exclusive responsibility of IAE. As with the Casa de la Ciencia, it will operate through a comprehensive network of collaborators, including educators, therapists and artists. IAE's initial experience has indicated that teachers are hungry for this type of opportunity.

Capacity-building in Chiapas and in an education system that consistently short-changes the indigenous popula-

tion of Mexico cannot be considered complete without addressing the chronic problems of intercultural and bilingual education. While the Casa de la Ciencia places intercultural education within its core values, it is through FIBE that IAE hopes to increase local capacity to encourage and support individuals and organizations attempting to transform the current situation. Established in 2004, FIBE has extended support to 27 projects selected by an independent committee of educators through two calls for proposals in 2004 and 2005. Funding ranging from U.S. \$2,000 to U.S. \$10,000 was provided for the following concepts: training, institutional exchange, institutional development (a broad field that includes projects designed to further the institutional mission), development of educational materials, systematization and investigation, and communication.

The total awarded during the first two years of operation has been U.S. \$120,000. The project is under renegotiation with the Ford Foundation, which is presently the project's sole funder. During these first two years, FIBE has had great success in stimulating and supporting activity in the field, including video ethnographies of bilingual schools and the publication and distribution of poetry books in indigenous languages. In this sense, FIBE has been successful and efficient. However, it does have weaknesses. Most projects do not originate with teachers and the transfer of experience from projects originated in civil society to the public education system has been difficult.

As well, the aim of increasing communication among the diverse beneficiar-

ies, exchanging experiences, and building a common agenda has been elusive due to problems in identifying a suitable coordinator.

Advocacy

During the past three years IAE has been participating in a round table of nonprofit education organizations allied to the Ford Foundation in Mexico. This group, known as the Ronda de Reflexión (Round Table), has evolved gradually into an advocacy group focused on consolidating the position of civil society organizations in education. The common agenda identified at the outset has been how to improve and facilitate relations with education authorities, along with ensuring financial stability. The strategy to address these two issues has been the proposal of a Fund for Civil Society Participation in Education. The idea of the fund, to be a responsibility of the federal government in accordance with its stated policy of inclusion, was promoted in the executive and legislative branches of government. These efforts resulted in the Education Commission of Congress awarding U.S. \$7,000,000 to create the fund in 2006. Although the fund has become a budgetary reality, much advocacy remains to ensure that it achieves its stated goals and becomes a permanent feature of the education secretary's budget and operation. For the foreseeable future, the Round Table's efforts will remain focused on this issue.

Through its Executive Director Charles Keck, IAE has been a key member of the group, modeling positive engagement with politicians and administrators for many organizations

El compromiso de IAE con el desarrollo profesional y el cambio total en las escuelas sustenta su relación con la Casa de la Ciencia y sus tres programas: enseñanza, liderazgo educativo y comunidad y escuela. La relación, desarrollada a lo largo de los últimos tres años, representa la contribución a la educación más trascendental del sector. Es a través de la Casa de la Ciencia que IAE contribuye a mejorar la capacitación docente y apoyar a las escuelas y comunidades que buscan mejorar su nivel. La Casa de la Ciencia, creada en 1994, tiene una larga y reconocida historia en el campo de la reforma educativa, que la convierte en candidato lógico para una alianza.

Si bien el desarrollo profesional y la transformación institucional se llevan a cabo a través de la relación con la Casa de la Ciencia, recientemente IAE se ha interesado en el desarrollo personal de los docentes. Frente a una falta de ánimo en la comunidad docente, IAE ha promovido encuentros entre docentes con el objeto de mejorar el crecimiento y la renovación personal y generar una visión más amplia de la educación, que incluya la mente, el cuerpo y el espíritu. Este trabajo se difunde actualmente a través del Instituto para la Educación Humanitaria. A diferencia de la Casa de la Ciencia, el instituto será la exclusiva responsabilidad de IAE. Al igual que en el caso de la Casa de la Ciencia, operará a través de una amplia red de colaboradores, incluidos educadores, terapeutas y artistas. La experiencia inicial de IAE indica que los docentes están ávidos de este tipo de oportunidades.

El fortalecimiento de las capacidades en Chiapas y en un sistema educativo que nunca ha sido justo con la población indígena de Méjico no puede ser completo si no se tratan los problemas crónicos de la educación intercultural y bilingüe. Si bien la Casa de la Ciencia coloca a la atención intercultural entre sus valores esenciales, es a través de FIBE que IAE pretende aumentar la capacidad local para fomentar y apoyar a individuos y organizaciones que intentan transformar su situación actual. Creado en el año 2004, FIBE ha respaldado 27 proyectos seleccionados por un comité independiente de educadores mediante dos llamados a presentar propuestas realizados en 2004 y 2005. Se otorgaron montos de financiación de 2.000 a 10.000 dólares estadounidenses para los siguientes conceptos: capacitación, intercambio institucional, desarrollo institucional (un campo amplio que incluye proyectos destinados a fomentar la misión institucional), desarrollo de material educativo, sistematización e investigación y comunicación.

El total asignado durante los primeros dos años de operación fue de 120.000 dólares estadounidenses. El proyecto está siendo renegociado con la Fundación Ford, actualmente la única fuente de financiación del proyecto. Durante estos primeros dos años, FIBE ha logrado con gran éxito estimular y apoyar la actividad del sector, lo que incluye etnografías de escuelas bilingües en video y la publicación y distribución de libros de poesías en lenguas indígenas. En este sentido, FIBE ha sido exitoso y eficiente. Sin embargo, también tiene sus debilidades. La mayoría de los proyectos no surgen de los docentes, y la trans-

misión de experiencia de proyectos originados en la sociedad civil al sistema educativo público ha sido difícil.

Además, el objetivo de incrementar la comunicación entre los diversos beneficiarios, intercambiar experiencias y construir una agenda común ha sido difícil de alcanzar debido a problemas para seleccionar un coordinador idóneo.

Apoyo

Durante los últimos tres años, IAE ha participado de una mesa redonda de organizaciones educativas sin fines de lucro vinculadas a la Fundación Ford de Méjico. Este grupo, conocido como Ronda de Reflexión, ha evolucionado gradualmente hasta convertirse en un grupo de apoyo dedicado a consolidar la posición de las organizaciones de la sociedad civil en la educación. La agenda común inicial consistía en cómo mejorar y facilitar las relaciones con las autoridades educativas, garantizando la estabilidad financiera. La estrategia para tratar estos dos temas fue la propuesta de crear un Fondo para la Participación de la Sociedad Civil en la Educación. La idea del fondo, que sería una responsabilidad del gobierno federal de acuerdo con su declarada política de inclusión, fue promovida en el poder ejecutivo y legislativo del gobierno. Como consecuencia de estos esfuerzos, la Comisión de Educación del Congreso asignó 7 millones de dólares estadounidenses a la creación del fondo en 2006. Si bien el fondo se convirtió en una realidad presupuestaria, todavía requiere de mucho apoyo para garantizar que alcance sus objetivos propuestos y se convierta en una realidad permanente del presupuesto y la operación de la secretaría de educación. Se prevé que

with limited experience or faith in the possibility of becoming successful advocates.

Intermediary Role

IAE can be viewed as an intermediary organization by the extent to which its goals are achieved through collaborative processes. IAE facilitates and promotes the work of diverse organizations and people through fundraising, administration, lobbying, coordination, and representation. This role is reflected in IAE's approach to working with different agents in the education sector, where all initiatives are guided by a spirit of joint construction and mutual benefit.

IAE can be viewed as an intermediary organization by the extent to which its goals are achieved through collaborative processes. IAE facilitates and promotes the work of diverse organizations and people through its activities of fundraising, administration, lobbying, coordination, and representation. This role is reflected in IAE's approach to working with different agents in the education sector, where all initiatives are guided by a spirit of joint construction and mutual benefit.

II. Theory of Change

IAE's theory of change, while still in development, has four strands: capacity-building, decentralization, accountability and participation. Each factor is necessary and mutually dependent in the work toward significantly improving Mexican public schools .

Capacity-Building

Quality education will remain a distant prospect in Mexico without significant investment in human resource development at the state and local level. As long as the present vacuum in skills and ability persists, intelligent, dynamic and autonomous evolution will be difficult. State and local education authorities will remain a poor second to their federal counterparts. Reclaiming ownership of schools can only occur when education professionals are equipped to enter fully into the education debate.

Decentralization

Teachers, schools, parents and civil society organizations are currently receiving a mixed message from state and federal authorities. On one hand, they are encouraged to take a more active role in education reform. On the other, they are denied the freedom, resources, training and guidance necessary to stimulate significant participation. The following factors limit the possibility of local empowerment:

- Most schools do not operate their own budget.
- Teachers must comply with the demands of a national curriculum that leaves little room for deviation.
- Authorities control schools through administrative checks and balances but do not provide encouragement, guidance, and support to principals and teachers looking to change their classroom or institutional practice.
- Teachers are contracted at the state level and circulate through different schools throughout their careers, meaning local communities and school principles have little say about school staffing.

Accountability

Accountability levels are minimal throughout the national school system. The quality of teachers and principals is unmonitored. In general, the school system operates through crisis management, leaving little opportunity for systemic planning and oversight of schools and teachers. At present, authorities and communities struggle with the most basic issues of quality, such as infrastructure (water, electricity, desks, chairs, etc.), staffing levels, and teacher absenteeism. Faced with these fundamental issues, the more complex themes of organizational climate and teaching practice remain marginalized.

This lack of accountability has much to do with Mexico's political history, which has consisted of the longstanding marriage between the state apparatus and the ruling party that has traded favors in return for electoral backing for more than 70 years. In the case of education, the teachers' union guaranteed the votes of its members in exchange for an enviable collection of workers rights and privileges. Although the relationship between the state and teachers has evolved over recent years, and more pressure is now applied to deliver minimum standards of school attendance, many irregularities remain protected by the union. Teaching quality as a disciplinary issue is still a long way off.

The state's hands-off policy regarding daily school life is mirrored by other important issues. Until recently, little investigation or evaluation was conducted into what goes on in schools, and even less information was reaching the general public. An uninformed

las acciones de la Ronda de Reflexión continúen centradas en este asunto.

A través de su Director Ejecutivo, Charles Keck, IAE ha sido un miembro clave del grupo, modelo de un compromiso positivo con políticos y administradores para muchas organizaciones con experiencia o esperanza limitadas respecto de la posibilidad de brindar apoyo productivo.

Un rol de intermediario

IAE puede ser considerado como una organización intermediaria en el sentido de que sus objetivos se alcanzan a través de procesos de colaboración. IAE facilita y promueve el trabajo de diversas organizaciones y personas mediante la recaudación de fondos, administración, *lobby*, coordinación y representación. Este rol está reflejado en el enfoque de IAE sobre el trabajo con diferentes agentes del sector educativo, en donde todas las iniciativas están impulsadas por un espíritu de construcción conjunta y beneficio mutuo.

II. Teoría del cambio

La teoría del cambio de IAE, aún en desarrollo, tiene cuatro pilares: fortalecimiento de capacidades, descentralización, responsabilidad y participación. Cada factor es necesario y mutuamente dependiente en el trabajo por mejorar significativamente las escuelas públicas de Méjico.

Fortalecimiento de capacidades

La educación de calidad seguirá siendo una posibilidad inalcanzable en

Méjico sin una inversión importante en el desarrollo de recursos humanos en el ámbito local y estatal. Mientras continúe existiendo el vacío de competencias y habilidades, será difícil lograr un progreso inteligente, dinámico y autónomo. Las autoridades locales y estatales seguirán ocupando un deslucido segundo lugar, después de las federales. Solamente se puede reclamar la titularidad de las escuelas cuando los profesionales de la educación están capacitados para participar plenamente del debate educativo.

Descentralización

Actualmente, docentes, escuelas, padres y organizaciones de la sociedad civil reciben un mensaje confuso de parte de las autoridades federales y estatales. Por un lado, se los alienta a tomar un rol más activo en la reforma educativa. Por otro, se los priva de la libertad, recursos, capacitación y orientación necesarios para estimular una participación valiosa. Los siguientes factores limitan la posibilidad de fortalecer a participantes locales:

- La mayoría de las escuelas no manejan su propio presupuesto.
- Los docentes deben respetar las exigencias de un currículo nacional con poco margen de modificación.
- Las autoridades controlan a las escuelas a través de pesos y contrapesos administrativos, pero no brindan aliento, orientación ni respaldo a los directivos y docentes que desean transformar sus prácticas institucionales o de enseñanza.
- Los docentes son contratados por el estado y circulan por diferentes escuelas a lo largo de sus carreras, es decir que las comunidades locales y los directivos de escuelas tienen

poco poder de decisión sobre el personal educativo.

Responsabilidad

Los niveles de responsabilidad son mínimos en todo el sistema nacional de escuelas. La calidad de los docentes y directivos no se controla. En general, el sistema de escuelas funciona mediante una gestión de crisis, dejando poco espacio para la planificación sistemática y la supervisión de escuelas y docentes. En la actualidad, las autoridades y comunidades se enfrentan a las cuestiones más fundamentales de la calidad, tales como infraestructura (agua, electricidad, escritorios, sillas, etc.), nivel de personal y ausentismo docente. Frente a estos temas fundamentales, los temas más complejos, como el clima organizacional y las prácticas de enseñanza, continúan marginados.

Esta falta de responsabilidad tiene mucho que ver con la historia política de Méjico, caracterizada por un largo matrimonio entre el aparato estatal y el partido gobernante, que intercambiaba favores por respaldo electoral durante más de 70 años. En el caso de la educación, el gremio docente aseguraba el voto de sus miembros a cambio de una envidiable colección de privilegios y derechos de los trabajadores. Si bien la relación entre el estado y los docentes ha evolucionado en los últimos años y ahora existe más presión para cumplir con los niveles mínimos de asistencia, todavía existen muchas irregularidades que gozan de la protección del gremio. La calidad de la enseñanza como cuestión disciplinaria todavía está muy lejos.

La política de no interferencia del esta-

and often poorly educated public has generally steered clear of closer inspection of schools as long as they appear to comply with basic physical requirements.

Participation

The question of civic participation is closely related to the issues of capacity-building, decentralization, and accountability. Increased participation derives from greater local capacity, decentralization, and improved accountability and vice versa. While the government has paid lip service to the need to improve civic participation, it has made little headway in creating conditions where participation is rewarded and encouraged by the distribution of decision-making throughout the education system and the population it serves.

While the present government has legislated to create state, municipal and school councils of public participation, these councils exist in a historical and cultural vacuum and have little or no power over important decisions that affect education quality, including curriculum development and staffing. In effect, these councils remain inconsequential, and much needs to be done to convert them into vehicles of change. Likewise, the formal spaces proposed for collective reflection and construction, such as the technical boards, have failed to serve as change agents, never advancing beyond an administrative function.

Generally speaking, increased participation is the key to achieving many of the changes sought in the education system. Where there is informed, significant participation, there also is

improved capacity, involvement, commitment, and accountability.

It is worth noting that the evolution of IAE's theory of change has been influenced by the work of Public Education Network, especially in its emphasis on public participation. This influence can be noted not only in the overall vision of IAE's role, but also in the details of programs and projects. For example, Casa de la Ciencia's new program, Community and Schools, aims to promote public participation in the education agenda and in the day-to-day running of schools.

III. Core Work

Key Initiatives

Casa de la Ciencia. Casa de la Ciencia is a multi-institutional center for educational innovation and action that seeks to improve the quality of public education through participatory processes of professional development, institutional transformation, and construction of learning communities that further democratic practices in education. IAE is an administrative vehicle for Casa de la Ciencia. As a member of its Advisory Board, it contributes to the determination of its institutional development.

Institute of Humane Education. The Institute of Humane Education gives teachers and other education professionals opportunities for personal development in the hope that this experience enriches their professional capacity and broadens their vision of education to include issues of personal and communal identity and well-being. IAE coordinates participants

and trainers, administers resources, and provides a national framework for local initiatives.

Fund for Intercultural and Bilingual Education (FIBE). FIBE provides financial support to individuals and organizations seeking to understand the challenge of intercultural and bilingual education in Chiapas, and to explore new ways of addressing this challenge. IAE administers the fund and generates the mechanisms of exchange between different beneficiaries.

Achievements

International

Casa de la Ciencia has had sporadic interaction with Central America and has been involved with teacher training in Guatemala, Honduras and El Salvador. This limited contact with other countries has allowed Casa de la Ciencia to identify common problems across the region.

On the level of generating models, Casa de la Ciencia has been accredited by UNESCO's Latin American Network for Educational Innovation and was recently chosen by the Latin American Institute of Educational Communication as one of three projects representing Mexico in a review of best practices in 18 Latin American countries.

National

Through the Casa de la Ciencia, IAE is working with the Secretary of Education to oversee a network of official teachers' centers in search of new ways of interacting with schools and teachers. Casa de la Ciencia was contracted by the Department for Continuing Development on the basis of its experience with whole school

do respecto de la realidad cotidiana de las escuelas está reflejada por otros temas importantes. Hasta hace poco tiempo, se investigaba y evaluaba poco lo que sucedía en las escuelas, y mucho menos se informaba al público en general. El público, que recibía mala información y a menudo una pobre educación, tendía a evitar las inspecciones más meticulosas de las escuelas siempre y cuando aparentaran cumplir con requerimientos físicos básicos.

Participación

La cuestión de la participación cívica está íntimamente relacionada con los pilares de fortalecimiento de capacidades, descentralización y responsabilidad. Una mayor participación resulta de una mayor capacidad local, descentralización y responsabilidad, y viceversa. Si bien el gobierno hablaba de la necesidad de mejorar la participación cívica, en realidad hizo poco por crear las condiciones en las cuales se recompensa y alienta la participación mediante la distribución de la toma de decisiones en todo el sistema educativo y en la población a la cual sirve.

Aunque el gobierno actual ha legislado para crear consejos escolares municipales y estatales para la participación pública, estos consejos existen dentro de un vacío histórico y cultural y tienen poco o nulo poder sobre decisiones importantes que afectan la calidad de la educación, como el desarrollo de los planes de estudio y el personal. En efecto, estos consejos son intrascendentes; se necesita trabajar mucho para convertirlos en vehículos del cambio. Asimismo, los espacios formales propuestos para la construcción y reflexión colectiva, como los consejos técnicos, no pudieron ser

agentes de cambio, ya que nunca lograron ir más allá de su función administrativa.

En general, una mayor participación es clave para alcanzar muchos de los cambios que requiere el sistema educativo. Cuando se cuenta con una participación informada y significativa, mejoran la capacidad, la participación, el compromiso y la responsabilidad.

Vale la pena señalar que la evolución de la teoría de cambio de IAE ha estado influenciada por el trabajo de la Red de Educación Pública, sobre todo respecto de su énfasis en la participación pública. Esta influencia puede advertirse no solamente en la visión general del rol de IAE sino también en las características de los programas y proyectos. Por ejemplo, el objetivo del nuevo programa de la Casa de la Ciencia, Comunidad y Escuelas, es promover la participación pública en la agenda educativa y en el manejo cotidiano de las escuelas.

III. Tarea principal

Iniciativas claves

- *Casa de la Ciencia.* La Casa de la Ciencia es un centro multinstitucional dedicado a la acción e innovación educativas que busca mejorar la calidad de la educación pública a través de procesos participativos orientados al desarrollo profesional, la transformación institucional y la construcción de comunidades de aprendizaje que promuevan las prácticas democráticas en la educación. IAE es un instrumento administrativo para la Casa de la Ciencia. Como miembro de su

Consejo Asesor, contribuye a determinar su desarrollo institucional.

- *Instituto de Educación Humanitaria.* El Instituto de Educación Humanitaria brinda a docentes y otros profesionales de la educación oportunidades de desarrollo personal, a fin de que esta experiencia enriquezca su capacidad profesional y amplíe su visión de la educación, mediante la incorporación de temas de bienestar e identidad comunal y personal. IAE coordina los participantes y capacitadores, administra recursos y brinda un marco nacional para las iniciativas locales.
- *Fondo para una Educación Intercultural y Bilingüe (FIBE).* FIBE brinda apoyo financiero a individuos y organizaciones que buscan comprender el desafío de la educación intercultural y bilingüe en Chiapas y explorar nuevas maneras de enfrentar este desafío. IAE administra el fondo y genera los mecanismos de intercambio entre los distintos beneficiarios.

Logros

Internacionales

La Casa de la Ciencia ha interactuado esporádicamente con América Central y ha participado en capacitaciones docentes en Guatemala, Honduras y El Salvador. Este limitado contacto con otros países le ha permitido a la Casa de la Ciencia identificar problemas comunes en toda la región.

En cuanto a la generación de modelos, la Casa de la Ciencia ha recibido el reconocimiento de la Red Latinoamericana de Innovación Educativa de la UNESCO, y reciente-

initiatives, and its work forms part of a new in-service training policy that addresses professional development in the context of staff teams rather than teachers as individuals. It also is worth noting that the initial experience sponsored by the national authorities has resulted in consultancies at the state level in Chihuahua and Chiapas, and involves work with the in-service teacher training state coordinators.

Casa de la Ciencia's role in the Ford Foundation's Round Table of Civil Society Organizations also has resulted in initiatives that have had implications at the national level.

State

In general, Casa de la Ciencia operates at a state level through its work with teacher training colleges. A national program that seeks to improve the quality of teacher training colleges forms the framework for a permanent program of assistance. La Casa de la Ciencia is probably the only independent organization working systematically with teacher training colleges in Mexico. As such, it provides an important look into possible change in these environments.

IAE also maintains a state level presence through FIBE, which is open to proposals from all of Chiapas (although to date projects have been mainly limited to the highlands).

Regional/Local

Casa de la Ciencia's direct work with schools has been regional and limited largely to the Chiapas highlands. The bulk of its work has been with primary schools, although some projects have taken place with secondary and high schools. This regional work forms the

basis of Casa de la Ciencia's reputation as a grassroots service provider, spanning the divide between the reality of schools and the need for change.

Success and Challenges

It is important to qualify the term "success" within the present context in Chiapas and in relation to IAE's trajectory. Success in the truest sense would imply significant systemic change in the public education sector in Chiapas, and specifically, the positive effect of IAE's intervention within this change process. Significant systemic change is a long way from becoming reality, and IAE and its diverse initiatives are a long way from consolidating themselves as efficient catalysts of change. Achieving systemic change in Chiapas is hindered by the sheer scale and multi-dimensional nature of the challenge. It is difficult to identify one single facet of the education sector that is uncontaminated by problems. Very few problems can be isolated and dealt with independently. IAE's experience demonstrates that attacking one problem inevitably involves running up against a tangential, implicated problem of a different order. For example, addressing in-service training through the concept of whole school change is a technical/pedagogical project, but one of its main obstacles, high staff turnover, is an administrative/political problem. Centralized contracts for teachers mean they can move from school to school in a geographic career structure that can bring them closer to their home region as they gain seniority. Thus, a project emphasizing professional training in a collegial setting will come up against staff turnover, which is of a political and administrative

nature. Likewise, training teachers for the multi-grade classroom is hampered by the economic reality of rural schools where the use of learning stations, a useful approach in a multi-grade setting, requires a level of material resources beyond budget limitations.

This scale and complexity of challenge requires huge political and social will to overcome. In turn, the will and determination can only be created where there is a high level of accountability. As yet, true accountability in the education sector has yet to be realized, and change, where it occurs, occurs not as a result of a generalized and popular demand for social justice but from the determination of a few education professionals within the system prepared to make a difference. Where such effort is found, rarely is it actively supported by the education system or by the communities served. Moreover, often theoretically desirable change encounters hostility and rejection from school and community alike. A simple example close to IAE's own experience is the case of a school project financed by FIBE. The project, an initiative of a dedicated school principal, eventually ran aground in the face of parental opposition who demanded that their children learn only Spanish. Here the attempt to improve and modernize the school's approach to its intercultural context came undone in the face of a competing agenda, despite efforts to illustrate the benefits and possibilities of true bilingualism. Misinformation, mistrust, fear and a history of exclusion can be seen as the engines for a community intervention that moved to consolidate traditional and dysfunctional modes of operation.

mente fue elegida por el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa como uno de los tres proyectos que representan a Méjico, después de un análisis de las mejores prácticas de 18 países latinoamericanos.

Nacionales

A través de la Casa de la Ciencia, IAE trabaja con la Secretaría de Educación a fin de supervisar una red de centros de docentes oficiales en busca de nuevas formas de interacción con las escuelas y los docentes. La Casa de la Ciencia fue contratada por el Departamento de Desarrollo Continuo por su experiencia en iniciativas escolares, y su trabajo es parte de una nueva política de capacitación en servicio sobre el desarrollo profesional en un contexto de equipos más que con docentes individuales. También vale la pena señalar que la experiencia inicial respaldada por las autoridades nacionales derivó en consultorías en el ámbito estatal en Chihuahua y Chiapas, y requiere el trabajo de los coordinadores estatales de capacitación docente en ejercicio.

El rol de la Casa de la Ciencia en la mesa redonda de las organizaciones de la sociedad civil, de la Fundación Ford, también dio lugar a iniciativas que tuvieron impacto en todo el país.

Estatales

En general, la Casa de la Ciencia opera en el ámbito estatal a través del trabajo que realiza con institutos de profesorado. Un programa nacional que pretende mejorar la calidad de los profesorados es el marco de un programa de ayuda permanente. La Casa de la

Ciencia es probablemente la única organización independiente que trabaja sistemáticamente con los institutos de profesorado en Méjico. Como tal, aporta una perspectiva importante sobre los posibles cambios en dichos entornos.

IAE también está presente en el ámbito estatal a través de FIBE, el cual se encuentra abierto a recibir propuestas de todo Chiapas (aunque hasta la fecha los proyectos estuvieron limitados a las tierras altas).

Regionales/locales

Los trabajos realizados por la Casa de la Ciencia directamente con las escuelas han sido regionales y estuvieron limitados sobre todo a las tierras altas de Chiapas. La mayor parte del trabajo se hizo con escuelas primarias, aunque algunos proyectos tuvieron lugar en escuelas secundarias. Este trabajo regional es la base de la reputación de la Casa de la Ciencia como proveedora de servicios básicos, y cierra la brecha entre la realidad de las escuelas y la necesidad de cambio.

Éxito y desafíos

Es importante definir el término “éxito” dentro del actual contexto de Chiapas y respecto de la trayectoria de IAE. En el sentido más estricto de la palabra, implica un cambio sistémico significativo del sector de la educación pública de Chiapas y, específicamente, el efecto positivo de la intervención de IAE dentro del proceso de cambio. El cambio sistémico significativo está lejos de ser una realidad, e IAE y sus diversas iniciativas están lejos de consolidarse como catalizadores eficientes del cambio. Alcanzar el cambio

sistémico en Chiapas es un objetivo obstaculizado por la mera escala y naturaleza multistitucional del desafío. Es difícil encontrar una sola faceta del sector educativo que no esté contaminada de problemas. La experiencia de IAE demuestra que atacar un problema inevitablemente significa enfrentarse a otro problema implícito y tangencial, de orden diferente. Por ejemplo, trabajar el tema de la capacitación en ejercicio desde el concepto de cambio escolar global es un proyecto técnico/pedagógico, pero uno de sus obstáculos principales, la alta rotación de personal, es un problema administrativo/político. Los contratos centralizados de los docentes les permiten pasar de una escuela a otra dentro de una estructura de carrera geográfica que los acerca a su lugar de origen a medida que aumentan su antigüedad. Por eso, un proyecto que priorice la capacitación profesional en un entorno universitario se enfrentará con la rotación de personal, una realidad de naturaleza administrativa y política. Asimismo, la capacitación de docentes que puedan enseñar en varios niveles está obstaculizada por la realidad económica de las escuelas rurales, en donde el uso de aulas informáticas, un enfoque útil para la enseñanza de diversos niveles, exige un nivel de recursos materiales que está fuera de los límites presupuestarios.

Esta escala y complejidad de desafíos requiere de una enorme voluntad social y política. A su vez, la voluntad y determinación solamente pueden generarse cuando existe un alto grado de responsabilidad. Hasta ahora, una auténtica responsabilidad del sector educativo no se ha concretado y el cambio, cuando existe, se produce no

It is perhaps one of IAE's principal weaknesses that it often seeks change in an environment devoid of political and social will. Where the popular demand for the improved quality of education is absent, it is difficult to generate sufficient pressure that systemic change requires. Although IAE has identified the need to focus on informing the public about education issues, and to articulate a public voice around education issues, it has yet to gain significant experience in this field.

Given the infamously slow pace of change in education, IAE is at present maintaining more modest demands for success. The shorter-term vision for validating a degree of success for IAE and its initiatives includes the following considerations:

1. IAE is a viable and growing concern that addresses real needs within the education sector.
2. IAE has acquired considerable knowledge and expertise within the field of education reform and innovation.
3. In particular, the Casa de la Ciencia has acquired a national and international reputation for its teacher training innovations.
4. The organization has successfully created an extensive network of contacts, synergies and allegiances within the education sector and the education reform community.
5. IAE is a dynamic operation capable of learning and are constantly evolving.
6. IAE has evolved to an integrated view of education reform that ranges from interventions geared toward broad political agendas to specific technical training and intimate views of teacher personal development.

7. IAE's work in the education sector catalyzes change in a localized and often individualized form.
8. The Casa de la Ciencia has been able to collaborate in the implementation of some education policies.

Such a vision of success places great emphasis on the idea of "institution building". It is the view of IAE that its most important challenge is to ensure evolution as an organization and consolidate our capacity to make significant contributions to education reform over the long-term. Such capacity is not dependent upon immediate success, but on establishing a flexible organizational climate committed to professionalism and open to learning. Whether IAE fails or succeeds, we must be prepared to understand why and then communicate the lessons learned.

While setting modest goals is useful for maintaining enthusiasm, it is important to keep in sight the long-term goals for education reform in Mexico. These are :

1. A broad base of participation in education, articulated between education authorities, education professionals, academics, civil society organizations, parents, students, and the general public.
2. The creation of teacher- and student-centered schools that recognize the emotional, physical, spiritual, and intellectual dimensions of human potential.
3. Teacher training and support structures that are diversified and adequately address the needs of teachers.
4. Equality of opportunity in education.

5. Adequate resources in schools.

Hindrances faced by IAE in the consolidation of its successes and in its contribution to the building of its long-term objectives are:

1. Inadequate mechanisms for systematizing, evaluating, and communicating the work being promoted and supported by IAE.
2. Financial instability in a region where there is no tradition of public or corporate giving to support the non-profit sector.
3. The lack of precedent in Chiapas and Mexico for the role IAE is trying to create and fill.
4. The difficulty of recruiting highly-qualified and experienced people who can take leadership roles within the organization.
5. The difficulty in maintaining and strengthening important institutional relationships, especially with the Secretary of Education.
6. The difficulty in understanding, implementing and communicating educational innovation and reform.
7. The lack of political and social pressure for significant systemic reform.
8. The prevailing socio-political climate that emphasizes a utilitarian view of human development and socialization above education in its broadest sense.
9. The multiplicity of obstacles blocking change.

Impact

Casa de la Ciencia

The evaluation of impact has been a significant problem for IAE initiatives. Casa de la Ciencia has struggled for several years to improve the systemati-

como el resultado de una demanda generalizada y popular de justicia social sino por la determinación de unos pocos profesionales de la educación del sistema preparados para marcar la diferencia. Cuando existe tal esfuerzo, rara vez recibe el apoyo activo del sistema de educación o de las comunidades a las cuales sirve. Más aún, a menudo los cambios que en teoría son deseados se enfrentan a la hostilidad y el rechazo de la escuela y la comunidad por igual. Un simple ejemplo de la propia experiencia de IAE es el caso de un proyecto escolar financiado por FIBE. El proyecto, una iniciativa de un directivo de escuela comprometido, finalmente quedó encallado por la oposición de los padres, quienes exigían que sus hijos aprendieran solamente el idioma español. Así, el intento por mejorar y modernizar el enfoque de la escuela sobre su contexto intercultural quedó trunco por una agenda opositora, a pesar de los esfuerzos por ilustrar los beneficios y las posibilidades del verdadero bilingüismo. La información errónea, la desconfianza, el temor y una historia de exclusión pueden identificarse como los motores de una intervención comunitaria que se movilizó para consolidar modos de operación tradicionales y disfuncionales.

Es tal vez una de las principales debilidades de IAE buscar frecuentemente el cambio en un ambiente en donde falta la voluntad política y social. Cuando no existe la demanda popular de una educación de mejor calidad, es difícil generar la presión suficiente que requiere el cambio sistémico. Si bien IAE ha detectado la necesidad de concentrarse en informar al público sobre temas educativos y expresar su opinión respecto de

tales temas, todavía le falta adquirir bastante experiencia en este campo.

Dado el tristemente lento ritmo de cambio de la educación, las exigencias de éxito de IAE ahora son más moderadas. La visión de más corto plazo para confirmar el grado de éxito de IAE y sus iniciativas incluye las siguientes consideraciones:

1. IAE es una empresa viable y en crecimiento que atiende las necesidades reales del sector de la educación.
2. IAE ha adquirido considerable experiencia y conocimiento dentro del campo de la innovación y reforma educativas.
3. En particular, la Casa de la Ciencia ha adquirido una buena reputación internacional y nacional por sus innovaciones en capacitación docente.
4. La organización ha creado con éxito una extensa red de contactos, sinergias y alianzas dentro del sector educativo y de la comunidad de reforma educativa.
5. IAE es una organización dinámica capaz de aprender y evolucionar constantemente.
6. IAE ha desarrollado una visión integrada de la reforma educativa que abarca desde intervenciones orientadas a amplias agendas políticas hasta capacitaciones técnicas específicas y análisis profundos del desarrollo personal del docente.
7. El trabajo de IAE en el sector educativo cataliza el cambio de una manera localizada y a menudo individualizada.
8. La Casa de la Ciencia ha sido capaz de colaborar en la implementación de algunas políticas de educación.

Tal visión del éxito pone gran énfasis en la idea de “fortalecimiento de las instituciones”. IAE sostiene que su desafío más importante consiste en garantizar la evolución como organización y consolidar nuestra capacidad para realizar aportes significativos a la reforma educativa en el largo plazo. Tal capacidad no depende del éxito inmediato, sino de establecer un clima organizacional flexible comprometido con el profesionalismo y abierto al aprendizaje. Ya sea en el caso de que IAE lo logre o no, debemos estar preparados para entender por qué y luego transmitir las lecciones aprendidas.

Si bien fijar objetivos modestos es bueno para mantener el entusiasmo, es importante tener presentes los objetivos educativos de largo plazo de la reforma educativa de Méjico. Ellos son:

1. Una amplia participación en la educación, articulada entre autoridades educativas, profesionales de la educación, académicos, organizaciones civiles, padres, estudiantes y el público en general.
2. La creación de escuelas organizadas en torno a los docentes y los estudiantes, que reconozcan las dimensiones emocionales, físicas, espirituales e intelectuales del potencial humano.
3. Estructuras diversificadas de soporte y capacitación del docente que traten adecuadamente las necesidades de los docentes.
4. Igualdad de oportunidades de educación.
5. Recursos adecuados en las escuelas.

Los obstáculos que encuentra IAE en la consolidación de sus éxitos y sus contribuciones a sus objetivos de largo plazo son:

zation and evaluation of its work. Although progress has been made, much remains to assure a homogenous and cohesive approach to evaluation.

Where Casa de la Ciencia is concerned, an example of a project that has made advances in terms of evaluation is the Diploma in Education for Diversity, where participant profiles for “before” and “after” ask the question: what are the significant activities of a teacher? Here are the responses:

While the perception of the teacher’s role in the “after” list is not a sophisticated analysis of teaching, it is a more complete vision than the outline given in the “before” section. Prior to completing the diploma, student teachers maintained the view of teachers as

typical for all training processes involving the Casa de la Ciencia.

However, in 2005, a study of impact commissioned by the Casa de la Ciencia, concluded that while Casa de la Ciencia’s work was highly valued and respected by beneficiaries, and many claimed it had promoted change in working practices, little evidence of this was available from classroom situation observations.

These findings, though not a complete surprise, are at the same time a troubling paradox and signify the need for continued evolution of its approach to teacher formation. In the present format, the obstacles appear to outweigh the advances. On a more positive note,

impact and indicates some important possibilities for improvement. Further evaluation is needed to generate a clearer picture of process and impact.

Fund for Intercultural and Bilingual Education

While FIBE has provided important support for many initiatives in Chiapas over the last two years, various operational circumstances have made evaluation of impact very difficult. It is hoped that with the appointment of a new coordinator, progress will be made in the systematization of the experience and its overall impact in the construction of knowledge and know-how.

Institute for Humane Education

While the institute has successfully begun work in teachers’ retreats, the evaluation of these has yet to be systematized.

Round Table

IAE’s contribution to the Round Table of Civil Society Organizations has been important in achieving the first steps toward the creation of a national fund for non-profit organizations involved in education reform.

Before	After
Register attendance	Creativity
Assign and revise homework	Eloquence
Presentation	Participation
Maintain discipline	Motivate
Work with text book	Listen
Teach	Reflect
Give instructions	Take initiative
Use materials	Apply strategies
	Planning
	Dynamism
	Maintain discipline
	Evaluate
	Facilitate
	Question
	Moderate attitudes

technicians, mechanically implementing pre-ordained government programs. The “after” version indicates that student teachers have significantly broadened their view of teaching and the teacher’s role in keeping with the more participatory, proactive and humanist proposal favored by the Casa de la Ciencia. This type of response is

it is worth noting that the teachers themselves report changes in their professional practice, though these are perhaps too small or subtle to be picked up in an observational setting. In conclusion, it is obvious that the limited evaluation to date provides both positive and negative feedback regarding the Casa de la Ciencia’s

IV. Strategic Direction

The principal challenges faced by IAE relate to its ability to maintain long-term financial stability, generate real impact in the education system, and sustain the breadth and depth of its initiatives. While IAE’s strategy is to continue developing its capacity in relation to its three independent initiatives, important considerations require new direction. These include:

1. Mecanismos inadecuados para sistematizar, evaluar y comunicar el trabajo que IAE promueve y respalda.
2. Inestabilidad financiera en una región que no tiene tradición de aportes públicos o corporativos para las organizaciones sin fines de lucro.
3. La falta de precedente en Chiapas y Méjico del rol que IAE intenta crear y cumplir.
4. La dificultad para contratar personas bien capacitadas y experimentadas que puedan asumir roles de liderazgo dentro de la organización.
5. La dificultad para mantener y fortalecer las relaciones institucionales importantes, sobre todo con la Secretaría de Educación.
6. La dificultad para comprender, implementar y comunicar la reforma e innovación educativas.
7. La falta de presión social y política que exija una reforma sistémica significativa.
8. El clima socio-político reinante, que prioriza la visión utilitaria del desarrollo humano y la socialización sobre la educación en su sentido más amplio.
9. Los múltiples obstáculos que impiden el cambio.

Impacto
Casa de la Ciencia

La evaluación del impacto ha sido un problema importante para las iniciativas de IAE. La Casa de la Ciencia ha luchado durante varios años por mejorar la sistematización y evaluación de su trabajo. Si bien ha habido avances, queda mucho por hacer para garantizar un enfoque homogéneo y cohesivo de la evaluación.

En lo que respecta a la Casa de la Ciencia, un proyecto que ha progresado en lo referente a la evaluación es el Diploma de Educación para la Diversidad; antes de dicho proyecto y al finalizarlo, los participantes respondían a la pregunta: “¿Cuáles son las actividades principales de un docente?”. Estas fueron las respuestas:

Antes	Después
Tomar asistencia	Tener creatividad
Asignar y revisar tareas	Ser elocuente
Realizar presentaciones	Participar
Mantener la disciplina	Motivar
Trabajar con el libro de texto	Escuchar
Enseñar	Reflexionar
Dar instrucciones	Tomar iniciativas
Utilizar material	Aplicar estrategias
	Planificar
	Ser dinámico
	Mantener la disciplina
	Evaluar
	Facilitar
	Interrogar
	Moderar actitudes

Si bien la percepción del rol del docente en la lista “después” no es un análisis sofisticado de la docencia, es una visión más completa que la de las ideas de la lista “antes”. Antes de recibir su diploma, los estudiantes de profesorado/magisterio consideraban a los docentes como técnicos que debían implementar mecánicamente programas de gobierno predeterminados. La versión “después” indica que los estudiantes de profesorado/magisterio han ampliado considerablemente su visión de la enseñanza y del rol del docente, asociándolo a una propuesta más humanista, proactiva y participativa, preferida por la Casa de la Ciencia. Este tipo de respuesta es común a

todos los procesos de capacitación en los que participa la Casa de la Ciencia.

Sin embargo, en el año 2005, un estudio sobre el impacto solicitado por la Casa de la Ciencia llegó a la conclusión de que, si bien el trabajo de la Casa de la Ciencia era muy valorado y respetado por sus beneficiarios y muchos sostenían que había promovido el

cambio en las prácticas de trabajo, poca evidencia de ello pudo obtenerse a partir de las observaciones de situaciones en el aula.

Estos resultados, si bien no sorprenden totalmente, constituyen una paradoja problemática y evidencian la necesidad de un progreso continuado de este enfoque de la formación docente. En el formato actual, los obstáculos aparentemente superan a los progresos. En un tono más positivo, vale la pena señalar que los docentes mismos informan cambios en sus prácticas profesionales, aunque éstos son tal vez demasiado pequeños o sutiles como para detectarlos en una observación.

1. IAE needs to establish an institutional profile independent of Casa de la Ciencia. This includes the development of a strong identity through communication materials (web site, printed materials, etc.), but also through the consolidation of a theory of change that explains its role within the reform movement.
 2. IAE must ensure long-term financial stability, not only through correctly identifying key opportunities and niches (such as intercultural and bilingual education), but also by consolidating its reputation as a serious, reliable, and professional organization.
 3. IAE must be able to demonstrate and communicate the impact of its different initiatives, and where necessary, must be prepared to explore new dimensions of work, especially the development of public involvement in education and the articulation of public and political agendas.
 4. IAE must strengthen relations with counterparts in the public education system, and work toward greater understanding of education policy and reality at the state and national level.
 5. IAE must fortify relations with national and international civil society organizations pursuing the same aims and learn to generate synergies with academics and universities.
 6. IAE must build a stable, experienced and mature staff team within its three initiatives.
- IAE has important areas of opportunity that can ensure these strategic directions are addressed and met. IAE works principally through the development of synergies and relationships. In this respect, it has made consider-

able advances with all of the relevant participants related to its goals and initiatives. These include relations with foundations (e.g., Ford, Kellogg), with government departments (e.g., Coordination of Continuing Professional Development), with civil society organizations (e.g., Round Table, Public Education Network), with academics (e.g., Margarita Zorilla, Maria Bertely), with local government (e.g. Las Margaritas), and with a network of schools and teachers in Chiapas and elsewhere. It is from this context of well-developed relationships that IAE hopes to engage its strategic development and participate in a learning process that extends beyond its immediate environment and immediate concerns toward a national and international education debate and movement. ■

En conclusión, es obvio que la evaluación limitada a la fecha brinda tanto resultados positivos como negativos respecto del impacto de la Casa de la Ciencia, e indica algunas importantes oportunidades de desarrollo. Se necesita evaluar más para obtener un panorama más claro del proceso y del impacto.

Fondo para la Educación Intercultural y Bilingüe

Si bien FIBE ha brindado un apoyo importante a muchas iniciativas en Chiapas a lo largo de los últimos dos años, diversas circunstancias operativas han hecho que la evaluación del impacto se torne difícil. Se espera que con la designación de un nuevo coordinador, se progrese en la sistematización de la experiencia y su impacto en general sobre la construcción de conocimiento y experiencia.

Instituto de Educación Humanitaria

Si bien el instituto ha comenzado a trabajar exitosamente en encuentros de docentes, todavía falta sistematizar su evaluación.

Ronda de Reflexión

El aporte de IAE a la Mesa Redonda de Organizaciones de la Sociedad Civil ha sido importante para dar los primeros pasos hacia la creación de un fondo nacional de organizaciones sin fines de lucro involucradas en la reforma educativa.

IV. Dirección estratégica

Los principales desafíos que enfrenta IAE se relacionan con su capacidad para mantener una estabilidad

financiera de largo plazo, generar un verdadero impacto en el sistema educativo y mantener la profundidad y el alcance de sus iniciativas. Si bien la estrategia de IAE es continuar desarrollando su capacidad en relación con sus tres iniciativas independientes, existen cuestiones importantes que requieren una nueva orientación. Las siguientes son algunas de ellas:

1. IAE necesita establecer un perfil institucional independiente de la Casa de la Ciencia. Esto significa desarrollar una fuerte identidad a través de materiales de comunicación (sitio web, publicaciones, etc.) y de la consolidación de una teoría de cambio que explique su rol dentro del movimiento de reforma.
2. IAE debe garantizar una estabilidad financiera de largo plazo, no solamente mediante una adecuada identificación de nichos y oportunidades clave (como la educación bilingüe e intercultural), sino también consolidando su reputación como una organización profesional, confiable y seria.
3. IAE debe ser capaz de demostrar y comunicar el impacto de sus diferentes iniciativas y, cuando sea necesario, debe estar preparada para explorar nuevas dimensiones de trabajo, sobre todo el desarrollo de la participación pública en la educación y la articulación de las agendas políticas y públicas.
4. IAE debe fortalecer las relaciones con sus pares del sistema de educación pública y trabajar hacia un mayor entendimiento de la política y realidad educativas en el ámbito estatal y nacional.

5. IAE debe fortalecer sus relaciones con las organizaciones civiles internacionales y nacionales que buscan alcanzar los mismos objetivos y aprender a generar sinergias con académicos y universidades.

6. IAE debe formar un equipo de personas estable, experimentado y maduro para sus tres iniciativas.

IAE tiene importantes campos de oportunidades que pueden garantizar el seguimiento y éxito de estas direcciones estratégicas. Trabaja principalmente a través del desarrollo de sinergias y relaciones. En este sentido, ha progresado considerablemente en su relación con todos los principales participantes de sus iniciativas y objetivos. Entre ellos están las fundaciones (por ejemplo, Ford, Kellogg), los departamentos de gobierno (por ejemplo, Coordinación del Desarrollo Profesional Continuado), las organizaciones civiles (por ejemplo, la Mesa Redonda, la Red de Educación Pública), académicos (por ejemplo, Margarita Zorilla, Maria Bertely), el gobierno local (por ejemplo, Las Margaritas) y una red de escuelas y docentes de Chiapas y otros lugares. Es a partir de este contexto de buenas relaciones que IAE espera lograr el desarrollo estratégico y participar del proceso de aprendizaje que se extiende más allá de su entorno y preocupaciones inmediatas, y llega hasta el movimiento y el debate nacional e internacional sobre la educación. ■



Synergeia

A Civil Society Organization for Education Reform in the Philippines

I. Organization Description and Operating Context

History

On January 18, 2002, under the aegis of the Ford Foundation's Philippines office, 14 individuals from diverse program backgrounds formed a learning circle to study innovative education reform programs in the Philippines.

The participants soon found that the philosophy and directions of their respective programs were similar, and that they all believed that every Filipino child has an equal opportunity for quality education. They formed the organization "Synergeia," believing that together, they would be greater than the sum of their individual parts.

Working together helped Synergeia members stay committed and persevere, despite the Ford Foundation's departure from their country. They were extremely fortunate that the foundation provided Synergeia with

an endowment fund of U.S. \$1 million and another grant of roughly the same amount to help finance operations for five years. David Chiel, the foundation's Philippine resident representative, played an active role in the weekly planning workshops that developed Synergeia's mission, vision and strategies. The group was registered with a nonprofit organization on September 24, 2002. Its stated mission is that it be a "catalyst for change, to bring about quality education as a universal right and as a foundation for alleviating poverty and economic underdevelopment." In short, Synergeia is:

- A venue for coordinating collaborative and systemic reforms in basic education.
- A support system for reformers of basic education.
- An incubator of ideas for reforms in basic education.

- A lynchpin for efforts to increase basic education reforms.

Synergeia aims to become a leading national organization for promoting quality basic education. From its role as a programs coordinator for Ford Foundation grantees in education, it will evolve into a catalyst and unique resource for other individuals and organizations committed to promoting Synergeia's mission.

On November 22, 2002, more than 100 people gathered to commemorate this convergence of dedicated education professionals and reformers. Members of the president's cabinet, heads of financial institutions, local government officials, members of the academy and civil society, religious leaders, and student leaders all attended the meeting.



Synergeia

Una asociación civil comprometida con la reforma educativa de Filipinas

I. Descripción de la organización y contexto operativo

Historia

El 18 de enero de 2002, bajo el auspicio de la Fundación Ford de Filipinas, 14 personas provenientes de diversos programas formaron un círculo de aprendizaje para estudiar innovadores programas de reforma educativa en Filipinas.

Los participantes advirtieron en seguida que la filosofía y las directivas de sus respectivos programas eran similares, y que todos consideraban que cada niño filipino tenía las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Entonces, formaron una organización denominada “Synergeia”, con la convicción de que juntos podrían aportar más valor que trabajando por separado.

El trabajo conjunto ayudó a los miembros de Synergeia a perseverar y mantener su compromiso, a pesar de la sal-

ida de la Fundación Ford del país. Tuvieron la gran suerte de que la fundación asignara a Synergeia un fondo gratuito de un millón de dólares estadounidenses y otra donación de casi el mismo monto para ayudar a financiar las operaciones durante cinco años. David Chiel, representante de la fundación residente de Filipinas, participó activamente en talleres de planificación semanales que trabajaban sobre las estrategias, la visión y la misión de Synergeia. El grupo se inscribió como una organización sin fines de lucro el 24 de septiembre de 2002. Su misión declarada es ser “catalizadores del cambio, con el fin de lograr una educación de calidad que sea un derecho universal y la base para aliviar la pobreza y el subdesarrollo económico”. En resumen, Synergeia es:

- Un espacio para coordinar una reforma sistémica y conjunta de la

educación básica.

- Un sistema de apoyo a los reformadores de la educación básica.
- Un generador de ideas sobre reformas de la educación básica.
- Un apoyo a los esfuerzos para aumentar las reformas de la educación básica.

Synergeia busca convertirse en una organización nacional líder en la promoción de la calidad de la educación básica. A partir de su rol como coordinadora de programas de beneficiarios de la Fundación Ford en educación, Synergeia se convertirá en un catalizador y recurso único para otros individuos y organizaciones comprometidos con promover su misión.

El 22 de noviembre de 2002, más de 100 personas se reunieron para conmemorar esta convergencia de reformadores y profesionales comprometidos con promover su misión.

One attendee was Washington Sycip, founder of the Sycip, Gorres and Velayo accounting firm, one of Asia's largest. Having received his elementary and secondary school education in public schools, Sycip shared Synergeia's goal of restoring quality to the public school system, and believed in the power of education as a great equalizer. Sycip pledged U.S. \$200,000 to Synergeia and agreed to serve as a member of the group's board of trustees. This prominent Filipino philanthropist gave Synergeia its first major domestic boost and provided leverage for other donors.

Sycip recommended Father Bienvenido Nebres, S.J., and president of the Ateneo de Manila University, to become Synergeia's chairman. Nebres is a great believer in the power of schools to build villages and nation. He endows the organization with the wide respect he enjoys as a mathematician, educator and religious leader, but also provides Synergeia rent-free office space at the university.

Synergeia called its first general membership meeting on January 24-25, 2006 to formulate its education reform theory. Nebres stipulated a clear vision: Synergeia must address the problem of scale in public education. It should target the 12.5 million children in public elementary schools instead of operating in pilot schools and experimental areas. The organization would have to think nationally in order to introduce reforms into the public system in the shortest time possible. To do this, Synergeia needed to build a critical mass of reformers who could provide the momentum for a movement to improve public education. Synergeia would grow as each

new group or individual joined and added his or her support and expertise.

Current Context

As far back as 1970, the Philippines achieved universal primary school enrollment. However, decades of low economic growth, high population and political instability ended the nation's comparative educational advantages. Two out of 10 children drop out of school when they reach grade two and only seven out of 10 complete elementary school. The problem of access is more serious in rural areas. In the autonomous regions of Mindanao, only 3 out of 10 students who enter the public school system complete elementary education.

Education quality also has deteriorated. The Philippines ranked third from the bottom in the Third International Mathematics and Science test administered to 13-year old children from 54 different countries. Among its Asian peers, Filipinos scored the lowest. The quality problem also is evident in national achievement test performances.

The biggest challenge remains providing students with equitable access to quality education.

The crisis is traditionally attributed to shortages in resources. Supplies of classrooms, teachers, books and equipment perennially fall short of demand. Corruption worsens expenditure allocation. While these problems should be addressed, programs to enable communities and local school managers to initiate education reforms are equally, if not more important. Studies cite that the factors that explain the difference between a good school and a bad school are a supportive community

and a good principal. Within the last decade, many local governments demonstrated that they are more efficient than the central government in delivering services to the community.

Mission, Vision and Values

Synergeia's mission is to be a catalyst for reforms that will establish quality basic education as a universal right and as a foundation for economic development and poverty alleviation. In collaboration with local governments, parents, and the private sector, it works toward giving every child an opportunity to at least complete a quality elementary education.

Synergeia's goals are:

- Provide leadership for the initiation of education reforms that promote the active participation of local governments and the community.
- Develop partnerships between parents and teachers, the government, the private sector, international donors, and other stakeholders.
- Mobilize resources that empower communities to reform education.
- Support innovative strategies to improve teaching and learning of the core competencies in basic education.
- Develop research, information and communication strategies that will lead to a more thorough understanding of the processes and policies for reforming basic education.
- Promote efforts to recognize and replicate successful reform experiences and programs of basic education.
- Invest in programs that support

dos con la educación. Participaron del encuentro miembros del gabinete presidencial, responsables de instituciones financieras, funcionarios de gobierno locales, miembros de la sociedad académica y civil, líderes religiosos y líderes estudiantiles.

Uno de los presentes fue Washington Sycip, fundador de la firma contable Sycip, Gorres y Velayo, una de las más grandes de Asia. Por haber recibido una educación básica y secundaria en escuelas públicas, Sycip compartía el objetivo de Synergeia de devolverle la calidad al sistema de escuelas públicas y creía en el poder de la educación como gran equalizador. Sycip aportó 200.000 dólares estadounidenses a la organización Synergeia y aceptó ser miembro de la junta directiva del grupo. Este importante filántropo filipino dio a Synergeia su primer impulso nacional y sirvió de influencia para otros donantes.

Sycip sugirió que el Padre Bienvenido Nebres, S.J., presidente de la Universidad Ateneo de Manila, fuera presidente de Synergeia. Nebres es un gran defensor del poder de las escuelas para crear pueblos y naciones. Transmite a la organización el enorme respeto que tiene como matemático, educador y líder religioso, a la vez que brinda a Synergeia una oficina en la universidad sin cobrarle costo de alquiler.

Synergeia convocó su primera asamblea general de miembros los días 24 y 25 de enero de 2006, para formular su teoría de reforma educativa. Nebres propuso una clara visión: Synergeia debe tratar el problema de escalas de la educación pública. Debe apuntar a los 12,5 millones de niños en la escuela primaria pública en lugar de operar en

escuelas piloto y zonas experimentales. La organización debería pensar desde un punto de vista nacional para poder introducir reformas en el sistema público en el menor tiempo posible. Para lograrlo, Synergeia necesitaba convocar una masa crítica de reformadores que aportaran impulso a un movimiento destinado a mejorar la educación pública. Synergeia crecería con la incorporación de cada grupo o persona nueva que aportase su apoyo y experiencia.

Contexto actual

En el año 1970, Filipinas alcanzó la inscripción universal en la escuela primaria. Sin embargo, las décadas de lento crecimiento económico, la gran cantidad de población y la inestabilidad política pusieron fin a las relativas ventajas educativas de la nación. Dos de cada diez niños abandonan la escuela en segundo grado, y solamente siete de cada diez terminan la escuela primaria. El problema del acceso es más grave en las zonas rurales. En la región autónoma de Mindanao, sólo 3 de cada diez estudiantes del sistema de escuelas públicas terminan la educación primaria.

La calidad de la educación también se deterioró. Filipinas obtuvo el tercer nivel más bajo en la Tercera Evaluación Internacional de Matemática y Ciencia, realizada a niños de 13 años de 54 países diferentes. De sus compañeros asiáticos, los filipinos fueron los que obtuvieron las calificaciones más bajas. El problema de la calidad también se hace evidente en los resultados de las evaluaciones nacionales.

El desafío más grande sigue siendo brindar a los estudiantes un acceso

equitativo a una educación de calidad. La crisis se atribuye generalmente a la escasez de recursos. Las aulas, los docentes, los libros y los equipos nunca son suficientes. La corrupción empeora aún más la asignación de gastos. Si bien estos problemas deben ser tratados, los programas que permitan a las comunidades y administradores de escuelas locales iniciar reformas educativas son igualmente o más importantes. Según los estudios, los factores que explican la diferencia entre una buena escuela y una mala escuela son una comunidad de apoyo y un buen directivo. En la última década, muchos gobiernos locales demostraron que son más eficientes que el gobierno central en la prestación de servicios para la comunidad.

Misión, visión y valores

La misión de Synergeia es ser catalizador de las reformas que permitirán alcanzar una educación básica de calidad como derecho universal y base del desarrollo económico y la disminución de la pobreza. En colaboración con los gobiernos locales, los padres y el sector privado, la organización trabaja para darle a cada niño la oportunidad de terminar una escuela primaria de calidad, por lo menos.

Los objetivos de Synergeia son:

- Impulsar el lanzamiento de reformas educativas que promuevan la participación activa de las comunidades y los gobiernos locales.
- Desarrollar asociaciones entre padres y docentes, el gobierno, el sector privado, donantes internacionales y otros participantes.

education reform advocates and help mainstream successful reforms.

Organizational Structure

Synergeia is governed by a board of trustees that formulates policies, approves budgets, and reviews programs. Board members are elected every two years during the general meeting in January. The membership is divided into clusters:

- Government
- Academic institutions
- Non-governmental organizations
- General membership

Each member is entitled to elect two representatives in each cluster. Those with the highest number of votes are deemed elected. The members elect the chairman, vice chairman, secretary and treasurer. The chief executive offi-

cer is an ex-officio board member, and develops the agenda and proposes programs, budgets, and policies for board approval. Board decisions are drafted into resolutions decided by consensus.

The board meets at least once every two months. Board members decided that their services are pro bono, and that they would chair committees as needs arise. The trustees also play an active role in program implementation. They raise resources, chair consultative meetings, conduct training and make donor presentations.

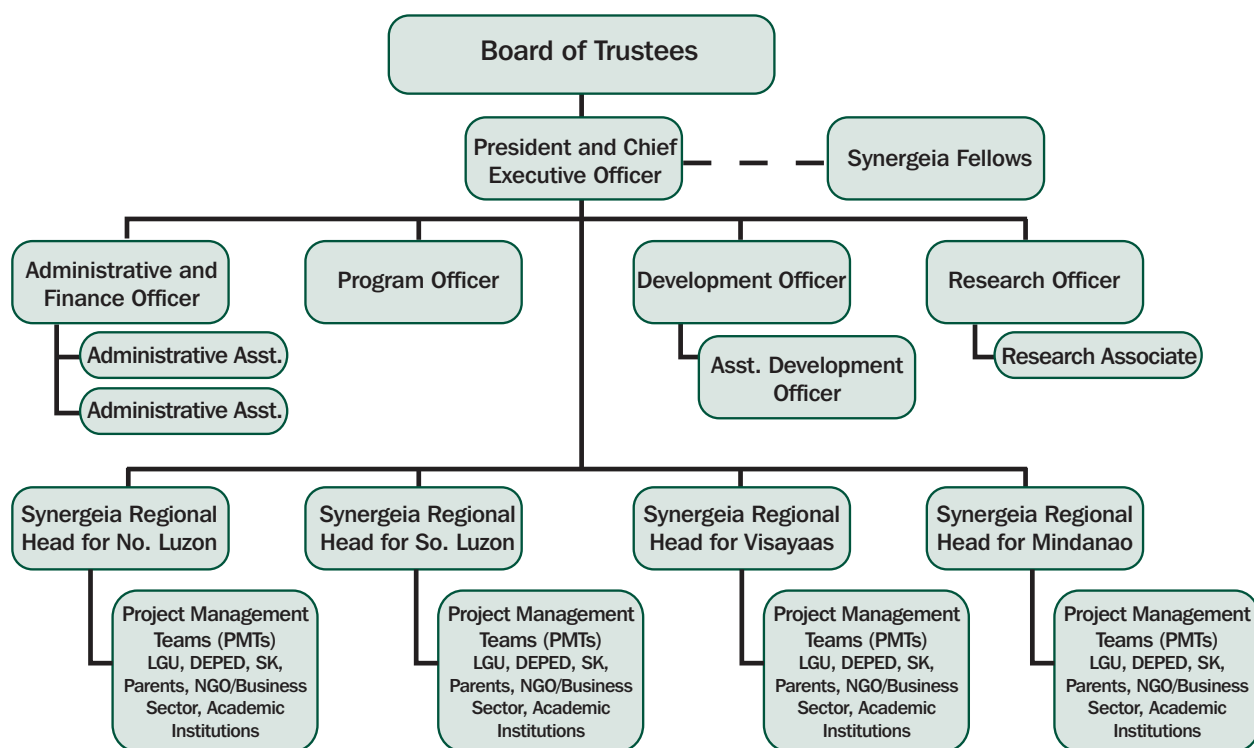
There are 47 individual fellows and 44 institutional members. Membership is obtained by nomination. A member in good standing may sponsor an individual or an institution for fellowship. Individual fellows are those who are, or who have been, engaged in pro-

grams that promote the quality of basic education. Institutional fellows are corporations, partnerships, and other entities recognized under Philippine or international laws. Fellows can vote on any issue brought to the general membership for decision and are eligible to become trustees.

Owing to the enthusiastic teacher and parent identification with Synergeia, membership-at-large was introduced in 2006. Members-at-large participate in on-site programs, but do not have the right to vote. They pay a minimal fee of U.S. \$3.84 per year.

Partnership on equal terms is the foremost value that governs Synergeia's operations. Every member, every parent, every teacher, and every child is as important as another.

Synergeia Foundation, Inc. Organizational Chart 2007



- Movilizar los recursos que le permitan a las comunidades reformar la educación.
- Respalda estrategias de innovación que mejoren la enseñanza y el aprendizaje de las competencias principales de la educación básica.
- Desarrollar estrategias de investigación, información y comunicación que generen una mayor comprensión de los procesos y las políticas de reforma de la educación básica.
- Promover esfuerzos para reconocer y repetir experiencias y programas exitosos de reforma de la educación básica.
- Invertir en programas que apoyen la reforma educativa y las reformas tradicionales exitosas.

Estructura organizacional

Synergeia está administrada por una junta directiva que elabora las políticas, aprueba los presupuestos y revisa los programas. Los miembros del directorio son elegidos cada dos años en la asamblea general de enero. Los miembros se dividen en grupos:

- Gobierno
- Instituciones académicas
- Organizaciones no gubernamentales
- Miembros en general

Cada miembro tiene derecho a elegir dos representantes de cada grupo. Los que obtengan la mayor cantidad de votos serán los elegidos. Los miembros eligen al presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. El gerente general es un miembro del directorio ex officio y prepara la agenda y propone programas, presupuestos y políticas que debe aprobar el directorio. Las decisiones del directorio se convierten en

resoluciones que se aprueban por consenso.

El directorio se reúne al menos una vez cada dos meses. Los miembros del directorio aceptaron que sus servicios fueran *pro bono* y que presidirían las comisiones según las necesidades. Los directivos también participan activamente de la implementación de programas, recaudan recursos, dirigen las asambleas de opinión, llevan a cabo la capacitación y presentan a los donantes.

La organización cuenta con 47 individuos particulares y 44 miembros institucionales. La membresía se obtiene mediante nominación. Un miembro de buena posición puede patrocinar a un individuo o una institución. Los individuos particulares son aquellos que tienen o tuvieron participación en programas de promoción de la calidad de la educación básica. Los individuos institucionales son corporaciones, sociedades y demás entidades reconocidas por las leyes internacionales o de Filipinas. Los individuos pueden votar cualquier cuestión planteada ante los miembros generales y pueden ser elegidos como directivos.

Gracias a una entusiasta identificación de docentes y padres con Synergeia, en el año 2006 se aceptó la membresía general. Los miembros generales participan de programas *in situ*, pero no tienen derecho a voto. Abonan una cuota anual mínima de 3,84 dólares estadounidenses.

La participación equitativa es el valor más importante que rige las operaciones de Synergeia. Todos los miembros, padres, docentes y niños son igualmente importantes.

Financiación y presupuesto

Synergeia ha recibido generosos aportes de la Fundación Ford y Washington Sycip. Para lanzar programas en comunidades nuevas, Synergeia busca enérgicamente socios corporativos e institucionales, recurriendo al potencial de la filantropía corporativa. El capital inicial aportado por las corporaciones se utiliza para alentar a los gobiernos locales a invertir en educación. Synergeia se beneficia con el interés de las corporaciones en vincular los fondos con parámetros cuantificables. Por ejemplo, una inversión de 10 dólares estadounidenses puede generar por lo menos un incremento del 5 por ciento de la competencia de lectura de un niño.

También se alienta el apoyo de individuos. Se organizan cenas entre compañeros para presentar Synergeia a amigos y animarlos a que patrocinen escuelas públicas. La cena más importante se realiza en noviembre, como parte de "Tipanan", una exposición anual de todos los programas de Synergeia. Los socios patrocinan puestos donde se muestran los productos y programas de su región, así como diferentes talleres, espectáculos culturales y eventos relacionados con el aprendizaje. Tipanan 2005 incluyó relatos de cuentos, competencias de dibujo, una actuación de ballet, un concurso coral, arte y artesanías.

Personal

Synergeia es una organización administrada por una reducida cantidad de personas, dirigidas por un presidente/gerente general. Esta persona convierte la visión de Synergeia

Financing and Budget

Synergeia has been generously endowed by the Ford Foundation and Washington Sycip. To open programs in new communities, Synergeia actively seeks corporate and institutional partners, tapping the potential of corporate philanthropy. Seed money from corporations is leveraged to encourage local government units to invest in education. Synergeia is encouraged by the interest of corporations in matching funds to quantifiable benchmarks. For example, a U.S. \$10 investment can result in an at least a five percentage point increase in a child's reading proficiency.

Individual support also is encouraged. Fellowship dinners are hosted to introduce Synergeia to friends and entice them to sponsor public schools. The most important fellowship dinner is held in November as part of the annual "Tipanan," an exposition of all Synergeia programs. Partners sponsor booths to showcase programs and products of their region, as well as sponsor different workshops, cultural shows and learning events. Tipanan 2005 had storytelling sessions, drawing contests, a ballet performance, a choral competition, and arts and crafts.

Staff

Synergeia is run by a small staff headed by a president/chief executive officer. This person translates Synergeia's vision into programs and specific activities, and is chiefly responsible for resource generation, program expansion, training programs, conferences, and retreats.

The organization has four officers in finance and administration, programs, development, and research.

The finance and administrative officer is responsible for financial management and provision of services to support operations. The programs officer supports the president/chief executive officer in planning, implementation, and program monitoring. The development officer assists the president/chief executive officer in developing proposals, new programs, and instructional materials. The research officer focuses on documentation and program evaluation. Additional personnel are sometimes hired on a contractual basis.

On-site programs are managed by volunteer project management teams (PMTs) and usually headed by the local chief executive. These individuals design and implement work programs, conduct training, mobilize community support, and raise additional resources. Team members are:

- A local Department of Education official (e.g., school superintendent/supervisor).
- Representatives from parent groups, academic institutions, the business community, civil society, the religious sector, and youth.
- Chair of the local legislative council's education committee.

Synergeia has started to decentralize its operations by organizing its programs into geographic clusters, which represent the country's major islands: Mindanao, Visayas, Northern Luzon, Central Luzon and a Synergeia Central. A regional head is elected by the membership to head the clusters.

Organizational Roles

Synergeia's stated purpose is building a constituency to make education work. It continuously advocates for communities to become actively involved in providing quality basic education.

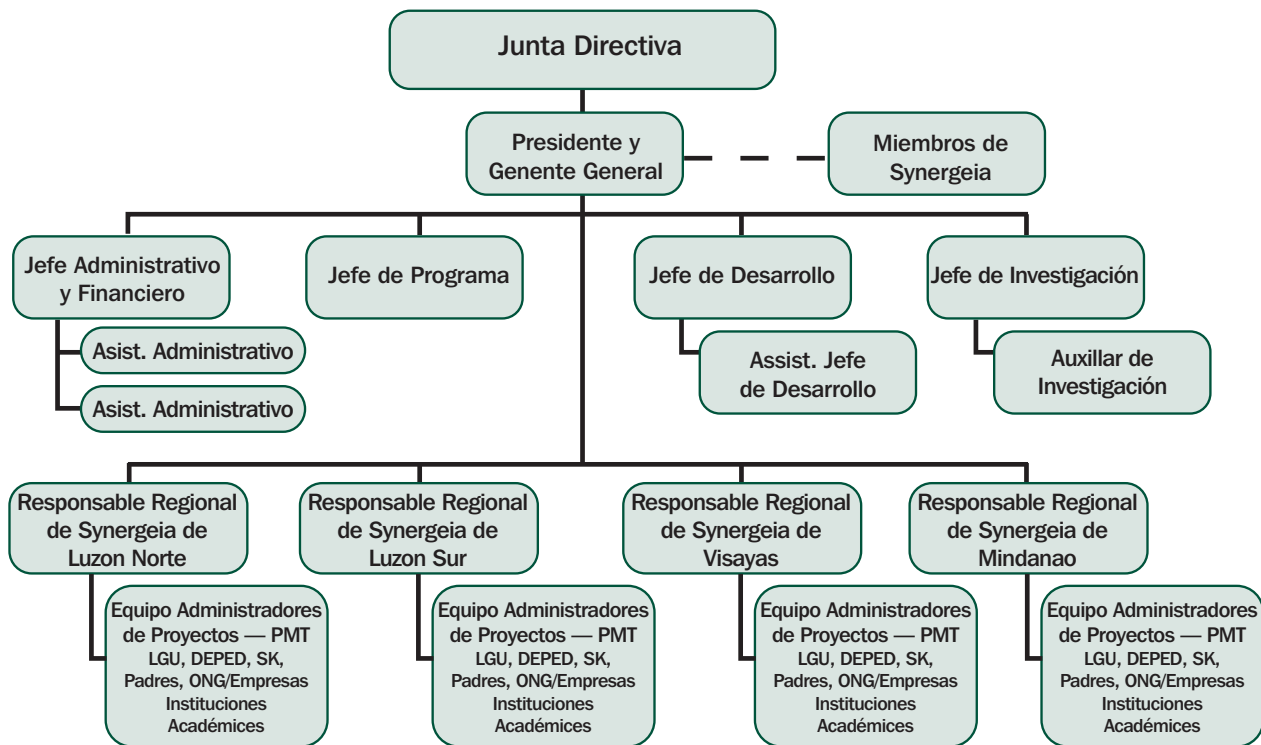
Synergeia believes in the power of research and information. It uses data to confront communities on poor public school performance to motivate action.

Synergeia informs and engages communities and local government officials about the deterioration of the quality of public education, since both groups are unfamiliar with the high dropout rate and the low achievement levels of children in their localities. They are often told by school officials that children in their areas are doing well.

Synergeia guides communities to think strategically instead of introducing limited impact patchwork solutions and programs. It forces systemic thinking by looking at major components of problems and introduces processes, systems and practices for reform. The delivery of quality education becomes a collaborative responsibility instead of an exclusive Department of Education mandate. Planning and program implementation become joint endeavors, and parents and officials are no longer advisors but partners. During the 2006 Synergeia retreat, partners viewed the convergence of all phases of their work as "Education Governance." In short, the Synergeia way is:

- Participative—decision-making is an inclusive process in which parents, officials and other stakeholders participate.

Fundación Synergeia Inc., Diagrama de organización 2007



en programas y actividades específicas, y es responsable principalmente de la generación de recursos, la extensión de los programas, los programas de capacitación, las conferencias y los encuentros.

La organización cuenta con cuatro jefes: de administración y finanzas, de programas, de desarrollo y de investigación.

El jefe de administración y finanzas es responsable de la administración financiera y la prestación de servicios que respaldan las operaciones. El jefe de programas colabora con el presidente/gerente general en la planificación, implementación y supervisión de los programas. El jefe de desarrollo colabora con el presidente/gerente general en el desarrollo de propuestas, nuevos programas y material de

enseñanza. El jefe de investigación tiene a cargo la documentación y evaluación de programas. A veces se contrata personal adicional.

Los programas in situ son manejados por equipos de administración de proyectos voluntarios (PMT) y suelen estar dirigidos por el gerente ejecutivo local. Estos individuos diseñan e implementan los programas de trabajo, llevan a cabo la capacitación, movilizan el apoyo de la comunidad y recaudan recursos adicionales. Los miembros de los equipos son:

Un funcionario del Ministerio de Educación local (por ejemplo, encargado de escuela/supervisor) Representantes de los grupos de padres, las instituciones académicas, la comunidad empresarial, la sociedad civil, el sector religioso y la juventud

El presidente de la comisión de educación del consejo legislativo local

Synergeia ha comenzado a descentralizar sus operaciones clasificando programas en grupos geográficos, que representaban las principales islas del país: Mindanao, Visayas, Luzon del Norte, Luzon Central y Synergeia Central. Los miembros eligen un jefe regional que dirige a los grupos.

Roles de la organización

El objetivo declarado de Synergeia es formar un grupo que haga funcionar la educación. Busca incesantemente que las comunidades se involucren de manera activa en una educación básica de calidad.

Synergeia cree en el poder de la investigación e información. Se vale de

- **Accountable**—Schools are answerable to parents. Local governments give account to the community on how the special education fund tax is spent.
- **Transparent**—relevant information is provided to the public. Government deliberations are conducted openly. Clear rules and regulations are formulated.
- **Predictable**—policies, rules, rights and duties of major stakeholders are well-defined so that they can be applied in a fair and consistent manner.

II. Theory of Change

Professor E. Garilao, from the Asian Institute of Management and former Secretary of Agrarian Reform, introduced Synergeia to the “Eight-Stage Process of Creating Major Change” by John P. Kotter,¹ which provided Synergeia with a framework for pursuing its mission. The stages include:

1. **Establishing a Sense of Urgency.** Data on the high dropout rate and low achievement scores of Filipino children are used by Synergeia to highlight the importance of addressing the education crisis
2. **Creating a Guiding Coalition.** Synergeia’s core members share a common passion for providing children with a better future, and have a demonstrated excellence in what they do. Local government officials involved in Synergeia have been recognized by the Galing Pook Foundation as outstanding in local governance. Synergeia’s other partners are senior officials of academic institutions, civil society,

and industry who have demonstrated zeal and commitment in their pursuit of education reforms.

3. **Developing a Vision and a Strategy.** A key element in Synergeia is collaboration. Its mission, strategies and programs have been collaboratively drawn by members.
4. **Communicating the Reform Vision.** The mantra of pursuing “systemic and collaborative reforms in education” is repeated on all occasions. Synergeia partners have developed a common language to describe their work, and Synergeia documents their stories and successes by publishing them in newspapers and magazines. Synergeia members also write about their work, and Synergeia engages editors and broadcast journalists to feature Synergeia programs in the news media
5. **Empowering Broad-Based Action.** There are “must-dos” for Synergeia programs:
 - The creation of a multi-sectoral project management team that will oversee the planning and programming processes.
 - Benchmarking student and teacher performance at the beginning and end of the school year.
 - Holding education summits for the entire community.
 - Training teachers regarding workbook content and strategies for reading in English.
 - Developing English language workbooks for children and teacher manuals.
 - Involving parents in training programs.

Synergeia’s members create education reform by following the processes themselves. Each member organization and participating individual develops skills in listening to others, fostering consensus, mobilizing others to action, organizing and processing data and communications. Local government officials learn to understand technical terms such as Dolch test, mean performance score and participation rate. Tension, competitiveness and disagreements are common during early stages of involvement, but partners undergo the challenging process of adjustment and find common ground to pursue their work.

6. **Generating Short-term Wins.** Synergeia drives its members to quantify their programs in terms of elevated test scores. Annual percentage increases, however small, are announced in assemblies and in publications. Synergeia is increasingly attuned to small wins, even those hard to quantify, such as the gratitude of a group of teachers who has the chance to talk one on one with their provincial governors at a workshop. Synergeia attempts to implement a scorecard rating system for excellence in education governance in the larger school systems. The group also has found it important to develop a system for celebrating genuine wins on the remote islands and rural villages, even when they appear to be less sophisticated.
7. **Consolidating Gains and Producing Further Change.** Synergeia values opportunities for sharing experiences and learning from them.

¹ Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996

datos para demostrar ante las comunidades el pobre rendimiento escolar, y así motiva la acción.

Synergeia informa y compromete a comunidades y funcionarios de los gobiernos locales sobre el deterioro de la calidad de la educación pública, ya que ninguno de los dos grupos está familiarizado con el alto índice de alumnos que no completan sus estudios y los bajos niveles alcanzados por los niños de sus localidades. Por lo general, los encargados de las escuelas les dicen que los niños de su región tienen un buen desempeño.

Synergeia orienta a las comunidades para que piensen estratégicamente en lugar de introducir soluciones y programas tipo parche de impacto limitado. Impulsa el pensamiento sistémico, teniendo en cuenta los componentes principales de los problemas e introduce procesos, sistemas y prácticas para la reforma. La enseñanza de una educación de calidad se convierte en una responsabilidad conjunta en lugar de un mandato exclusivo del Ministerio de Educación. La planificación y la implementación de programas se convierten en esfuerzos conjuntos, y padres y funcionarios ya no son consejeros sino socios. Durante el encuentro de Synergeia del año 2006, los participantes calificaron la convergencia de todas las fases de su trabajo como “Buen Gobierno de la Educación”. En resumen, el trabajo de Synergeia es:

- Participativo: la toma de decisiones es un proceso inclusivo en el que participan padres, funcionarios y otras partes.
- Responsable: las escuelas deben rendir cuentas ante los padres. Los

gobiernos locales explican ante la comunidad a qué se destina el fondo de educación especial.

- Transparente: se brinda al público información importante. Los debates gubernamentales son abiertos. Se formulan normas y reglas claras.
- Predecible: las políticas, normas, derechos y tareas de los principales participantes se definen claramente para que puedan ser aplicados con justicia y coherencia.

II. Teoría del cambio

El Profesor E. Garilao, del *Asian Institute of Management* y ex Secretario de la Reforma Agraria, presentó ante Synergeia el “Proceso de ocho pasos para generar un cambio significativo”, de John P. Kotter,¹ que dio a Synergeia un marco dentro del cual intentar alcanzar su misión. Los pasos son:

1. Establecer un sentido de urgencia. Los datos sobre el alto índice de estudiantes que no terminan sus estudios y el bajo desempeño de los niños de Filipinas son utilizados por Synergeia para poner de relieve la importancia de tratar la crisis de la educación.
2. Formar un equipo que lidere el cambio. Los miembros principales de Synergeia comparten la pasión común de brindarles a los niños un futuro mejor, y han demostrado la excelencia en lo que hacen. Los funcionarios de gobiernos locales involucrados con Synergeia fueron reconocidos por la Fundación Galing Pook por su destacada gobernabilidad local. Los demás miem-

bros de Synergeia son funcionarios senior de instituciones académicas, la sociedad civil y la industria, que han demostrado fervor y compromiso en sus intentos por lograr las reformas educativas.

3. Desarrollar una visión y una estrategia. Un elemento clave en Synergeia es la colaboración. Su misión, estrategias y programas fueron elaborados por sus miembros de manera conjunta.
4. Transmitir la visión de reforma. El mantra de esforzarse por alcanzar “reformas sistémicas y colaboradoras en la educación” se repite en cada caso. Los socios de Synergeia han desarrollado un lenguaje común que describe su trabajo, y Synergeia registra sus historias y éxitos publicándolos en periódicos y revistas. Los miembros de Synergeia también escriben sobre su trabajo, y Synergeia compromete a editores y periodistas de radio y televisión a incluir información sobre los programas de Synergeia en los medios de comunicación.
5. Fortalecer la participación de los demás. Lo que “no puede faltar” en los programas de Synergeia es:
 - Formar un equipo administrador del proyecto multisectorial que supervise los procesos de programación y planificación.
 - Evaluar el desempeño de estudiantes y docentes al comienzo y fin del año escolar.
 - Realizar encuentros educativos para toda la comunidad.
 - Capacitar a los docentes en cuanto al contenido de los libros y las estrategias de lectura en inglés.
 - Preparar libros en inglés para los

Project teams are convened in regular meetings on both the national and local levels to share best practices, reflect on difficulties and determine ways to work together to consolidate programs. Retreats are held annually and care is taken to ensure these are not repetitive. Each retreat is designed to add to the continuing learning experiences of all our partners.

models extend the reinvention process to “barangay” school boards. Project teams also develop their own work programs using Synergeia templates. By transforming itself into a “learning community,” Synergeia lives up to its goal of empowering communities to formulate and implement reforms that may be unique but are relevant to local needs.

III. Core Work

Key Initiatives

The Reinvention of Local School Boards

Collaborative programs do not occur spontaneously but are engendered, nurtured, and sustained. Initially, Synergeia gave local PMTs responsibility for creating these programs. For these to be sustainable, Synergeia must transform an institution organic to local governments, and specifically, the local school board.

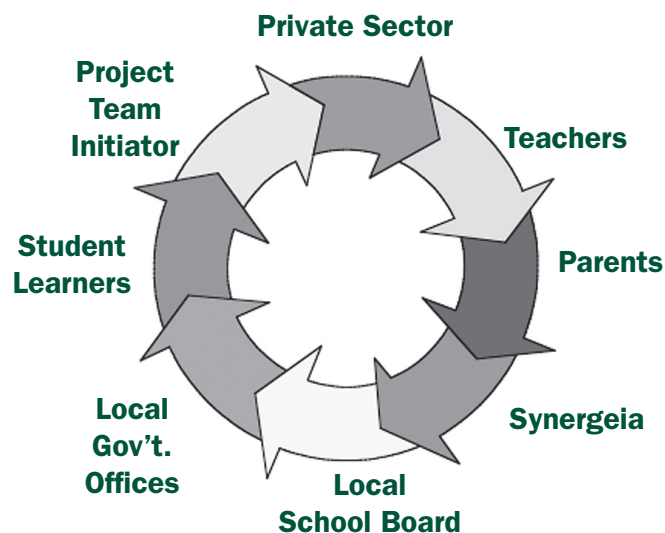
Currently, local school boards perform a perfunctory role in education, partly because school operations are considered the responsibility of central government. The preparation of the education budget for the local government unit is left either to the school superintendent or other officials, with very little community input. Support for sports activities claims a substantial part of local school board budgets, and little is earmarked for teacher training and instructional materials.

Themes & Outputs

2002	2003	2004	2005	2006
Commonalities of program designs and strategies leading to the organization of a “Synergeia”	Developing a theory of change, organization of learning circles, election of trustees	Development of program benchmarks and creation of local Synergeias to scale-up	Summarizing lessons and mistakes from programs and formulating strategies on program sustainability	Consolidating plans to transform institutions and defining Synergeia values

8. Anchoring New Approaches in the Culture. When Synergeia started, its partners adopted rules and models. As the organization matures, it is evolving as a “listening” organization, becoming less rigid and more flexible to accommodate new learning, new suggestions, and new approaches developed through experience in the field. For example, there are now two models to the reinvention of local school boards. The Naga City Model is consultative, and the Murcia model is jokingly referred to as the “martial law model.” Mayors are trusted to introduce changes in processes and are no longer forced to adopt a program in its entirety. In many instances, models have been broadened. The Nueva Vizcaya and E. Magalona

A Systemic Reform of the Learning System



niños y manuales para los docentes.

- Involucrar a los padres en los programas de capacitación.

Los miembros de Synergeia generan la reforma educativa, ya que siguen ellos mismos los procesos. Cada organización miembro o individuo participante aprende a escuchar a los demás, promover el consenso, movilizar a otros y organizar y procesar datos y comunicaciones. Los funcionarios de gobierno locales aprenden a entender términos técnicos tales como *test de Dolch*, *puntaje de desempeño promedio*, *índice de participación*. La tensión, la competencia y los desacuerdos son frecuentes en las primeras etapas del proceso, pero los participantes superan el desafiante proceso de ajuste y encuentran un espacio común donde realizar su trabajo.

6. Generar logros de corto plazo. Synergeia alienta a sus miembros a cuantificar sus programas en términos de puntajes elevados en las evaluaciones. Los incrementos de los porcentajes anuales, por más pequeños que sean, se comunican en las asambleas y publicaciones. Synergeia está cada vez más atenta a los pequeños logros, incluso a aquéllos difíciles de cuantificar, como la gratitud de un grupo de docentes que tiene la posibilidad de hablar mano a mano con su gobernador provincial en un taller. Synergeia intenta implementar un sistema de calificación por tarjeta que evalúa la excelencia de la educación en sistemas de escuelas más grandes. El grupo también descubrió la importancia de desarrollar un sistema que celebre los logros genuinos de las islas remotas y

Temas y resultados de los encuentros anuales de Synergeia

2002	2003	2004	2005	2006
Puntos en común de las estrategias y diseños de programas que derivan en la organización de una "Synergeia"	Desarrollo de una teoría del cambio, organización de círculos de aprendizaje, elección de directivos	Fijación de parámetros para los programas y creación de Synergeias locales para ampliarlos	Resumen de lo aprendido y de los errores de los programas y formulación de estrategias para la continuidad de los programas	Consolidación de planes para transformar instituciones y definición de los valores de Synergeia

pueblos rurales, aun cuando aparenten ser menos sofisticados.

7. Consolidar los logros y producir más cambios. Synergeia valora las oportunidades que permiten compartir experiencias y aprender de ellas. Los equipos de proyectos se reúnen regularmente en el ámbito local y nacional para compartir sus mejores prácticas, reflexionar sobre las dificultades y determinar formas de trabajo conjunto para consolidar los programas. Anualmente se realizan encuentros, cuidando de que no se vuelvan repetitivos. Cada encuentro tiene por objeto ampliar las experiencias de aprendizaje continuado de todos nuestros participantes.
8. Institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura. Cuando se creó Synergeia, sus socios adoptaron normas y modelos. A medida que la organización madura, se desarrolla como una organización que "escucha" y se vuelve menos rígida y más flexible, con el fin de acomodarse a nuevos aprendizajes, nuevas sugerencias y nuevos enfoques desarrollados mediante la

experiencia en el campo. Por ejemplo, existen actualmente dos modelos de renovación de los consejos escolares locales: el Modelo de la Ciudad de Naga, que se basa en la consulta, y el modelo de Murcia, que se denomina, en broma, "modelo de ley marcial". Los alcaldes pueden introducir cambios en los procesos y ya no están obligados a adoptar un programa en su totalidad. En muchos casos, los modelos fueron ampliados. Los modelos de Nueva Vizcaya y E. Magalona ampliaron el proceso de renovación a fin de que abarcara a los consejos escolares de los "barangay". Los equipos de proyectos también desarrollan sus propios programas de trabajo, utilizando los modelos de Synergeia. Al transformarse ella misma en una "comunidad de aprendizaje", Synergeia hace honor a su objetivo de fortalecer comunidades para formular e implementar reformas que pueden ser únicas, pero a la vez adecuadas a sus necesidades locales.

Local school budgets can provide a legal cover for the boards to undertake activities that adhere to current laws. At a minimum, the local school board can institute processes to ensure that the budget is crafted with strong stakeholder participation. A performance incentive fund can authorize the conduct of pre- and post-tests for children, and the results can be the basis for a performance-based incentive system for schools. Budget allocation for hiring locally funded teachers can pave the way for teacher recruitment reforms.

Partnership among education stakeholders is based on the concept of synergy. It recognizes that the Department of Education needs the support of local officials and the community. The local government unit can facilitate collaboration and institute transparency in planning and implementation, as well as generate additional funding for training and instructional materials. On the other hand, non-governmental organizations (NGOs) can provide new perspectives in management and build networks to link schools with resources, institutions, and technology. Parents can serve as volunteers, mentor other parents and conduct advocacy campaigns. Creativity is the only limit to the diversity of services that community members can provide to help children.

The steps in the reinvention process are:

- **Broadening Local School Board Membership.** The law limits membership to only eight individuals. Synergeia encourages more sectors to participate as non-voting members,

Traditional Local School Board	Reinvented Local School Board
<p>FUNCTIONS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgeting • Authorize Special Education Fund (SEF) disbursements • Advisory, i.e. change in name of public schools • Endorse promotion of education officials 	<p>FUNCTIONS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacity-building and performance measurement • Building stakeholdership • Resource mobilization • Resource allocation • Procurement of SEF-funded services <ul style="list-style-type: none"> • Teachers • Instructional materials • Policymaking
<p>ORGANIZATION & MEMBERSHIP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eight-person board loaded in favor of local officials 	<p>ORGANIZATION & MEMBERSHIP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eight-person board (with voting rights) plus • Non-voting representatives of <ul style="list-style-type: none"> • NGOs • Private schools • Business chamber

as chairs of committees, or as members of the council of advocates.

- **Assessment of the State of Education, Quality of Learning and Development of a Data Base.** The provision of information to the public is a tool for empowerment. The local school board secretariat is trained to organize baseline information such as achievement scores, dropout rate, pupil-to-textbook ratio, teacher-to-student ratio, and availability of basic services such as electricity, water and toilets.
- **Consolidation of Data on School Finances.** Inefficiencies in fund allocation are caused by inadequate information on resource availability. Currently, local government units are uninformed on central government funds for schools and their disbursement. Consolidation of information on school funds can promote efficiency in fund management. Local government units can be informed about under-funded activities.
- **Conduct Education Summits.** Education summits enable a broad range of community members to:
 - Develop coalitions and partnerships
 - Express views on important issues such as how to spend public funds
 - Learn about conditions in schools and how students perform
 - Develop an agenda for action through meaningful participation
- **Adding Community Priorities into the SEF budget.** The result of consultations reflects community consensus through the SEF budget.
- **Developing Incentives for Performance.** The achievement of benchmarks set during education summits

III. Tarea principal

Iniciativas claves

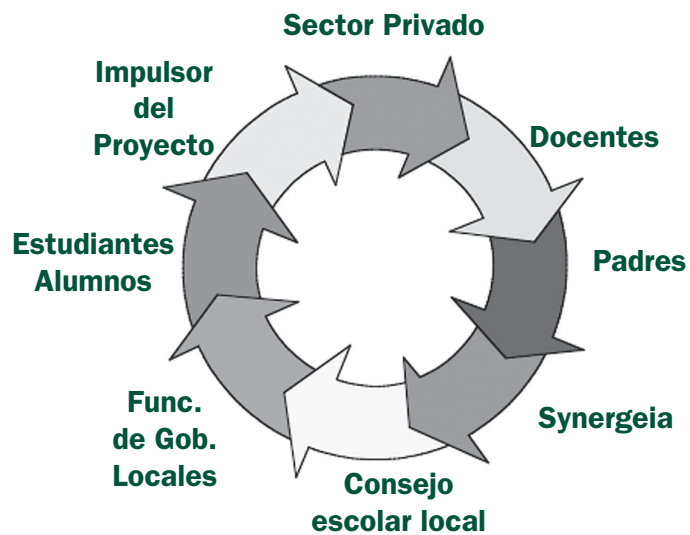
La renovación de los consejos escolares locales

Los programas colaboradores no se originan espontáneamente, sino que se engendran, nutren y sostienen. Inicialmente, Synergeia otorgaba a los PMT la responsabilidad de crear estos programas. Para que tales programas fuesen sostenibles, Synergeia debía transformar una institución dependiente de los gobiernos locales y, específicamente, del consejo escolar local.

En la actualidad, los consejos escolares locales cumplen una función puntual en la educación, en parte porque se considera que la administración de las escuelas es responsabilidad del gobierno central. La preparación del presupuesto educativo para el gobierno local queda en manos del encargado de la escuela u otros funcionarios, y recibe muy pocos aportes de la comunidad. El apoyo a las actividades deportivas se lleva una gran parte del presupuesto del consejo escolar local, y poco es lo que se reserva para la capacitación docente y el material de enseñanza.

Los presupuestos escolares locales sirven de protección legal para los consejos cuando realizan actividades que respetan las leyes vigentes. Como mínimo, el consejo escolar local puede instaurar procesos que garanticen que el presupuesto sea preparado con una alta participación de los interesados. Un fondo de incentivo al buen desempeño puede autorizar la realización de evaluaciones iniciales y finales a los niños, y los resultados pueden ser la base de un sistema de incentivos por desempeño para las escuelas. La asi-

Una reforma sistémica del sistema de aprendizaje



gnación de presupuesto para contratar docentes financiados localmente puede abrir el camino para las reformas en la contratación docente.

La asociación de participantes de la educación se basa en el concepto de sinergia. Admite que el Ministerio de Educación necesita el apoyo de funcionarios locales y de la comunidad. El gobierno local puede facilitar la colaboración y establecer transparencia en la planificación e implementación, así como generar los fondos adicionales destinados a capacitación y materiales de enseñanza. Por otro lado, las organizaciones no gubernamentales (ONG) pueden aportar nuevas perspectivas sobre la administración y construir redes que vinculen escuelas con recursos, instituciones y tecnología. Los padres pueden participar como voluntarios, ser mentores de otros padres y llevar adelante campañas de apoyo. La creatividad es el único límite que tiene la diversidad de servicios que los miembros de una comunidad pueden brindar para ayudar a los niños.

Los pasos del proceso de renovación son:

- **Ampliación de la cantidad de miembros de los consejos escolares locales.** Según la legislación, los miembros deben ser ocho. Synergeia alienta a otros sectores a participar como miembros sin derecho a voto, como presidentes de comisiones, o como miembros de consejos de apoyo.
- **Evaluación del estado de la educación, la calidad del aprendizaje y el desarrollo de una base de datos.** Informar al público es una forma de darle poder. La secretaría del consejo escolar local está capacitada para organizar la información básica, como los puntajes de desempeño, el índice de alumnos que no terminan sus estudios, la relación estudiante-libro de texto, la relación docente-estudiante y la disponibilidad de servicios básicos, tales como electricidad, agua y sanitarios.
- **Consolidación de datos sobre las finanzas escolares.** La ineficiencia

serves as the basis for rewarding performance. Schools with the highest positive change in test scores can be rewarded by the local government unit or the business community.

- **Promoting Good Governance.** Education governance can be enhanced by hiring locally funded teachers, by letting parents participate in the evaluation of teachers, by transparency in procurement of school supplies, by professionalization of local school board meetings, by development of a report card system for schools, and by improved collection of the SEF.
- **Implementing a Reading or Mathematics Proficiency Program for Children from Grade One and Up.** Improved governance should effect a marked improvement in learning proficiencies.
- **Institutionalization of Reform Processes, Systems and Structures.** The local government develops a local education reform plan, enacts ordinances to legislate new processes and structures, develops manuals to translate new ways of doing things into steps and procedures, and trains second generation leaders.
- **Organization of School Boards in Barangays or Villages.** Local government units in the provinces of Negros Occidental and Nueva Vizcaya have extended the reinvention process by creating school boards in villages and barangays.

Improving Competencies of Children in Reading and Mathematics

Synergeia focuses on reading because “it is the foundation of a child’s learning”. When a child learns to read, he/she learns important life skills such as comprehension, following directions, and noting details.

Synergeia’s interventions are systemic and built around factors that can help children read. Capability building programs are organized to enable teachers to become more confident and skillful. Training programs for parents focus on responsible parenthood and how they can support learning in and out of school. Workshops for principals are designed to sharpen management and participatory governance capabilities. Each child is given a workbook that also connects parents with learning experiences at home. Local governments organize supplementary programs that address other needs, such as nutrition and health.

Enrichment programs focus on arts, music, and culture. The Children’s Museum leads “Village reading programs”. The National Museum spearheads the “I Love Museums” workshops for teachers. The Cultural Center organizes programs on arts and crafts

About 1.5 million Filipino children are part of Synergeia’s reading programs. Synergeia’s dream is to see them complete grade six (at the least) and obtain an average score of 85 percent in national achievement tests.

Synergeia’s Affirmative Action

Children out of school due to special circumstances are an essential part of Synergeia’s world. These are children

from indigenous communities, those who are victims of armed conflicts, the physically and mentally disabled, and/or the very poor. Synergeia finds these children and forms partnerships to develop programs for their aid. Its biggest program concerns children from the Autonomous Region of Muslim Mindanao. Many of these children are victims of hostilities between the government and the armed forces. With the support of the U.S. Agency for International Development, Synergeia organized “Dagyawang Igpaw sa Wastong Agkataw” (DIWA) under the EQuALLS program. DIWA is presented in several dialects and aims to empower the area’s local officials to undertake education governance, thus resulting in improved competencies in reading and mathematics.

The program for children from indigenous communities covers the provision of early education. Distance education and informal education are implemented in areas where no schools exist or where children must travel great distances to attend school. Often, these programs provide literacy for parents that in turn enable them to appreciate the value of education and discourages child labor. Synergeia also confronts the hunger and poor health that prevents disadvantaged children from attending school.

Achievements

Three years after its founding, Synergeia has grown in number and accomplishment. Synergeia is now in almost 250 local government units, embracing about 1.5 million children, or 10 percent of the total public school elementary school population.

Consejo escolar local tradicional	Consejo escolar local renovado
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar • Autorizar los desembolsos de Fondos de Educación Especiales (SEF) • Asesorar, por ejemplo, cambio de nombres de escuelas públicas • Respalda la promoción de los funcionarios de la educación 	<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades y evaluar el desempeño • Incrementar la participación de los interesados • Movilizar recursos • Asignar recursos • Obtener servicios con financiación SEF <ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Material de enseñanza • Formular políticas
<p>ORGANIZACIÓN Y MIEMBROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de ocho miembros con tendencia a favor de funcionarios locales 	<p>ORGANIZACIÓN Y MIEMBROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de ocho miembros (con derecho a voto) más • Representantes sin voto de <ul style="list-style-type: none"> • ONG • Escuelas privadas • Cámara de negocios

de la asignación de fondos es consecuencia de la inadecuada información sobre la disponibilidad de recursos. Actualmente, el gobierno local está desinformado acerca de los fondos del gobierno central para escuelas y su desembolso. La consolidación de la información sobre los fondos escolares puede promover la eficiencia en el manejo de fondos. Los gobiernos locales pueden recibir información sobre actividades con fondos insuficientes.

- Encuentros educativos. Los encuentros educativos permiten a una amplia gama de miembros de la comunidad:
 - desarrollar coaliciones y asociaciones,
 - expresar sus puntos de vista sobre temas importantes, por ejemplo, cómo asignar los fondos públicos,
 - aprender sobre las condiciones de

las escuelas y el desempeño de los estudiantes,

- desarrollar una agenda de acción a través de la participación productiva.
- **Incorporación de prioridades comunitarias al presupuesto SEF.** El resultado de las consultas refleja el consenso de la comunidad a través del presupuesto SEF.
- **Desarrollo de incentivos para el buen desempeño.** Alcanzar los parámetros fijados durante los encuentros educativos es la base del reconocimiento al desempeño. Las escuelas que obtengan los mejores cambios positivos en los puntajes de las evaluaciones pueden ser recompensadas por el gobierno local o la comunidad empresarial.
- **Fomento de una buena dirección.** La dirección educativa puede mejo-

rar si se contratan docentes financiados localmente, si se permite a los padres participar en la evaluación de los docentes, si hay transparencia en la obtención de los materiales escolares, si las asambleas del consejo escolar local se llevan a cabo con profesionalismo, si se desarrolla un sistema de boletines de calificaciones para las escuelas y si se mejora la recaudación de SEF.

- **Implementación de un programa de lectura o matemáticas para niños a partir de primer grado.** Una mejor dirección debe generar una marcada mejoría de las competencias de aprendizaje.
- **Institucionalización de estructuras, sistemas y procesos de reforma.** El gobierno local desarrolla un plan de reforma educativa local, promulga ordenanzas que legislen los nuevos procesos y estructuras, desarrolla manuales para convertir las nuevas maneras de hacer cosas en pasos y procedimientos y capacita a líderes de la segunda generación.
- **Organización de los consejos escolares en los barangays o pueblos.** Los gobiernos locales de las provincias de Negros Occidental y Nueva Vizcaya han extendido el proceso de renovación, creando consejos escolares en los pueblos y barangays.

Mejora de las competencias de los niños en lectura y matemáticas

Synergeia hace hincapié en la lectura porque “es la base del aprendizaje de un niño”. Cuando un niño aprende a leer, aprende también importantes destrezas para la vida, tales como a comprender, a seguir indicaciones y a advertir detalles.

Negros Occidental	from 61.75% to 65.78%
Bulacan	71.0% to 79%
Naga City	35.2% to 51.2%
Nueva Vizcaya	62% to 78%
Ajuy, Iloilo	36% to 50%
Slow readers	53.84% to 72.60%

Children's average scores in reading have risen, moderately in some places but significantly in others:

Individual testimonies of education reform champions are encouraging:

Former Governor Rafael Coscolluela, head of the program in the province of Negros Occidental says: "In these difficult times, it is only Synergeia that keeps me going."

Mayor Jesse Robredo, who developed the model for reinventing local school boards in Naga City, says: "I nearly forgot that we are meant to live for the Filipino children."

Mayor Raul Bantias, who started reforms in Iloilo province says, "I am with you at the forefront, staying the course in relentlessly pushing for education reform. In time, it will take on a national character."

Mayor Alfonso Gamboa, who authored the reinvention of barangay school boards in E.Magalona says, "It is always learning and inspiring experience interacting with Synergeia. Our partnership should never end."

The central government has not been able to ignore the success of Synergeia programs. The Secretary of Education entered into a covenant with Synergeia on June 29, 2005. Under the covenant, the Department of Education devolves power and re-sources to construct

school buildings to local government units. The department has committed to the reinvention of local school boards, a transparent recruitment system for teachers, establishment of parent desks in schools, and information sharing. In turn, local government units have pledged to invest greater resources in basic education, create strong coalitions, and institutionalize education reforms.

Success and Challenges

The growing influence of Synergeia on how basic education is delivered demonstrates how separate parts can be organized into a meaningful whole:

Synergeia's passion to give each child a better education translates into total commitment of its members to its vision and programs. This mission resonates among leaders and ordinary people.

The philosophy, approach, and strategies of Synergeia in attaining its goals are well defined. Abstract goals such as "community empowerment" are translated into actual processes and activities. Best practices are documented in models, templates, and manuals.

The core leaders are widely respected, and "loved" for their integrity, selflessness, competence, and dedication. Programs are well managed and the organization is professionally run.

Fellowships among members and partners is engendered through learning circles, group games, and retreats. Members started their 2007 retreat with a guided tour of the National Museum and an arts workshop in the Children's Museum.

Synergeia is a listening and learning organization and constantly challenges itself to improve strategies and programs.

Synergeia thinks big. Strategies on how to sustain and scale up programs are discussed from the time a program is introduced.

Peer- Mentoring is extensively used. LGU officials, teachers, parents, and parents are less threatened more comfortable when they work with peers and learn from their experiences, best practices, and mistakes.

There is power in numbers. Synergeia uses data to measure performance and the impact of its programs.

Synergeia's major challenge is managing its growth so it can sustain its current programs and embrace more communities. Bigness brings new challenges. Washington Sycip notes that the president/chief executive officer is too heavily involved in operations with not enough time for networking and vision making.

Changes in school and local government leadership pose the biggest threat to sustainability. The term of office of local chief executives is only three years.

The information and communications program of Synergeia needs to be strengthened. More resources have to be allocated to training partners on doing research, organizing data, and

Las intervenciones de Synergeia son sistémicas y giran en torno a factores que pueden ayudar a los niños a leer. Los programas para fortalecer capacidades se organizan con el fin de que los docentes adquieran más confianza y competencia. Los programas de competencia para padres hacen hincapié en la paternidad responsable y en cómo apoyar el aprendizaje, tanto adentro como afuera de la escuela. Los talleres para directivos tienen el objetivo de mejorar las capacidades de dirección participativa y administrativa. Cada niño recibe un libro de texto que a la vez conecta a los padres con experiencias de aprendizaje en el hogar. Los gobiernos locales organizan programas complementarios para tratar otras necesidades, como la nutrición y la salud.

Los programas de enriquecimiento se centran en el arte, la música y la cultura. El Museo de los Niños dirige “programas de lectura rurales”. La Fundación del Museo Nacional encabeza los talleres para docentes “Yo amo los museos”. El Centro Cultural organiza programas sobre artes y artesanías.

Alrededor de 1,5 millones de niños filipinos participan de los programas de lectura de Synergeia. El sueño de Synergeia es verlos terminar el sexto grado (por lo menos) y obtener un puntaje promedio de 85 por ciento en evaluaciones de desempeño nacionales.

Discriminación positiva de Synergeia

Los niños que no asisten a la escuela debido a circunstancias especiales son parte fundamental del mundo de Synergeia. Se trata de niños que viven

en comunidades indígenas, que son víctimas de conflictos armados, que sufren discapacidades físicas o mentales y/o que viven en una gran pobreza. Synergeia busca a estos niños y forma asociaciones para desarrollar programas que los ayuden. Su principal programa está destinado a niños de la Región Autónoma del Mindanao Musulmán. Muchos de estos niños son víctimas de hostilidades entre el gobierno y las fuerzas armadas. Con el apoyo del Organismo para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, Synergeia organizó el programa “Dagyawang Igpaw sa Wastong Agkataw” (DIWA), de acuerdo con el programa EQuALLS. El DIWA se presenta en diversos dialectos y busca fortalecer a los funcionarios locales de la región para que asuman como directivos de la educación, y así incrementar las competencias de lectura y matemáticas.

El programa para niños de comunidades indígenas abarca la educación temprana. En áreas donde no existen escuelas o donde los niños deben atravesar grandes distancias para asistir a clases, se implementó la educación a distancia e informal. A menudo estos programas alfabetizan a los padres, quienes así logran apreciar el valor de la educación y desalientan el empleo infantil. Synergeia también trabaja contra el hambre y la mala salud que les impide a los niños afectados asistir a la escuela.

Logros

Tres años después de su fundación, Synergeia ha crecido en número y en logros. Actualmente, Synergeia se encuentra presente en casi 250 gobiernos locales y abarca alrededor de 1,5

millones de niños, o el 10 por ciento de la población total de escuelas primarias públicas. Los puntajes promedio de los niños en lectura han mejorado, en algunos lugares moderadamente, mientras que en otros, de manera considerable:

Los testimonios individuales de los defensores de la reforma educativa son alentadores:

El ex Gobernador Rafael Coscolluela, jefe del programa en la provincia de Negros Occidental, dice: “En estos tiempos difíciles, solamente Synergeia me alienta a seguir adelante”.

El Alcalde Jesse Robredo, quien desarrolló el modelo de renovación de los consejos escolares locales de la Ciudad de Naga, sostiene: “Casi había olvidado que el sentido de nuestra vida son los niños filipinos”.

El Alcalde Raul Baniyas, quien inició reformas en la provincia de Iloilo, dice: “Estoy con ustedes en el frente, aguantando hasta el final en este esfuerzo incansable por lograr la reforma educativa. Con el tiempo, tendrá alcance nacional”.

El Alcalde Alfonso Gamboa, autor de la renovación de los consejos escolares en los *barangay* de E. Magalona, dice: “Interactuar con Synergeia es siempre una experiencia de aprendizaje e inspiración. Nuestra relación no debe terminar nunca”.

El gobierno central no ha podido ignorar el éxito de los programas de Synergeia. La Secretaría de Educación celebró un acuerdo con Synergeia el 29 de junio de 2005. De acuerdo con éste, el Ministerio de Educación delega a los gobiernos locales la facultad y los recursos para construir escuelas. El

engaging in advocacy. Donors have to be kept current on the progress of children whose learning programs they have supported. Success stories need to be shared among a wider audience. Synergeia must empower communities to believe in their ability to help children and translate their potential into fruition.

Impact

Synergeia has been able to prove that grassroots reforms work. By changing and adopting new processes to make

children learn better, communities learn education governance.

Strategic Direction

Synergeia continues to pursue its mission of being a catalyst for reforms that will establish quality basic education as a universal right and as a foundation for economic development and poverty alleviation. Its work of promoting good governance through the reinvention of the local school board, engaging in multi-sectoral partnership

and empowering communities to advocate for quality public education remains a cornerstone of all future work. As an organization, Synergeia intends to actualize its highest potential as an organization and is therefore deeply committed to excelling as a learning organization. ■

- 1 "Eight-Stage Process of Creating Major Change". Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996
2. Al principio, los modelos de Synergeia eran obligatorios.

Negros Occidental	de 61.75% a 65.78%
Bulacan	71.0% a 79%
Ciudad de Naga	35.2% a 51.2%
Nueva Vizcaya	62% a 78%
Ajuy, Iloilo	36% a 50%
Lectura lenta	53.84% a 72.60%

ministerio se comprometió a cumplir con la renovación de los consejos escolares, a respetar un sistema de reclutamiento docente transparente, a asignar sillas a los padres en las escuelas y a compartir la información. A su vez, los gobiernos locales prometieron invertir más recursos en la educación básica, formar coaliciones fuertes e institucionalizar las reformas educativas.

Éxito y desafíos

La creciente influencia de Synergeia sobre cómo brindar educación básica demuestra cómo partes separadas pueden organizarse en un todo significativo:

La pasión de Synergeia por dar a cada niño una mejor educación se traduce en el compromiso total de sus miembros con su misión y programas. Esta misión resuena entre los líderes y las personas en general.

La filosofía, el enfoque y las estrategias de Synergeia para alcanzar sus objetivos están bien definidos. Los objetivos abstractos, tales como el “fortalecimiento de la comunidad”, se traducen en procesos y actividades reales. Las mejores prácticas se registran mediante modelos, plantillas y manuales.

Los principales líderes son muy respetados y “amados” por su integridad, entrega, competencia y dedicación.

Los programas están bien administrados y la organización opera con profesionalismo.

El compañerismo entre los miembros y socios se genera a través de círculos de aprendizaje, juegos grupales y encuentros. Los miembros comenzaron su encuentro del año 2007 con una visita guiada por el Museo Nacional y un taller de arte en el Museo de los Niños.

Synergeia es una organización que escucha y aprende, y se desafía a sí misma constantemente para mejorar estrategias y programas.

Synergeia piensa en grande. Las estrategias para mantener y ampliar los programas se discuten a partir del momento en que se presenta un programa.

El incentivo de los compañeros es una característica muy común. Los funcionarios de los gobiernos locales, los docentes y los padres se sienten menos amenazados y más tranquilos cuando trabajan con sus pares y aprenden de sus experiencias, sus mejores prácticas y sus errores.

Los números son valiosos. Synergeia se vale de los datos numéricos para medir el desempeño y el impacto de sus programas.

El principal desafío de Synergeia consiste en controlar su crecimiento para

poder mantener los programas actuales y abarcar a más comunidades. Las grandes empresas implican nuevos desafíos. Washington Sycip advierte que el presidente/gerente general está demasiado involucrado en la operación y no tiene el tiempo suficiente para dedicarse al trabajo sobre las redes y la visión.

Los cambios en las escuelas y en el liderazgo de los gobiernos locales constituyen la mayor amenaza a la continuidad. El plazo de duración de los ejecutivos locales en su cargo es de sólo tres años.

El programa de información y comunicación de Synergeia debe fortalecerse. Es necesario asignar más recursos a la capacitación de socios en investigación, organización de datos y obtención de apoyo. Los donantes deben estar informados sobre el progreso de los niños que participan de programas patrocinados por ellos. Las historias sobre logros y éxitos deben compartirse con un público más amplio. Synergeia debe fortalecer a las comunidades para que crean en su capacidad de ayudar a los niños y convertir su potencial en frutos.

Impacto

Synergeia ha logrado demostrar que las reformas de base dan resultado. Al cambiar y adoptar nuevos procesos que ayuden a los niños a aprender mejor, las comunidades aprenden cómo se administra la educación.

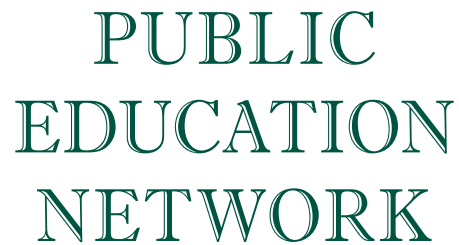
Dirección estratégica

Synergeia continúa luchando por alcanzar su misión de catalizador de reformas que establezcan una edu-

cación básica de calidad como derecho universal y la base para el desarrollo económico y la disminución de la pobreza. Su trabajo por promover una buena dirección escolar mediante la reforma de los consejos escolares locales, comprometerse con asociaciones de diversos sectores y fortalecer a las comunidades para que aspiren a

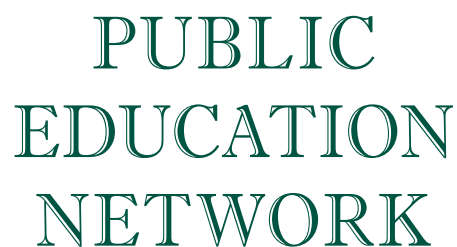
una educación básica de calidad sigue siendo la piedra angular de todo su trabajo futuro. Como organización, Synergeia pretende hacer realidad todo su potencial y, por lo tanto, está profundamente comprometida con la excelencia como organización en aprendizaje. ■

- 1 "Eight-Stage Process of Creating Major Change". Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996
2. Al principio, los modelos de Synergeia eran obligatorios.

The logo for the Public Education Network is centered on the page. It consists of the words "PUBLIC EDUCATION NETWORK" in a dark green, serif, all-caps font, arranged in three lines. The text is enclosed within a white rectangular box with a thin dark green border.

Public Education Network (PEN) is a national association of local education funds (LEFs) and international civil society organizations working to advance public school reform in low-income communities across our country. PEN believes an active, vocal constituency is the key to ensuring that every child, in every community, benefits from a quality public education.

PEN and its members are building public demand and mobilizing resources for quality public education on behalf of 11 million children in more than 1,600 school districts in 33 states, the District of Columbia and Puerto Rico. PEN has expanded its work internationally to include members in the Philippines, Peru and Mexico.



PUBLIC
EDUCATION
NETWORK

La Red de Educación Pública (*Public Education Network - PEN*) es una asociación nacional de fondos para la educación local (LEF) y organizaciones civiles internacionales que trabajan con el fin de realizar reformas en las escuelas públicas de las comunidades de bajos ingresos de nuestro país. La red PEN considera que una participación activa que se hace oír es clave para garantizar que los niños de todas las comunidades reciban el beneficio de una educación pública de calidad.

La red PEN y sus miembros están fortaleciendo la demanda pública y movilizándolo recursos para una educación pública de calidad en nombre de 11 millones de niños de más de 1.600 distritos escolares de 33 estados, el Distrito de Columbia y Puerto Rico. Esta red ha extendido su trabajo en el ámbito internacional y cuenta con miembros en Filipinas, Perú y Méjico.

Our Mission

To build public demand and mobilize resources for quality public education for all children through a national constituency of local education funds and individuals.

Our Guiding Principles

- Public education is fundamental to a democratic, civil, prosperous society.
- Public schools are critical institutions for breaking the cycle of poverty and redressing social inequities.
- Education reform must be systemic to be effective.
- Public engagement, community support, and adequate resources are essential to the success of public education.
- Independent community-based organizations must play a central role in building and sustaining broad support for quality public education and for achieving significant reform in the nation's public schools.
- Parents and caregivers should be involved in all attempts to improve public schools.

What is a Local Education Fund?

Local education funds (LEFs) were established in 1983 with funding from the Ford Foundation to improve public education for low-income and minority children living in urban areas. LEFs are nonprofit organizations that work with, but are independent of, their local school systems.

LEFs advocate for involvement in public education by all segments of the public. They work for accountability and achievement of high standards by all involved with public education, and they advocate for significant improvement in public schools. LEFs also generate resources for public education by facilitating investment from local governments, businesses, and philanthropic foundations.

Nuestra misión

Fortalecer la demanda pública y movilizar recursos para una educación pública de calidad para todos los niños, mediante la conformación nacional de individuos y fondos para la educación local.

Nuestros principios rectores

- La educación pública es fundamental para una sociedad democrática, civil y próspera.
- Las escuelas públicas son instituciones fundamentales para romper el ciclo de pobreza y resolver las inequidades sociales.
- La reforma educativa debe ser sistémica si pretende ser efectiva.
- El compromiso público, el apoyo de la comunidad y los recursos adecuados son esenciales para el éxito de la educación pública.
- Las organizaciones independientes basadas en comunidades deben cumplir una función primordial en el fortalecimiento y la continuidad del apoyo a la educación pública de calidad y a las reformas significativas de las escuelas públicas de la nación.
- Los padres y tutores deben involucrarse en todos los esfuerzos por mejorar las escuelas públicas.

Qué es un fondo para la educación local

Los fondos para la educación local (del inglés LEF) se crearon en 1983 con financiación de la Fundación Ford para mejorar la educación pública de los niños de bajos ingresos y de las minorías que viven en zonas urbanas. Los LEF son organizaciones sin fines de lucro que trabajan junto con los sistemas de escuelas locales, pero en forma independiente.

Los LEF apoyan la participación de todos los segmentos públicos en la educación pública. Trabajan para que todos los involucrados en la educación pública sean responsables y alcancen un alto nivel, y luchan por mejorar significativamente la escuela pública. Los LEF también generan recursos para la educación pública, aportando inversiones de gobiernos locales, empresas y fundaciones filantrópicas.

LEFs are local organizations.

The LEF mission is the improvement of public education within a particular geographic area. LEFs have a long-term relationship with the schools and districts within that area, and are highly influenced by their local context, constantly assessing the political landscape, then adapting and strategizing within the opportunities and limits that it offers. Because they are locally-based, LEFs are agents of change through their ability to adapt innovation to the needs and contours of the local setting. LEFs foster the sustainability of reforms through their commitment to local communities.

LEFs are affiliated with the national Public Education Network.

PEN is a network of 82 local education funds around the country. This national network allows organizations to step out of their local context and broaden perspective through a cross-fertilization of ideas from other experiences nationally. This offers new models and standards that they can then adapt to their local setting.

LEFs focus their work on a single issue: public education.

LEFs' purpose is to stimulate change that improves public education, particularly in low-income communities. LEFs do this through building civic capacity and school and district capacity to implement reforms.

LEFs work with an array of constituencies but their primary constituent is the district.

Unlike many education intermediaries, LEFs have relationships at multiple levels and multiple sites across school districts. They relate to the central office and school board members as well as local principals and teachers.

LEFs also relate to constituencies external to the district. For example, many LEFs work closely with the business community and provide a vehicle through which businesses can channel resources and expertise to the school district. Business leaders have been involved in the formation of many LEFs, and have significant membership on LEF boards.

Los LEF son organizaciones locales.

La misión de los LEF es mejorar la educación pública dentro de un área geográfica en particular. Los LEF han mantenido una relación de largo plazo con las escuelas y los distritos de dicha área, y están muy influenciados por el contexto local; además, evalúan constantemente el escenario político, lo adaptan y elaboran estrategias dentro de las oportunidades y los límites que ese escenario presenta. Debido a su naturaleza local, los LEF son agentes de cambio a través de su capacidad de adaptar la innovación a las necesidades y características del entorno local. Los LEF fomentan la continuidad de las reformas a través de su compromiso con las comunidades locales.

Los LEF están afiliados a la Red de Educación Pública nacional.

PEN es una red conformada por 82 fondos para la educación de todo el país. Esta red nacional permite a las organizaciones salir de su contexto local y ampliar su perspectiva a través del intercambio de ideas con otras experiencias nacionales. Esto les da acceso a nuevos modelos y normas que pueden adaptar a su escenario local.

Los LEF concentran su trabajo en un solo tema: la educación pública. El objetivo de los LEF es estimular el cambio que mejora la educación pública, en particular en las comunidades de bajos ingresos. Los LEF lo logran mediante el fortalecimiento de las capacidades cívicas, escolares y de distrito para implementar las reformas.

Los LEF trabajan con diversos grupos, pero principalmente con el distrito. A diferencia de muchos intermediarios de la educación, los LEF se relacionan en diversos niveles y varios espacios de los distritos escolares. Establecen relaciones con la oficina central y los miembros del consejo directivo, así como con los directivos locales y los docentes.

Los LEF también se relacionan con grupos externos al distrito. Por ejemplo, muchos LEF trabajan junto con la comunidad empresarial y constituyen un vehículo a través del cual las empresas pueden canalizar sus recursos y experiencia hacia el distrito escolar. Los jefes de empresa han participado en la formación de muchos LEF y cuentan con una importante cantidad de miembros en los directorios de los LEF.

LEFs also focus on engaging parents and other community groups in the work of the school district. LEFs often link the resources and expertise of universities to social service agencies, and local foundations to the school district. Finally, some LEFs attempt to convene all of these disparate constituencies for the betterment of public education.

LEFs have a complex relationship with their key constituent –school districts.

LEF relationships within a district are complex because at times the LEF mission to improve student achievement requires critiquing the district and schools. At the same time, their existence depends on their relationship with the district. LEFs vary in how they manage these complex relationships; some are closely allied with the district, while others operate with more independence and take greater risks with their criticisms.

Los LEF también buscan comprometer a los padres y otros grupos de la comunidad a trabajar con el distrito escolar. Los LEF suelen vincular los recursos y la experiencia de las universidades con los organismos de servicios sociales y las fundaciones locales con el distrito escolar. Finalmente, algunos LEF buscan congrega todos estos grupos diferentes para bien de la educación pública.

Los LEF tienen una relación compleja con su componente clave: los distritos escolares.

Las relaciones de los LEF dentro de un distrito son complejas porque a veces la misión de los LEF de mejorar el desempeño de los estudiantes implica criticar a los distritos y las escuelas. A la vez, su existencia depende de su relación con el distrito. Los LEF manejan estas relaciones de diferente manera; algunos tienen una relación estrecha con el distrito, mientras que otros operan de manera más independiente y son más arriesgados en su crítica.