

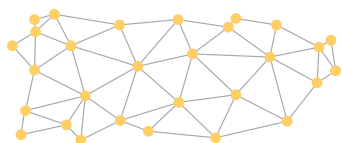
# ANÁLISIS DE BRECHAS EN EDUCACIÓN

## RESUMEN EJECUTIVO



INVESTIGACIÓN DE ESTUDIO DE CASO PREPARADA POR:

**ABRE**  
PUERTO RICO



*fundación*  
**COLIBRÍ**

WALTON FAMILY  
FOUNDATION



Una de las principales incógnitas del sistema de educación pública de Puerto Rico es el por qué algunas escuelas muestran un desempeño sustancialmente mejor que otras, incluso si entre ellas comparten un perfil socioeconómico similar.

Ante tales limitaciones, ABRE ha logrado utilizar los datos de las pruebas estandarizadas para tratar de comprender las razones que subyacen tras las estadísticas de proficiencia de las escuelas públicas de Puerto Rico. En marzo de 2018, ABRE lanzó ABRE Tu Escuela ([abretuescuela.org](http://abretuescuela.org)), la primera iniciativa impulsada por ciudadanos de Puerto Rico que proporciona una herramienta digital para evaluar el desempeño individual de las escuelas públicas en toda la isla. El análisis incluyó, en su origen, informes detallados de desempeño para más de 1,200 escuelas, comparaciones entre ellas, datos de cierre de planteles e informes en formato descargable.

Durante el 2019, ABRE decidió avanzar en su investigación para descubrir las razones subyacentes de las discrepancias encontradas en el rendimiento escolar entre las escuelas geográficamente próximas con matrículas similares y niveles de pobreza comparables. Esto resultó en la propuesta de investigación titulada *"Análisis de brechas educativas: un enfoque de estudio de caso"*. Una de las principales preguntas a responder fue: ¿por qué las escuelas con características similares y muy próximas entre sí difieren tanto en su competencia académica? Utilizando datos de competencia de [abretuescuela.org](http://abretuescuela.org), ABRE seleccionó 14 escuelas para analizarlas en la investigación propuesta. La muestra se categorizó en 7 pares, cada uno compuesto por una escuela de alto nivel (HPS por sus siglas en inglés) y una escuela de bajo nivel (LPS por sus siglas en inglés).

Dado que se disponía de datos limitados de las 14 escuelas seleccionadas y debido al carácter exploratorio de esta investigación, ABRE diseñó 4 encuestas para elaborar un perfil de ellas, sus directores, maestros y

padres de familia. Los perfiles fueron diseñados para recopilar información descriptiva general sobre las escuelas y evaluar qué factores podrían estar impactando el desempeño de las escuelas en los puntajes de las pruebas META-PR.

## ¿Por qué algunas escuelas muestran un desempeño sustancialmente mejor que otras, incluso si entre ellas comparten un perfil socioeconómico similar?

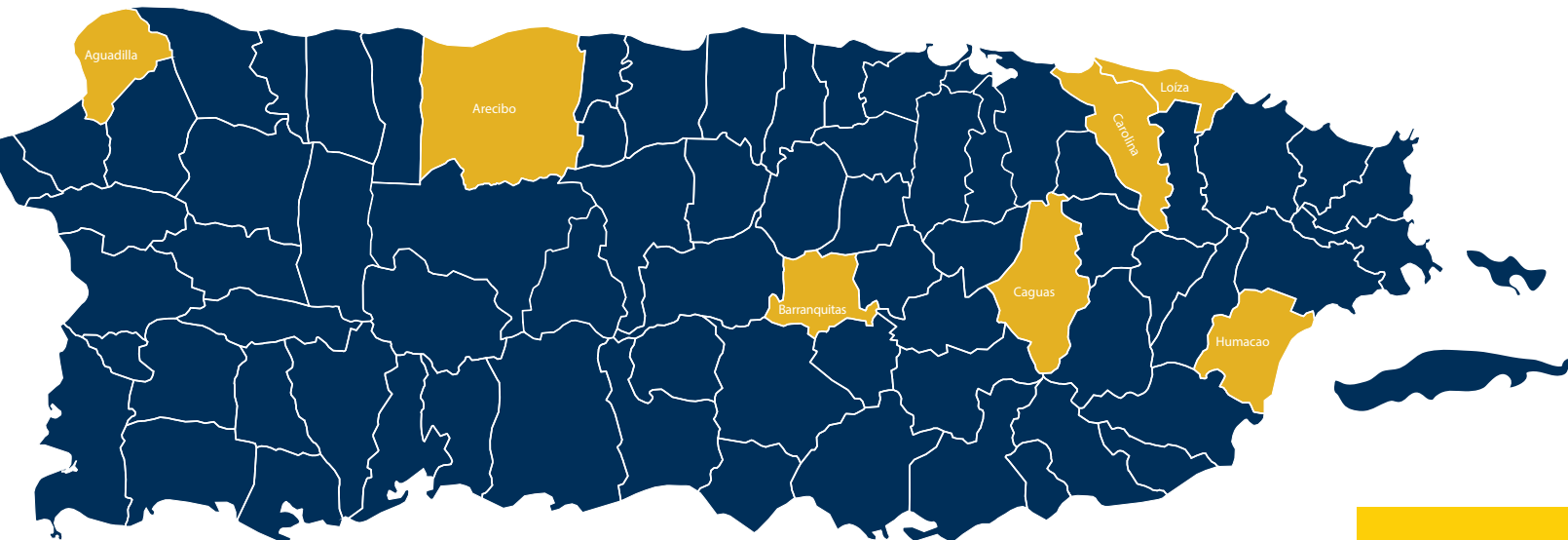
También, se utilizó una variedad de escalas psicométricas organizacionales para medir científicamente diferentes factores que podrían estar afectando a los docentes y, en consecuencia, su desempeño dentro de la escuela. Además de las encuestas, se diseñó una entrevista semi-estructurada para directores de escuela. Para los análisis de datos cualitativos, ABRE utilizó el enfoque de la teoría fundamentada y lo usó para extraer resultados generales y conclusiones de casos específicos. Muchos de los hallazgos y conclusiones se basan en los datos cualitativos recopilados a través de entrevistas, encuestas, llamadas, visitas y observaciones. La explicación de las diferencias en el desempeño escolar es inherentemente multivariante y, por lo tanto, la identificación de un conjunto de factores únicos requerirían múltiples controles estadísticos que están fuera del alcance de la investigación. Sin embargo, el enfoque de estudio de caso proporciona ejemplos concretos y datos de campo directos de algunas de las principales limitaciones y/o explicaciones potenciales de las grandes brechas -no contabilizadas- en el desempeño escolar.

Se diseñó una sección separada para analizar las 14 escuelas utilizando hallazgos empíricos agregados. Estos hallazgos agregados se desarrollaron para presentar con precisión aquellas variables y resultados que son estadísticamente significativos para todas las escuelas dentro de la muestra seleccionada. Aunque nuestros resultados no deben extrapolarse al sistema escolar del DEPR de manera universal, arrojan luz sobre las complejidades del desempeño escolar desigual y la estructura organizativa interna y externa que actualmente influye en el rendimiento académico.



Municipio y escuela investigada	Promedio de proficiencia en español	Promedio de proficiencia en matemáticas	Promedio de proficiencia en inglés	Promedio de proficiencia agregado
Aguadilla - HPS	83%	81%	82%	82%
Aguadilla - LPS	60%	67%	65%	64%
Arecibo - HPS	94%	90%	87%	90%
Arecibo - LPS	59%	58%	57%	58%
Barranquitas - HPS	96%	96%	96%	96%
Barranquitas - LPS	62%	58%	60%	60%
Caguas - HPS	78%	76%	77%	77%
Caguas - LPS	61%	59%	52%	57%
Carolina - HPS	63%	69%	68%	67%
Carolina - LPS	59%	60%	45%	55%
Humacao - HPS	80%	84%	85%	83%
Humacao - LPS	57%	62%	46%	55%
Loíza - HPS	71%	74%	74%	73%
Loíza - LPS	45%	54%	40%	46%

Anexo A: Escuelas seleccionadas para el estudio de caso



# Resumen de resultados

---

A pesar de la creencia popular, las diferencias en el desempeño escolar no están intrínsecamente determinadas por las condiciones socioeconómicas de las comunidades atendidas por las unidades escolares. Nuestra investigación ha demostrado que las escuelas deben analizarse como unidades independientes. Por lo tanto, no deben examinarse como una organización monolítica, sino como una estructura muy complicada que se ve constantemente afectada por factores externos e internos. El enfoque de estudio de caso ha demostrado que comprender cómo logra una escuela su alto rendimiento podría proporcionar información sobre lo que se requiere para mejorar una escuela de bajo rendimiento.

## Estadísticas inferenciales agregadas

### I. Perfiles escolares

Los directores de las escuelas respondieron la *Encuesta de perfil escolar*. La encuesta contó con 67 preguntas breves sobre los servicios de la escuela, la tasa de asistencia de maestros y estudiantes, infraestructura, alianzas no gubernamentales, programas federales, programas extracurriculares, tecnologías, entre otros. Después de analizar los resultados de la *Encuesta de perfil escolar*, no se encontró una variable en particular que predijese un efecto significativo en la proficiencia de los resultados META-PR de las escuelas. Por el contrario, se identificaron múltiples variables que podrían tener un efecto significativo en los niveles de proficiencias.

### II. Perfil de los directores

La encuesta de perfiles de los directores fue completada por los incumbentes de las escuelas participantes. La encuesta tenía 15 preguntas sobre la formación académica del director, la experiencia laboral dentro y fuera del DEPR y la experiencia docente, entre otros. El análisis reveló que mientras más años pasaba un director trabajando fuera del DEPR, más bajos eran los resultados de proficiencia de las pruebas META-PR de su plantel. Los directores que no han trabajado como supervisores fuera del DEPR fueron los de las escuelas con mayores niveles de proficiencia.

### III. Perfil de los maestros

Los datos de los perfiles de los maestros se recopilaron mediante una encuesta en línea de 30 preguntas. La encuesta contó con preguntas sobre antecedentes académicos, certificaciones, años

de experiencia docente, cursos impartidos y otras experiencias laborales, entre otras preguntas. El número de años como maestro fuera del DEPR se correlacionó negativamente con todos los resultados de proficiencia.

También, hubo diferencias significativas entre los profesores que tardan más de una hora en llegar a su escuela, en comparación con los que tardan menos de 30 minutos y entre 30 minutos y 1 hora. En el análisis de regresión, la formación docente predijo positiva y significativamente los resultados de proficiencia escolar. Esto significa que el nivel de educación superior de un maestro tiende a predecir resultados de las pruebas META-PR con mejor proficiencia. Por otra parte, demostró que cuantos más años de experiencia tienen los maestros en su escuela, mejor será el desempeño de los estudiantes.

### IV. Perfil de los padres

Los datos de los perfiles de los padres se recopilaron a través de una encuesta en línea de 14 preguntas que se enviaron directamente a los padres de las escuelas participantes. La encuesta incorporó 3 escalas que ABRE desarrolló para la investigación:

- El nivel de participación académica que tiene un padre con sus hijos (por ejemplo, con qué frecuencia revisan los cuadernos de sus hijos).
- El nivel de satisfacción que tiene un padre con la escuela y sus servicios (por ejemplo, ¿cómo se sienten sobre el desempeño laboral de los maestros?).
- La intención de abandonar la escuela e inscribir a sus hijos en una escuela diferente (por ejemplo, actualmente están considerando otras escuelas para sus hijos).

El nivel de participación educativa se correlacionó positiva y significativamente con todas las proficiencias, mientras que la satisfacción con la escuela se correlacionó positivamente con la participación educativa y negativamente con la intención de cambiar de escuela. En el análisis de regresión, la participación académica de los padres y el nivel educativo de las madres predijeron positiva y significativamente la proficiencia en los resultados de las pruebas META-PR de las escuelas. Finalmente, los padres que perciben que la educación de sus hijos no ha progresado en su plantel escolar tienen una intención significativamente mayor de cambiar de escuela.

### V. Cuestionario psicométrico

Se envió una segunda encuesta a los maestros para evaluar factores específicos relacionados con su

trabajo que podrían estar afectando su desempeño y, por lo tanto, los resultados de las pruebas META-PR de las escuelas. Esta encuesta incluyó diferentes cuestionarios psicométricos que han sido previamente utilizados y validados en Puerto Rico. El análisis reveló un nivel de justicia interaccional significativamente más alto dentro de las LPS (percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo dentro de la organización para la que trabajan). Además, los maestros que entendieron que no tienen los materiales y equipos necesarios para su desempeño y no se sienten seguros en su lugar de trabajo, se sintieron significativamente más agotados que otros. En el análisis de regresión, la justicia distributiva predijo significativamente la proficiencia en los resultados de las pruebas META-PR de las escuelas, mientras que la

intención de abandonar la escuela e inscribir a sus hijos en un plantel diferente y la justicia interactiva predijeron negativamente la proficiencia en los resultados de las pruebas META-PR.

### Índice de **ABRE**: Inmersión parental, calidad de infraestructura y tecnología

ABRE recopiló una gran cantidad de datos de las escuelas, los maestros, los directores y los padres. Para facilitar la interpretación de tales datos, ABRE desarrolló una serie de “puntuaciones” o índices utilizando los resultados agregados de todas las encuestas y las escalas psicométricas. Las notas/puntuaciones se categorizaron en las áreas de proficiencia académica, inmersión de los padres, calidad de la infraestructura y tecnología.

Municipio y escuela	Puntuación por calidad en la infraestructura	Puntuación en la infraestructura tecnológica	Puntuación en la inmersión parental
Aguadilla HPS	67%	40%	93%
Aguadilla LPS	44%	40%	61%
Arecibo HPS	64%	47%	89%
Arecibo LPS	27%	14%	86%
Barranquitas HPS	64%	53%	75%
Barranquitas LPS	64%	47%	79%
Caguas HPS	36%	25%	82%
Caguas LPS	56%	33%	75%
Carolina HPS	75%	87%	86%
Carolina LPS	44%	40%	79%
Humacao HPS	64%	53%	75%
Humacao LPS	39%	33%	82%
Loíza HPS	n/a	n/a	86%
Loíza LPS	33%	40%	68%

#### Anexo B “Puntuaciones de ABRE” (Índice de ABRE)

Como se indica en la tabla, la mayoría de los pares de escuelas muestran una puntuación constante en los índices, es decir, HPS muestra puntuaciones más altas que las LPS. Sin embargo, Barranquitas y Caguas reflejan resultados inconsistentes, ya que la HPS y la LPS muestran una relación inversa o ninguna varianza significativa. Dichos hallazgos destacan el hecho de que, si bien las condiciones relacionadas con la infraestructura son importantes, mejorarlas no necesariamente garantizará un

mayor rendimiento académico. La investigación encontró que otras características programáticas podrían explicar parcialmente las diferencias en el desempeño escolar, incluidos los problemas asociados con la asistencia de maestros y estudiantes, tener programas de Bellas Artes y programas federales, y asociaciones con organizaciones no gubernamentales.

## Análisis cualitativo

ABRE realizó 12 entrevistas semiestructuradas a los directores de las escuelas de la muestra. Utilizando una guía de entrevista semiestructurada, se preguntó a cada director de escuela a partir de su experiencia y conocimiento general sobre: la accesibilidad de la escuela a los recursos, factores que podrían afectar el desempeño de sus estudiantes y su perspectiva sobre las pruebas META-PR, entre otros. Los resultados fueron estudiados y revisados cuidadosamente utilizando una **técnica de análisis del discurso**.

En general, los resultados muestran que las escuelas, según la percepción de sus directores, son relativamente similares en cuanto a los desafíos que enfrentan y muy heterogéneas o únicas con respecto a las estrategias que han desarrollado para influir en el desempeño de los estudiantes. **Además, algunos directores han demostrado un alto nivel de proactividad y, por lo general, estos son los que están a cargo de las HPS.**

Se realizó un análisis en profundidad para comparar las respuestas de los directores de las HPS con las ofrecidas por aquellos de las LPS. Encontramos tres aspectos significativamente distintos:

- Autonomía y estrategias para la gestión y búsqueda de oportunidades de financiación y otros recursos.
  - o Los directores de las HPS son conscientes de

que tienen un presupuesto limitado y que por lo general existen obstáculos para obtener de manera oportuna los recursos que la escuela necesita. Por lo tanto, han desarrollado diferentes procesos y actividades para encontrar los recursos o recaudar los fondos necesarios. Parecían más proactivos a la hora de buscar recursos para sus escuelas. Entre las estrategias mencionadas para conseguir recursos escolares se encuentran: lograr el apoyo de los padres, solicitar o pedir ayuda a organizaciones privadas y realizar actividades de recaudación de fondos.

- o La mayoría de los directores de las LPS dependen del presupuesto ordinario asignado a su escuela por el DEPR (nivel central) para obtener los recursos y materiales que necesitan, siguiendo los procesos ya establecidos. Los directores de las HPS tienden a buscar más oportunidades de financiamiento para satisfacer las necesidades de sus escuelas, al tiempo que demuestran una mejor administración de los fondos que logran obtener.
- Proceso de preparación para las pruebas estandarizadas META-PR
  - o Las HPS tienden a realizar un proceso de preparación para las pruebas más robusto y estructurado. Este proceso suele comenzar al inicio del año escolar e incluye acciones como organizar reuniones con el personal escolar y los padres para concienciar sobre la importancia de estas



pruebas estandarizadas. Utilizan los “*blueprints*” como guías para enseñar las habilidades que se medirán en las pruebas. Asimismo, examinan las áreas donde los estudiantes obtuvieron la puntuación más baja para reforzar los conceptos o temas de esas áreas durante el próximo año escolar. Algunas escuelas diseñan un plan de seguimiento para aquellos estudiantes que se desempeñaron mal en las pruebas.

- o Algunas HPS indicaron que las pruebas estandarizadas META-PR se correlacionan de manera positiva con los resultados del desempeño académico de los estudiantes. En general, los equipos de estas escuelas tienen una mejor percepción de la utilidad y los beneficios potenciales de realizar estas pruebas.
- o El proceso de preparación de la prueba de los LPS es más informal. Tienen reuniones durante las etapas iniciales del año escolar y enfatizan la importancia de estas pruebas a partir del 2º semestre en adelante. No existe un proceso o protocolo con respecto a posibles ajustes en los planes de estudio o planes que los maestros podrían desarrollar para mejorar los resultados de las pruebas. La mayoría de las LPS informaron que toman una semana antes de las pruebas para practicar.
- o La mayoría de los directores de las LPS tienen una percepción negativa de las pruebas estandarizadas META-PR. Esta percepción se basa en la supuesta incapacidad de las pruebas para medir el rendimiento académico de los estudiantes y cómo se alinean con el plan de estudios prescrito por la escuela. También mencionaron que el DEPR (a nivel central) debe desarrollar estrategias y herramientas para ayudar a las escuelas a mejorar los resultados de sus exámenes.
- Niveles de proactividad de los directores
  - o Los directores de las HPS mostraron niveles más altos de proactividad al responder preguntas durante la entrevista. Disponían de estrategias específicas para hacer frente al nivel de ausentismo de los maestros, obtener financiación adecuada y a tiempo e implementar cambios. Además, al responder estas preguntas, pudieron mencionar detalles de cada tema y pudieron brindar ejemplos específicos de lo que han implementado en sus escuelas. Demostraron tener un profundo conocimiento de lo que sucede en sus respectivas escuelas. La mayoría de estos directores tenían

más años de experiencia trabajando en sus escuelas que los directores de las LPS.

- o Por otro lado, la mayoría (no todos) de los directores de las LPS respondieron muchas de estas preguntas de manera vaga o con respuestas “políticamente correctas” y no pudieron brindar ejemplos detallados de las estrategias implementadas que estaban vigentes actualmente. Esto también podría deberse al hecho de que cuatro de estos directores eran relativamente nuevos en sus puestos y no contaban con tiempo suficiente para diseñar e implementar sus propias políticas o estrategias a fin de evaluar sus efectos.

## Conclusiones

El índice de ABRE no está diseñado para determinar la calidad de un director de escuela, sus maestros y su personal. Como se señaló en nuestra investigación, las escuelas son sistemas complejos que están constantemente influenciados por factores internos y externos. Las reglas y regulaciones actuales han limitado oficialmente la autonomía que tienen las escuelas y las acciones que pueden tomar. Por lo tanto, los líderes escolares que son altamente proactivos y están dispuestos a operar sin el apoyo directo del DEPR tienden a mejorar los resultados de su desempeño escolar. Por ejemplo, debido a los desafíos socioeconómicos de los estudiantes de la HPS de Aguadilla, la escuela ha desarrollado estrategias y programas formales para:

- evitar que los estudiantes se lleven trabajo para la casa, proveyendo espacio para realizarlo en sus salones de clases
- establecer servicios de tutoría dentro del horario escolar (hacer que los maestros estén disponibles para los estudiantes)
- ofrecer programas de bellas artes y deportes (integrándolos a lo académico) para que los estudiantes tengan cosas que hacer y aprender después de la escuela
- integrar constantemente a los padres en el desempeño educativo de los estudiantes para presentarles las herramientas necesarias para ayudarlos a mejorar

## Directores de escuelas-Agents de cambio

Los directores de escuela son impulsores clave del desempeño escolar general, particularmente cuando operan sus escuelas con un alto grado de autonomía y son proactivos. Por ejemplo, las HPS tienden a tener un proceso de preparación de pruebas más sólido y estructurado. Además, los directores de las escuelas HPS tenían estrategias específicas para lidiar con el nivel de ausentismo de los maestros, obtener fondos adecuados y oportunos e implementar cambios. La mayoría (83%) de los directores de las HPS tienen más años en esa posición en sus escuelas actuales y más años de experiencia como directores bajo el DEPR en general. Mientras más años tenía de experiencia un director trabajando fuera del DEPR, más bajo resultaba el desempeño de su escuela en las pruebas META-PR. Como resultado, se encontró un efecto potencialmente negativo asociado a las experiencias laborales que tuvieron los directores fuera del sistema del DEPR y que podría afectar el desempeño académico de las escuelas en las que trabajaban. **Cuando esto se combina con el hecho de que los directores de las HPS llevan menos tiempo trabajando en sus escuelas, hay una tendencia clara hacia tasas de rotación más altas y un posible efecto negativo en los resultados de las META-PR.**

- Taza de rotación de los directores - En promedio, pueden pasar 5 años desde el reclutamiento de un nuevo director para que una escuela alcance su desempeño anterior o comience a mostrar una mejoría en su desempeño escolar. Como han demostrado los estudios, es importante invertir en directores de alta calidad con expectativas a largo plazo para que se mantenga trabajando en una escuela en particular.
- En general, los resultados muestran que las escuelas, según la percepción de sus directores, son relativamente similares en cuanto a los desafíos que enfrentan y muy heterogéneas o únicas con respecto a las estrategias que han desarrollado para enfrentarlos e influir en el desempeño de los estudiantes. **Además, algunos directores de escuela han mostrado un alto nivel de proactividad y estos generalmente están a cargo de las HPS.**
- Los directores de las escuelas HPS solicitaron más autonomía y participación para poder administrar eficazmente su presupuesto, compras y proceso de reclutamiento o cambio de personal.

## Principales recomendaciones de política pública

### I. Administrar las escuelas como empresas (públicas) individuales y proporcionar mecanismos de apoyo directo a los directores de estas

Nuestra investigación muestra que los directores

de las HPS conocían cómo administrar la parte operacional de su escuela y se sentían capacitados para ser más proactivos y resolver problemas de manera sistemática. Sin embargo, la mayoría de estas respuestas derivaron de la experiencia, creatividad o iniciativa desarrollada por los directores de escuela y la comunidad que supervisan. Como se señaló en este informe, las HPS siempre tenían una mayor cantidad de sistemas, procesos y servicios que complementaban el plan de estudios académico básico. Los rasgos de las HPS se correlacionaron consistentemente con programas que fomentaron la participación de los padres, iniciativas no académicas dentro de la escuela, programas diseñados para reducir el ausentismo, políticas de gestión sólidas de los directores escolares, entre otros. Basado en los hallazgos de ABRE, el DEPR debería invertir en programas de seminarios, mentores o asesoramiento que ayuden a los directores de escuela y les brinden las herramientas necesarias para administrar su unidad escolar. Tales iniciativas podrían tomar la forma de: alianzas con organizaciones no gubernamentales, oportunidades de financiamiento externo, mecanismos de transferencia de conocimiento entre escuelas en un área geográfica relativamente cercana, sistemas operativos robustos (impulsados tecnológicamente) para aliviar las tareas no académicas, entre otros. Una herramienta bien documentada y fácilmente ejecutable es una evaluación anual de necesidades que se debe realizar antes de cada semestre. Dicha herramienta podría aprovechar los instrumentos de investigación estandarizados, como los que se utilizan para recopilar datos a lo largo de este informe. La evaluación debe involucrar a todas las partes de la unidad escolar: maestros, padres, directores y personal de apoyo.

### II. Aumentar la autonomía de los directores con relación a los recursos asignados a su escuela

Uno de los principales hallazgos de este estudio es que, por muy similares que sean en el papel, cada escuela funciona como una unidad independiente, como una especie de "pequeña isla". Como ocurre con cualquier otra organización, las escuelas se ven afectadas por variables internas y externas que podrían definir su desempeño. A menos que tengan control sobre las variables definitorias, es muy poco lo que pueden hacer para cambiar sus circunstancias. El hecho de que algunas escuelas se desempeñen mejor que otras, incluso con una infraestructura mediocre -junto con otros datos- evidenció que los directores de escuela proactivos han logrado crear mecanismos de supervivencia para satisfacer "informalmente" esas necesidades urgentes. La



investigación mostró que los directores de escuela requieren mayor autonomía en las áreas de recursos humanos, presupuesto y adquisiciones. Al habilitar proyectos piloto en estas áreas, el DEPR podría comenzar a medir los efectos de tales medidas de transferencia y potencialmente reducir la rotación de empleados, lo que la investigación encontró altamente correlacionado con el desempeño escolar.

### III. **Desarrollar programas de mentores para los directores y crear puesto de subdirector en cada plantel**

El DEPR debería considerar el diseño de un programa piloto de mentores en el que, por ejemplo, los directores con mayor experiencia puedan colaborar con los menos experimentados. Esta mentoría promovería o permitiría la transferencia de conocimientos asociados con las estrategias de gestión y las mejores prácticas generales en el entorno escolar. Un ejemplo ya establecido de un programa de liderazgo de mentores es The School Leaders Collaborative. Esta red de colaboración público-privada está dedicada a desarrollar las capacidades de los líderes escolares y sus comunidades a través del intercambio de experiencias de aprendizaje que mejorarían los resultados académicos de todos los estudiantes en Puerto Rico.

Demás, sería recomendable establecer una política pública para crear un nuevo puesto para los subdirectores escolares. Si se crea tal política, se podría requerir que los nuevos candidatos a director de escuela tengan 2-3 años de experiencia como subdirector (además de otras calificaciones). Un subdirector brindaría apoyo donde fuese necesario. En ocasiones, se recluta a los subdirectores para que trabajen mayormente con tareas administrativas u operativas, mientras que el director de la escuela supervisa el programa académico.

### IV. **Fomentar el desarrollo de alianzas estratégicas**

Los hallazgos de ABRE sugieren que hay ganancias sustanciales para las escuelas que pueden crear alianzas con organizaciones no gubernamentales y adquirir subvenciones de financiamiento para satisfacer necesidades específicas. En tales casos, las ORE (Oficinas Regionales) pueden servir como facilitadores para este tipo de programas, de modo que las escuelas puedan beneficiarse de todos los servicios disponibles para los que podrían ser elegibles. Como se muestra en nuestro estudio, estas alianzas no tienen que ser únicamente dirigidas a atender las necesidades económicas o presupuestarias, además de las becas, existen diferentes organizaciones que están dispuestas a invertir sus recursos o desarrollar iniciativas que cubran las

diferentes necesidades que tiene cada escuela.

### V. **Dar mayor prioridad a las pruebas META-PR**

Este estudio demostró la necesidad de educar a los directores, maestros, padres y estudiantes sobre las implicaciones de estas pruebas. Algunos directores no consideran que la prueba META-PR sea importante o válida y, por lo tanto, no invierten sus esfuerzos en estrategias para mejorar el desempeño de los estudiantes en estas.

La Unidad de Evaluación en el nivel central del DEPR debe redactar y compartir una Guía de preparación META-PR detallada y uniforme. Dicha herramienta guiaría a los directores y maestros desde el comienzo del semestre (agosto) sobre los pasos necesarios para garantizar que los estudiantes se encuentren bien preparados al momento de tomar las pruebas META-PR. Para acelerar la adopción de estas medidas, se podría incentivar el cumplimiento a través de asignaciones de fondos adicionales, reglas uniformes para las condiciones de toma de exámenes de todo el gobierno (es decir, un día específico para todas las escuelas de una región), entre otros.

### VI. **Poner en funcionamiento herramientas basadas en datos dentro de las unidades escolares**

La mayoría de los hallazgos descritos en este informe tienen un denominador común, generalmente, basado en la falta de herramientas bien ejecutadas o mecanismos automatizados que puedan medir el desempeño de todos los actores, sistemas y procesos que condicionan el desempeño escolar. El hecho de que ABRE tuviese que implementar herramientas de recopilación de datos terciarios, para obtener información que debería estar fácilmente disponible a nivel escolar, denota la falta de capacidad del sistema de escuelas públicas para monitorear adecuadamente el desempeño. El uso de datos en las operaciones diarias de las escuelas no debe limitarse al cumplimiento o los requisitos de presentación de informes del DEPR, sino que debe concebirse como un mecanismo fácilmente disponible para una toma de decisiones ágil y conocimientos locales. Al habilitar herramientas basadas en datos, los éxitos y fracasos de las estrategias desarrolladas a nivel escolar podrían compartirse con otras escuelas para ajustar sus programas y estrategias. Estos esfuerzos deben ser a nivel local para fomentar el compromiso de la comunidad y reconocer las necesidades de cada escuela.

## Investigaciones futuras

Se requiere investigación adicional para analizar los factores que están afectando la proficiencia académica de las escuelas. La investigación actual se limitó a un conjunto de 14 escuelas alrededor de la isla. Consecuentemente, los instrumentos de investigación desarrollados para este estudio podrían utilizarse en una muestra más grande y estadísticamente más representativa. El aumento del tamaño de la muestra podría proporcionar información adicional y reducir sustancialmente los errores estadísticos. Además, el DEPR podría replicar internamente esta investigación y utilizar las encuestas como herramientas o instrumentos de evaluación de programas para recopilar datos básicos que actualmente no están disponibles en el departamento.

Nuestros resultados reflejan que existe una gran necesidad de realizar más investigaciones sobre el papel del director de la escuela. Este ejercicio no es meramente académico, sino más bien práctico y con importantes implicaciones de política pública, ya que pequeñas mejoras

en la estructura administrativa de una escuela podrían generar beneficios duraderos para toda su comunidad. Por otro lado, la mayoría de las investigaciones anteriores se han centrado en los maestros y otros componentes del sistema escolar, pero con una visibilidad limitada de las personas (directores) que son responsables del desempeño de toda la escuela.

ABRE Puerto Rico continuará buscando iniciativas de investigación capaces de medir intervenciones de políticas sólidas dada la dinámica de las instituciones educativas de Puerto Rico. Con ese fin, este informe servirá como bloques habilitadores o datos fundamentales para analizar la salud y el bienestar de los directores de escuela en la Isla. Se considerarán varias características clave asociadas con los directores de escuela: necesidades organizativas, necesidades de salud y necesidades de competencia. Actualmente, comenzamos una investigación sobre las variables que se asocian empíricamente con el “bienestar” de los directores en cuanto a su estructura organizacional, su salud física y su competencia.

# ANÁLISIS DE BRECHAS EN EDUCACIÓN

**ABRE**  
**PUERTO RICO**

