

**Cuaderno de Investigación en la Educación, número 14- 1997**  
**Centro de Investigaciones Educativas**  
**Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras**

**PRESENTACION DE APERTURA AL PANEL SOBRE LA ALIANZA  
METROPOLITANA DE SAN JUAN, PARA LA EDUCACION COMO UN  
ESFUERZO INNOVADOR COLABORATIVO Y DE CAMBIO**

**Ana H. Quintero, Ph. D.**

**Manuel Capella, M. Ed.**

**Presentación de apertura del Panel sobre la Alianza Metropolitana de San Juan para la Educación como un esfuerzo innovador colaborativo y de cambio.**

Hemos tenido que juntarnos en Una alianza que...luchando juntos  
Con un mismo fin... podremos prepararnos mejor para educar.

Ángel Luis Soto

Maestro de la Escuela de la Comunidad Mercedes

García de Colorado.

Cataño

**Trasfondo**

La Alianza Metropolitana de San Juan para la Educación (AMSJE) recibe el auspicio de la Fundación Ford. Desde hace años la Fundación Ford ha estado apoyando proyectos que tratan de disminuir la desigualdad de acceso a la educación. En este proceso se han percatado de varias realidades: (a) el problema de la desigualdad en la educación es uno donde inciden múltiples variables y, (b) existen programas ejemplares que atienden algunas de estas variables, pero muy pocos donde se trabaje en forma articulada con las mismas.

A partir de esta realidad la Ford decidió apoyar alianzas donde se articularan los esfuerzos ejemplares que se dan en múltiples programas. Estas alianzas se iniciarían en áreas urbanas donde la desigualdad en acceso a la educación es más crítica. En Puerto Rico, uno de los principios que ha guiado a la Alianza desde su comienzo es la importancia que los actores de la acción, el personal de las escuelas, participe activamente en la identificación de los problemas y la búsqueda de soluciones. A continuación, se describe en detalle la formación y desarrollo de este esfuerzo colaborativo y los componentes que lo forman.

**Descripción de la Alianza Metropolitana de San Juan para la Educación**

La *Alianza Metropolitana* (AMSJE) es un consorcio constituido durante el 1994, formado por líderes, instituciones o agencias relacionadas con la educación, los negocios, el gobierno y grupos de servicio a la comunidad. Actualmente la institución sede para la AMSJE es la Universidad del Sagrado

Corazón. Esta Alianza, entre sus objetivos busca propiciar iniciativas de cambio y promover aquellas que han demostrado tener éxito en procesos de mejoramiento escolar.

Como propósito, la AMSJE busca trabajar con las necesidades de desarrollo educativo de estudiantes servidos de forma insuficiente en el área metropolitana de San Juan (Bayamón, Cataño y San Juan). Para alcanzar este objetivo primario, la Alianza va dirigida a-identificar iniciativas que hayan desarrollado para lidiar con los obstáculos que los estudiantes enfrentan en su camino para alcanzar un grado universitario y establecer lazos colaborativos entre estas iniciativas. De igual manera, busca apoyar el desarrollo de nuevos esfuerzos, dirigidos hacia el mejoramiento de las escuelas y de la enseñanza. La meta básica de la Alianza es lograr que estudiantes insuficientemente servidos completen estudios a nivel universitario.

La Alianza conduce sus esfuerzos a base de una guía programática como "un camino hacia el cambio educativo". Sus cinco postulados son:

1. Los cambios que se buscan deben ser profundos y significativos en vez de superficiales y limitados. Deben dirigirse a modificar la cultura de la escuela y las condiciones de enseñanza y aprendizaje.
2. Las transformaciones propuestas desde la perspectiva y consenso de la facultad de una escuela tienen prioridad sobre esquemas de cambio impuestos externamente. El éxito de propuestas de cambio iniciadas desde el exterior depende en gran medida de su consonancia con los planes desarrollados por la facultad de la escuela.
3. El cambio efectivo debe regirse por patrones secuenciales, esto es, lo que antecede o sigue a un nivel o grado de escolaridad debe considerarse y entenderse para poder iniciar y mantener el proceso de cambio.
4. El poder desarrollar e implantar un programa de cambios significativos, sus objetivos deben estar entrelazados y ser pocos. Demasiados objetivos dispersos resultan, a menudo, desenfocados y malgastadores de esfuerzo.
5. Finalmente, la ayuda de iguales en los procesos de aprender y enseñar es una ruta deseable para adelantar los fines de la educación. La acción concertada en equipo debe ser la secuela del apoyo entre iguales.

### **Estructura de la Alianza Metropolitana**

La Alianza hasta el momento, se compone de cuatro comités encargados de realizar las labores de administración, planificación e implantación (Vea Figura 1. Como cuerpo directivo, la Alianza tiene al *Comité Ejecutivo* (CE), que fue el encargado de establecer la visión, la meta y los objetivos de la misma. Este comité está formado por los representantes de todas las instituciones que conforman la Alianza. A su vez existe un *Comité Timón* (CT) formado por algunos de los representantes del CE, y es responsable de promover el apoyo y la infraestructura básica para el proyecto. Como tercer cuerpo encargado de lidiar con el trabajo diario de la Alianza, está el *Personal de Coordinación del Programa* (CP). Este comité consiste de: el director ejecutivo, el coordinador de evaluación (el término "coordinador" se usa indistintamente para referirse tanto a una mujer como a un hombre), el coordinador del centro de información, y los coordinadores de cada proyecto colaborativo. Un cuarto comité funciona de

acuerdo a las necesidades programáticas que ocurran para la consecución de los objetivos. Este comité se denomina como el *Comité Ad Hoc para la Planificación (CAP)*.

### **Centro Nacional para Alianzas Urbanas**

La Alianza Metropolitana pertenece a una iniciativa que incluye a 16 ciudades a través de los Estados Unidos denominada el *Nacional Centre For Urban Partnerships (NCUP)*. La Fundación Ford crea el Programa de Alianzas Urbanas a la cual pertenece la AMSJE. Cada una de estas alianzas, para pertenecer al programa, se comprometieron en establecer lazos colaborativos encaminados a atender estudiantes insuficientemente servidos y a riesgo de abandonar la escuela.

El NCUP promueve el concepto de colaboración a diversos niveles y entre diferentes tipos de instituciones. Entre las instituciones que se espera que conformen una alianza y aúnen recursos están las universidades, la industria privada, las corporaciones y fundaciones sin fines de lucro, los sistemas escolares, gobiernos municipales e individuos interesados en producir cooperativamente y comprometer recursos encaminados a apoyar la escuela. Según las circunstancias de cada ciudad, las alianzas crean diferentes esfuerzos colaborativos para satisfacer las necesidades de su plan de operación e implantación. Dependiendo de las necesidades, así de múltiples y diferentes son las instituciones que conforman las distintas alianzas. Como meta global de esta iniciativa, las alianzas han de esforzarse para lograr que los estudiantes atendidos por éstas logren un bachillerato. Por ello, se deben canalizar los esfuerzos hacia la creación de alianzas que promulguen un cambio sistémico y trabajen en la reforma de prácticas y políticas educativas.

Esta meta se trabaja desde la escuela elemental hasta la universidad, prestando atención a crear lazos colaborativos entre los diversos niveles. Un elemento esencial para el mejoramiento escolar y la institucionalización de las alianzas es la evaluación continua del proceso. Estas evaluaciones facilitan y favorecen que las intervenciones promuevan una experiencia educativa, de modo que los estudiantes desarrollen el deseo de continuar su educación hasta el nivel universitario. Para realizar esta evaluación, cada alianza debe identificar indicadores de progreso educativo. Este quehacer se conceptualiza como un proceso continuo de mejoramiento.

### **Objetivos de la Alianza en Puerto Rico**

El Comité Ejecutivo logró establecer en consenso la visión y objetivos específicos de la Alianza. Esta visión y objetivos se fundamentaron en el deseo de trabajar juntos, en un esfuerzo a largo alcance, dirigido a atender a estudiantes insuficientemente servidos a lidiar con los obstáculos que puedan encontrar a través de su desarrollo académico.

Los miembros de este comité estuvieron conscientes de la posibilidad de cambiar su visión y objetivos, una vez comenzaran las discusiones sobre la implantación de sus planes (J.J. Rivera, comunicación personal, 11 de abril de 1996). Uno de los acuerdos logrados por el grupo de trabajo fue establecer sus planes en etapas, de tal manera que, en el desarrollo de cada etapa se evalúen y revisen los planes para la próxima etapa.

Además, este grupo se percató de la gran cantidad de programas disponibles en Puerto Rico para atender a estudiantes insuficientemente servidos. Entre sus argumentos, expresaron que si la problemática de la educación persiste, aún con la existencia de estos programas, uno de los factores que lo produce es la falta de conocimiento y de coordinación entre los proveedores. Sobre esto, se acordó establecer un Centro de Información que promoviese la articulación entre diferentes organizaciones o proyectos.

Entre los objetivos establecidos para desarrollarse en próximas etapas del proyecto y así poder alcanzar lo anteriormente expresado están:

1. Identificar y diseminar información. Sobre programas e investigaciones relacionadas a estudiantes insuficientemente servidos.
2. Promover y dar apoyo a iniciativas exitosas. De igual forma, busca alentar esfuerzos colaborativos para promover un acercamiento integral y amplio.
3. Promover una colaboración y coordinación entre los programas. Esto es, la Alianza promoverá que sus miembros, cuando planifiquen un programa paralelo a sus esfuerzos, consideren la posibilidad de colaborar y coordinar entre sí.
4. Promover programas modelos dirigidos a ayudar a estudiantes a desarrollar sus talentos y destrezas y finalizar un grado académico universitario. Estos programas modelos buscan atender algunos de los obstáculos encontrados por los estudiantes para lograr un grado universitario. Entre éstos específicamente se encuentran: mejorar la tasa de retención, la ejecución académica de los estudiantes, el interés en las materias de enseñanza, las expectativas familiares sobre las posibilidades académicas de sus hijos, y el conocimiento de los estudiantes sobre alternativas educacionales.

### **Plan estratégico**

Se acordó que la Alianza debía construir sobre iniciativas que habían sido exitosas que mostraban ya el trabajo en equipo. Se escogieron así tres sedes para los proyectos. Primeramente, se escogió el Distrito Escolar Río Piedras, donde se encuentra la Escuela Antonio S. Pedrería, que es un proyecto conjunto con el Departamento de Educación, el Municipio de San Juan y la Universidad de Puerto Rico. Este proyecto atiende a estudiantes de bajos recursos y promueve una educación que descubre y desarrolle los talentos de los estudiantes. Se propuso integrar las escuelas intermedias y superiores de este distrito que atienden los estudiantes que se gradúan de la Pedrería. Ofreciendo así un proceso de articulación entre niveles escolares.

Se escogió también el Distrito Escolar de Cataño donde la empresa Bacardí tiene una alianza con las escuelas del distrito y la Universidad del Sagrado Corazón. Se sugirió apoyar y ampliar esta alianza para trabajar en la articulación de los diferentes niveles escolares. ya que en estas transiciones es donde más estudiantes dejan la escuela.

Finalmente, la tercera sede la constituyen dos escuelas de Bayamón. Estas, junto con el apoyo de la Universidad de las Américas, trabajaran particularmente la transición entre la escuela intermedia y superior.

Cada uno de estos esfuerzos presenta una alternativa de cómo lidiar con algunos de los obstáculos que los estudiantes enfrentan en su desarrollo educativo. La Alianza espera ayudar en el proceso estimulando el compartir de

experiencias entre pares, lo que hace que cada programa sea enriquecido por las vivencias de otros, así como también por otros programas. Como resultado de estos intercambios, se espera que nuevas ideas o modelos adicionales sean creados para ayudar a los estudiantes insuficientemente servidos. Las estrategias de intervención implantadas en el primer año fueron: (1) los mini-internados de maestros y personal administrativo o de apoyo para promover la comunicación entre pares, (2) seminarios y talleres para el personal escolar, (3) orientación y consejería ocupacional y académica al estudiantado, (4) un proceso continuo de reflexión de la facultad sobre su escuela. En la próxima sección se describe la implantación de estas estrategias.

### **Fase de Implantación en los Programas de la Alianza**

En Puerto Rico los estudiantes insuficientemente servidos son principalmente aquellos cuyo ingreso familiar está en o por debajo del nivel de pobreza. Este grupo de estudiantes está subrepresentado a nivel universitario. El problema no se limita a la transición de estudiantes del nivel superior al universitario, sino que muchos de estos estudiantes abandonan la escuela mucho antes, tan temprano como el nivel elemental. Sin embargo, el mayor número de casos de deserción escolar se da en la transición de escuela intermedia a escuela superior, de noveno a décimo grado (DE, 1988, 1993).

Actualmente en Puerto Rico existen escuelas, aunque muy pocas, que son consideradas exitosas por atender la situación planteada en el párrafo anterior. Algunas de estas escuelas estarán asociadas con la Alianza en la fase de implantación. Estas escuelas han sido previamente reconocidas por el Departamento de Educación y otras agencias sin fines de lucro, como por ejemplo la Fundación Ángel Quintero. Algunas de estas agencias reconocen a estos centros de aprendizaje como escuelas ejemplares o innovadoras. Para otras agencias, son escuelas experimentales o diferentes.

Los mini-internados (visita entre pares) desarrollados por la Alianza utilizan estas escuelas para que en ellas se integren los maestros y el personal administrativo o de apoyo de las escuelas de intervención que son actualmente el foco de la Alianza (Anglada, 1966a, b, c). Los mini-internados no son un programa, sino un método para producir cambios, a través de la interacción entre pares. Esta estrategia es apoyada por diversos autores. Galligani (1991) recalca que uno de los aspectos más positivos encontrados en los esfuerzos colaborativos realizados en California es la interacción entre las facultades de las escuelas, donde unos puedan servir de modelo para los otros. De igual forma. La Sélter, Gurney y Hursh (1996) entienden que estas interacciones entre pares han probado ser nuevas avenidas de gran valor para la discusión que alimenta y logre, a largo plazo, un cambio positivo en la cultura de la enseñanza de las escuelas.

Los **mini-internados** son visitas de tres días seguidos por un seminario de reflexión (Fase 1). Alrededor de 12 personas por escuela de intervención (director(a), orientador(a), trabajador(a) social, y los maestros de cada nivel participan en el mismo. Ellos comparten con los maestros de las escuelas anfitrionas (escuelas asociadas a la Alianza para este proceso) su medio ambiente y quehacer diario. Las escuelas anfitrionas son aquellas escogidas

como modelo por los procesos de cambio logrados por éstas. Las experiencias vividas durante los tres días son discutidas durante un seminario de reflexión de un día, próximo a cada visita. Antes de finalizar el semestre escolar o al comienzo del próximo, se reúne a todos los participantes de las diferentes sesiones de mini-internados para reflexionar en una asamblea general y planificar la segunda fase de estos.

En el semestre siguiente, los maestros de las escuelas anfitrionas visitan, en otra convivencia de dos días, a aquellos maestros que les visitaron previamente (Fase 2). Al igual que en el caso anterior, tienen un día de seminario reflexión seguido a la visita y una asamblea general junto con todos los maestros de las escuelas de intervención. Se busca con estos mini-internados que el personal escolar participe: (1) exhiba una apertura hacia los cambios en su escuela, (2) observe cambios específicos que se han hecho en estas escuelas anfitrionas, (3) se convenza de que el cambio es posible, porque en escuelas similares a la de ellos o con condiciones peores se ha logrado; y, (4) manifiesta el deseo de querer hacer cambios en su salón de clases y en su escuela.

Además de las visitas entre pares, en cada escuela de intervención se esta llevando a cabo un continuo proceso de reflexión y de planificación para llevar a cabo proyectos. La Reflexión Filosófica sobre la Escuela Propia (REFISEP) es un procedimiento que desarrolló la Sra. Adalexis Ríos Orlandi. Para llevar a toda la comunidad escolar hacia un análisis y reflexión sobre su realidad. Esta reflexión va encaminada a que la escuela como un todo establezca su propia visión y desarrolle sus propios mecanismos para alcanzar los objetivos que de ésta se derivan (Ríos Orlandi, 1996). Toda la facultad y personal de apoyo, los estudiantes y los padres tienen parte activa en este proceso de reflexión. La idea es crear una 'escuela propia' que satisfaga las necesidades de los estudiantes. Teniendo en cuenta sus propias características culturales y su medio ambiente.

También, se ofrecen seminarios y talleres entre el personal de las escuelas, maestros practicantes, profesores y otro personal a cargo de la toma de decisiones. Actualmente todos los centros de intervención trabajan en la determinación de necesidades, cuya información se utilizará para el desarrollo de una visión de cada escuela en particular y objetivos específicos para alcanzar los objetivos derivados de esa visión. La Alianza espera atender las necesidades de cada uno de los programas mediante la coordinación con los recursos existentes entre sus miembros.

Entre estos esfuerzos colaborativos, agencias como el College Board y ASPIRA son utilizados para proveer información y consejería que permite promover, estimular y motivar a los estudiantes a continuar estudios superiores, y a los maestros a ampliar su desarrollo profesional. Por ejemplo, se realizan actividades que familiarizan a los estudiantes con iniciativas o programas universitarios en sus áreas de interés. Otro aspecto en desarrollo son las tutorías, ya una de las escuelas comenzó con esta estrategia. La mejor forma de aprender es enseñando. Se espera que de estos mismos estudiantes, los que estén en un nivel más alto enseñen a sus pares.

Como podemos ver, la Alianza Metropolitana es una organización en crecimiento. Su estructura y su visión programática son simiente esperanzadora para lograr cambios significativos en la educación en Puerto Rico, y que estos cambios sean efectivos. Los esfuerzos colaborativos como éste fundamentan sus bases en el estudiante como centro del sistema educativo. Además, concuerdan que el maestro es el agente esencial del cambio constructivo, y por ello promueven fuertemente el desarrollo profesional de estos (DE, 1991).

### **Unidad de Investigación**

El Coordinador de Evaluación supervisa el proceso de evaluación del proyecto. Siguiendo las guías establecidas por el National Center for Urban Partnerships, éste está encargado de identificar, recoger toda información que sea necesaria para realizar una evaluación formativa y sumativa del proyecto. Este coordinador tiene como ayuda a un asistente de investigación. A la par, recibe apoyo de un asesor en evaluación. Aunque desde sus inicios la Alianza contempló un enfoque multimetodológico (cuantitativo y cualitativo), recientemente se incorporó al equipo de trabajo un experto en investigación cualitativa. Todos ellos componen la unidad de investigación.

Actualmente, el plan de evaluación principalmente está basado en un programa de evaluación para cinco años dirigido por el NCUP y la guía de evaluación desarrollada por el Programa de Alianzas Urbanas (UPP, por sus siglas en inglés). El foco de estas guías va dirigido hacia cuatro áreas: los estudiantes, la alianza como tal, las intervenciones y el cambio sistémico. La Alianza espera seguir este plan durante los próximos dos años para establecer si han alcanzado o no sus metas, al igual que para entender los cambios ocurridos.

A la par con este plan, se están desarrollando planes individuales para cada escuela para evaluar la intervención. Para el año escolar 1996-1997, se desarrolló el plan de evaluación de intervención de la primera de las siete escuelas. Los resultados generados por éste fueron presentados en octubre del 1997. Para el próximo año se seleccionó la segunda escuela y su plan de intervención se presentará en febrero de 1998.

Como parte de estas evaluaciones, se están realizando entrevistas a profundidad sobre el desarrollo de la Alianza, el significado que de ésta se tiene por sus aliados y la importancia de realizar un cambio sistémico verdadero en la educación puertorriqueña. Estas formarán parte de un estudio cualitativo que se está desarrollando a nivel nacional. Además, se realizó un estudio sobre los procesos de cambio logrados en una de las escuelas de la Alianza, como parte de los requisitos de una maestría en investigación y evaluación de procesos educativos. Este artículo forma parte de dicha tesis. Adicional a ésta, otros dos estudiantes de maestría realizan dos tesis utilizando principalmente como recursos el personal docente y administrativo de las escuelas aliadas y asociadas. Los hallazgos de éstas formarán parte del proceso mismo de evaluación.

### **Referencias**

Anglada, M. (1996). *Breve génesis del surgimiento de una idea*. Documento no publicado. AMSJE. Universidad del Sagrado Corazón (USC).

Anglada, M. (1996). La experiencia de los Mini-internados: guía de observaciones. (Disponible de AMSJE, PO Box 12383, San Juan, PR, 00914-0383).

Anglada, M. (1996). *¿Qué es la Alianza Metropolitana?*. [Opúsculo]. Santurce AMSJE. USC.

Departamento de Educación [DE], Departamento de Servicios Sociales y Departamento de Justicia (1988). Estudio sobre los jóvenes que abandonan la escuela en Puerto Rico. San Juan: Estado Libre Asociado.

DE. (1991). Lev Número 568: Ley Orgánica del Departamento de Educación. San Juan: Talleres de Artes Gráficas, ELA.

DE. (1993). Resumen estadístico de matrículas y bajas. San Juan: Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo, Gobierno de Puerto Rico

Galligani, D.J. (1990). Qualitative evaluations of the curriculum enhancement projects. California: California Academic Partnership Program.

La Celle-Peterson, M., Gurney, H. & Hursh, D. (1996). *Building collaborative inquiry teams: case studies in school-bases Inquiry Team Development*. (Documento presentado en la conferencia anual de AERA, New York).

Ríos Orlandi, A. (1996). Reflexión Filosófica sobre la Escuela Propia. Documento de Trabajo.