

2020 Fiscal Plan for Puerto Rico

Restoring Growth and Prosperity

As certified by the Financial Oversight and Management
Board for Puerto Rico

May 27, 2020

Capítulo 9. Reforma educativa K – 12

- **Una educación de alta calidad es el eje de la movilidad social de los residentes de Puerto Rico, especialmente después de años de devastadores desastres naturales y la crisis de COVID-19.** Una reforma educativa exhaustiva de los grados K-12 facultarán a cada puertorriqueño a desarrollar las habilidades necesarias para lograr la autosuficiencia económica, y unirse formalmente a la fuerza laboral. Junto con la Sección 13.3, la cual esboza las mejoras necesarias en la gestión y la eficiencia operativa que el Departamento de Educación (DEPR) debe alcanzar, este capítulo proporciona una ruta de transformación que verdaderamente transformará los resultados de los estudiantes K-12 en la Isla y, por lo tanto, permitirá una mayor participación y productividad de la fuerza laboral.
- Estudios demuestran que los trabajadores bilingües, con fluidez tanto en español como en el inglés, en los Estados Unidos (EE. UU.) continentales ganan \$2,800 más al año que sus pares monolingües, y que una desviación estándar de una cuarta parte en la calidad escolar en todos los EE. UU. produciría un aumento promedio del 0.35% en la tasa de crecimiento a largo plazo. Además, los trabajadores puertorriqueños menores de 65 años que poseen un diploma de escuela secundaria ganan tres veces más que los residentes que carecen de él. En efecto, las mejoras educativas traerán prosperidad y crecimiento a los individuos y a la Isla completa.

- Mientras tanto, más de 290.000 niños dependen del DEPR para que les sirva como su vehículo principal de movilidad social. Han transcurrido tres años desde la certificación del primer Plan Fiscal para Puerto Rico, sin embargo, el DEPR continúa retrasando las reformas integrales necesarias para satisfacer las necesidades de desarrollo de todos los niños, de manera que prepare a cada estudiante para el éxito en la educación superior o la fuerza laboral. El DEPR ha permitido que persista el bajo rendimiento escolar, con sólo un 45% de los estudiantes que dominan el Español, un 39% el Inglés y un 30% las Matemáticas durante el 2019, y con caídas particularmente pronunciadas en el Inglés entre el tercer y cuarto grado y en las Matemáticas y el Español entre el quinto y sexto grado. El DEPR ha dejado al 33% de los estudiantes del tercer grado en riesgo de no graduarse de la escuela secundaria y ha retrasado la introducción de prácticas basadas en evidencia que son importantes para atender adecuadamente a los estudiantes de educación especial que constituyen un 32% de la población estudiantil, la mayor de todas las jurisdicciones de los EE. UU.
- Aunque los desastres naturales y la pandemia COVID-19 han causado una destrucción sustancial, los fondos de ayuda en respuesta a estos eventos han ofrecido al DEPR una oportunidad sin precedentes para mejorar las escuelas públicas de Puerto Rico. Tras los huracanes del 2017, el DEPR recibió 589 millones de dólares en fondos de Ayuda Inmediata para Reiniciar las Operaciones Escolares (RESTART, por sus siglas en inglés) para compensar los gastos asociados con la reapertura de las escuelas. Como se ha señalado en la sección 13.3, el DEPR recibirá ahora más de 349 millones de dólares en virtud de la Ley de Ayuda, Socorro, y Seguridad Económica contra el Corona Virus (CARES Act, por sus siglas en inglés). Por último, la Junta de Supervisión Fiscal (Junta de Supervisión) asignó 124 millones de dólares en fondos adicionales del Gobierno de Puerto Rico para adquirir tabletas, programas informáticos y servicios de capacitación necesarios para el apoyo del aprendizaje a distancia de todos los estudiantes y maestros del DEPR como parte del Paquete de Apoyo a las Medidas de Emergencia en respuesta al COVID-19.

Inversión en los resultados estudiantiles

La Junta de Supervisión cree profundamente en la importancia de un sistema de escuelas públicas de alta calidad para los niños de Puerto Rico. Si bien la mejora de la calidad de las escuelas y los resultados de los estudiantes requerirá de una verdadera transformación por parte del DEPR, el Plan Fiscal incluye fondos para cubrir programas particulares que permitirán al Departamento mejorar los resultados estudiantiles. Estas inversiones se describen a continuación.

- **Aprendizaje a distancia (~\$254 millones):** El Plan Fiscal incluye fondos de emergencia que permite la compra de tabletas, programas informáticos y servicios de capacitación necesarios para apoyar el aprendizaje a distancia de todos los estudiantes y maestros del DEPR como parte del Paquete de Apoyo a las Medidas de Emergencia en respuesta al COVID-19. El Plan Fiscal espera que el DEPR utilice esos fondos para ofrecer educación en línea lo antes posible.

- **Programa para el desarrollo de profesores para el aprendizaje del inglés (~\$1.5 millones):** A partir del año escolar 2020-2021 y por recomendación de la Junta de Supervisión, el Departamento de Educación se asociará con una organización nacional sin fines de lucro para identificar, reclutar y capacitar a maestros de aprendices del Inglés (ELL, por sus siglas en inglés) en todo Puerto Rico. La Junta de Supervisión sugirió que esta asociación reconociera la importancia del impacto que la educación bilingüe tiene en los estudiantes, reduciendo la pobreza de niños y adultos, y ampliando las oportunidades profesionales. Para financiar este proyecto, el DEPR y la organización sin fines de lucro solicitarán una subvención federal competitiva. Esta subvención potencialmente cubrirá los costos asociados con la organización sin fines de lucro durante los tres primeros años, después de los cuales el programa de capacitación se habrá implementado en su totalidad y el DEPR habrá logrado la capacidad interna y los recursos para ampliar el programa a largo plazo. Durante los tres primeros años el programa debería entrenar a aproximadamente 300 profesores de inglés, con un impacto esperado de casi 90,000 estudiantes.
- **Programa dedicado a los psicólogos escolares (~\$50 millones por año):** El Plan Fiscal 2020 provee el presupuesto para financiar la contratación de un psicólogo por cada escuela del DEPR, a partir del año escolar 2020-2021, para ayudar al Departamento a satisfacer mejor las necesidades socio-emocionales y de desarrollo de todos sus estudiantes. Específicamente, la Junta de Supervisión asignará 52 millones de dólares para contratar 856 psicólogos escolares, que se unirán al Departamento como empleados a tiempo completo. Sus objetivos son dobles: por un lado, los psicólogos escolares proporcionarán intervenciones tempranas (por ejemplo, exámenes de conducta) para conectar a los estudiantes con los recursos apropiados y asegurar que los niños no sean erróneamente clasificados como estudiantes de Educación Especial. Además, los psicólogos escolares se asegurarán de que los estudiantes de Educación Especial reciban el apoyo académico y conductual adecuado, según lo requerido por su Plan de Educación Individualizada (PEI), reduciendo así el número de estudiantes que ingresan al Remedio Provisional.
- **Innovación en la educación (~\$7 millones):** Para alentar a las escuelas a explorar nuevas formas de aprendizaje, el Plan Fiscal incluye una recompensa potencial de 100,000 dólares para que 10 escuelas de cada región pongan en marcha un proyecto de innovación educativa durante el segundo semestre.
- **Incentivos para mejorar el rendimiento escolar y la presentación de informes (~ 2 millones de dólares):** El verdadero progreso de la reforma en el DEPR comenzará por la capacidad de supervisar, medir y reportar mejor los datos. Así pues, el Plan Fiscal incluye 2 millones de dólares en fondos como incentivo, con un posible bono único de \$1,500, para los directores de escuela que tengan un buen rendimiento en el sistema de calificación basado en la captación de datos y en la metodología aprobada para medir los resultados.

- **Para que todos los puertorriqueños tengan la misma oportunidad de desarrollar los conocimientos y las habilidades necesarias para contribuir a la economía puertorriqueña, el DEPR debe comenzar a implementar reformas educativas en el año fiscal 2021.** Como se describe en su Plan Estatal, el DEPR tiene como objetivo lograr un 73% en el dominio de las Matemáticas, un 77% del dominio del Inglés y un 80% del dominio del Español en todos los niveles para el año escolar 2021-22. Estos objetivos son extremadamente ambiciosos dado el actual rendimiento de los estudiantes, para alcanzar esta meta – sólo en Matemáticas – sería necesario duplicar el promedio actual del 30% de competencia de los estudiantes en sólo cuestión de años. No obstante, el futuro de Puerto Rico depende de que el DEPR alcance este nivel de mejora. Para alcanzar estas metas y asegurar que el DEPR haga un esfuerzo concertado para ofrecer a los niños de Puerto Rico la educación de alta calidad que merecen, las reformas integrales deben comenzar de inmediato, particularmente en áreas como el aprendizaje del idioma inglés, la alfabetización de los grados K-5 y la instrucción de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés)
- Para maximizar la probabilidad de éxito, las reformas educativas deben basarse en las áreas de mejora que el DEPR identificó en 2017: aumento en el rendimiento estudiantil (medido por las puntuaciones de META-PR y las tasas de graduación), mayor desarrollo profesional de los directores y maestros, y más esfuerzos para apoyar las necesidades de desarrollo integral del estudiante. Como tal, la revisión del DEPR debe:
 - Definir los objetivos y diseñar el plan estratégico 2022-2027 del DEPR para que guie las reformas,
 - Iniciar reformas curriculares basadas en evidencias,
 - Crear un plan de inicio escolar pos COVID-19 e implementar las capacidades de aprendizaje a distancia,
 - Mejorar las oportunidades de desarrollo profesional de los directores y profesores,
 - Realizar inversiones específicas para fomentar la participación familiar,
 - Recopilar, gestionar, y aprovechar sistemáticamente los datos para mejorar la toma de decisiones.
- Estas reformas deben tener como objetivo colectivo fortalecer la responsabilidad institucional entre los educadores y administradores; facilitar un liderazgo basado en datos en los niveles central, regional y escolar; y aumentar la capacidad de respuesta del DEPR a las necesidades integrales del estudiante y de la comunidad en general en la Isla. Además, la Junta de Supervisión acoge invita al DEPR, sus asociados no gubernamentales y a otros organismos

gubernamentales para que diseñen y propongan nuevas reformas innovadoras que fortalezcan las escuelas del DEPR.

9.1 Identificación de metas y diseño de un plan estratégico para guiar las reformas

- **Las reformas educativas exitosas requieren de una base estratégica y operacional para tener éxito.** Antes de que el DEPR pueda transformar las escuelas de la Isla, debe entender cómo las necesidades de los estudiantes – por ejemplo, los recursos curriculares y las oportunidades de desarrollo – varían entre las escuelas, y segmentar todas las escuelas en "niveles de rendimiento". Luego, para cada nivel de rendimiento, el DEPR debe definir objetivos de mejora y estrategias para llevarse a cabo dentro del plan estratégico 2022-27. El DEPR debe también crear una función de Principal Oficial de Operaciones (COO, por sus siglas en inglés) para que dirija la Oficina Central del DEPR y supervise la implementación diaria de las reformas. Para complementar estos esfuerzos, el Departamento debe fortalecer las capacidades de gestión financiera dentro de la actual oficina del Principal Oficial de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés).

9.1.1 Iniciativas específicas y parámetros de diseño

- El Plan Fiscal 2020 requiere que el DEPR ejecute las siguientes acciones para establecer una base para las reformas educativas:
 - **Segmentar todas las escuelas según los resultados estudiantiles,** como se ilustra en el Anejo 51.
 - **Elaborar un plan estratégico para 2022-2027** que defina los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), los objetivos de mejora y los hitos para cada nivel de rendimiento a fin de medir la eficacia de los esfuerzos de la reforma educativa en tiempo real, codificar un modelo operacional que delimite claramente las responsabilidades de los administradores centrales, regionales y locales en torno a la aplicación de las reformas educativas, e identificar estrategias para que los administradores centrales, regionales y locales apliquen intervenciones diferenciadas en todos los niveles de rendimiento.

EXHIBIT 51: PROPOSED OUTCOME-BASED PRDE SCHOOL SEGMENTATION

Underperforming schools	<ul style="list-style-type: none">▪ All schools that qualify for School Improvement resources¹▪ Schools that average less than 50% student proficiency across all four META-PR exams
Fair-performing schools	<ul style="list-style-type: none">▪ Schools that average 50% to 75% student proficiency across all four META-PR exams
Well-performing schools	<ul style="list-style-type: none">▪ Schools that average more than 75% student proficiency across all four META-PR exams

All elementary (K-5), middle (6-8), and high (9-12) should be segmented, with schools spanning two or more categories (e.g. a K-8) segmented two or more ways

¹ PRDE already segments approximately 125 of its most-underperforming schools using "composite scores" (made up factors like META-PR student proficiency) to allocate "School Improvement" support. "Comprehensive support" schools include all Title I high schools with a graduation rate below 67% and/or composite scores in the bottom 5% of all schools. "Targeted support" schools include all schools with at least one student demographic with composite scores in the bottom 10% of all demographics. "Additional targeted support" schools include all schools with at least one student demographic with composite scores in the Microsoft Excel subgroups.

- Para establecer una base firme para implementar las reformas educativas, la Oficina Central del DEPR debe llevar a cabo las siguientes acciones en sus respectivos plazos. La implementación de las medidas de eficiencia del DEPR estipuladas en la sección 13.3 que promoverán una gestión y utilización más eficaz de los recursos del Departamento, fortalecerán más aún las posibilidades de éxito de los esfuerzos de reforma educativa.

EXHIBIT 52: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTIONS TO ESTABLISH ENABLERS FOR EDUCATION REFORM

	Action item	Deadline
To be completed in FY2021	▪ Launch search for a COO	▪ July 1, 2020
	▪ Segment all PRDE schools	▪ Start of 2020-21 school year
	▪ Define KPIs, targets, and milestones for each achievement tier to evaluate the impact of education reforms and share them with the Oversight Board	▪ September 30, 2020
	▪ Discuss KPIs, targets, and milestones with the Oversight Board	▪ October 15, 2020
	▪ Discuss progress made in the development of a preliminary 2022-27 strategic plan with the Oversight Board (check-in #1)	▪ November 30, 2020
	▪ Identify a COO	▪ December 15, 2020
	▪ Discuss progress made in the development of a preliminary 2022-27 strategic plan with the Oversight Board (check-in #2)	▪ January 15, 2021
	▪ Share a preliminary 2022-27 strategic plan with (1) professional development, (2) curricular and distance learning, (3) family engagement, (4) data-driven, and (5) other viable reforms for each achievement tier with the Oversight Board (check-in #3)	▪ February 15, 2021
	▪ Discuss preliminary strategic plan draft and projected costs with Oversight Board	▪ February 28, 2021
	▪ Finalize strategic plan and share with Oversight Board	▪ March 31, 2021
	▪ Discuss finalized strategic plan and projected costs with Oversight Board	▪ April 15, 2021
	▪ Publish annual reform implementation progress report	▪ Annually from June 30, 2022
	To be completed in FY2022 and beyond	▪ Implement 2022-27 strategic plan
▪ Discuss annual implementation progress report with Oversight Board		▪ Annually from August 15, 2022

¹ In particular, PRDE should focus on (1) strengthening budget oversight and forecasting capabilities, (2) integrating ERP and HRIS systems to improve financial and personnel management capabilities, (3) professionalizing its procurement office to reduce fraud and waste and improve category purchasing strategies, (4) identifying top-10 contracts to analyze to identify and renegotiate to attain cost savings, and (5) strengthening overall financial controls to maximize operational efficiencies.

9.2 Lanzar reformas de los planes de estudio basadas en evidencia

- **El DEPR debe reformar sus planes curriculares y aprovechar las oportunidades de aprendizaje suplementarias, especialmente las ayudas digitales, para lograr aumentos significativos en la competencia de los estudiantes.** El plan curricular del DEPR necesita uniformarse de principio a fin en torno a las mejores prácticas basadas en evidencia, preservando al mismo tiempo la flexibilidad para que los educadores satisfagan las diversas necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes y se aborden los requisitos de los planes de estudios de los estudiantes de educación especial. Por último, el plan curricular del DEPR debe integrar ayudas digitales que faciliten la educación de alta calidad de los estudiantes puertorriqueños evitando así las interrupciones en la actividad escolar.

9.2.1 Iniciativas específicas y parámetros de diseño

- El Plan Fiscal Certificado requiere que el DEPR ejecute las siguientes acciones para fortalecer su currículo:

- **Evaluar el impacto del gasto curricular actual en el rendimiento de los estudiantes** para dirigir los recursos a los planes curriculares basados en evidencias y a las estrategias de instrucción en todas las asignaturas y niveles de grado para beneficiar al mayor número de estudiantes de educación general y especial, al tiempo que se siguen proporcionando todos los apoyos adicionales requeridos por los planes curriculares de los estudiantes de educación especial; diseñar un nuevo plan curricular para abordar las áreas de bajo rendimiento académico y de desarrollo más significativas en todo el sistema del DEPR y determinar cuándo comprar materiales curriculares actualizados o especializados (por ejemplo, libros de texto) para apoyar mejor a los estudiantes de educación general y especial.
- **Implementar estrategias de aprendizaje innovadoras** para empoderar a los estudiantes mediante innovaciones curriculares que se utilicen en sistemas de pares, como el aprendizaje basado en proyectos (PBL, por sus siglas en inglés). Estos enfoques tienen por objetivo crear aptitudes fundamentales para la solución de problemas (por ejemplo, síntesis, análisis) mediante una aplicación del "mundo real" que propicie la retención de información a largo plazo, y empoderar a todos los educadores – mediante el uso de evaluaciones formativas (por ejemplo, revisiones de los apuntes de los estudiantes, pruebas semanales, sesiones de retroinformación entre estudiantes y profesores) – para fortalecer el rendimiento de los estudiantes, la calidad del trabajo, la retención de información y la asistencia.
- **Reforzar las estrategias de aprendizaje con ayudas digitales probadas** para equipar a los educadores con recursos de aprendizaje (por ejemplo, lecciones, evaluaciones) y otros materiales curriculares adaptados a las necesidades de desarrollo de cada estudiante que impulsen el rendimiento de los alumnos y permitan a las escuelas – conectando virtualmente a los estudiantes con instructores cualificados – mejorar la calidad de la instrucción de los estudiantes e impulsar su rendimiento.

9.2.1 Estado actual y ruta a seguir

- El plan curricular actual del DEPR no apoya adecuadamente las necesidades académicas y de desarrollo de todos los estudiantes de educación general y especial, y muchos maestros carecen de las estrategias pedagógicas necesarias para maximizar el rendimiento de los estudiantes con los recursos curriculares actuales. El Departamento carece de un sentido de cómo su gasto curricular se traduce en el impacto de los estudiantes, lo que impide que el DEPR reasigne recursos para maximizar el rendimiento. Asimismo, el DEPR todavía no ha aplicado estrategias de enseñanza innovadoras, como el PBL, en todas las escuelas, lo que inhibe aún más el rendimiento de los estudiantes.

- A pesar de los años de enseñanza interrumpida, el DEPR ha planificado de forma inadecuada la educación virtual de sus estudiantes, aunque el financiamiento Federal y del Gobierno de Puerto Rico ha eliminado las principales barreras a la educación digital, dentro y fuera, de las escuelas del DEPR. Todas las escuelas tienen acceso a Internet por cable y dispondrán de Internet inalámbrico a finales de 2021, pero el DEPR no ha identificado todavía ayudas digitales beneficiosas para mejorar el rendimiento de los estudiantes dentro de las escuelas.
- Si bien la Junta de Supervisión alienta al Departamento a seleccionar las intervenciones que más se ajusten a su plan estratégico para 2022-27, el DEPR debe cumplir las medidas descritas en el Anejo 53 en sus respectivos plazos.

EXHIBIT 53: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTIONS TO STRENGTHEN CURRICULUM

Action item	Deadline	FY2021 budget incentives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PRDE to launch a school competition for education innovation and create an application process for school leaders that have ideas to positively impact student achievement through innovative programs or practices 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ December 2020 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$100,000 reward for 10 schools per region to implement the education innovation project during the second semester
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design curricular reform to complement distance learning strategy and leverage (1) student performance assessments, (2) innovative learning strategies, and (3) proven digital aids, and (4) other viable interventions to strengthen PRDE's curriculum at each achievement tier as part of the preliminary strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ February 15, 2021 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalize updates to curricular reforms as part of the updated strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ March 15, 2021 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Update curricular reform section within annual reform implementation progress report 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annually from July 31, 2022 	

9.3 Crear un plan de inicio escolar pos COVID-19 manteniendo las capacidades de aprendizaje a distancia

- Si bien la implementación de reformas basadas en evidencia es un objetivo importante a corto plazo, la prioridad inmediata del DEPR debe ser desarrollar un plan en el contexto de la pandemia del COVID-19 para los estudiantes durante el año escolar 2020-2021. Este proceso de planificación debe incluir una estrategia amplia de aprendizaje a distancia y un esquema para reabrir las escuelas cuando sea seguro para los maestros y los estudiantes. Es fundamental que el DEPR comience este trabajo de inmediato para que la estrategia pueda implementarse antes del comienzo del nuevo año escolar, aunque tales innovaciones también apoyarán los métodos de instrucción en los próximos años.

9.3.1 Iniciativas específicas y parámetros de diseño

- A fin de enfrentar eficazmente estos desafíos y responder de manera urgente, el DEPR tiene que **crear un grupo de trabajo que se centre exclusivamente en la reapertura de escuelas y la educación a distancia**:
- Para desarrollar el plan adecuado para Puerto Rico la planificación del regreso a la escuela debe combinar materias de Salud Pública, la experiencia de gestión del DEPR, aportaciones de las partes interesadas y la investigación sobre los enfoques nacionales e internacionales del regreso a la escuela. Casi todos los sistemas escolares del mundo se encuentran actualmente navegando por este mismo desafío, y Puerto Rico puede aprender de los éxitos y fracasos de los demás. Además de crear el plan correcto, el DEPR tendrá que implementarlo de manera efectiva. El impacto de la pandemia del COVID-19, además de los huracanes del 2017 y los terremotos del 2020, requerirá nuevas medidas de seguridad además de estrategias de aprendizaje acelerado, modificaciones en la programación y un mayor apoyo a los estudiantes y educadores. Una respuesta exhaustiva también podría incluir elementos relativamente sencillos como la adquisición de suministros de limpieza adicionales y un mejor equipo de protección para el personal, lo cual podría tardar varios meses en coordinarse.
- La mayoría de los estados y distritos están considerando tres escenarios principales para el regreso a la escuela en el año escolar 2020-2021:
 - Escenario 1: Las escuelas utilizarían plataformas de aprendizaje en línea/remoto para el comienzo del año escolar, mientras que las escuelas físicas permanecen cerradas;
 - Escenario 2: Las escuelas reabrirían para la enseñanza en persona, mientras se implementan protocolos de distanciamiento social;
 - Escenario 3: Las escuelas emplearían un modelo híbrido que utiliza horarios modificados para cumplir con los protocolos de distanciamiento social, mientras que el tiempo fuera de dicho horario se coordina a distancia.
- El DEPR debe estar preparado para orientar a las escuelas sobre cómo elegir entre estos escenarios, así como para navegar entre ellos en el caso de nuevos brotes del virus. Por esta última razón, el DEPR necesita una estrategia de enseñanza que se adapte a sus canales de distribución con poca o ninguna interrupción.

EXHIBIT 54: CONSIDERATIONS FOR BACK TO SCHOOL PLANNING

Important considerations for back to school planning (questions not meant to be exhaustive)

Accelerating learning & supporting student wellness	Academic planning	<ul style="list-style-type: none"> How can we improve upon remote learning from the spring experience? How can we diagnose and accelerate student learning in the fall? How can we best support educators through different models of educational delivery?
	Social-emotional and mental health supports	<ul style="list-style-type: none"> How can we support the social-emotional and mental health of students and educators? How can we provide a safe learning environment for students and educators, whether remote or in-person?
Engaging students & families	Technology considerations	<ul style="list-style-type: none"> How do we make sure we have enough of the right devices for students and educators that support effective teaching and learning? How do we protect data privacy and ensure cybersecurity with heavier technology use? How do we expand/augment network access for schools and students?
	Family engagement & communication	<ul style="list-style-type: none"> What information do families need to know and where/how should we solicit their input? How can we effectively communicate with families about reopen updates / policies and ways to support student learning?
Enabling safe & equitable learning	Physical space	<ul style="list-style-type: none"> How can schools repurpose the existing physical space to adhere to the appropriate social distancing protocols?
	Resource allocation	<ul style="list-style-type: none"> How can states advise LEAs as they manage limited resources while facing increasing expenses to provide education under new or multiple delivery models, and what sources of funding might be available to provide incremental support to schools and districts?

- Las estrategias de aprendizaje a distancia ya no son un componente opcional del modelo educativo del sistema escolar.** Dada la cantidad de tiempo que los estudiantes han estado fuera de la escuela en Puerto Rico durante los últimos años, el Departamento debe hacer progresos significativos en el desarrollo de estrategias de aprendizaje a distancia. De cara al futuro, debe preverse que la enseñanza a distancia tendría que estar accesible sin aviso previo, e incluso podría ser el modelo de enseñanza predeterminada para el inicio del año escolar 2020-2021. El plan de enseñanza a distancia del DEPR debería incluir estrategias de apoyo a la prestación de enseñanza (por ejemplo, un plan de estudios adaptable), las poblaciones vulnerables, los mecanismos de desarrollo profesional de los docentes, el despliegue de tecnología (y las plataformas tecnológicas de apoyo, por ejemplo, un sistema de gestión del aprendizaje), etc. El DEPR ha comenzado a adquirir miles de dispositivos para estudiantes y maestros con el fin de subsanar estas deficiencias tecnológicas, pero el despliegue de estos dispositivos por sí solo no constituye una estrategia de aprendizaje. Más bien, se requerirá una planificación cuidadosa para distribuir eficazmente los dispositivos y utilizarlos de manera efectiva para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Al igual que en la planificación del regreso a la escuela, el DEPR debería tratar de aprovechar las estrategias que han demostrado su eficacia en otros lugares, centrándose en la identificación y la

prestación de una enseñanza de alta calidad con el apoyo profesional adecuado para los maestros.

- El financiamiento de un grupo de tareas que se encargue de estas iniciativas debe provenir de las diversas fuentes de financiamiento mencionadas anteriormente. Por ejemplo, estos tipos de esfuerzos de planificación son un gasto permitido bajo el financiamiento federal de la Ley CARES. En el Anejo 55 se describen algunas de las principales medidas a ser implementadas que son fundamentales para una planificación eficaz del regreso a clases y el desarrollo de estrategias eficaces de aprendizaje a distancia.

EXHIBIT 55: BACK-TO-SCHOOL AND DISTANCE LEARNING IMPLEMENTATION ACTIONS

Required implementation action	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Develop plans and protocols to deliver remote instruction, and support parents and teachers through remainder of 2019-20 school year ▪ Assess which portions of the curriculum will be areas of focus during remote learning period, balancing accessibility and equity ▪ Rapidly provide Professional Development and platform for digital community/connection as educators seek to exchange ideas and best practices for remote instruction ▪ Assess summer scenarios by exploring options to provide ongoing learning opportunities and/or programming for students during summer months 	June 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflect on what worked this spring, challenges, and emerging best practices to develop a plan to strength instructional delivery (regardless of setting) ▪ Provide new professional development for educators that reflects the now-different demands of their jobs, and the likely need for flexible instructional tactics going forward ▪ Engage in scenario planning for fall instruction (various delivery channels, adjusted curriculum), and plan for altered curriculum and schedules for fall ▪ Develop plan to assess impact of COVID-related school closures on student learning and progress 	August 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assess impact of remote learning and remediate lost learning time by doubling down on English, Spanish, Science and math ▪ Offer additional mental health services and social-emotional supports for students, who will have had a wide variety of at-home experiences over the last 6 months ▪ Create specific plans, pathways, and supports for students in key transition grades to ensure that they have the supports necessary to be successful without having completed the prior grade in-person ▪ Provide educators with ongoing support and professional practice opportunities to improve regardless of delivery channel 	December 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identify gaps in IT systems and infrastructure to enable seamless online learning and teaching experience ▪ Define criteria for selection of technology vendors, including long-term viability, scalability of platform, and data security among others 	June 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribute devices and support students' and educators' hardware and connectivity needs as they transition to remote learning ▪ Coordinate with Academics team and educators to reflect on best practices in remote learning environments, and streamline technology to support better integration of education delivery and instructional strategies ▪ Evaluate effectiveness of technology tools and platforms, and improve processes underpinning remote operations (e.g., systems to connect administration and learning, devices and training) ▪ Develop more comprehensive asset management strategy, including asset inventory reviews, to support remote learning 	July/August 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assess security, bandwidth and resiliency of current IT infrastructure and invest to shore up gaps identified ▪ Review and alter cybersecurity processes and protocols to reflect changes in technology infrastructure and use ▪ Invest in online learning infrastructure to ensure resiliency of remote learning environment ▪ Identify opportunities improve efficiency and security of technology portfolio, infrastructure, and operating model 	December 2020

- El DEPR deberá invertir significativamente en sus estrategias de planificación del regreso a la escuela y de aprendizaje a distancia, aunque también deberá seguir enfrentando los desafíos estructurales dentro del sistema que estén alineados con las categorías del Plan Fiscal. Si bien las medidas de ahorro se han aplazado un año, el DEPR debe continuar su transformación organizacional y sus esfuerzos por operar un sistema más efectivo y eficiente.

9.4 Crear un plan de inicio escolar pos COVID-19 manteniendo las capacidades de aprendizaje a distancia

El DEPR debe fortalecer el desarrollo profesional a largo plazo de los maestros y directores para mejorar la instrucción en el salón de clases y la administración de la escuela. Los maestros efectivos están mejor preparados para desarrollar planes de enseñanza sólidos, entender sus planes de estudio y apoyar a sus estudiantes. Del mismo modo, los directores de escuela están mejor equipados para mejorar el funcionamiento de las escuelas, implementar reformas y supervisar el desarrollo de los maestros cuando reciben una capacitación sólida sobre cómo hacerlo.

9.4.1 Iniciativas específicas y parámetros de diseño

- El Plan Fiscal Certificado requiere que el DEPR se adhiera a un conjunto de parámetros al implementar esta reforma. Específicamente, el DEPR debe:
 - **Definir criterios operacionales y basados en resultados** que proporcionen al Nivel Central información adicional para identificar a los directores y maestros de mejor desempeño en todo el DEPR, permitiendo así que el DEPR amplíe las oportunidades de tutoría que introducen a los educadores de bajo desempeño a las mejores prácticas (por ejemplo, reduciendo el volumen de trabajo de los educadores de alto rendimiento para aprovecharlos como mentores capacitados, en alianza con la Universidad de Puerto Rico (UPR); contratando entrenadores integrados en el trabajo para que actúen como mentores a tiempo completo), y ofreciendo evaluadores a través de las escuelas del DEPR (por ejemplo, superintendentes, gerentes escolares, facilitadores) una estructura clara con la que ofrecer a los directores y maestros una retroalimentación basada en el rendimiento.
 - **Formalizar rutas de aprendizaje y comunidades de prácticas en las escuelas del DEPR** para exponer a los maestros y directores a las mejores prácticas de enseñanza, administrativas y de desarrollo social (por ejemplo, requiriendo que cada maestro participe en una ruta de aprendizaje que aborde un área de bajo rendimiento entre sus estudiantes, dirigiendo el uso de entrenadores de desarrollo profesional integrados al trabajo), y

fortalecer la instrucción de ELL, K-5 y STEM (especialmente matemáticas K-5) a través de una tutoría sólida (por ejemplo, a todos los maestros de bajo rendimiento se les podría asignar un mentor de alto rendimiento para ayudarlos a desarrollar sus fortalezas y abordar sus debilidades).

- **Aprovechar plenamente la alianza para la capacitación de maestros de K-12 entre la UPR y el DEPR** (la cual es posible gracias a un pago anual de 10 millones de dólares del Estado Libre Asociado a la universidad) para subvencionar la certificación y capacitación de maestros en materias básicas (por ejemplo, Inglés, Matemáticas, Ciencias) y prácticas (por ejemplo, administración del salón de clases, cómo diseñar evaluaciones efectivas) para mejorar la calidad de la enseñanza y ampliar la disponibilidad de clases de preparación de maestros que aborden áreas específicas de bajo rendimiento del Departamento (por ejemplo, trabajo de curso sobre cómo identificar, apoyar y encontrar ayuda adicional para los estudiantes con desafíos académicos o de comportamiento).
- **Aprovechar las asociaciones con las Organizaciones No Gubernamentales** (ONG) de Educación para establecer un programa de becas de excelencia para capacitar a profesionales motivados de alta calidad en la Isla para que hagan la transición a carreras en el ámbito de la educación, y desarrollar soluciones locales a largo plazo para los desafíos educativos o administrativos (por ejemplo, cómo desarrollar evaluaciones de maestros que midan conductas de valor agregado).
- **Introducir exámenes universales de estudiantes realizados por psicólogos escolares del DEPR junto con un marco de Sistema de Apoyo de Varios Niveles (MTSS)** para asegurarse de que las necesidades de desarrollo de cada estudiante se identifiquen y se satisfagan de forma rutinaria para evitar que los niños sean erróneamente categorizados como estudiantes de Educación Especial; comprender las necesidades académicas, conductuales y socio-emocionales de todo el niño para emparejar a cada estudiante con las intervenciones adecuadas (por ejemplo, lecciones en grupos pequeños para ciertos estudiantes de Educación Especial), asegurarse de que cada estudiante de Educación Especial reciba los servicios requeridos por sus PEI en el entorno menos restrictivo posible (por ejemplo, apoyo de comprensión de lectura en un aula de Educación General), y reducir el uso de costosas empresas de servicios profesionales para ejecutar los análisis de los PEI y otros servicios de apoyo requeridos por los estudiantes de Educación Especial (por ejemplo, aprovechando el personal de desarrollo interno).

9.4.2 Estado actual y ruta a seguir

- A pesar de su importancia, el DEPR carece actualmente de un enfoque estandarizado para el desarrollo profesional de los maestros y directores. El DEPR ha propuesto reforzar su oferta de STEM, impulsar el dominio de la

alfabetización y el bilingüismo, y enseñar más habilidades del "mundo real" o prácticas. Para promover estos objetivos, la Junta de Supervisión ha asignado fondos a varias iniciativas que fortalecerían las oportunidades de desarrollo profesional y la instrucción de los estudiantes en todo el Departamento.

- En los últimos años, la Junta de Supervisión ha asignado fondos a varias iniciativas destinadas a mejorar la enseñanza y los resultados de los estudiantes mediante el apoyo a un desarrollo profesional más sólido dentro del DEPR. Entre ellas figuran: i) la alianza para la capacitación de maestros del DEPR-UPR, ii) una iniciativa que se pondrá en marcha próximamente entre el DEPR y una importante organización sin fines de lucro para capacitar a instructores de ELL en toda la Isla, y iii) un importante esfuerzo para contratar a un psicólogo dedicado a cada escuela del DEPR.

Alianza de la UPR para la formación de maestros

- La alianza entre la UPR y el DEPR tiene por objetivo ofrecer a los educadores del DEPR oportunidades de capacitación sólidas que les ayuden a desarrollar las capacidades y aptitudes que busca activamente el Departamento. Esta iniciativa es posible gracias a una asignación de 10 millones de dólares anuales del Gobierno de Puerto Rico a la UPR.
- La Junta de Supervisión alienta al DEPR a que seleccione las intervenciones que más se ajusten a su plan estratégico para 2022-27, pero subraya que el Departamento debe completar las siguientes medidas en sus respectivos plazos:

EXHIBIT 56: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTIONS TO STRENGTHEN PROFESSIONAL DEVELOPMENT

	<u>Action item</u>	<u>Deadline</u>
To be completed before FY2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work with the non-profit organizations to apply for discretionary Federal grant to defray expenses associated with training ELL instructors 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ June 2020
To be completed in FY2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Launch NGO partnership to hire and train high-quality ELL instructors 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ September 2020
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design professional development reform that leverages (1) effectiveness criteria, (2) learning walks and communities of progress, (3) the PRDE-UPR partnership, (4) partnerships with non-profit organizations, (5) internal developmental staff and the MTSS framework, and (6) other viable interventions to strengthen school management and student instruction as part of the preliminary strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ February 15, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalize updates to professional development reforms as part of the updated strategic plan) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ March 15, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Train all superintendents, <i>gerentes escolares</i>, facilitators, directors, school psychologists, and other developmental support staff in how to leverage the MTSS framework to better support the needs of all students 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ June 30, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalize professional development section of annual reform implementation progress report 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annually from June 30, 2021

9.5 Realizar inversiones específicas para fomentar la participación de las familias

- **Dada la relación entre la participación familiar y el rendimiento de los estudiantes, el DEPR debe ampliar sus esfuerzos para promover una participación familiar sólida en la vida académica de sus estudiantes.** La participación integral de la familia, mientras tanto, puede aumentar los beneficios de la participación de los padres y se ha relacionado con niveles más altos de rendimiento académico, mayor motivación de los estudiantes, menos problemas de comportamiento y una adaptación socio-emocional más sencilla. Como tal, el DEPR debería aprovechar las herramientas digitales y presenciales, así como las estrategias de participación familiar de probada eficacia, para facilitar una participación familiar sólida e impactante.

9.5.1 Iniciativas específicas y parámetros de diseño

- El Plan Fiscal Certificado requiere que el DEPR se adhiera a un conjunto de parámetros. Específicamente, el DEPR debe:
 - **Utilizar herramientas de participación digital y presencial** para capacitar a las familias a fin de que obtengan una idea clara de la trayectoria académica de sus hijos (por ejemplo, mediante correos electrónicos individualizados, el uso de un sistema de información estudiantil que contenga las calificaciones de los estudiantes y los datos de asistencia) y para identificar oportunidades de voluntariado en la escuela de sus hijos (por ejemplo, mediante un boletín semanal), y permitir que los padres de los estudiantes de educación especial defiendan y apoyen más eficazmente las necesidades de sus hijos (por ejemplo, la guía de servicios de Educación Especial).
 - **Aprovechar las estrategias de participación familiar de probada eficacia** para equipar mejor a los padres y los maestros, utilizando enfoques basados en las fortalezas y prácticas basadas en relaciones, para colaborar igualitariamente en el desarrollo del niño para mejorar los resultados de los estudiantes, especialmente en el caso de los estudiantes de Educación Especial; mejorar el rendimiento de los estudiantes, mediante alianzas generacionales que entrelazcen directamente la educación de los niños con los padres mejorando los resultados para ambos (por ejemplo, ofrecer a los padres una formación laboral junto con un programa extraescolar de alta calidad para sus hijos).
 - **Encuestar regularmente a las familias de los estudiantes del DEPR** para empoderar a los directores y maestros que entiendan cuán efectivamente los instructores apoyan el desarrollo académico de los estudiantes, e identificar oportunidades que satisfagan mejor las

necesidades integrales de los niños (por ejemplo, mejorar la seguridad, proporcionar apoyo adicional al comportamiento).

9.5.2 Estado actual y ruta a seguir

- El DEPR ha adoptado medidas iniciales para impulsar la participación de las familias, como la apertura de una oficina para la participación familiar, pero el Departamento debe uniformar el uso de herramientas y estrategias para maximizar el impacto de sus esfuerzos para lograr la participación familiar. Si bien la oficina es un paso en la dirección correcta, el Departamento en general todavía tiene que institucionalizar el uso de herramientas digitales y presenciales para dar a los padres una idea más sólida del desempeño de sus hijos. Además, el Departamento todavía no ha capacitado a los administradores o los maestros en el uso de estrategias comprobadas de participación familiar para fomentar una participación más amplia efectiva.
- Si bien la Junta de Supervisión exhorta al Departamento a realizar intervenciones que se ajusten lo más posible a su plan estratégico para 2022-2027, el DEPR debe cumplir las medidas descritas en el Anejo 57 en sus respectivos plazos.

EXHIBIT 57: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTIONS TO BOOST FAMILY ENGAGEMENT

	<u>Action item</u>	<u>Deadline</u>
To be completed in FY2021	<ul style="list-style-type: none"> Design family engagement strategy that leverages (1) non-digital and digital tools, (2) proven engagement strategies, (3) fielding family surveys, and (4) other viable interventions to boost family engagement at each achievement tier as part of the preliminary strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> February 15, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> Finalize updates to family engagement as part of the updated strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> March 15, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> Update family engagement reform section within annual reform implementation progress report 	<ul style="list-style-type: none"> Annually from July 15, 2022
To be completed in FY2022 and beyond	<ul style="list-style-type: none"> Distribute family survey 	<ul style="list-style-type: none"> Every six months from October 15, 2021

9.6 Recopilar, gestionar y aprovechar metódicamente los datos

- **La recopilación, gestión y aprovechamiento regular de los datos permitirá al DEPR tomar decisiones informadas para mejorar los resultados de los estudiantes y evaluar la eficacia de sus esfuerzos de reforma.** La evidencia proveniente de los estados continentales sugiere que la recolección y el análisis de datos permitirá al DEPR dirigir mejor sus recursos hacia recursos curriculares y estrategias de instrucción basadas en evidencias impactantes, realizar intervenciones focalizadas y oportunas para apoyar a las poblaciones estudiantiles vulnerables y evaluar el impacto de las reformas educativas. A su

vez, el acceso a estos conjuntos de datos y análisis facultará a los educadores, las familias y demás grupos para mejorar aún más los resultados de los estudiantes.

9.6.1 Iniciativas específicas y parámetros de diseño

- El Plan Fiscal Certificado requiere que el DEPR se adhiera a un conjunto de parámetros para fortalecer la participación familiar:
 - **Identificar los datos cruciales para la optimización de la financiación, la identificación de oportunidades de intervención y la evaluación de la eficacia de la reforma educativa**, a fin de realizar un diagnóstico de los datos fácilmente accesibles dentro del DEPR, comprender qué sistemas se deben conectar, consolidar o eliminar, y comprometer los recursos internos y externos necesarios para desarrollar las capacidades de rastreo de datos actualmente no disponibles.
 - **Implementar un Sistema de Gestión de Datos (DMS, por sus siglas en inglés) que permita a los superintendentes, gerentes escolares y facilitadores acceder rápidamente a los datos regionales, escolares y de estudiantes** relevantes para evaluar el rendimiento de los estudiantes (por ejemplo, los puntajes de META-PR, y los promedios de las notas), así como las tendencias de rendimiento (por ejemplo asistencia, ausentismo y abandono escolar; recomendaciones disciplinarias) en tiempo real. Digitalizar la documentación del PEI de los estudiantes de educación especial para facilitar el cumplimiento de los requisitos del PEI y permitir que el DEPR pueda dotar de personal y presupuestar eficazmente la programación de la Educación Especial y de la Remedio Provisional, asignar más rápidamente los recursos (por ejemplo, equipos de apoyo regionales) para apoyar a las poblaciones de estudiantes de bajo rendimiento, vulnerables o de educación especial de manera más eficiente, rápida y eficaz, y medir el impacto de las reformas educativas en el rendimiento de los estudiantes y la satisfacción de los maestros.
 - **Permitir a los directores y otros administradores escolares acceder al DMS** para apoyar la aplicación del sistema de seguimiento de los progresos basado en datos empíricos que se requiere para la puesta en marcha del marco del MTSS a fin de prestar apoyo a todos los estudiantes de educación general y especial de la manera menos restrictiva posible. Evaluar el rendimiento de los maestros y los estudiantes en relación con las mediciones clave o las políticas departamentales (por ejemplo, las directrices revisadas sobre el tiempo y la asistencia), adaptar las oportunidades de desarrollo profesional de los maestros para atender las áreas más apremiantes de bajo rendimiento de los estudiantes y optimizar la asignación de los recursos escolares.

- **Publicar regularmente datos anónimos en el DMS** para facilitar la creación de tarjetas de puntuación de rendimiento específico de la escuela, que incluyan la asistencia de los estudiantes y los maestros, los resultados de META-PR y las tasas de graduación, entre otros puntos de datos; facultar a los educadores para remodelar sus planes de enseñanza (por ejemplo, el contenido, los planes de clases, el ritmo) en respuesta a los datos de los estudiantes (por ejemplo, los resultados de META-PR). Permitir a los padres comprender rápidamente la trayectoria educativa de sus hijos realizando intervenciones en el hogar cuando sea apropiado, y permitir a terceros, como por ejemplo a las organizaciones educativas sin fines de lucro y a los investigadores académicos, comprender mejor y apoyar las necesidades educativas de los estudiantes puertorriqueños.

9.6.1 Estado actual y ruta a seguir

- El DEPR ha avanzado muy poco en la recopilación o gestión de datos para fundamentar la toma de decisiones. Hasta la fecha, el Departamento se ha centrado en el desarrollo de un sistema más robusto asistencia para rastrear la presencia de estudiantes y profesores. Más allá de esta iniciativa, el DEPR todavía tiene que entrenar y exigirle a todos los directores y maestros la toma de decisiones basadas en datos. Además, la ausencia de un sistema sólido de gestión de la asistencia con datos pertinentes, precisos y oportunos, impide aún más la adopción de decisiones basadas en datos, especialmente en las oficinas regionales y centrales, en las que unos datos robustos apoyarían la adopción de decisiones holísticas en todas las escuelas del DEPR.
- Aunque la Junta de Supervisión exhorta al DEPR a que introduzca intervenciones que se ajusten lo más posible a su plan estratégico para 2022-2027, el Departamento debe cumplir las medidas indicadas en el Anejo 58 en sus respectivos plazos.

EXHIBIT 58: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTIONS TO FACILITATE DATA-DRIVEN DECISION-MAKING

	<u>Action item</u>	<u>Deadline</u>
To be completed in FY2021	<ul style="list-style-type: none"> PRDE Central Office: Assemble data reform working group comprised of PRDE technical personnel and educators (e.g. directors, teachers, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> July 1, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Develop a template and methodology to establish school-level scorecards and provide the Oversight Board with a plan for implementing them across all schools. At a minimum, the template must include basic school information, teacher attendance rates (as measured by Kronos), student attendance rates (as measured by SIE), META-PR test results, and graduation rates. The methodology to measure outcomes can be based on changes on performance of test scores for both general and Special Education students, changes in attendance rates, and changes in graduation rates, among others. In addition, scorecards must include surveys as a tool to promote family and community engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> July 31, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Working group: Define KPIs and ideal technical future state for DMS (e.g. desired data outputs to appear on student-, school-, and system-wide performance dashboards; IEP digitization, centralization, and management capabilities; creating anonymized datasets to share externally) 	<ul style="list-style-type: none"> August 1, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Discuss KPIs and DMS future state with Oversight Board 	<ul style="list-style-type: none"> August 15, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE Central Office: Launch and implement time and attendance policy and tracking system (Kronos) across the entire system, including all PRDE schools and administrative offices 	<ul style="list-style-type: none"> Start of 2020-21 school year
	<ul style="list-style-type: none"> Working group: Conduct a review of PRDE's systems architecture to determine if the existing technical ecosystem can support the future state DMS 	<ul style="list-style-type: none"> September 15, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Working group: Present systems architecture findings to the Oversight Board 	<ul style="list-style-type: none"> September 30, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Working group: Design implementation roadmap and milestones to develop a viable DMS system that features a pilot program (with a scaled-down version of the future DMS tested in a small number of schools) at the outset 	<ul style="list-style-type: none"> October 31, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Present implementation roadmap to the Oversight Board 	<ul style="list-style-type: none"> November 15, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Publish detail performance scorecard for every PRDE school 	<ul style="list-style-type: none"> Annually from December 15, 2020
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE technical staff: Launch DMS pilot program, commence data collection, and begin assessing performance 	<ul style="list-style-type: none"> March 31, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE technical staff: Create performance report for DMS pilot program 	<ul style="list-style-type: none"> June 30, 2021
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE Central Office: Update data reform section within annual reform implementation progress report 	<ul style="list-style-type: none"> Annually from June 30, 2021

	<u>Action item</u>	<u>Deadline</u>	<u>FY2021 budget incentives</u>
To be completed in FY2022 and beyond	<ul style="list-style-type: none"> PRDE technical staff: Discuss performance report with Oversight Board 	<ul style="list-style-type: none"> July 15, 2021 	
	<ul style="list-style-type: none"> Update scorecards to reflect the most recent information for school year 2020-2021 and provide reporting to the Oversight Board on agreed upon format 	<ul style="list-style-type: none"> September 2021 	<ul style="list-style-type: none"> \$1,500 one-time bonus for school directors that perform well on scorecards based on data captured and approved methodology to measure outcomes
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE technical staff: Scale pilot program across PRDE schools 	<ul style="list-style-type: none"> July to December 2021 	
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE Central Office: Train all educators (e.g. directors, teachers) on how to use the DMS 	<ul style="list-style-type: none"> July to December 2021 	
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE technical staff: Launch full DMS at all PRDE schools 	<ul style="list-style-type: none"> January 2022 	
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE Central Office: Begin sharing anonymized DMS data with the National Center for Education Statistics 	<ul style="list-style-type: none"> Ongoing from January 2022 	
	<ul style="list-style-type: none"> PRDE schools: Offer educators refresher courses and parents introductory sessions on how to use the DMS 	<ul style="list-style-type: none"> Ongoing from January 2022 	

Capítulo 13. Reforma de la eficiencia de las Agencias

13.3 Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR)

- El (DEPR) es la agencia gubernamental mas grande dentro del Gobierno de Puerto Rico, y se encargada de proveer educación para aproximadamente 289 mil estudiantes de K-12 a través de la Isla en 856 escuelas mientras lucha por mejorar los resultados educativos de sus estudiantes y operar acorde con el tamaño de su matrícula estudiantil.
- Los resultados y las tasas de competencia estudiantil han disminuido en todas las asignaturas principales en los últimos años, según los resultados de la prueba META-PR. Desde que se implementó la prueba META-PR en el año fiscal 2016, las tasas de competencia han disminuido, en comparación con el año fiscal 2019, de la siguiente manera:
 - Español en un seis por ciento (del 51 % al 45 %),
 - Matemáticas en un tres por ciento (del 33 % al 30 %),
 - Inglés en un seis por ciento (del 45% al 39%), y
 - Ciencias en un seis por ciento (del 53% al 47%).
- Si bien la matrícula de estudiantes ha disminuido considerablemente en las últimas décadas proporcionalmente con la baja poblacional, más del cincuenta por ciento desde su máximo en 1980 y aproximadamente en un 33 % desde el 2010, el número de escuelas y maestros no había disminuido de igual manera.
- Los resultados insuficientes del DEPR son muestra de un conjunto de sistemas y estructuras burocráticas subyacentes que son ineficaces e ineficientes. En pocas palabras, el DEPR no ha desarrollado la capacidad interna, o no ha liderado con un compromiso claro hacia un plan para manejar la compleja dinámica educativa de Puerto Rico.
- El DEPR no se ha movilizadо plenamente hacia una organización que pueda ejecutar acelerada y estratégicamente el progreso en las escuelas.
 - Entiéndase, la creación de las Oficinas Regionales Educativas (ORE), las que se crearon bajo la premisa de prestar un apoyo directo a las escuelas. Su modelo de funcionamiento supone que las mismas sean descentralizadas para poder responder mejor a las necesidades y los contextos específicos de cada escuela. Las ORE en la actualidad funcionan como una capa adicional de burocracia, en vez de un ente de cambio que este más cercano a la población estudiantil y a sus familias.
- La Junta de Supervisión le ha realizado varias sugerencias al DEPR en aras que este funcione de manera más estratégica, mientras que cumple con su función básica de impartir los servicios educativos de manera eficiente y eficaz en función de costos. Sin embargo, el DEPR ha recurrido a medidas que le permiten ahorrar

a corto plazo, pero menoscaban su capacidad de prestar servicios óptimos de manera sostenible a largo plazo.

- Por ejemplo, para lograr ahorros en la nómina de sueldos, el DEPR implementó el Programa de Transición Voluntaria (PTV) durante el año fiscal 2019, en vez de implementar sus políticas de dotación de personal, renovar los procesos administrativos y ejecutar las reducciones de fuerza de trabajo activa.
 - Como resultado, la Organización Escolar tiene más maestros de los que necesita, y – aún después de cerrar 255 escuelas – el DEPR sigue operando un sistema que tiene una capacidad significativamente mayor que la matrícula estudiantil. Sin embargo, el DEPR no tiene maestros en todos los lugares que son necesitados, y existe un déficit en el número de maestros de inglés en el sistema. Esto conlleva escuelas de menor escala, que requieren de más recursos por estudiante, para funcionar.
- La Junta de Supervisión reconoce que el DEPR ha estado operando en un entorno complejo a raíz de los huracanes María e Irma, los recientes terremotos y la propagación de COVID-19, y que enfrenta un gran reto para reanudar el nuevo año escolar 2020-2021. Sin embargo, más allá de estas crisis, el DEPR ha creado aún más desafíos para el sistema escolar debido que las inversiones aprobadas por la Junta de Supervisión durante el año fiscal 2019-2020, las cuales estaban destinadas para aumento de salarios de maestros y directores, y la compra de libros de texto que mejorasen la calidad de la educación, se han estancado o se han aplicado incorrectamente, habiéndose ya gastado parte de los fondos asignados.
 - El DEPR aplicó incorrectamente la inversión del Plan Fiscal al no proporcionar aumentos de sueldo a todos los maestros incurriendo así en un pago retroactivo de alrededor de \$23 millones, por no proporcionar aumentos a los maestros transitorios. De igual manera, y debido a la pobre gestión de los fondos federales por parte del DEPR, el Departamento de Educación de los Estados Unidos (USDE, por sus siglas en inglés) le requirió al DEPR que contratase a un agente fiduciario para la supervisión de sus gastos.
 - Debido a la falta de preparación, tras los terremotos y la pandemia mundial de COVID-19 el DEPR no ha podido prestar servicios de enseñanza a distancia, ni otros servicios importantes.
 - El DEPR tendrá acceso a una significativa fuente de fondos federales basado en la respuesta federal y estatal al COVID-19. Esta fuente de fondos ayudará al DEPR a abordar las necesidades de alta prioridad relacionadas con la planificación de un regreso seguro al año escolar, y ofrecer oportunidades sólidas de aprendizaje a distancia en caso de un cierre físico de escuelas para evitar más pérdidas de aprendizaje. Los fondos adicionales disponibles para el DEPR incluyen:

- Aproximadamente \$349 millones en fondos federales para la educación K-12 disponible a través del Fondo de Ayuda de Emergencia para Escuelas Primarias y Secundarias de la Ley CARES;
 - Una parte del alrededor de \$48 millones asignados al Fondo de Socorro Educativo de Emergencia del Gobernador, autorizado por la Ley CARES;
 - Traspaso de 680 millones de dólares de fondos federales pertenecientes al año fiscal 2020 que habían sido congelados mientras el DEPR contrataba a un agente fiduciario;
 - Asignaciones estatales adicionales por \$124 millones, para implementar la enseñanza a distancia; esto como parte del conjunto de medidas en apoyo a las emergencias del año fiscal 2020, y de la inversión total en dispositivos de \$255 millones financiada en parte con fondos de RESTART.
- Los fondos antes mencionados no tienen por objeto reducir la expectativa que el DEPR acelere una transformación sustancial de sus operaciones y gestiones para mejorar los servicios, mientras mantiene un equilibrio fiscal. Esto requerirá de un plan claro y controles rigurosos que atiendan las necesidades estudiantiles y familiares; por lo que, sin dicha transformación sustancial el DEPR continuará con resultados estudiantiles estancados.
 - El Gobierno tendrá que establecer aspiraciones y redoblar sus esfuerzos para mejorar las capacidades y habilidades de la población puertorriqueña. Esto implica tanto acciones inmediatas para permitir que el aprendizaje continúe en el contexto de COVID-19, como impulsar las mejoras operacionales y de gestión para proporcionar mejores servicios a los niños de Puerto Rico. En apoyo de estos esfuerzos, la Junta de Supervisión está proporcionando fondos destinados al apoyo del cumplimiento de decretos federales de consentimiento, contratación de más enfermeras escolares, adquisición de libros de texto, transporte y aumento en la remuneración de los maestros.

Inversiones para impulsar mejoras operacionales

El Plan Fiscal 2020 proporcionará fondos para asegurar que el DEPR cuente con lo necesario para cumplir con los requisitos federales y para facilitar una mejor prestación de servicios:

- **Aproximadamente \$285 millones en compensación de maestros y directores de escuela en cinco años:** Los Planes Fiscales de 2018 y 2019 proporcionaron aumentos de salario para los maestros y directores en los años fiscales 2019 y 2020. Desafortunadamente, sin embargo, el DEPR excluyó por error a los maestros y directores transitorios de estos aumentos, lo que ha generado una demanda contra la agencia.

- **Aproximadamente \$65 millones en libros de texto, transporte y otros servicios para estudiantes:** El Plan Fiscal incluye \$25 millones en el año fiscal 2020-2021 para libros de texto y \$40 millones en el año fiscal 2021 para cubrir los gastos de transporte – principalmente de estudiantes de educación especial, gastos de alimentación de los estudiantes y otros materiales.
- **Aproximadamente \$15 millones, por año, para enfermeras escolares adicionales en todas las escuelas:** El Plan Fiscal proporciona \$15 millones para contratar a las enfermeras escolares necesarias, en vez de contratar estos servicios.
- **Aproximadamente \$6 millones para sistemas de registro de tiempo y asistencia de los estudiantes y los maestros:** Una gran laguna que posee el DEPR es la certitud al reportar el número la matrícula de sus estudiantes y su asistencia. Esto se debe en parte a una excesiva dependencia de los procesos manuales y a una pobre gestión. Por lo que el Plan Fiscal proporcionará fondos para apoyar el sistema de tiempo y asistencia Kronos, y para ofrecer incentivos a los directores y escuelas que demuestren una información coherente y fiable sobre la asistencia de los estudiantes y sus maestros.

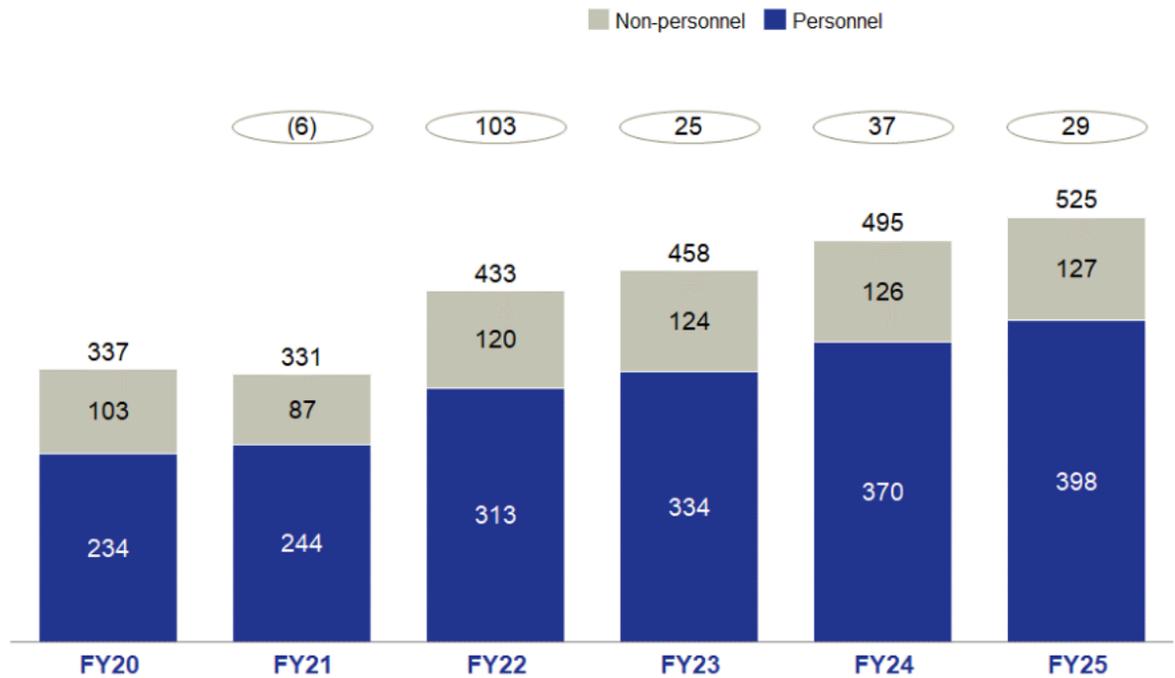
Contabilidad presupuestaria del año fiscal 2021 para el Programa de Remedio Provisional de Educación Especial: Además de los fondos descritos anteriormente, el Plan Fiscal asegura que el DEPR cumpla con los requisitos legales para el programa de Educación Especial. Para asegurar que se asignen los recursos adecuados a todos los estudiantes de Educación Especial, los presupuestos del año fiscal 2021 para los programas de Educación Especial y de Remedio Provisional se presentarán por separado del presupuesto general del DEPR. De esta manera, la Junta de Supervisión podrá asegurar que los recursos se asignen adecuadamente en función de la matrícula y las necesidades de los estudiantes de Educación Especial, al tiempo que se garantiza una mayor transparencia en el gasto del programa.

13.3.1 Resumen de las medidas de eficiencia

- No se requerirá que el DEPR logre ahorros adicionales en el año fiscal 2021 con respecto a lo requerido en el año fiscal 2020; este retraso debe ser utilizado para manejar las circunstancias de la pandemia actual y progresar en la implementación de reformas claves. Sin embargo, durante los años fiscales 2022 a 2025 el DEPR debe alcanzar los ahorros presupuestarios y de personal descritos en el *Exhibit 73*.

EXHIBIT 73: DEPARTMENT OF EDUCATION MEASURES SUMMARY OF IMPACT

Run-rate savings from agency efficiency measures¹, \$M



¹Excluding investments and other funding increases

Mejorando la proporción estudiante-maestro

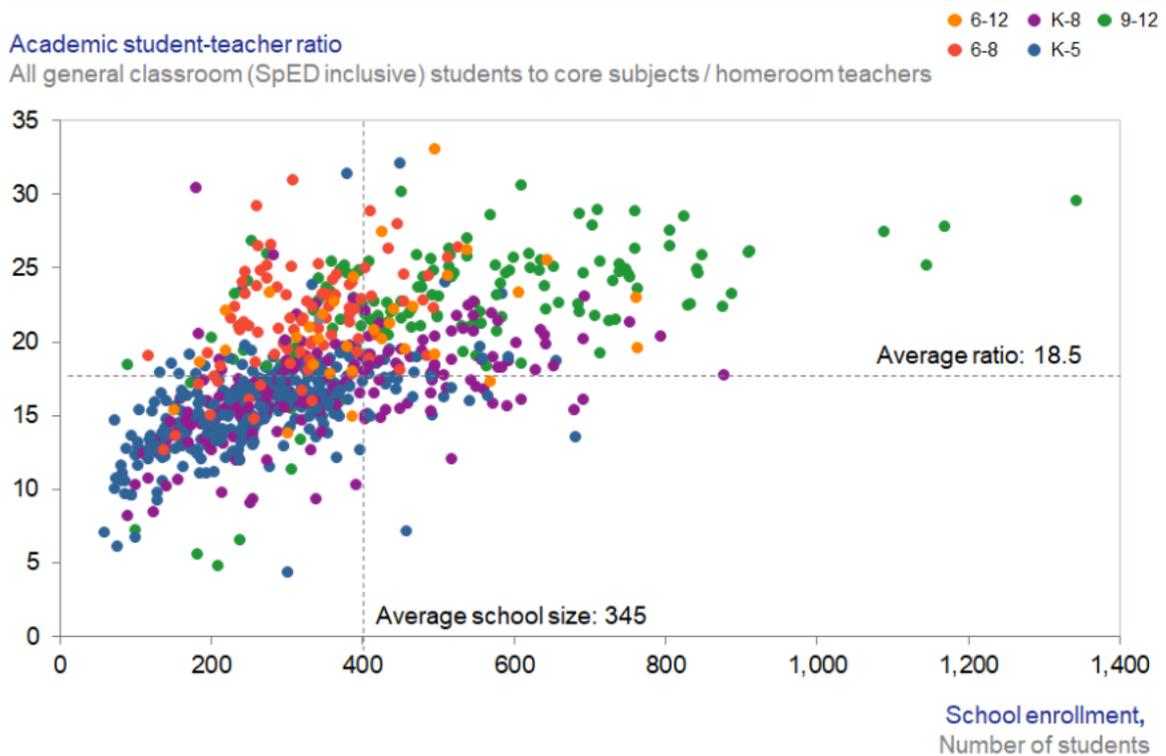
- Un indicador clave de la eficiencia de la escuela es la proporción estudiante-maestro (proporción EM) utilizado en todo el sistema escolar. Dada la necesidad del DEPR de adecuar sus recursos a la constante disminución de la matrícula, este debería aspirar a manejar su ratio EM para asegurar mejoras en su eficiencia.
- El Plan Fiscal 2020 refleja un cálculo actualizado de la proporción EM, basado en datos del DEPR, para incluir tanto a los estudiantes de la corriente regular como a los de educación especial que pasan la mayor parte de la jornada escolar en aulas inclusivas conocidas como Salón Recurso. De igual manera que en los Planes Fiscales anteriores, desde abril de 2018 los maestros que se cuentan en la proporción EM son aquellos que enseñan las materias básicas y/o los de Salón Hogar – anteriormente denominados maestros "académicos". Además, en los Planes Fiscales anteriores, se espera que el resto del personal docente – anteriormente denominados como maestros "no académicos", se vea afectado por la deserción.
- Mientras que la proporción EM para todo el sistema en el año fiscal 2018 fue de 18.9 (332,251 estudiantes a 17,607 maestros), los datos proporcionados en

diciembre de 2019 indican que la proporción EM ha empeorado hasta alcanzar 18.5 (aproximadamente 276,000 estudiantes a 15,000 maestros).

- Dada la variedad de tamaños de escuelas alrededor de toda la Isla, muchas escuelas tienen una proporción EM muy inferior al 18.5. El *Exhibit 74* muestra que aproximadamente 500 escuelas tienen una proporción EM menor al 18.5, y el 75 % de esas escuelas tienen una matrícula menor a los 345 estudiantes. Como resultado, y según la Organización Escolar, dichas escuelas tienen un exceso de personal de aproximadamente 800 maestros en el año fiscal 2020; por lo que, de no tomarse medidas adicionales, la proporción EM disminuiría hasta 15.3 para el año fiscal 2025.

EXHIBIT 74: ACADEMIC STUDENT-TEACHER RATIO BY SCHOOL ENROLLMENT AND GRADE

PRDE school-level student-teacher ratio distribution by enrollment and grade



- Parte de este problema puede resolverse mediante la implementación formalizada de las propias políticas de dotación de personal del DEPR, entiéndase la Organización Escolar, y se resumen en el *Exhibit 75*.

EXHIBIT 75: PRDE ORGANIZACION ESCOLAR STAFFING POLICIES

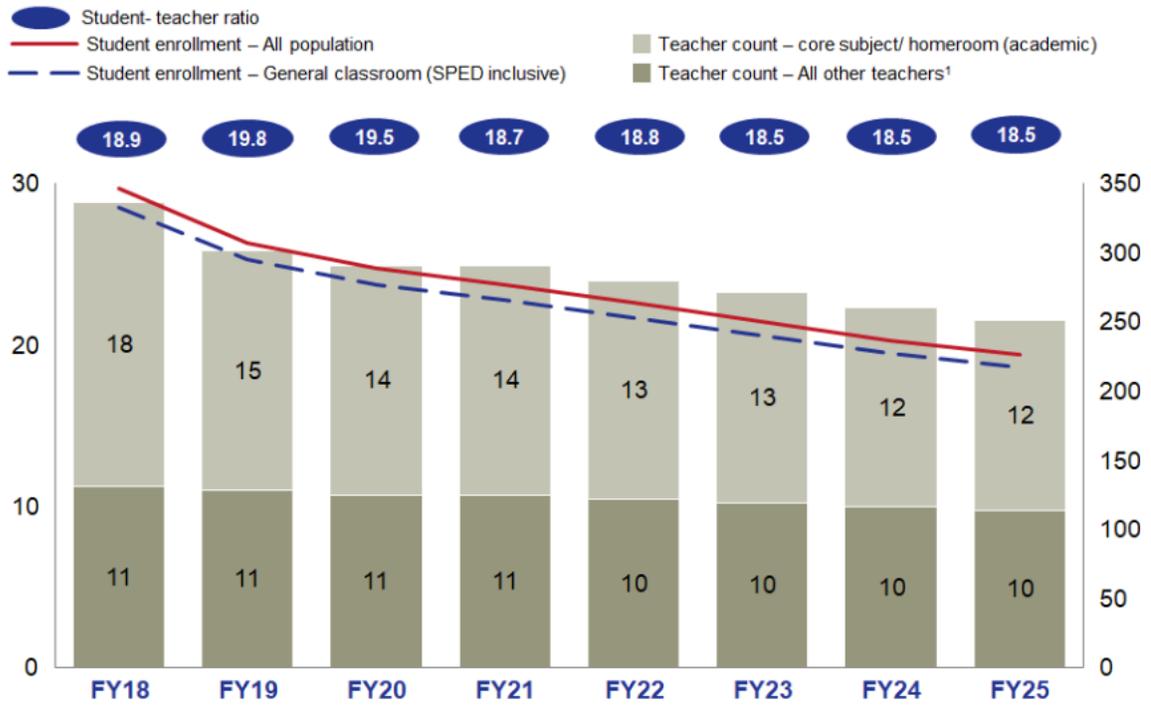
	Formal policy	Implied guidelines	No implied guidelines
General Education	<ul style="list-style-type: none"> Class size maximums (PK: 16, K-3: 25, 4-12: 30) 	<ul style="list-style-type: none"> Grades 6-12: 5 classrooms per pod of 5 teachers – consisting of math, science, history, Spanish, and English teachers 	<ul style="list-style-type: none"> General Education assistants (n=80)
Specialty		<ul style="list-style-type: none"> English (K-5): 5 classes taught per day PE: 1 every 250 students Arts, Health, Career & Technology: 1 per subject per 6-8 and 9-12 grade 	
Special Education	<ul style="list-style-type: none"> Class size maximums <ul style="list-style-type: none"> Regular, reduced enrollment: 16 Full-time classroom (promotion): 12; Full-time classroom (modified): 10 Resource teachers: 25 pull-outs per day Therapists: based on individual IEP 	<ul style="list-style-type: none"> Note: Special Education class size maximums in practice are lower than stated formal policy 	<ul style="list-style-type: none"> Special Education assistants (n=5.8k) Note: Driven in large part by IEPs, but exceptions are made based on need with no firm ratios
Source / Policy	<ul style="list-style-type: none"> Organización Escolar (General Education + Special Education) Convenio Colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> Escuela Basica HR Director guidance 	<ul style="list-style-type: none"> Decisions are made flexibly

Notes: Special Education issued their first school organization policy in FY18-19; *PRDE communicated 1 nurse per school is required by Law 85, though the language is not apparent
 SOURCE: Carta Circular num. 05-2019-2020, PRDE política pública sobre la organización escolar para el programa de educación especial y los requisitos de promoción y graduación para los estudiantes con discapacidades matriculados en las escuelas del departamento de educación de puerto rico, May 2019

- Dado que los objetivos de ahorros del Plan Fiscal se han aplazado un año, prevemos que la proporción EM bajará de 18.5 en el año fiscal 2020 a 17.7 en el año fiscal 2021, dada la disminución prevista en la matrícula. Sin embargo, en los años sub siguientes, la expectativa es que el DEPR administre más eficientemente su proporción EM al observar fielmente su propia Organización Escolar, y otras políticas de dotación de personal.

EXHIBIT 76: TEACHER-RELATED PAYROLL SAVINGS

PRDE historical and target teacher headcount, 1000



¹ Excludes librarians, program coordinators, counselors, or social workers

- Si bien siguiendo sus propias directrices, el DEPR estaría buscando una estructura de personal más eficiente que la actual, con el tiempo seguirá sin alcanzar los objetivos del Plan Fiscal, dado que muchas escuelas funcionan con niveles de matrícula ineficientes y, por lo tanto, incurren en importantes "quiebres" (es decir, profesores infrautilizados).
 - Por ejemplo, si una escuela tiene 36 alumnos en el tercer grado, esa escuela necesitará dos maestros de tercer grado con aulas de dieciocho alumnos cada una, aunque en teoría esos maestros podrían enseñar a otros siete alumnos cada uno, según las directrices de la Organización Escolar.
 - Esta situación existe en toda la Isla; sólo el 40 % del total de 856 escuelas del DEPR opera una Organización Escolar eficiente (ver *Exhibit 77*). Dichas escuelas están geográficamente dispersas a lo largo de la Isla, existiendo ineficiencias en todas las regiones y en todas las zonas (urbanas / suburbanas / rurales).

EXHIBIT 77: MAP OF PRDE SCHOOLS BY ABILITY TO ACHIEVE EFFICIENT STAFFING

PRDE schools by location and efficiency



- **Inefficient school:** based on current enrollment structure or size, applying *organización escolar* results in a teacher need that equates to a below average ratio **485 schools**
- **Efficient school:** based on current enrollment structure or size, applying *organización escolar* results in a teacher need that equates to an above average ratio **353 schools**

- Debido a la disminución de la población total de la isla se prevé que la matrícula disminuya entre un cuatro y un cinco por ciento cada año hasta el año fiscal 2026, el problema de quiebre empeorará, ya que las escuelas cada vez son menos capaces de mantener un nivel de personal eficiente.
 - Si bien el Plan Fiscal no requiere cierres adicionales de escuelas, lo que reduciría el quiebre del sistema, es importante reconocer los costos de personal y de funcionamiento de la gestión de un sistema escolar en el que la capacidad supera a la matrícula.
 - La mejor manera de abordar esta situación es mediante la gestión activa del impacto, teniendo en cuenta las limitaciones geográficas y demográficas de los estudiantes. Si bien el Plan Fiscal no requiere un rediseño de este impacto, reconoce que esa reforma será importante para el DEPR a largo plazo ante la continua disminución de la matrícula.

EXHIBIT 78: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTION ITEMS FOR IMPROVING STUDENT-TEACHER RATIO

Required implementation action	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delineate roles and responsibilities for each function of the Central vs. Regional offices in a manner that allows PRDE to identify duplicative responsibilities and re-prioritize school support in the regions 	August 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review current staffing levels against PRDE staffing guidelines (<i>organización escolar</i>) across all 856 schools and identify schools with incorrect mix of teaching staff 	December 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define an implementation plan to invest in Region's school support function by re-allocating staff to increase academic facilitator positions in the regions and reduce administrative headcount in the central and regional administrative offices, aligned to Fiscal Plan targets for FY2022 to FY2025 	December 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define an implementation plan to align teacher count to current <i>organización escolar</i> guidelines for identified schools – this change would allow PRDE to meet the Fiscal Plan savings targets for FY2022 to FY2025, as described in Exhibit 5 above 	May 2021
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outline a plan to streamline the process for school staffing in a transparent data-based manner that will allow PRDE to continue to manage the student-teacher ratio in a systematic way 	May 2021

Optimizar el personal con consolidaciones de escuelas

- Hasta la fecha, las consolidaciones de escuelas no han dado lugar a ahorros proporcionales de costos porque no han ido acompañadas de reducciones simultáneas de personal administrativo.
 - A partir del año fiscal 2022, el Plan Fiscal 2020 requerirá que el número de administradores de escuelas (directores, personal de oficina, etc.), personal de servicios de alimentación, personal de mantenimiento de instalaciones y otro personal específico de las escuelas se reduzca para dar cuenta del número menor de escuelas logrado con las consolidaciones realizadas hasta dicha fecha.
 - Para ello, el Departamento debe esforzarse por mantener el promedio alcanzado en 2018 de 2.24 empleos a tiempo completo (*Full Time Equivalents* o *FTEs*, por sus siglas en inglés) en el área administrativa por escuela, 3.39 *FTEs* de servicios alimentarios por escuela y 2.27 *FTEs* de mantenimiento por escuela.
- En el año fiscal 2020, el Gobierno informó a la Junta de Supervisión que los niveles de dotación de personal del DEPR para los servicios de alimentos y el personal de mantenimiento se rigen por los requisitos mínimos de dotación de personal establecidos mediante acuerdos de negociación colectiva.
 - El DEPR expresó que los convenios establecidos inhiben la capacidad del Departamento de reducir aún más dicha plantilla, en consonancia con las consolidaciones de escuelas. Cuando se pidió que se presentara más información en apoyo de esta afirmación, la misma no fue provista a la Junta de Supervisión.

Dimensionamiento de las oficinas regionales y centrales

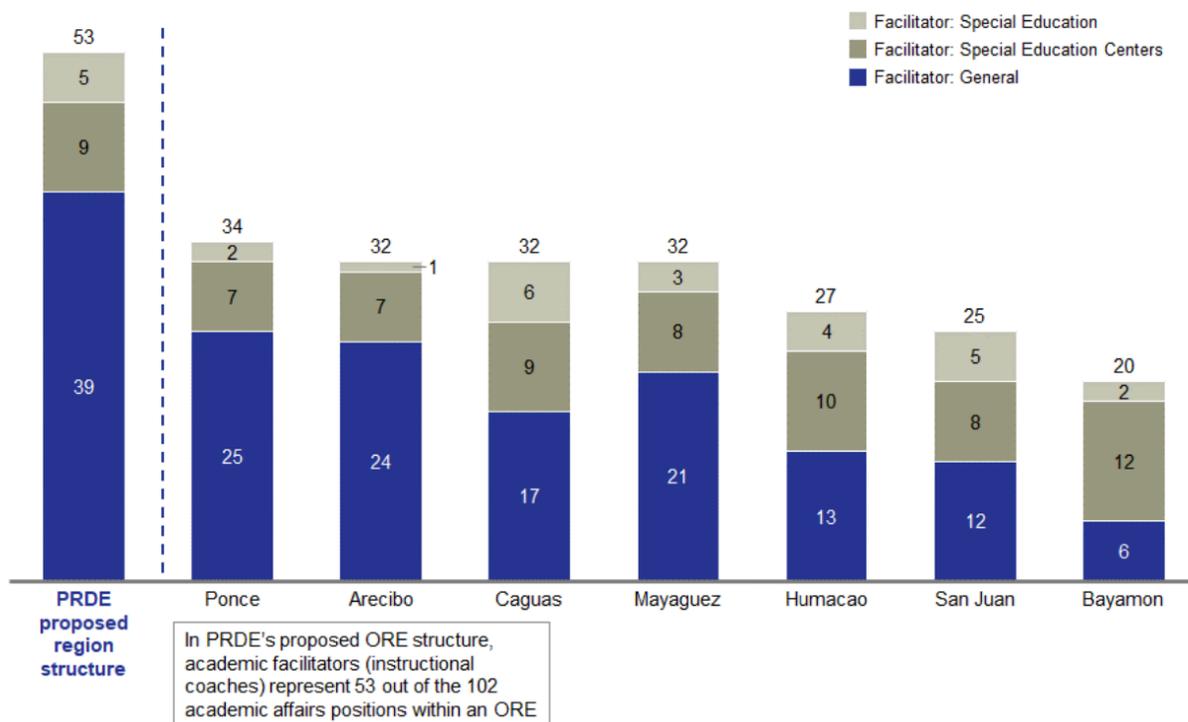
- El Plan Fiscal 2020 apoya el cambio propuesto por el DEPR, de un modelo de oficina administrativa central única a un modelo de administración central/regional.
 - Al aplicar un modelo regional, el DEPR trata de implantar la prestación de servicios más rápidos y pertinentes a nivel local; mientras impulsa iniciativas sistemáticas y servicios compartidos desde una oficina central, y la reducción del número de funcionarios administrativos. En este nuevo modelo central/regional, la administración de las distintas escuelas se descentralizaría y se haría más ágil, al tiempo que se acercaría la toma de decisiones a los estudiantes y las familias.
 - El desarrollo y la confianza en el liderazgo regional también permitiría que la estructura administrativa central del DEPR se adecuara a niveles de dotación de personal comparables a los de los organismos educativos estatales de los estados. En consonancia con el impulso hacia un modelo central/regional, el Plan Fiscal de 2019 exigía que para el año fiscal 2020, el DEPR lograra aproximadamente una reducción del veinticinco por ciento de funcionarios administrativos entre las funciones de las oficinas regionales y centrales.
 - Este objetivo se mantiene en el Plan Fiscal de 2020, aunque la distribución del personal entre las funciones parece ser ahora diferente según los últimos datos analizados del DEPR.

- A diciembre de 2019, el DEPR tenía aproximadamente 3,500 empleados que desempeñaban funciones en las oficinas centrales/regionales:
 - ~800 en la oficina central,
 - ~900 en las siete oficinas regionales, y
 - ~1,800, la mayor parte, en funciones de campo que sirven directamente a las escuelas o grupos de escuelas, pero etiquetadas a las regiones.

- Al margen de la plantilla, la composición actual del personal de las oficinas regionales está muy concentrada en funciones administrativas, en lugar de en funciones de apoyo educativo, las cuales fueron el propósito principal original de la creación de las oficinas regionales.
 - De hecho, en las siete regiones, el número de facilitadores académicos del DEPR se queda corto con respecto a lo que exige su propio diseño de la estructura regional (*Exhibit 79*). El DEPR debe reajustar sus recursos para subsanar esta deficiencia, reduciendo adecuadamente las funciones administrativas en las regiones.

EXHIBIT 79: ACADEMIC FACILITATOR COUNT VERSUS TARGET

Proposed regional headcount vs current state for academic facilitators, Dec 2019



SOURCE: PRDE Personnel roster Dec 2019

- Además, existe la oportunidad de adecuar el tamaño de la oficina central, ya que un análisis realizado por el DEPR en el año fiscal 2019 concluyó que la oficina central podría funcionar eficientemente con aproximadamente 600 funcionarios si se asignaran adecuadamente a todas las áreas funcionales.
- De cara al futuro, el DEPR debería mantener su visión de un modelo central/regional más definido, eliminando las responsabilidades duplicadas entre las oficinas centrales y regionales, y dando prioridad al apoyo escolar en las regiones.
 - Además, el DEPR debería reequilibrar el personal para aumentar los puestos de facilitadores académicos en las regiones y adecuar el número de funcionarios administrativos en las oficinas centrales y regionales para garantizar que los recursos se centren más adecuadamente en impulsar el rendimiento de los estudiantes en las escuelas.

Consolidar el impacto de la escuela K-12

- Después de un análisis de varios factores, incluyendo la capacidad, las características geográficas y culturales, la distancia a las escuelas vecinas, los costos de transporte y la calidad de las instalaciones, entre otros, el Plan Fiscal

de octubre de 2018 determinó que el DEPR debería cerrar 307 escuelas para el año fiscal 2020.

- La consolidación de las escuelas permitiría a los sistemas invertir en un número menor de escuelas de alto rendimiento. Se estimó que el cierre de cada escuela ahorraría \$47,000 anuales por la reducción de los costos de las instalaciones. Para el año fiscal 2020, el DEPR consolidó 255 escuelas y la Junta de Supervisión había determinado que no era necesario realizar más cierres. Sin embargo, el Plan Fiscal todavía espera que estos ahorros, los cuales representan aproximadamente \$15 a 20 millones por año, sean capturados en otros lugares.
- Hasta la fecha, la consolidación de las 255 escuelas ha dado lugar a una disminución de los servicios públicos y otros gastos de funcionamiento, pero muchos de esos edificios se han dejado vacíos o se han vuelto a destinar a usos administrativos, lo que ha inhibido la capacidad del DEPR para captar todos los ahorros derivados de cada uno de los cierres de escuelas.
 - A pesar de que el DEPR no suele ser el propietario de las escuelas, el Gobierno debe hacer todo lo posible por ultimar un plan de venta, alquiler u otro tipo de medida para garantizar que los edificios no utilizados se utilicen de la manera más eficiente en las comunidades y no creen nuevos problemas comunitarios debido a su abandono. A partir del año fiscal 2022, se espera que el DEPR capture todos estos ahorros.

Reducción en los gastos de adquisición

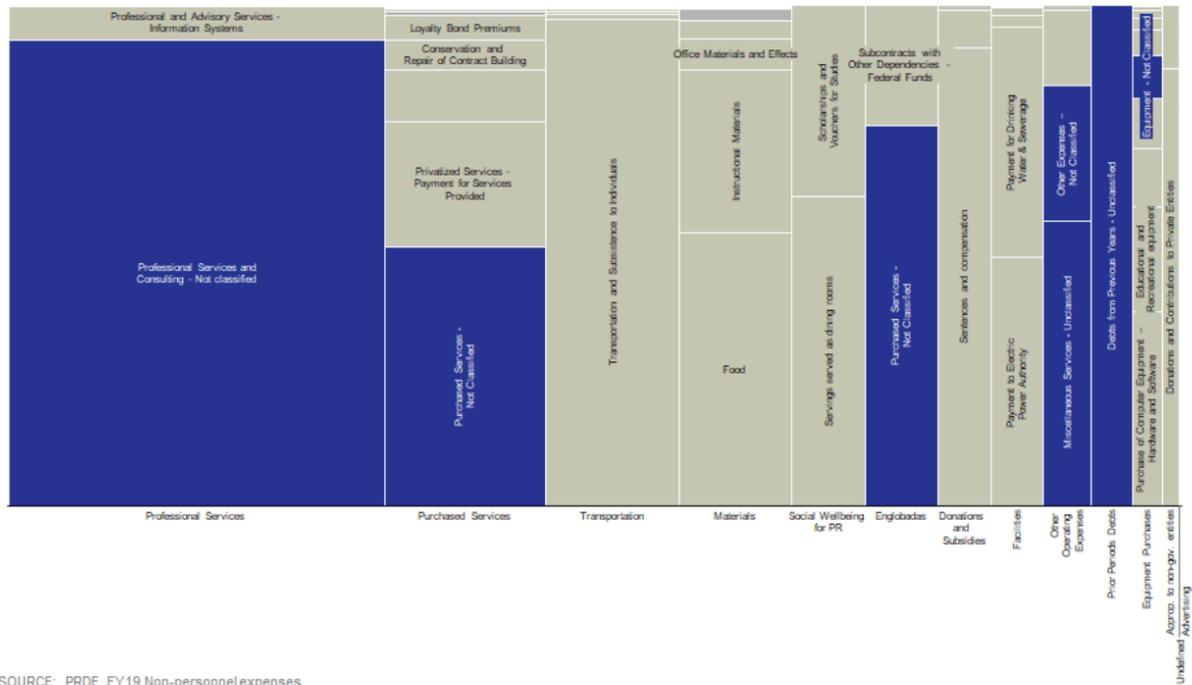
- El gasto en adquisiciones del DEPR debería reducirse en aproximadamente un diez a un quince por ciento para el año fiscal 2023 mediante políticas de adquisición centralizadas, incluyendo compras estratégicas y controles de demanda.
 - Hasta la fecha, el DEPR no ha realizado progresos notables en la materialización de ahorros en las adquisiciones, y en su lugar ha dependido de la Administración de Servicios Generales (ASG) para proporcionarles los ahorros. Hasta la fecha, ASG no ha asumido un papel significativo en las adquisiciones en nombre del DEPR, y en el ínterin, el Departamento tiene la responsabilidad de lograr ahorros en las adquisiciones.
- La capacidad del DEPR de adoptar decisiones estratégicas de gestión bien fundadas que asignen eficazmente sus recursos a los gastos de adquisición se ve limitada por la falta de transparencia en los gastos.
 - Por ejemplo, el análisis de la Junta de Supervisión para los gastos del año fiscal 2019 reveló que aproximadamente un cuarenta a un cincuenta por ciento de los gastos, no relacionados con el personal, están etiquetados en categorías que tienen descripciones poco claras; las cuales son etiquetadas como categorías misceláneas, o simplemente están listados como "no clasificados" (*Exhibit 80*).
 - Un porcentaje significativo, tanto de los servicios profesionales como de los servicios adquiridos, no están clasificados; lo que significa que les falta la

información descriptiva básica para poder categorizar los gastos sin tener que referirse a los documentos contractuales originales.

- El DEPR debe mejorar su contabilidad y la clasificación de datos que identifiquen los gastos, no sólo para poder administrar los mismos, sino también para aprovechar el dinero de manera más eficaz para los estudiantes.

EXHIBIT 80: FY2019 PROCUREMENT SPEND BREAKDOWN

Spend by concept code and account description, FY19 Actual



SOURCE: PRDE FY19 Non-personnel expenses

- Durante el año fiscal 2011, el DEPR suscribió más de 3,000 contratos que generaron \$851 millones en gastos de adquisición de todas las fuentes de financiamiento (Fondos Generales y Fondos Federales). De estos costos, hay cuatro renglones que representan más del sesenta por ciento del gasto:
 - Las instalaciones como concepto de costo sólo representan aproximadamente un cuatro por ciento (\$38 millones) del gasto en adquisiciones; pero tomando en cuenta los proveedores y programas relacionados con las instalaciones.
 - Por ejemplo, la Oficina para el Mejoramiento de Escuelas Públicas (OMEP), el gasto real en instalaciones se acerca más al veintidós por ciento (\$184 millones) del gasto.
 - De hecho, mientras que los servicios comprados representan aproximadamente el catorce por ciento (\$116 millones) del gasto, tras un análisis más detallado, parece que aproximadamente \$79 millones de este

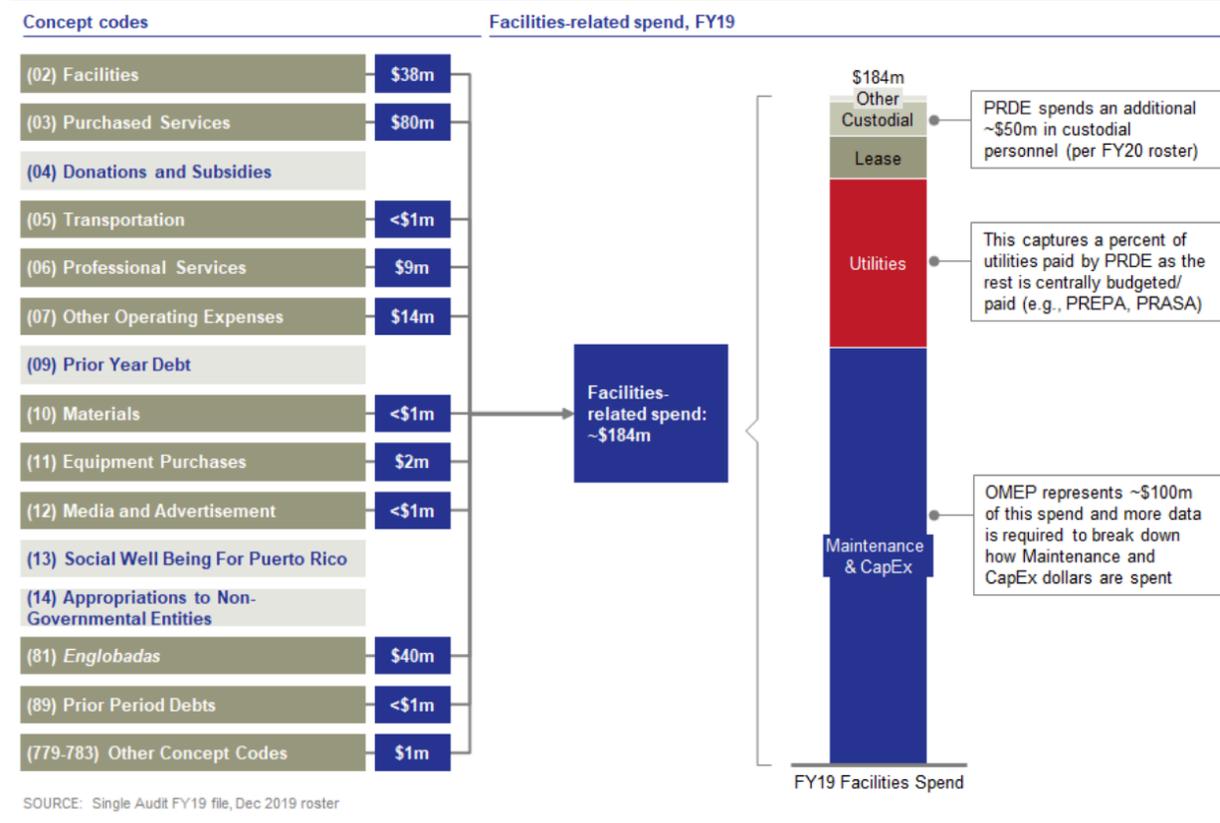
gasto ligado a los servicios comprados se gasta en proveedores relacionados con las instalaciones.

- El transporte representa aproximadamente el once por ciento (94 millones de dólares) del gasto y proporciona servicios a alrededor de 18,000 estudiantes de la corriente regular y 12,000 estudiantes de educación especial.
 - Sin embargo, en marzo de 2020, aproximadamente 9,800 estudiantes de Educación Especial aún no tenían acceso a los servicios de transporte.
- Los servicios profesionales representan aproximadamente el treinta por ciento (\$273 millones) del gasto.
 - Los servicios profesionales de Educación Especial, como los servicios de evaluación y terapia, representan aproximadamente un cuarenta por ciento (\$101 millones) del total de los servicios profesionales contratados por el Departamento.
- Muchos de los contratos de estas categorías son muy pequeños y difíciles de analizar debido a la limitación de datos disponibles sobre ellos.
 - El DEPR debería identificar formas más eficientes de adquirir servicios para atender sus necesidades mediante métodos de ahorros en las adquisiciones, tales como la renegociación de contratos, la compra a granel, etc.
- El DEPR debería aplicar mayores datos y normas de rendición de cuentas para sus contratos, de modo que el valor de estos contratos pueda evaluarse en el futuro.
 - Por ejemplo, es difícil determinar cuántas y qué escuelas y/o estudiantes se benefician de cada uno de estos servicios contratados, si estos servicios se han prestado en su totalidad, y cuál es su impacto general.

Costos de las instalaciones

- Actualmente, hay muy poca transparencia en lo que el DEPR gasta en instalaciones.
 - Mientras que los archivos financieros del DEPR del año fiscal 2011 indicaron aproximadamente \$38 millones de gasto en el renglón de “instalaciones”, un análisis más profundo sugiere que el gasto relacionado con las instalaciones también se registra en varios otros conceptos de costo; lo que resulta en un total de costos relacionados con las instalaciones de más de \$184 millones, aproximadamente (Exhibición 81).
 - Esta clasificación actual dificulta la desagregación de los gastos de los establecimientos en limpieza, mantenimiento, servicios públicos, alquileres/arrendamientos y gastos de capital, requisito previo esencial para la adopción de decisiones eficaces sobre los gastos de las instalaciones.

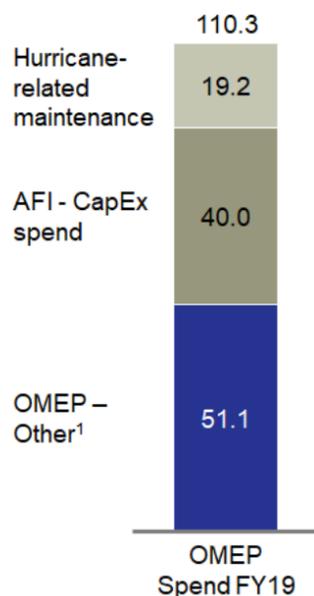
EXHIBIT 81: FY2019 FACILITIES-RELATED SPEND BREAKDOWN



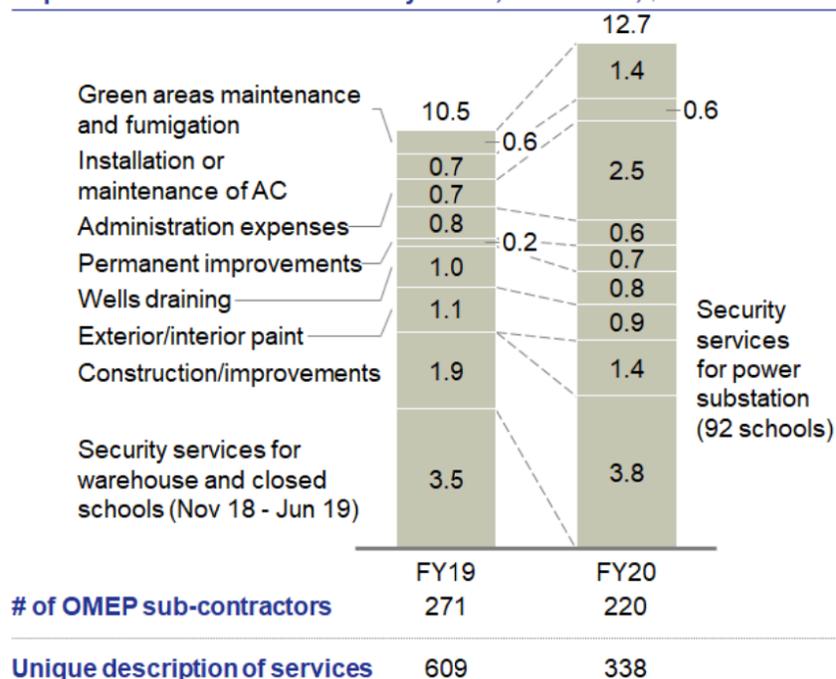
- OMEF representa aproximadamente un sesenta por ciento (\$110 millones) del gasto en instalaciones.
 - OMEF opera como un programa dentro del DEPR, coordina los gastos de capital de todo el sistema, y provee mantenimiento para más del cincuenta por ciento (514) de las escuelas del Departamento.
 - Entre sus responsabilidades, OMEF supervisa el mantenimiento de las áreas verdes, la plomería, la electricidad, y los trabajos de construcción básico. El mantenimiento y la inversión de capital del 88 % de las escuelas (450 escuelas) a cargo de OMEF es subcontratado a contratistas municipales, mientras que el restante doce por ciento de sus escuelas (64 escuelas) son atendidas por más de doscientos contratistas privados.
- En el *Exhibit 82* se presenta un análisis preliminar de los gastos de la OMEF; sin embargo, la clasificación actual de los gastos no ofrece la suficiente visibilidad para evaluar la asignación de recursos entre los distintos tipos de gastos (por ejemplo, mantenimiento de rutina versus proyectos de gastos de capital).
 - Si se logra un mayor nivel de transparencia en la forma en que OMEF gasta su presupuesto en los diversos renglones de costos de las instalaciones, sería de ayuda para que el DEPR se asegurase que el presupuesto se asigne con el nivel de prioridad adecuado.

EXHIBIT 82: FY2019 OMEP SPEND BREAKDOWN

OMEP spend, by type of spend FY19, \$M



Top 10 Sub-contracted services by OMEP, FY19-FY20, \$M



¹ Further data required from PRDE to distinguish between maintenance and capital expenditure spend

SOURCE: AFI contract 081-2019-020, PRDE Interviews3

- El DEPR debe considerar cómo delinear aún más los costos de las instalaciones en los principales renglones de gastos – incluyendo limpieza, mantenimiento, gastos de capital, utilidades, pagos de alquiler/arrendamiento, etc. – para permitir una mayor transparencia en todos los gastos relacionados con las instalaciones y los usos atribuibles a los diferentes programas del DEPR que ofrecen estos servicios.
 - En términos más generales, el DEPR debe encargar el desarrollo de un Plan Maestro de Instalaciones para evaluar el futuro de su cartera de propiedades, junto con su propósito.
 - Los Planes Maestros de Instalaciones son comunes en todos los sistemas escolares, y consideran el uso actual de cada edificio, su condición, y su uso previsto en el futuro.
 - Dado que el DEPR continúa teniendo más capacidad de matrícula que estudiantes, situación que sólo aumentará dadas las tendencias de matrícula proyectadas, es crítico que el Departamento adelante las inversiones en edificios escolares que tengan un lugar a largo plazo en el impacto escolar. Tal plan también permitiría al DEPR comprender posibles usos alternativos para sus instalaciones los cuales le permitirían acomodar situaciones adversas, como la pandemia del COVID-19.

Los gastos de transporte

- En el año fiscal 2019, el DEPR proporcionó transporte a aproximadamente 18,000 estudiantes de la corriente regular – equivalente a aproximadamente el 84 % de los elegibles bajo la regla de ingresos mínimos y distancia de la escuela – y a aproximadamente 12,000 estudiantes de educación especial – equivalente al 55 % de los estudiantes que requieren transporte según su Programa Educativo Individualizado (PEI) a partir de marzo de 2020.
 - El DEPR gastó aproximadamente \$94 millones en estos servicios de transporte estudiantil, casi todos financiados a través de fondos generales. Estos servicios se adquieren de manera muy fragmentada, con más de 250 vendedores y 35 municipalidades que proveen servicios.

- De este gasto total, aproximadamente un sesenta por ciento (\$56 millones) apoya el transporte de los estudiantes de Educación Especial.
 - Usando los datos de transporte proporcionados por el DEPR, el costo promedio para proveer transporte a un estudiante de Educación Especial es de alrededor de \$4,600, más del doble del costo incurrido para transportar a un estudiante de la corriente regular.

- Los fondos federales de la Ley IDEA se utilizan a menudo para financiar el transporte de los estudiantes de Educación Especial; sin embargo, las restricciones impuestas por el *United States Department of Education* (USDE) al DEPR prohíben el uso de fondos federales para el transporte.
 - Esto se debe a que la Secretaría Asociada de Educación Especial (SAEE) ha recibido una serie de informes sobre el incumplimiento de las disposiciones del Código de Regulaciones Federales y de la Ley IDEA relacionadas con pagos indebidos, falta de controles internos, incumplimiento de las políticas de la agencia, y falta de supervisión adecuada en relación con la emisión de pagos por servicios de transporte a los estudiantes del Programa de Educación Especial.
 - Por lo tanto, el DEPR tendrá que seguir financiando el transporte de los estudiantes de Educación Especial a través del Fondo General, hasta que se cumplan las condiciones especiales impuestas por el USDE.
 - Esto pone una mayor presión en las partidas del Fondo General asignadas para Educación Especial, en lugar de poder aprovechar los fondos federales.
 - El DEPR debe evaluar su gasto actual en servicios de transporte para asegurar que todos los estudiantes elegibles reciban servicios de transporte de ser necesario.

- En todos los renglones de adquisición, el DEPR debe crear una mayor transparencia de los gastos, centrarse en la consolidación de los contratos de los proveedores y buscar la adelantar cualesquiera posibles ahorros en aquellas áreas que representan costos variables, las cuales por lo general disminuyen a medida que la matrícula disminuye, y aquellas que tengan menos impacto en los estudiantes y las escuelas.

EXHIBIT 83: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTION ITEMS FOR REDUCING PROCUREMENT SPEND

Required implementation action	Deadline
▪ Define a plan to increase expense categorization and reporting transparency, which could include adding descriptors in PRDE's internal financial systems (e.g., SIFDE)	December 2020
▪ Evaluate current transportation spend and services in order to ensure that all students that are eligible (per IEP or regular eligibility guidelines) receive transportation services	December 2020
▪ Evaluate facilities spend and create an implementation plan to capture all facilities spend at PRDE (e.g., spend from OMEP) in a more streamlined manner and to be able to differentiate spend between maintenance, capital expenditures and custodians	December 2020
▪ Create a facilities master plan that assesses and the need of PRDE facilities portfolio in order to ensure that spend is prioritized according to need and PRDE's long-term facilities strategy	May 2021

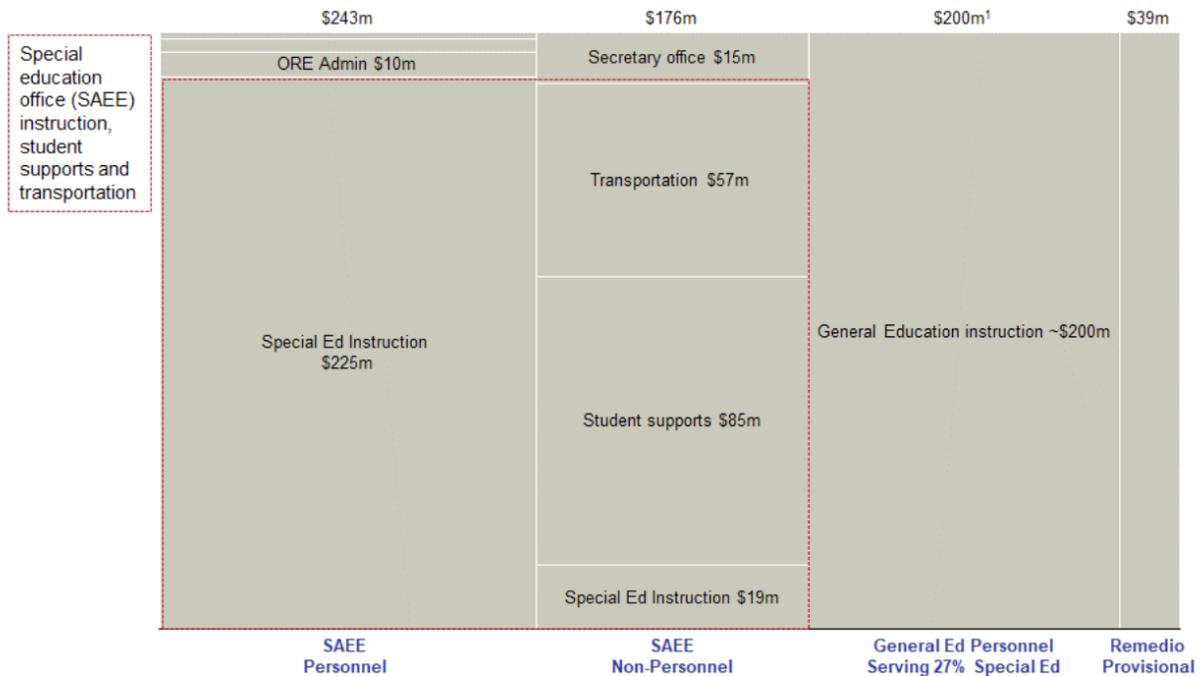
Los costos de los servicios profesionales del Programa de Educación Especial

- En general, es difícil llegar a una conclusión sobre si el gasto en Educación Especial es suficiente o no; aunque anecdóticamente se cree que el DEPR está infrutilizándolo, es difícil evaluarlo definitivamente sin mejores datos sobre la necesidad de los estudiantes, la cual se plasma en los PEI.
 - Es imperativo que el DEPR digitalice todos los datos de los PEI de manera que le permita al Departamento supervisar su progreso, asegurar su cumplimiento, y proporcionar recursos adecuados a los estudiantes de Educación Especial.
- Es importante señalar que el DEPR sirve a los estudiantes de Educación Especial a través de dos programas:
 - El primero es el Programa de Educación Especial, conocido como SAEE, que ofrece servicios educativos y terapéuticos a los estudiantes; y,
 - El segundo es el Remedio Provisional, que sólo ofrece servicios de apoyo no educativo a los estudiantes.
 - El Remedio Provisional se creó a raíz del caso de Rosa Lydia Vélez para ofrecer servicios terapéuticos a los estudiantes de Educación Especial cuyo único impedimento para recibir los servicios es que la SAEE no tiene los recursos para ofrecerlos.
 - Normalmente, si el DEPR no proporciona los servicios necesarios en un plazo de 30 días a partir de la solicitud de servicios a la SAEE y la redacción del PEI, la familia del estudiante de Educación Especial tiene la posibilidad de recibir los servicios a través de este canal alternativo.
 - Si bien es una buena práctica que los distritos tengan un mecanismo formal para las quejas y asegurar que los estudiantes reciban los servicios adecuados, la forma en que el DEPR aborda esta situación no es típica.

- El DEPR utiliza el Remedio Provisional como una solución más permanente para que los estudiantes reciban servicios cuando no están presupuestados adecuadamente en la SAEE al comienzo del año; lo que luego dificulta transferir al año siguiente los estudiantes a la SAEE para que reciban sus servicios.
- Dada esta estructura, el DEPR acaba gastando más de lo necesario en gastos de apoyo a los estudiantes, para ofrecer la misma calidad de servicio.
- En el año fiscal 2020, el gasto en Educación Especial en todas las fuentes de financiamiento fue el siguiente:
 - Personal: aproximadamente \$243 millones gastados en alrededor de 11,600 empleados, de los cuales el 95 % está dedicado a la instrucción;
 - No relacionada al personal: aproximadamente \$176 millones gastados, de los cuales alrededor del 95 % gastados son en apoyo e instrucción de los estudiantes; y,
 - Remedio Provisional: \$39 millones.

EXHIBIT 84: TOTAL SPECIAL EDUCATION PROGRAM SPEND BY CATEGORY

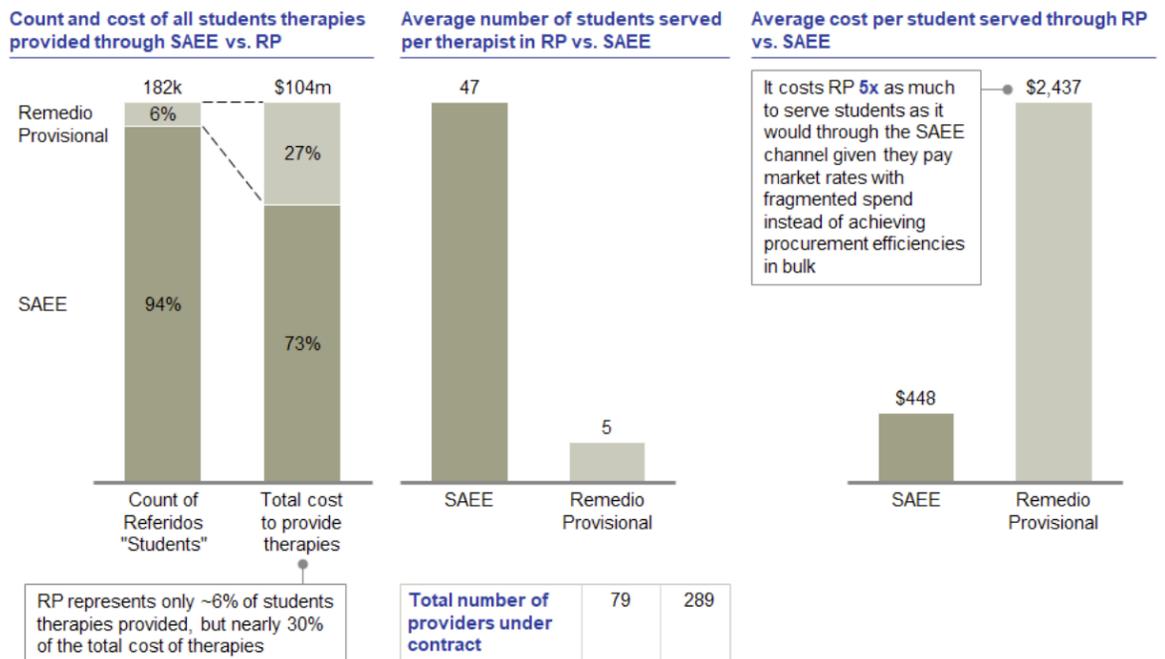
FY19 actuals¹



¹ Estimated spend on General Education teachers by taking a 27% ration (based on Special Education students served in regular setting)
 SOURCE: Personnel payroll data obtained from SIFDE (FY2019) and Non-Personnel and Remedio Provisional data obtained from single-audit file for FY 2019. Further deconciliation is needed for the General Fund

- El Remedio Provisional presenta un costo significativo, durante el año fiscal 2020, se prestaron aproximadamente 11,000 servicios a un costo de cuatro a cinco veces mayor que el de la SAEE.
 - El Remedio Provisional constituyó sólo el seis por ciento de los servicios de terapia prestados a los estudiantes, pero representó casi el treinta por ciento del costo total (*Exhibit 85*). Esta diferencia de precio podría ser comprensible si el grueso de los servicios de terapia proporcionadas fuera altamente especializadas.
 - Sin embargo, la mayoría de los tipos de terapia que se ofrecen a través del Remedio Provisional son similares a los servicios ofrecidos mediante la SAEE, sólo que a un costo más alto y con un uso más fragmentado de especialistas.
- Al prestar servicios mediante el Remedio Provisional, el DEPR no puede asegurar contratos con precios de volumen como lo hacen en la SAEE. El DEPR debe tratar de solucionar este problema estableciendo un proceso de transición para los estudiantes de Remedio Provisional hacia la SAEE. De igual forma, el DEPR debería realizar un análisis de precios de las tarifas de los servicios contratados mediante Remedio Provisional para asegurarse de que estén alineados con los precios del mercado, como establecido en la Ley 85-2019.

EXHIBIT 85: COST OF THERAPY SERVICES OFFERED THROUGH SAEE V. REMEDIO PROVISIONAL



SOURCE: Especialistas de PRDE

EXHIBIT 86: REQUIRED IMPLEMENTATION ACTION ITEMS FOR SPECIAL EDUCATION

Required implementation action	Deadline	FY2021 budget incentive
<ul style="list-style-type: none"> Create a small Central Office team (max of 8) to implement the digitization of Special Education IEP records with supporting documentation, assigned resources and related service requirements, and provide a 12-month implementation plan to the Oversight Board. At a minimum, the plan must include (1) amount of IEPs to be digitalized, (2) amount of time employees will take to carry out the project, (3) accountability measures/checks to validate accuracy of data inputted, (4) monthly milestones, (5) team members with name, employee ID, contact information, and job title, and (6) project supervisor with name, employee ID, contact information, and job title. 	July 2020	
<ul style="list-style-type: none"> Establish transition process for students from <i>Remedio Provisional</i> back to PRDE Special Education program, which will allow PRDE to serve these students within the system at more reasonable rates 	Dec 2020	
<ul style="list-style-type: none"> Revisit <i>Remedio Provisionals</i> services pricing to ensure these are aligned to market rates as per Law 85-2018 	May 2021	
<ul style="list-style-type: none"> Digitize IEP data in a manner that allows PRDE to facilitate progress monitoring, IEP compliance and resource adequacy 	May 2021	\$3,000 one-time bonus for the team of existing employees that carry out the project

13.3.2 Implementación de medidas necesarias

- El DEPR ha enfrentado varios desafíos, especialmente en el último año. Sin embargo, el Plan Fiscal tiene como objetivo proporcionar acciones y tácticas claras que el Departamento puede tomar a partir del año fiscal 2021 para mejorar la forma en que presta sus servicios a los estudiantes, y aportar una mayor transparencia, controles, y eficiencia a sus gastos.
- Para cumplir los requisitos del Plan Fiscal 2020, el DEPR debe completar eficiencias operacionales clave como se indica en el *Exhibit 87*.

EXHIBIT 87: PRDE REQUIRED IMPLEMENTATION ACTIONS

Required implementation action	Deadline	FY2021 budget incentive
<ul style="list-style-type: none"> Implement Kronos and time & attendance reporting policy for all school staff and institutionalize monthly reporting to the Oversight Board to improve transparency of school staff attendance. School directors must (1) validate that workable machines exist in each school, (2) provide a diagnostic of current usage, and (3) do targeted follow-ups for lack of participation. 	<ul style="list-style-type: none"> December 2020 	<ul style="list-style-type: none"> \$1,500 one-time bonus for school directors if Kronos is properly implemented within their schools
<ul style="list-style-type: none"> Record daily student attendance on existing reporting platform SIE to better track attendance across PRDE schools, and institutionalize monthly attendance reporting to the Oversight Board to improve transparency of student attendance 	<ul style="list-style-type: none"> December 2020 	
<ul style="list-style-type: none"> Improve time reporting for teachers in order to reduce teacher absenteeism as measured by Kronos, and institutionalize monthly reporting to the Oversight Board to improve transparency of teacher attendance 	<ul style="list-style-type: none"> May 2021 	<ul style="list-style-type: none"> \$5,000 reward for schools that reach a teacher time reporting threshold of at least 95%

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Use of funds must be previously approved by the Oversight Board, particularly as it relates to discretionary school rewards If schools do not open for the first semester of school year 2020-2021, PRDE and the Oversight Board need to agree on a plan to move the initiatives forward or defer the initiatives until regular operations resume |
|--|

- Con los cambios aquí mencionados, así como los esbozados en el Capítulo 9, el DEPR podrá asignar mejor sus recursos para ayudar a mejorar los resultados de los estudiantes de K-12 en la Isla.