
RESUMEN EJECUTIVO DE HOUSTON ISD

El Equipo de Revisión del Desempeño Escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto (LBB) realizó un análisis durante el año calendario 2019 del Distrito Escolar Independiente (ISD) de Houston tras la solicitud de la Junta de Educación del distrito. El personal de la LBB realizó el análisis en el lugar durante la primavera del 2019 y lo completó durante el otoño del 2019.

El Equipo de Revisión del Desempeño Escolar identificó 94 hallazgos significativos y recomendaciones en cinco categorías principales, basados en el análisis de datos y la revisión en el lugar de servicios y programas educativos, financieros y operativos del distrito. Algunas de las recomendaciones provistas en la revisión se basan en leyes, reglas o normas estatales o federales y se deberían tratar de inmediato. Otras recomendaciones se basan en comparaciones con estándares estatales o de la industria, o mejores prácticas aceptadas, y el distrito deberá analizarlas para determinar el nivel de prioridad, los plazos adecuados y el método de implementación.

Al implementar las recomendaciones, el personal de la LBB proyecta que Houston ISD podría ahorrar un promedio de \$42.0 millones anualmente, con un total de ahorros por cinco años, que incluyen rebajas en costos únicos de \$237.4 millones.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Las siguientes cinco categorías principales de los hallazgos y las recomendaciones son discutidas en este informe: report:

- (1) fortalecer prácticas de gastos y mejorar el monitoreo financiero;
- (2) reorganizar y realinear plantel, departamentos y funciones;
- (3) estandarizar programas y servicios;
- (4) mejorar comunicación, planificación y procedimientos; y
- (5) mejorar operaciones de la junta.

Este informe empieza con un resumen de los hallazgos y de las recomendaciones en cada categoría.

FORTALECER PRÁCTICAS DE GASTOS Y MEJORAR EL MONITOREO FINANCIERO

Las prácticas de gastos y el monitoreo de las actividades financieras de Houston ISD no son eficientes ni eficaces en

varias áreas. El distrito regularmente adopta un presupuesto anual en el que los ingresos proyectados son inadecuados para pagar por gastos planeados que sumaron casi \$2.1 mil millones en el año escolar 2018–19. Como resultado, el distrito debe usar su saldo del fondo para cubrir el exceso de gastos. El gasto eficiente de recursos limitados es crucial para lograr el éxito constante y sostenible de Houston ISD.

El equipo de revisión encontró oportunidades para que el distrito mejore sus prácticas financieras. Houston ISD no provee informes financieros oportunos para realizar el monitoreo del presupuesto durante el año. Aparte de los proyectos importantes de construcción respaldados por fondos con bonos, el distrito realiza presupuestos limitados para infraestructura durante su ciclo presupuestario normal. La junta de Houston ISD no ha determinado un umbral óptimo para las reservas en el fondo general del distrito, fondos de servicio interno y fondos de empresas. Además, el distrito no ha evaluado sus fondos autoasegurados para determinar si los programas están funcionando con eficiencia. Para el año escolar 2018–19, el fondo para seguro de salud está proyectando una pérdida de \$2.1 millones. Se calcula que el fondo de indemnización laboral tendrá pérdidas de \$1.9 millones durante el mismo periodo. El programa de certificación alternativa del distrito ha funcionado con una pérdida anual de \$200,000 a más de \$500,000 en los últimos tres años, y la tendencia parece continuar. Eliminar el programa ahorraría \$1.2 millones anualmente.

Falta supervisión adicional de la gestión financiera. Con un plantel limitado que administra \$1.5 mil millones en inversiones, Houston ISD carece de supervisión eficaz de la administración de dinero en efectivo de la cartera de inversiones del distrito. El distrito no paga facturas a tiempo con consistencia, promediando 44 días para pagar, lo que aumenta el riesgo de pago de interés en facturas vencidas. Houston ISD tampoco está administrando su coordinación financiera con la Fundación de Houston ISD; por ejemplo, el distrito provee más personal a la fundación sin fines de lucro que lo que autoriza el acuerdo de afiliación.

Houston ISD no tiene procedimientos para garantizar la uniformidad y el control de calidad del sistema de autorizar y pagar de más de \$19.8 millones de pago de horas extras al personal. Parte del personal recibió casi el 50.0 por ciento de su salario anual en pago de horas extras. El distrito podría

ahorrar casi \$2.0 millones durante el primer año de implementación de una gestión mejorada del proceso de horas extras. Las escuelas de Houston ISD asignan estipendios *ad hoc* y pago de tareas extraordinarias con poca supervisión, produciendo una implementación desigual entre distintas escuelas. Durante el año escolar 2017–18, el distrito pagó casi \$3.2 millones en estipendios *ad hoc* y más de \$13.8 millones en pagos de tareas extraordinarias. Mejorar los controles de estos pagos podría generar un ahorro anual de \$1.7 millones. Houston ISD no tiene controles eficientes para procesar bajas del plantel en el sistema de nómina causando pagos excesivos al personal que deja el distrito antes de que sus contratos hayan finalizado. El distrito ha expedido más de \$26.0 millones en exceso de pagos a personal y está determinando si perdona la deuda o procura recuperar los importes adeudados a través de esfuerzos de cobro. Adicionalmente, el proceso de viajes del personal y de la junta es ineficiente, planteando el riesgo de gastos excesivos en viajes, que tiene una partida presupuestaria de \$3.4 millones, en promedio.

El uso de Houston ISD de tarjetas de compra con proveedores no tiene administración clara, directrices de auditoría y controles financieros. Durante el año escolar 2017–18, el distrito reportó 119,000 transacciones con tarjetas de compra, gastando \$28.1 millones. El distrito podría ahorrar un estimado de \$1.4 millones por año con más controles de las tarjetas de compra. Houston ISD tampoco tiene un proceso para gestionar y administrar contratos de manera eficiente. Durante el año escolar 2017–18, el distrito gastó más de \$300.0 millones en servicios profesionales y contratados. El distrito ha firmado más de 1,700 contratos activos que tienen un valor total de \$7.2 mil millones. Asimismo, Houston ISD no tiene estructuras adecuadas, lenguaje contractual y mediciones de desempeño para monitorear la eficacia académica de escuelas chárter en el distrito.

El programa de nutrición del distrito tiene oportunidades para mejorar su supervisión financiera. El equipo de revisión identificó \$21.8 millones en ahorros anuales para el programa de Servicios de Nutrición de \$125.0 millones del distrito que sirve desayuno, almuerzo y cena gratis a todos los estudiantes. El distrito no responsabiliza a gerentes de operaciones o jefes del equipo de servicio de comidas por la gestión financiera y operativa de las cafeterías en las escuelas. Houston ISD además provee comidas a adultos a través de programas de servicios de comidas y bebidas y cafeterías para el personal. Estos programas operan de manera ineficiente con ingresos

insuficientes para cubrir los costos, perdiendo más de \$400,000 durante el año escolar 2018–19. El Departamento de Servicios de Nutrición usa menos de la mitad del espacio disponible en su instalación de producción de alimentos de 219,000 pies cuadrados, lo que derrocha recursos del distrito.

El funcionamiento del transporte del distrito tampoco está operando de manera eficiente. El Departamento de Transporte es responsable de más de 1,100 autobuses y 800 rutas y conductores que transportan a 25,000 estudiantes por todo el distrito. Sin embargo, las deficiencias operativas del departamento disminuyen la eficiencia de las rutas del servicio. Por ejemplo, la falta de un proceso eficaz para monitorear la cantidad de estudiantes que toman el autobús limita la capacidad del Departamento de Transporte para bajar costos a través de la consolidación de rutas y autobuses, eliminando paradas o igualando cargas. El distrito tampoco administra su flota de autobuses de manera eficiente. Houston ISD retiene 21.0 por ciento más autobuses que las recomendaciones de la industria del transporte y ha mantenido 35 vehículos que no funcionan en una playa de estacionamiento terminal por varios años.

Con aproximadamente 31.1 millones de pies cuadrados de instalaciones, incluso casi 300 instalaciones de escuelas para administrar, Houston ISD ha enfrentado desafíos para llevar a cabo una supervisión financiera eficaz. El distrito no tiene una metodología adecuada para desarrollar índices de utilización por escuela. El análisis del equipo de revisión encontró exceso de capacidad significativa, lo cual sugiere que el distrito debe considerar cerrar escuelas. El distrito duplica trabajo contratando empresas de gestión de programas mientras también incorpora personal como gerentes de proyectos de construcción. Houston ISD gasta \$8.0 millones por año en servicios de custodia por contrato a pesar de emplear a personal del distrito con la capacidad para prestar estos servicios. El distrito podría ahorrar \$6.5 millones por año si rescinde el contrato. El distrito emplea a más de 50 personas para operar tres almacenes con un valor de inventario para el año escolar 2018–19 de más de \$900.0 millones. Sin embargo, las operaciones de los almacenes del distrito son ineficientes y no están estructuradas para proveer el mejor valor para el distrito. Houston ISD podría ahorrar más de \$500,000 por año si mejora las operaciones del almacén de muebles excedentes.

Para fortalecer prácticas de gastos y mejorar el monitoreo financiero Houston ISD debería tomar medidas en las siguientes áreas.

PRESUPUESTO Y SUPERVISIÓN FINANCIERA

- Preparar declaraciones financieras actualizadas comparando los importes reales con los importes presupuestados y compartir la información con la junta mensualmente, resaltando varianzas principales en el presupuesto e incluyendo modificaciones al presupuesto que requieran aprobación de la junta.
- Registrar y preparar una lista continua de necesidades de infraestructura y desarrollar un presupuesto para necesidades de infraestructura para presentar ante la junta cada año.
- Establecer una póliza de la junta que requiera un nivel específico de saldo en el fondo sin restricciones para el fondo general, los fondos de servicios internos y fondos de empresas.
- Analizar los fondos de seguros autofinanciados en comparación con la cobertura ofrecida por una aseguradora independiente y presentar los hallazgos ante la junta.
- Aumentar los ingresos anuales del programa de certificación alternativa para cubrir gastos de operación o eliminar el programa y conseguir asociaciones con otras organizaciones de certificación para cubrir las constantes necesidades de Houston ISD.
- Mejorar controles de dinero efectivo y procesos de gestión de inversiones.
- Aumentar la supervisión académica y financiera de las escuelas chárter en el distrito.

COMPRAS Y CONTRATOS

- Promover la rendición de cuentas y bajar la cantidad de facturas que se pagan tarde descontando a los presupuestos del departamento o escuela los recargos facturados al distrito por los proveedores.
- Actualizar el acuerdo de afiliación entre el distrito y la Fundación de Houston ISD para reflejar prácticas reales y promover la rendición de cuentas y la transparencia ante el público.
- Desarrollar e implementar directrices de auditoría eficientes y controles financieros para el procesamiento de las tarjetas de compra a fin de proteger los bienes del distrito y garantizar que todas las transacciones sigan procedimientos del distrito.

- Desarrollar procedimientos claros, coherentes y uniformes para desarrollo, gestión y revisión de contratos a nivel del distrito, incluso capacitación para todo el personal con responsabilidad de contratar.
- Eliminar contratos de gestión de programas y encargar al personal existente del distrito la realización de esas responsabilidades.

NÓMINA Y VIAJES

- Establecer controles para monitorear horas extras, reevaluar niveles de dotación de personal en departamentos claves y bajar costos de horas extras.
- Fortalecer controles de estipendios y pago de tareas extraordinarias.
- Fortalecer el proceso de bajas de personal en recursos humanos y el sistema de nómina para eliminar pagos excesivos y completar planes de medidas correctivas recomendados por auditores externos e internos.
- Corregir los procedimientos de viajes para lograr un procesamiento de viajes más eficiente.

INEFICIENCIAS OPERATIVAS

- Desarrollar un plan para mejorar las operaciones de servicios de comidas y bebidas y comidas exclusivas para adultos para tener un puesto con responsabilidad financiera.
- Desarrollar e implementar procedimientos y sistemas para proveer supervisión y administración coherente de operaciones de cafeterías de las escuelas.
- Usar el informe de consultores contratados para eliminar ineficiencias y bajar costos en el Departamento de Servicios de Nutrición.
- Desarrollar un plan de reemplazo de autobuses que incluya criterios basados en estándares de la industria y disminuya la cantidad de autobuses escolares de repuesto y excedentes en el inventario del distrito.
- Desarrollar e implementar un proceso para contar regularmente los estudiantes que toman el autobús y evaluar la cantidad de pasajeros para consolidar paradas y rutas y mejorar la puntualidad.

GESTIÓN DE INSTALACIONES

- Desarrollar un índice de utilización de instalaciones preciso para cada escuela y garantizar que las

escuelas mantengan índices de utilización basados en estándares de la industria.

- Reasignar las responsabilidades de proveedores de custodia al personal de custodia del distrito.
- Analizar la eficiencia de cada función de almacén e implementar procesos para realizar el uso más productivo de los servicios de almacén.

REORGANIZAR Y REALINEAR PLANTEL, DEPARTAMENTOS Y FUNCIONES

Al igual que otros distritos escolares, la mayor parte de los gastos de Houston ISD es para emplear personal que apoye a los estudiantes y administre infraestructura, sistemas y procesos del distrito. Durante el año escolar 2017–18, la nómina de Houston ISD como porcentaje de todos los fondos fue del 75.0 por ciento, manteniendo a más de 26,000 empleados en total. Emplear a un número adecuado de personal y garantizar que están organizados correctamente promueve un uso eficiente y eficaz de esos recursos.

La cima de la estructura organizacional de Houston ISD—las responsabilidades de supervisión del superintendente y la gran cantidad de puestos de liderazgo ejecutivo—no es ni eficaz ni eficiente. Además, Houston ISD no organiza su Departamento de Recursos Humanos con eficiencia. La cantidad de gerentes generales ha permanecido en cinco cargos, mientras que el personal en niveles inferiores del departamento ha bajado, reduciendo el apoyo del Departamento de Recursos Humanos a las escuelas y otros departamentos del distrito. Por el contrario, el Departamento de Transporte asigna más personal a cada gerente de terminal de lo que recomiendan los estándares de la industria. Cada gerente de terminal supervisa a un promedio de 14 empleados. Además, un déficit de 65 conductores de autobús le dificulta al distrito cubrir todas las rutas de autobuses y produce pagos de horas extras. Por último, las oficinas académicas centrales de Houston ISD con frecuencia sufren restructuración, a menudo con comunicación limitada al personal sobre los cambios. Estos cambios generan problemas a la capacidad del personal de la oficina central para planificar y apoyar a las escuelas y le dificulta al personal de las escuelas acceso al apoyo del distrito.

Otros departamentos de Houston ISD no están estructurados para aprovechar al máximo los programas y servicios ofrecidos. En algunos casos, dos departamentos o funciones están duplicando servicios o no se coordinan eficientemente,

causando un mal servicio para los estudiantes. Estos servicios duplicados son evidentes en las siguientes áreas:

- Tecnología Educativa y Tecnología para Instrucción;
- Oficina de Comunicaciones y Departamento de Difusión y Participación Estratégica;
- Departamento de Policía y Departamento de Gestión de Riesgos;
- Departamento de Servicios de Construcción y Departamento de Servicios para Instalaciones; y
- Oficina del Director Financiero y la administración fiscal de proyectos de bonos.

La separación de los equipos de Tecnología Educativa y Tecnología para Instrucción causa confusión, falta de coordinación y duplicación de esfuerzos. La Oficina de Comunicaciones y el Departamento de Difusión y Participación Estratégica (SEO) de Houston ISD realizan funciones similares, incluso redactando las noticias y manejando comunicación de crisis, lo que causa confusión en el distrito y en la comunidad. Consolidar la Oficina de Comunicaciones y el Departamento de SEO podría ahorrar casi \$500,000 por año. El distrito divide sus funciones de protección y seguridad entre el Departamento de Policía y el Departamento de Gestión de Riesgos produciendo ineficiencia y mala comunicación y planificación. Además ha producido la omisión de responsabilidades clave de protección y seguridad. Por ejemplo, la falta de mantener el comité de protección y seguridad requerido por ley produjo incertidumbre entre el personal respecto de cuál departamento era responsable del comité. Houston ISD fragmenta la estructura organizacional y las responsabilidades de construcción entre el Departamento de Servicios de Construcción y el Departamento de Servicios para Instalaciones requiriendo que el Departamento de Servicios para Instalaciones complete pequeños proyectos de construcción. El distrito no tiene supervisión y segregación de funciones respecto de la administración fiscal de proyectos con bonos, creando el potencial de que los ingresos de los bonos no serán protegidos y utilizados en la manera más eficiente.

Houston ISD debería reorganizarse y realinearse tomando las siguientes medidas:

- Modificar la estructura organizacional del distrito para disminuir las responsabilidades de supervisión del superintendente y optimizar la cantidad de puestos de liderazgo ejecutivo.

- Reorganizar el Departamento de Recursos Humanos y acatar las mejores prácticas para un rango de control eficaz y equitativo.
- Reorganizar las funciones del Departamento de Transporte y desarrollar estrategias para mejorar la contratación y la retención del personal.
- Combinar Tecnología Educativa y Tecnología para Instrucción en una organización, basada en el Departamento Académico.
- Consolidar la Oficina de Comunicaciones y el Departamento de Difusión y Participación Estratégica para optimizar las funciones de comunicaciones del distrito.
- Consolidar las funciones de seguridad y formar un comité de protección y seguridad para todo el distrito para tratar los asuntos de seguridad.
- Evaluar todos los cargos y las responsabilidades laborales dentro del Departamento de Servicios de Construcción y del Departamento de Servicios para Instalaciones y garantizar que los cargos y las responsabilidades coincidan con las funciones realizadas por cada cargo.
- Garantizar que la Oficina del Director Financiero provea supervisión fiscal y rendición de cuentas en el monitoreo de proyectos de construcción, provea aportes durante las etapas de planificación e informe a la junta a medida que se identifican excesos y ahorros en un proyecto.
- Tratar deficiencias de comunicación entre las funciones de oficina académica central para mejorar la transparencia con interesados internos y externos.

ESTANDARIZAR PROGRAMAS Y SERVICIOS

Houston ISD gestiona la mayoría de sus programas principalmente en una manera descentralizada. Las decisiones tomadas independiente en cada escuela producen una experiencia estudiantil distinta dentro del distrito, y no se puede atender a los estudiantes con uniformidad. Las escuelas reciben una partida por unidad en base a la cantidad de estudiantes matriculados en cada escuela.

Las Oficinas de Apoyo Escolar del distrito no proveen apoyo para escuelas y directores en una manera estándar o uniforme. Houston ISD no tiene un abordaje unificador, fuerte supervisión y procedimientos escritos para los funcionarios

de apoyo escolar. Esta falta de estructura produce apoyos desparejos para distintas escuelas, contribuyendo a muchos reemplazos de directores de escuelas y limitando la eficacia del rol de supervisores de directores. El proceso de planificación a nivel escolar del distrito no es eficaz, y la implementación varía. Además, Houston ISD no tiene un proceso eficaz para garantizar el desarrollo uniforme de cronogramas principales. Esta falta de uniformidad limita la capacidad del distrito para maximizar recursos de personal y garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a los cursos que necesitan para graduarse. Las prácticas de disciplina del distrito no son uniformes entre todas las escuelas. La aplicación discrecional de infracciones al código de conducta varía entre las escuelas. Houston ISD no garantiza que todos los estudiantes tengan acceso uniforme al nivel escolar a apoyos y recursos educativos, incluso servicios de consejería, servicios de biblioteca y programas de bellas artes. Los directores toman las decisiones de personal y programáticas con pocas órdenes a nivel del distrito, causando desigualdades.

El distrito no tiene requisitos respecto a cuánta tecnología las escuelas adquieren, produciendo una variedad de disponibilidad de tecnología entre las escuelas. El porcentaje de estudiantes por dispositivo para escuela primaria y secundaria varía de uno a cuatro estudiantes por dispositivo y estas escuelas tienen la opción de tener puestos de soporte técnico. A pesar de que el distrito requiere estos puestos para las escuelas preparatorias, no aplica el requisito, y algunas escuelas preparatorias no tienen personal de soporte técnico. La ausencia de este personal también produce pérdida de tiempo y productividad para los maestros y puede limitar el uso y la disponibilidad de tecnología en las escuelas.

Respecto a los servicios de nutrición del distrito, los directores fijan horarios de comidas, produciendo programas de comidas estudiantiles desiguales. Algunos directores coordinan horarios de comidas sin que la cafetería tenga suficientes asientos para todos los estudiantes, lo que no les deja a los estudiantes suficiente tiempo para comer. Además, algunos directores permiten que proveedores vendan comestibles competitivos durante horarios de comidas que no satisfacen las normas federales.

El método de Houston ISD para construir nuevas escuelas produce altos costos arquitectónicos, largos tiempos de diseño y uso de distintos diseños y materiales por todo el distrito. La falta de estandarización del proceso de selección de muebles, artefactos y equipos produce desigualdad entre las escuelas que puede ser costosa o engorrosa. Autorizar a los directores a escoger diferentes escritorios, sillas, anaqueles o

equipos electrónicos requiere que el personal de mantenimiento y custodia almacene diferentes insumos para limpiar y reparar equipos en las escuelas. Estas discrepancias pueden producir mayores gastos para repuestos y más horas de mano de obra para limpiar y reparar.

Houston ISD debería estandarizar programas y servicios tomando las siguientes medidas:

- Sistematizar el proceso del distrito para desarrollar, revisar e implementar planes de mejora escolar.
- Desarrollar e implementar estructuras para todo el distrito que apoyen un abordaje uniforme y sistemático para supervisar y apoyar a los directores de escuela.
- Implementar abordajes sistemáticos para cronogramas principales, incluyendo mejor capacitación y supervisión.
- Estandarizar prácticas para escuelas, comunicar expectativas y responsabilizar a los directores por la gestión de disciplina estudiantil.
- Proveer acceso uniforme a programas de consejería de alta calidad, servicios de biblioteca y oportunidades de bellas artes por todo el distrito.
- Establecer y aplicar estándares mínimos para fondos para tecnología y requerir que las escuelas reemplacen dispositivos en ciclos frecuentes.
- Desarrollar directrices para coordinar comidas para ayudar a los directores.
- Responsabilizar a los directores para garantizar que todas las ventas de comestibles competitivos en las escuelas cumplan con las normas del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.
- Desarrollar o mantener prototipos de edificios para todo el distrito para todos los tipos de escuelas.
- Desarrollar un estándar de muebles, artefactos y equipos para escuelas primarias, secundarias y preparatorias para proveer uniformidad ente las instalaciones del distrito.

MEJORAR COMUNICACIÓN, PLANIFICACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

Comunicaciones más claras, planificación más integral y procedimientos mejor documentados podrían garantizar uniformidad y calidad en la prestación de servicios de Houston ISD para clientes internos y externos.

Mejor planificación e implementación podría maximizar la prestación de servicios a los casi 210,000 estudiantes de Houston ISD. El distrito aumentó sus apoyos no académicos, también llamados servicios integrales, para tratar los obstáculos de aprendizaje de los estudiantes. Estos obstáculos pueden incluir salud mental y física, inseguridad alimentaria, inestabilidad en el hogar, violencia y crisis familiares. Sin embargo, la implementación del distrito de su iniciativa de servicios integrales carece de coordinación, planificación, procedimientos y evaluación eficaces. El distrito no aplica los requisitos de intervención por ausentismo que el estado ordena. El personal informó desigualdades en las intervenciones por ausentismo entre las escuelas. Mayor asistencia estudiantil podría producir mejor administración de los estudiantes ausentes, dando como resultado más de \$3.5 millones en ingresos anuales debido a que los fondos estatales se basan en parte en la cantidad de estudiantes del distrito que asisten diariamente en promedio.

Mejor planificación financiera podría beneficiar al distrito. Houston ISD no tiene un proceso de planificación estratégica para alinear los presupuestos departamentales del distrito con sus metas. A pesar de que el distrito determina presupuestos para las escuelas por matrícula estudiantil, Houston ISD desarrolla presupuestos departamentales principalmente usando las cantidades en el presupuesto del año anterior. Este método presupuestario no identifica prioridades departamentales ni vincula fondos departamentales con metas.

Además, el distrito no tiene un proceso que vincule los desembolsos del presupuesto a nivel escolar con metas individuales de planes de mejora escolar. Sin un proceso formal que vincule gastos con metas, el distrito no responsabiliza a los directores por no alcanzar las metas relacionadas con el presupuesto. A pesar de que la mayor parte del presupuesto del distrito es para salarios y beneficios, Houston ISD tiene salarios por debajo del mercado y carece de procedimientos para garantizar la aplicación uniforme de guías salariales para todos los puestos en todo el distrito.

Los departamentos que apoyan estudiantes también tienen una oportunidad para mejorar. El Departamento de Transporte no tiene métodos eficientes para comunicarse con los interesados. Por ejemplo, el departamento no siempre notifica a las escuelas y a los padres sobre los autobuses demorados u otras interrupciones en el servicio. El distrito no tiene un plan vigente para tecnología y carece de dirección clara para utilizar avances tecnológicos e integrarlos a las operaciones y a la instrucción. El distrito tiene sistemas de asistencia duplicados; algunas escuelas han implementado

sus propios sistemas de asistencia y usan diferentes herramientas para procesar solicitudes en las escuelas, evitando la asistencia del Departamento de Tecnología. Como resultado, los datos de desempeño de todo el distrito no se informan a la asistencia para usuarios del Departamento de Tecnología y las funciones de asistencia llevadas a cabo por cada escuela pueden variar de las que el distrito lleva a cabo.

La claridad en las operaciones de la policía y de seguridad es crucial para garantizar la protección de los estudiantes, del plantel y de los visitantes. El Departamento de Policía de Houston ISD no tiene procedimientos para garantizar el desarrollo y la actualización periódica de documentos departamentales clave respecto de recursos compartidos y comunicación. Varios memorandos de entendimiento en el departamento están desactualizados y desaprovechados.

Houston ISD no planifica con eficiencia para las necesidades a largo plazo de sus instalaciones a través de proyecciones de matrícula y análisis de instalaciones, volviéndose vulnerable a costos imprevistos. El Departamento de Mantenimiento no participa en planificación de largo alcance y realiza mantenimiento reactivo. Una mejor planificación del mantenimiento de las instalaciones podría ahorrar casi \$1.4 millones por año.

Houston ISD tiene procedimientos desiguales para que las escuelas reporten donativos. Los departamentos que registran donativos no coordinan sus actividades y tienen diferentes reglas respecto a donativos de dinero en efectivo. El distrito no tiene supervisión eficaz de las asociaciones del distrito con organizaciones externas. Las escuelas y los departamentos forman sus propias asociaciones sin informarlas al Departamento de Asociaciones Estratégicas. Sin una supervisión eficaz, el éxito de las asociaciones no puede ser evaluado con precisión.

En la función de adquisiciones, los procedimientos de Houston ISD tienen ineficiencias y carecen de supervisión central y controles eficaces. El distrito no tiene un proceso eficiente para distribuir transacciones de compras con carrito y tiene sistemas de procesamiento que no se interconectan con el sistema utilizado por la Oficina de Bonos en el Departamento de Servicios de Construcción. Es posible que el distrito no registre el gasto total debido al uso de pagos directos en lugar del proceso de compras con carrito en algunos casos. Houston ISD tampoco tiene un proceso integral de evaluación, selección y aprobación de proveedores para sus más de 15,000 proveedores. El distrito identifica a todos los proveedores aptos, y el personal escoge a cualquier

proveedor sin pedir presupuestos u ofertas más específicos. La práctica de no exigir que el personal presente divulgaciones de conflicto de interés plantea la posibilidad de que el personal seleccione inadecuadamente a un proveedor en función de una relación personal o por una ventaja financiera.

Houston ISD debería mejorar su comunicación, planificación y procedimientos en las siguientes áreas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Desarrollar, implementar y evaluar un plan estratégico para un sistema exhaustivo a largo plazo de las iniciativas de servicios integrales del distrito.
- Implementar un modelo de planificación estratégica y presupuesto que vincule los presupuestos departamentales del distrito con metas específicas y medibles, delineadas por la administración.
- Vincular presupuestos de escuelas con metas del plan de mejora escolar y responsabilizar a los directores por el logro de resultados en sus escuelas cuando se aprueban los presupuestos.
- Desarrollar un plan de tecnología de tres a cinco años alineado con el plan de mejora del distrito.
- Desarrollar un plan maestro para instalaciones de largo alcance y exhaustivo que incorpore información precisa sobre costos de reemplazo de instalaciones y proyecciones de matrícula.
- Desarrollar estrategias de planificación a largo plazo para el Departamento de Mantenimiento, como un modelo de asignación de personal y un programa de mantenimiento preventivo.

MEJORA DE PROCEDIMIENTOS

- Fortalecer controles sobre ascensos y pago y realizar una clasificación con alcance limitado y estudio de remuneraciones.
- Establecer procesos para fortalecer las comunicaciones internas y externas del Departamento de Transporte y pedirles opiniones a los interesados.
- Analizar con frecuencia datos de asistencia al usuario y estandarizar procesos de asistencia al usuario en todo el distrito.
- Encargarles a puestos específicos la reevaluación, el mantenimiento y la actualización periódica de

documentos distritales clave, como memorandos de entendimiento y expectativas de servicio.

- Analizar diferentes opciones para reportar donativos al distrito y desarrollar un plan unificado para aceptar y registrar donativos en las escuelas.
- Actualizar procedimientos para gestionar asociaciones del distrito con organizaciones externas y desarrollar un sistema para registrar todas las asociaciones del distrito.
- Desarrollar procesos de adquisiciones para lograr mayor productividad y eficiencia, garantizar que se registren las compras y mejorar comunicación y capacitación para los usuarios finales que compran.
- Evaluar los procedimientos de gestión de proveedores para garantizar que las prácticas sean transparentes y equitativas y provean el mejor valor para el distrito.
- Desarrollar un mecanismo de aplicación para garantizar que las escuelas estén utilizando todas las intervenciones requeridas antes de derivar casos de ausentismo.

MEJORAR OPERACIONES DE LA JUNTA

La junta de Houston ISD no funciona eficazmente como una unidad de gobierno. La conducta de la junta genera una atmósfera de desconfianza y animosidad, produciendo falta de confianza en los dirigentes entre el personal del distrito y la comunidad. Las acciones de miembros de la junta han disminuido la capacidad de la junta para deliberar con eficacia temas cruciales sobre aspectos académicos, financieros, operativos y administrativos. Algunos miembros de la junta han sobrepasado su función de supervisión, exhibiendo conducta que sugiere falta de comprensión o ignorancia de sus roles y responsabilidades definidos. El personal declaró que miembros de la junta colocan grandes exigencias en los tiempos del plantel con solicitudes de información que suele no ser pertinente para el rol de los miembros de la junta.

Ejercer sus responsabilidades como una junta es problemático en algunas áreas. Por ejemplo, la junta no organiza ni realiza satisfactoriamente asambleas de la junta de manera profesional. El proceso de orden de la junta no es uniforme, la concentración no recae en mejorar los resultados estudiantiles y la junta no sigue procedimientos parlamentarios con constancia. Los comités de la junta del distrito tampoco son eficaces y no están bien definidos. El

distrito no mantiene una lista formal de todos los comités de la junta, una descripción de los roles y las responsabilidades de cada comité ni metas claramente definidas. Estos comités no informan sus actividades con frecuencia a toda la junta. Además, la junta no tiene un proceso para analizar y actualizar pólizas de la junta con frecuencia y las actualiza *ad hoc*. De las más de 800 pólizas de la junta examinadas por el equipo de revisión, el distrito expidió casi el 48.0 por ciento antes del año calendario 2011. La falta de un proceso de revisión de pólizas de la junta aumenta el riesgo para el distrito de mantener pólizas desactualizadas que no cumplen con las leyes estatales y federales.

Para mejorar las operaciones de la junta, el distrito debería tomar las siguientes medidas:

- Desarrollar procedimientos operativos exhaustivos para todas las funciones esenciales de la junta y establecer un proceso para evaluar la eficacia general de la junta cada año.
- Contratar a un mediador profesional para realizar sesiones de formación de equipos para resolver problemas que afectan la confianza entre los miembros de la junta, y desarrollar una estructura formal de autocontrol para tratar potenciales infracciones a pólizas de ética de la junta.
- Modificar la póliza de la junta para requerir que los miembros de la junta asistan a capacitaciones sobre sus roles y responsabilidades.
- Aplicar pólizas de la junta durante asambleas de la junta, seguir el Lone Star Governance Framework y proveer capacitación para miembros de la junta sobre procedimientos parlamentarios aceptables.
- Desarrollar e implementar un proceso claramente definido para la formación y el mantenimiento de comités de la junta.
- Desarrollar e implementar procedimientos para establecer un cronograma y marco para analizar y actualizar todas las pólizas de la junta de manera sistemática.

PANORAMA FINANCIERO Y EDUCATIVO

A continuación aparece un panorama financiero y educativo de Houston ISD. Además, se menciona un resumen del programa de Revisión del Desempeño Escolar de la LBB, incluyendo los legisladores de Houston ISD.

PANORAMA FINANCIERO

El Equipo de Revisión de Desempeño Escolar de la LBB estuvo en el distrito durante la primavera del 2019 antes de la implementación de modificaciones significativas a la ley de finanzas escolares. El proyecto de ley 3 de la Cámara de Representantes en la octogésimo sexta legislatura de 2019 realizó cambios significativos al programa Foundation School Program (FSP). La legislación afectó los subsidios de Houston ISD, que es la cantidad de ayuda estatal que el distrito recibe, y el cálculo del pago de reintegros del distrito. Dos de los principales determinantes de subsidios FSP para un distrito escolar incluyen la población estudiantil del distrito y sus valores patrimoniales. Durante el año fiscal 2019, Houston ISD tuvo una asistencia diaria promedio (ADA) de 194,669. Durante el mismo periodo, el valor patrimonial de Houston ISD utilizado para calcular el subsidio FSP fue de \$174.2 mil millones. Como resultado del crecimiento del valor patrimonial de Houston ISD, superando al crecimiento de su población estudiantil en los últimos años, el distrito superó el Tier 1 Equalized Wealth Level por primera vez durante el año escolar 2016–17. El pago de reintegro del distrito para ese año fue de \$101.0 millones. Houston ISD tuvo una tendencia de lento crecimiento de su población estudiantil en combinación con un rápido crecimiento del valor patrimonial. Esta tendencia ha afectado al pago de reintegro del distrito que creció hasta \$194.1 millones durante el año escolar 2017–18. Para el año escolar 2018–19, la LBB calcula un pago de reintegro de \$272.7 millones.

En virtud el proyecto de ley 3 de la Cámara de Representantes, la tasa del impuesto de mantenimiento y operaciones (M&O) de Houston ISD se estima que baje de \$1.04 por cada \$100 de tasación de inmuebles a \$0.97 para el año escolar 2019–20. Antes de la sanción de la legislación, Houston ISD hubiera debido pagar un estimado de \$308.6 millones para el año escolar 2019–20 y \$395.6 millones para el año escolar 2020–21 en pagos de reintegro al estado. En virtud de la legislación, los cálculos estimados en el verano de 2019 indican que Houston ISD no tendrá que hacer ningún pago de reintegro al estado en el año escolar 2019–20 y pagará un estimado de \$45.4 millones en el año escolar 2020–21. En virtud de la legislación, la LBB estima que Houston ISD recibirá un aumento de \$97.5 millones en ingresos estatales y locales totales para el año escolar 2019–20 y puede esperar un aumento de \$124.8 millones en ingresos estatales y locales totales para el año escolar 2020–21 en comparación con lo que el distrito hubiera recibido de otro modo. Se incluye en estas cantidades un estimado de \$16.4 millones en fondos estatales atribuibles

a la partida de transporte para el año escolar 2019–20. Antes de la sanción de la legislación, Houston ISD no recibía fondos estatales de la partida para transporte.

El proyecto de ley 11 del Senado en la octogésimo sexta legislatura de 2019 trató medidas y estándares de seguridad escolar, incluso el desarrollo de partidas para seguridad escolar. La partida provee \$9.72 por estudiante en ADA para mejorar la protección y la seguridad escolar. Se calcula que Houston ISD recibirá \$1.8 millones adicionales para el año escolar 2019–20 en fondos relacionados.

El proyecto de ley 500 del Senado en la octogésimo sexta legislatura de 2019 asigna \$475.0 millones en ayuda estatal adicional para ser distribuida a distritos escolares que resultaron afectados por el huracán Harvey debido a la disminución de los valores patrimoniales. En agosto 2019, Houston ISD recibió únicamente \$133.9 millones de esta fuente como ayuda una sola vez.

Para el año escolar 2018–19, Houston ISD adoptó un presupuesto de aproximadamente \$2.0 mil millones. Con \$2.1 mil millones en desembolsos presupuestados adoptados, el distrito aprobó su presupuesto deficitario con un plan para gastar más de lo que recibe en ingresos. El déficit del presupuesto se financia con el saldo del fondo del distrito. Las categorías de mayor gasto para cada uno de estos años son mantenimiento y operaciones de instrucción y planta. Los directores escolares, servicios de procesamiento de datos, transporte y servicios de orientación y consejería también fueron gastos significativos durante estos años.

La Figura 1 muestra la matrícula estudiantil y el presupuesto del fondo general de Houston ISD de los años escolares 2016–17 a 2018–19. La matrícula bajó 5,636 estudiantes y el presupuesto del fondo general aumentó un 27.7 por ciento durante este periodo.

Los datos informados más recientes de gastos de instrucción reales para el año escolar 2017–18 muestran que el distrito gastó \$6,109 por estudiante en comparación con el promedio estatal de \$6,574.

Los distritos escolares en Texas reciben dos clasificaciones de responsabilidad financiera, que incluyen el School Financial Integrity Rating System of Texas (FIRST) y Smart Score. Houston ISD obtuvo una clasificación de FIRST de A/Superior para el año escolar 2018–19. Houston ISD obtuvo una clasificación A/Superior en cada uno de los últimos cinco años, salvo en el año escolar 2014–15, cuando la clasificación superior de FIRST era Aprobado. Durante el año escolar

**FIGURA 1
MATRÍCULA Y PRESUPUESTO DEL FONDO GENERAL DE OPERACIONES DE HOUSTON ISD
AÑOS ESCOLARES 2016–17 A 2018–19**

CATEGORÍA	2016–17	2017–18	2018–19	2018–19 CAMBIO DESDE 2016–17	CAMBIO PORCENTUAL
Matrícula	215,408	213,528	209,772	(5,636)	(2.6%)
Presupuesto del Fondo General de Operaciones (1)	\$1,593	\$1,716	\$2,035	\$442	27.7%

NOTA: (1) Las cantidades para el año escolar 2016–17 y el año escolar 2017–18 son reales y para el año escolar 2018–19 son presupuestadas. Las cantidades se redondean a millones. Excluye deudas de servicio y desembolso de capital.

FUENTES: Equipo de Revisión de Desempeño Escolar de la Junta Legislativa de Presupuesto; Houston ISD, Febrero 2019.

2018–19, Houston ISD recibió un 4.0 de Smart Score, con un puntaje de desempeño académico de progreso académico promedio y un índice de gastos muy bajo.

Una encuesta realizada por el equipo de revisión indicó que la mayoría del personal del distrito no está de acuerdo con que la gestión financiera del distrito es eficiente y eficaz. **La Figura 2** muestra los resultados de la encuesta al personal del distrito.

PANORAMA EDUCATIVO

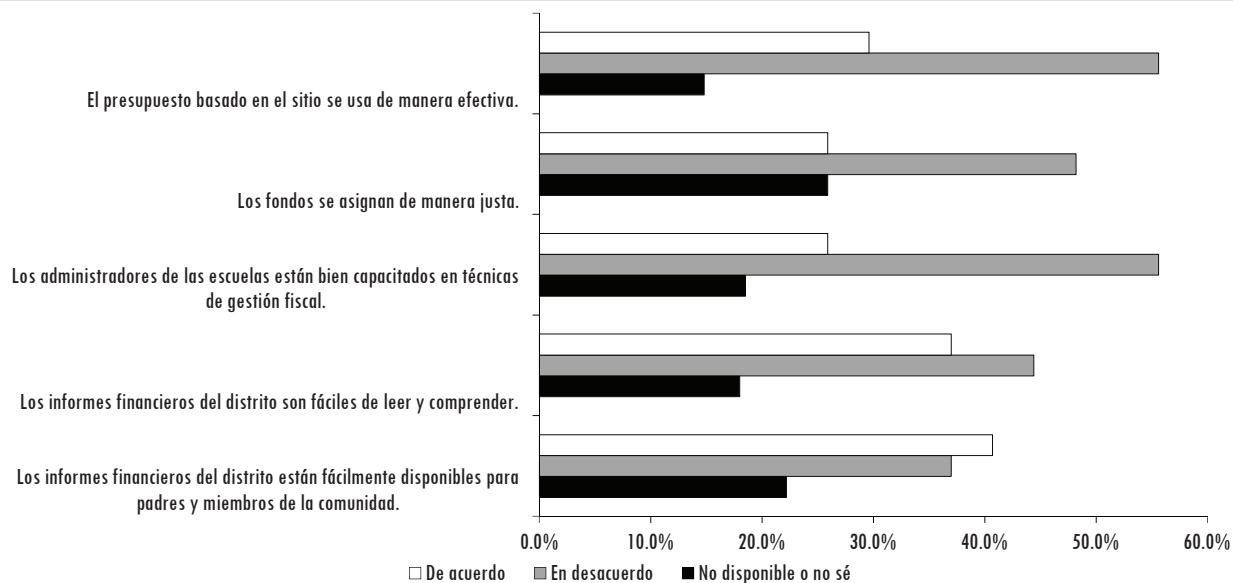
Houston ISD es el distrito escolar más grande de Texas y el séptimo distrito escolar más grande de la nación. Durante el año escolar 2018–19, la matrícula de Houston ISD fue de 209,772 estudiantes, atendidos por 11,465 maestros. El distrito operó 280 escuelas, incluso ocho centros preescolares, 160 escuelas primarias, 38 escuelas secundarias, 37 escuelas preparatorias y 37 otras escuelas, incluso

aquellos que atienden niveles académicos combinados y escuelas alternativas.

La Figura 3 muestra las características demográficas de Houston ISD en comparación con promedios estatales. Durante el año escolar 2018–19, aproximadamente el 79.8 por ciento de los estudiantes entraban en la categoría de desventajas económicas, más que el promedio estatal del 60.6 por ciento. El distrito identificó al 31.7 por ciento de los estudiantes como aprendices de inglés (EL), más que el promedio estatal del 19.4 por ciento. El distrito también identificó al 65.2 por ciento de los estudiantes con riesgo de deserción escolar, que supera el promedio estatal del 50.0 por ciento.

Los logros académicos varían considerablemente entre las escuelas de Houston ISD, pasando desde escuela con calificación nacional a escuela con bajo rendimiento crónico.

**FIGURA 2
RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE HOUSTON ISD
FEBRERO 2019**



FUENTE: Equipo de Revisión de Desempeño Escolar de la Junta Legislativa de Presupuesto; Febrero 2019.

Houston ISD bajó el número de escuelas que deben mejorar de 58 en el año escolar 2014–15 a seis en el año escolar 2017–18. Houston ISD recibió una calificación de responsabilidad general de B para el año escolar 2018–19.

TEA expide calificaciones de responsabilidad estatal para cada distrito y escuela. Desde los años escolares 2013–14 a 2016–17, TEA le expidió a Houston ISD una calificación de responsabilidad al distrito de cumplió con los estándares. Durante el año escolar 2017–18, TEA no calificó al distrito debido a una disposición extraordinaria por las dificultades que el distrito atravesó durante el huracán Harvey. **La Figura 4** muestra las calificaciones de responsabilidad estatal para las escuelas de Houston ISD en los años escolares 2013–14 a 2017–18. Las calificaciones de responsabilidad de Houston ISD han mejorado cada año desde el año escolar 2014–15. El equipo de revisión visitó el distrito durante la primavera de 2019 antes de la implementación de modificaciones significativas al sistema de responsabilidad estatal.

El Comisionado de Educación designó a una supervisora del estado en septiembre de 2016 para proveer apoyo a nivel distrital para las escuelas de Houston ISD con calificación debe mejorar. La Sección 39.102 del Código de Educación de Texas indica que si una escuela sigue con ese estatus por cinco años, el Comisionado puede cerrar la escuela o reemplazar a la junta electa del distrito por administradores designados por el estado. Para evitar estas sanciones, cuatro escuelas—Henry Middle School, Highland Heights Elementary School, Kashmere High School y Wheatley High School—deben lograr calificaciones de cumplió con los estándares durante el año escolar 2018–19. La evaluación del

FIGURA 3
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE ESTUDIANTES DE HOUSTON ISD
AÑO ESCOLAR 2018–19

ESTUDIANTES	HOUSTON ISD	ESTADO
Hispanos	62.1%	52.6%
Afroamericanos	23.4%	12.6%
Caucásicos	8.9%	27.4%
Asiáticos	4.2%	4.5%
Dos o más razas	1.2%	2.4%
Nativos Americanos o nativos de Alaska	0.2%	0.4%
Nativos de Hawái o islas del Pacífico	0.1%	0.2%
Con desventajas económicas	79.8%	60.6%
Aprendices de inglés	31.7%	19.4%
En riesgo	65.2%	50.0%

FUENTES: Agencia de Educación de Texas, Informes estándares del sistema de gestión de información de educación pública, año escolar 2018–19; Houston ISD, Datos y cifras del año escolar 2018–19.

equipo de revisión de las operaciones de prestación de servicios educativos de Houston ISD se realizó antes de la decisión del Comisionado sobre el estatus del distrito.

La Figura 5 muestra diversas mediciones académicas de Houston ISD en comparación con el promedio de otros distritos escolares en el Centro Regional de Servicios Educativos IV (Región 4) y el estado. Houston ISD logró una calificación más alta que los promedios regionales y estatales para compleción de cursos avanzados con crédito doble y el porcentaje de estudiantes que ha rendido pruebas

FIGURA 4
CALIFICACIONES DE RESPONSABILIDAD POR ESCUELA DE HOUSTON ISD
AÑOS ESCOLARES 2013–14 A 2017–18

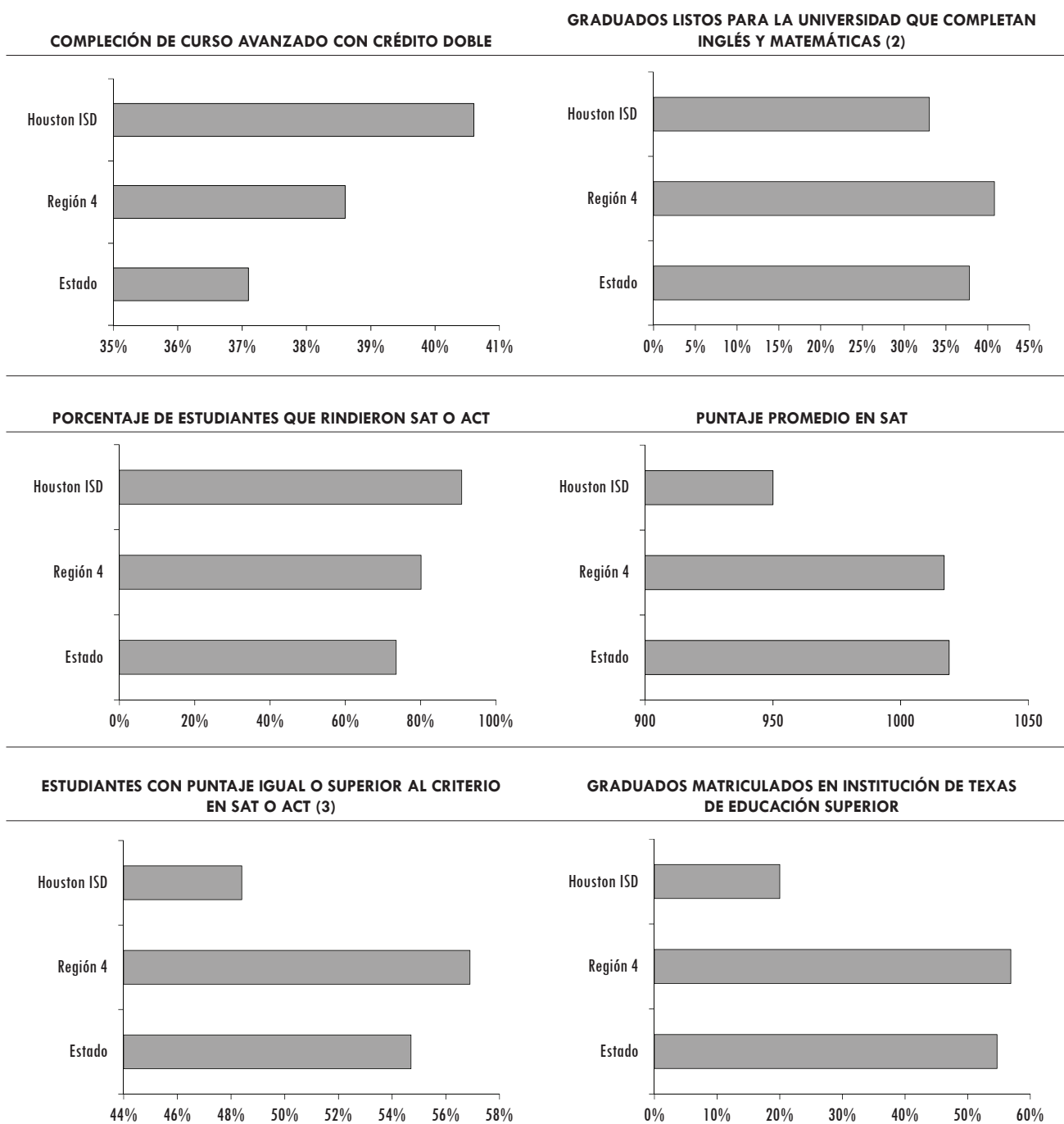
AÑO	ESCUELAS CALIFICADAS (1)	CUMPLIÓ CON LOS ESTÁNDARES		DEBE MEJORAR		CALIFICACIÓN GENERAL DEL DISTRITO
		NÚMERO DE ESCUELAS	PORCENTAJE DE ESCUELAS	NÚMERO DE ESCUELAS	PORCENTAJE DE ESCUELAS	
2013–14	264	220	83.3%	44	16.7%	Cumplió con los Estándares
2014–15	275	217	78.9%	58	21.1%	Cumplió con los Estándares
2015–16	275	237	86.2%	38	13.8%	Cumplió con los Estándares
2016–17	278	251	90.3%	27	9.7%	Cumplió con los Estándares
2017–18 (2)	275	252	91.6%	6	2.2%	Sin calificar

NOTAS:

- (1) Los datos incluyen escuelas emparejadas. A efectos de asignar calificaciones de responsabilidad, la Agencia de Educación de Texas (TEA) combina datos para escuelas que no tienen niveles de grados que administran las Evaluaciones de Preparación Académica del Estado de Texas (STAAR) con escuelas que tienen niveles de grados que administran las STAAR.
- (2) Diecisiete escuelas y el distrito en general no fueron calificados durante el año escolar 2017–18 debido a una disposición extraordinaria de TEA por los efectos del huracán Harvey. Siete de estas escuelas mantuvieron su condición de debe mejorar del año anterior.

FUENTES: Agencia de Educación de Texas, Informe de desempeño académico de Texas, años escolares 2013–14 a 2017–18; Datos y cifras de Houston ISD de los años escolares 2013–14 a 2017–18.

FIGURA 5
MEDICIONES ACADÉMICAS DE ESTUDIANTES DE HOUSTON ISD EN COMPARACIÓN CON LA REGIÓN 4 Y EL ESTADO (1)
AÑO ESCOLAR 2017–18



NOTAS:

- (1) Región 4=Centro Regional de Servicios Educativos IV.
- (2) Para ser considerado listo para la universidad, un graduado debe haber alcanzado o superado los criterios de listo para la universidad en la prueba de nivel de salida de las Evaluaciones de Preparación Académica del Estado de Texas (STAAR) o en las pruebas estandarizadas SAT o ACT de admisión para la universidad.
- (3) Criterio hace referencia a los puntajes en las pruebas SAT y ACT de admisión para la universidad. Para estas pruebas los puntajes criterio son al menos un compuesto de 24 en ACT y al menos 1110 totales en SAT.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Informe de desempeño académico de Texas, año escolar 2017–18.

SAT o ACT de admisión para la universidad. Houston ISD logró una calificación más baja que los promedios regionales y estatales en graduados listos para la universidad que completaron tanto inglés como matemáticas, puntajes de estudiantes iguales o superiores al criterio para SAT o ACT, puntaje promedio en SAT y graduados matriculados en instituciones de Texas de educación superior.

ANTECEDENTES DE LA REVISIÓN DE DESEMPEÑO ESCOLAR DE LA LBB

La Legislatura de Texas estableció la Revisión del Desempeño Escolar de Texas en 1990 para “revisar periódicamente la eficacia y eficiencia de las operaciones de los distritos escolares, incluso los desembolsos para los servicios de viajes de sus funcionarios y empleados. Una revisión de un distrito escolar puede ser iniciada por la junta según su criterio o por solicitud de los distritos escolares. Una revisión puede ser iniciada por un distrito escolar únicamente mediante una resolución adoptada por una mayoría de los miembros de la junta de síndicos del distrito. Si una revisión es iniciada por solicitud del distrito escolar, el distrito pagará el 25 por ciento del costo incurrido en la realización de la revisión” (Sección 322.016 del Código de Gobierno de Texas).

El Equipo de Revisión del Desempeño Escolar de la LBB realiza revisiones globales y específicas de programas y servicios educativos, financieros y operativos de distritos escolares y escuelas independientes. El equipo de revisión elabora informes que identifican logros, hallazgos y recomendaciones en función del análisis de datos y estudios en el lugar de las operaciones de cada distrito. Una revisión exhaustiva examina 12 áreas funcionales y recomienda opciones para bajar costos, aumentar ingresos, reducir gastos generales, optimizar operaciones y mejorar la prestación de servicios educativos, financieros y operativos. Los distritos escolares típicamente son seleccionados para revisiones de administración y desempeño en función de un análisis de riesgo de múltiples indicadores educativos y financieros. La LBB también considera solicitudes para revisiones.

Para llegar a entender las operaciones del distrito escolar antes de realizar la revisión en el lugar, el equipo de revisión solicita datos del distrito y de varias agencias estatales, incluso TEA, el Departamento de Agricultura y el Centro de Seguridad Escolar de Texas. Para la revisión de Houston ISD, el personal de la LBB implementó métodos adicionales para obtener comentarios sobre operaciones del distrito, incluso encuestas a padres, miembros de la comunidad y plantel del distrito y de las escuelas. Mientras estaba en el

FIGURA 6
LEGISLADORES ESTATALES DE HOUSTON ISD
AÑO ESCOLAR 2018–19

LEGISLADOR	PORCENTAJE DE HOUSTON ISD REPRESENTADO POR DISTRITO LEGISLATIVO
Senado de Texas	
Borris Miles	39.0%
Carol Alvarado	26.0%
Joan Huffman	20.0%
John Whitmire	15.0%
Cámara de Representantes de Texas	
Sarah Davis	12.0%
Shawn Thierry	12.0%
Alma Allen	10.0%
Garnet Coleman	10.0%
Jessica Farrar	10.0%
Gene Wu	9.0%
Jim Murphy	8.0%
Christina Morales	7.0%
Harold Dutton, Jr.	5.0%
Ana Hernandez	5.0%
Armando Walle	4.0%
Jarvis D. Johnson	3.0%
Senfronia Thompson	3.0%

NOTA: Los totales quizá no sumen al 100.0 por ciento debido al redondeo.

FUENTE: Datos del Censo de los Estados Unidos, 2010.

lugar, el equipo de revisión reunió información a través de varias entrevistas y grupos de sondeo con administradores de escuelas y del distrito, personal y miembros de la junta.

Houston ISD es atendido por la Región 4, ubicada en Houston. **La Figura 6** muestra los legisladores estatales de Houston ISD y el porcentaje de Houston ISD representado por sus distritos legislativos.

Los capítulos que siguen incluyen un resumen de los hallazgos del distrito y las recomendaciones enumeradas. Las explicaciones detalladas de las recomendaciones se encuentran después del resumen e incluyen impactos fiscales. Cada capítulo concluye con un gráfico fiscal que incluye las recomendaciones del capítulo que tienen ahorros o costos estimados para los años escolares 2019–20 a 2023–24.

La Figura 7 muestra el impacto fiscal estimado para todas las 94 recomendaciones en la revisión de desempeño. El distrito

**FIGURA 7
IMPACTO FISCAL DE LAS RECOMENDACIONES**

AHORROS O (COSTOS)	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	AHORROS O (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS O (COSTOS) ÚNICOS
Ahorros en bruto	\$42,498,765	\$42,283,446	\$42,091,386	\$41,919,916	\$41,766,698	\$210,560,211	\$27,647,116
Costos en bruto	(\$103,605)	(\$103,605)	(\$103,605)	(\$103,605)	(\$103,605)	(\$518,025)	(\$317,550)
Total	\$42,395,160	\$42,179,841	\$41,987,781	\$41,816,311	\$41,663,093	\$210,042,186	\$27,329,566

debería determinar el impacto fiscal real después de repasar las recomendaciones para determinar el nivel de prioridad, el cronograma adecuado y el método de implementación.