

---

# RESUMEN EJECUTIVO

## REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DE IRVING

La revisión del desempeño escolar del Distrito Escolar Independiente de Irving (Irving ISD menciona 30 prácticas encomendables y hace 52 recomendaciones para realizar mejoras. Este resumen ejecutivo destaca los logros importantes del distrito y presenta las conclusiones y recomendaciones del equipo de revisión. Una copia del informe completo esta disponible en [www.lbb.state.tx.us](http://www.lbb.state.tx.us).

### LOGROS IMPORTANTES

- La implementación de computadoras portátiles en todas las escuelas secundarias del Irving ISD ha convertido al distrito en líder nacional en el uso de computadoras personales. En 2001–02, las primeras computadoras portátiles fueron financiadas mediante la aprobación en referéndum de bonos por \$249.5 millones, se asignaron a los estudiantes que asistían a la Academia del Irving ISD. Durante los dos años escolares siguientes, se asignaron computadoras portátiles con función inalámbrica a todos los estudiantes de los grados 9 a 12, y en 2004–05, un otorgamiento monetario del *Texas Immersion Pilot* (TIP) se utilizó para proporcionar computadoras portátiles con función inalámbrica a los estudiantes de la escuela media Lorenzo de Zavala y la escuela primaria Lively. La cantidad de computadoras portátiles con función inalámbrica actualmente en uso por los estudiantes del distrito asciende a un total de 9,604. Los estudiantes tanto de las clases básicas como las electivas, utilizan computadoras portátiles para seguir al maestro durante la clase, para la investigación y para completar las tareas independientes y de grupo.
- Las prácticas incorporadas por la escuela primaria T.J. Lee han hecho que esta escuela del Irving ISD ganara el primer Premio de Plata al Desafío de Escuelas más Saludables de EE.UU. (*Healthier US Schools Challenge Silver Award*) en Texas. Estas prácticas incluyen la inscripción de la escuela primaria en el Programa del Equipo de Nutrición del Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA), almuerzos reembolsables mediante la planificación de un menú específico para cumplir con las normas federales de nutrición, la divulgación de información nutricional en una feria para padres y una presentación mensual de productos alimenticios para mostrar los valores nutricionales de los artículos

comerciales en comparación con los que se ofrecen en la cafetería.

- El distrito utiliza varias estrategias, incluyendo una cuidadosa administración de gastos, prácticas de inversión prudentes, prácticas presupuestarias conservadoras, proyecciones regulares del saldo de fondos y una política de administración del saldo de fondos para manejarlos de manera eficiente. El saldo de fondos del distrito descendió en un 20.6 por ciento en el año fiscal 2003 debido a los aumentos de sueldo a los maestros y los pagos adicionales para el fondo de seguro de salud. Sin embargo, el saldo de fondos del distrito ha aumentado regularmente desde el año fiscal 2003. La mesa directiva revisa el informe de proyección del saldo de fondos trimestral que provee el funcionario de inversión del distrito para garantizar que se cumplan los objetivos del presupuesto. La mesa directiva requiere que al menos un 15 por ciento de los gastos de operación se mantengan en reserva. Gracias a esta administración eficiente, el distrito ha establecido y mantiene un saldo de fondos saludable que reduce los riesgos originados por la incertidumbre de los ingresos estatales y locales y también aumenta la clasificación favorable de la tasa de interés de los bonos.
- En el Irving ISD se eliminan los libros de texto obsoletos de una manera eficiente y económica, al mismo tiempo que beneficia a los países subdesarrollados. El distrito dona sus libros de texto usados que ya no se necesita a una organización de beneficencia que recoge los libros del distrito sin cargo y los entrega y distribuye a escuelas extranjeras que los necesitan. En 2006–07, el distrito donó sus libros de matemática de nivel secundario obsoletos a una organización llamada Books for Africa, que recoge, clasifica, envía y distribuye libros a aulas escolares y bibliotecas en los países africanos. El Capítulo 31 del Código de Educación de Texas establece que el distrito puede reciclar o donar sus libros de texto usados, pero no puede venderlos o donarlos a alguien que luego los venderá. Al donar los libros de texto, el distrito no sólo ahorra costos de almacenamiento y manejo, sino que también colabora con el medio ambiente y proporciona un recurso valioso a los niños desfavorecidos de otros países.

- En el Irving ISD se ha desarrollado e implementado un excelente programa de capacitación en respuesta a crisis, que se centra en preparar a las escuelas del distrito para una variedad de crisis que pudieran ocurrir en la escuela. Al realizar entrenamientos con simulacros en mesas, el distrito ha preparado a los líderes y maestros de las escuelas para que sepan estrategias generales de respuesta ante crisis, así como medidas específicas a tomar según su cargo. En 2006–07 se entrenó a más del 80 por ciento de los líderes y maestros de las escuelas del distrito.

### CONCLUSIONES IMPORTANTES

- En el Irving ISD no se utilizan las normas para la adquisición de personal de mantenimiento y servicio a fin de mantener los niveles de personal adecuados cuando se toman las decisiones de contratación de personal para mantenimiento y servicios custodiales
- El distrito utiliza fórmulas, financiamiento especial y las necesidades de cada escuela individual para asignar el personal de instrucción a cada escuela pero no utiliza una fórmula basada en la matriculación para llenar los puestos de vicedirector/asistente de director.
- La posición organizativa actual del Departamento de Servicios de Tecnología del Irving ISD impide que el departamento cumpla su función de manera efectiva y eficiente.
- El distrito no tiene una persona designada para evaluar los programas instruccionales ni ha establecido un proceso formal para dicha evaluación.
- El programa de Funcionarios de Recursos Escolares (School Resource Officers, SRO) del Irving ISD no está eficientemente alineado con la función del Departamento de Seguridad y Operaciones del distrito.
- En el Irving ISD se han implementado estrategias para mejorar su desempeño académico, pero al distrito le falta un proceso integral y constante para que los maestros evalúen continuamente las áreas de necesidades de los estudiantes y refinen sus estrategias para satisfacer dichas necesidades.
- En el Irving ISD les falta un proceso que ofrezca al distrito la oportunidad de comparar las estrategias más actuales y las mejores prácticas para aumentar la conservación de maestros y reducir el cambio de personal.
- El bajo salario promedio de los técnicos de las escuelas del Irving ISD contribuye a la alta tasa de cambio de personal en estos puestos y afecta adversamente el apoyo técnico en las escuelas.
- En el Irving ISD les falta un plan estratégico integral a largo plazo que proporcione un enfoque satisfactorio respecto a las necesidades de instrucción y operación.
- Las políticas del Irving ISD responden a las temas de viajes y reembolsos de la mesa directiva y el personal del distrito, pero no son específicas respecto de cuáles son los gastos de viajes que reúnen los requisitos ni de los procedimientos de reembolso.
- El proceso de distribución de pago del Irving ISD es incómodo y lleva mucho tiempo.
- El distrito no tiene un plan a largo plazo para responder a los crecientes costos de cobertura del seguro de salud de los empleados.
- En el Irving ISD les falta un plan, políticas y procedimientos integrales de administración de riesgos que traten y mitiguen los riesgos potenciales que existen en el distrito.
- El plan de auditoría interna del distrito le falta una evaluación formal de riesgos de la organización.
- En el Irving ISD no se exige la aplicación de sus procedimientos de compra, que requieren que todas las compras planificadas tengan aprobación previa.
- El distrito no está monitorizando la eficiencia y la efectividad de las operaciones de su almacén central y no puede asegurar que el mismo esté proporcionando los servicios más económicos a los departamentos y las escuelas que los utilizan.
- En el Irving ISD no se administra adecuadamente su contrato de servicios de transporte de terceros y está operando el programa bajo términos contractuales imprecisos.
- En el Irving ISD no se requiere a las Escuelas del Condado de Dallas (DCS) que utilicen los datos de residencia de los estudiantes del distrito a fin de diseñar los recorridos de autobús más eficientes.
- El distrito ha implementado un programa exitoso de desayuno en el salón de clases en ocho escuelas

primarias pero esta práctica no se exige en las otras escuelas primarias.

- El programa de administración de la energía del Irving ISD no ha actualizado sus normas y guías desde comienzos de la década de 1990..
- En el Irving ISD les faltan un proceso para ayudar a las personas del distrito interesadas, a resolver los problemas que han surgido con el cambio demográfico del distrito.

## RECOMENDACIONES IMPORTANTES

### GUÍAS PARA LA ADQUISICION DE PERSONAL EN EL DISTRITO

- **Establecer guías para la adquisición de personal de mantenimiento y servicio en el distrito, basadas en las normas de la industria, para tomar las decisiones adecuadas en cuanto al nivel de personal.** En el Irving ISD no se utilizan las normas para la adquisición de personal de mantenimiento y servicio a fin de mantener los niveles de personal adecuados cuando se toman las decisiones de contratación de personal para mantenimiento y servicios custodiales . En 2006–07, el distrito tiene 52 empleados de mantenimiento, con un promedio de una persona por cada 90,385 pies cuadrados de instalaciones, lo cual son 6.6 puestos por debajo de las normas de la industria. Hay 153 empleados de servicio, con un promedio de una persona por cada 29,609 pies cuadrados de instalaciones, lo cual son 92.5 puestos por debajo de las normas de la industria. Las restricciones de presupuesto del distrito han generado niveles de dotación de personal por debajo de las mejores prácticas y las normas nacionales. Los encuestados en la revisión escolar informan que las escuelas se mantienen en buen estado y limpias. El distrito utiliza prácticas de administración efectivas para lograr más con menos personal. Al no mantener los niveles de dotación de personal de mantenimiento y servicio en línea con las normas de la industria, el distrito no asegura una moral positiva del personal, un desempeño de calidad en el trabajo ni una planta laboral estable. Para satisfacer las normas de dotación de personal de mantenimiento y servicio, el distrito debe aumentar los niveles de personal en escalones incrementales de un quinto en el transcurso de los próximos cinco años, para lograr el 100 por ciento del nivel de personal según las mejores prácticas, lo cual requeriría agregar 92.5 miembros

adicionales al personal de servicio y 6.6 al personal de mantenimiento.

- **Modificar las asignaciones de personal del distrito para que reflejen las normas de la industria basadas en la matriculación para los puestos de vicedirector/ asistente de director, a fin de asegurar que las escuelas reflejen los cambios en la matriculación de los estudiantes.** El distrito utiliza fórmulas, financiamiento especial y las necesidades de cada escuela individual para asignar el personal de instrucción a cada escuela pero no utiliza una fórmula basada en la matriculación para llenar los puestos de vicedirector/ asistente de director. El distrito continúa utilizando una norma establecida a comienzos de la década de los noventa, cuando se encontraba en un patrón de alto crecimiento, que asigna dos vicedirectores/asistentes de director a cada escuela primaria y escuela media, y cinco a cada escuela secundaria, independientemente de los estudiantes que haya matriculados en cada escuela. En 2006–07, el distrito tiene un total de 38 vicedirectores/ asistentes de director en el nivel primario, 17 en el nivel medio y 20 en el nivel secundario, con un total de 75 cargos de vicedirector/asistente de director. La aplicación de la norma de dotación de personal del distrito a la Asociación de Universidades y Escuelas del Sur (Southern Association of Colleges and Schools, SACS) da como resultado 25 puestos más de vicedirector/asistente de director que lo permitido por la norma de la SACS. Si el Irving ISD decide ajustar los puestos de vicedirector/asistente de director para reflejar las asignaciones basadas en la matriculación, usando normas de la industria como la de la SACS, el distrito podrá distribuir el personal más eficientemente y utilizar los ingresos disponibles para financiar otros programas de instrucción.

### REORGANIZACIÓN

- **Mover el Departamento de Servicios de Tecnología de su posición organizativa actual en la División de Enseñanza y Aprendizaje para que se reporte directamente al superintendente.** La posición organizativa actual del Departamento de Servicios de Tecnología del Irving ISD impide que el departamento cumpla su función de manera efectiva y eficiente. Hay varios problemas asociados con la estructura y la ubicación actuales de la organización: el énfasis en los servicios de instrucción relacionados con la tecnología significa que hay menos énfasis en las funciones comerciales

relacionadas con la tecnología; el Departamento de Tecnología lucha para obtener aprobación para agregar los puestos necesarios, dado que éstos deben ser aprobados por los dirigentes de la División de Enseñanza y Aprendizaje; y el proceso de revisión de los contratos de tecnología por parte del asistente de superintendente es largo e ineficiente. La reubicación del Departamento de Servicios de Tecnología formaría una estructura de apoyo tecnológico más eficiente y efectivo.

- Crear un puesto de personal en la División de Planificación/Evaluación/Investigación y establecer un proceso formal para el programa.** El distrito no tiene una persona designada para evaluar los programas instruccionales ni ha establecido un proceso formal para dicha evaluación. El personal de investigación de la división realiza la evaluación e investigación del programa de instrucción, pero sólo en una capacidad mínima. La falta de una persona dedicada para esta responsabilidad le impide al distrito medir con exactitud la eficacia de los programas de instrucción y, en consecuencia, arroja datos limitados en los cuales basarse para tomar las decisiones presupuestarias de si continuar o no con los programas. Además, el director de Servicios de Salud actualmente rinde cuentas al asistente de superintendente de Personal y Administración. El puesto no está alineado con otros puestos relacionados que dan servicio a los estudiantes, como los servicios de biblioteca/medios, el programa para dotados y talentosos, el programa de educación especial y el departamento bilingüe/ESL/inmigrante, lo cual afecta potencialmente la planificación y la comunicación satisfactorias con los servicios relacionados con los estudiantes. Por último, la responsabilidad de información del diagrama de la organización del distrito respecto al alcance del control está desproporcionada en un departamento. El asistente de superintendente de Enseñanza y Aprendizaje supervisa a varios empleados de instrucción, incluyendo seis directores ejecutivos de divisiones, 11 directores de programas y varios coordinadores, facilitadores, especialistas y supervisores. El departamento ha asumido la responsabilidad de otras áreas funcionales, como tecnología y seguridad, que no están directamente alineadas con el enfoque del departamento en la enseñanza y el aprendizaje.
- Reasignar la responsabilidad de operación del programa de Funcionarios de Recursos Escolares (SRO) al director de Seguridad y Operaciones,**

**donde se financia este programa.** El programa de Funcionarios de Recursos Escolares (SRO) del Irving ISD no está eficientemente alineado con la función del Departamento de Seguridad y Operaciones del distrito. La estructura organizativa existente del Irving ISD ubica la responsabilidad de supervisión de los SRO en el área de Enseñanza y Aprendizaje, en el ámbito del director de Operaciones de Campus PK–12 y del director de Seguridad y Operaciones. Los fondos para el pago de estos funcionarios proviene del presupuesto de Seguridad y Operaciones, lo cual ubica la responsabilidad fiscal de este servicio en el director de este departamento. El ubicar funcionalmente a los SRO bajo la supervisión del director de Seguridad y Operaciones disminuirá el riesgo que corre el distrito de que se produzcan brechas de comunicación en la atención de las necesidades de seguridad fundamentales de las escuelas.

- Establecer comunidades de aprendizaje profesionales en todas las escuelas del distrito.** En el Irving ISD se han implementado estrategias para mejorar su desempeño académico, pero al distrito les falta un proceso integral y constante para que los maestros evalúen continuamente las áreas de necesidades de los estudiantes y refinen sus estrategias para satisfacer dichas necesidades. Si bien el distrito ha mejorado su desempeño académico en los últimos años, sigue estando por debajo de los promedios estatales y regionales, debido en gran parte a su deficiente desempeño en matemáticas y ciencias. Las puntuaciones obtenidas están aproximadamente 10 puntos porcentuales por debajo de las de la región y el estado en cada una de estas áreas. En un esfuerzo por mejorar el desempeño, el distrito implementó comunidades de aprendizaje profesionales, pero la implementación varía mucho de una escuela a otra. La comunidad de aprendizaje profesional es un modelo de desarrollo del personal que organiza a los adultos de una escuela en equipos permanentes que se reúnen regularmente para aprender, planificar lecciones en forma conjunta y solucionar problemas. Lo ideal es que los equipos se reúnan varias veces por semana. El modelo requiere que el personal de la escuela se comprometa con el aprendizaje continuo, el trabajo en colaboración y la experimentación a fin de lograr el éxito de los estudiantes. El establecimiento de comunidades de aprendizaje profesional en todas las escuelas ayudará al distrito a mejorar su desempeño académico en todas las áreas.

- **Examinar las estrategias que existen actualmente para aumentar la conservación de maestros y reducir el cambio de personal, a fin de determinar si las mismas están alineadas con las mejores prácticas.**

En el Irving ISD les falta un proceso que ofrezca al distrito la oportunidad de comparar las estrategias más actuales y las mejores prácticas para aumentar la conservación de maestros y reducir el cambio de personal. El cambio de maestros es del 21 por ciento, en comparación con el promedio estatal de 14.6 por ciento, lo cual también representa una pérdida del 21 por ciento del total del personal docente. Al final del período 2005–06 renunciaron 455 maestros; en las entrevistas anteriores a su salida, el motivo más común expresado por los maestros para dejar el distrito fue que renunciaban para enseñar en un distrito vecino que les quedaba más cerca de su hogar. El distrito debe formar un grupo de trabajo que analice mejor las condiciones de cada escuela para determinar qué factores, si los hay, pueden estar contribuyendo en cada escuela a las tasas de cambio de personal. Las conclusiones de tal estudio podrían utilizarse entonces para tareas como modificar/ampliar el programa actual de mentoría y aumentar los esfuerzos para mantener un paquete de compensaciones competitivo.

- **Aumentar los salarios de los técnicos de escuelas para que sean comparables al promedio de la Región 10.**

El bajo salario promedio de los técnicos de las escuelas del Irving ISD contribuye a la alta tasa de cambio de personal en estos puestos y afecta adversamente el apoyo técnico en las escuelas. A cada escuela se asigna un técnico de campo, excepto por las escuelas secundarias, a las que se asignan dos. Si bien estos puestos se encargan exclusivamente de los problemas técnicos, también trabajan de cerca con los especialistas en instrucción de tecnología en las escuelas. El motivo de la alta tasa de cambio de personal mencionado por los técnicos existentes es que los salarios no son suficientes; aquellos técnicos que se van pueden recibir sueldos bastante más altos en el sector privado. El distrito perdió 10 de cada 38 empleados técnicos durante el 2006–07. El salario promedio de los técnicos de las escuelas del Irving ISD es de \$23,695, en comparación con el salario promedio de \$32,236 para este puesto en la Región 10.

- **Iniciar un proceso para desarrollar un plan estratégico de cinco años.** En el Irving ISD les falta un plan estratégico integral a largo plazo que proporcione

un enfoque satisfactorio respecto a las necesidades de enseñanza y operación. El proceso de planificación actual es doble: el desarrollo de planes anuales ilustrado por los planes de mejoras del distrito y de las escuelas, y un plan departamental único a largo plazo ilustrado por el Plan de Tecnología a Largo Plazo 2007–2010. Los planes son notables; sin embargo, se centran en sus áreas respectivas y responden potencialmente a las necesidades de departamentos, escuelas o personal específicos, y no a las necesidades de todo el distrito. Dado que el Irving ISD ha crecido en un 8.4 por ciento en los últimos cinco años, tiene una población móvil de estudiantes y es un distrito urbano sin salida; esto presenta desafíos únicos para el distrito respecto de sus esfuerzos de planificación. Dado que la planificación actual del distrito consiste principalmente en los planes anuales requeridos y un único plan a largo plazo en tecnología, el distrito es incapaz de asegurar que todas las partes de su organización trabajen juntas para identificar los problemas estratégicos, responder a las necesidades futuras y lograr la excelencia. Mediante la creación de un plan estratégico a largo plazo, el distrito puede asegurarse de que su planificación sea adecuada, no sólo en términos de instrucción sino también de funcionamiento.

- **Revisar la política BBG y DEE (LOCAL) de la mesa directiva para responder a la necesidad de especificaciones en cuanto a los viajes y reembolsos de la mesa directiva y del personal.** Las políticas del Irving ISD responden a las temas de viajes y reembolsos de la mesa directiva y el personal del distrito, pero no son específicas respecto de cuáles son los gastos de viajes que reúnen los requisitos ni de los procedimientos de reembolso. El distrito se basa en las políticas de BBG y DEE LOCALES y LEGALES relacionadas con los gastos y los viajes de la mesa directiva y del personal para guiar su proceso de reembolso. La política BBG (LEGAL) describe las disposiciones establecidas en el Código de Educación respecto de los gastos legítimos, así como la identificación de los gastos que no son aceptables. Si bien las políticas del distrito se relacionan con el reembolso de gastos, no contienen información específica y detallada que enumeren los gastos aceptables y no aceptables ni un proceso secuencial para asegurar el reembolso, como tampoco un cronograma para enviar y recibir los pagos de reembolso. En años recientes ha habido mayor conciencia y preocupación pública respecto de los gastos del distrito escolar. La nueva

política BBG y DEE (LOCAL) debe hacer referencia a la *Guía de Referencia para los Procedimientos de la Oficina Comercial* y debe usarse en la capacitación de orientación para los nuevos miembros de la mesa directiva y del personal, e incluirse en el entrenamiento anual de todos los miembros de la mesa directiva. Es fundamental que los miembros de la mesa directiva, así como el personal de la escuela, conozcan plenamente las leyes, políticas y procedimientos relacionados con los gastos aceptables y los procedimientos relativos al reembolso.

- **Adoptar una campaña promocional para aumentar la participación de los empleados en el depósito de nómina directo.** El proceso de distribución de pago del Irving ISD es incómodo y lleva mucho tiempo. Aproximadamente el 85 por ciento de los empleados del distrito reciben cheques de sueldo en papel. En 2006, el distrito emitió 16,615 cheques de sueldo en papel a sus empleados. Sólo el 15 por ciento de los empleados recibió cheques de sueldo a través de depósito directo. Los cheques perdidos presentan un problema que le requiere al distrito emitir avisos de suspensión de pago y luego volver a emitir cheques. En 2006, el distrito emitió 86 avisos de suspensión de pago de cheques de sueldo, lo que requirió aproximadamente 75 horas de tiempo del personal para volver a emitir los cheques. La emisión de cheques de sueldo en papel es más costosa de procesar que el depósito directo y requiere tiempo adicional del personal para manejar los cheques y resolver problemas como los cheques de sueldo perdidos. Al administrar una campaña promocional para aumentar la participación de los empleados en el depósito directo en nómina, el distrito asegura un proceso de pago de sueldos más eficiente.
- **Formar un grupo de trabajo que conste de miembros del Consejo de Administración, empleados del distrito y sus consultores de seguro, para estudiar formas de responder al problema del seguro de salud.** El distrito no tiene un plan a largo plazo para responder a los crecientes costos de cobertura del seguro de salud de los empleados. El distrito ha sufrido pérdidas a raíz de su plan de seguro de salud autofinanciado desde el período 2001–02 hasta el 2005–06. Para compensar estos saldos negativos, el fondo general del distrito ha estado cubriendo el déficit en el fondo del seguro de salud durante estos años. En 2001–02 y 2002–03, el distrito transfirió \$476,401 y \$1.5 millones,

respectivamente, al fondo. Además, en enero de 2007, la mesa directiva votó que se transfirieran \$2.6 millones adicionales para reducir el saldo negativo del fondo. El distrito debe considerar las diversas opciones para administrar los costos de seguro de salud. Éstas incluyen respuestas conductuales, como: reducir la cantidad de reclamaciones mediante la implementación de programas de bienestar y servicios preventivos; contratar directamente con los proveedores de atención de salud para ofrecer exámenes de salud preventivos y ferias de salud gratis en el lugar de trabajo para los empleados; y ofrecer incentivos a los empleados para alentar estilos de vida más saludables. Las opciones financieras a considerar incluyen el identificar los impulsores de costos en la atención de salud y el reconsiderar otros proveedores de atención de salud antes que continuar en forma auto asegurada.

- **Realizar una evaluación de riesgos del distrito y desarrollar un plan formal de administración de riesgos.** En el Irving ISD les falta un plan, políticas y procedimientos integrales de administración de riesgos que traten y mitiguen los riesgos potenciales que existen en el distrito. Algunas de las áreas críticas de administración de riesgos que aún deben atenderse mediante un plan a largo plazo incluyen la falta de un programa de bienestar para los empleados, la falta de un programa de trabajo liviano bien definido para los trabajadores que se han lesionado en el trabajo, la falta de coordinación de seguro para subcontratistas, y la falta de un enfoque a largo plazo para responder a los problemas relacionados con los crecientes costos del seguro de salud. En el Irving ISD se debe realizar una evaluación de riesgos del distrito y desarrollar un plan formal de administración de riesgos. Trabajando con el superintendente, los asistentes de superintendente, el auditor interno, el director de Seguridad y Operaciones y el director de Instalaciones, el gerente de riesgos del Irving ISD debe desarrollar una evaluación de riesgos detallada del distrito y el plan de administración de riesgos asociado. El administrador de riesgos debe presentar el plan al Consejo de Administración para su revisión y aprobación. Al menos una vez al año, el gerente de riesgos debe revisar el plan para asegurarse de que esté actualizado y refleje las situaciones actuales del Irving ISD.
- **Realizar una evaluación de riesgos anual de la organización antes de preparar el plan anual de**

**auditoría interna.** El plan de auditoría interna del distrito le falta una evaluación formal de riesgos de la organización. En base a una revisión de la administración de riesgos de la Asociación de Funcionarios de Negocios Escolares de Texas (Texas Association of School Business Officials, TASBO), el distrito estableció una función de auditoría interna en 2005–06 y llenó el cargo de auditor en enero de 2006. El auditor desarrolló el plan de auditoría 2006 basándose en las preocupaciones expresadas por el personal de la administración superior en entrevistas informales y no en una evaluación de riesgos formal. Sin un plan de auditoría basado en una evaluación de riesgos formal, el distrito puede estar gastando valiosos recursos en áreas de bajo riesgo, sin revisar o tratar adecuadamente las áreas de alto riesgo. Un plan de auditoría basado en una evaluación de riesgos formal le permitirá al distrito centrar sus recursos de auditoría donde sean más efectivos.

- **Hacer valer los procedimientos del distrito para las compras que generen un compromiso completando adecuadamente las órdenes de compra antes de hacer las compras.** En el Irving ISD no se exige la aplicación de sus procedimientos de compra, que requieren que todas las compras planificadas tengan aprobación previa. Es una práctica común en el Irving ISD que las escuelas y los departamentos hagan las compras “prepagadas” sin primero obtener una orden de compra aprobada y comprometer los fondos. La solicitud de compra solamente se ingresa y se envía para aprobación al recibir la factura. Durante el período 2005–06, se procesaron un total de 36,447 órdenes de compra, de las cuales 19,821 (más del 54 por ciento) se hicieron sin aprobación previa. Las compras prepagadas totalizaron casi \$27 millones del total de órdenes de compra de más de \$56 millones. La Guía de Recursos del Sistema de Contabilidad Financiera (Financial Accountability System Resource Guide, FASRG) requiere que las escuelas utilicen la contabilidad de fondos comprometidos para lograr un control de gastos adecuado. Además, el *Manual de Compras* del Irving ISD establece que “...es responsabilidad de todos los jefes de departamento y directores de escuela monitorizar los presupuestos y aprobar las solicitudes de compra de productos y servicios en función de los fondos disponibles.” Al aplicar los procedimientos que exigen la aprobación previa de todas las compras, el distrito se asegurará de no correr el riesgo de excederse del presupuesto asignado.

- **Establecer un almacén central como fondo de servicio interno y monitorizar su eficiencia para determinar la forma más económica de maximizar su uso.** El distrito no está monitorizando la eficiencia y la efectividad de las operaciones de su almacén central y no puede asegurar que el mismo esté proporcionando los servicios más económicos a los departamentos y las escuelas que los utilizan. En diciembre de 2006, el inventario del almacén del distrito fue valuado en casi \$1.2 millones e incluía artículos como muebles, computadoras portátiles y accesorios para computadoras portátiles, videograbadoras, focos, impresoras, borradores para pizarrones y diversos equipos utilizados para las operaciones departamentales. El Irving ISD no ha analizado formalmente la eficiencia o eficacia de operar su propio almacén en comparación con el uso de otras alternativas, y el distrito no ha cuantificado los ahorros ni los costos totales de personal, equipos y accesorios necesarios para mantener el almacén en funcionamiento. Al operar el almacén como un fondo de servicio interno, el distrito podrá monitorizar mejor los gastos internos para determinar el valor (o el costo) total que éste le representa. Si el almacén no está recuperando totalmente los costos derivados de suministrar artículos a las escuelas y los departamentos, el distrito podría comenzar a retirar progresivamente del almacén los artículos que puede obtener a menor costo directamente de los proveedores.
- **Renegociar los términos del acuerdo intergubernamental con las Escuelas del Condado de Dallas (Dallas County Schools, DCS) para garantizar que los detalles específicos de las disposiciones sobre los servicios de transporte estén delineados en el contrato.** En el Irving ISD no se administra adecuadamente su contrato de servicios de transporte de terceros y está operando el programa bajo términos contractuales imprecisos. El Irving ISD y las DCS tienen una antigua relación contractual para el suministro de los servicios de transporte de estudiantes que se viene dando desde comienzos de la década de 1960. El acuerdo más reciente entre las DCS y el Irving ISD está fechado en agosto de 2001, y según el asistente de superintendente del distrito en Servicios de Apoyo, el acuerdo ha estado vigente desde 1991 sin límites de duración. El acuerdo intergubernamental entre el Irving ISD y las DCS no es específico y carece de un lenguaje detallado en cuanto a los programas de transporte incluidos en los costos de operación y en la

responsabilidad de desempeño. Además, las políticas del distrito no especifican la responsabilidad del distrito ni los procedimientos para administrar el contrato. La renegociación de los términos del contrato para incluir un lenguaje específico y ampliar la política de la mesa directiva respecto de los servicios de transporte le permitirá al distrito supervisar mejor la administración de este programa.

- **Exigir a las Escuelas del Condado de Dallas que utilicen los datos de residencia de los estudiantes del Irving ISD para poblar el software de rutas.** En el Irving ISD no se ha requerido a su contratista de transporte que utilice los datos de residencia de los estudiantes en su software de rutas a fin de diseñar los recorridos de autobús más eficientes. Las DCS, contratista de transporte del distrito, utiliza un sistema de software de rutas para administrar sus recorridos de autobús para el Irving ISD, pero no ha incorporado al mismo los datos de residencia de los estudiantes para desarrollar los recorridos. Los recorridos de autobús existentes para el Irving ISD han cambiado ligeramente desde que el distrito los diseñó inicialmente mediante procesos manuales. Al exigir por contrato a las DCS que importen los datos de los estudiantes en el sistema de computación, el Irving ISD podría maximizar la eficiencia de los recorridos del sistema de software de rutas y obtener reducciones en los costos generales de transporte.
- **Implementar el desayuno en el salón de clases en todas las escuelas primarias dentro del distrito.** El distrito ha implementado un programa exitoso de desayuno en el salón de clases en ocho escuelas primarias pero esta práctica no se exige en las otras escuelas primarias. El personal de servicio de alimentos lleva las comidas empaquetadas a los salones de clase en bolsas que mantienen el calor antes de que suene el primer timbre, lo que les permite a los maestros comenzar la instrucción en el salón puntualmente, sin tener que esperar a que los estudiantes que llegaron tarde desayunen en la cafetería. La tasa de participación en las escuelas primarias participantes es, en promedio, un 58 por ciento más alto que en las escuelas no participantes, con una diferencia de ingreso neto promedio anual de \$6,678. La expansión de este programa proporciona a más estudiantes la oportunidad de tener un desayuno saludable y aumenta los ingresos para el departamento de Servicios de Alimentos.

- **Establecer un proceso para revisar y actualizar regularmente todos los programas y normas de administración de energía.** El programa de administración de la energía del Irving ISD no ha actualizado sus normas y guías desde comienzos de la década de 1990. Los esfuerzos de administración de energía del distrito comenzaron en la década de 1990 e incluían actividades como la administración del uso de los equipos de calefacción, ventilación y aire acondicionado con un sistema de control central computarizado, la búsqueda de descuentos, la revisión de la exactitud de las facturas de servicios y la conversión a un sistema de iluminación eficiente en energía. El distrito contrata con un corredor para coordinar la compra de electricidad para el distrito. La *Guía de Administración de Energía para la Nueva Construcción* del distrito no se ha actualizado desde 1993. Los programas de conservación orientados a las conductas de los usuarios de energía en las escuelas están caducados. Al no actualizar las actividades de administración de energía, el distrito puede perder oportunidades de participar en nuevos programas de ahorro de costos de energía, como las normas mejoradas de construcción eficientes en energía y los programas mejorados de modificación de la conducta del usuario de energía. El establecer un proceso para revisar y actualizar regularmente el programa de administración de energía del distrito ayudará a garantizar que este último obtenga la máxima eficacia del programa y los máximos ahorros en el costo de la energía.
- **Crear un proceso para promover el entendimiento entre los grupos culturales y étnicos del distrito.** En el Irving ISD les faltan un proceso para ayudar a las personas del distrito interesadas, a resolver los problemas que han surgido con el cambio demográfico del distrito. Como muchos otros distritos de Texas, en el Irving ISD se ha visto un enorme aumento en la cantidad de estudiantes de familias hispanas. Del período 2000–01 al 2005–06, la población hispana creció de un 48.8 por ciento a un 62.7, mientras que la población blanca disminuyó de un 31.5 por ciento a un 19.5 por ciento. El porcentaje de Estudiantes de Idioma Inglés (*English Language Learners* – ELL) creció a menor ritmo, de un 29.5 por ciento en 2000–01 a un 34.5 por ciento en 2005–06. El distrito se está esforzando por responder a las necesidades de los estudiantes ELL y sus familias. Para ello, está traduciendo las nuevas publicaciones del distrito al español, incluyendo la información sobre el



distrito en el sitio web. También ofrece traductores en las reuniones de la Asamblea de Padres y Maestros (PTA). Hay tensión entre los grupos, como lo demuestran los padres, estudiantes y maestros que expresan su resentimiento porque se están dejando demasiados lugares a estudiantes no nativos. El proceso serviría para aumentar la conciencia cultural y desarrollar estrategias para que la comunidad en su conjunto pueda apoyar a todos sus estudiantes.

## INFORMACIÓN GENERAL

- Irving ISD está ubicado en el condado de Dallas, aproximadamente 13 millas al sudoeste de Dallas, en State Highway 183. Es el 31o distrito más grande de Texas.
- La matriculación de 32,620 estudiantes en el Irving ISD en el período 2005-06 representa un aumento del 8.4 por ciento sobre los últimos cinco años. El distrito tiene una mayoría de población estudiantil de grupos minoritarios (62.7 por ciento hispanos, 19.5 por ciento blancos, 13.1 por ciento afro americanos, 4.2 por ciento de asiáticos/isleños del Pacífico y 0.4 por ciento de indios norteamericanos), con una población del 65.3 por ciento estudiantes desfavorecidos económicamente en 2005-06 que aumentó a más del 70 por ciento en 2006-07.
- El superintendente, Jack Singley, ha sido superintendente del distrito durante los últimos 18 años y ha tenido los cargos de maestro, director y varios otros puestos administrativos en el Irving ISD.
- En 2005-06, el Irving ISD tenía 3,862 empleados de tiempo completo, de los cuales el 55.8 por ciento, o 2,154, eran maestros.
- En 2005-06, el distrito recibió una calificación de responsabilidad de Académicamente Aceptable (*Academically Acceptable*) de la Agencia de Educación de Texas. Sin embargo, a una escuela primaria (Lively Elementary) se le calificó como Académicamente Inaceptable (*Academically Unacceptable*). En 2006-07, al distrito se le calificó nuevamente como Académicamente Aceptable, con la excepción del Union Bower Center for Learning, al que se calificó como Académicamente Inaceptable.
- Todas las escuelas del Irving ISD cumplieron con el Progreso Anual Adecuado (*Adequate Yearly Progress*

– AYP) en 2005-06, con la excepción de la escuela secundaria Irving, el Union Bower Center for Learning y la escuela media Lorenzo de Zavala. En 2006-07 nuevamente las mismas tres escuelas no cumplieron con el AYP.

- En 2004-05 el distrito recibió una calificación de superior (*Superior Achievement*) en el sistema de Integridad Financiera de Texas.
- En 2005-06, el Irving ISD tuvo un total general de aprobación del 58 por ciento en todas las pruebas de *Texas Assessment of Knowledge and Skills* (TAKS), lo cual son nueve puntos porcentuales menos del promedio estatal del 67 por ciento.
- El Centro de Servicio Educativo Regional X (Región 10) de Dallas atiende al distrito.
- Los legisladores que representan al Irving ISD son los senadores Chris Harris, Florence Shapiro, y Royce West y los representantes Linda Harper-Brown, Kirk England y Rafael Anchia.
- En el Irving ISD se han asignado computadoras portátiles a todos los estudiantes de los grados 9 a 12 para que las usen en su casa y en la escuela.
- Los estudiantes del Irving ISD hablan 66 idiomas y representan a 87 países. El distrito tiene el número más alto de *English Language Learners* (ELL) de los 15 distritos escolares del condado de Dallas.
- El distrito enseña a los estudiantes bilingües en español y vietnamita.

## ESCUELAS

El distrito tiene 35 escuelas, incluyendo las siguientes:

- tres escuelas secundarias regulares;
- la Academia de Irving (una escuela secundaria de formación para carreras y Academia T-STEM);
- siete escuelas medias;
- 20 escuelas primarias;
- tres centros de primera infancia; y
- el Union Bower Center for Learning.

**DATOS FINANCIEROS**

- Gastos presupuestados totales en 2005-06: \$232.9 millones.
- Saldo del fondo: 16.5 por ciento de los gastos presupuestados totales de 2005–06.
- Tasa de impuestos para el 2005-06: \$1.81 (\$1.50 de mantenimiento y operaciones y \$0.31 de interés y amortización).
- En 2005-06, el porcentaje de los gastos presupuestados totales del distrito gastados en instrucción aumentaron a un 52 por ciento, en comparación con el promedio estatal del 49.8 por ciento. El porcentaje de gastos de operación presupuestados del distrito gastado en instrucción fue del 61 por ciento, en comparación con el promedio estatal del 56.3 por ciento.
- Proporción de gastos de instrucción reales (fondos generales): 69.3 por ciento.
- La riqueza por asistencia diaria promedio ponderada (*Weighted Average Daily Attendance – WADA 05*) fue de \$187,089 y es clasificado como el número 338 (1 = la riqueza más alta y 1031 = la riqueza más baja).

En los capítulos siguientes se presenta un resumen de los logros del distrito, las conclusiones y las recomendaciones numeradas. Las explicaciones detalladas de los logros y las conclusiones se presentan después del resumen e incluyen informes del impacto fiscal.

Al final de los capítulos, la referencia a un número de página identifica dónde puede encontrar información general adicional sobre los temas de ese capítulo. Cada capítulo concluye con una tabla del impacto fiscal en donde se muestran las recomendaciones del capítulo y los ahorros o costos correspondientes a los años 2007–08 a 2011–12.

Después de los capítulos se brindan apéndices que contienen información general y los resultados de las encuestas del distrito realizadas por el equipo de revisión.

En la tabla siguiente se muestra un resumen del impacto fiscal de todas las 52 recomendaciones contenidas en la revisión del desempeño.

**IMPACTO FISCAL**

	2007–08	2008–09	2009–10	2010–11	2011–12	TOTALES EN 5 AÑOS (COSTOS) AHORROS	UNA SOLA VEZ (COSTOS) AHORROS
Ahorros brutos	\$722,597	\$3,443,005	\$3,442,763	\$3,442,551	\$3,442,431	\$14,493,347	\$0
Costos brutos	(\$327,907)	(\$1,492,065)	(\$1,983,091)	(\$2,474,116)	(\$2,965,141)	(\$9,242,320)	(\$490,350)
<b>Total</b>	<b>\$394,690</b>	<b>\$1,950,940</b>	<b>\$1,459,672</b>	<b>\$968,435</b>	<b>\$477,290</b>	<b>\$5,251,027</b>	<b>(\$490,350)</b>