
RESUMEN EJECUTIVO

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN

DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DE SAN ELIZARIO

En el informe de la revisión escolar del Distrito Escolar Independiente de San Elizario (San Elizario Independent School District; SEISD) se indicaron 30 prácticas encomiables y se hicieron más de 39 recomendaciones para realizar mejoras. El siguiente es un resumen ejecutivo de las conclusiones, los logros y las recomendaciones que generó la revisión. El informe completo puede encontrarse en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- En el SEISD se creó un Consejo Asesor sobre la Salud (Health Advisory Council) activo que brinda a la comunidad información sobre la salud y recomienda a los estudiantes, padres, educadores y miembros de la comunidad programas para apoyar un estilo de vida seguro y saludable.
- En el SEISD, las bibliotecas se hicieron puntos centrales y principales para actividades de extensión y comunicación con la comunidad, así como de participación de la misma.
- En el SEISD se puso en práctica un sistema automatizado de administración de entrega a almacenes y rastreo de paquetes en los almacenes que agiliza el proceso de recepción y proporciona la documentación en forma eficiente.
- En el SEISD se usa eficazmente un sistema en línea de las órdenes de trabajo de mantenimiento para identificar y documentar las reparaciones de mantenimiento.
- En el SEISD se crearon las bases de un programa de desarrollo profesional tecnológico, incluida una matriz de cuatro escalones en donde se presentan los niveles de comprensión para el uso de tecnología, una encuesta determinante de tecnología para identificar el nivel individual de comprensión de tecnología del maestro y un plan de tecnología individual que establece en detalle el entrenamiento requerido para hacer frente a la debilidad tecnológica específica del maestro.
- En el SEISD se proporcionan oportunidades de desarrollo profesional continuamente a los maestros de

clase que se enfocan en aumentar los niveles de integración tecnológica en el programa de instrucción.

- A través del programa Socios en la Educación (Partners in Education; PIE), en el SEISD se desarrollaron socios comerciales más allá de su área inmediata.
- En el SEISD se estableció una iniciativa para aumentar la participación de los padres y la comunidad en las escuelas al proporcionar oportunidades de participación que atraigan a los participantes a las actividades de programas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, salvar las barreras de comunicación de los idiomas maternos y promover una atmósfera atrayente en la escuela.

CONCLUSIONES IMPORTANTES

- Mientras que en el SEISD se pusieron en práctica varias iniciativas enfocadas a mejorar el desempeño de los estudiantes, no hay un enfoque adecuado y consistente que apoye el mejoramiento continuo en el desempeño de los estudiantes.
- En el SEISD no hay documentos de alcance y secuencia para todos los niveles de enseñanza en todas las áreas de las materias básicas para brindar a los maestros guías para enseñar el Texas Essential Knowledge and Skills (TEKS), las normas requeridas por el estado.
- En el SEISD no hay un proceso adecuado para evaluar su programa bilingüe/English as a Second Language (ESL).
- En el SEISD no hay un procedimiento efectivo para asegurar que se obtendrá la aprobación de la mesa directiva de las compras que excedan \$25,000 antes de que se emita una orden de compra.
- En el SEISD no se prepara una proyección de flujo de efectivo para usarse con fines de inversión.
- En el SEISD no se presenta la información presupuestaria al público para que los residentes participen efectivamente en el proceso de preparación del presupuesto.

- En el SEISD no se realizó un análisis de los costos-beneficios de su plan médico autofinanciado y el plan de salud Active Care del Sistema de Jubilación de Maestros (Teacher Retirement System; TRS).
- En el SEISD no hay fórmulas de dotación de personal para guiar la asignación de los puestos que no son de instrucción en las escuelas.
- El Departamento de Recursos Humanos de SEISD carece de una norma de dotación de personal para determinar la cantidad apropiada de puestos no profesionales necesarios para apoyar al departamento y tiene tres puestos de personal administrativo en exceso.
- En el SEISD no se sigue su propia fórmula de dotación de personal de servicio ni esta fórmula refleja adecuadamente la cantidad de personal necesario para satisfacer las necesidades de servicio del distrito.
- La política de SEISD de usar a los conductores de camiones como personal de mantenimiento de los terrenos de tiempo parcial es ineficiente y aumenta el costo total correspondiente al mantenimiento de los terrenos.
- En el SEISD se carece de un método para asegurar que las comidas por hora de trabajo (meals per labor hour; MPLH) sean consistentes con las normas recomendadas por la industria.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

Recomendación: Poner en práctica un enfoque sistemático hacia la entrega de la instrucción que requiera que el personal de apoyo de instrucción de la oficina central, los principales y los maestros trabajen en colaboración para crear y alcanzar las metas. Mientras que en el SEISD se pusieron en práctica varias iniciativas enfocadas a mejorar el desempeño de los estudiantes, no hay un enfoque adecuado y consistente que apoye el mejoramiento continuo en el desempeño de los estudiantes. En el distrito se ha usado un enfoque descentralizado que da a los principales considerable autonomía para determinar cuál plan de estudio usar y para monitorizar y modificar la entrega de instrucción para asegurar el éxito de estudiantes en sus escuelas particulares. Hasta el 2005–06, bajo la dirección de un nuevo asistente de superintendente para Planificación e Instrucción, la administración central no había proporcionado mucha dirección o apoyo a los principales de las escuelas. Este enfoque contribuyó a un desempeño inconsistente de los estudiantes en todas las áreas de materias y niveles de

grados, según lo mide el Texas Assessment of Knowledge and Skills (TAKS).

En los grados de primaria, más de 90 por ciento de los estudiantes de tercer grado aprobaron los exámenes de lectura y matemáticas en 2002–03, 2003–04 y 2004–05, a excepción de matemáticas con un 68 por ciento de índice de aprobación en 2004–05. En cuarto grado, los índices de aprobación de lectura disminuyeron casi 10 puntos porcentuales de 2002–03 a 2004–05; mientras que los índices de aprobación de matemáticas permanecieron estables y los índices de aprobación de escritura aumentaron por ocho puntos porcentuales. En el quinto grado, las puntuaciones de lectura bajaron de 82.5 por ciento en 2002–03 a 76 por ciento en 2003–04, después mejoraron a 90 por ciento en 2004–05.

Los índices de aprobación en la escuela media (del sexto al octavo grado) de 2002–03 a 2004–05 fueron considerablemente más bajos que los índices de las escuelas primarias. En el sexto grado, las puntuaciones de matemáticas bajaron de 77.8 por ciento en 2002–03 a 40.0 por ciento en 2004–05. En lectura y matemáticas de séptimo grado, los índices de aprobación de 63 por ciento y 41 por ciento en 2004–05 fueron inferiores a las puntuaciones de 2002–03 de 69.9 (lectura) por ciento y 53.8 por ciento (matemáticas). En el grado 8, los índices de aprobación bajaron constantemente en relación con lectura, matemáticas y ciencias, con reducciones considerables en lectura y matemáticas. En lectura, las puntuaciones bajaron de 74.9 por ciento a 65.0 por ciento y en matemáticas, las puntuaciones bajaron de 51.9 por ciento a 24.0 por ciento.

En la escuela secundaria (high school), las puntuaciones de TAKS de lectura de noveno grado aumentaron de 58.9 por ciento en 2002–03 a 63.0 por ciento en 2004–05 y las puntuaciones de matemáticas bajaron de 34.1 por ciento en 2002–03 a 26.0 por ciento en 2004–05. En artes del lenguaje/inglés de décimo grado, el aumento general fue leve, pero los descensos en las puntuaciones de matemáticas y ciencias fueron considerables. Las puntuaciones de matemáticas bajaron de 65.8 por ciento en 2002–03 a 35.0 por ciento en 2004–05 y en ciencias, las puntuaciones bajaron de 59.4 por ciento en 2002–03 a 25.0 por ciento en 2004–05. En general, los índices de aprobación en las áreas de contenido básico son considerablemente superiores en las escuelas primarias que en las secundarias. El superintendente, el asistente de superintendente para Planificación e Instrucción, los facilitadores de instrucción, los principales, los consejeros y los maestros atribuyeron la inconsistencia en el desempeño de los estudiantes a varios factores, incluidos los siguientes:

- El proceso descentralizado de administración de los planes de estudio que da a cada principal extensa autonomía para poner en práctica el plan de estudio en su escuela.
- No hay un proceso sistémico para monitorizar el logro de los objetivos del TEKS. Mientras que en el distrito se compraron planes de estudio, no se usaron consistentemente y los datos de las pruebas no se dieron a los maestros para que con ello pudieran analizar las deficiencias de los estudiantes.
- Hubo un considerable cambio de principales, lo cual contribuyó a que hubieran cambios constantes en iniciativas de los planes de estudio. Los administradores de distrito indicaron que los datos de evaluación de los estudiantes guiaban los cambios en los planes de estudio en las escuelas.

En el SEISD debe ponerse en práctica un enfoque sistémico hacia la entrega de instrucción que requiera que el personal de apoyo de instrucción de la oficina central, los principales y los maestros trabajen en colaboración para crear y alcanzar las metas. El enfoque sistémico debe incluir la desagregación de datos, la obtención de puntos de referencia del distrito alineados al plan de estudio del distrito, el enfoque en la instrucción, evaluación, remediación o enriquecimiento y la monitorización.

Recomendación: Crear documentos de alcance y secuencia, calendarios del ritmo de enseñanza y evaluaciones de puntos de referencia para todos los cursos y las áreas de materias del SEISD. En el SEISD se carece de documentos de alcance y secuencia de los planes de estudio para todos los niveles de grados en todas las áreas de las materias básicas para proporcionar a los maestros guías y estrategias para enseñar el TEKS, las normas requeridas por el estado. A excepción del plan de estudio de lectura de prekinder al grado 8, en el SEISD no hay un plan de estudio consistente para enseñar los cursos.

Asimismo, en el SEISD se carece de calendarios del ritmo de enseñanza y puntos de referencia para los períodos de instrucción definidos. Los calendarios del ritmo de enseñanza ayudan a los maestros a determinar cuándo enseñar objetivos específicos y los puntos de referencia evalúa el nivel del dominio de los objetivos por parte de los estudiantes correspondiente a cada período definido. En el distrito no se realiza un TAKS de prueba a nivel de distrito.

El asistente de superintendente indicó que en el distrito se planea seguir el modelo de diseño utilizado para desarrollar la guía de prekinder al grado 8 para crear documentos del plan de estudio para todas las áreas de materias y los grados. El paso siguiente es que los facilitadores de instrucción trabajen con los maestros de matemáticas para desarrollar una guía de alcance y secuencia integral. Sin embargo, todavía no se ha tomado este paso.

En el SEISD deben crearse documentos de alcance y secuencia, calendarios del ritmo de enseñanza y puntos de referencia para todos los cursos básicos del SEISD. Los documentos de alcance y secuencia, completados con los calendarios del ritmo de instrucción, proporcionarán guías consistentes para la entrega de la instrucción. Los puntos de referencia ayudarán a los maestros y principales a monitorizar qué tan bien los estudiantes están aprendiendo los objetivos del TEKS y a hacer ajustes a la instrucción, según sea necesario. En el distrito también debe ponerse en práctica un proceso para actualizar los documentos de alcance y secuencia basados en los cambios en el TEKS a nivel estatal y en el desempeño de los estudiantes del SEISD.

Recomendación: Establecer y poner en práctica un proceso para evaluar continuamente el programa bilingüe/ESL para asegurarse de que el modelo de entrega de instrucción satisface efectivamente las necesidades de los estudiantes. En el SEISD no hay un proceso adecuado para evaluar su programa bilingüe/ESL. Desde que se puso en práctica el programa actual bilingüe/ESL en 1996, en el distrito no se ha llevado a cabo una evaluación completa del programa. Como consecuencia, en el distrito no se ha determinado la efectividad del diseño de instrucción del programa ni se ha obtenido una dirección para mejorar el programa.

En 2004–05, se identificó a 53 por ciento de los estudiantes del distrito como English Language Learners (ELL) y 21.6 por ciento estaban en programas bilingües/ESL. De prekinder al sexto grado, en el distrito se atiende a sus estudiantes de ELL mediante un programa de inmersión bilingüe. Este programa de inmersión está anclado en la instrucción temática, que usa un enfoque de idioma inglés protegido e incluye un componente de desarrollo del idioma materno. Según el plan del distrito para la educación bilingüe, este programa es para que los estudiantes adquieran las habilidades de comprensión y fluidez de alfabetización suficientes en inglés en cuatro a seis años para tener éxito en el plan de estudios general en inglés. En este diseño de instrucción, el

inglés se usa como el idioma de instrucción, mientras que el español se usa para mediar, cuando es necesario. El primer idioma de los estudiantes se usa a diario y se fortalece mediante un riguroso componente del idioma materno (artes del lenguaje en español). En el plan del distrito están establecidas asignaciones de tiempo específicas para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes durante el componente de artes del lenguaje en español: 120 minutos para principiantes, 90 minutos para intermedios y 60 minutos para estudiantes avanzados. El componente de instrucción en inglés protegido agrupa a los estudiantes para la instrucción y usa estrategias especiales para facilitar el desarrollo cognitivo usando inglés como el medio de entrega.

Los administradores de distrito y los maestros bilingües/ESL expresaron la preocupación de que los estudiantes que permanecían en el programa bilingüe a través de la primaria y tomaban la versión en español del examen TAKS no estaban preparados para entrar a la escuela media, en donde sólo se acepta el TAKS en inglés.

El Código Administrativo de Texas (Texas Administrative Code; TAC) 89.1201 establece que, “El objetivo de los programas de educación bilingüe será el de habilitar a los estudiantes con limitado dominio del inglés para que puedan comprender, hablar, leer y redactar en el idioma inglés a través de desarrollar las habilidades de alfabetización y académicas en su idioma materno y en inglés. Dichos programas deberán hacer énfasis en el dominio de las habilidades del idioma inglés, así como matemáticas, ciencias y estudios sociales, como partes integrales de las metas académicas para todos los estudiantes con fin de permitir a los estudiantes con dominio limitado del inglés que participen equitativamente en la escuela. El objetivo de los programas de ESL será el habilitar a los estudiantes LEP ser competentes al comprender, hablar, leer y redactar en el idioma inglés a través del uso integrado de los métodos de un segundo idioma.”

Realizar evaluaciones regulares y completas es una parte importante de fortalecer los programas educativos, ya que esto mide la calidad y proporciona una guía para mejorar. Los programas deben tener objetivos que puedan medirse y se deben definir adecuadamente los resultados que se esperan del programa. El Joint Committee on Standards for Educational Evaluation creó estándares para guiar el diseño, uso y crítica de las evaluaciones de los programas, proyectos y materiales educativos. Usando estos estándares, el Spring ISD (SISD) creó un programa de evaluación de planes de estudio de cinco años. Éste incluye dos partes: una evaluación para mejorar la puesta en práctica de programas en curso y

otra para medir el mérito de los programas. Cada año, el SISD revisa un número selecto de programas. En estas evaluaciones de programas se identifican los puntos fuertes y las inquietudes. El personal de instrucción y el administrativo del distrito, así como la mesa directiva de la escuela, usan los resultados de la evaluación como la base para planear y revisar los programas.

En el SEISD debe establecerse y ponerse en práctica un proceso para evaluar continuamente el programa bilingüe/ESL para asegurar que esté satisfaciendo efectivamente las necesidades de los estudiantes. El programa bilingüe/ESL debe modificarse, según sea necesario, para asegurar que los estudiantes están aprendiendo el TEKS y adquiriendo el dominio del inglés. El director del programa bilingüe/ESL debe trabajar con el personal de las oficinas centrales y los principales de los campos para determinar cuál es el proceso apropiado para evaluar el programa bilingüe/ESL del distrito. El proceso de evaluación debe ser integral e identificar tanto los puntos fuertes como las áreas para mejorar. En particular, debe prestarse atención a la forma en que el modelo de instrucción de inmersión bilingüe del distrito se proporciona en todos los salones de clase y escuelas y hasta dónde los estudiantes ELL están aprendiendo las materias base y el inglés.

Recomendación: Crear procedimientos para requerir la aprobación de las compras de más de \$25,000 que incluyan la aprobación de la mesa directiva antes de que se emita una orden de compra. En el SEISD no hay un procedimiento efectivo para asegurar que se obtendrá la aprobación de la mesa directiva de las compras que excedan \$25,000 antes de que se emita una orden de compra. La política CH (Local) del SEISD delega al superintendente o la persona que éste designe, la autoridad para determinar el método de compra y para realizar compras presupuestadas en virtud de la política oficial. Sin embargo, cualquier compra que cueste o que en su totalidad llegue a \$25,000 o más requiere que la mesa directiva la aprueba antes de que pueda realizarse la transacción. La emisión de una orden de compra del distrito obliga al distrito a realizar la compra del proveedor.

La Mesa Directiva del distrito revisa y aprueba los gastos del mes anterior en cada reunión. La mesa directiva recibe una relación de los cheques que ya se escribieron y también de los cheques que se escribirán. La relación de los cheques que deben escribirse incluye los cheques que exceden el límite de \$25,000 por cheque. A pesar de que la relación de cheques que se hacen se presenta a la mesa directiva, esto realmente ocurre después de que el distrito realizó la compra, recibió la

mercancía y las facturas y que los cheques se hicieron y firmaron. En el momento en que la mesa directiva aprueba la compra, realmente están aprobando el pago, no la realización del pedido o la compra. Aunque quizá no haya ni un solo cheque que exceda el límite de \$25,000, sí se excedió el límite del total pagado individualmente a varios proveedores durante el año. Por ejemplo, el distrito compró artículos de oficina de un proveedor por la cantidad de \$136,593 e instrumentos musicales para la banda de otro proveedor por la cantidad de \$106,394 sin haber recibido la aprobación de la mesa directiva por la compra que en conjunto excedía los \$25,000. Crear una lista de compras de más de \$25,000 al principio del año y obtener la aprobación de la mesa directiva para cada una agilizará el pago de estas compras.

Recomendación: Preparar proyecciones de flujo de efectivo usando datos bancarios históricos y tendencias relacionadas con recibos y gastos de efectivo. En el SEISD no se prepara una proyección de flujo de efectivo para usarse con fines de inversión. El director de Finanzas ha servido en la capacidad actual por varios años. Esta persona usa su conocimiento específico de las necesidades del distrito para asignar fondos para los gastos. El distrito de tasación comunica la información relacionada con los ingresos de impuestos locales a medida que los fondos se van obteniendo. El director entra al sitio web de la Texas Education Agency (TEA) para determinar los montos y el momento en que se obtienen ingresos del estado. El estado deposita directamente en la cuenta bancaria del distrito los fondos estatales según el calendario que aprobó la legislatura. También se depositan los reembolsos de subvenciones federales y estatales en la cuenta bancaria del distrito al recibir una petición de reembolso de gastos. La previsión del flujo de efectivo debe reflejar las fluctuaciones en el recibo de fondos estatales y locales con base en la experiencia histórica y cambios en los calendarios de gastos. Los cálculos de nómina deben reflejar los períodos de pago individuales e incluir los ajustes para aumentos de salario o tiempo extra previsible, según sea apropiado. Los cálculos de cuentas por pagar deben reflejar los patrones históricos del distrito.

Recomendación: Crear un proceso de presupuesto que fomente la inclusión del público en el proceso de preparación del presupuesto. En el SEISD no se presenta información presupuestaria al público para que los residentes participen efectivamente en el proceso de preparación del presupuesto. En el SEISD, el año fiscal empieza el 1 de septiembre y el distrito debe aprobar su presupuesto antes del 31 de agosto. Se requiere al distrito que celebre por lo

menos una audiencia pública antes de aprobar el presupuesto. Esta audiencia debe anunciarse en el periódico que el distrito designó como su registro oficial por lo menos 10 días, pero no más de 30 días, con anticipación de la audiencia pública. En el 2004–05, el SEISD presentó el presupuesto a la mesa directiva el 28 de agosto de 2004 y lo adoptó dos días después, el 30 de agosto de 2004. En 2005–06, en el distrito hubo un taller de presupuesto el 13 de agosto de 2005 con la audiencia pública y se adoptó 16 días después, el 29 de agosto de 2005. Las actas de las presentaciones del presupuesto de ambos años indicaron que sólo el personal administrativo o los miembros de la mesa directiva asistieron. En ambos casos, el presupuesto se presentó y después se adoptó en un período breve, sin permitir tiempo suficiente a la administración del distrito a recibir comentarios del público. El proceso de preparación del presupuesto debe incluir reuniones con grupos de la comunidad y foros públicos para asegurar que el presupuesto del distrito se dé a conocer y que se incluyan las inquietudes y metas de la comunidad para que la mesa directiva las tome en consideración durante el proceso de adopción del presupuesto.

Recomendación: Preparar un análisis de los costos-beneficios de su plan médico autofinanciado con el plan de salud Active Care de TRS. En el distrito no se realizó un análisis de los costos-beneficios de su plan médico autofinanciado y el Plan de Salud Active Care del Sistema de Jubilación de Maestros (Teacher Retirement System; TRS). El SEISD maneja un plan médico autofinanciado, el cual expone el distrito al riesgo de pérdida financiera. Los costos de reclamaciones de seguro médico correspondientes a 2003–04 fueron 7 por ciento de los gastos de operación totales del SEISD y 6.5 por ciento en 2002–03.

El SEISD limita su exposición a pérdida individual a través de un seguro de detención de pérdidas individual que reembolsa al plan los costos médicos que exceden \$100,000 por persona. Para tratar de controlar los costos, ciertos deducibles de detención de pérdidas individuales para los reclamos catastróficos existentes el 1 de septiembre de 2004, se establecieron en \$125,000. También, el plan cuenta con seguro de pérdidas agregadas adicional cuando las reclamaciones totales exceden \$2 millones. En el momento de la revisión en el sitio, el distrito tenía siete reclamaciones grandes pendientes por un total de \$869,328, que tienen el potencial de quedar sujetas a reembolso en virtud de la póliza de detención de pérdida individual. La afiliación en Active Care de TRS permitiría al SEISD compartir el riesgo de grandes volúmenes de reclamaciones con distritos

participantes en todo el estado y podría reducir los costos generales de largo plazo que el distrito gasta en seguro médico.

Recomendación: Crear normas de dotación de personal para los puestos que no son de instrucción para que sirvan como base para asignar personal que no es de instrucción a cada escuela. El SEISD no cuenta con fórmulas de dotación de personal para guiar la asignación de puestos que no son de instrucción en las escuelas. Actualmente, las decisiones se toman en la oficina central con base en las peticiones de escuelas sin una guía consistente para tomar dichas decisiones. En el SEISD se excede la norma de dotación de personal establecida por la Southern Association of Colleges and Schools, Council on Accreditation and School Improvement (SACS/CASI) por 21.5 puestos, incluidos asistentes de principales (3.5), consejeros de orientación (2) y personal de apoyo (16). Según el director de recursos humanos, en el distrito se realizan regularmente estudios de comparación con los distritos de los alrededores para tomar sus decisiones de dotación de personal. A nivel de escuelas, en el distrito se obtiene y retiene la información del tamaño de clases y matriculación de estudiantes para guiar las necesidades de dotación de personal.

Las fórmulas de dotación de personal brindan una norma para determinar si el personal en los puestos de apoyo que no son de instrucción se está monitorizando y si los recursos se están gastando apropiadamente. SACS, la asociación de acreditación para una región de 11 estados, incluido Texas, creó un conjunto de normas de dotación de personal. Esas normas representan un conjunto básico común de expectativas que ayudan a crear y mantener escuelas de calidad. La acreditación de SACS para las escuelas públicas de kinder al grado 12 es algo voluntario en Texas.

En el SEISD debe haber normas de dotación de personal para los puestos que no son de instrucción para que sirvan como base para asignar personal que no es de instrucción a cada escuela. Las fórmulas de dotación de personal que no son de instrucción dan a las escuelas el personal considerado necesario para realizar las responsabilidades básicas. El personal en exceso del establecido en las fórmulas de dotación de personal base debe proporcionarse según las características individuales de la escuela en particular, incluido, por ejemplo, el número/porcentaje de niños que reúnen los requisitos para comidas gratis y a precios reducidos, la cantidad de incidentes disciplinarios y/o los resultados de evaluaciones de logros de los estudiantes. Los puestos adicionales de personal deben estar vinculados a un requisito de responsabilidad para medir el uso efectivo de ese personal adicional. Por ejemplo, las

escuelas que actualmente tienen más personal que no es de instrucción del mínimo recomendado por la SACS, deben justificar cómo se está usando ese personal o cómo se debe reasignar ese personal para impactar positivamente el logro de los estudiantes.

Recomendación: Crear normas de personal y reducir el personal no profesional en el Departamento de Recursos Humanos por tres puestos. El Departamento de Recursos Humanos carece de una norma de dotación de personal para determinar la cantidad apropiada de puestos no profesionales necesarios para apoyar al departamento y tiene tres puestos de personal administrativo en exceso. Los niveles de personal actuales incluyen un administrador y nueve puestos no profesionales. Los nueve puestos no profesionales incluyen un secretario, secretario/recepcionista, encargado de archivar, tres especialistas y tres asistentes. Los tres puestos de especialistas son un oficial de certificación, especialista en solicitudes y un especialista en procesamiento. Cada uno de los puestos de especialista cuenta con el apoyo de un asistente.

A pesar de que los asistentes apoyan distintas funciones, no hay diferencia en los deberes primarios de estos puestos, según se describen en las descripciones del trabajo. Además, de las 17 responsabilidades indicadas en la descripción del trabajo, 10 son duplicadas de funciones asignadas a otros puestos de personal de apoyo del Departamento de Recursos Humanos: el de secretario y el encargado de archivo. Estas funciones incluyen apoyo administrativo en general, archivar, deberes de recepcionista y realizar los pedidos de los materiales. El distrito no pudo proporcionar datos de la carga de trabajo para demostrar la necesidad de los puestos de los asistentes. La norma de dotación de personal nacional establecida por la Sociedad de Administración de Recursos Humanos (Society of Human Resource Management) es 1:100. El personal del SEISD, en lo correspondiente al Departamento de Recursos Humanos, es mucho mayor que la norma nacional.

En el SEISD deben consolidarse las responsabilidades similares y reducir el personal no profesional en el Departamento de Recursos Humanos por tres puestos. Para crear una operación más eficiente, el director de Recursos Humanos debe revisar las responsabilidades de trabajo de los tres especialistas que hay en el departamento y crear un plan que permita a los especialistas desempeñar sus propias responsabilidades administrativas con la ayuda de un encargado de archivar.

Recomendación: Modificar la fórmula actual de personal de servicio del distrito para que esté basada en las

normas de la industria y tener personal según esa norma.

En el SEISD no se sigue su propia fórmula de dotación de personal de servicio ni esta fórmula refleja adecuadamente la cantidad de personal necesario para satisfacer las necesidades de servicio del distrito. En el distrito se usa una fórmula que promedia las siguientes cinco proporciones: la cantidad de maestros dividida entre 12, la matriculación de estudiantes dividida entre 250, la cantidad de salones de clase dividida entre 12, la cantidad de pies cuadrados dividida entre 20,000 y la cantidad de acres dividida entre dos. Sin embargo, al aplicar la fórmula proporcionada por el distrito a la estructura de personal actual, el equipo de revisión determinó que el personal de servicio tiene cuatro puestos de más. El asistente de superintendente de Servicios de Apoyo y el supervisor de Servicio deben revisar el plan de personal de servicio y presentarlo al superintendente para su aprobación. El asistente de superintendente también debe analizar métodos alternos de dotación de personal de servicio, como equipos de servicio que limpien varios edificios, como posibles componentes de un plan de dotación de servicio.

Recomendación: Adoptar una política para contratar conductores y personal de mantenimiento de los terrenos que siga más de cerca las normas de la industria y que use más eficientemente los recursos financieros del distrito.

La política del SEISD de usar a los conductores de camiones como personal de mantenimiento de los terrenos de tiempo parcial es ineficiente y aumenta el costo total correspondiente al mantenimiento de los terrenos. En el distrito usan a su equipo de 26 conductores de camiones para realizar las tareas de mantenimiento de los terrenos durante el tiempo que no están manejando los camiones. La razón que el distrito da para este método es que así se da los conductores la cantidad suficiente de horas para que puedan tener derecho a beneficios, lo cual sirve como herramienta de reclutamiento. El pago de los conductores de camión es \$9.61 por hora promedio y el pago promedio de un trabajador de terrenos que no trabaja para el SEISD es alrededor de \$7 por hora. El distrito paga a los conductores / trabajadores de los terrenos un promedio de \$9.61 por hora por realizar ambas funciones durante 235 días al año, aunque la escuela sólo está en funcionamiento 180 días al año. El distrito continúa pagando a una parte del personal la tarifa de conductor de camión por realizar tareas de rutina de mantenimiento de verano, como pintar. Esta práctica de mantener a estos miembros del personal en un horario de trabajo de tiempo completo por una cantidad excesiva de días por año resulta en un exceso de compensación de personal de mantenimiento de los terrenos a una tarifa de

pago superior a la del mercado. La función de mantenimiento de los terrenos del distrito sería más eficiente si el distrito cambia a los conductores/personal de los terrenos a tareas de conductor de tiempo parcial exclusivamente, reduce el pago de trabajo de los terrenos a una tarifa más típica y reduce la cantidad de días laborales pagados.

Recomendación: Monitorear y ajustar las comidas servidas por hora de trabajo para satisfacer las normas estándares reduciendo el personal, aumentando las comidas servidas o ambas cosas.

En el SEISD se carece de un método para asegurar que las comidas por hora de trabajo (meals per labor hour; MPLH) sean consistentes con las normas recomendadas por la industria. La cantidad de las comidas de cafetería del SEISD que se sirven por hora de trabajo actualmente es menor que las normas de la industria. Además, el distrito no está maximizando los métodos para monitorizar su participación en desayunos y el SEISD actualmente tiene la baja tasa de participación en desayunos del 50 por ciento. En general, el SEISD promedia 13.4 MPLH, con el nivel más bajo de 10.2 MPLH en Sambrano Elementary School y el más alto de 15.8 en Borrego Elementary School. En comparación con la norma de la industria para las comidas servidas por la hora de trabajo, ninguna escuela del SEISD satisface la norma. Como consecuencia, el distrito incurre diariamente 82.6 horas extra de trabajo en las cafeterías, o el equivalente a 10 puestos de equivalente a tiempo completo (FTE).

Un promedio de 1,844 estudiantes del SEISD no desayunan a diario, lo cual es menos del 50 por ciento de los estudiantes. El SEISD sirve la mayoría de los desayunos en las líneas de la cafeterías de las escuelas, pero muchos estudiantes no llegan a la escuela a tiempo para ir a desayunar a la cafetería. El coordinador de Nutrición Infantil estableció algunos programas piloto para intentar aumentar la participación en los desayunos, como “recoge y llévate” en la secundaria, donde los estudiantes pueden recoger el desayuno en una bolsa en el área del patio sin tener que ir a la cafetería. El distrito debería analizar su operación y reducir el personal o aumentar la participación en los desayunos.

INFORMACIÓN GENERAL

- El distrito escolar independiente San Elizario está en el Condado de El Paso, 15 millas al sureste de la ciudad de El Paso. Este distrito abarca una pequeña área no incorporada de alrededor 16 millas cuadradas y está adyacente al Río Grande.

- En el SEISD, el valor de la propiedad es \$25,166 por estudiante, lo cual es aproximadamente una décima parte del promedio estatal y es el número 1,030 del estado.
- Como un distrito pobre en cuanto a la propiedad, el SEISD recibe 86.2 y 6.5 por ciento de sus ingresos de financiamiento estatal y local, respectivamente, en comparación con los promedios estatales de 43.5 y 55 por ciento.
- El SEISD atiende a 3,780 estudiantes en 7 escuelas. El distrito está creciendo, lentamente pero a un ritmo constante, a alrededor de 1 por ciento por año.
- Casi todos los estudiantes son hispanos, quienes representan 99 por ciento de la matriculación total de estudiantes en el 2004–05.
- Según los datos del distrito, 96.2 por ciento de los estudiantes son desfavorecidos económicamente y 52.6 por ciento están clasificados como Limited English Proficient (LEP).
- Los datos de 2005 Adequate Yearly Progress (AYP) muestran que todas las escuelas primarias satisfacen el AYP, mientras que las escuelas medias y secundarias no lo satisfacen.
- Cincuenta por ciento de los estudiantes de SEISD aprueban todos los exámenes TAKS que toman, lo cual coloca al distrito 18 por ciento por debajo del promedio estatal de 68 por ciento.
- En 2003–04, la Agencia de Educación de Texas (Texas Education Agency; TEA) calificó al distrito como Academically Acceptable (Académicamente Aceptable) y una escuela recibió la calificación Recognized (Reconocida) y cuatro la calificación de Academically Acceptable y dos no se calificaron.
- El distrito tiene 614 empleados, de los cuales 240 son maestros.
- El superintendente es el Dr. Michael Quatrini, quien ha servido al distrito en esa capacidad por más de 10 años.
- El senador Frank Madla y el representante Chente Quintanilla representan al SEISD.

ESCUELAS

- Escuela primaria Loya
- Escuela primaria Alarcon

- Escuela primaria Borrego
- Escuela primaria Sambrano
- Escuela media Garcia-Enriquez (el nombre se cambió en agosto de 2005)
- Escuela de educación secundaria (high school) San Elizario
- Academia Excell (escuela alternativa)

DATOS FINANCIEROS

- Gastos totales actuales 2003–04: \$32,368,134, o \$8,727 por estudiante.
- Saldo del fondo: 9.4 por ciento, o \$2,599,339 de los gastos presupuestados totales del 2003–04.
- Tasa de impuestos adoptada para el 2004: \$1.572 (\$1.500 de mantenimiento y operaciones y \$0.072 de interés y amortización).
- La riqueza total de la propiedad fue \$101,785,692, y la riqueza de la propiedad por estudiante fue \$27,078.
- El SEISD gasta 52.1 por ciento de sus gastos de operación actual en la instrucción, lo cual es inferior al promedio estatal de 57.9 por ciento.

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, así como las recomendaciones, se presentan después del resumen e incluyen informes del impacto fiscal. En cada recomendación también se incluye el número de página que corresponde a su explicación detallada.

Al final de los capítulos, la referencia a un número de página identifica dónde puede encontrar información general adicional para 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 2006–07 a 2010–11.

Después de los capítulos se brindan apéndices que contienen información general, comentarios de las reuniones abiertas a la comunidad 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 39 recomendaciones contenidas en el informe.

IMPACTO FISCAL

	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	(COSTOS) AHORROS TOTALES EN 5 AÑOS	(COSTOS) AHORROS UNA SOLA VEZ
Ahorros brutos	\$734,148	\$734,148	\$734,148	\$734,148	\$734,148	\$3,670,740	\$0
Costos brutos	(\$113,864)	(\$369,933)	(\$305,327)	(\$44,039)	(\$240,005)	(\$1,073,168)	(\$3,471)
TOTAL	\$620,284	\$364,215	\$428,821	\$690,109	\$494,143	\$2,597,572	(\$3,471)