
RESUMEN EJECUTIVO DE HEMPSTEAD ISD

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Desempeño Escolar en 1990 para “revisar periódicamente la eficacia y eficiencia de los presupuestos y las operaciones de los distritos escolares.” (Código de Gobierno de Texas, Sección 322.016). El equipo de Revisión del Desempeño Escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto (LBB) lleva a cabo revisiones integrales y específicas de los servicios educativos, financieros y operacionales y las programas de los distritos escolares y las escuelas chárter. El equipo de revisión produce informes que identifican logros, hallazgos y recomendaciones basadas en el análisis de datos y estudio interno de las operaciones de cada distrito. Una revisión integral examina 12 áreas funcionales y recomienda formas de reducir costos, aumentar los ingresos, reducir los gastos generales, agilizar las operaciones y mejorar la entrega de servicios educativos, financieros y operacionales. Típicamente, los distritos escolares se seleccionan para revisiones de la gestión y desempeño basado en un análisis de riesgo de múltiples indicadores educativos y financieros.

Para obtener una comprensión de las operaciones del distrito escolar antes de la realización de la visita interna, el equipo de revisión de la LBB solicita datos del distrito y varias agencias estatales, incluyendo la Agencia de Educación de Texas, el Departamento de Agricultura de Texas y el Centro de Seguridad Escolar de Texas. Además, el equipo de revisión de la LBB puede aplicar otros métodos para obtener información sobre las operaciones del distrito, incluyendo encuestas a los padres, los miembros de la comunidad y el personal del distrito y de las escuelas. Mientras se realiza el estudio interno en el distrito, la información se recopila a través de múltiples entrevistas y grupos de discusión con los administradores y el personal del distrito y de las escuelas, y los miembros de la Mesa Directiva.

El Distrito Escolar Independiente de Hempstead (Hempstead ISD) se encuentra en Hempstead, el asiento del condado de Waller, en la autopista US 290 / Texas Highway 6 y la calle Austin, aproximadamente 50 millas al oeste de Houston. El distrito es servido por el Centro Regional de Servicios Educativos IV (Región 4), que se encuentra en Houston. Los legisladores del estado para el distrito son Senador Lois W. Kolkhorst y Representante Cecil Bell, Jr.

El distrito cuenta con cuatro escuelas, incluyendo la Escuela Preparatoria Hempstead, la Escuela Secundaria Hempstead, la Escuela Primaria Hempstead, y la Escuela de Educación

Temprana Hempstead. La matrícula del distrito para todas las escuelas en el año escolar 2013–14 fue 1,551 estudiantes. La población estudiantil era 56.5 por ciento hispanos, 25.5 por ciento afroamericanos, 16.0 por ciento blancos, 1.4 por ciento de dos o más razas, y 0.6 por ciento asiáticos. El distrito identifica 77.7 por ciento de los estudiantes como económicamente desfavorecidos (más que el promedio estatal de 60.2 por ciento), el 23.2 por ciento de los estudiantes son aprendices del idioma Inglés (más que el promedio estatal de 17.5 por ciento) y aproximadamente el 66.9 por ciento de los estudiantes están en riesgo (más que el promedio estatal de 49.9 por ciento).

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EDUCACIÓN

Hempstead ISD tiene un historial de logros académicos variable. De acuerdo con el sistema de rendición de cuentas del estado, el distrito fue clasificado como Cumplió con los Estándares en el año escolar 2012–13 y el distrito fue clasificado como Se Requiere Aumento en el año escolar 2013–14. En el año escolar 2013–14, los datos más recientes de rendición de cuentas del estado disponibles en el momento de la revisión, la Escuela Primaria y la Escuela Secundaria Hempstead recibieron calificaciones de Cumplió con los Estándares y la Escuela Preparatoria Hempstead recibió una calificación de Se Requiere Aumento. La **figura 1** muestra las clasificaciones de responsabilidad del estado durante los últimos cinco años para el distrito y las escuelas individuales, de conformidad con el sistema de rendición de cuentas anterior (Ejemplar, Reconocido, Académicamente Aceptable, o Académicamente No Aceptable) y el sistema revisado implementado en el año escolar 2012–13 (Cumplió con los Estándares, Se Requiere Aumento, o No Calificada).

La **figura 2** muestra una comparación de diversas medidas académicas para Hempstead ISD al promedio de otros distritos escolares en la Región 4 y el Estado. El rendimiento académico de Hempstead ISD es más bajo que los promedios regionales y estatales en todos los indicadores académicos que se muestran.

La Agencia de Educación de Texas (TEA) asigna un estado de acreditación a los distritos escolares públicos cada año. El estado de acreditación se basa en la calificación de la responsabilidad académica y las calificaciones financieras de la Clasificación de Integridad Financiera del Sistema Escolar

FIGURA 1
CALIFICACIONES ESTATALES DE HEMPSTEAD ISD
AÑOS ESCOLARES 2009–10 A 2013–14

AÑO	DISTRITO	ESCUELA PRIMARIA	ESCUELA SECUNDARIA	ESCUELA PREPARATORIA	EXAMEN
2009–10	Reconocido	Reconocido	Reconocido	Académicamente Aceptable	TAKS
2010–11	Académicamente Aceptable	Reconocido	Académicamente No Aceptable	Académicamente No Aceptable	TAKS
2011–12	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2012–13	Cumplió con los Estándares	Cumplió con los Estándares	Cumplió con los Estándares	Cumplió con los Estándares	STAAR
2013–14	Se Requiere Aumento	Cumplió con los Estándares	Cumplió con los Estándares	Se Requiere Aumento	STAAR

NOTAS: Las calificaciones de rendición de cuentas no se emitieron en el año escolar 2011–12, con la implementación de nuevas evaluaciones estatales. La Escuela de Educación Temprana Hempstead está emparejada con la Escuela Primaria Hempstead para fines de rendición de cuentas.

TAKS = Tejas Evaluación de Conocimientos y Habilidades; STAAR = Estado de Texas Evaluaciones de la Preparación Académica.

FUENTES: Agencia de Educación de Texas, Excelencia Académica Indicador informe del sistema, años escolares 2009–10 a 2011–12; Informe de Rendimiento Académico Texas, año escolar 2012–13 a 2013–14.

de Texas (School FIRST). Hempstead ISD fue acreditado en el año escolar 2013–14. Sin embargo, TEA rebajó la calificación de acreditación del distrito a Acreditado-Advertido para el año escolar 2014–15.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FINANZAS

En año fiscal 2013, la riqueza inmobiliaria final de Hempstead ISD por estudiante era de \$ 283,915. Esta valor gravable del distrito es menor que y por lo tanto no está sujeto al primer nivel requerido del valor del saldo del estado (EWL) de \$476,500. Cuando el nivel del valor gravable de un distrito es más que el EWL, el estado “retoma” una parte de los ingresos fiscales locales de distritos escolares ricos para ayudar en la financiación de la educación pública en otros distritos. Este EWL primario se aplica a las tasas de impuestos de un distrito hasta \$1.00 por cada \$100 de valor. El sistema de financiamiento a la educación del estado tiene una EWL secundaria que se aplica a cierto esfuerzo de impuestos enriquecedores de más de \$1.00.

En el año fiscal 2014, el total de los gastos reales de Hempstead ISD fueron de aproximadamente \$14 millones. Por alumno los gastos reales de funcionamiento de Hempstead ISD en el año fiscal 2014 fueron \$ 9,109, en comparación con el promedio estatal de \$ 8,692. En el año fiscal 2014, Hempstead ISD gastó aproximadamente el 54 por ciento del total de los gastos reales de funcionamiento en la instrucción, en comparación con el promedio estatal de aproximadamente 57 por ciento. El porcentaje de gastos usados para la instrucción se calculó utilizando el total de los gastos reales de funcionamiento del distrito que financiaron las actividades

de instrucción directa, incluyendo la función 11 (Instrucción), Función 12 (Recursos Didácticos y Fuentes de los Medios de Comunicación), Función 13 (Desarrollo del Currículo e Instrucción Desarrollo del Personal), y la función 31 (Orientación, Servicios de Consejería, y Evaluación).

LOGROS

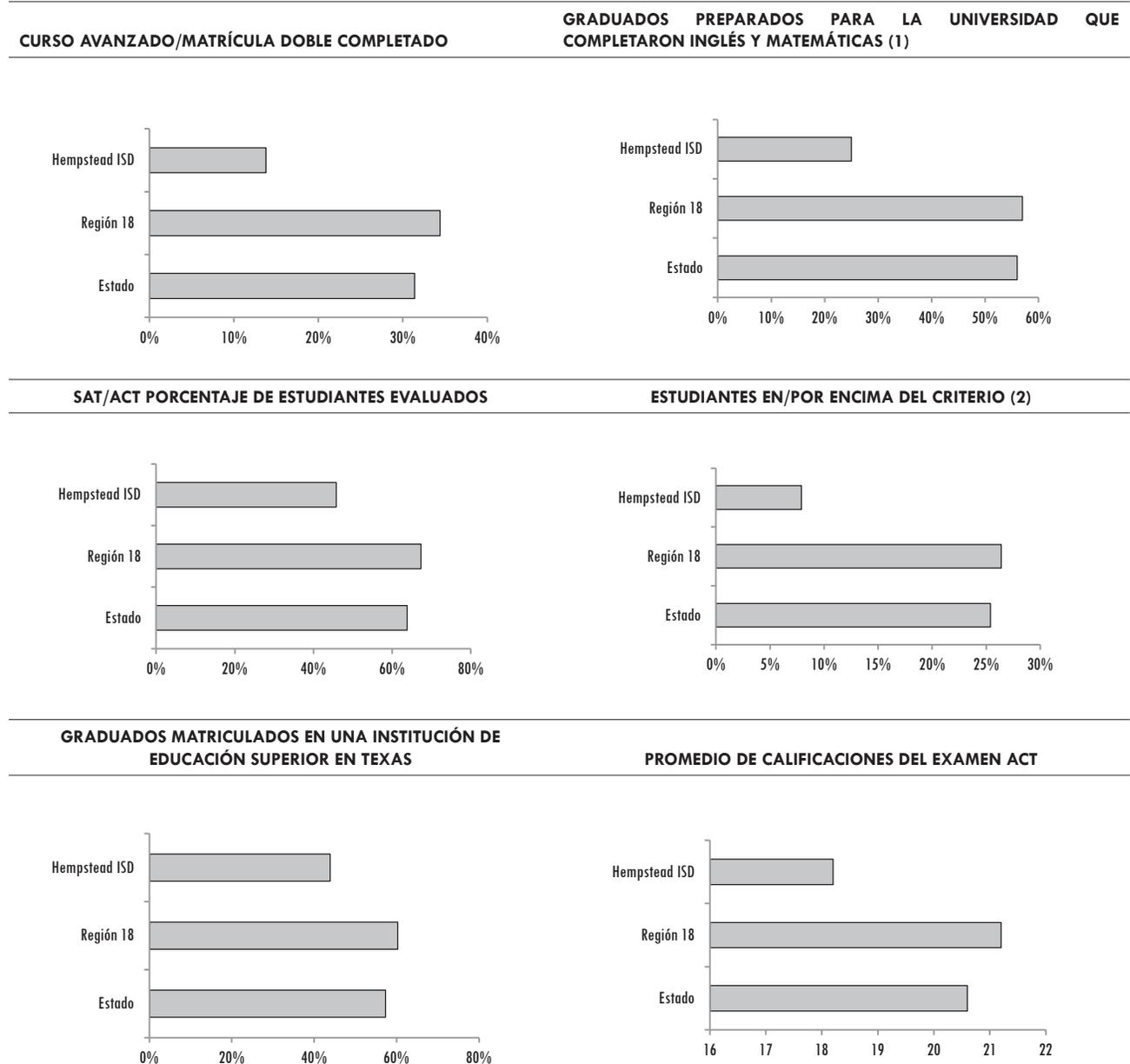
El equipo de revisión identificó logros notables durante el estudio interno basados en las mejores prácticas del distrito.

OFICIAL DE RELACIONES PÚBLICAS

Hempstead ISD tiene un oficial de relaciones públicas quien garantiza que información positiva, precisa y oportuna sobre el distrito está lanzada al público. La misión de esta posición es destacar los eventos positivos y los logros que ocurren en Hempstead ISD. El oficial de relaciones públicas somete regularmente artículos y fotografías de eventos y logros de los estudiantes del distrito al periódico local y periódicos en las áreas circundantes. El oficial de relaciones públicas actualiza los sitios web de las escuelas y del distrito, muestra mensajes en los signos electrónicos ubicados afuera del edificio de la administración del distrito y de la escuela primaria, y enumera los logros de los estudiantes en folletos distribuidos en los eventos atléticos. El oficial de relaciones públicas también sirve como un punto de contacto para los medios de comunicación locales.

El distrito se benefició de tener un oficial de relaciones públicas en el año escolar 2013–14 debido a muchos cambios de personal. Según las entrevistas con el personal del distrito,

**FIGURA 2
HEMPSTEAD ISD
MEDIDAS ACADÉMICAS DE LOS ESTUDIANTES EN COMPARACIÓN CON LA REGIÓN 4 Y EL ESTADO
AÑO ESCOLAR 2013–14**



NOTAS:

- (1) Para ser considerado apto para la universidad, un graduado debe haber cumplido o superado los criterios para la universidad en la prueba TAKS al nivel de salida, o en el examen SAT o ACT.
- (2) El criterio se refiere a las puntuaciones en los exámenes de admisión universitaria SAT y ACT, los exámenes AP y IB, y el indicador de graduados universitarios- listos. Para las pruebas de admisión a la universidad, los puntajes de criterio son por lo menos 24 en el ACT (compuesto) y por lo menos 1110 en el SAT (total). Para las pruebas de AP e IB, las calificaciones criterios son, al menos, 3 en los exámenes AP, y por lo menos 4 en el IB.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Texas Informe de Rendimiento Académico 2013–14.

los cambios administrativos y la incertidumbre sobre el futuro del distrito causaron que un número de profesores salieran de Hempstead ISD al final de ese año escolar y la comunidad comenzó a perder la confianza en el distrito. Sin embargo, miembros de la comunidad dijeron que siguen apoyando el distrito y sus esfuerzos para proporcionar una educación de calidad a sus estudiantes, debido en gran parte a la información positiva informado regularmente por el oficial de relaciones públicas.

CONCLUSIONES Y RECOMMENDACIONES

El equipo de Revisión de la LBB identificó conclusiones y recomendaciones significativas basadas en el análisis de los datos y la visita interna de las operaciones del distrito. Algunas de las recomendaciones de la revisión se basan en las leyes, las normas o los reglamentos estatales o federales, y deben llevarse a cabo con prontitud. Otras recomendaciones se basan en comparaciones con los estándares del estado o de la industria, o en las mejores prácticas, y deben ser revisados por el distrito escolar para determinar el nivel de prioridad, la línea de tiempo apropiado, y el método de aplicación.

ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de Hempstead ISD no admite operaciones eficaces y eficientes en el distrito. La estructura de reportaje del distrito para los servicios de educación, administración central y gestión financiera no está óptimamente organizada, dando lugar a la ineficiencia administrativa y la ineficacia en las operaciones y comunicaciones diarias. Por ejemplo, el superintendente del Hempstead ISD supervisa y evalúa 13 informes directos que abarcan seis áreas funcionales de las operaciones, incluyendo la entrega de servicios educativos, la tecnología, los recursos humanos, el programa atlético, la seguridad, y las relaciones públicas. Un ámbito de control efectivo, o el número de personal que un supervisor puede gestionar de forma eficaz, es de seis a ocho informes directos. Con la estructura del distrito, el superintendente está en riesgo de gastar una cantidad significativa de tiempo en la gestión del personal, lo que disminuye la cantidad de tiempo disponible para la planificación del distrito.

Además, no hay una posición dentro de la administración de la oficina central que es responsable para proporcionar liderazgo para el programa de instrucción de Hempstead ISD. La estructura organizativa de la función instructiva resuelta en una cultura aislada, con un proceso para tomar decisiones fragmentadas y una falta de esfuerzo coordinado entre los puestos de apoyo de instrucción. Responsabilidades

para el currículo e instrucción son asignadas a varias personas quienes reportan de forma independiente al superintendente.

Las funciones financieras del distrito tampoco están funcionalmente alineadas dentro de la estructura de información de la organización. El director financiero informe directamente a la Junta directiva, que resuelta en un conflicto con los requisitos del Código de Educación de Texas (TEC), Sección 11.201 (d), que designa al superintendente de ser el único responsable para organizar y supervisar las operaciones administrativas del distrito.

Además, Hempstead ISD no ha segregado adecuadamente los deberes del personal de la Oficina de Negocios. Responsabilidades primarias de la Oficina de Negocios de Hempstead ISD incluyen el presupuesto, los pagos de impuestos, la nómina de sueldos y beneficios de los empleados, contabilidad y compras. Cada uno de los empleados de la Oficina de negocios también tiene acceso completo a los módulos de recursos humanos, nóminas y cuentas por pagar en el sistema financiero del distrito, El Sistema de Información Empresarial de Texas (TxEIS). Dar individuos acceso a ambos los módulos de nómina y recursos humanos debilita los controles internos del distrito y aumenta el riesgo de fraude. Además, el director financiero entra vendedores, facturas para el pago, y procesa los pagos. Sin separar estas funciones de cuentas por pagar, un empleado podría utilizar los fondos del distrito para hacer compras no autorizadas.

Las recomendaciones para ayudar a la estructura organizativa del distrito incluyen:

- Modificar la estructura organizativa del distrito para alinear las funciones de instrucción y financieros / operacionales y reducir el ámbito de control de superintendente; y
- Revisar las responsabilidades de cada empleado de oficina de negocios y estructurar las responsabilidades para asegurar que las tareas críticas son segregados cuando apropiado.

CURRÍCULO E INSTRUCCIÓN

Hempstead ISD carece de métodos para la implementación de un programa curricular coherente con materiales de instrucción alineados y herramientas de evaluación para monitorear el desempeño de los estudiantes.

El distrito carece de un proceso para adoptar, implementar eficazmente, examinar y revisar materiales de currículo e

instrucción para asegurar la alineación vertical y horizontal. Antes del inicio del año escolar 2014–15, la administración anterior de Hempstead ISD discontinuó el uso de algunos componentes del sistema de gestión del currículo del distrito, y ahora el distrito utiliza sólo el ámbito y secuencia para guiar la instrucción. Como resultado, el distrito carece de un currículo estándar utilizado por todos los maestros para asegurar la alineación efectiva de la enseñanza de grado a grado (alineación vertical) y a través de un solo nivel de grado (alineación horizontal).

Además, el distrito no utiliza un proceso consistente por el cual todos los maestros tienen acceso a información sobre los materiales educativos disponibles y otros recursos complementarios necesarios para sus clases. Algunos maestros de las escuelas primarias y secundarias tienen acceso a materiales educativos adoptados por el estado para los sujetos fundacionales y usan las guías de los profesores que acompañan a estos materiales. Sin embargo, el personal informó que los materiales de instrucción suplementarios son raros, y los profesores suelen utilizar sus propios fondos para comprar los materiales sin asegurar que hay alineación con los conocimientos y destrezas esenciales en Texas (TEKS).

Hempstead ISD también carece de un proceso para evaluar de manera efectiva, controlar, mejorar y promover el logro de los estudiantes. Para medir el progreso académico de los estudiantes, Hempstead ISD administra evaluaciones de referencia al principio y al medio del año escolar. Las pruebas de referencia consistan de elementos tomados de las evaluaciones STAAR administrados en el año escolar anterior. Sin embargo la minoría de los miembros del personal usan los datos de referencia para planificar la instrucción o seleccionar estudiantes para intervenciones específicas. Muchos de los datos de referencia no son válidos porque el distrito aún no ha enseñado la mayor parte del contenido incluido en los exámenes publicados, y muchas de las pruebas de referencia administrados en el año escolar 2014–15 estaban incompletos. El fracaso del distrito para administrar regularmente evaluaciones formativas adecuadas limita la capacidad de identificar y satisfacer las necesidades de los estudiantes.

Las recomendaciones para ayudar al distrito con el currículo y la instrucción son:

- Establecer un proceso de repasar y revisar regularmente el currículo del distrito, las prácticas de enseñanza y los recursos educativos que incluye la aportación de los interesados; y

- Desarrollar un proceso para usar las evaluaciones formativas regularmente para identificar las áreas de desempeño insatisfactorios de los estudiantes e implementar estrategias específicas para abordar a estas áreas para mejorar el rendimiento académico.

EL PRESUPUESTO Y CONTROL FINANCIERO

Hempstead ISD carece de un proceso presupuestario estructurado y supervisión financiera eficaz y eficiente. Por ejemplo, Hempstead ISD no tiene un proceso coordinado de desarrollo y gestión del presupuesto. Para el año fiscal 2015, el director de finanzas no estaba involucrado en la planificación y preparación del presupuesto. El distrito contrató a un consultor externo que asignó los recursos de manera independiente, sin colaboración con el superintendente o los directores y administradores de las escuelas. El consultor utilizó el presupuesto del año fiscal 2014 como una guía para completar un presupuesto para el año fiscal 2015 y no tuvo en cuenta las metas del distrito o de las escuelas en el proceso. Además, el distrito no hizo uso de un calendario de presupuesto para guiar el proceso de desarrollo del presupuesto.

Anteriormente, los gestores del presupuesto tenían acceso al sistema financiero del distrito. Sin embargo, desde que el distrito implementó un nuevo sistema financiero en septiembre de 2014, los gestores del presupuesto no han sido entrenados cómo acceder a las cuentas. Como resultado, los gestores del presupuesto no son capaces de controlar eficazmente los presupuestos de las escuelas. La mayoría de los administradores de las escuelas y de los varios departamentos tienen que presentar solicitudes orales o escritas a la Oficina de Negocios para determinar los fondos restantes en sus presupuestos. La falta de un proceso de presupuesto se ha traducido en pobre supervisión de los presupuestos.

Hempstead ISD también carece de una supervisión eficaz de los procesos financieros. Por ejemplo, el distrito no tiene un método confiable para predecir el flujo de efectivo. La mayoría de los distritos escolares preparan pronósticos de flujo de efectivo para determinar la disponibilidad de fondos para cumplir con las obligaciones financieras. El director de finanzas de Hempstead ISD presenta informes financieros a la mesa directiva cada mes que incluye información sobre el estado de la recaudación de impuestos, saldos de cuentas bancarias, resúmenes de inversión y cuentas de emisiones de cheques. Sin embargo, estos informes no incluyen una proyección de flujo de efectivo. Sin un método preciso para

predecir el flujo de efectivo del fondo general, el distrito no puede ser capaz de determinar si suficiente dinero en efectivo está disponible para satisfacer las necesidades previstas. Si el distrito experimenta un cambio significativo en la posición de efectivo y se enfrenta a una escasez inesperada de los fondos, no se cumpliría las obligaciones de pago, y la calificación de los bonos del distrito podría verse afectada de manera adversa.

En relación con el flujo de efectivo, el distrito no supervisa el saldo del fondo general o incorpora un informe de proyección del saldo del fondo en la información financiera que se presenta mensualmente a la mesa directiva. El director de finanzas afirmó que el distrito no tiene un proceso para prever el saldo del fondo, ni tiene requisitos establecidos para gobernar las expectativas para el saldo del fondo general. El saldo del fondo del distrito es aproximadamente \$220 mil menos que el saldo del fondo óptimo recomendado por TEA. Un saldo del fondo bajo pone el distrito en riesgo de no poder cumplir con las obligaciones de pago si el estado retrasa pagos del Programa Fundación Escolar.

Además, Hempstead ISD no tiene un proceso para la gestión de contratos. Toda la gestión de contratos se produce a nivel de departamento. Cada director maneja los contratos para programas o servicios en ese departamento. Ninguna posición a nivel de distrito se encarga de organizar y gestionar los contratos en todo el distrito. Las expectativas no están definidas sobre cómo los departamentos deben gestionar los contratos. Como resultado, cada departamento se encarga de esta función de manera diferente. Por ejemplo, el distrito cuenta con múltiples contratos que ofrecen los mismos servicios, incluyendo el sitio web del distrito, servicios de ahorro de energía, y los sistemas de gestión de datos.

Por último, Hempstead ISD carece de controles de gestión para controlar con eficacia el desempeño financiero del Departamento de Servicios de Alimentación. Hempstead ISD contrata con Chartwells, una empresa de gestión de servicio de alimentos (FSMC), que opera un programa de nutrición infantil (CNP) en el distrito. Sin embargo, el distrito no supervisa los estados financieros para evaluar el desempeño financiero de la FSMC. De acuerdo con los términos del contrato, el FSMC garantiza que el cuenta del CNP del distrito mantendrá el punto de equilibrio para el año escolar. Si la declaración anual de operaciones muestra una pérdida, la FSMC debe pagar el distrito la diferencia, que no exceda de una cantidad especificada en el contrato. Para los años escolares 2010–11 a 2013–14, el CNP reportó un saldo de fondos de fin de año negativo. Sin embargo, de

los cuatro años de contrato terminado, el FSMC pagó la garantía de regreso al distrito requerido por el contrato sólo en el año escolar 2010–11. La evidencia no existe para mostrar que el distrito lleva a cabo un análisis de los resultados financieros de la FSMC y las condiciones aplicables para determinar si el FSMC debía al distrito una obligación de garantía para los otros años escolares.

Las recomendaciones para ayudar al distrito con el presupuesto y la supervisión financiera son:

- Elaborar directrices presupuestarias y preparar un calendario presupuestario para guiar el proceso de desarrollo del presupuesto;
- Desarrollar un informe de proyección de flujo de efectivo que estima los ingresos y los gastos del distrito por año y mes para un año fiscal rodante y presentarlo a la mesa directiva con los informes financieros mensuales;
- Establecer una política del saldo del fondo;
- Desarrollar procedimientos escritos para la gestión de los contratos del distrito escolar y capacitar al personal del distrito clave en relación con el seguimiento y la gestión de contratos efectiva; y
- Desarrollar e implementar un proceso para monitorear el desempeño financiero del Departamento de Servicios de Alimentos del distrito.

PLANIFICACIÓN

Hempstead ISD carece de procesos de planificación del distrito y del campus eficaces y la planificación para otras funciones, incluyendo la tecnología, instalaciones, gestión de la energía, y las operaciones de emergencia. Por ejemplo, Hempstead ISD carece de un proceso para asegurar que el distrito cumpla con los requisitos de planificación del Estado. TEC, Sección 11.252, requiere que cada distrito escolar desarrolle un plan de mejoramiento del distrito (DIP). En el momento de la revisión, el distrito no había completado un DIP para los años escolares 2013–14 y 2014–15. Además, el comité de la mejora educativa del distrito que debería ayudar al superintendente con el desarrollo del DIP, no se reunió regularmente para desarrollar el plan. Un DIP para el año escolar 2013–14 se presentó al superintendente, pero nunca fue aprobado por la mesa directiva debido a que el superintendente no colocó el tema en la agenda del consejo. El DIP de 2014–15 no se había completado y presentado a la mesa directiva. Sin un DIP aprobado por la mesa, el distrito

no tiene sus metas y objetivos establecidos para trabajar hacia durante cada año.

Además, TEC, Sección 11.253, requiere que cada campus desarrolle planes de mejora del campus anuales (CIP). Los CIP para el año escolar 2014–15 se desarrollaron, pero los CIP del año escolar 2011–12 eran los planes más recientes enviados a cada uno de los sitios web del campus, resultando en que los padres y los residentes de la comunidad no están informados acerca de las metas académicas y estrategias de cada campus.

Para la tecnología, el distrito carece de un proceso eficaz para el desarrollo de un plan de tecnología y para asegurar que se satisfagan las necesidades de tecnología. La mesa directiva y TEA ambos aprobaron el plan de tecnología de 2014–15 a 2016–17, pero el distrito no siguió los principios de TEA para el desarrollo del plan. Por ejemplo, el director de tecnología desarrolló el plan y no consultó con el comité de la tecnología, y el presupuesto del plan no es coherente con el presupuesto de tecnología del distrito. Sin tener un comité para preparar el plan de tecnología y la incorporación de los objetivos, los planes de acción, los plazos, las medidas de resultado y éxito, y la designación de personal responsable de la ejecución y seguimiento de las metas, hitos del proyecto, y los presupuestos, el plan no proporciona un instrumento de gestión que ayuda a dirigir las decisiones de tecnología y no permita que los distritos mantenga la elegibilidad para varios programas estatales y federales.

Con su planificación de instalaciones, el distrito carece de un proceso para analizar, planificar y poner en práctica el mantenimiento de instalaciones y mejoras en todo el distrito. No hay evidencia que el distrito lleva a cabo auditorías periódicas e inspecciones de las instalaciones escolares, y no se ha llevado a cabo una evaluación de todo el distrito de las necesidades para evaluar las condiciones de las instalaciones y evaluar las futuras necesidades de capital de las instalaciones existentes. El distrito no cuenta con un plan maestro de las instalaciones de largo alcance para guiar los proyectos de construcción o reemplazo de equipos. A pesar de la falta de una evaluación de necesidades o plan maestro, Hempstead ISD ha completado varios proyectos de mejora de capital durante los últimos 10 años, incluyendo adiciones de construcción, reformas importantes, y los principales trabajos de mantenimiento, pero el personal del distrito no pudo identificar un proceso claro que el distrito utiliza para determinar la necesidad de cada uno de esos proyectos.

Hempstead ISD no ha desarrollado un programa formal de gestión de energía. El distrito firmó dos contratos de ahorro de energía que no se guían por las metas del distrito, las estrategias de aplicación y los resultados esperados. Un contrato de rendimiento de ahorro energético abordó mejoras para seleccionar unidades de calefacción / ventilación / aire acondicionado (HVAC) y modernizaciones de iluminación. El contrato requiere que el proveedor proporcione informes al distrito para demostrar la reducción del consumo de energía, pero el distrito no ha recibido estos informes. Sin embargo, el distrito no cumple con el contrato, porque utiliza termostatos programables y el personal está autorizado a establecer las temperaturas. El distrito firmó un segundo contrato de rendimiento de ahorro energético para abordar a mejoras para iluminación interior, controles digitales directos HVAC, y más programación de equipos y reverses. Las entrevistas con el personal del distrito indicaron que el directorio aprobó el contrato sin entender completamente los términos y condiciones. Hempstead ISD no ha avanzado en el ámbito de trabajo, y en el momento de la revisión, el distrito estaba involucrado en litigio para rescindir el contrato. Sin tener un plan de gestión de la energía en lugar, Hempstead ISD no pudo identificar acciones estratégicas para apoyar la reducción anual del distrito en el uso de energía y podría dejar de cumplir con la legalmente requerido reducción de consumo de energía. Además, la ausencia de un plan de gestión de la energía aumenta el riesgo de que el distrito pudiera participar en contratos de gestión energética en el futuro que no tomen en cuenta las metas y objetivos del distrito.

El distrito carece de un proceso para la gestión, el seguimiento y la implementación de procedimientos de operaciones de emergencia. Procedimientos de gestión de crisis del distrito no cubren todas las posibles situaciones de emergencia, ni los procedimientos proporcionan directrices de formación para la educación permanente. Los procedimientos se identifican acciones y respuestas requeridas por individuos del personal en determinadas situaciones de crisis, pero no incluyen una evaluación de riesgos, que es una identificación y análisis sistemático de los peligros existentes y potenciales en una escuela. TEC, Sección 37.108, requiere que cada distrito escolar adopte y aplique un plan de operaciones de emergencia para múltiples peligros para su uso en instalaciones del distrito. El plan debe abordar la mitigación, preparación, respuesta y recuperación. El personal no tiene conocimiento de las políticas y procedimientos existentes de protección y seguridad identificadas en los procedimientos de gestión de crisis del distrito. El distrito tiene un acuerdo inter-local con

la policía local de la ciudad, pero el distrito no se ha comprometido con los socorristas locales para desarrollar un plan de acción para casos de emergencia y no ha presentado los planos de planta, planes de sitio, y otra información sobre las instalaciones en general a la ciudad para gestionar y coordinar las respuestas en caso de una emergencia en una instalación del distrito.

Las recomendaciones para mejorar los procesos de planificación del distrito incluyen:

- Desarrollar e implementar procesos y procedimientos para la planificación de la mejora de todo el distrito;
- Revisar y volver a redactar de nuevo el plan de tecnología para garantizar que todas las necesidades tecnológicas del distrito se aborden;
- Establecer un comité para identificar las necesidades a largo plazo y desarrollar un plan para hacer frente a esas necesidades;
- Desarrollar e implementar un plan integral de gestión de la energía; y
- Elaborar documentos de emergencia del distrito y de las instalaciones, que incluye un plan actual de operaciones de emergencia.

PROCEDIMIENTOS

Hempstead ISD no se ha enfocado en el desarrollo de procedimientos del distrito, incluidos los para sus operaciones en general o para otras funciones, como los recursos humanos, las empresas y los servicios financieros, la tecnología o el transporte.

El distrito carece de un proceso estandarizado, para documentar y comunicar los procedimientos operativos. En el año escolar 2011–12, el distrito comenzó a desarrollar un Manual de Procedimientos Administrativos, y contiene alguna información para algunas áreas, pero no es inclusivo de todas las áreas funcionales, no es organizado por tema o fecha, y no codificada a las políticas de la mesa directiva relacionadas con cada tema. Hempstead ISD mantiene algunos manuales, incluyendo manuales de los estudiantes del campus, un manual del empleado, y un plan de Recuperación de Tecnología de Contingencia, pero en todas las demás áreas, el personal informó que llevan a cabo las operaciones diarias basado en una interpretación no escrita de lo que se cree que es la práctica del pasado o una comprensión informal de las políticas. La falta de un amplio

manual de procedimientos administrativos o manuales de departamentos individuales podría dar lugar a operaciones del distrito inconsistentes e ineficaces que posiblemente no cumplen con las normas. Además, el distrito está en riesgo de perder el conocimiento institucional con su alta rotación de personal, debido a que algunos empleados que han trabajado en el distrito por mucho tiempo son los únicos del personal que tienen conocimiento de ciertos procesos y recursos, por lo que es difícil para las personas en estas posiciones para aplicar eficazmente sus funciones de trabajo y mejor atender las necesidades de los estudiantes y profesores. En algunas áreas, esta falta de procedimientos se ha traducido en que el distrito está contratando consultores para ayudar con la implementación de la función.

La falta de procedimientos escritos, junto con la rotación de personal, también ha dado lugar a la aplicación ineficaz de los sistemas de todo el distrito. Por ejemplo, en el año escolar 2014–15, Hempstead ISD experimentó varios problemas al realizar una migración de datos del sistema de información de los estudiantes y negocios de Skyward a TxEIS. La migración de datos estaba problemática porque los miembros del personal nuevos y sin entrenamiento carecían del conocimiento institucional y orientación escrita para llevar a cabo correctamente la migración de datos.

El Departamento de Recursos Humanos de Hempstead ISD carece de procedimientos y reglamentos exhaustivos formalmente difundidos por escrito, para garantizar que las funciones de recursos humanos se aplican eficazmente y de manera consistente y están en conformidad con las leyes federales y estatales y las políticas del distrito. El Manual Administrativo de Procedimientos del distrito fue publicado en línea en Eduphoria, un sistema de software el distrito utiliza para mantener los archivos de las evaluaciones de los maestros, datos de prueba, planes de lecciones y otros documentos importantes del distrito. Sin embargo, con la rotación de personal, el distrito omitió informar el nuevo liderazgo en la oficina central y en las escuelas de la existencia de los procedimientos o implementarlas. En consecuencia, las prácticas de contratación del distrito son inconsistentes, incluyendo los requisitos para ser miembro de los comités del campus de entrevista y la formación de los participantes en el comité de entrevista. Otra práctica de recursos humanos inconsistente es la falta del distrito de cumplimiento en el uso del lenguaje no discriminación requiere en los documentos de contratación. La Oficina de Negocios del distrito carece de procedimientos escritos para asegurar la continuidad de las operaciones fiscales. Con la rotación de

personal, el distrito fue sin un líder del departamento de la Oficina de Negocios durante nueve meses, por lo que el superintendente, el coordinador del Sistema de Gestión de Información de Educación Pública, y dos consultores financieros externos llevaban a cabo las funciones del departamento. No había procedimientos escritos disponibles para cualquiera de las tareas diarias, y, como resultado, el personal no se ha completado varias tareas críticas de negocio que afectaron las operaciones financieras. El distrito no concilió sus estados de cuenta bancarios, dando lugar a numerosos artículos que el banco registró, pero la Oficina de Negocios no registró. Como resultado, el distrito exageró el saldo del fondo general de Hempstead ISD por más de \$4 millones durante el año fiscal 2013 debido a los ajustes de banca sin procesar y las transferencias de fondos de servicio de la deuda. El distrito no pagó las cuentas ni procesó las facturas en tiempo, lo que resultó en la delincuencia y avisos de terminación de los vendedores. Debido a un error de procesamiento de la nómina, el distrito no hizo los depósitos directos a las cuentas de cheques de los empleados, por lo que la Oficina de Negocios imprimió cheques de pago para todos los empleados, lo que resulta en que algunos empleados no estaban capaces de cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna. Al distrito también se le olvidó de preparar de manera oportuna y presentar su Informe Financiero Anual requerido para el año fiscal 2013. Como resultado, Hempstead ISD recibió una calificación suspendida en School FIRST. La calificación suspendida de School FIRST contribuyó a que en el año escolar 2014–15 la posición de acreditación del distrito estaba rebajado por TEA a Advertido-Acreditado.

El Departamento de Tecnología de Hempstead ISD carece de documentado normas, políticas o procedimientos para orientar la ejecución de las responsabilidades relacionadas con la tecnología. Por ejemplo, los maestros usan sus teléfonos celulares personales para comunicarse con las oficinas de las escuelas porque muchos de los teléfonos en las aulas no están funcionando. Procesos para asegurar que los estudiantes y el personal tienen ID de usuario válidas no están en lugar, por lo que los estudiantes utilizan cuentas de invitados o maestros para iniciar sesiones en la red para hacer su trabajo. Instrucciones para la entrega de órdenes de trabajo a través de la mesa de ayuda Eduphoria están disponibles, pero la mayoría del personal indicó que no conocían que el sistema de orden de trabajo en línea estaba disponible, y por eso, la mayoría de los usuarios envían un correo electrónico o realizan una llamada telefónica. El personal del Departamento de Tecnología no entra en estos correos electrónicos o

llamadas en el sistema de orden de trabajo de la tecnología. Criterios para guiar las compras del equipo de tecnología no existen. Alguna tecnología se adquiere sin el conocimiento del departamento, que ha causado conflictos de compatibilidad de red. Sin procedimientos, el Departamento de Tecnología realiza tareas de manera inconsistente que ha afectado negativamente el ancho de banda de la red, interferido con el acceso de los estudiantes, retrasado el procesamiento y finalización de órdenes de trabajo, obstruido la continuidad de la red, y obstaculizado la validación de los recursos tecnológicos. Seguimiento de equipos de tecnología es difícil y limita la capacidad del distrito para rastrear el equipo dañado o perdido.

El Departamento de Transporte carece de políticas y procedimientos escritos para asegurar las operaciones efectivas y eficientes. El departamento carece de información para orientar al personal de transporte en el ejercicio de sus funciones, y la única información disponible para el personal de transporte son los directrices de vehículos comerciales del Departamento de Seguridad Pública de Texas y varios memorandos. El distrito proporciona poca información a los estudiantes y padres con respecto a las operaciones de transporte. Los manuales de los estudiantes de todas las escuelas sólo contienen información relacionada con el comportamiento y la autoridad del distrito con respecto a las suspensiones del autobús. Además, el sitio web que Hempstead ISD mantiene para el Departamento de Transporte está en blanco. De acuerdo a las entrevistas con el personal del distrito, los padres principalmente encuentran la información sobre el transporte del distrito llamando a las oficinas centrales en las escuelas. La falta de políticas y procedimientos escritos para el Departamento de Transporte podría dar lugar a confusión entre los conductores de autobuses escolares, auxiliares, personal de la oficina del distrito, administración de la escuela y el personal, estudiantes, padres y miembros de la comunidad. Las partes interesadas no tienen orientación que define las funciones y responsabilidades, define las expectativas de nivel de servicio, y garantiza la seguridad de los estudiantes.

Recomendaciones para ayudar al distrito con el desarrollo de procedimientos incluyen:

- Desarrollar un proceso para la revisión y la implementación de una amplia manual funcional de los procedimientos administrativos;

- Revisar, seguir a desarrollar, e implementar procedimientos y normas para orientar las funciones de recursos humanos por escrito;
- Desarrollar procedimientos escritos para regir el funcionamiento de la Oficina de Negocios para asegurar que las responsabilidades financieras son implantados y mantenidos;
- Desarrollar procedimientos operativos estándares relacionados con la tecnología y comunicar los procedimientos a partes interesadas; y
- Desarrollar políticas y procedimientos del distrito para el personal de transporte, los estudiantes, y otros departamentos interesados.

Los capítulos siguientes contienen un resumen de los logros del distrito y hallazgos y recomendaciones numeradas. Explicaciones detalladas de los logros, los hallazgos y las recomendaciones siguen el resumen e incluyen impactos fiscales.

Cada capítulo concluye con una tabla de impacto fiscal con las recomendaciones del capítulo y los ahorros o los costos asociados para los años académicos 2015–16 a través de 2019–20

La siguiente figura resume el impacto fiscal de las 67 recomendaciones incluidas en el reporte. Se muestra un desglose de la cantidad de la aplicación de las recomendaciones costará o guardar durante los cinco años siguientes. También muestra el total combinado gastado o guardado.

IMPACTO FISCAL

	2015–16	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20	AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ
Ahorros Brutos	\$131,627	\$131,627	\$131,627	\$131,627	\$131,627	\$658,135	\$2,000
Costos Brutos	(\$120)	(\$220)	(\$220)	(\$220)	(\$220)	(\$1,000)	(\$898,422)
Total	\$131,507	\$131,407	\$131,407	\$131,407	\$131,407	\$657,135	(\$896,422)