

RESUMEN EJECUTIVO

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DE MANOR

La revisión del desempeño escolar del Distrito Escolar Independiente de Manor (Manor ISD) menciona 31 prácticas encomiables y hace 76 recomendaciones para mejorar. Este resumen ejecutivo destaca los logros importantes del distrito y presenta las conclusiones y recomendaciones. Una copia del informe completo puede leerse en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- El Manor ISD se encuentra implementando una subvención de tres años para tutorías (mentores) basadas en las escuelas, *Project Mentor*, para ayudar a los estudiantes académicamente y brindarles una relación que les dé amistad, les anime y sea un modelo a seguir positivo. A pesar de que *Project Mentor* está diseñado para estudiantes del grado 4 al 8, el distrito ha brindado mentores a estudiantes desde el jardín de niños hasta el grado 11. En 2008–09, el Manor ISD tenía 124 mentores, con planes de tener más de 200 mentores en 2009–10. Los mentores que participan en el programa *Project Mentor* van a la escuela del estudiante que se les asigna una vez a la semana durante el almuerzo o después de clases por un mínimo de 45 minutos. Durante el tiempo que pasan juntos, los mentores y estudiantes pueden realizar una amplia gama de actividades, como leer un libro, hacer la tarea, hablar sobre cómo manejar el tiempo eficazmente, hacer investigación en Internet, hablar sobre lo que pasó durante el día o trabajar para desarrollar hábitos de estudio eficaces. Los mentores mantienen una cartera de sus contactos y actividades de mentor, registran su contacto con el estudiante y anotan las observaciones de lo que está funcionando, los retos y las preocupaciones, así como las medidas siguientes que el mentor y los maestros deben tomar.
- El Departamento de Servicios de Apoyo a Estudiantes y Familias del Manor ISD (MISD Student and Family Support Services Department) llena la laguna de disponibilidad de los servicios de apoyo en la comunidad de Manor para ayudar a los estudiantes y sus familias. El departamento brinda servicios a los estudiantes con problemas de asistencia; problemas de salud mental y de conducta; problemas médicos y dentales; problemas de higiene; necesidades por

embarazo y crianza de hijos; problemas de abuso, negligencia y violencia; así como necesidades de ropa, alimentos y vivienda. Entre los programas y las estrategias que utiliza el departamento para satisfacer las necesidades de los estudiantes y sus familias están: la Feria de Recursos/Día de Distribución de Artículos Escolares Anual (Annual Resource Fair/School Supply Distribution Day), que se celebra antes del inicio del año escolar. En este evento se reparten bolsas con útiles escolares a estudiantes necesitados; un evento anual de Distribución de Abrigos y Zapatos, en el que, en 2008, se repartieron 300 pares nuevos de zapatos y 200 abrigos nuevos, comprados con \$20,000 en donaciones de negocios locales; así como clases de alfabetización diurnas y nocturnas, clases de inglés *English as a Second Language* (ESL, siglas en inglés) y clases de desarrollo de educación general *General Education Development* (GED, siglas en inglés) que se ofrecen gratis a los padres de estudiantes del distrito.

- El Manor ISD estableció múltiples herramientas de rendición de cuentas de la instrucción a nivel de distrito y de los campus para monitorizar y mejorar la instrucción. Estas herramientas incluyen reuniones de Puntos de Control (Checkpoints), Aprendizaje Mediante Reflexión de la Instrucción (Learning Through Instructional Reflection; LIR) y Equipo de Liderazgo en la Instrucción (Instructional Leadership Team; ILT). El objetivo del sistema de Puntos de Control es asegurar que los directores y maestros analicen los resultados de las evaluaciones de seis semanas de sus estudiantes; hagan frente a las áreas de debilidad académica identificadas mediante estas evaluaciones y asegurarse que estén satisfaciendo efectivamente las necesidades académicas de sus estudiantes. Las reuniones de Equipo de Liderazgo en la Instrucción (ILT, siglas en inglés) representan otra estrategia que el Manor ISD implementó para compartir la información sobre los problemas de instrucción en todo el distrito. Las reuniones ILT se celebran mensualmente en distintas escuelas y brindan una oportunidad para que los directores reciban y brinden desarrollo profesional sobre temas específicos. Asimismo, los integrantes del equipo recorren sus respectivos campus. El objetivo del

recorrido es enfocarse en las observaciones positivas de los salones de clase, como lo es la instrucción de calidad y administración exitosa del salón de clase, pero también identificar las áreas de inquietud. LIR ha demostrado ser una forma eficaz de identificar problemas de instrucción en salones de clase de todo el distrito.

- Manor New Tech High School (MNTHS), una academia de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (T-STEM) de Texas, ha tenido éxito con su enfoque de instrucción basado en proyectos e integrado en cuanto a tecnología. El currículo de MNTHS, basado en las normas de aprendizaje estatales --el Texas Essential Knowledge and Skills (TEKS)--, une la tecnología, la resolución de problemas, la instrucción interdisciplinaria y las sociedades establecidas entre la comunidad y los negocios. MNTHS ofrece a los estudiantes un aprendizaje práctico y colaborativo en una comunidad de aprendizaje pequeña, ya que los estudiantes trabajan individualmente y en grupos pequeños en un entorno de aprendizaje basado en proyectos. En todas las clases, los estudiantes tienen a su disposición computadoras de escritorio y portátiles, lo cual genera una proporción de estudiante a computadora de 1:1. En MNTHS, la tecnología se integra transparentemente en todas las áreas temáticas. Las herramientas de tecnología de instrucción disponibles incluyen iPods, cámaras digitales y de alta definición, software de edición de video, pizarrones blancos interactivos y proyectores. La escuela cuenta con una sala de medios central, donde los estudiantes y maestros pueden presentar sus proyectos. Los estudiantes presentan sus proyectos ante otros estudiantes, maestros y paneles de expertos de la comunidad. El trabajo de los estudiantes se mantiene en carpetas de trabajo digitales durante toda su estadía en la escuela de educación secundaria (*high school*).
- La forma eficaz en que el Manor ISD ha usado el financiamiento de bonos y de E-Rate le ha permitido implementar una robusta infraestructura de cómputo y red que apoyará adecuadamente las necesidades tecnológicas actuales y futuras del distrito. El Manor ISD participa activamente en el programa E-Rate gobernado por la División de Escuelas y Bibliotecas de Universal Services Administration Company para mejorar su infraestructura de telecomunicaciones y

redes. Además, mediante la aprobación de fondos de bonos dedicados a que el distrito mejore su tecnología, la comunidad de Manor ha apoyado al distrito en este sentido. Como consecuencia, en años recientes el distrito ha podido implementar una infraestructura de redes y cómputo que apoyará las necesidades tecnológicas del distrito durante muchos años. Las características principales de la infraestructura mejorada incluyen conectividad de red de fibra óptica para acceso expandido a Internet, conectividad inalámbrica en todo el distrito, telecomunicaciones de Protocolo de Voz por Internet (Voice over Internet Protocol; VoIP) y seguridad por video en los campus de escuelas secundarias. La velocidad de la red del distrito se mejoró con una conexión de 20MB a Internet y cada campus tiene una conexión dedicada rentada o privada de fibra.

- En 1999, el Manor ISD preparó un completo plan de largo plazo para sus instalaciones que ha guiado al distrito mediante múltiples programas exitosos de mejoramiento de bienes capitales. Desde 1992, el distrito ha estado contratando a una firma de administración de programas de construcción y planificación de instalaciones educativas para que asista con los programas de largo plazo de mejoramiento de bienes capitales y planificación de las instalaciones, incluido el desarrollo del plan. Este plan preparó a Manor retroactivamente para el rápido crecimiento del distrito. El proceso general utilizado para preparar el plan incluyó evaluar las necesidades del distrito, obtener la participación de los interesados en la comunidad, forjar un consenso y diseminar los materiales concernientes a los programas de mejoramiento y bonos de capital **para** que puedan tomarse decisiones debidamente informadas. El completo plan de largo plazo de las instalaciones del Manor ISD asegura que los programas educativos y de instalaciones del distrito estarán debidamente coordinados; así como lo estarán los planes de expansión de la comunidad; los requisitos de capital y costos de construcción; y los lineamientos de diseño.
- Servicios de Alimentos usa el 100 por ciento de los productos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, siglas en inglés) que proporciona el Programa Nacional de Almuerzos Escolares. La USDA proporciona productos a distritos escolares como una forma de reducir los costos de los

alimentos. La cantidad de productos de la USDA que las escuelas tienen a su disposición depende del porcentaje de estudiantes económicamente desfavorecidos inscritos y la forma en que el distrito ha usado dichos productos. Gran cantidad de distritos escolares o no usan los productos disponibles de la USDA, o usan muy pocos. Para poder usar la mayor cantidad de dólares a los que tiene derecho a obtener en productos, el Manor ISD desvía una gran porción de sus productos a los procesadores de alimentos. El distrito también participa en el Programa Granja a Escuela que permite que el distrito use los dólares a los que tiene derecho en productos, para obtener frutas y verduras frescas. El Manor ISD puede usar todos sus productos debido al énfasis que el director de Servicios de Alimentos ha puesto en el uso de los productos y la planeación de menús con base en los productos disponibles.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DISTRITO

- **Desarrollar un plan estratégico completo que vincule las metas y los objetivos del distrito con el presupuesto.** El Manor ISD no cuenta con un plan estratégico completo para administrar eficazmente los asuntos del distrito. El Manor ISD usa su plan de mejoramiento de distrito (district improvement plan; DIP) como sustituto de un plan estratégico completo. El DIP se enfoca en la instrucción e incluye logros estudiantiles, responsabilidad fiscal, participación comunitaria, asuntos de personal y seguridad según se relacionan con el suministro de servicios educativos. El DIP no trata sobre el transporte, servicios de alimentos, administración de bienes y riesgos ni otras áreas de la operación del distrito. Como consecuencia, la planificación para elementos que no son de instrucción, como los asuntos de personal, el crecimiento y la administración de riesgos, se tratan en documentos complementarios que no están integrados en un solo plan estratégico completo, y las metas y los objetivos impulsados por la mesa directiva y la administración no atienden estas áreas. Además, mientras que en la sección “Recursos” del DIP se enumeran las fuentes de financiamiento que se usarán, en este documento no se vinculan directamente con el presupuesto del distrito. Al Equipo Consultivo del Distrito debe dársele la tarea de enumerar las metas y los objetivos correspondientes a todas las operaciones

del distrito, identificar todos los recursos requeridos para alcanzar las metas, pronosticar las fechas para su finalización y seleccionar al personal dentro del distrito responsable de alcanzar estas metas en el tiempo establecido. El plan estratégico debe incluir las medidas de desempeño para cada meta y objetivo, debe ser la base de las operaciones del distrito y debe ayudar a guiar a la mesa directiva al evaluar al superintendente y asignar los recursos.

- **Preparar un plan de participación comunitaria coordinado para el distrito.** El programa de participación comunitaria del Manor ISD, según el superintendente, está en pañales. Su principal componente gira en torno a los servicios de apoyo que el distrito brinda mediante el Departamento de Servicios de Apoyo a Estudiantes y Familias. Las actividades de participación comunitaria de los campus se implementan y administran en cada campus individualmente, con poca o nada de coordinación entre los campus ni orientación o monitorización a nivel de distrito. El éxito y la efectividad de las actividades de participación comunitaria varían de un campus a otro dependiendo del interés y la participación de cada director, así como de la iniciativa y dedicación de los padres. Aunque el Manor ISD ha empezado a dar inicio a algunas actividades de participación comunitaria y de los padres en todo el distrito, lo ha hecho sin tener una visión general, coordinación a nivel de distrito, prioridades establecidas, un cronograma o un mecanismo formal para planear y organizar estas actividades. Un plan coordinado brindará enfoque y estructura a las actividades de participación comunitaria, y es crucial que el distrito lo tenga en este momento en el que se encuentra expandiendo sus iniciativas de participación comunitaria. El plan también debe hacer frente a la coordinación de los distintos programas a nivel de distrito y especificar las estrategias para ayudar y apoyar las labores de participación comunitaria. El plan debe alinearse con las metas y estrategias de participación comunitaria que se encuentran en el plan de mejoramiento del distrito de 2008–09.
- **Actualizar el Plan de Tecnología de Largo Plazo para 2008–11 a fin de incluir todos los componentes necesarios para hacer de él una herramienta administrativa completa y eficaz.**

El Plan de Tecnología de Largo Plazo de Manor ISD no es exhaustivo ni está vinculado con el plan de mejoramiento del distrito (DIP). El Manor ISD ha desarrollado un Plan de Tecnología de Largo Plazo para 2008–11 a fin de alcanzar sus metas tecnológicas. El Plan de Tecnología fue realizado por el Comité de Planes de Tecnología del distrito, que consta del personal de su Departamento de ITS, maestros, estudiantes e integrantes de la comunidad. El plan se enfoca en guiar las decisiones de tecnología definiendo metas, objetivos, estrategias, actividades y cronogramas, así como asignando responsabilidades y costos para alcanzar cada meta. Aunque el plan representa un buen mapa para hacer frente a las necesidades de tecnología de instrucción, el personal no ha revisado las aplicaciones que se usan en todo el distrito para determinar su eficacia. Además, en cuanto a la integración de tecnología, el plan no hace frente a la forma en que el Manor ISD alcanzará la proporción de estudiantes a computadoras recomendada por el estado, de 1:1, para el 2010, ni cómo migrará la tecnología de MNTHS a los demás campus o brindará equidad en la infraestructura de tecnología a todos los campus del distrito. Sin un plan de tecnología exhaustivo que esté vinculado con el DIP, el distrito podría estar gastando recursos en donde no son más necesarios. La siguiente actualización del Plan de Tecnología de Largo Plazo debería incluir: revisar el DIP para determinar la forma en que la tecnología puede apoyar el logro de las metas y estrategias definidas; evaluar formalmente las necesidades de los sistemas administrativos y operacionales del distrito para determinar si hay requisitos de actualización o reemplazo, incluidos los que utilizan los Departamentos de Servicios de Alimentos, Transporte, Negocios; revisar las actualizaciones de infraestructura requeridas para que todos los campus del distrito estén al mismo nivel; revisar las aplicaciones de tecnología de instrucción que se utilizan en todo el distrito para determinar su eficacia; y expandir el Comité de Planes de Tecnología y exigirle que se reúna dos veces anualmente.

- **Considerar modificar la estructura de organización administrativa para asegurar que las responsabilidades de los líderes del distrito estén balanceadas.** El superintendente del Manor ISD asume demasiada responsabilidad gerencial relacionada con las operaciones cotidianas del distrito.

El superintendente es el antiguo superintendente adjunto de Currículo e Instrucción. Además de asumir el papel de líder principal del distrito cuando se le contrató para el puesto de superintendente en julio de 2008, el superintendente ha retenido todas las responsabilidades que tenía anteriormente, cuando era superintendente adjunto. Las exigencias del puesto de superintendente no dejan el tiempo adecuado para supervisar directamente las diversas y numerosas personas que, como empleados, se reportan a él actualmente. A medida que el crecimiento del distrito se estabilice y el superintendente adquiera más seguridad en las habilidades del equipo de liderazgo, la estructura organizacional se modificará para estrechar su control, lo cual le permitirá delegar eficazmente su carga de trabajo actual y tener más tiempo para enfocarse en los asuntos cruciales relacionados con la supervisión del distrito. Como parte del proceso de modificación, el distrito debe tomar en cuenta las relaciones de personas que se reportan a cada administrador, incluida la cantidad de empleados que supervisa cada uno, y tomar en cuenta las habilidades, los estilos de administración y las responsabilidades legales pertinentes.

SERVICIOS EDUCATIVOS

- **Desarrollar, monitorizar, modificar y actualizar por completo el currículo de todas las áreas temáticas y niveles de grados con base en un plan modificado de administración de currículos del distrito.** El Plan de Alineación del Currículo de Manor (Manor Curriculum Alignment Plan; MCAPS) no está desarrollado en forma completa ni consistente, no cubre todas las áreas temáticas, no es fácil de usar y es difícil de actualizar o modificar. El MCAPS se implementó en enero de 2006 y trata las cuatro áreas temáticas básicas en los grados de educación primaria y secundaria. Manor ISD no cuenta con guías de currículo para música, arte, salud y educación física, pero planea desarrollar guías en estas áreas en 2009–10 con la ayuda de maestros del Programa de Liderazgo en Excelencia Educativa (Leadership in Educational Excellence Program; LEEP) y personal del Departamento de Currículo e Instrucción. Asimismo, el MCAPS no trata ni integra las Aplicaciones de Tecnología TEKS, las Normas de Competencia en el Inglés/ESL ni las extensiones de Colocación Avanzada (Advanced Placement; AP)/

Colocación Preavanzada (Pre-Advanced Placement; Pre-AP) y Estudiantes Avanzados Talentosos (Gifted and Talented Advanced Learners; GTAL). Los directores, maestros y personal del Departamento de Currículo e Instrucción del Manor ISD estuvieron de acuerdo en que el MCAPS no es fácil de usar. Algunos maestros indicaron que, debido al alcance y la secuencia del MCAPS, algunos conceptos se enseñen en forma excesiva o insuficiente. No tener un currículo completo es particularmente difícil para los maestros nuevos y con menos experiencia, los que constituyen un alto porcentaje de maestros en el Manor ISD. El plan MCAPS modificado debe delinear el proceso de desarrollo o modificación de los currículos; definir los criterios de evaluación y revisar las sugerencias para modificaciones de currículos; desarrollar una metodología para traducir las sugerencias en adiciones y modificaciones reales; especificar las calificaciones o requisitos, como conocimientos del contenido y experiencia, de los maestros invitados a ayudar a modificar el currículo; implementar un programa de capacitación para maestros que estén participando en la modificación del currículo; delinear el proceso de aseguramiento de la calidad para desarrollo y modificación de currículos; y establecer un cronograma para actualizar el currículo según el área temática y nivel de grados. El costo total para el distrito de usar equipos de maestros para estas labores curriculares por cinco años es de \$72,000.

- **Expandir el acceso a la tecnología e integrar la tecnología al currículo y la instrucción en todo el distrito.** La tecnología no está integrada en el currículo del Manor ISD ni en la instrucción en los salones de clase de todo el distrito. El currículo de MCAPS del distrito no integra la tecnología como un recurso o como parte de actividades y estrategias de instrucción y no vincula las Aplicaciones de Tecnología TEKS con las expectativas estudiantiles. El uso de tecnología no es constante en todas las escuelas. Según los administradores y maestros, la falta de consistencia se debe a varios factores, incluidas las inequidades en el volumen y la nueva tecnología disponibles; es decir, las escuelas que abrieron más recientemente cuentan con más tecnología y con tecnología más actualizada. Según los especialistas de instrucción del distrito, pocos maestros de escuela primaria usan la tecnología en el salón de clase. La integración de la tecnología en los niveles secundarios varía según el

área temática; hay más integración en las ciencias y las clases avanzadas. Asimismo, el distrito no usa en forma óptima la tecnología que ya tiene a su disposición. A pesar de que el plan de mejoramiento del distrito de 2008–09 del Manor ISD trata sobre la tecnología, la integración de tecnología a la instrucción no es una de las metas del distrito y sólo se trata mediante tres amplias estrategias. La integración de la tecnología en la instrucción se trata en forma limitada en los planes de mejoramiento de campus (CIPs) de 2008–09 del Manor ISD, y ninguno de los CIP identifica la necesidad de capacitar a los maestros, personal y administradores en tecnología y en integración de la tecnología. El Manor ISD debe establecer al uso y la integración de la tecnología como prioridades del distrito y expresarlo así en su Plan de Tecnología de Largo Plazo y en los planes de mejoramiento del distrito y de los campus. El distrito debe crear mecanismos para apoyar la integración de tecnología, como el establecimiento de un Grupo de Usuarios de Tecnología y un programa de maestros tecnólogos, así como animar a sus maestros y estudiantes a que usen tecnologías innovadoras en las actividades cotidianas del salón de clase. El Manor ISD debe incorporar las Aplicaciones de Tecnología y sus recursos de tecnología en MCAPS y aumentar el acceso a la tecnología. El distrito debe desarrollar destrezas de tecnología, adoptar normas de uso y evaluar las habilidades y destrezas tecnológicas de los administradores, maestros y personal, así como brindar desarrollo de personal orientado hacia estas necesidades. El Manor ISD debe aumentar el acceso a tecnología comprando laboratorios de computación móvil para los cuatro campus de educación primaria que no tienen ningún laboratorio de cómputo funcionando. El costo único de implementar esta recomendación es \$120,000.

- **Evaluar la eficacia de los servicios educativos que brindan los programas educativos alternativos del distrito.** Los programas educativos alternativos del Manor ISD no proporcionan servicios de apoyo e instrucción eficaces para satisfacer las necesidades de los estudiantes. Los programas educativos alternativos regulares y disciplinarios se ven afectados por la falta de liderazgo, baja asistencia, asignación no equitativa de maestros, falta de acceso a asistentes sustitutos calificados y falta de datos estudiantiles. Estos factores afectan negativamente la capacidad

de los programas educativos alternativos del Manor ISD para atender a los estudiantes eficazmente. El Manor ISD debe revisar las prácticas óptimas en educación alternativa y reestructurar sus programas alternativos. Al determinar el futuro liderazgo de los campus, el distrito debe considerar a los candidatos cuyo liderazgo haya sido comprobado y que puedan establecer una cultura positiva y crear un entorno acogedor y cordial, pero en el que, al mismo tiempo, se hagan cumplir las normas de asistencia y disciplina. El distrito también debe asegurar que ambos programas alternativos tengan los recursos de personal que necesitan, incluidos maestros que sepan tratar eficazmente a la población estudiantil de los programas, personal de asesoramiento y asistentes. El distrito debe reconfigurar la asignación de personal de cada programa porque compartir personal entre los dos programas no ha sido equitativo para los estudiantes. A fin de reclutar a los sustitutos calificados para que funjan como asistentes en los campus, el distrito debe requerir un conjunto específico de calificaciones y requisitos a estos sustitutos y considerar una escala de paga alterna para estos puestos. Además, el distrito debe usar tecnología para fines administrativos, desarrollar un sistema de datos estudiantiles y generar reportes semanales de los programas educativos alternativos.

- **Desarrollar más a fondo las labores de reclutamiento de maestros y buscar múltiples estrategias para mejorar la tasa de retención de maestros.** La retención de maestros del Manor ISD es baja y su porcentaje de maestros con poca o nada de experiencia profesional es alto. El distrito ha tenido una alta tasa de rotación de maestros desde 2004–05, que va desde 20 por ciento en 2005–06 y el 26.5 por ciento en 2006–07. En 2007–08, el distrito excedió el porcentaje estatal de rotación de maestros por 10 por ciento y el 27 por ciento fueron maestros principiantes, en comparación con 8.2 por ciento en la Región 13 y 7.9 por ciento en el estado. El Manor ISD también tuvo casi 10 por ciento más maestros con uno a cinco años de experiencia en docencia que la región o el estado. Cuando los empleados dejan de trabajar en el distrito, se les envía encuestas de salida solicitándoles que contesten la encuesta y la envíen al Departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, el distrito no analiza las encuestas de salida ni hace seguimiento con los ex empleados que

no envían las encuestas. Además, el Manor ISD no hace las entrevistas de salida en persona, de manera que el distrito podría estar perdiendo la oportunidad de aprovechar las conversaciones con el personal que sale que podrían ayudarle a identificar las áreas de éxito y las que pueden mejorarse. El Manor ISD debe expandir sus labores para desarrollar estrategias adicionales de retención de maestros; debe solicitar al superintendente que forme un comité para asistir al Departamento de Recursos Humanos a desarrollar el plan de retención. El Manor ISD debe revisar las prácticas óptimas de reclutamiento y retención de maestros que otros distritos han usado exitosamente, que incluyen: establecer relaciones sólidas con departamentos de educación de instituciones de educación superior de dos años y universidades selectas conocidas por la calidad de sus programas de preparación de maestros; ser más selectivo al reclutar maestros de programas de certificación alternativos identificando los programas más eficaces y limitando el reclutamiento a esos programas; y desarrollar más a fondo un programa de inducción y tutoría (mentores) y de desarrollo profesional de maestros que haga frente a las necesidades de los maestros principiantes. Como parte de este plan, el distrito debe revisar regularmente los salarios de los maestros y compararlos con los de otros distritos escolares del área para asegurar que el Manor ISD es competitivo con sus vecinos. El Manor ISD debe realizar sus encuestas de salida en persona como parte del proceso de salida y analizar la información obtenida mediante dichas encuestas.

FINANZAS

- **Introducir en el proceso de preparación de presupuesto más conceptos de toma de decisiones basados en los sitios.** El distrito no brinda a los administradores de presupuestos las oportunidades suficientes para participar en el proceso de preparación de presupuesto. Los administradores de presupuestos incluyen directores, administradores clave y administradores de operaciones responsables de un área del presupuesto de distrito, como un campus o un departamento. Como consecuencia, los principios de presupuestos basados en los sitios no se ponen en práctica, lo que significa que el personal basado en campus, que es el que debiera saber mejor lo que es necesario para asegurar el éxito de los estudiantes, no participan completamente

en las decisiones presupuestarias. Después de que los administradores de presupuestos presentan su “lista de necesidades”, su participación en el proceso presupuestario es limitado, a menos que el gabinete del superintendente tenga preguntas sobre la “lista de necesidades”. Cuando se les encuestó, 38 por ciento de los directores y directores adjuntos consideraron que no se les habían dado abundantes oportunidades para participar en la preparación del presupuesto de su escuela y determinar cuánto dinero tendrían para gastar. Limitar la participación de los que están más cercanos a la acción podría tener como consecuencia que se asignen las prioridades de financiamiento incorrectamente y esto podría hacer difícil que el distrito pueda alcanzar sus metas educativas. La toma de decisiones basadas en los sitios es una práctica óptima en los distritos escolares de Texas. La Guía de Recursos del Sistema de Rendición de Cuentas Financieras (*Financial Accountability System Resource Guide; FASRG*) establece que “Aunque la preparación de presupuestos basada en los sitios no es un requisito legal, se recomienda en gran medida que el superintendente, en colaboración con la mesa directiva escolar, use métodos de preparación presupuestaria basada en los sitios para preparar el presupuesto anual del distrito escolar”. A medida que el distrito va creciendo, se deben introducir en el proceso de preparación de presupuestos más conceptos de toma de decisiones basados en sitios. La meta debería ser asignar más responsabilidad al nivel de los campus, lo que permitiría a los directores y maestros participar más en el proceso de toma de decisiones. El superintendente adjunto y el gerente general de finanzas deben preparar un plan para incluir en el proceso de presupuestos a más directores y personal basado en los campus, particularmente a medida que vaya aumentando el tamaño del distrito.

- **Fortalecer los controles internos de la oficina comercial.** Los controles internos de la oficina comercial son débiles y en algunos casos, inexistentes. Como consecuencia, el distrito se expone a una multitud de riesgos, incluyendo las transacciones no autorizadas e inexactas, malversación de fondos y la posibilidad de transacciones fraudulentas. En los distritos escolares pequeños, es más difícil segregarse los deberes porque hay menos empleados para realizar las tareas y cada empleado hace varias tareas; los empleados tienden a desempeñarse en una forma más informal

y personal. Sin embargo, a medida que el distrito crece, es importante volver a examinar la estructura de control interna para asegurarse que los deberes se segreguen adecuadamente y que los controles estén en su lugar y funcionen eficazmente. El Manor ISD continúa funcionando como un distrito pequeño, a pesar de que ha crecido considerablemente. La oficina comercial no ha mantenido el ritmo en cuanto a la necesidad de tener controles internos más sólidos y más segregación de deberes. Los controles presupuestarios del Manor ISD son débiles porque los bienes y servicios pueden solicitarse mediante una requisición, incluso cuando no hay fondos presupuestarios disponibles para comprarlos. Los presupuestos son características importantes de los controles internos porque aseguran que los gastos se limiten. Además, la segregación de los deberes del Manor ISD es inadecuada porque los empleados de la oficina comercial tienen acceso ilimitado a los módulos de recursos financieros y humanos del sistema de contabilidad financiero; ese acceso ilimitado se extiende más allá de lo necesario para desempeñar los deberes de sus trabajos específicos. La segregación de deberes es un componente crucial de los controles internos porque asegura que ninguna persona tenga acceso completo a un proceso o función que pueda permitirle tanto perpetuar como encubrir actividades inapropiadas. El distrito debe fortalecer los controles internos de la oficina comercial. El Manor ISD podría usar el Marco Integrado – Control Interno (Internal Control – Integrated Framework; Framework) de prácticas óptimas del Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; COSO), que se enfoca en lograr la generación de informes financieros confiables mediante componentes que funcionan juntos para prevenir, detectar o corregir la tergiversación importante de los informes financieros como una línea de referencia para evaluar y mejorar la estructura existente de los controles internos. A medida que el entorno de controles internos del distrito cambia y evoluciona, la oficina comercial debe adaptar el marco a sus circunstancias y monitorizar continuamente la adherencia a sus componentes.

- **Establecer la segregación apropiada de los deberes de compras en la oficina comercial.** El Manor ISD no segrega adecuadamente las funciones correspondientes a aprobar las requisiciones de

compras, introducir al sistema las facturas recibidas y originar los pagos a proveedores. Un encargado de cuentas a pagar de la oficina comercial está asignado a revisar y aprobar las requisiciones de compras que se reciben en línea de los campus y departamentos. El mismo encargado puede cambiar la información de las requisiciones de compras, añadir y eliminar partidas presupuestarias, originar requisiciones de compras, aprobarlas y realizar los pagos. El encargado de las cuentas a pagar también introduce y aprueba las requisiciones de compras de los departamentos de servicios de alimentos, transporte, nómina y cuentas a pagar. Además, el mismo encargado introduce las facturas a medida que se reciben en la oficina comercial y origina los pagos de proveedores. La segregación de deberes es un importante control interno que tiene el propósito de prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, identificar problemas y garantizar que se tomen medidas correctivas. Idealmente, ninguna persona debe tener control sobre dos o más fases de una misma transacción. El Manor ISD debe reasignar los papeles y las responsabilidades del personal de cuentas a pagar para asegurar que el encargado de cuentas a pagar sólo pueda aprobar las requisiciones de compras y no introducirlas ni cambiarlas, ni introducir o cambiar los pedidos de compras o procesar las facturas.

OPERACIONES

- **Capacitar al coordinador de rutas en el software de generación electrónica de rutas del distrito y actualizar el software correspondiente para mejorar la eficacia de las rutas.** El Departamento de Transporte no ha revisado en forma sistemática la productividad de sus rutas y no ha usado a fondo su programa de calendarización y generación de rutas de autobuses computarizado. El Manor ISD usa el programa de generación electrónica de rutas *Transfinder* para crear sus rutas. La versión que usa el distrito es la 7.8. La versión 8.0, más nueva, brinda capacidades de optimización expandida para maximizar la eficiencia de las rutas analizando la ubicación de estudiantes, las escuelas, la red de caminos, las limitaciones de las zonas de asistencia y las áreas peatonales peligrosas para generar rutas que minimicen el millaje, el tiempo, o ambos, como una forma de reducir lo más posible los costos y requisitos de vehículos y personal. Además, el coordinador de rutas actual ha estado en el puesto

por menos de dos años y no ha recibido capacitación formal sobre cómo maximizar las capacidades del software de calendarización y generación electrónica de rutas del distrito. El Manor ISD debe capacitar al coordinador de rutas en el software de generación electrónica de rutas del distrito. Esta capacitación, junto con la actualización del software de rutas del distrito, puede ayudarlo a mejorar la eficiencia de sus rutas, permitiéndole pasar a un grupo de densidad linear más alta y reunir los requisitos para una mayor adjudicación de fondos por milla reduciendo la cantidad de millas operadas, lo que aumentaría el costo para el tesoro estatal y produciría un impacto fiscal anual de ahorros correspondientes a esta recomendación de aproximadamente \$84,000.

- **Implementar un cronograma de adquisición de autobuses regular que reemplace los autobuses grandes a los 15 años y los pequeños a los 10 años de vida de los mismos.** El Manor ISD no cuenta con un plan de reemplazo de autobuses. El distrito compra variadas cantidades de autobuses de un año a otro. Desde 1990, las compras de autobuses han variado desde la cantidad más baja de cero hasta la cantidad más alta de 11 autobuses, que se compraron en 2006–07. *Según el gerente general y supervisor de mantenimiento, el Manor ISD no ha retirado de circulación ningún autobús durante los años recientes; sólo se han comprado autobuses para cubrir la expansión. Como consecuencia, 14 de 68 autobuses (21 por ciento de la flota) tienen 15 años o más. Aparte de reemplazar la flota existente, el Manor ISD podría tener que comprar vehículos adicionales para satisfacer la demanda que supone la inscripción creciente de estudiantes. La Asociación Nacional de Directores Estatales de Servicios de Transporte de Estudiantes (National Association of State Directors of Pupil Transportation Services) publicó un documento sobre los ciclos de reemplazo de autobuses escolares recomendando que los distritos escolares adopten el criterio de vida útil de 12–15 años para autobuses grandes y de 8-10 años para autobuses pequeños. Este calendario de reemplazo debe implementarse en fases durante un determinado plazo para reducir el impacto financiero que este gasto tendrá en el distrito en un solo año.*
- **Restaurar la rentabilidad de las operaciones de Servicios de Alimentos.** El departamento de Servicios de Alimentos del Manor ISD ha tenido

déficit en los últimos tres años. Este departamento había sido rentable antes de 2006–07 y el 31 de agosto de 2005 tenía un saldo de \$583,066. Desde ese momento, Servicios de Alimentos ha perdido un total de \$217,071, lo cual, para el 31 de agosto de 2008, había dejado un saldo de \$365,995. Esta tendencia continuó durante el 2008–09; Servicios de Alimentos perdió \$20,605 entre el 1 de septiembre de 2008 y el 28 de febrero de 2009. La mano de obra es el mayor gasto de operar el servicio de alimentos en el Manor ISD. En 2008–09, el Departamento de Servicios de Alimentos presupuestó 58 por ciento de sus ingresos para salarios, lo que representa un aumento del 16 por ciento desde 2004–05. Una comparación del gasto de mano de obra del Manor ISD como porcentaje de ingresos en comparación con las normas de la industria, según se identifica en *Managing Child Nutrition Programs: Leadership for Excellence, Second Edition (2008) (Cómo administrar los programas de nutrición infantil: liderazgo para la excelencia, Segunda edición)*, indica que actualmente, el Manor ISD está asignando por lo menos 13 por ciento más de su ingreso a la mano de obra que lo que recomienda la norma de la industria. El distrito debe implementar las medidas siguientes para mejorar la rendición de cuentas financieras y volver a ser redituable: reducir los costos de mano de obra estableciendo comidas por hora de mano de obra de conformidad con las normas de la industria para cada escuela y monitorizar los informes de comidas por hora de mano de obra para realizar ajustes de personal apropiados; establecer procedimientos para responsabilizar a los gerentes de las cafeterías de los campus de la rentabilidad de sus operaciones; codificar a los estudiantes como asistentes a Excel High School cuando estén asistiendo a dicho centro educativo; preparar menús con costos previos y posteriores cada semana; hacer que el Secretario de la escuela establezca procedimientos para asegurar que todos los estudiantes estén codificados debidamente el primer día de escuela, según si reciben comida gratis o a precio reducido; y mantener un inventario perpetuo electrónico de producción. Implementar esta recomendación podría ahorrar al distrito más de \$472,000 anualmente.

- **Implementar programas de desayuno innovadores, como desayuno en el salón de clase y desayuno para llevar (en bolsa) para proporcionar a los estudiantes mayor cantidad de opciones y opciones**

más convenientes para desayunar. En el Manor ISD, la participación en lo relativo a los desayunos es baja a pesar de que ofrece un programa de desayunos universal, en el que todos los estudiantes pueden desayunar gratis. Mientras que el porcentaje de estudiantes elegibles que desayunan ha aumentado desde 2005–06, sólo el 53 por ciento de estudiantes elegibles para obtener comidas gratis, el 49 por ciento de estudiantes elegibles para obtener comidas a precio reducido y el 35 por ciento de los estudiantes que pagan el precio completo desayunaron en la escuela entre el 1 de septiembre de 2008 y el 15 de marzo de 2009. El distrito no ofrece programas de desayuno alternativos, como el desayuno para llevar en la acera (*curbside breakfast-in-a bag*), el desayuno en el salón de clase o el desayuno en el autobús. Al no ofrecer opciones alternativas para el desayuno escolar, el Manor ISD no se está asegurando de que todos los niños reciban un desayuno nutritivo y no está maximizando los ingresos provenientes de los reembolsos federales. El distrito debe implementar programas de desayuno innovadores y considerar ofrecer un desayuno más tarde en los campus de escuelas secundarias. Adicionalmente, el distrito debe establecer la meta de elevar las tasas de participación en el programa de desayuno a un mínimo de 75 por ciento. La implementación de esta recomendación resultaría en un costo anual de aproximadamente \$8,300 para el distrito.

- **Evaluar el proceso de selección de sitios escolares usando factores adicionales, como la accesibilidad para los estudiantes y el costo de transportar a todos los estudiantes del distrito a la escuela.** El proceso de selección de sitios del Manor ISD establece los costos de terreno como prioridad a expensas de otros factores, como la accesibilidad de los estudiantes y los costos de transporte. El Manor ISD seleccionó la mayoría de sus sitios escolares con base en el terreno disponible que se donaba al distrito o que se le ofrecía a precio con descuento. Como consecuencia, varios de los campus de distrito se han construido cerca de áreas comerciales, cerca de caminos muy transitados o cerca de instalaciones de tratamiento de desechos. Gran cantidad de las escuelas del distrito se han construido en sitios a los que los estudiantes no pueden acceder fácilmente, por lo que los estudiantes ahora dependen del transporte proporcionado por el distrito, en lugar de caminar a la escuela. De todas las escuelas

del distrito, sólo las dos escuelas primarias recién construidas están en áreas residenciales apartadas de tráfico muy intenso y son fácilmente accesibles para los estudiantes de zonas residenciales. La mayoría de los otros campus del distrito están ubicados en caminos intensamente transitados o en áreas que carecen de infraestructura comunal debido a que el distrito solía ser una comunidad rural. Las prácticas óptimas de la industria pueden usarse como guías para implementar una selección de sitios exitosa. El Manor ISD debe revisar y modificar sus procesos para seleccionar sitios escolares y continuar colaborando con los integrantes de la comunidad para seleccionar los sitios.

INFORMACIÓN GENERAL

- Manor está ubicado en el Condado Travis, aproximadamente a 12 millas al este de Austin en la carretera 290.
- La Ciudad de Manor ha crecido en años recientes y tiene una población de 3,200 habitantes aproximadamente, que aumentó de 1,204 habitantes en el 2000.
- La matriculación de estudiantes en el distrito en marzo de 2009 fue de 6,327, con una población estudiantil de 58.7 por ciento hispanos, 25.9 por ciento americanos africanos, 13 por ciento anglosajones, 2.2 por ciento asiáticos o de las Islas del Pacífico y 75.4 por ciento económicamente desfavorecidos durante 2008–09.
- El superintendente es el Sr. Andrew Kim. Antes de su nombramiento como superintendente en julio de 2008, el Sr. Kim sirvió al distrito como superintendente adjunto de Currículo e Instrucción desde junio de 2005 hasta diciembre de 2008 y como superintendente interino de febrero a julio de 2008.
- En 2007–08, el Manor ISD tenía el equivalente a 784.2 empleados a tiempo completo, de los cuales el 50.1 por ciento, o 392.6, eran maestros.
- El Manor ISD recibió una calificación de Académicamente Aceptable (*Academically Acceptable*) para 2007–08 de la Agencia de Educación de Texas. Durante ese año escolar, un campus recibió la calificación de Reconocida (*Recognized*), seis recibieron la calificación de Académicamente Aceptable (*Academically Acceptable*), dos recibieron

la calificación de Académicamente Inaceptable (*Academically Unacceptable*) y dos eran nuevas y no reunieron los requisitos para que el estado las calificara.

- En 2007–08, el Manor ISD obtuvo un total general de aprobación del 52 por ciento en la prueba de *Texas Assessment of Knowledge and Skills* (TAKS), lo cual son 20 puntos porcentuales menos del promedio estatal del 72 por ciento.
- El Centro de Servicio Educativo Regional XIII (Región 13), ubicado en Austin, atiende al Manor ISD.
- Los legisladores que representan al distrito son el Senador Kirk Watson y los Representantes Mark Strama y Dawnna Dukes.

ESCUELAS

- Escuela primaria Oak Meadows (Pre-K–5)
- Escuela primaria Presidential Meadows (Pre-K–5)
- Escuela primaria Blake Manor (Pre-K–5)
- Escuela primaria Manor (Pre-K–5)
- Escuela primaria Decker (Pre-K–5)
- Escuela primaria Bluebonnet Trail (Pre-K–5)
- Escuela media Manor (6–8)
- Escuela media Decker (6–8)
- Escuela de educación secundaria (*High School*) Manor (9–12)
- Escuela de educación secundaria (*High School*) Manor New Tech High School (9–12)
- Excel/MAP (Disciplinary and Alternative Education Programs)

DATOS FINANCIEROS

- Gastos totales reales (2007–08): \$126.2 millones.
- Saldo del fondo: 29.5 por ciento de los gastos presupuestados totales del 2007–08.
- Tasa de impuestos preliminar (2008–09): \$1.535 (\$1.040 de Mantenimiento y Operaciones y \$0.495 interés y amortización).

- En 2008–09, la riqueza preliminar de propiedad por estudiante de MISD fue de \$438,269 y la riqueza preliminar por WADA fue de \$394,330.
- El porcentaje de los gastos totales reales gastados en instrucción (2007-08) fue 23.1 por ciento; los gastos de operación totales reales gastados en instrucción (2007–08) fue 55.6 por ciento. El gasto de operación real por alumno del distrito (2007–08) fue \$9,012.
- Proporción de gastos de instrucción (2007-08): 61.5 por ciento.

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

Cada capítulo concluye con una tabla del impacto fiscal en donde se enumeran las recomendaciones del capítulo y los ahorros o costos conexos para el período de 2009–10 hasta 2013–14. Después de los capítulos se presentan los apéndices que contienen los resultados de las encuestas de distrito realizadas por el equipo de revisión.

En la tabla siguiente se muestra un resumen del impacto fiscal de todas las 76 recomendaciones contenidas en la revisión del desempeño.

IMPACTO FISCAL

	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13	2013–14	TOTALES EN 5-AÑOS (COSTOS) AHORROS	UNA SOLA VEZ (COSTOS) AHORROS
Ahorros brutos	\$723,409	\$721,139	\$733,601	\$714,201	\$717,801	\$3,610,151	\$0
Costos brutos	(\$306,595)	(\$296,245)	(\$296,245)	(\$296,245)	(\$296,245)	(\$1,491,575)	(\$220,245)
Total	\$416,814	\$424,894	\$437,356	\$417,956	\$421,556	\$2,118,576	(\$220,245)

