

El Distrito Escolar Independiente de Brownsville

Revisión del Desempeño Escolar de Texas

En septiembre del 2002 la Contralora de Texas, Carole Keeton Strayhorn, comenzó una revisión del Distrito Escolar Independiente de Brownsville (BISD). Basándose en casi seis meses de trabajo, este informe identifica los programas ejemplares del BISD y propone modos concretos de mejorar las operaciones del distrito. Si se implementan plenamente, las 101 recomendaciones de la Contralora podrían resultar en ahorros netos cerca de \$40.9 millones durante los próximos cinco años.

Mejoramientos en la Revisión del Desempeño Escolar de Texas

Poco después de asumir su cargo en enero del 1999, la Contralora de Texas, Carole Keeton Strayhorn, consultó a funcionarios, padres y maestros de distritos escolares de todo Texas y examinó cuidadosamente revisiones anteriores e informes de progresos, para lograr que la Revisión de Desempeño Escolar de Texas (TSPR) sea más valiosa para los distritos escolares del estado. Con la experiencia de maestra y presidenta escolar, la Contralora se ha comprometido a utilizar la TSPR para lograr una mayor rendición de cuentas de los distritos escolares locales a las comunidades a las que sirven.

Reconociendo, que sólo 51 centavos de cada dólar invertido en educación se gasta en instrucción, la meta de la Contralora Strayhorn es lograr que la proporción mayor de cada dólar invertido en educación vaya directo a los salones de clase. La Contralora Strayhorn también ha ordenado al personal del TSPR a hacer conocer las mejores prácticas y programas ejemplares rápida y sistemáticamente a todos los distritos escolares del estado y a todo el que solicite tal información. La Contralora Strayhorn ha ordenado al TSPR que sirva como archivo de las mejores ideas para la educación pública de Texas.

Bajo la orientación de la Contralora Strayhorn, los consultores y el equipo del TSPR trabajarán con los distritos con el objetivo de:

- Asegurar que los estudiantes y maestros reciban el apoyo y los recursos necesarios para tener éxito;
- Identificar modos innovadores de enfrentar los desafíos de la administración central del distrito;

- Asegurar que las tareas administrativas se realicen de modo eficiente, sin duplicación y de un modo que promueva la educación;
- Desarrollar estrategias para garantizar que los procesos y programas del distrito se evalúen y mejoren en forma continua;
- Cuestionar todo proceso, procedimiento, programa o regla que impida la instrucción y recomendar maneras de reducir o eliminar los obstáculos y
- Hacer que todo producto y servicio pase por la “Prueba de las Páginas Amarillas”: el estado no debería realizar ninguna tarea si una empresa que figura en las Páginas Amarillas puede hacer la tarea mejor y a más bajo costo.

Finalmente, la Contralora Strayhorn ha abierto sus puertas a los tejanos que compartan su optimismo respecto al potencial de la educación pública. Son bienvenidas en todo momento las sugerencias para mejorar las escuelas o las revisiones escolares. La Contralora considera que las escuelas públicas merecen toda la atención y ayuda que puedan obtener.

Para más información, contacte a TSPR llamando gratis al 1-800-531-5441, extensión 5-3676, o vea la página de la Contralora en la Web en www.window.state.tx.us.

TSPR en el Distrito Escolar de Brownsville

El 9 de abril del 2002 el del Distrito Escolar Independiente de Brownsville (BISD) votó solicitar una Revisión de Desempeño Escolar de Texas (TSPR) y hacerse cargo del 25 por ciento del costo de \$ 350,000.

La Contralora Strayhorn aprobó que se realizara la revisión de Brownsville en abril del 2002 y el trabajo comenzó en septiembre del 2002. A través de un proceso de ofertas competitivas se escogió al Gibson Consulting Group, una firma con sede en Austin, para ayudar a la agencia con la revisión. El equipo de revisión entrevistó empleados del distrito, miembros del escolar, padres, líderes empresarios y miembros de la comunidad y realizó cinco reuniones públicas en cada una de las cinco escuelas superiores el 3, 4 y 5 de septiembre del 2002 de 5:00 p.m. a 8:00 p.m.

Bajo un Contralor anterior, el TSPR estudió la situación del BISD en 1994. El informe contenía 143 recomendaciones con ahorros proyectados de más de \$23 millones a lo largo de cinco años y propuso más de \$4.5 millones en reinversiones para mejorar los servicios educativos del distrito y otras operaciones. En 1995 un informe sobre los avances logrados mostró que el BISD había implementado 138 de las 143 recomendaciones.

En total se implementaron más del 97 por ciento de las recomendaciones y el distrito informó haber ahorrado \$3.3 millones.

Para obtener comentarios adicionales, el equipo de revisión organizó nueve sesiones con grupos de discusión con maestros, directores de escuela, padres y miembros de la comunidad. Para garantizar que todos los grupos interesados tuvieran la oportunidad de opinar, TSPR también envió encuestas a estudiantes, padres, maestros, administradores de escuelas y centrales y personal de apoyo.

Un total de 1,223 personas respondieron las encuestas. Ciento cuarenta y ocho empleados administrativos y de apoyo, 23 directores y subdirectores de escuela, 158 maestros, 276 padres y 618 estudiantes completaron encuestas por escrito como parte de la revisión. Si bien estas encuestas no fueron realizadas de modo científico, los resultados se incluyen para mostrar la opinión general de los que respondieron. Los detalles de las encuestas y los foros públicos aparecen en los **Apéndices A al F**.

El equipo de revisión también consultó dos bases de datos de información educativa comparable mantenidas por la Agencia de Educación de Texas (TEA): El Sistema Indicador de Excelencia Académica (Academic Excellence Indicator System- AEIS) y el Sistema de Información sobre la Administración de la Educación Pública (Public Information Management System PEIMS).

BISD seleccionó distritos con los cuales compararse, basado en las similitudes en número de estudiantes, desempeño estudiantil y la demografía de la comunidad y de los estudiantes. Los distritos seleccionados fueron los de Corpus Christi, Laredo, North East, Plano e Ysleta. TSPR también comparó el BISD con los promedios de los distritos en el Centro de Servicios Educativos Regionales I (Región 1), al que pertenece el BISD y con los del estado en conjunto.

En mayo del 2002, cambiaron los miembros de la mesa directiva del distrito y los actuales funcionarios asumieron sus respectivos puestos. El 6 de junio del 2002, luego de la suspensión del Dr. Noe Saucedo, el nombró a Johnny I. Pineda como superintendente interino. Las conclusiones de este informe se basan en datos referidos a eventos y situaciones a lo largo de un período de tiempo. Por lo tanto se han hecho esfuerzos por identificar e indicar si los eventos y situaciones corresponden a la administración anterior o a la actual. Debido a que las encuestas se distribuyeron en agosto de 2002, las respuestas pueden haber estado dirigidas a la administración anterior o a la actual o a la mesa directiva.

Durante su revisión de cinco meses, TSPR generó 101 recomendaciones para mejorar las operaciones y ahorrar a los contribuyentes más de \$ 49.1

millones para el 2007-08. Los ahorros netos acumulados de todas las recomendaciones (ahorros menos inversiones o gastos recomendados) podrían alcanzar a casi \$ 40.9 millones para 2007-2008.

En la Muestra 4 aparece una lista detallada de costos y ahorros recomendados. Muchas recomendaciones del TSPR no tendrían un efecto fiscal directo, pero mejorarían las operaciones generales del distrito.

El Distrito Escolar Independiente de Brownsville

El Distrito Escolar Independiente de Brownsville (BISD) es el distrito número 18 más grande del estado, atendiendo a más de 42,500 estudiantes en 50 escuelas, incluyendo cinco escuelas secundarias, 10 escuelas medias, 32 escuelas primarias y tres escuelas alternativas. El distrito se encuentra en el condado de Cameron en la ciudad de Brownsville, la ciudad más al Sur del estado, en la frontera con México. La ciudad está a 25 millas del Golfo de México y a minutos de la Isla del Padre, un popular centro turístico. Pese a su economía en crecimiento y la existencia de oportunidades de empleo, Brownsville tiene un ingreso por persona bajo, con más de la mitad de los hogares ganando menos de \$ 25,000 al año. Casi 90 por ciento de la población de la ciudad de más de 5 años de edad habla otro idioma distinto al inglés.

Los estudiantes son: 97.6 por ciento hispanos, 2.0 por ciento anglos, 0.1 por ciento afro-americanos y 0.2 por ciento asiáticos o de las islas del Pacífico. Los maestros son: 81.3 por ciento hispanos, 18.1 por ciento anglos, 0.2 por ciento afro-americanos y 0.4 por ciento de otros orígenes. Cerca de un 92.8 por ciento de los estudiantes del BISD son económicamente desaventajados.

Mientras BISD fue calificado por la TEA en 2001-02 como un distrito *Académicamente Aceptable* y no tiene escuelas de bajo desempeño, la tasa de aprobación está más de 7 puntos por ciento por debajo del promedio del estado; 74.8% de todos los estudiantes aprueban la Evaluación de Capacidades Académicas de Texas (Texas Assessment of Academic Skills- TAAS) comparado con el promedio para todo el estado del 82.1 por ciento y un promedio regional del 77.9 por ciento.

La **Muestra 1** detalla las características demográficas de BISD y los distritos escolares con los que se compara.

Muestra 1 **Características Demográficas de BISD, Otras Escuelas del Distrito, la** **Región 1 y el Estado** **2001-02**

Distrito	Mátrícula	Porcentual racial/étnico				Desaventajados Económicamente	Dominio limitado del Inglés
		Afro-Americanos	Hispanos	Anglos	Otros		
Brownsville	42,541	0.1%	97.7%	2.0%	0.3%	92.8%	43.8%
Corpus Christi	39,383	5.6%	71.8%	21.2%	1.4%	56.8%	8.0%
Laredo	23,188	0.1%	99.0%	0.8%	0.1%	96.2%	58.9%
North East	53,030	9.6%	39.5%	48.0%	2.8%	35.0%	3.9%
Plano	48,944	7.7%	10.9%	66.7%	14.8%	10.4%	8.6%
Ysleta	46,742	2.3%	88.8%	8.0%	1.0%	77.9%	24.6%
Región 1	314,566	0.2%	95.9%	3.5%	0.4%	84.5%	N/A
Estado	4,146,653	14.4%	41.7%	40.9%	2.8%	50.5%	N/A

Origen: Texas Education Agency (TEA), Public Education Information Management System (PEIMS), 2001-02.

BISD atendió a 42,541 estudiantes en 2001-02, un incremento de 5.5 por ciento respecto de los últimos cinco años (**Muestra 2**).

Muestra 2 Historia de Matrícula Estudiantil de BISD

Año escolar	Matrícula	Percent Change from Cambio porcentual respecto de 1997-98
1997-98	40,324	NA
1998-99	40,262	(0.15%)
1999-2000	40,195	(0.32%)
2000-01	40,898	1.42%
2001-02	42,541	5.50%

Origen: TEA, Academic Excellence Indicator Systems, 1997-98 through 2001-02.

El distrito tiene más de 6,500 empleados de tiempo completo, apenas más del 44 por ciento son maestros. El presupuesto del distrito 2001-02 fue de

\$323.7 millones, un aumento de 15.9 por ciento respecto del presupuesto 2000-01 de \$279.2 millones. BISD gastó 47.5 centavos de cada dólar en instrucción en 2001-02, que es casi un 7 por ciento más bajo que el promedio de 51 centavos del estado.

BISD es un distrito que cuenta con pocos inmuebles, al nivel del 6 por ciento de distritos más bajos del estado. La tasa impositiva del BISD 2001 fue de \$1.466 por cada \$100 de valor; \$1.428 para Mantenimiento y Operaciones y \$0.038 para servicio de deuda. En 2001-02 el valor de las propiedades inmuebles del BISD era de \$67,201 por estudiante, comparado con el promedio del estado de \$234,607 por estudiante.

Si bien TSPR descubrió que hay muchos programas y prácticas ejemplares que se realizan con empleados dedicados y laboriosos del distrito, el mismo enfrenta una cantidad de desafíos incluyendo:

- Estabilizar la administración;
- Fortalecer el control sobre las compras;
- Reorganizar la estructura administrativa para concentrarse en la enseñanza;
- Controlar los niveles de contratación y
- Mejorar los procesos de presupuesto y operativos.

Hallazgos Claves y Recomendaciones más importantes

Estabilizar la Administración

Asegurar que todos los miembros de la mesa directiva comprenden su misión y sus responsabilidades y las de los administradores del distrito, desarrollando procedimientos operativos y un sistema de auto-control. Los conflictos entre miembros de la mesa directiva y entre la mayoría de la mesa directiva y el ex superintendente han contribuido a crear una atmósfera de desconfianza en la administración del distrito. Desde el 1991 ha habido siete superintendentes y un equipo de administración interno, lo que resultó en inestabilidad en la administración del distrito. A algunos empleados se les han quitado sus principales responsabilidades y muchos empleados no tienen claridad sobre su futuro con el distrito. Desarrollando un código de conducta de la mesa directiva que identifique los roles y responsabilidades del y que instituya el **¿auto-control?**, permitirá que la mesa directiva concentre su atención más efectivamente en la educación de los estudiantes del BISD.

Eliminar todos los comités de la mesa directiva y crear un Comité del Todo que atienda a las cuestiones pertinentes. El distrito tiene una gran cantidad de comités de la que a veces actúan o controlan cuestiones sin el

consentimiento de la mesa directiva como un todo. Aunque algunos de los comités cuentan con empleados o líderes de la comunidad, los miembros que pertenecen a la mesa directiva escolar tienen la capacidad de controlar un asunto antes de que sea presentada para la consideración de toda la mesa directiva. Reemplazar las comisiones específicas con un Comité del Todo permitirá que las decisiones las tome todo el consejo y no sólo unos pocos miembros de la mesa directiva que actúan en las comisiones.

Fortalecer los Controles Sobre las Compras

Desarrollar e implementar procedimientos de compra que incluyan un sistema de controles internos y sanciones específicas por incumplimientos. BISD no tiene suficientes controles para asegurar que se actúe en concordancia con las leyes de compras del estado. En 2001 y 2002 hubo varias violaciones a la regla de la mesa directiva y las leyes del estado. Por ejemplo, en 2001 personal del distrito descubrió que las pólizas de seguros del BISD no se adquirían a través de licitación como lo requieren las leyes del estado y que la contratación de una cobertura de seguros por \$ 1,8 millones en 2001 no fue aprobada por la escolar, que es lo que requiere la regla del distrito. Resultado de las acusaciones de no haber seguido las reglas de compras establecidas, el distrito ha sido investigado por varios entes. Instituyendo un sistema de controles internos y sanciones por incumplimiento, el distrito puede evitar irregularidades en las compras o identificarlas cuando ocurran, para poder actuar de manera inmediata.

Automatizar el proceso de pedidos y ajustar el proceso requerido para la aprobación de órdenes de compra. El proceso de compra del distrito es manual y resulta en demoras en la adquisición de materiales y servicios. Si bien el software del distrito tiene una función automatizada para compras, no se está usando. Algunos pedidos requieren hasta ocho aprobaciones antes de que se los procese. Automatizando el proceso y revisando el proceso de aprobación, BISD puede reducir la cantidad de tiempo y esfuerzo requerido para procesar pedidos de compras, sin dejar de mantener un control estricto sobre la función.

Reorganizar el Departamento de compras. El departamento tiene exceso de personal comparado con distritos similares y no tiene personal adecuado ni capacitación adecuada. La descripción de puestos de empleo no requieren certificaciones de compras y los requisitos de experiencia previa relacionada con el trabajo son inadecuados. Además el personal no recibe entrenamiento adecuado relacionado con las compras. Entrenando de modo adecuado al personal y reduciendo el personal en exceso, el departamento no sólo puede ahorrar más de \$145,000 anualmente, sino que también se puede mejorar la eficiencia y el servicio para todos los departamentos del BISD.

Reorganizar la Estructura Administrativa para Concentrarse en la Instrucción

Cambiar el título del puesto de superintendente adjunto para Servicios Administrativos por superintendente adjunto para Servicios Auxiliares y volver a asignar las responsabilidades funcionales de los superintendentes de área. Los superintendentes de área del BISD tienen responsabilidades y tareas asignadas que no son compatibles con su objetivo principal de garantizar la supervisión del proceso educativos en las escuelas. Los superintendentes de áreas individuales tienen responsabilidades generales del distrito sumadas a las de su núcleo de escuelas, tales como responsabilidades por depósitos, libros de texto, activos fijos, servicios de comedor, transporte, servicios de salud, administración de registros, deportes, PEIMS y Contabilidad Estudiantil. Algunos de los superintendentes de área son responsables de funciones para los que no han sido capacitados. La reorganización propuesta liberará a los superintendentes de área para que se concentren en sus responsabilidades claves de apoyar a las escuelas de su propio núcleo.

Reorganizar la división de Currículum e Instrucción agregando un puesto de Servicios de Soporte y volver a asignar responsabilidades para reflejar un agrupamiento más lógico de las funciones. La administración de Currículum e Instrucción no está organizada de modo eficaz para dar orientación y supervisión a los programas y los puestos educativos. Muchos puestos y sus funciones están organizados de una manera que impide los procesos de currículum e instrucción que son tan importantes para el éxito de los estudiantes. La fragmentación de programas tales como el de los consejeros, servicios de biblioteca y otros medios, servicios de salud y educación especial dificulta la comunicación y la coordinación de los esfuerzos para que esos programas sean más. La orientación y consejo, los servicios de biblioteca/medios, los servicios de salud y educación especial necesitan una coordinación mejor y más centralizada. Reorganizando las funciones de currículum e instrucción de modo que las actividades y responsabilidades estén más estrechamente alineadas y relacionadas entre sí y agregando un puesto de servicios de apoyo, el distrito podrá proveer mejor comunicación y visión de conjunto.

Reducir el Exceso de Personal e Incrementar la Calificación del Personal

Utilizar fórmulas de asignación de personal para determinar la cantidad de puestos dentro de cada departamento y eliminar el exceso de posiciones. La cantidad de personal administrativo por escuela es más alta que la del sector educativo estándar, y lo mismo sucede con la cantidad de directores adjuntos en la mayoría de las escuelas. Según los estándares del sector, el distrito tiene un exceso de 194.5 puestos

administrativos en las escuelas y 44.5 asistentes de directores. El distrito también tiene 45 administradores fuera de las escuelas o posiciones de nivel más alto con ayuda de 76 puestos de secretaría. Adoptando fórmulas de asignación de personal y reduciendo puestos administrativos y de asistentes de director a través del ajuste y la reasignación, BISD ahorrará más de \$5.2 millones anualmente y distribuirá de modo más equitativo y eficaz el personal entre las escuelas.

Reorganizar el departamento y entrenar a los guardias de seguridad para que se conviertan en agentes de paz en comisión. El Departamento de Policía y Servicios de Seguridad no cuenta con agentes de paz destacados en las escuelas o en el turno nocturno. Las escuelas cuentan con agentes de seguridad que tienen limitada autoridad para manejar situaciones peligrosas. Además, cuando suena la alarma de una escuela fuera de horario de clases, se envía un guardia de seguridad en patrulla a la escuela, armado con sólo un par de esposas y una linterna. Los oficiales en comisión tienen autoridad para realizar arrestos si ven un delito o alteración de la paz cometido en su presencia así como solicitar y ejecutar órdenes de detención por otros crímenes. Capacitando a los guardias de seguridad disponibles para que sean agentes de paz en comisión, el distrito ofrecerá mejor seguridad al personal y a los estudiantes.

Utilizar fórmulas de asignación de personal de custodia para distribuirlos mejor. Si bien el distrito utiliza fórmulas de personal no se corresponden con los estándares para el sector y no se cumplen de modo riguroso. Adhiriendo a sus propias fórmulas locales el distrito puede reducir 31 cargos a través de ajuste y ahorrar \$610,762 anualmente.

Mejorar el Proceso del Presupuesto y de las Operaciones

Crear un puesto de jefe de información que responda directamente al superintendente y concentrar todas las funciones relacionadas con la tecnología en este cargo. Las funciones de tecnología del BISD muestran falta de liderazgo y la estructura de su organización no favorece la eficiencia. El Departamento de Tecnología Instructiva responde al superintendente adjunto para Currículum e Instrucción, el administrador del Departamento de Servicios de Computación responde al superintendente del Área 3, mientras que el departamento de SIAEP (PEIMS) responde al Superintendente de Área 2. Las divisiones entre los departamentos de tecnología de la información llevan a una innecesaria duplicación de procedimientos entre estas secciones. Un jefe de informática cumplirá un papel de liderazgo y coherencia en todas las funciones relacionadas con la tecnología y hacer que este cargo responda directamente al superintendente asegurará apoyo de alto nivel para la tecnología a nivel de todo el distrito.

Centralizar las funciones de personal y recursos humanos en un solo Departamento de Recursos Humanos y eliminar excesos de personal.

La estructura del Departamento de Recursos Humanos no es eficiente y tiene exceso de personal. Las funciones de Recursos Humanos están separadas en dos departamentos, personal certificado y clasificado. El Departamento de Personal Certificado se concentra en los maestros, escuelas y administradores de las oficinas centrales y otro personal profesional mientras que el Departamento de Personal Clasificado se centran en personal profesional y auxiliar. El Departamento de Finanzas supervisa los beneficios para los empleados y el Departamento de Currículum e Instrucción supervisa las actividades de desarrollo profesional. En 2001-02, los 41 empleados de Recursos Humanos atendieron a 6,555.3 empleados equivalentes a los de tiempo completo con una tasa de 159.9 empleados de tiempo completo del distrito por cada empleado del Departamento de Recursos Humanos. Reorganizando el departamento, unificando todas las funciones de recursos humanos en un solo departamento y eliminando el personal en exceso, el distrito tendrá una oficina de recursos humanos más eficiente y ahorrará más de \$254,000 anuales.

Mejorar el proceso del presupuesto e informes relacionados para asegurar que la mesa directiva disponga de información adecuada. La mesa directiva a menudo aprueba déficit presupuestarios sin suficiente información para explicar los motivos del déficit. En cada uno de los años en el período 1997-98 a 2002-03 los presupuestos aprobados por el distrito incluyeron planes de gastos deficitarios en promedio por más de \$17 millones anuales. El presupuesto 2002-03 tiene un déficit de \$26.4 millones y ni los documentos del presupuesto ni el personal explica claramente qué fue lo que causó el déficit. Una mejora en el proceso de hacer presupuestos e informes relacionados darán a la mesa directiva la información necesaria para administrar mejor los recursos financieros del distrito

Prácticas y Programas Ejemplares

TSPR identificó numerosas “prácticas excelentes” en BISD. A través del reconocimiento incluido en cada capítulo, el informe destaca los programas, operaciones y servicios modelo provistos por los administradores, maestros y personal del BISD. Se alienta a otros distritos escolares de Texas a examinar estos programas y servicios ejemplares para ver si los podrían adaptar a sus necesidades locales. Entre las recomendaciones del TSPR se incluyen las siguientes:

BISD tiene un proceso efectivo de Planificación Estratégica que garantiza un buen desarrollo y control de metas y objetivos. BISD crea un Plan Estratégico a cinco años que se utiliza para implementar la misión,

visión, metas y objetivos del distrito. El plan tiene siete componentes incluyendo planes individuales para la comunidad, el currículum, las instalaciones, los programas, el desarrollo de personal, reclutamiento y retención de personal y la tecnología. Para desarrollar y controlar el Plan Estratégico, el distrito ha formado un equipo de Planificación Estratégica formado por padres, maestros y miembros de la comunidad.

El distrito ofrece amplias oportunidades de entrenamiento al personal de educación especial y a los padres de alumnos con discapacidades.

BISD ofrece a su personal de educación especial amplias oportunidades de capacitación utilizando personal propio, personal de la Región 1 y proveedores locales, a nivel del estado y nacional. Como parte de la meta del BISD de mejorar la comunicación y los servicios para los estudiantes, el distrito también alienta a los padres a participar de reuniones locales, conferencias del estado y a acompañar al personal del distrito a otros distritos. BISD cubre los gastos de registro y transporte para padres de estudiantes de educación especial que participan de conferencias relacionadas a las discapacidades de sus hijos.

La Oficina de Información Pública utiliza la televisión por cable y estaciones de radio para comunicar información del distrito. El distrito cuenta con un canal de televisión educativo, KBSD, que tiene un boletín informativo de 9:00 p.m. a 9:00 a.m. en días de semana y en forma continua los fines de semana. Los anuncios que aparecen en el boletín se crean en la Oficina de Información Pública y son enviados a KBSD. Si un departamento o escuela del distrito desea presentar información en el boletín del canal de televisión, se envía la información a la Oficina de Información pública para que se la pueda incluir en los anuncios. BISD también compra espacios de radio para una mayor comunicación con la comunidad.

El personal de la oficina de Programas Federales de BISD muestra su compromiso con el servicio voluntario actuando como tal una hora por semana en una de las escuelas del distrito. Los programas Federales dan a los empleados de la oficina de Programas Federales licencia todas las semanas para participar en actividades voluntarias en las escuelas de todo el distrito. Esto permite a los empleados de la Oficina de Programas Federales actuar en consonancia con lo que se dice. Al actuar como voluntarios, los empleados ven de primera mano lo que sucede en los centros de padres, el nivel de participación en cada uno de ellos, así como qué es lo que funciona bien y qué se necesita mejorar.

El Departamento de Custodia utiliza un mecanismo de puntaje estandarizado para evaluar periódicamente las operaciones de custodia en cada una de las escuelas. El BISD utiliza un proceso de revisión de custodia para evaluar y mejorar el desempeño en la materia. Se

realizan revisiones de custodia sorpresivas dos veces al año desde 1994-95 y se comparan las escuelas entre sí. La administración del distrito utiliza entonces el mecanismo de puntaje para ajustar el personal y los procesos de custodia, de acuerdo a las necesidades.

El BISD ha implementado un sistema de administración de activos fijos detallado y efectivo para asegurar una contabilidad precisa de los activos fijos. El BISD tiene un programa detallado y efectivo de administración de activos fijos incluyendo un detallado manual de procedimientos que se distribuye ampliamente en escuelas y departamentos, que contiene planillas de flujo para los procedimientos a seguir y copias de los formularios que se deben completar. Todos los activos fijos adquiridos por el distrito es transferido primero al empleado de control de propiedades donde los clasifica y registra antes de enviarlos a la escuela o departamento correspondiente. Se realizan inventarios físicos anuales y el sistema provee numerosos informes para permitir la reconciliación de diferencias. Gran parte de la información contenida en el manual está disponible también en la pagina Web del distrito.

BISD ha controlado efectivamente las pérdidas de libros de texto. El distrito ha dado varios pasos para controlar la pérdida de libros de texto incluyendo el desarrollo de un manual de procedimientos para libros de texto, un sistema de inventario automatizado de libros de texto para hacer el seguimiento de los libros de texto por escuela y por estudiante, procedimientos para manejar la transferencia de libros de texto entre escuelas, auditorías periódicas de libros de texto y una regla establecida para recolectar fondos de padres cuando hay pérdida o daño a libros. Las pérdidas de libros de texto en BISD cayeron un 18.7 por ciento desde 1996-97.

BISD ha utilizado fondos TIF y E-Rate para mejoras tecnológicas. BISD ha buscado agresivamente aportes para construir su infraestructura tecnológica. El distrito recibe varios tipos de aportes del estado y federales relacionados con la tecnología incluyendo el aporte del Fondo de Infraestructura de Telecomunicaciones (TIF) y descuentos federales E-Rate. El E-Rate, disponible gracias a la ley de Telecomunicaciones de 1996, ofrece a bibliotecas y escuelas K-12 descuentos de entre el 20 y el 90 por ciento sobre servicios de telecomunicaciones, acceso a Internet y conexiones internas. Entre 1998-99 y 2001-02, BISD gastó más de \$13 millones de fondos obtenidos a través de aportes externos para construir su infraestructura tecnológica y mejorar la calidad del equipo tecnológico en el distrito.

El comité de Administración por Objetivos (APO) representa iniciativas para mejorar la comunicación y resolver problemas entre la administración del departamento de Transporte y el personal. El

APO incluye ocho chóferes, dos monitores, un mecánico, un despachador y un empleado administrativo. El comité se reúne mensualmente y ha promovido conversaciones respecto al escalafón, los salarios y una regla para la elección de rutas por antigüedad en el empleo..

El Departamento de Servicios de Comedor le ha ahorrado al distrito nuevos fondos para la construcción, verificando que se necesitan equipos en nuevas cafeterías. El distrito incluye la administración del Departamento de Servicio de Comida en sus fases de pre-planificación para la construcción de nuevas escuelas. Se toma en cuenta la proyección del número de alumnos inscriptos y el tipo de escuela cuando se determina el tipo de equipo que necesitará el departamento. El Departamento de Servicios de comedor estima que le ha ahorrado al distrito \$ 50,000 por escuela eliminando equipos innecesarios en las nuevas instalaciones.

El programa Comunitario de Desarrollo de la Juventud (CDJ) es un esfuerzo del distrito para reducir los crímenes juveniles. El programa CDJ atiende aproximadamente a 5,000 estudiantes del BISD de 17 años o menores y a sus familias, que viven o atienden a una escuela en determinada área postal de Brownsville. Estos estudiantes y sus familias participan en programas educativos, recreativos, después de clases y actividades para el desarrollo de capacidades de liderazgo ofrecidos por el programa, en un esfuerzo por reducir la delincuencia y la criminalidad juvenil.

Requerimientos de Ahorro e Inversión

Muchas recomendaciones del TSPR resultarían en ahorros y mayores ingresos que el distrito podría utilizar para mejorar la educación en las salas de clase. Las oportunidades de ahorros identificadas en este informe son conservadoras y deben ser consideradas como mínimas. Las propuestas de inversión de fondos adicionales por lo general están relacionadas con mayores eficiencias o ahorros o un aumento de la productividad y la efectividad.

TSPR recomendó a BISD 101 maneras para ahorrar a los contribuyentes más de \$49.1 millones en ahorros en un período de cinco años. Las oportunidades de reinversión costarán al distrito más de \$ 8.2 millones en el mismo período. La plena implementación de todas las recomendaciones en este informe podría producir ahorros netos de casi \$ 40.9 millones para 2007-08.

Muestra 3

Síntesis de Ahorros Netos

Revisión del TSPR del Distrito Escolar Independiente de Brownsville

Año	Total
2003-04 Ahorros Iniciales Anual Netos	\$7,757,110
2004-05 Ahorros Netos Anual Adicionales	\$8,734,092
2005-06 Ahorros Netos Anual Adicionales	\$9,583,370
2006-07 Ahorros Netos Anual Adicionales	\$9,784,516
2007-08 Ahorros Netos Anual Adicionales	\$9,779,463
Ahorros Netos (Costos) por Única Vez	(\$8,285,312)
TOTAL DE AHORROS PROYECTADOS PARA 2003-2008	\$40,869,580

En la Muestra 4 aparece una lista detallada de recomendaciones de costos y ahorros. El número de página para cada recomendación aparece listado en el cuadro sintético para referencia. A cada recomendación en este informe siguen estrategias de implementación detalladas, períodos y el estimado del impacto fiscal. La sección de implementación asociada con cada recomendación destaca las acciones necesarias para lograr los resultados propuestos. Algunos ítems deben implementarse de inmediato, otros a lo largo de los próximos uno ó dos años y otros a lo largo de varios años.

TSPR recomienda a la mesa directiva de BISD que solicite a los administradores del distrito que revisen las recomendaciones, desarrollen un plan de implementación y controlen su progreso. Como siempre el personal de TSPR está disponible para ayudar a implementar las propuestas.

	Currículo e Instrucción agregando un puesto de Servicios de Apoyo y reasignando responsabilidades para reflejar un agrupamiento de funciones más lógico. p.48							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

	Totales-Capítulo 1	(\$91,447)	(\$91,447)	(\$90,607)	(\$90,607)	(\$90,607)	(\$454,715)	(\$3,255)
--	---------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	------------------

Capítulo 2: Servicio Educativo

10	Realizar evaluaciones de efectividad de programas relacionadas con el TASP (Programa de Capacidades Académicas de Texas) e incluir el desempeño de los estudiantes como medida del éxito y el cambio de programas. p. 73	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

11	Volver a colocar la supervisión del programa de Estudios Avanzados bajo control del departamento de Currículo e Instrucción y contratar personal para cubrir vacantes actuales. p. 77	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
----	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

12	Asegurar que todos los educadores, consejeros y directores reciban horas de capacitación por parte del estado y el distrito para la educación de niños	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

	dotados y talentosos y hacer el seguimiento anual de las tasas de participación. p. 78							
13	Crear un plan para mejorar el programa para niños dotados y con talento e incluir el puntaje de los exámenes AP de los estudiantes en las evaluaciones del programa. p. 82	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
14	Implementar estrategias para aumentar las tasas de participación y mejorar el puntaje de los estudiantes en exámenes de Colocación Superior. p. 85	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
15	Aumentar la participación estudiantil y la tasa de aprobados en los exámenes de ingreso al colegio. p. 87	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
16	Crear un plan de largo plazo que incluya obtención de aportes y cambios del presupuesto para lograr niveles “aceptables” de recuperación de la biblioteca en cinco años y niveles “ejemplares” a la finalización del plan. p. 92	(\$78,480)	(\$78,480)	(\$78,480)	(\$78,480)	(\$78,480)	(\$392,400)	\$0
17	Implementar plenamente el Programa Maestro	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	de Periodos y crear una regla para la que especifique el uso del tiempo de los consejeros. p. 101							
18	Revisar los requisitos de asistencia a las reuniones anuales para la revisión de admisiones y despidos y controlar los gastos de horas extras de los expertos en diagnósticos educativos. p. 106	\$79,743	\$159,486	\$159,486	\$159,486	\$159,486	\$717,687	\$0
19	Controlar las tasas de aprobación de estudiantes bilingües para implementar cambios en los programas. p. 126	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
20	Controlar la implementación de estrategias para reducir la cantidad de estudiantes con dominio limitado del inglés en la educación especial y evaluar su efectividad. p. 128	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
21	Incrementar la cantidad de estudiantes bilingües con inglés como segundo idioma en los programas para niños dotados y talentosos de todo el distrito. p. 130	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
22	Incrementar la participación de	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	Adopte-una-escuela a la Oficina de Información Pública y desarrollar un mecanismo para el seguimiento de donaciones y aportes monetarios de cada comercio asociado para lograr una distribución más equitativa de las contribuciones a las escuelas. p. 193							
33	Publicar e imprimir el boletín del distrito, <i>News Review</i> , en Inglés y Español para mejorar la comunicación del distrito con la población hispana que representa el 90 por ciento del total. p. 199	(\$20,100)	(\$20,100)	(\$20,100)	(\$20,100)	(\$20,100)	(\$100,500)	\$0
34	Suspender la producción y distribución de almanaques de pared y de bolsillo. p. 200	\$575	\$575	\$575	\$575	\$575	\$2,875	\$0
35	Contactar organizaciones nacionales sin fines de lucro para reclutar voluntarios e implementar incentivos para los voluntarios de la comunidad sin costos para el distrito, para cubrir las fallas en el servicio. p. 205	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
36	Adecuar las horas y las operaciones de	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	selección arquitectónica y de ingeniería que refuercen la elección de las firmas más calificadas. p. 228							
42	Establecer niveles apropiados de prevención en la construcción y manejar fondos contingentes fuera de los contratos de construcción. p. 230	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
43	Desarrollar una lista de requisitos a cumplir antes de permitir que los contratistas inicien sus obras. p. 230	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
44	Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo para reducir costos de mantenimiento. p. 233	\$0	\$83,334	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$583,335	(\$108,000)
45	Crear un plan para mejorar el sistema actual de pedido de obras para hacer el seguimiento de los pedidos y de las necesidades de mantenimiento preventivo por cada instalación, frecuencia y costo. p. 234	\$0	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$240,000	\$960,000	(\$80,000)
46	Realizar un análisis de costo y beneficio para otorgar a terceros la construcción de edificios portátiles y proyectos de calefacción v	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	refrigeración. p 236							
47	Centralizar todos las funciones de los servicios de custodia bajo el supervisor de custodia y medio ambiente. p. 238	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
48	Aplicar fórmulas de personal de custodia para asignar el número apropiado de custodios a escuelas y otras instalaciones. p 241	\$610,762	\$610,762	\$610,762	\$610,762	\$610,762	\$3,053,810	\$0
49	Evaluar la utilización de recomendaciones incluidas en el informe de la oficina de Conservación de Energía del Estado. p 243	\$0	\$40,536	\$40,536	\$40,536	\$40,536	\$162,144	\$0
	Totales-Capítulo 5	\$540,079	\$903,949	\$987,282	\$987,282	\$987,282	\$4,405,874	(\$990,716)

Capítulo 6: Administración de Bienes y Riesgos

50	Preparar pronósticos de flujo de caja mensuales y anuales. p 254	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
51	Asegurar el cumplimiento de las disposiciones de la ley de Inversión de Fondos Públicos y la capacitación correspondiente incorporando las responsabilidades del caso en la descripción de las tareas para cada puesto. p. 256	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
52	Centralizar las cuentas del fondo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	mesa directiva y declaraciones de impacto fiscal para cada punto de la agenda. p 309							
62	Crear una regla general de equilibrio de fondos , desarrollar un plan para lograr y mantener un equilibrio de fondos determinado y requerir informes de la mesa directiva. p 312	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
63	Crear una política de recaudación impositiva y preparar pedidos por separado de propuestas para un servicio de cobro de impuestos actuales y morosos para eliminar conflictos de intereses. p. 318	\$552,792	\$952,493	\$1,351,105	\$1,341,986	\$1,336,933	\$5,530,309	\$0
64	Contratar un auditor externo para que realice una investigación más extensa de los controles internos y las prácticas financieras del distrito. p. 322	(\$8,000)	(\$8,000)	(\$8,000)	(\$8,000)	(\$8,000)	(\$40,000)	\$0
65	Desarrollar una política de la mesa directiva para requerir que el auditor interno reporte funcionalmente a la mesa directiva y administrativamente al superintendente. p. 324	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

66	Revisar la definición de tareas para el personal interno de auditoria para requerir capacitación técnica, experiencia y certificaciones adicionales y cubrir el cargo de Jefe de Auditoria Interna. p. 326	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
67	Mejorar el plan de auditoria interna incorporando evaluación de riesgo y la discusión de los objetivos generales de auditoria. p. 329	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
68	Adquirir y requerir que todo el personal por horas utilice un sistema de contabilidad de horas automatizado. p. 332	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$375,000)
69	Desarrollar un manual detallado de procedimientos de todo el distrito de la administración financiera. p 334	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Totales-Capítulo 7	\$733,063	\$1,132,764	\$1,531,376	\$1,522,257	\$1,517,204	\$6,431,664	(\$375,000)

Capítulo 8: Compra y Almacenamiento

70	Desarrollar e implementar procedimientos de compra que incluyan un sistema de controles internos y de sanciones específicas por incumplimiento. p. 345	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

71	Automatizar el proceso de pedidos utilizando las capacidades existentes del sistema y ajustando el proceso requerido para la aprobación de pedidos de compra. p. 348	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
72	Reorganizar el Departamento de Compras dando mayor realce a las tareas correspondientes, entrenando al personal y reduciendo personal en exceso. p. 350	\$145,189	\$145,189	\$145,189	\$145,189	\$145,189	\$725,945	\$0
73	Eliminar el depósito para bienes no perecederos del distrito ordenando provisiones y muebles "Sólo cuando sea Necesario". p. 360	\$27,600	\$27,600	\$27,600	\$27,600	\$27,600	\$138,000	\$0
Totales-Capítulo 8		\$172,789	\$172,789	\$172,789	\$172,789	\$172,789	\$863,945	\$0
Capítulo 9: Computadoras y Tecnología								
74	Crear un puesto de Jefe de Información que responda directamente al superintendente y concentrar las funciones relacionadas con tecnología bajo este puesto. p. 374	(\$3,910)	(\$3,910)	(\$3,910)	(\$3,910)	(\$3,910)	(\$19,550)	\$0
75	Combinar y terminar todos las comisiones de tecnología existentes para formar una	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	mantenimiento preventivo a cinco años para equipo de servicios de comedor e incorporar el personal adecuado. p. 449							
91	Establecer dos horarios de almuerzo en las escuelas secundarias. p. 457	\$0	\$33,039	\$63,571	\$141,102	\$141,102	\$378,814	\$0
92	Adoptar una política del consejo que prohíba las ventas y concesiones durante los horarios de comida. p. 459	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
93	Expandir el programa de desayuno-en-una-bolsa a todas las escuelas del distrito. p. 460	\$271,783	\$384,960	\$535,707	\$648,605	\$648,605	\$2,489,600	\$0
94	Incluir costos de servicios públicos en el presupuesto del departamento de Servicios de Alimentación. p. 464	\$581,220	\$581,220	\$581,220	\$581,220	\$581,220	\$2,906,100	\$0
95	Utilizar el excedente de fondos para construir las nuevas instalaciones del Servicio de Alimentación, incluyendo una cocina y depósito central para evitar devolver fondos al gobierno. p. 467	\$0	\$0	\$302,316	\$302,316	\$302,316	\$906,948	(\$3,400,000)
96	Remitir la parte	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	pro—rateada del contrato de vendedor exclusivo a Servicios de Alimentación tal como lo estipula el contrato, documentar la transferencia de fondos y corregir el párrafo 13 para que esté de acuerdo con las leyes de compras. p. 470							
	Totales-Capítulo 11	\$1,086,368	\$1,232,584	\$1,716,179	\$1,906,608	\$1,906,608	\$7,848,347	(\$3,400,000)
Capítulo 12: Seguridad y custodia								
97	Reorganizar el departamento de Policía y los servicios de seguridad del BISD y reemplazar algunos de los agentes de seguridad con agentes de paz en actividad. p. 484	(\$17,890)	(\$103,698)	(\$220,800)	(\$200,964)	(\$200,964)	(\$744,319)	\$0
98	Revisar anualmente y actualizar el manual de procedimientos del departamento de Policía y los Servicios de seguridad del BISD. p. 488	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
99	Aplicar tasas de cobertura al asignar personal y recursos de seguridad a escuelas. p. 490	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
100	Asegurar que se estén utilizando los monitores de nasillos del distrito	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

	de acuerdo a su capacidad, según lo definido en la descripción de sus trabajos. p. 491							
101	Realizar una evaluación de seguridad no anunciada en cada escuela y desarrollar planes para imponer mejores medidas físicas de seguridad. p. 494	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Totales-Capítulo 12	(\$17,890)	(\$103,698)	(\$220,800)	(\$200,964)	(\$200,964)	(\$744,319)	\$0
	Ahorros totales	\$8,388,517	\$9,378,047	\$10,343,587	\$10,524,897	\$10,519,844	\$49,154,892	\$0
	Costos totales	(\$631,407)	(\$643,955)	(\$760,217)	(\$740,381)	(\$740,381)	(\$3,516,341)	(\$4,768,971)
	Ahorros Netos (costos)	\$7,757,110	\$8,734,092	\$9,583,370	\$9,784,516	\$9,779,463	\$45,638,551	(\$4,768,971)

Ahorros en 5 años	\$49,149,892
Costo en 5 años	(\$8,285,312)
Total General	\$40,869,580