

RESUMEN EJECUTIVO

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE CLINT

En el informe de la revisión del Distrito Escolar Independiente de Clint (Clint Independent School District; CISD) se indicaron 30 logros y hace 80 recomendaciones para mejorar. El siguiente es un resumen de las conclusiones y los logros importantes que generó la revisión. El reporte completo puede leerse en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- CISD reconstruyó, mediante una combinación de iniciativas que promueven la responsabilidad fiscal, el saldo del Fondo General que iba en declive. Después de haber disminuido constantemente en los años fiscales de 1997 a 2001, el saldo de los fondos del CISD aumentó en un 6 por ciento, 97 por ciento y 118 por ciento durante los años fiscales 2002 a 2004, respectivamente.
- El Departamento de Servicios de Alimentos implementó un programa de voluntarios en la comunidad en el que voluntarios pueden trabajar para el departamento hasta 180 horas sin sueldo. A cambio, el distrito los entrena en las operaciones de servicios de alimentos.
- El CISD usa medios de tecnología de instrucción, videoconferencia y *streaming* de video para realzar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes, aumentar el desarrollo profesional al máximo y brindar acceso a las reuniones de la mesa directiva a los miembros de la comunidad que de otra forma no lo tendrían.
- El CISD reduce el costo de artículos de limpieza mediante un sistema de distribución que controla los gastos de suministros de limpieza para que haya más economía y control.
- El CISD abrió sus tres bibliotecas de escuela secundaria a la comunidad.
- El CISD ofrece un curso de estudio desafiante en el campo de tecnología de la información. En éste, los estudiantes han construido más de 200 computadoras de escritorio que cuestan alrededor de cinco a diez veces menos que las que se pueden comprar de los principales fabricantes.

CONCLUSIONES IMPORTANTES

- El CISD no tiene un plan estratégico integral formal que enlace sus metas y objetivos con el presupuesto. En su lugar, se usa el plan de mejoramiento del distrito (District Improvement Plan; DIP) como sustituto de un plan estratégico integral.
- El CISD no tiene un proceso formal para evaluar los programas de enseñanza regularmente y no se ha asignado la responsabilidad de evaluar ninguno de sus departamentos o el personal.
- El distrito no tiene un sistema de administración de planes de estudio para vigilar y actualizar las guías de alcance y secuencia. Por lo tanto, sólo hay 51 guías de alcance y secuencia para los 253 cursos básicos. Y lo que es más, ochenta por ciento de estas guías están incompletas.
- La comunidad del Distrito Escolar Independiente de Clint (CISD) no está representada proporcionalmente en la Mesa Directiva del CISD: todos los miembros de la mesa directiva viven en el mismo sector de la comunidad.
- El CISD no incorpora el uso de estándar de asignaciones de recurso en la preparación de su proceso presupuestario. Como consecuencia, no se asignan los recursos financieros equitativamente entre sus campus, lo cual -crea actitudes y percepciones negativas que dividen a las tres comunidades (Clint, East Montana y Horizon) y causan que algunos de los miembros de la comunidad se sientan abandonados y alienados.
- El CISD no prepara proyecciones de flujo de fondos. En lugar de proyectar el efectivo a largo plazo, se evalúan las necesidades de efectivo diariamente y se transfieren los fondos necesarios de la cuenta de inversión para cubrir los cheques que se hayan escrito de otras cuentas.
- El distrito no tiene un plan maestro completo y de largo plazo para las instalaciones que incluya todos los elementos requeridos en un plan

completo para un distrito de rápido crecimiento, como lo es el CISD. Los procesos de planificación actuales generan resultados inadecuados y soluciones reactivas de corto plazo.

- El distrito no ha desarrollado un método para proyectar la cantidad de alumnos matriculados acertadamente y no se han actualizado con regularidad los datos de la capacidad escolar para optimizar el uso de las instalaciones. Asimismo, las zonas de asistencia no se han analizado con precisión y los pronósticos de la población, así como los análisis demográficos, son anticuados.
- El CISD no planifica en forma eficaz conjuntamente con las comunidades donde se encuentran sus escuelas y no hay criterios formales para seleccionar los sitios escolares; por consiguiente, en el distrito se han tenido que realizar costosos proyectos de infraestructura que generalmente, en la mayoría de los demás distritos escolares, las financian otras entidades gubernamentales.
- Las fórmulas de proveer personal en CISD que se usan para los puestos que no son de enseñanza no están alineadas con las normas de la industria establecidas por la Asociación del Sur de Universidades y Escuelas (Southern Association of Colleges and Schools; SACS). Esto ocasiona que en el distrito haya siete puestos de apoyo de personal de oficina y uno y medio puesto de asistente de director de más.
- El CISD no cuenta con un proceso formal de administración de contratos que incluya políticas y procedimientos escritos para monitorizar centralizadamente los contratos y el desempeño de los proveedores.
- Aunque el Departamento de Servicios de Alimentos del CISD convirtió su presupuesto deficitario de 2001–02 en uno con un saldo positivo en 2003–04, en el departamento todavía no hay herramientas adecuadas para presentar informes financieros, lo cual tiene como consecuencia que no exista la capacidad para vigilar el desempeño, tomar decisiones eficaces e informar de los problemas, las tendencias y las prácticas óptimas al personal y los especialistas del servicio de alimentos de las escuelas.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

- **Recomendación: Crear un proceso de planificación estratégico integral para enlazar el presupuesto con las metas y objetivos del distrito.** En CISD no hay un plan

estratégico integral formal que enlace sus metas y objetivos con el presupuesto. En su lugar se usa el plan de mejoramiento del distrito (DIP). Sin embargo, el DIP sólo se enfoca en las necesidades de los programas de enseñanza anual y no incorpora la planificación de operaciones de largo plazo correspondientes a áreas como lo son el transporte, el servicio de alimentos, las instalaciones y la administración de bienes y activos. Como consecuencia, un distrito de rápido crecimiento, como lo es el ISD de Clint, al cual entran aproximadamente 300 estudiantes nuevos al año, no está situado para tomar decisiones eficaces y eficientes en cuanto al costo acerca de las necesidades de enseñanza y operaciones del distrito. El proceso actual de planificación del distrito consiste en que los miembros de la mesa directiva y el superintendente asisten a un retiro cada julio, donde hablan sobre sus ideas de metas y objetivos para el año escolar siguiente. Después, al superintendente se le asigna la tarea de crear las estrategias necesarias para alcanzar estas metas en el DIP. Sin embargo, el recién creado DIP no es integral y no hace frente a todas las operaciones del distrito ni incluye estrategias para mejorar o establecer enlaces entre las metas y los gastos del distrito. La planificación con poca visión de futuro limita la capacidad del distrito para alcanzar metas que podrían tardarse más de un año en alcanzarse y entorpece su capacidad para asegurar la implementación eficaz de proyectos de gran escala. Por ejemplo, originalmente se había planificado que Horizon High School fuera una escuela intermedia, pero mientras se estaba construyendo, el distrito cedió a la presión de la comunidad y la convirtió en una escuela secundaria. Si se hubieran incorporado las proyecciones de crecimiento en el plan de instalaciones de largo plazo del distrito y se hubiera incluido este componente como parte del plan estratégico integral, el distrito hubiera estado preparado para hacer frente a las inquietudes de largo plazo de la comunidad ya sea construyendo dos escuelas o desarrollando una estrategia para hacer frente a las inquietudes de los interesados. Al tener un plan estratégico integral, el distrito puede superar oportunamente los eventos no previstos, asignar recursos para satisfacer los objetivos, crear normas para que se rindan cuentas más eficazmente, incluir medidas de desempeño para cada meta y objetivo y permitir que los interesados brinden sus opiniones para establecer las prioridades o metas importantes. El plan serviría como una base para las operaciones del distrito.

- **Recomendación: Crear e implementar un sistema de evaluación y calendario que asegure que todos los programas se evalúen con regularidad.** En CISD no hay un proceso formal para evaluar los programas con regularidad y no se ha asignado la responsabilidad de evaluar ninguno de sus departamentos o el personal. A pesar de que en el distrito se han realizado varias evaluaciones de programas desde 2002, éstas se realizaron como respuesta a problemas considerables, en lugar de haber sido sistemáticas y proactivas. Por ejemplo, como consecuencia de las evaluaciones realizadas por el distrito, éste estandarizó los procedimientos e instrumentos de evaluación que usa el personal encargado de los diagnósticos en el Departamento de Educación Especial, cambió su programa bilingüe de idioma dual a un modelo de transición y contrató a un coordinador de Educación de Carreras y Tecnología (Career and Technology Education; CATE) de tiempo completo para supervisar el programa y descentralizó su Programa de Educación Alternativa Disciplinario (Disciplinary Alternative Education Program; DAEP). Conocer hasta qué punto un programa está alcanzando sus metas ayudará a determinar si es necesario permitir que continúe o no, si debe modificarse o cancelarse. Es necesario establecer, en las primeras fases del proceso, los procedimientos y lineamientos apropiados para asegurar que las evaluaciones cubrirán todos los programas: los financiados con fondos federales, del estado y locales. Ya teniendo un proceso y procedimientos para evaluar todos los programas, el distrito podrá evaluar el éxito de los programas e identificar si dichos programas están ayudando o no a mejorar el desempeño de los estudiantes y si son eficaces en cuanto a costos.
- **Recomendación: Crear guías de planes de estudio para todas las materias y grados y un sistema de administración de planes de estudio para vigilar, examinar y actualizar dichas guías.** Aunque en CISD se empezaron a crear guías de alcance y secuencia en el año 2003–04 y se implementaron en 2004–05 (junto con evaluaciones basadas en los planes de estudio), en el distrito todavía no hay un sistema de administración de planes de estudio para monitorizar y actualizar dichas guías. Como consecuencia, en CISD sólo hay 51 guías de alcance y secuencia para sus 253 cursos básicos. La falta de estas guías podría haber afectado el desempeño de los estudiantes en las pruebas *Texas Assessment of Knowledge and Skills* (TAKS), *Scholastic Aptitude Test* (SAT), *American College Test*

(ACT) y *Advanced Placement* (AP), mismo que resultó estar por debajo del promedio tanto regional como estatal en todas las pruebas. Los índices de aprobación del distrito para la TAKS (53 por ciento aprobaron) están 15 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal (68 por ciento) y la puntuación promedio del distrito en la SAT (821) está 168 puntos por debajo del promedio estatal (989).

Los documentos de alcance y secuencia son planes de trabajo que brindan dirección para cada plan de estudio escrito, de enseñanza y pruebas. En ellos se establecen los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, mismos que están en línea con las evaluaciones, identifican los prerrequisitos de conocimientos, el alcance y la secuencia, los recursos y las estrategias de enseñanza; asimismo, son una herramienta eficaz para monitorizar la enseñanza y evaluar el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, las guías de alcance y secuencia del distrito no se han aceptado en todo el distrito y su uso varía según la materia y según la escuela y el maestro. Por ejemplo, los coordinadores de enseñanza del distrito indicaron que las guías de lectura y escritura en inglés (*English Language Arts*) no se usan en uno de los campus y que el uso de las demás guías de materias varía desde el 50 hasta el 85 por ciento. Al crear documentos de alcance y secuencia para todos los cursos básicos del CISD, los maestros del distrito tendrán los recursos necesarios para enseñar adecuadamente a los estudiantes.

- **Recomendación: Enmendar la política local de elecciones de la mesa directiva para asegurar que haya equidad en la representación.** La comunidad del ISD de Clint no está proporcionalmente representada en la Mesa Directiva de CISD; todos los miembros de la mesa directiva viven en el mismo sector de la comunidad (Clint). El CISD está compuesto de tres comunidades definidas: Clint, East Montana y Horizon City. Uno de los efectos negativos de que todos los miembros de la mesa directiva vivan en la misma comunidad es que esta situación refuerza la percepción que hay en la comunidad de que la mesa directiva está excesivamente interesada en el bienestar de ciertas escuelas (Clint) a costa de las demás (las ubicadas en East Montana y Horizon City). En un grupo de enfoque de directores, los participantes indicaron que hay más probabilidades de que los miembros de la mesa directiva visiten y ayuden a los directores de las escuelas de Clint.

Varios miembros de la mesa directiva indicaron que el método general que se usa en el distrito para seleccionar a los miembros de la mesa directiva ya no funciona y que les gustaría que en otras áreas del distrito se eligieran candidatos para la mesa directiva. Sin embargo, una razón por la que esto no ha sucedido es que la cantidad de personas que votan tanto en Horizon City como en East Montana es extremadamente baja en comparación con Clint. Si se enmienda la política de elección de la mesa directiva de CISD, habrá la oportunidad de que todos los sectores del distrito estén representados más equitativamente y esto también disminuirá las probabilidades de que los intereses de una sola área de la comunidad dominen injustamente la atención y los recursos del distrito.

- **Recomendación: Usar métodos para asignar los recursos en forma estándar en el proceso de preparación del presupuesto para obtener equidad en la distribución de los recursos financieros en todas las escuelas.** En CISD no se asignan los recursos en forma estándar en el proceso de preparación de presupuestos. Como consecuencia, no se asignan los recursos financieros equitativamente entre sus campus, lo cual genera actitudes y percepciones negativas que dividen a las tres comunidades y ocasiona que algunos de los miembros de la comunidad se sientan abandonados y alienados. Las escuelas del área de Clint reciben considerablemente más dólares por estudiante (\$5,775) que las de las áreas Horizon (\$4,301) y Montana (\$4,287), a pesar de que la cantidad de estudiantes matriculados en el área de Clint está disminuyendo. Sin embargo, los miembros de la mesa directiva escolar que asistieron a la reunión de verificación de hechos indicaron que esta inequidad se debe a que las escuelas del área de Clint perdieron las economías de escala a favor de las escuelas de mayor tamaño y a que los costos de operar una escuela subieron y esto impide que los costos por estudiante se mantengan alineados exactamente. En el año fiscal 2005, el distrito usó un proceso de preparación de presupuestos a partir de cero para ayudar a eliminar el despilfarro y estabilizar las finanzas. Sin embargo, al crear un presupuesto base, en la mayoría de los distritos escolares se asignan los recursos en forma estándar con base en la cantidad de estudiantes matriculados proyectada o se usan gastos históricos. Después, se analizan los gastos de las iniciativas y los programas nuevos y se asignan prioridades caso por caso al preparar el presupuesto y se añade a la cantidad de

asignación básica. Al asignar recursos en forma estándar al preparar los presupuestos del CISD, los recursos financieros se distribuirán más equitativamente a todos los campus.

- **Recomendación: Preparar proyecciones del flujo de fondos.** En CISD no se preparan proyecciones del flujo de efectivo. En vez de proyectar el efectivo en términos de largo plazo, en CISD las necesidades de efectivo se evalúan a diario y se transfieren los fondos necesarios de una cuenta de inversión, según sea necesario, para cubrir los cheques escritos de otras cuentas. En julio de 2003, debido a los problemas de administración del flujo de efectivo del distrito, hubo problemas al cumplir con sus obligaciones de nómina. El realizar este tipo de proyecciones podría haber prevenido esta situación. En algunos distritos escolares se prepara una proyección anual de ingresos y gastos mensuales y se usan los datos históricos para preparar proyecciones de efectivo para cada cuenta bancaria importante. Los datos históricos incluyen depósitos, gastos, saldos de libros de contabilidad, saldos acumulados y de fondo fijo. Preparar las proyecciones de flujo de fondos ayudará a crear y monitorizar un programa de inversión eficaz y a asegurar que el distrito pueda cumplir con todas sus obligaciones financieras.
- **Recomendación: Crear un plan maestro de largo plazo para las instalaciones.** En el distrito no hay un plan maestro completo y de largo plazo para las instalaciones que incluya todos los elementos que necesita un distrito de rápido crecimiento, como lo es el CISD. Los procesos de planificación actuales generan resultados inadecuados y soluciones de corto plazo y reactivas. Los datos críticos necesarios para planificar las instalaciones del CISD no están disponibles, están anticuados, incompletos o no son lo suficientemente detallados como para poder usarlos para este plan. Aunque en el distrito se creó un plan de cinco años para hacer frente a la expansión, las renovaciones y actualizaciones, en ese plan no se usaron datos críticos, como los límites de asistencia, las proyecciones de la cantidad de estudiantes matriculados, las evaluaciones de programas, las capacidades de los edificios y otros elementos de planificación que son necesarios al crear un plan maestro completo y de largo plazo para instalaciones. Por consiguiente, en el distrito han habido varios problemas de construcción y se ha gastado innecesariamente por no haber planificado adecuadamente. Por ejemplo, debido a los retrasos en la construcción de la escuela

Horizon Middle School fue necesario alojar temporalmente a los estudiantes en varias escuelas y éstos tenían que pasarse de una escuela primaria a otra para dar cabida a las exigencias cambiantes de la cantidad de estudiantes.

Los planes de largo plazo para instalaciones incorporan una política para la planificación de largo plazo, usan una metodología con base en suposiciones derivadas de las proyecciones de la cantidad de estudiantes matriculados, crean un calendario para seleccionar y adquirir sitios eficazmente, documentan la capacidad estudiantil de las instalaciones existentes, consideran la factibilidad de las construcciones nuevas, especifican los reglamentos de construcción, identifican fuentes de servicios arquitectónicos y preparan un presupuesto de planificación del capital. Al preparar un plan de largo plazo para las instalaciones, en CISD se podrá hacer frente, en forma oportuna y eficaz en cuanto a costos, a los retos de construcción que ser presenten en el futuro y disponer lo necesario para atender a su población estudiantil en crecimiento.

- **Recomendación: Actualizar y modificar las proyecciones de la cantidad de estudiantes.** En el distrito no se ha creado un método para proyectar la cantidad de estudiantes acertada y confiablemente y no se han actualizado con regularidad los datos de la capacidad escolar para optimizar el uso de las sus instalaciones. Asimismo, las zonas de asistencia no se han analizado acertadamente. Los pronósticos de crecimiento de la población y los análisis demográficos son anticuados. Hay varias escuelas considerablemente subutilizadas, mientras que otras están tan llenas que es necesario cambiar constantemente las zonas de asistencia. En el distrito se han presentado varios problemas porque no se realizó un estudio demográfico para pronosticar mejor las necesidades generadas por la cantidad de estudiantes. Por ejemplo, el índice de utilización de la escuela Clint Junior High School es 43 por ciento, él más bajo del distrito. Clint Junior High School está en la ciudad de Clint, un área rural cuya economía es agrícola y su población está disminuyendo. Por el contrario, el índice de utilización de la escuela Horizon High School, una combinación de primer ciclo de educación secundaria (*junior high school*) y uno del segundo ciclo de educación secundaria (*senior high school*), es 88 por ciento, él más alto del distrito. La escuela Horizon High School está en un área que está creciendo debido a la disponibilidad de

tierra deseable, vivienda asequible y el desarrollo de bienes raíces impulsado por la ciudad de El Paso. Al usar estudios demográficos gratuitos realizados por otras entidades, como Public Policy Research Center de la University of Texas El Paso, el distrito no sólo ahorrará, sino que también podrá predecir más acertadamente la cantidad de estudiantes que habrá en el futuro para así ayudar a planear con mayor eficacia y precisión las instalaciones nuevas y las exigencias operacionales.

- **Recomendación: Planificar conjuntamente con las comunidades de Clint, East Montana y Horizon City y establecer criterios específicos para seleccionar los sitios de escuelas nuevas en el distrito.** En CISD no se planifica en forma eficaz conjuntamente con las comunidades donde están situadas sus escuelas y no hay criterios formales para seleccionar los sitios de las mismas. Por consiguiente, en el distrito se han llevado a cabo obras de infraestructura costosas, incluidos caminos, tuberías de agua y aguas negras y plantas de tratamiento de aguas negras, que en la mayoría de los demás distritos generalmente las financian entidades gubernamentales. Recientemente, en el distrito se intentó minimizar estos costos situando varios campus a corta distancia entre ellos en áreas incorporadas, pero aún así hubo gastos debido a que fue necesario realizar las mejoras de infraestructura. Sin embargo, otros distritos que enfrentan situaciones similares (*colonias* dentro de los límites del distrito) han establecido líneas de comunicación con las ciudades vecinas para tratar lo relacionado con servicios compartidos y han creado asociaciones para mejorar la coordinación de la infraestructura. La selección de los sitios también podría mejorar al requerir que se realice un análisis profesional independiente del sitio antes de la fase de diseño. El llevar a cabo actividades de planificación conjuntas a través de un comité promoverá el espíritu de colaboración y mejorará la coordinación de obras de infraestructura en el futuro.
- **Recomendación: Alinear las fórmulas de proveer personal con las normas de Southern Association of Colleges and Schools (SACS) y revisen la política de la mesa directiva para reflejar estas normas.** Las fórmulas de proveer personal que se usan en CISD para los puestos que no son de enseñanza no están en línea con las normas de Southern Association of Colleges and Schools (SACS). Como consecuencia, en las escuelas del CISD

hay uno y medio puesto de asistente de director y siete puestos de apoyo de personal de oficina de más. En muchos distritos se usan las normas de la industria para asignar al personal. Usar este método permite asignar personal según la cantidad de estudiantes matriculados. SACS creó las normas de dotación de personal con base en la investigación y las prácticas óptimas de escuelas eficaces para ayudar a los distritos a crear y mantener escuelas de calidad. En CISD debe modificarse la Política de la Junta EBB-R, la cual trata sobre las opciones de dotación de personal que no es de enseñanza, a fin de que refleje las normas de SACS. Lo que se ahorre por eliminar los puestos excedentes puede dirigirse hacia la enseñanza en los salones de clase, al mismo tiempo que se asegura que al proveer personal sea el adecuado en todo el distrito.

- **Recomendación: Establecer e implementar un proceso formal de administración de contratos.** En CISD no hay un proceso formal de administración de contratos que incluya políticas y procedimientos escritos para monitorizar centralizadamente los contratos y el desempeño de proveedores a fin de asegurar que se monitoricen los contratos y el desempeño uniforme y puntualmente. Como consecuencia, en el distrito existe el riesgo de que se aprueben contratos desfavorables. En un distrito de rápido crecimiento, como lo es el CISD, dicho crecimiento y los cambios continuos en las operaciones del mismo podrían colocar al distrito en riesgo de no recibir los servicios apropiados de proveedores, pagar más por los servicios que el monto contratado o trabajar con contratos vencidos. Las prácticas óptimas establecidas en la industria incluyen usar un formulario de evaluación de proveedores debidamente llenado que proporcione evidencia de que los términos y las condiciones del contrato se están monitorizando, que se estén manteniendo los registros apropiados, que se esté evaluando el desempeño de los proveedores, que los contratos se estén administrando y que se evalúen los resultados de los mismos. Una función formal de administración de contratos permitirá al distrito monitorizar, evaluar y apoyar mejor el desempeño de los proveedores y la renovación de contratos, al mismo tiempo que se crea un depósito centralizado de todos los contratos y una lista maestra de los mismos.
- **Recomendación: Crear informes financieros para mejorar los controles financieros, la monitorización de las operaciones y el**

rendimiento de cuentas de los especialistas de Servicios de Alimentos. Aunque el Departamento de Servicios de Alimentos de CISD transformó su presupuesto deficitario del 2001–02 en un saldo positivo en el 2003–04, el departamento todavía no cuenta con herramientas para generar informes financieros. Esto tiene como consecuencia que no haya la capacidad para vigilar el desempeño, tomar decisiones eficaces e informar de problemas, tendencias y prácticas óptimas al personal y los especialistas de Servicios de Alimentos de las escuelas. El Departamento de Servicios de Alimentos no prepara informes financieros mensuales, como comparaciones de montos presupuestados con los reales, balances, resúmenes de pérdidas y ganancias, estados de cuenta del flujo de efectivo de cada escuela y comparaciones de un año a otro. Los auditores externos del CISD preparan los balances anualmente, pero no mensualmente. Según el *Cost Control Manual for School Food Service Directors*, el requisito más importante para la administración del control de costos es un sistema de contabilidad que proporcione información e informes financieros acertados. Preparar los informes financieros ayudará al departamento a mejorar los controles financieros, monitorizar las operaciones y mejorar el rendimiento de cuentas por parte del personal.

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL CISD

- Clint ISD está ubicado en el Condado de El Paso, 25 millas al este de la ciudad de El Paso. El distrito es uno de rápido crecimiento y atrae a estudiantes de las ciudades de Clint, Horizon City y de un área no incorporada denominada East Montana. El distrito abarca una amplia área geográfica (379.9 millas cuadradas).
- El distrito tiene el lugar número 1,017 en cuanto a riqueza de la propiedad (\$50,383) entre 1,031 distritos.
- La cantidad de estudiantes matriculados ha aumentado desde 7,000 en 1998–99 a 8,564 en 2003–04 y 9,026 en 2004–05. El distrito está aumentando en un promedio de 300 estudiantes nuevos al año. Ciertas proyecciones indican que el CISD crecerá hasta tener 18,000 estudiantes dentro de cinco años, lo cual es el doble de la cantidad de estudiantes actual.
- Clint ISD es un distrito en que la mayoría de la población forma parte de minorías (95.5 por ciento hispanos) con una gran población de

estudiantes desfavorecidos económicamente (88.2 por ciento).

- En 2003–04, de 1,054 equivalentes de personal de tiempo completo, 496 (47 por ciento) eran maestros.
- En 2004, la Agencia de Educación de Texas (Texas Education Agency; TEA) calificó al distrito como *Academically Acceptable* (Aceptable Académicamente), a tres escuelas como *Recognized* (Reconocidas) y a ocho como *Academically Acceptable* (Académicamente Aceptable).
- Cincuenta y tres por ciento de los estudiantes del CISD aprobaron las pruebas TAKS que presentaron en 2003–04, lo cual es 15 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal de 68 por ciento. A excepción de lectura del tercer grado y de escritura del cuarto grado, el desempeño en la TAKS fue inferior al promedio en todas las materias y los grados. En lectura, los estudiantes obtuvieron puntuaciones de 8 a 20 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal. En matemáticas, los estudiantes obtuvieron puntuaciones de 3 a 17 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal. En ciencias, los estudiantes obtuvieron puntuaciones de 16 a 23 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal.
- La Dra. Donna Smith fue superintendente del distrito desde septiembre de 2002 hasta diciembre de 2004. En enero de 2005, la mesa directiva asignó por unanimidad a un administrador de origen local, el Sr. Ricardo Estrada, como superintendente de Clint ISD.
- El senador Eliot Shapleigh, el senador Frank Madla y el representante Chente Quintanilla representan a Clint ISD.

ESCUELAS

- Cinco escuelas primarias
- Una escuela intermedia
- Dos centros de primer ciclo de educación secundaria (*junior high*)/de ciclo intermedio (*middle school*)
- Tres escuelas de educación secundaria (*high schools*)

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA

- Los programas de Educación Alternativa Disciplinaria (Discipline Alternative Education

Programs; DAEP), alojados individualmente en cada una de las escuelas secundarias del distrito.

- En CISD hay dos programas para recuperar a los estudiantes que abandonan los estudios: *Clint Horizon Achieving More Pupil Success* (CHAMPS) en Horizon High School y Huerco Academy en Mountain View High School.

DATOS DE LOS ESTUDIANTES DE 2003–04

- 8,564 estudiantes inscritos
- 95.5 por ciento hispanos
- 3.9 por ciento anglosajones
- 0.4 por ciento afroamericanos
- 0.4 por ciento asiáticos / de las Islas del Pacífico
- 0.1 por ciento indios americanos
- 88.2 por ciento desfavorecidos económicamente

DATOS FINANCIEROS DE 2003–04

- Gastos presupuestados totales: \$58.4 millones o \$5,976 por estudiante, en comparación con el promedio estatal de \$6,385.
- Saldo del fondo: 5.6 por ciento, de los gastos presupuestados totales del 2003–04 (componente no asignado).
- Tasa de impuestos efectiva total (2003–04): \$1.72 (\$1.50 de mantenimiento y operaciones y \$0.22 de interés y amortización).

PORCENTAJE QUE SE GASTÓ EN ENSEÑANZA EN EL 2003–04

- De los gastos presupuestados totales de \$58.4 millones, en CISD se gastó 46.7 por ciento en la instrucción, cantidad inferior al promedio estatal de 50.4 por ciento. Considerando únicamente los gastos de operación (excluyendo el servicio de la deuda y repago de bonos), en CISD se gastó 53.3 por ciento en la instrucción, cantidad inferior al promedio estatal 56.6 por ciento.

En los capítulos siguientes se presenta un resumen de los logros del distrito y las conclusiones importantes, así como recomendaciones numeradas. Las explicaciones detalladas de los logros y las conclusiones y recomendaciones se presentan después del resumen e incluyen informes del impacto fiscal. En cada recomendación también se incluye el número de página que corresponde a su explicación detallada.

Al final de los capítulos, la referencia a un número de página identifica dónde puede encontrar información general adicional para las recomendaciones del

capítulo y los ahorros o costos correspondientes a los años 2005–06 al 2009–10.

Después de los capítulos se brindan apéndices con información general, comentarios de las reuniones abiertas a la comunidad, reuniones de los grupos de

enfoque y los resultados de las encuestas del distrito realizadas por el equipo de revisión.

En la tabla siguiente se muestra un resumen del impacto fiscal de todas las 80 recomendaciones contenidas en el informe.

IMPACTO FISCAL

	<i>2005–06</i>	<i>2006–07</i>	<i>2007–08</i>	<i>2008–09</i>	<i>2009–10</i>	<i>(COSTOS) O AHORROS TOTALES EN 5 AÑOS</i>	<i>(COSTOS) O AHORROS UNA SOLA VEZ</i>
Ahorros	\$611,657	\$728,747	\$898,444	\$864,741	\$907,278	\$4,010,867	\$0
Costos	(\$546,714)	(\$588,529)	(\$642,284)	(\$741,489)	(\$795,319)	(\$3,314,335)	(\$342,122)
Total	\$64,943	\$140,218	\$256,160	\$123,252	\$111,959	\$696,532	(\$342,122)