
RESUMEN EJECUTIVO

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DEL CONDADO CULBERSON-ALLAMOORE

En el informe de la revisión escolar del Distrito Escolar Independiente del Condado Culberson-Allamoore (Culberson County-Allamoore Independent School District; CCAISD) se indicaron seis logros dentro de las operaciones del distrito y se realizaron más de 88 recomendaciones para realizar mejoras. El siguiente es un resumen de las conclusiones y los logros considerables y de interés que generó la revisión. El reporte completo puede leerse en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- El CCAISD usa una serie de exitosas estrategias de reclutamiento para enfrentar el problema de disminución de maestros.

CONCLUSIONES IMPORTANTES

- En el distrito no existen planes comprensivos del Plan de Mejoramiento de Escuelas (CIPs) y del Plan de Mejoramiento de Distrito (DIP) que creen una planificación y evaluación de programas de forma efectiva.
- En el distrito no hay las políticas, el financiamiento, el personal, ni los materiales adecuados para atender efectivamente a los estudiantes de English Language Learner (ELL).
- La mesa directiva no cuenta con una política que asegure que la asistencia de los miembros de la mesa directiva sea supervisada y que se informe al público antes de las elecciones de la mesa directiva escolar para asegurar que se representen los intereses de todos los electores.
- El liderazgo de la administración a nivel de distrito y escuela no es consistente y en ocasiones no brinda apoyo, careciendo de orientación administrativa, construcción de equipo, y mantenimiento de equipo.
- En el CCAISD no hay un proceso efectivo de planificación del presupuesto, un manual de procedimientos para completar el proceso de preparación del presupuesto, un calendario completo de los presupuestos, instrucciones por escrito para la planificación del presupuesto ni la participación de los comités que toman decisiones a nivel de cada sitio.

- El gerente administrativo/oficial de inversión del CCAISD no cumple con el requisito de horas de entrenamiento, como se requiere en virtud de la Ley de Inversión de Fondos Públicos (Public Funds Investment Act; PFIA) y no ha presentado una declaración donde dé a conocer todas las relaciones personales que tiene con la organización comercial en las cuales el distrito mantiene sus inversiones.
- En el CCAISD no existe un proceso de inversión con estrategias para maximizar las oportunidades de inversión.
- En el CCAISD no se cumple con la política de la mesa directiva local CLA (LOCAL) que asegura que se pongan en práctica los procedimientos de seguridad.
- En el CCAISD no existe un plan sistemático para entrenar al personal en asuntos de seguridad.
- En el CCAISD no existe un plan de tecnología actualizado o un comité de planificación representado por todas las personas interesadas del distrito como requerido por la Agencia de Educación de Texas (Texas Education Agency; TEA)
- En el CCAISD se reporta de manera inapropiada al Servicio de Impuestos Internos (Internal Revenue Service; IRS) y al Sistema de Jubilación de Maestros (Teacher Retirement System; TRS) la cantidad de ganancia salarial de los empleados.
- En el CCAISD no existe un proceso estandarizado para entrevistar a los solicitantes para vacantes de principales de las escuelas.
- El Departamento de Servicios de Alimentos del CCAISD no cuenta con un plan para monitorizar o analizar los costos excesivos de los alimentos.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

Recomendación: Revisar CIPs y el DIP del distrito para incluir estrategias que expresamente incluyan una planificación más eficaz y la evaluación de programa. En el distrito no existen planes comprensivos del Plan de Mejoramiento de Escuelas (CIPs) y del Plan de Mejoramiento

de Distrito (DIP) que creen una planificación y evaluación de programas de forma efectiva. En el distrito no existe una planificación estratégica y evaluación de programas eficaz para sus programas de enseñanza. Los Planes de Mejoramiento de las Escuelas y el Plan de Mejoramiento del Distrito son casi idénticos. También, los Planes de Mejoramiento de las Escuelas carecen de análisis basados en datos y detalles sobre los objetivos, las metas y los pasos que ayudarán a las escuelas y al distrito a alcanzar sus objetivos. Algunos de los objetivos establecidos en los Planes de Mejoramiento de las Escuelas y el Plan de Mejoramiento del Distrito parecen ser inalcanzables y carecen de estrategias de apoyo apropiadas. Por ejemplo, en el Objetivo 1 se declara que todas las escuelas recibirán la clasificación de Reconocido (Recognized) en 2005–06 y una calificación de Ejemplar (Exemplary) en 2006–07. Los planes también carecen de un componente de evaluación o de cualquier indicador de éxito y las fechas de su puesta en práctica son vagas. En el CCAISD se debe modificar el proceso de preparación de los Planes de Mejoramiento de las Escuelas y el Plan de Mejoramiento del Distrito y usar un modelo de otros distritos de altos logros de tamaño similar. Asimismo, en el desarrollo de los Planes de Mejoramiento de las Escuelas y el Plan de Mejoramiento del Distrito también deben incluirse a los administradores para con ello crear responsabilidad y unidad entre todos los niveles escolares. Los planes deben incluir la evaluación de programas académicos y programas de educación de compensación.

Recomendación: Aumentar los fondos para el programa English Language Learner (ELL) para ayudar a brindar las herramientas necesarias que ayuden a los estudiantes a ponerse al corriente en cuanto a su rendimiento. En el distrito no hay las políticas, el financiamiento, el personal, ni los materiales adecuados para atender efectivamente a los estudiantes de ELL. En el CCAISD se gasta \$22,042 en estudiantes de ELL, o \$33 por estudiante, en comparación con un promedio de \$224 a nivel estatal, y \$167 por estudiante equivalente. Además, muchos maestros en el distrito no cuentan con la certificación apropiada para asistir a los estudiantes de ELL. El programa también carece de libros de texto suficientes y, en algunos casos, los maestros indicaron que han tenido que usar muestras de libros de texto que han obtenido en conferencias. Los estudiantes de ELL del distrito obtuvieron puntuación de 11 por ciento de aprobación en matemáticas, el instrumento de evaluación estatal, y de 32 por ciento en lectura/idioma inglés, en comparación con el promedio estatal de 50 por ciento y 35 por ciento, respectivamente. Los estudiantes del primer ciclo de escuela

secundaria (junior high) de ELL también van detrás del sistema de responsabilidad federal llamado No Child Left Behind (NCLB) y recibieron la calificación de “Missed AYP” Adecuate Yearly Progress (Fallo en el progreso anual adecuado). Las puntuaciones de 2004–05 de lectura de ELL fueron de 41 por ciento de aprobación, en comparación con la norma AYP nacional de 53 por ciento y 30 por ciento de aprobación en matemáticas, en comparación con la norma nacional de 42 por ciento. Se debe aumentar el financiamiento para ayudar a todos los maestros a obtener la certificación de English as a Second Language (ESL), mejorar los programas de ESL en los niveles de primer (junior high) y segundo ciclo (high school) de educación secundaria, comprar suministros para todos los niveles y evaluar los servicios de ESL.

Recomendación: Adoptar una política que exija que se dé a conocer al público anualmente la asistencia de los miembros de la mesa directiva, al mismo tiempo que se dé a conocer si se está cumpliendo con los requisitos de entrenamiento de los miembros de la mesa directiva.

La mesa directiva no cuenta con una política que asegure que se monitoree la asistencia de los miembros de la mesa directiva y que se informe al público antes de las elecciones de la mesa directiva escolar para asegurar que se representen los intereses de todos los electores. Los registros indican que por lo menos dos miembros de la mesa directiva no asistieron a las reuniones de la mesa directiva regularmente desde el 1 de julio de 2004 hasta el 20 de octubre de 2005. De las 31 reuniones celebradas durante ese período, un miembro de la mesa directiva estuvo ausente 21 veces y otro miembro estuvo ausente 15 veces. Además, diversos otros miembros de la mesa directiva estuvieron ausentes 11 veces cada uno. Cada miembro de la mesa directiva debe evaluar personalmente su compromiso para con sus electores y determinar si, con base en sus obligaciones y asuntos personales, pueden asistir consistentemente a las reuniones de la mesa directiva para con ello asegurar que todos los electores estén representados. La mesa directiva debe adoptar una política que exija que se dé a conocer anualmente la asistencia de los miembros de la junta, al mismo tiempo que se da a conocer el cumplimiento de los miembros de la mesa directiva con los requisitos de entrenamiento.

Recomendación: Institucionalizar un proceso de orientación para los administradores de las escuelas y otros miembros del gabinete administrativo del superintendente. El liderazgo de la administración a nivel de distrito y escuela no es consistente y en ocasiones no brinda apoyo. La falta de liderazgo ha tenido como consecuencia

una falta de apoyo administrativo para las labores de desarrollo profesional y desarrollo de planes de estudio, la moral baja entre maestros en los salones y la falta de una cadena de mando o procedimientos definidos para la comunicación entre maestros y administradores y los oficiales escolares y los padres. No hay un proceso de orientación formal para asegurar que los administradores trabajen en equipo para entender las políticas, los procedimientos y las prácticas institucionales. Hay una percepción, por parte de los directores, que cada escuela funciona como una entidad independiente y, como consecuencia, los estudiantes y maestros están sujetos a reglas y procedimientos distintos de una escuela a otra. Este proceso debería incluir un “retiro” de todo un día antes del inicio del año escolar para realizar actividades de formación de equipos. Además, este retiro debería incluir una revisión de las políticas y los procedimientos, incluidos todos los cambios que hayan provenido de la sesión legislativa y también deberían compartirse los planes de las escuelas con suficiente tiempo para planear el apoyo mutuo de las escuelas. Por lo menos dos veces a la semana durante el año escolar debe dedicarse tiempo a actividades de mantenimiento de equipos y desarrollo profesional genérico. En el distrito también debe crearse un calendario en el que se celebrarán reuniones del gabinete con regularidad para mantener la comunicación regular de enseñanza y operación.

Recomendación: Crear un proceso de preparación de presupuesto que incluya el entrenamiento de las personas interesadas, un manual de presupuesto y un calendario completo de los presupuestos. En el CCAISD no hay un proceso efectivo de planificación del presupuesto, un manual de procedimientos para completar el proceso de preparación del presupuesto, un calendario completo de los presupuestos, instrucciones por escrito para la planificación del presupuesto ni la participación de los comités que toman decisiones a nivel de cada sitio. Parece que el distrito adopta un enfoque de “arriba hacia abajo” hacia las cuestiones de presupuesto. Por ejemplo, el gerente administrativo prepara el presupuesto de nómina y no lo comunica a los directores ni a otros gerentes de presupuestos. El gerente determina el presupuesto tomando el presupuesto del año anterior y realizándoles los ajustes, aumentándolo cuando es necesario. Además, en el distrito no hay un calendario para el presupuesto. El superintendente y el gerente administrativo deben preparar un plan para que los administradores y la mesa directiva reciban entrenamiento presupuestario. También deben trabajar para crear y publicar un calendario y guías de presupuesto, determinar los ingresos del distrito y

trabajar con todas las personas pertinentes para determinar los gastos. Finalmente, el gerente administrativo debe preparar presentaciones y materiales impresos para dar a la junta, los ciudadanos y el personal del distrito con información acerca del proceso de preparación de presupuesto.

Recomendación: Cumplir con los requisitos de entrenamiento relacionados con las responsabilidades según lo establecido en la Ley de Inversión de Fondos Públicos (Public Funds Investment Act; PFIA) y presentar ante la Comisión de Ética de Texas una declaración relacionada con las relaciones que se tengan con la “empresa de inversión”. El gerente administrativo/oficial de inversión del CCAISD no cumple con el requisito de horas de entrenamiento, como se requiere en virtud de la Ley de Inversión de Fondos Públicos y no ha presentado una declaración donde dé a conocer todas las relaciones personales que tenga con la organización comercial en la que el distrito mantiene sus inversiones, de tenerlas. El oficial de inversión debe asistir a una sesión de entrenamiento en inversiones con frecuencia no menor a una vez durante un período de dos años y recibir no menos de 10 horas de instrucción relacionadas con las responsabilidades de inversión de una fuente independiente una vez que lo apruebe la mesa directiva o un comité de inversión designado. [Código gubernamental 2256.008 (a)]. El superintendente debe asegurarse que el gerente comercial/oficial de inversión cumpla con los requisitos de entrenamiento de la PFIA y debe solicitar que presente de inmediato la declaración ante la Comisión de Ética de Texas en relación con las relaciones que tenga con la “empresa de inversión” para asegurar que el distrito obtenga los resultados máximos de sus inversiones.

Recomendación: Establecer procedimientos internos para invertir en los instrumentos de inversión apropiados para con ello diversificar y maximizar las ganancias de inversión. En el CCAISD no existe un proceso de inversión con estrategias para maximizar las oportunidades de inversión. Todas las “inversiones” del distrito están en ocho cuentas en el Van Horn State Bank, el cual es el único banco en el distrito. El distrito invierte exclusivamente en Certificados de Depósito (CD) del banco depositario, con diversas fechas de vencimiento y no cuenta con un convenio de depositario en donde se establezca explícitamente la tasa de los CD. Los saldos de fin de mes correspondientes a septiembre de 2004 hasta agosto del 2005 indican que los saldos fluctuaron de \$2.3 millones a \$4.5 millones. Además, en el CCAISD no se estableció una relación con un fondo común de inversión o agente de bolsa que permitiera al distrito invertir en otras

inversiones autorizadas que puedan aumentar su rendimiento en diversas inversiones. El gerente comercial debe revisar las actividades de las cuentas correspondientes al año pasado y crear procedimientos que limiten la cantidad de efectivo que hay en las cuentas de operación del distrito, al mismo tiempo que se brinden recursos adecuados para pagar cheques a medida que se presenten para su pago. Además, el gerente comercial debe investigar las opciones de inversión en fondos comunes de inversión u otras inversiones de bajo riesgo apropiadas que rindan una tasa más alta.

Recomendación: Crear y poner en práctica procedimientos de seguridad según lo establecido en la política de la mesa directiva CLA (LOCAL) para asegurar que los edificios y vehículos sean seguros y estén protegidos cuando no estén ocupados. En el CCAISD no se cumple con la política de la mesa directiva local CLA que asegura que se hayan puesto en práctica los procedimientos de seguridad correspondientes a los edificios y vehículos del distrito. El área entre el edificio de transporte y mantenimiento y los terrenos escolares colindantes no cuenta con una cerca de barrera para evitar que los estudiantes entren al edificio de transporte y mantenimiento cuando no está ocupado y sin llave. Además, en los edificios de transporte/mantenimiento y la Escuela de Educación Alternativa Disciplinaria (Discipline Alternative Education School) (edificio Delaware) hay equipo descompuesto fuera de uso que puede ser peligroso, lo cual crea una situación favorable para que haya lesiones o un incendio. La administración del distrito debe crear e implementar procedimientos de seguridad para asegurar que los edificios y vehículos de transporte y mantenimiento estén protegidos cuando no estén ocupados o en uso, según lo establecido en la política de la junta. Asegurar que exista un ambiente seguro para los estudiantes, al mismo tiempo que se protege la propiedad, el equipo y los materiales del distrito es de alta prioridad y lo que esperan los padres y la comunidad.

Recomendación: Crear un plan para entrenar sistemáticamente al personal sobre la violencia escolar, asuntos legales, evaluación de amenazas de bombas, respuesta esencial a crisis y emergencias y otros asuntos de seguridad. En el CCAISD no existe un plan sistemático para entrenar al personal acerca de asuntos de seguridad. Aunque el Plan de Manejo de Crisis de 2001–02 del distrito se está actualizando, el borrador sigue sin tener una referencia para proporcionar entrenamiento organizado al personal. El personal no conoce los procedimientos que deben realizarse en caso de que se presente una emergencia, como una

amenaza de bomba, el disparo de armas, un desastre natural, una evacuación, o varios de estos casos al mismo tiempo. La práctica actual podría tener como consecuencia que se manejara una crisis en forma inapropiada y que se respondiera a situaciones de emergencia en forma inadecuada que podría resultar en que estudiantes o el personal se lesionara o muriera. En el CCAISD debe realizarse un plan para entrenar sistemáticamente al personal acerca de violencia escolar, asuntos legales, evaluación de amenaza de bombas, respuestas esenciales a crisis y emergencias y otros asuntos de seguridad como un paso importante en asegurar que haya un ambiente de aprendizaje seguro y que todo el personal sepa cómo reaccionar apropiadamente ante situaciones críticas.

Recomendación: Modificar, revisar y actualizar el plan actual de tecnología para que se incluyan las fechas límite de fuentes de financiamiento que el Comité de Planificación de Tecnología revisará con tres meses de anterioridad. En el CCAISD no existe un plan de tecnología actualizado que identifique sus necesidades de tecnología ni sus flujos de financiamiento. Mientras que la fuente de financiamiento principal del distrito para sus necesidades de tecnología es mediante E-rate, la venta de matriculación (Weighted Average Daily Attendance; WADA) y las asignaciones del estado, no hay un proceso formal que asegure que el financiamiento continuará ni la forma en que el financiamiento se distribuirá en todo el distrito. La forma errática en que se distribuyen los fondos para la tecnología ha creado inequidades relacionadas con la tecnología en las escuelas. En 2003–04, el coordinador de tecnología, que también es el director de la escuela primaria, gastó la mayoría de los fondos en la escuela primaria y otras escuelas recibieron menos fondos. Al crear un proceso en el que se presenten todas las fechas límite de las fuentes de financiamiento y en el que se reúnan con el Comité de Planificación de Tecnología por lo menos tres meses antes de las fechas límite de financiamiento para crear una lista de necesidades, en el distrito se maximizaría una distribución equitativa de los fondos. En el distrito, deberían basarse las necesidades en una cálculo aproximado conservador de los fondos que recibirá y decidir el orden de prioridad de la lista, para mayor comodidad, después de finaliza las proyecciones de ingresos.

Recomendación: Revisar el proceso de reportar los impuestos de ganancia del empleado y los impuestos de nomina. El CCAISD reporta incorrectamente al Servicio de Impuestos Internos y al Sistema de Jubilación de Maestros las ganancias reales de los empleados. Los empleados del distrito se dieron cuenta que los reembolsos de gastos de

viaje y compras se añaden a la cantidad de sueldo y que se deducen de su salario la cantidad adicional. La práctica actual no reembolsa al patrón la cantidad completa de los gastos que incurrió en representación del distrito porque los impuestos de nómina se aplican incorrectamente a los gastos, que no son salario. El distrito está pagando impuestos de nómina de más, debido a las cantidades de nómina infladas. El gerente comercial confirmó que deducciones de pago son tomadas de estos reembolsos porque se piensa que el auditor de cuentas externas había recomendado esta práctica. Pero, durante entrevistas con el equipo revisando el distrito, el auditor de cuentas externas indicó que esta práctica no había estado recomendada. Adicionalmente, el auditor de cuentas externas tampoco apuntó esta práctica en el reporte financiero que se produce anualmente.

Recomendación: Crear un proceso consistente de entrevista de directores y revisar el proceso con un equipo de administradores escolares para obtener más información. En el CCAISD no se sigue un proceso estandarizado para entrevistar solicitantes para las vacantes de directores de las escuelas. El proceso de entrevistas para los puestos de directores es inconsistente. Una entrevista consistió en una actividad de dos horas relacionada con computadoras, mientras que en otra entrevista se dio al solicitante un paquete y se le solicitó que lo revisara y presentara un plan de acción. Estas entrevistas se realizaron para la misma posición, pero en distintas escuelas. Las discrepancias entre los procesos de entrevistas podrían sujetar al distrito a reclamaciones de discriminación. El superintendente debe crear un proceso de entrevista de directores y revisar dicho proceso con un equipo de administradores de escuelas para obtener más información. En el futuro, en el distrito se debe incluir el procedimiento final por escrito en todos los avisos de vacantes de directores y en los manuales apropiados. Además, el superintendente debe asegurar que en el futuro en el distrito se siga este proceso nuevo durante las entrevistas de directores.

Recomendación: Establecer gastos de alimento como un porcentaje de ingresos proyectados en el proceso de presupuesto. Prácticas mayores implican que los costos de servicios de alimentos no deben exceder más del 36 por ciento del total de renta de los servicios de alimentos. En 2003–04, los costos de los alimentos fueron del 41.5 por ciento y en 2004–05, los costos de los alimentos fueron del 54.2 por ciento. El promedio de dos años de gastos saldo más del 36 por ciento es \$39,654. Si el distrito escolar continúa sin evaluar y analizar los costos de los alimentos, serán necesarios fondos adicionales para cubrir el exceso de gastos

en las operaciones de servicios de alimentos. Esta situación forzaría al distrito a usar fondos generales para cubrir los costos de servicio de alimentos, lo cual retiraría dinero de los salones de clase. El gerente de la oficina comercial y el director de servicios de alimentos deben crear un plan para usar durante las proyecciones presupuestarias que mantenga los costos de los alimentos dentro del porcentaje del ingreso proyectado sugerido por las normas de la industria. El director de servicios de alimentos debe tener a su disposición las declaraciones de ganancias y pérdidas mensuales para revisarlas y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar que los costos de los alimentos se mantengan dentro de este nivel de práctica óptima.

INFORMACIÓN GENERAL

- El distrito escolar independiente del Condado de Culberson-Allamore está en el Condado de Culberson, aproximadamente a 110 al este de la ciudad de El Paso. Este distrito es el distrito escolar público más grande en cuanto a superficie de terreno (4,891 millas cuadradas). Las únicas tres escuelas en el condado están en Van Horn, así como el distrito escolar independiente del Condado de Culberson-Allamore. El ingreso por cápita es \$16,096.
- El distrito tiene 622 estudiantes matriculados en total y el 82 por ciento son estudiantes desfavorecidos económicamente. 81.4 por ciento son hispanos, 16.6 por ciento blancos y 2.1 por ciento otros.
- Anne Pemberton ha sido la superintendente del distrito desde 2002.
- El distrito tiene 102 empleados. 54.1 del personal total son maestros.
- En 2004–05, la Agencia de Educación de Texas (Texas Education Agency; TEA) calificó al distrito como Academically Acceptable (Académicamente Aceptable).
- La calificación de School First de 2002–03 en responsabilidad financiera es Superior Achievement (Logro Superior): el distrito cumplió 19 de los 21 criterios. No cumplió con dos puntos correspondientes al hecho de que el porcentaje de gastos de operación que se gastan en la instrucción en relación con los costos administrativos fue superior a la norma establecida en la ley estatal.
- Las puntuaciones de TAKS correspondientes a todas las pruebas que se tomaron fueron de 38 por ciento de

aprobación, en comparación con el promedio estatal de 62 por ciento de aprobación o 24 por ciento por debajo del promedio estatal.

- El Centro de Servicio de Educación Regional XVIII (Región 18) en Midland, atiende al distrito.
- El distrito escolar independiente del Condado Culberson Allamoore se consolidó con el distrito escolar independiente de Allamoore a partir del 1 de julio de 1995.
- El distrito vende matriculación Weighted Average Daily Attendance (WADA) a cuatro distritos escolares de Capítulo 41.
- El senador Frank Madla y el representante Pete Gallego representan al CCAISD.

ESCUELAS

- Escuela primaria Eagle
- Escuela de primer ciclo de educación secundaria (junior high) Van Horn
- Escuela de educación secundaria (high school) Van Horn
- Programa de Educación Alternativa Disciplinaria (Discipline Alternative Education Program; DAEP), alojado en el edificio Delaware.

DATOS FINANCIEROS DE 2004–05

- Gastos totales actuales: \$6.3 millones, o \$9,165 por estudiante, en comparación con el promedio estatal de \$7,084.
- Saldo del fondo: 16.9 por ciento de los gastos presupuestados totales del 2003–04 (componente no asignado).

- Tasa de impuestos efectiva total (2004–05): \$1.57 (\$1.50 de mantenimiento y operaciones y \$0.07 de interés y amortización).
- La riqueza de la propiedad, por estudiante, en el 2004–05, fue de \$339,138, con una riqueza de la propiedad WADA de \$193,163.
- De los gastos actuales totales de \$6.3 millones, en CCAISD se gastó 51.3 por ciento en instrucción, lo cual excede el promedio estatal de 46.0 por ciento. Sin embargo, al analizar los gastos de operación actuales que se gastaron en instrucción (excluyendo el servicio de la deuda y repago de bonos), en el CCAISD se gastó 53.3 por ciento en la instrucción, lo cual es inferior al promedio estatal de 57.9 por ciento.

En los capítulos siguientes se presenta un resumen de los logros del distrito, las conclusiones y las recomendaciones numeradas. Las explicaciones detalladas de los logros y las conclusiones, así como de las recomendaciones, se presentan después del resumen e incluyen informes del impacto fiscal.

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 2006–07 a 2010–11.

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 88 recomendaciones contenidas en el informe.

IMPACTO FISCAL

	2006–07	2007–08	2008–09	2009–10	2010–11	(COSTOS) AHORROS TOTALES EN 5 AÑOS	(COSTOS) AHORROS UNA SOLA VEZ
Ahorros brutos	\$183,260	\$183,260	\$204,968	\$204,968	\$204,968	\$981,424	\$0
Costos brutos	(\$6,619)	(\$7,614)	(\$5,155)	(\$5,195)	(\$5,155)	(\$29,738)	(\$42,462)
TOTAL	\$176,641	\$175,646	\$199,813	\$199,773	\$199,813	\$951,686	(\$42,462)