

RESUMEN EJECUTIVO

***DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DE SAN
ANTONIO DEL SUR***

RESUMEN EJECUTIVO

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DEL SUR DE SAN ANTONIO

El Distrito Escolar Independiente del Sur de San Antonio (South San Antonio Independent School District; SSAISD) atiende principalmente a la población de estudiantes económicamente desfavorecidos y minorías que se encuentra cerca de KellyUSA en el área sur de San Antonio. Los estudiantes del distrito tuvieron puntuaciones más bajas que los promedios del estado en todas las áreas de la prueba *Texas Assessment of Knowledge and Skills* (TAKS) en el año 2002–03, mientras que los índices de abandono escolar del distrito fueron superiores y los índices de asistencia fueron más bajos que los del estado. En el distrito hay un historial de problemas de gobierno del consejo, que incluye la intervención de la Agencia de Educación de Texas (Texas Education Agency; TEA) y el no poder trabajar en colaboración como un equipo colectivo y con el superintendente.

El reporte de la revisión escolar del SSAISD identifica 20 prácticas encomiables y hace 81 recomendaciones para mejorar. El siguiente es un Resumen Ejecutivo de las conclusiones y los logros importantes que generó la revisión. El reporte completo puede leerse en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- El SSAISD identifica y recluta estudiantes migrantes mediante un completo proceso usando una variedad de medios.
- El SSAISD implementó un programa innovador para reducir los problemas en los salones de clase y ayudar a los estudiantes de escuela primaria a aprender y portarse apropiadamente en el salón de clase.
- La participación del SSAISD en un proyecto piloto de créditos de libros de texto ha permitido al distrito obtener libros de texto adicionales con los créditos de los libros existentes.
- El SSAISD usa un programa único, *South Sansational Awards*, para promover y celebrar el éxito de los estudiantes de primaria y promover la transición a la escuela intermedia.
- El SSAISD usa comités de asesoría para solicitar los comentarios de la comunidad y lograr que la comunidad participe en la toma de decisiones del distrito.

- El Departamento de Compras del SSAISD administra en forma eficiente en cuanto a costos sus aperturas de ofertas, para con ello usar una publicidad única y consolidada, en lugar de usar varias publicidades, mientras que al mismo tiempo cumple con todos los reglamentos del estado.
- El SSAISD implementa su programa coordinado de atención de la salud en forma tal que hace énfasis en el servicio y el aprendizaje de los estudiantes para mejorar la salud en general de los estudiantes y la comunidad.

CONCLUSIONES IMPORTANTES

REVISIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

- El distrito no evalúa sus programas de enseñanza para asegurar que estos programas satisfagan las metas y los objetivos del distrito o para determinar si los programas ayudan a mejorar la ejecución de los estudiantes y son eficaces en cuanto a los costos.
- El SSAISD no tiene un currículo definido para muchos cursos de secundaria, y el desempeño de los estudiantes de secundaria está considerablemente por debajo de los promedios regionales y estatales en los exámenes de cursos avanzados y en las admisiones a universidades a nivel estatal.

PAPELES DE GOBIERNO Y ADMINISTRATIVOS

- El consejo del SSAISD no proporciona el liderazgo apropiado para el distrito, lo cual limita la habilidad que el superintendente y el personal tienen para cumplir con las metas y los objetivos del distrito.
- La estructura actual del consejo no brinda a las personas del distrito escolar una representación de posiciones de miembros en el consejo escolar de todo el distrito.
- El distrito no tiene una lista de contratos completa, archivos de contrato en un lugar central ni un proceso consistente de monitorización de contratos con métodos que permitan rendir cuentas a fin de documentar los problemas de desempeño o de incumplimiento de contratos.

- El Departamento de Compras no participa directamente en todos los aspectos del proceso para contratar servicios profesionales.
- La estructura actual de la organización central no atiende todas las necesidades de enseñanza, administración, operación y evaluación del SSAISD. Hay 18 personas que se reportan directamente al superintendente, incluidos todos los directores, y la estructura para reportar está fragmentada.
- La cantidad del personal de los campus en las escuelas de enseñanza media y secundaria es superior a la cantidad establecida en las normas de la industria correspondientes al personal de oficina de los campus.

EFICIENCIAS DE OPERACIÓN

- La administración de Operaciones de Plantas del SSAISD no planea, prepara los presupuestos ni supervisa adecuadamente las actividades de mantenimiento, vigilancia y limpieza para asegurarse que las instalaciones estén limpias y debidamente mantenidas.
- El distrito no tiene un programa eficaz y coordinado de administración de energía para reducir gastos que incluya metas de administración de energía, estrategias relacionadas y monitorización subsiguiente de los costos de servicios públicos.
- El Departamento de Tecnología no tiene personal suficiente para atender todas las áreas de responsabilidad o dar apoyo en áreas clave.
- El SSAISD no tiene un proceso para asegurar el cumplimiento con las normas exigidas por el gobierno federal correspondientes a los saldos de fondos de servicios de alimentos.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

REVISIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

- **Recomendación 1: Diseñar e implementar una revisión de los programas de enseñanza a nivel de todo el distrito con base en las medidas que se usan para rendir cuentas del estado e incluyendo la supervisión administrativa.** El distrito debería crear inmediatamente un calendario y diseño para revisar todos los programas de enseñanza usando como base los factores para rendir cuentas que tiene el estado. Al instituir una revisión periódica de todos los programas el distrito debería poder identificar cuáles programas son exitosos con los estudiantes, con base en las necesidades individuales cada año e instituir con eficacia las modificaciones y los

cambios programáticos, o ambos, cuando sea necesario.

- **Recomendación 2: Comprar o crear, o ambos, guías de currículos para todos los temas y cursos que se ofrecen.** El formato de guía que se usa actualmente en el distrito debe modificarse para que se use en la creación de guías nuevas y para hacer que las guías existentes sean específicas para los cursos. Las guías de currículos deben ayudar a asegurar que a los estudiantes se les enseñe en forma uniforme a través del distrito, que la enseñanza entre los niveles escolares esté integrada horizontal y verticalmente y que el material que se use para enseñar incluya los mínimos del estado y que atienda las necesidades locales.

PAPELES DE GOBIERNO Y ADMINISTRATIVOS

- **Recomendación 8: Asignar un custodio del gobierno del consejo de la Agencia de Educación de Texas (TEA) y fortalecer la política del Código de Ética para limitar la participación del consejo en las operaciones diarias.** Debido a que es necesario actuar en forma significativa para cambiar el patrón de conducta del consejo y la percepción de la comunidad y el personal sobre sus acciones, la TEA debe asignar a un custodio de gobierno para que esté disponible para supervisar el gobierno a nivel estatal y presidir las reuniones mensuales del consejo. El consejo también debe adoptar lenguaje detallado al Código de Ética existente en el que limite la participación, tanto colectiva como individual, del consejo en las operaciones diarias del distrito y monitorizar regularmente el cumplimiento de todos los aspectos de las políticas nuevas y existentes del consejo. Al aprobar estos cambios significantes, el consejo del SSAISD debe proporcionar liderazgo apropiado y participar en interacciones apropiadas con los administradores, el personal, los estudiantes y los miembros de la comunidad del distrito.
- **Recomendación 9: Reconstituir el consejo creando dos posiciones que represente a todo el distrito y cinco distritos de miembros únicos.** El consejo debe alterar su composición para incluir dos posiciones de todo el distrito que promuevan la representación del consejo tanto a nivel de distrito como en cada distrito y proporcione a los votantes la oportunidad de elegir a tres miembros del consejo: dos de todo el distrito y uno de un distrito de miembro único. Cambiar a este tipo de composición del consejo, similar a otros 56 distritos escolares en Texas, podría ayudar a los miembros del consejo del SSAISD a cambiar

la forma de pensar que han tenido por mucho tiempo en que existen oposiciones, fomentar que más candidatos se postulen para las elecciones y facilitar que más personas voten.

- **Recomendación 14: Implementar un proceso de monitorización de contratos a nivel de todo el distrito que esté administrado por el Departamento de Compras.** El distrito debe implementar un proceso de monitorización de contratos consistente y administrado por el Departamento de Compras para permitir que el distrito defina, monitoree y evalúe mejor el desempeño de proveedores y contratistas, y al mismo tiempo reducir la dependencia en la supervisión de contratos fragmentados a través del Departamento. Al transferir inmediatamente todos los archivos de contratos al Departamento de Compras, desarrollar una lista completa e incluir medidas de desempeño en los contratos nuevos y renegociados, el distrito debe asegurar a nivel de todo el distrito que se cumplan los contratos, mantener copias de todos los documentos legales y centralizar las respuestas a las peticiones externas de información de contratos.
- **Recomendación 15: Requerir que el Departamento de Compras que participe en todos los servicios adquiridos y bajo contrato, y establezca, documente e implemente procesos consistentes de adquisición a nivel de todo el distrito.** El SSAISD debe requerir que el Departamento de Compras participe en la adquisición y contratación de servicios. Al incluir el personal de compras apropiado en todas las evaluaciones de compra según lo indicado en la política del consejo, el distrito disminuye el riesgo de que hayan irregularidades percibidas o reales de contratación y asegura que el personal apropiado proporcione valiosa asistencia u opiniones técnicas durante las evaluaciones y las negociaciones subsiguientes de contratos.
- **Recomendación 24: Modificar la organización a funciones similares de grupos, reducir el período de control del superintendente y proporcionar cobertura para las funciones centrales necesarias.** A través de la reestructuración organizacional que incluye agrupar en forma lógica las funciones similares bajo un sólo administrador y reducir la cantidad de personas que se reportan directamente al superintendente, el distrito debe mejorar la dirección y el rendimiento de cuentas tanto a nivel de todo el distrito como a nivel de cada departamento y mantener un balance de responsabilidades entre el personal superior.

- **Recomendación 25: Implementar las fórmulas de personal con base en la cantidad de estudiantes inscritos por cada miembro de personal de oficina de las escuelas.** Al implementar fórmulas de personal con base en las normas mínimas de *Southern Association of Colleges and Schools* (SACS), el distrito reduciría las posiciones de oficina innecesarias en todo el distrito y ahorraría por haber eliminado las posiciones en exceso.

EFICIENCIAS DE OPERACIÓN

- **Recomendación 31: Contratar externamente la administración de las funciones de mantenimiento, y limpieza.** El administrador de Servicios de Soporte de Escuelas debe desarrollar una declaración de trabajo completa que describa adecuadamente las necesidades de mantenimiento, y limpieza del distrito y el tiempo en que se espera que se logre esto antes de emitir una solicitud de propuesta en conjunción con el director de Compras. Al contratar a terceros para realizar la administración de las funciones de mantenimiento, y limpieza, el distrito debe lograr el uso más eficiente tanto del personal como de las actividades administrativas.
- **Recomendación 35: Contratar a un administrador de energía para que desarrolle e implemente un programa de administración de energía eficaz que esté apoyado por la política que el consejo adopte.** Un administrador de energía calificado podría implementar y coordinar un programa de administración de energía en todo el distrito que esté basado en monitorizar continuamente los gastos de servicios públicos, proporcionar educación a los usuarios para reducir el consumo de energía y acondicionar el equipo antiguo a medida que se dispongan de los fondos. Este programa debe incluir esfuerzos de conservación de energía durante el verano. El consejo también debería adoptar una política de administración de energía que guíe el programa en general, junto con las metas específicas.
- **Recomendación 46: Contratar a un especialista de software y a un especialista de desarrollo de sitios Web.** Al contratar a un especialista de software y de desarrollo de sitios Web, el distrito se aseguraría que todas las compras de hardware y software sean compatibles con sistemas existentes, proporcionaría el entrenamiento de software y soporte continuo, actualizaría y mantendría el sitio web del distrito y promovería los esfuerzos en todo el estado para implementar los sistemas administrativos

computarizados y los esfuerzos de integración de instrucción.

- **Recomendación 72: Implementar un proceso para evitar el saldo de fondos en exceso para el Departamento de Servicios de Alimentos.** Al modificar el modelo de ganancias y pérdidas existente del departamento para añadir la capacidad de proyectar los ingresos y los requisitos de gastos e incluir el efecto en el saldo de fondos finales, el distrito mitigaría cualquier riesgo futuro de que haya saldos de fondos en exceso. Además, el distrito también debería identificar los usos proyectados del saldo de fondos y presentar un plan al consejo durante el proceso anual de preparación de presupuestos para permitir financiar los gastos preaprobados del saldo de fondos del Departamento de Servicios de Alimentos una vez que se llegue a los límites.

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE SSAISD

- Calificada como *Academically Acceptable* por la Agencia de Educación de Texas (TEA) en el 2004.
- Según los resultados dados a conocer por el estado, 78 por ciento de los estudiantes de SSAISD satisficieron los criterios de aprobación del 2003–04 en lectura, 92 por ciento en escritura, 86 por ciento en estudios sociales, 62 por ciento en matemáticas y 59 por ciento en ciencias. Los estudiantes del Regional Education Service Center XX's (Región 20) tuvieron puntuaciones de 84 por ciento en lectura, 90 por ciento en escritura, 90 por ciento en estudios sociales, 74 por ciento en matemáticas y 72 por ciento en ciencias. Los estudiantes del estado, en general, tuvieron puntuaciones de 85 por ciento en lectura, 91 por ciento en escritura, 91 por ciento en estudios sociales, 76 por ciento en matemáticas y 72 por ciento en ciencias.
- El valor de impuestos certificado para el SSAISD en el 2003 fue casi \$782 millones; el valor de la propiedad del distrito por cada estudiante fue aproximadamente \$78,800.
- El número de estudiantes inscritos ha permanecido relativamente estable, casi 10,000, desde 1999.
- En 2003–04, el SSAISD tuvo un presupuesto de operación de más de \$77.5 millones.

ESCUELAS

- En total, 17 escuelas, incluidas 11 primarias (una recién abierta en agosto del 2004), tres de enseñanza media, dos de secundaria y una escuela alternativa de distrito.

DATOS DE ESTUDIANTES DE 2003–04

- 9,928 estudiantes en total
- 95.3 por ciento hispanos
- 2.9 por ciento anglosajones
- 1.5 por ciento afro americanos
- 0.3 por ciento de estadounidenses asiáticos/de las islas del Pacífico o indios americanos
- 89.9 por ciento de estudiantes económicamente desfavorecidos, en comparación con 52.8 por ciento en el estado.

DATOS FINANCIEROS 2002–03 AUDITADOS

- Gastos totales de \$64.1 millones
- Saldo de fondos de casi \$21.2 millones o 30.2 por ciento de gastos totales
- 1,361.7 miembros de personal en total, 672.0 de los cuales son maestros
- La tarifa de impuestos total en 2003 fue de \$1.72: \$1.50 de mantenimiento y operaciones, \$0.22 fondo de interés y amortización

PORCENTAJE GASTADO EN ENSEÑANZA EN EL 2002–03

- En comparación a los gastos anuales totales, el SSAISD gastó 50.4 por ciento en enseñanza, equivalente al promedio del estado; cuando se examina esta cantidad en relación con los gastos de operación anuales totales, el distrito gastó 57.3 por ciento en enseñanza, lo cual es 56.6 por ciento por encima del promedio del estado.

En los capítulos siguientes se incluye un resumen de los logros del distrito, las conclusiones y las recomendaciones numeradas. Cada recomendación incluye el número de página donde puede encontrarse una explicación detallada. Después del resumen, se proporcionan explicaciones detalladas tanto para los logros y las conclusiones/recomendaciones y el impacto fiscal.

Al final de los capítulos se proporciona una referencia del número de la página donde se ofrece información general adicional para el tema de ese capítulo. Cada capítulo concluye con una gráfica del impacto fiscal en donde se indican las recomendaciones de los capítulos y los ahorros o costos asociados desde el 2004–05 a través del 2008–09.

Después de los capítulos están los apéndices, en donde se brinda información general, comentarios de los grupos de enfoque y invitaciones abiertas en la comunidad, así como los resultados de la encuestas del personal de distrito realizados por el equipo de revisión.

La siguiente tabla resume el impacto fiscal de las 81 recomendaciones incluidas en el reporte. Note que el impacto fiscal para los fondos generales y los fondos de nutrición de niños tambien estan incluidos.

**IMPACTO FISCAL
FONDO GENERAL**

	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	(COSTOS) O AHORROS TOTALES EN CINCO AÑOS	(COSTOS) O AHORROS UNA SOLA VEZ
Ahorros	\$202,386	\$484,436	\$536,235	\$586,034	\$639,833	\$2,448,924	\$0
Costos	(\$237,391)	(\$472,960)	(\$537,888)	(\$547,614)	(\$557,340)	(\$2,353,193)	(\$692,392)
Total	(\$35,005)	\$11,476	(\$1,653)	\$38,420	\$82,493	\$95,731	(\$692,392)

**IMPACTO FISCAL
FONDO DE NUTRICIÓN DE NIÑOS**

	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	(COSTOS) O AHORROS TOTALES EN CINCO AÑOS	(COSTOS) O AHORROS UNA SOLA VEZ
Ahorros	\$17,291	\$17,291	\$17,291	\$17,291	\$17,291	\$86,455	\$0
Costos	(\$126,861)	(\$126,861)	(\$126,861)	(\$126,861)	(\$126,861)	(\$634,305)	\$0
Total	(\$109,570)	(\$109,570)	(\$109,570)	(\$109,570)	(\$109,570)	(\$547,850)	\$0