
RESUMEN EJECUTIVO

La revisión del rendimiento de escuelas del Distrito Escolar Independiente de Waco (Waco Independent School District: WISD) identifica 15 prácticas meritorias y hace 60 recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia del distrito. Este Resumen Ejecutivo destaca los logros importantes y las recomendaciones para el distrito. Una copia del informe entero está disponible en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- El WISD apoya el desarrollo profesional integrado al trabajo para los maestros por medio de un cuadro de especialistas de contenido del distrito en las áreas de contenido académico principal, Bilingüe/Inglés como Segundo Idioma (BIL/ESL), Respuesta a la Intervención (RtI), estudios académicos avanzados y tecnología instructiva. El desarrollo profesional integrado al trabajo se realiza en la escuela o en el salón de clases y está incorporado al día de trabajo del maestro. Se enfoca en problemas específicos de la práctica, tales como aprender a enseñar un nuevo currículo o programa o hacer modificaciones en la instrucción o en los materiales para satisfacer las necesidades específicas de los estudiantes. Los especialistas de contenido del distrito sirven como puente entre la oficina central y las escuelas, difundiendo información al personal que trabaja en cada área, y también ofreciendo un nivel adicional de supervisión que típicamente los directores de la oficina central no podrían ofrecer por falta de recursos. Los líderes del distrito están enviando un mensaje claro que el WISD está comprometido con sus esfuerzos de mejoramiento y el éxito de sus estudiantes al enviar un equipo de especialistas para apoyar a los maestros al nivel de las escuelas.
- El WISD ha hecho cambios a su programa disciplinario de educación alternativa (DAEP), y aunque todavía es muy temprano, los resultados parecen prometedores con una reducción considerable en reincidencia en el DAEP. Al formular el plan de mejoramiento del distrito, el WISD incluyó varios objetivos de rendimiento específicos para mejorar la conducta de los estudiantes. Las metas del programa son, entre otras, mejoramiento en las técnicas de administración del salón de clases y reducción en el número de estudiantes que regresan con infracciones repetidas. Estas metas han dado como resultado la creación de una estructura de programa diferente para servir las necesidades educativas y de comportamiento de los estudiantes del distrito. Al crear su nuevo método para el DAEP, los directores visitaron varios distritos para obtener ideas y explorar prácticas exitosas. El DAEP del Plantel Alternativo de Waco se ha formulado en base a un sistema de consecuencias positivas y negativas conforme al comportamiento. Los estudiantes tienen que ganarse la confianza mostrando que pueden controlar su comportamiento de acuerdo con lo que se espera de ellos. La escuela tiene un especialista en comportamiento y ofrece tiempo durante las clases para hablar de estrategias para resolver conflictos, comunicación eficaz y manejo de la ira. Esta acción del distrito resultó en la reducción de - infractores reincidentes del 46 por ciento en el 2009–10 a solo el 13 por ciento en el 2010–11. La meta de reducción para el año 2011–12 es del 6 por ciento.
- El WISD ha establecido asociaciones eficaces con varias organizaciones y usa estas relaciones para contactar con los padres de familia y a la comunidad. Dos organizaciones en particular brindan un fuerte apoyo a los esfuerzos del WISD para ofrecer una educación de calidad a sus estudiantes: The Greater Waco Education Alliance y Padres para Escuelas Públicas, Capítulo de Waco. Ambas organizaciones tienen una buena relación con la superintendente del distrito escolar y con los miembros de la mesa directiva, y están muy comprometidos a mejorar las oportunidades educativas en Waco. El distrito ha formado asociaciones en la comunidad al encomendarle al superintendente que se alterne con la comunidad, que conozca a sus líderes y escuche sus inquietudes. El distrito también da prioridad a la creación de asociaciones en la comunidad con tres empleados cuyas responsabilidades son, entre otras, participar en consejos comunitarios, hacer enlaces con la comunidad de negocios con posibles oportunidades de asociación y manejar las relaciones de asociaciones actuales. Debido a que se espera que

los administradores y el personal formen relaciones comunitarias, el WISD tiene socios muy estables en la comunidad para mejorar las oportunidades educativas.

- El Departamento de Recursos Humanos (HR) del WISD inició y terminó un proyecto exhaustivo de análisis de empleos para actualizar todas las descripciones de empleos paraprofesionales en el distrito. El personal de recursos humanos hizo un cuestionario de análisis de empleo que completó cada empleado paraprofesional, y luego firmó y revisó cada uno de los supervisores de los empleados. El personal del Departamento de HR, con apoyo de la Asociación de las Mesas Directivas de Texas (Texas Association of School Boards, TASB), ha estado revisando cada cuestionario de análisis de empleo y determinando si el empleado está clasificado correctamente y si está colocado en la escala de salarios correcta. Las descripciones de empleos tienen una función muy importante en una organización. No solo se usan durante el proceso de contratación para identificar los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los candidatos que aspiran al empleo, una descripción de empleo correcta puede ser un recurso muy valioso para la administración del rendimiento al establecer un acuerdo entre el empleador y el empleado sobre lo que es un rendimiento de empleo aceptable. Además, las descripciones de empleos pueden ser de gran ayuda para identificar la capacitación y el desarrollo necesarios para que un empleado alcance el nivel aceptable de rendimiento.
- El WISD inició Pack of Hope (PoH) para apoyar los esfuerzos del distrito para asegurar que los estudiantes se alimenten los fines de semana y los días festivos. Encabezado por el director de servicios alimentarios del distrito con el apoyo del personal, y en coordinación con la McLennan County Hunger Coalition, el Equipo de Trabajo de Planificación de Comidas bajo la Cámara de Comercio de Waco, the Texas Hunger Coalition con base en Baylor University y varias organizaciones locales religiosas, el WISD emperó a operar desde la bodega del distrito en la primavera del 2010. El PoH entrega a los distritos escolares participantes y a sus estudiantes que llenan los requisitos, mochilas llenas de alimentos nutritivos para prevenir el hambre de viernes a domingo mientras están fuera de clases. No se identifica

abiertamente a los niños que reciben la comida. Los voluntarios dan discretamente las mochilas a los niños, quienes las ponen en sus mochilas escolares normales para llevárselas a casa. Las donaciones de los alimentos para el programa han venido de vendedores locales. Después de haber emperado con 30 mochilas para tres escuelas del WISD en el 2010, el programa ha crecido y ahora sirve a 411 estudiantes en nueve distritos diferentes.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

ENTREGA DE SERVICIOS EDUCATIVOS

- **Implementar estructuras de apoyo a nivel de la oficina central para resolver problemas existentes de comunicación y cultura y para enfocar estratégicamente los esfuerzos de mejoramiento.** El WISD no ha establecido las estructuras organizativas apropiadas para apoyar servicios educativos adecuados que brinden a todos los estudiantes la oportunidad de tener éxito. Los estudiantes del WISD muestran una gran variación de rendimiento. En general, el rendimiento del distrito está por debajo de los promedios regionales y estatales y, a nivel escolar, el rendimiento varía enormemente por escuela. Además, las escuelas, al igual que los departamentos de la oficina central, históricamente han actuado aisladas, tomando decisiones autónomas sin comunicarse eficazmente. Al reestructurar el departamento de servicios instructivos, los líderes del WISD deben trabajar para implementar un método sistemático en la organización de la división de Currículo, Instrucción y Evaluación que se enfoque y dé prioridad a las áreas de más necesidad y que elimine el aislamiento departamental al brindar apoyo a las escuelas. Como parte de este esfuerzo, el distrito podría considerar organizar los departamentos alrededor de apoyos de los patrones verticales remitentes escolares. Se deben trazar líneas claras de responsabilidad, y el distrito se debe asegurar de que el personal clave no se sobrecargue y tenga apoyo para hacer su trabajo. La iniciativa de reestructuración ofrecerá un vehículo para establecer una visión común para la enseñanza y el aprendizaje en el WISD; modelos de comunicación claros y eficaces; participación de todas las partes interesadas para convencerlos del plan; la distribución igual de recursos; y el compromiso de los líderes de las escuelas y del distrito al éxito de todos los estudiantes.

- Formular e implementar un plan para asegurar que todo el personal entienda y se sienta responsable de hacer algo por las necesidades de los estudiantes que reciben servicios de educación especial.** La administración de los servicios de educación especial no está alineada con el programa de educación general, lo que contribuye a la identificación incorrecta de estudiantes para los servicios, evaluaciones inadecuadas y extremadamente altos índices de disciplina entre los estudiantes de educación especial. El WISD tiene una larga historia de preocupaciones relacionadas con la provisión de servicios de educación especial. El análisis de los niveles de rendimiento en el Supervisión del rendimiento basada en el Sistema de Análisis (Performance Based Monitoring Analysis System, PBMAS) muestra que, en general, el distrito no ofrece los servicios adecuados a los estudiantes, con tendencias declinantes año tras año lo cual indica una decadencia en servicios. Además, los datos indican una gran falta de conexión entre el personal del distrito, que entiende las graves implicaciones de la falta de cumplimiento, y el personal de las escuelas, que se encargan de implementar los cambios que se están realizando, y los administradores de las escuelas, quienes expresaron su preocupación de que no había normas ni expectativas claras para ofrecer servicios de educación especial. El distrito debe repasar y revisar su plan para prestar servicio a los estudiantes que reciben servicios de educación especial, incorporando procedimientos recomendados del Centro Nacional de la Reestructuración e Inclusión Educativa. Estos procedimientos deben ser incorporados dentro de la planeación anual del distrito y las escuelas. También, se debe examinar la dotación de personal de servicios de educación especial para determinar el uso más eficaz de los maestros certificados de educación especial y los asistentes de maestros.
- Encontrar un método sistemático para identificar temprano a los estudiantes con alto riesgo de deserción escolar, implementar y monitorear intervenciones de prevención específicas, y formular un plan de recuperación contundente basado en estándares de mejores prácticas.** El distrito no cuenta con sistemas adecuados para la prevención del abandono escolar y la recuperación. Los estudiantes del WISD (en general y en todos los grupos estudiantiles, excepto los estudiantes con dominio limitado del inglés) están abandonando

los estudios a un índice más alto que los promedios estatales. El distrito también está considerablemente por debajo de los promedios estatales en otros indicadores del Sistema Indicador de Excelencia Académica (Academic Excellence Indicator System, AEIS) relacionados con la deserción escolar, como la Tasa de Egreso de Cuatro Años (Grados 9–12), Tasa de Egreso Extendida de Cinco Años (Grados 9–12), Tasa de Egreso I y Tasa de Egreso II. Aunque el distrito ofrece alternativas flexibles diseñadas para mejorar los índices de éxito de los estudiantes en riesgo y los que anteriormente habían abandonado los estudios, estas estrategias no son eficaces y deben ser revisadas y reformadas para reflejar estrategias basadas en estudios de prevención de la deserción escolar y de recuperación. El distrito debe crear tres puestos de especialistas de casos en riesgo que tengan las siguientes responsabilidades: introducir estrategias proactivas como crear y monitorear un sistema de alerta temprana; ofrecer intervenciones instructivas a los estudiantes que están en riesgo de deserción escolar y a sus maestros; y lograr la participación de la comunidad en iniciativas de mentorías y enlaces. El costo total anual de crear los tres puestos sería de aproximadamente \$180,000.

- Crear una táctica de múltiples facetas para la mala conducta estudiantil que identifique y solucione efectos operativos, distinga entre las consecuencias por infracciones menores de conducta y las sanciones por violaciones graves de la ley, establezca coherencia en los servicios de intervención y presente un plan de continuidad para la evaluación y la implementación de programas exitosos que eliminen los obstáculos a la conducta apropiada.** El estilo del control de conducta del WISD necesita orientación sobre castigos aceptables, uniformidad en la aplicación de los programas de intervención y evaluación de los factores operativos que afectan la conducta estudiantil. Estos factores contribuyen a una gran cantidad de envíos a servicios disciplinarios y remociones de estudiantes del entorno óptimo de aprendizaje debido a infracciones menores. Aunque el WISD está haciendo algo con respecto al manejo del salón de clases, el distrito tiene otros factores que contribuyen al alto número de incidentes disciplinarios. La aplicación de la filosofía disciplinaria a circunstancias de conducta particulares, la regularidad programática

en los esfuerzos de intervención, y las decisiones de utilización y asignación del personal de seguridad también afectan los esfuerzos del distrito de manejar la conducta estudiantil. La filosofía del distrito de asignar consecuencias a la mala conducta afecta las acciones disciplinarias estudiantiles. Remover a los estudiantes del salón de clases normal como castigo por su mala conducta los separa de maestros con pericia en las diferentes materias. El distrito ofrece servicios de intervención y control de conducta, pero no es consecuente en cómo y por cuánto tiempo se aplican los programas. Los programas de conducta que se ofrecen en una escuela tal vez no continúen a medida que los estudiantes pasan a otras escuelas. El distrito también tiene en las escuelas policías y agentes de seguridad que tienen un efecto en el control de la conducta, pero cuando se añade personal de cumplimiento de la ley a cualquier organización, el número de infracciones puede aumentar ya que más personal identifica infracciones de conducta. Estos problemas juntos pueden estar contribuyendo al alto número de violaciones de disciplina estudiantiles que se registran. El distrito debe ofrecer orientación a sus empleados sobre la implementación de disciplina, la evaluación de programas exitosos basados en conducta y la formulación de un proceso para ampliarlos para satisfacer las necesidades del distrito, al igual que sobre la posibilidad de reducir el número de personal de seguridad. Eliminar gradualmente cuatro puestos de personal de seguridad en el transcurso de cinco años podría dar lugar a un ahorro total de aproximadamente \$362,000.

ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO

- **Establecer un marco para la toma de decisiones particular de cada ubicación para definir la autoridad de la administración central y las escuelas del WISD y actualizar el manual del distrito respectivamente.** El distrito no tiene un marco para la toma de decisiones particular de cada ubicación que defina la autoridad de tomar decisiones entre la oficina central y las escuelas y, como resultado, la autoridad de tomar decisiones no se aplica de manera consecuente. El distrito le dio al equipo de revisión un documento titulado Manual de la toma de decisiones de la escuela preparado en 1999 como su guía para la toma de decisiones particular de cada ubicación. Sin embargo, el documento se

concentra principalmente en cómo las escuelas deben establecer equipos de toma de decisiones particulares a su ubicación, cómo se deben elegir los miembros del equipo y cómo se deben llevar a cabo las reuniones. Un repaso más a fondo del manual muestra que ya no está vigente y que está incompleto. El manual ofrece normas generales para la toma de decisiones, pero sin instrucciones específicas sobre las funciones y responsabilidades, el personal quizás no entienda su autoridad y responsabilidad al tomar decisiones. Las descripciones de empleo de los directores indican que ellos son responsables del manejo de programas instructivos, operaciones de servicios y personal al nivel de las escuelas, y de brindar liderazgo para asegurar altos estándares de servicios instructivos. Los directores también son responsables de supervisar el cumplimiento con las normas del distrito, el éxito de los programas instructivos y la operación de todas las actividades de las escuelas. Sin embargo, no existen normas en la descripción del empleo o en ningún otro documento del distrito que les informe a los directores y al personal de la oficina central sobre las decisiones que deben tomar según su autoridad. Algunas decisiones se tienen que hacer o dirigir centralmente para ofrecer aplicación consecuente y operaciones eficaces en las escuelas y la oficina central. Otras decisiones, tales como la diferenciación de instrucción para algunos estudiantes particulares, pueden y deben tomarse al nivel de la escuela. La documentación y adopción de un solo marco de toma de decisiones ayudará a asegurar que todos los directores y administradores de la oficina central entiendan las reglas básicas para la toma de decisiones, y asegurará su uso uniforme.

- **Reintegrar la función de auditoría interna y hacerla dar cuentas directamente a la Mesa Directiva.** El WISD no tiene una función de auditoría interna que independientemente monitoree e informe a la Mesa Directiva sobre el cumplimiento de las normas, reglamentos y leyes. El distrito se deshizo de su función de auditoría interna y creó y financió el puesto de un Coordinador de Sistemas y Controles (coordinador) con los fondos del puesto de auditoría interna. Aunque existen algunas similitudes en la descripción del empleo en ambos puestos, hay algunas diferencias claves. El puesto de coordinador está directamente bajo la superintendente en lugar de la Mesa Directiva. Primeramente, el trabajo de un auditor interno está

dirigido por una valoración de riesgo que muestra cuáles funciones en la organización corren más riesgo y ayuda a enfocar el trabajo del auditor. Por lo general, la descripción de empleo del coordinador incluye participar en actividades operativas y ayudar a implementar cambios en el distrito. Un auditor interno, debido a los requisitos de independencia, no participa en las operaciones de la organización ni ayuda con la implementación. Sin la función de un auditor interno, la Mesa Directiva quizás no reciba con regularidad información sobre las operaciones del distrito que les permita tomar las decisiones adecuadas. La creación de la función de un auditor interno debería empezar con el establecimiento de un estatuto que defina el alcance, la responsabilidad y las normas autoritativas de la función, y el distrito debe presupuestar \$90,000 anualmente para el puesto de auditor interno (salario y beneficios de \$82,800 además de gastos adicionales de \$7,200). Además, la superintendente debe considerar la idea de eliminar el puesto de Coordinador de Sistemas y Controles dentro de tres años para darle al coordinador suficiente tiempo para alcanzar las metas establecidas por la superintendente para este puesto. Dentro de tres años de la eliminación de este puesto, el impacto fiscal bruto sería de un costo anual de \$4,119.

- **Desarrollar e implementar un procedimiento de planeación de comunicaciones que alinee mensajes y estrategias medibles para asegurar la distribución eficaz de recursos.** El distrito no tiene un plan de comunicaciones centralizado que apoya la visión estratégica del distrito, resumiendo los objetivos y las estrategias de comunicación que hacen llegar al público indicado el mensaje apropiado. Es más probable que los mensajes del distrito sean en reacción a un evento y no que formen parte de una campaña desarrollada. Como resultado, el distrito corre el riesgo de no alcanzar a todas las personas dentro del distrito con la información deseada o con las estrategias más eficaces. El WISD debe llevar a cabo evaluaciones periódicas de medios de comunicación usados actualmente así como también explorar nuevos posibles medios de comunicación para alcanzar a público nuevo o marginado. La declaración de la visión del distrito debe ser la base de sus mensajes, dirigiendo los planes de comunicación y las prioridades presupuestarias. El plan de comunicaciones debe ser una herramienta

flexible para organizar, distribuir y monitorear el éxito de la comunicación.

OPERACIONES

- **Formular modelos de personal para empleados de mantenimiento, conserjería y jardinería.** El WISD no tiene estándares o métodos establecidos para determinar los niveles de personal de mantenimiento, conserjería y jardinería. El distrito no dio al equipo de revisión ningunas normas escritas u orales sobre la toma de decisiones para el personal de mantenimiento y jardinería. De acuerdo con entrevistas realizadas, los niveles de personal actuales están basados en los niveles anteriores y la experiencia con las operaciones escolares del personal directivo de mayor antigüedad. Este distrito debe desarrollar normas para el personal de sus instalaciones. Como parte del proceso de desarrollo para los modelos de personal, el distrito debe usar normas de referencia de la industria como primer paso y luego, si es necesario, refinar los recursos de personal usando un nivel estándar de la industria de modelo de servicio. Una comparación de los niveles de personal actuales y la carga de trabajo con los estándares de referencia de la industria indica que el distrito podría reducir el personal de conserjería por hasta 26 puestos de tiempo completo y aún mantener el mismo nivel de servicio. Esta reducción podría llevarse a cabo gradualmente durante un transcurso de tiempo para permitirle al distrito formular modelos de personal en el año escolar 2012–2013 y utilizar la eliminación natural de puestos y la jubilación de personal de conserjería, lo cual daría lugar a un ahorro anual de aproximadamente \$459,680.
- **Establecer un puesto de administración de transporte que tendría la responsabilidad de planear las rutas de autobuses, monitorear el cumplimiento de los contratos y administrar el rendimiento, además de sus responsabilidades como contacto de transporte de los administradores de las instalaciones escolares.** El WISD no tiene expertos en transportación dentro de la estructura organizativa del distrito, y no hay administración de transporte. Existe un puesto de transporte en el organigrama bajo el director general de Servicios Estudiantiles, pero no hay un empleado del distrito que ocupe este puesto. Más bien, a los efectos prácticos, el gerente de Operaciones del contratista desempeña este papel. Este puesto sirve como el

coordinador de transporte para los administradores del distrito, tiene la responsabilidad de establecer y mantener las rutas de autobús, y maneja todas las operaciones de transporte diarias. Sin embargo, surge un conflicto al dar al contratista la responsabilidad de establecer las rutas de autobús que también operará. Hacer que el distrito asuma esta responsabilidad conduce a la división más apropiada de rendición de cuentas en la cual el contratista ejecuta las rutas de autobús diseñadas por el distrito. El establecer un puesto de administración de transporte permitiría al distrito supervisar las operaciones del contratista y le daría un entendimiento sobre el costo de transporte y las implicaciones de servicio de las decisiones programáticas y normativas. El costo total anual para el distrito por un puesto de administración de transporte es de aproximadamente \$92,000.

- **Implementar un análisis exhaustivo del horario de campanas, incluso considerar la adopción de un horario de campanas de tres niveles y una reconfiguración que apoye el establecimiento de una entrega de servicios de transporte eficaz.** La estructura actual del horario de campanas escolares limita la capacidad del Departamento de Transporte de ofrecer servicios a tiempo y no ayuda al máximo rendimiento de transporte. El sistema de transporte del WISD tiene un sistema de dos niveles que está demasiado limitado por la estructura del horario de campanas que no rinde niveles de eficacia adecuados cuando se compara con otros distritos similares. El distrito debe implementar un análisis exhaustivo del horario de campanas. Si el análisis preliminar indica que podría haber beneficios considerables, entonces se debe desarrollar un sistema de rutas completamente nuevo dentro del software de rutas usando los datos estudiantiles y los posibles horarios de campanas cambiados para poder cuantificar en su totalidad los beneficios y los costos. Además, si el distrito tiene éxito con la restructuración de los horarios de campanas a un formato de tres niveles, se puede esperar que el número de rutas de autobús necesarias se reduzca en un 30 por ciento y podrían esperarse ahorros del 20 por ciento o más del costo actual, o aproximadamente \$740,000 anualmente, comenzando en el año escolar 2013–14.
- **Formular un plan de supervisión completo para asegurar que el distrito esté cumpliendo con todas**

las regulaciones estatales y federales que rigen sobre el Programa de Nutrición del Niño, y que los fondos del programa se utilicen al máximo para proporcionar a los estudiantes los servicios y alimentos de calidad más asequibles. El WISD no tiene un plan de supervisión completo para seguir participando directamente en las operaciones del Programa de Nutrición del Niño y monitorearlas de cerca para asegurar que el distrito esté cumpliendo con todos los reglamentos estatales y federales, y para asegurar que los fondos del programa se maximicen para entregar a los estudiantes del distrito los servicios y alimentos de calidad más asequibles. En los últimos 22 años, el WISD ha contratado a la compañía de administración de servicios alimentarios (Food Service Management Company, FSMC) para que opere el Programa de Nutrición del Niño en el distrito. Durante la revisión en la ubicación del Programa de Nutrición del Niño, se notó que el WISD depende mucho de la FSMC para que supervise todos los aspectos del programa de servicios alimentarios. En una entrevista con funcionarios del distrito, se declaró que el distrito contrata a una FSMC por su pericia en la operación del Programa de Nutrición del Niño, y que el distrito confía en que todas las tareas exigidas se completen según sea necesario bajo la dirección de la FSMC. Sin embargo, el WISD no tiene ningunas normas ni procedimientos establecidos para asegurar que la FSMC cumpla siempre con todos los requisitos reglamentarios. Al desarrollar un plan de supervisión, el distrito debe analizar y validar todos los gastos propuestos antes de otorgar o renovar el contrato de la FSMC. Además, el WISD debe crear una lista de verificación con cronología indicando las tareas monitoreadas que hay que completar en un esfuerzo por dirigir las actividades de la FSMC y los empleados de servicios alimentarios del distrito, y para asegurar el cumplimiento de las regulaciones del programa y la entrega de servicios y alimentos de calidad a los estudiantes.

- **Formular estrategias para aumentar la participación de estudiantes en el Programa de Desayuno en la Escuela.** El WISD no entiende completamente el valor nutricional para los estudiantes y del ingreso disponible, puesto que la participación en el Programa de Desayuno en la Escuela es bajo en algunas escuelas. Actualmente, el distrito opera un programa de desayuno universal en todo el distrito. El programa

de desayuno universal en la escuela se refiere al programa escolar que ofrece desayuno gratis a todos los estudiantes, sin importar sus ingresos. Los índices actuales de participación promedio diaria (Average Daily Participation, ADP) en el desayuno para todos los estudiantes que reciben alimentos gratis, a precio reducido y a precio completo son 35.4 por ciento en las preparatorias, 50.4 por ciento en las secundarias y 62.7 por ciento en las primarias. Los índices de participación sugeridos para el WISD pueden ser 60 por ciento en las preparatorias, 70 por ciento en las secundarias y 80 por ciento en las primarias. Algunas de las estrategias que el WISD podría usar para aumentar la participación de los estudiantes en el Programa de Desayuno en la Escuela son, entre otras: ampliar la práctica de ofrecer el desayuno en el salón de clases, considerar la posibilidad de llevar a los estudiantes a la cafetería en grupos para un descanso nutritivo de 15 minutos después del principio del día escolar pero antes de las 10 de la mañana, y evaluar la posibilidad de estaciones de distribución remotas que podrían aumentar la participación en el desayuno en las preparatorias, siempre y cuando el sistema de punto de servicio pueda trabajar en cada lugar. Si el distrito pudiera aumentar la participación en el programa de desayuno al 60 por ciento en las preparatorias; al 70 por ciento en las secundarias; y al 80 por ciento en las primarias, entonces los ingresos podrían aumentar por \$243,549 anualmente, o aproximadamente \$1.2 millones en el transcurso de cinco años.

- **Establecer un comité de planeación de tecnología compuesto de todas las partes interesadas para desarrollar un plan de tecnología de tres años a largo plazo con los componentes necesarios para hacerlo una herramienta administrativa completa y eficaz.** El WISD carece de un plan de tecnología exhaustivo y eficaz a largo plazo. Además, el plan de tecnología que ha sido desarrollado no fue creado por un comité de planeación conformado por representantes de todos los contribuyentes del distrito, y el plan no habla sobre algunas necesidades, como la asignación de computadoras. El WISD debe crear un comité de planeación de tecnología compuesto de todas las partes interesadas, inclusive administradores, directores, maestros, estudiantes y miembros de la comunidad, para desarrollar un plan de tecnología de tres años a largo plazo con los componentes necesarios para hacerlo una herramienta

administrativa completa y eficaz. La creación del plan de tecnología del distrito debe incluir las siguientes actividades: extender la membresía del comité de planeación de tecnología para que incluya a directores, maestros, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad; revisar el financiamiento y ajustar los presupuestos; actualizar los estándares, las normas y los procedimientos relacionados con la tecnología; volver a examinar el plan de mejoramiento del distrito para determinar cómo la tecnología puede apoyar sus metas definidas y ajustar las estrategias; y revisar las actualizaciones de la infraestructura para ayudar a lograr la recomendación del estado de una relación de estudiante por computadora de 1:1.

- **Desarrollar un plan de recuperación integral en caso de desastre.** Sin un plan de recuperación integral en caso de desastre, si sucede una catástrofe, como un huracán, una inundación, un incendio o un acto de vandalismo, la información del distrito correría el riesgo de perderse. Además de la pérdida de información, el distrito no podría realizar funciones importantes, como funciones relacionadas con la información de los estudiantes y funciones claves de negocios, hasta que el sistema original fuera restaurado. Durante el proceso de planeación el distrito debe clasificar las aplicaciones y los sistemas en categorías, como crítico para la misión, crítico, esencial y no crítico. Estas categorías indican qué tan importante es la aplicación o el sistema para la operación del distrito y si las funciones del sistema o la aplicación se pueden llevar a cabo manualmente. El distrito después debe determinar el periodo de restauración que desea para cada categoría. El plan también debe incluir contactos de emergencia para el personal del Departamento de Servicios Tecnológicos, los administradores del distrito y los vendedores de software y hardware.

SERVICIOS DE NEGOCIOS

- **Integrar y automatizar los sistemas informáticos para recursos humanos, nómina, presupuesto y finanzas para mejorar la confiabilidad de los datos y reducir el tiempo que gasta el personal procesando transacciones y manejando papeleo.** El WISD infrutiliza sus sistemas informáticos para finanzas, nómina y recursos humanos, lo cual resulta en conciliaciones y procedimientos manuales extensos para realizar funciones básicas de

presupuesto y contabilidad. El distrito usa múltiples sistemas para capturar y procesar datos relacionados con estas funciones. Mientras que cada uno de estos departamentos tiene una misión diferente, hay extensa duplicación de los datos que usa cada departamento para llevar a cabo su misión. La falta de integración y automatización de estos sistemas resulta en la captura manual ineficiente de datos; aumento en la posibilidad de errores y datos incompletos; tiempo adicional del personal para imprimir transacciones u hojas de horario de trabajo; esfuerzo adicional para mantener varios sistemas informáticos sincronizados; y un volumen más alto de documentos impresos enviados por correo interno y que deben ser archivados, guardados y retenidos. Para la implementación de esta recomendación, el WISD quizás necesite apoyo externo de una compañía asesora de tecnología informática. El distrito ya designó fondos para la actualización de su sistema financiero existente a una versión basada en Internet. Sin embargo, automatizar el proceso de nómina e implementar módulos adicionales de eFinancePlus podría exigir gastos adicionales para apoyo de programación. El costo calculado para este apoyo es de aproximadamente \$150,000 para los servicios externos de asesoría por los próximos dos años fiscales.

- **Formular e implementar completamente procedimientos de supervisión de contratos para asegurar que todos los contratos del distrito se monitoreen y negocien debidamente, y que los contratos se sometan a auditorías con regularidad, y los resultados de estas auditorías se entreguen a la Mesa Directiva.** El WISD no tiene supervisión adecuada del monitoreo de contratos por parte del personal del distrito para algunos de sus contratos. Sin la supervisión adecuada, el distrito no tiene garantía de que todos los contratos y el desempeño de los vendedores están siendo vigilados de una manera consecuente y eficaz. La situación pone al distrito en riesgo de celebrar contratos que tal vez no favorezcan los intereses del distrito. Aunque el distrito tiene supervisión de contratos en algunas áreas, el equipo de revisión identificó dos contratos importantes del distrito que no tenían suficiente vigilancia de parte del personal del WISD. El distrito ha contratado a Sodexo en los últimos 22 años para operar las cafeterías y manejar los servicios alimentarios. Los términos del contrato de servicio de alimentos no

son favorables para el distrito en que la operación de servicios alimentarios no tiene que reembolsar al distrito por los servicios de conserjería que se brindan de parte del distrito. El otro contrato es con Estudiante Especialista en Transporte (Student Transportation Specialist, LLC, STS) que ha estado vigente desde 2006. Principalmente, STS está a cargo del desarrollo y diseño de las rutas de autobuses y tal vez no esté operando las rutas de la manera más rentable. Sin una supervisión de contratos adecuada, el distrito no puede identificar problemas e implementar los cambios o ajustes necesarios a los contratos según se necesiten. Durante la renegociación de los contratos, el director de compras o el superintendente adjunto de Servicios de Apoyo y Negocios debe crear hojas de cálculo detalladas que muestren los cálculos del efecto fiscal producido al renegociar los términos del contrato. Estas implicaciones deben presentarse ante la Mesa Directiva para que sus miembros puedan entender por completo las razones de los cambios en el contrato, y tengan una base para evaluar si los nuevos términos son para el mejor beneficio del distrito.

- **Aumentar el personal de Recursos Humanos (HR) y reorganizar el departamento de acuerdo con las áreas de responsabilidad.** El Departamento de Recursos Humanos no satisface los estándares de la industria en cuanto a las normas de personal y no está organizado de acuerdo con las funciones de trabajo que lleva a cabo el departamento. Varios empleados tienen labores similares dentro del Departamento de HR y no están alineados bajo el mismo supervisor, y algunos miembros del personal tienen un número de responsabilidades desproporcionado. Además, de la manera que está organizado el personal actualmente, el Departamento de HR no tiene suficientes empleados para debidamente hacerse cargo de varios asuntos estratégicos importantes, como el mejoramiento de procedimientos, el ausentismo y la retención de empleados. De acuerdo con el estudio de 2009 de Society for Human Resource Management (SHRM) Human Capital Benchmarking, una organización como el WISD con aproximadamente 2,100 empleados tiene típicamente un mínimo de 12.6 equivalentes de tiempo completo (FTE) en su Departamento de HR. El Departamento de HR del WISD tiene 2.6 FTE menos de lo que se recomienda. El Departamento de HR debe ajustar la alineación

organizativa y las responsabilidades de trabajo de los puestos existentes y agregar un especialista de personal adicional al Departamento de HR. Estos cambios le costarían al distrito \$37,820 anualmente, o \$189,100 a lo largo de cinco años, lo que incluye el costo del salario y beneficios de contratar a un empleado adicional.

- **Revisar la norma del distrito para etiquetar y hacer seguimiento de artículos de menos valor y llevar a cabo inventarios físicos anuales de todo los muebles, aparatos fijos, y equipo de cada escuela.** El WISD no mantiene un sistema de inventario adecuado. El distrito etiqueta y hace seguimiento de muchos artículos de menos valor para el inventario físico razonable, y la Oficina de Negocios no resume ni concilia formalmente los conteos físicos del equipo. Para los distritos más grandes como el WISD, la decisión de etiquetar y hacer seguimiento a los artículos de menos valor hacen que el proceso de inventario tome mucho tiempo y que sea más difícil para el personal mantenerlo y monitorearlo. Además, el distrito actualmente le da a cada escuela un listado de activos que se le han asignado para facilitar el inventario anual. Pero, los inventarios físicos en cada escuela no son monitoreados y la Oficina de Negocios no junta ni concilia los resultados. El no monitorear adecuadamente los activos del distrito por medio de conteos físicos anuales puede resultar en documentación financiera mal expuesta, mayor costo para reemplazar el equipo perdido o robado, costo adicional para cobertura de seguro; puede dificultar la recuperación de equipo destruido en caso de incendio o inundación; y puede obstruir la habilidad del departamento de tecnología de evaluar las necesidades de las escuelas en cuanto a equipo electrónico. El WISD debe asegurarse de que todas las escuelas o departamentos hagan seguimiento del mismo tipo de equipo y obtengan la misma información para su inventario; establecer tiempo durante el semestre de primavera para realizar los inventarios físicos; dar listas de control del equipo a cada escuela para que las valide; proveer escáneres a cada escuela; designar a un miembro del personal de la Oficina de Negocios para que coordine el conteo físico, junte los resultados y concilie el equipo; revisar y aprobar los resultados del inventario físico anual; y realizar auditorías internas periódicas para asegurar

que los conteos físicos en cada escuela se lleven a cabo de acuerdo con las normas del distrito.

INFORMACIÓN GENERAL

- El Distrito Escolar Independiente de Waco está ubicado en el Condado de McLennan y sirve a casi a toda la ciudad de Waco, mientras que los distritos escolares de Midway, Connally, China Spring, La Vega y Bosqueville también prestan servicios a partes de la ciudad. En Waco también se encuentran Baylor University, McLennan Community College y Texas State Technical College.
- El perfil del distrito del año escolar 2010–11 según aparece en el Sistema Indicador de Excelencia Académica (AEIS) de la Agencia de Educación de Texas (TEA) refleja los siguientes datos demográficos:
 - una matrícula de 15,240 estudiantes;
 - 11.2 por ciento blanco;
 - 55.3 por ciento hispano;
 - 31.4 por ciento afroamericano; y
 - 2 por ciento indio americano, asiático y dos o más razas.
- En el año escolar 2010–11, aproximadamente el 87 por ciento de los estudiantes vienen de familias en desventaja económica, el 68 por ciento estaba en riesgo y el 17 por ciento fue identificado como estudiantes con dominio limitado del inglés (LEP).
- Bajo el sistema de responsabilidad estatal, el distrito recibió una clasificación de *Académicamente Aceptable* de la TEA para el año escolar 2010–11. En los últimos seis años, el distrito ha sido clasificado *Académicamente Aceptable* todos los años excepto el 2008–09 cuando recibió una clasificación de *Académicamente No Aceptable*. En 2010–11, tres escuelas fueron clasificadas *Ejemplares*, siete *Reconocidas*, 10 *Académicamente Aceptables*, ocho *Académicamente No Aceptables* y una *Académicamente Aceptable* en el Sistema de Responsabilidad de Educación Alternativa, y tres no fueron clasificadas.
- Bajo las disposiciones de responsabilidad en la Ley de Que Ningún Niño Se Quede Atrás, todas las escuelas públicas, los distritos escolares y el estado son evaluados para ver si cumplen con el Progreso Anual Adecuado (AYP). Los resultados preliminares

del distrito para 2011 indicaron que el WISD “no cumplió” con el AYP debido al desempeño de los estudiantes afroamericanos y de educación especial en artes del lenguaje inglés y lectura (ELA-lectura) y matemáticas. Además, todos los estudiantes y los estudiantes en desventaja económica “no cumplieron” con el AYP en el desempeño en ELA-lectura y matemáticas, y los estudiantes hispanos “no cumplieron” con el AYP en el desempeño de ELA-lectura debido al límite máximo federal del 2 por ciento o el 1 por ciento que regula las valoraciones alternativas de estudiantes que reciben servicios de educación especial. El distrito está en la Etapa 3 de los Requisitos de Mejora del Programa Escolar para ELA-lectura y matemáticas para el año escolar 2011–2012. El distrito “no cumplió” con el AYP en el 2008–09 y 2009–10. En el 2011, 18 escuelas del WISD “cumplieron” con el AYP, y tres escuelas no fueron evaluadas.

- La superintendente es la Dra. Bonny Cain, quien vino al distrito en marzo del 2011 de Distrito Escolar Independiente de Pearland, donde fue superintendente por 11 años.
- En anticipación a una pérdida adicional de \$3.4 millones en fondos estatales, la Mesa Directiva del Distrito Escolar Independiente de Waco votó en febrero del 2012 a favor de cerrar nueve planteles y darles uso más eficaz a los edificios en lugar de eliminar programas académicos y puestos.
- El distrito recibe servicios del Centro Regional XII de Servicios de Educación (Región 12) en Waco.
- El distrito es representado por el Senador Estatal Brian Birdwell, el Representante Estatal Charles Anderson y la Representante Estatal Marva Beck.

ESCUELAS

El distrito tiene 32 escuelas, inclusive las siguientes:

- 17 escuelas primarias (Prekínder al grado 5);
- una escuela intermedia (Grados 5 y 6);
- cinco escuelas secundarias (Grados 7 y 8);
- tres escuelas preparatorias (Grados del 9 al 12);
- dos escuelas imán Montessori (Prekínder al grado 6) y (Prekínder al grado 8); y
- cuatro escuelas alternativas o transicionales.

INFORMACIÓN FINANCIERA

- Gastos totales actuales del año fiscal 2009–10: \$234,951,734.
- El saldo de fondos como porcentaje del total de gastos del presupuesto fue 23.1 por ciento (año fiscal 2010–11) comparado con el del estado de 18.7 por ciento.
- Tasa impositiva final del año calendario 2010: \$1.366 (\$1.040 Mantenimiento y Operaciones y \$0.326 Intereses y Amortizaciones).
- Valor total final del WISD por estudiante: \$241,107 con valor final por WADA (año calendario 2010) de \$190,234.
- En el año fiscal 2009–10, el 32.6 por ciento del total de gastos reales fueron en instrucción mientras que el 55.6 por ciento de los gastos reales de operación fueron en instrucción.
- La proporción de gastos instructivos (fondos generales) para el año fiscal 2009–10 fue del 61.8 por ciento comparado con el 65.3 por ciento del estado.

La siguiente tabla es un resumen del impacto fiscal de todas las 60 recomendaciones en la revisión del rendimiento.

IMPACTO FISCAL

	2012–13	2013–14	2014–15	2015–16	2016–17	AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ
Ahorro brutos	\$582,709	\$2,130,566	\$2,182,362	\$2,182,362	\$2,182,362	\$9,260,361	\$0
Gastos brutos	(\$417,535)	(\$492,535)	(\$492,535)	(\$331,654)	(\$331,654)	(\$2,065,913)	(\$225,000)
TOTAL	\$165,174	\$1,638,031	\$1,689,827	\$1,850,708	\$1,850,708	\$7,194,448	(\$225,000)