

# Distrito Escolar Independiente de Laredo

Abril 2002

## Síntesis Ejecutiva

Cuando asumí mi cargo en enero de 1999, creé nuevos criterios para la auditoría de escuelas, dando prioridad a distritos con bajo desempeño académico o financiero y/o donde se beneficiaría al mayor número de estudiantes. El Distrito Escolar Independiente de Laredo (LISD) se cuenta entre los 40 distritos escolares más grandes del estado, y atiende una población de más de 22,500 estudiantes, de los cuales más del 91 por ciento están en situación económica desventajosa. El distrito enfrenta desafíos tanto financieros como académicos, incluyendo el hecho de que LISD es un distrito pobre en propiedades, ubicado en el 5 por ciento más bajo de los distritos del estado.

El distrito ha logrado avances significativos en el desempeño estudiantil en los últimos cinco años y no tiene escuelas de desempeño bajo; sin embargo, el puntaje de los estudiantes sigue estando diez puntos por ciento más bajo que los promedios estatales.

Mi equipo de Revisión del Desempeño Escolar de Texas (TSPR) y yo encontramos que el distrito está bien conducido y que en la mayoría de las áreas el distrito funciona en un modo de costo efectivo y eficiente. Pero, tal como sucede con la mayoría de los distritos más grandes del estado, encontré que LISD enfrenta una serie de desafíos, incluyendo:

- mejorar el desempeño estudiantil;
- asegurar que los miembros de la mesa directiva comprendan su rol de generadores de reglamentos;
- lograr la reorganización de la estructura administrativa del distrito;
- y
- lograr mayor eficiencia en las operaciones.

En primer lugar, el distrito debería crear guías curriculares para todos los cursos y materias de LISD. Actualmente, LISD no cuenta con guías curriculares para los cursos que se ofrecen en los grados 9-12, ni con estándares académicos para los cursos que ofrece y ni para mejorar el desempeño de los estudiantes.

Además, mi reporte recomienda revisar las guías para la contratación de personal administrativo en las escuelas. Aplicando las guías de contratación estándar de personal del sector, el distrito puede no sólo ahorrar casi \$ 7,800 millones en los próximos cinco años, sino que también puede distribuir el personal de modo equitativo y eficiente a cada escuela y asegurar que todo dólar que sea posible vaya directo a los salones de clase, que es donde debe estar.

Otra preocupación es que la estructura de la organización de LISD tiene líneas poco claras de autoridad y responsabilidad. Muchos aspectos de las operaciones del distrito no tienen obligación de rendir cuentas a una oficina específica, lo que crea ineficacias y responsabilidades superpuestas. Agrupando funciones de modo lógico y asegurando que estén apropiadamente coordinados los programas de todo el distrito, LISD puede incrementar la efectividad y responsabilidad de la administración central.

Finalmente, el distrito ha invertido mucho en su infraestructura tecnológica pero no cuenta con una estructura administrativa que garantice la necesaria supervisión y apoyo del sistema. Este distrito necesita un jefe de información y mejor apoyo y coordinación, lo que requerirá algunas inversiones iniciales, pero con ello se mejorará las operaciones y se ahorrará dinero a largo plazo.

Mi revisión del desempeño hace 101 recomendaciones que, si son implementadas, ahorrarían a los contribuyentes de LISD de más de \$17.1 millones a lo largo de cinco años al reinvertir más de \$4 millones en mejorar los servicios educativos y otras operaciones. Los ahorros netos estimados alcanzarán más de \$13 millones. Resolviendo estos problemas Laredo irá en camino de que su distrito sea el mejor posible. Confío en que los miembros de la mesa directiva, los administradores de las escuelas, los maestros y los padres están decididos a lograr que el distrito sea lo mejor posible para sus estudiantes.



Carole Keeton Rylander, Texas Comptroller

## ¿Qué es TSPR?

La Revisión del Desempeño Escolar de Texas (TSPR), es un programa de la oficina del Contralor de Texas, es el primer vehículo nacional a nivel de estado designado a mejorar la administración y las finanzas de los distritos de escuelas públicas

Desde su creación en 1991, TSPR ha conducido a fondo, las revisiones locales de la administración de más de 60 distritos de escuela de Texas las cuales sirven a más de 1.4 millón de estudiantes, o el 35 por ciento del total de estudiantantes en el estado. Incluyendo a Laredo, más de \$650 millón en ahorros netos a lo largo de cinco años han sido identificado en las 71 revisiones que sean publicado hasta la fecha.

Estas revisiones diagnostican a los distritos sus problemas administrativos, de organización y financieros y recomiendan maneras de reducir los costos, aumentar sus ingresos, reducir los gastos generales, modificar sus operaciones en una manera eficaz y mejorar la entrega de servicios educativos. La meta de TSPR es de asegurar que cada dólar posible de la educación sea dirigido al salón de clase.

Una revisión de TSPR es más que una revisión financiera tradicional. En lugar, TSPR examina el alcance entero de las operaciones de distrito, incluyendo la organización y la administración, la entrega educativa de servicios, la administración del personal, el involucramiento de la comunidad, el uso de facilidades y su administración, la administración financiera, la administración de bienes y riesgo, las funciones de compra venta y almacenamiento, las computadoras y la tecnología, los servicios de alimento, el transporte, y la seguridad.

Las revisiones se pueden solicitar o los distritos se pueden escoger para una revisión. Una selección de distritos de escuelas de Texas—grandes y pequeños, ricos y pobres, urbanos y rurales—son escogidos para que una variedad de otros distritos puedan aplicar las recomendaciones de TSPR a sus propias circunstancias. Se le da prioridad a los distritos con pobre desempeño académico o financiero, y/o donde el número más grande de estudiantes se beneficiará de una revisión.

Hasta la fecha, más del 90 por ciento de todas recomendaciones son aplicadas voluntariamente en los 45 distritos que han tenido más de un año para aplicar las recomendaciones de TSPR.

# Programas y Prácticas Ejemplares en el Distrito Escolar Independiente de Laredo

- TSPR identificó numerosas prácticas de excelencia en LISD. A través de las recomendaciones en cada capítulo, el reporte destaca programas, operaciones y servicios modelos, provistos por los administradores, educadores y el personal del distrito. Alentamos a otros distritos escolares de Texas a examinar estos programas y servicios ejemplares para ver si se los puede adaptar a las necesidades locales.
- **LISD ofrece oportunidades para que los estudiantes exploren sus inquietudes en comunicaciones, arte, salud y ciencia.** Con ayuda de un comité de padres, maestros para dotados y capaces y maestros regulares, directores y administradores centrales, LISD mantiene dos escuelas especiales (magnet) que ofrecen un plan de estudios variado en ciencias y arte, cursos Avanzados para estudiantes que incrementan sus posibilidades de ir a la universidad.
- **La iniciativa de LISD permitió incrementar los fondos para becas estudiantiles.** Buscando alentar a los estudiantes a inscribirse en la universidad, LISD ha desarrollado una fuerte asociación con la educación superior y con empresas locales para aumentar el dinero disponible para becas estudiantiles, desde \$1.2 millones en 1996 a \$3.3 millones en 2001
- **El programa de manejo y conservación de la energía ha producido ahorros significativos en su primer año de vigencia.** LISD comenzó un amplio programa de conservación de energía en septiembre de 1998, incluyendo un nuevo diseño de la iluminación, el agregado o reemplazo de aproximadamente 162 unidades de calefacción, ventilación y aire acondicionado, la instalación de un sistema de automatización de edificios para control a nivel de todo el distrito de equipo mecánico y eléctrico y un proyecto piloto de conservación de agua. Los ahorros energéticos del primer año sumaron \$669,859.
- **La mejora en el sistema de reportes financieros de LISD ha recibido múltiples reconocimientos.** El departamento Financiero de LISD ha puesto énfasis y ha mejorado sus procedimientos de información y, en consecuencia, ha recibido el reconocimiento nacional, incluyendo el Premio y Distinción por Presentación de Presupuesto de la Asociación de Funcionarios de Finanzas

Públicas en 1997-98, 1998-99 y 1999-2000 y el Certificado al Mérito por la Excelencia en el Reporte Financiero por sus Reportes Financieros Anuales Globales en los años fiscales de agosto 31 de 1997 a agosto 31 de 1998 y agosto 31 de 1999.

- **El proceso de LISD para la identificación, elección y otorgamiento de fondos para tecnología ha incrementado la financiación de mejoras tecnológicas** Como resultado de la disposición de fondos para tecnología, todas las escuelas de LISD tienen instalaciones de fibra óptica y una extensa red de servidores
- **Dando premios a los estudiantes ha mejorado la participación en el programa de desayuno del distrito.** El Programa de Nutrición Infantil aumento la participación en el programa de desayuno del distrito con el premio periódico a estudiantes que toman el desayuno en la escuela. Los premios, tales como juguetes en forma de animales, se dan a los estudiantes a través de un sistema de colocar un número o color ganador en la parte de abajo de las bandeja de desayuno.
- **El uso de la página del Web de LISD ha mejorado el proceso de compras.** El departamento de compras utiliza de modo eficiente la página del Web del distrito para el proceso de ofertas. En 2001-02, LISD comenzó a publicar invitaciones a ofertas y pedidos de propuestas en su página, en vez de enviar los pedidos a los 8,000 vendedores potenciales. El distrito espera que su uso de la página Web reduzca los costos de impresión y el envío postal.

# Conclusiones y Recomendaciones más importantes

TSPR analizó las operaciones del distrito escolar independiente de Laredo y escuchó a empleados, miembros de la mesa directiva, maestros, alumnos, padres y líderes y empresarios de la comunidad. A continuación presentamos las principales propuestas de TSPR para ayudar al distrito a dirigirse a varios asuntos:

## Propuestas Principales

### Acelerar el Desempeño Estudiantil

- **Crear guías curriculares para todos los cursos y materias de LISD.** LISD no tiene guías curriculares para la mayoría de los cursos que se ofrecen en los grados 9-12. El distrito no cuenta con estándares académicos que presenten una visión amplia de los estándares mínimos para las áreas centrales de lenguaje, matemática, ciencia, estudios sociales y tecnología. La creación de guías curriculares para todas las materias de escuela que estén conectadas a los estándares académicos ayudaría al distrito a estandarizar la oferta de cursos y mejorar el desempeño estudiantil.
- **Aumentar la preparación, participación y los puntajes para la Prueba de Aptitudes Escolares del Consejo Universitario (SAT I, College Board's Scholastic Aptitude Test) y la Evaluación del Programa de Pruebas para los Colegios Americanos (ACT, American College Testing Program Assessment).** El porcentaje de estudiantes que participa en el SAT o el ACT es menor que el de la Región 1 y el estado. Lo que es más, sólo un 5 por ciento de los estudiantes alcanzaron puntajes iguales o por encima del criterio de TEA, comparado con un 10.8 por ciento para la región y el 27.3 por ciento para el estado. El puntaje promedio de LISD en el SAT es de 860, comparado con 990 para el estado y el puntaje promedio de LISD para el ACT es de 17.6, comparado con 20.3 para el estado. El aumento de los esfuerzos del distrito para aumentar la participación, preparación y subsiguiente aprobación por los estudiantes en las pruebas SAT y ACT promovería la mejora de las capacidades académicas que se consideran importantes para el éxito del estudiante en la universidad.
- **Crear y adoptar una política de la mesa directiva para la administración del plan de estudios.** LISD no tiene una política específica aprobada por la mesa directiva que oriente en el manejo del plan de estudios en todo el distrito. El distrito tiene seis

políticas relacionadas con el diseño del plan de estudios, pero no cuenta con una política central que asegure la coherencia y dé orientación al personal para un mejor manejo y enseñanza del mismo. El desarrollo de una política central curricular permitirá al distrito dirigir y manejar mejor su plan de estudios.

## **Asegurar que los miembros de la mesa directiva comprendan su rol como creadores de reglas**

- **Crear procedimientos operativos y un sistema de auto control para la mesa directiva.** Los miembros de la mesa directiva de LISD se han involucrado en forma creciente en las operaciones diarias del distrito. Entre los ejemplos de esto, se incluye la creación de un nuevo comité de Garantía de Calidad, dirigido y presidido por un miembro de la mesa directiva para controlar en forma permanente la actividad detallada de los departamentos, los nombramientos de personal y aumentos salariales y cuestionar y aconsejar en las decisiones operativas internas. Creando un conjunto de procedimientos operativos de la mesa directiva con el que concuerden todos y cada uno de los miembros del mismo, estos comprenderán mejor sus roles y responsabilidades.
- **Reemplazar los comités permanentes por un Comité de la Totalidad.** La mesa directiva de LISD no utiliza sus cuatros comités permanentes de modo efectivo y muchas veces analiza parte de la misma información en los comités permanentes y en las reuniones regulares de la mesa directiva, lo que resulta en una duplicación de esfuerzos. Reemplazando los comités permanentes con el Comité de la Totalidad, el superintendente y su equipo de conducción ejecutiva pueden conducir los asuntos del distrito de modo más eficiente y reducir la duplicación de los pedidos de información de los comités.

## **Reorganizar la Estructura Administrativa del Distrito**

- **Reestructurar la organización de LISD.** La estructura organizativa de LISD no cuenta con líneas claras de autoridad y rendición de cuentas. Muchos segmentos de las operaciones del distrito no deben rendir cuentas a una oficina específica, lo que crea vacíos y responsabilidades superpuestas. El área de control del superintendente es demasiado grande, con la supervisión directa de 13 profesionales y tres integrantes del personal de secretaría. Agrupando funciones de modo lógico y asegurando una coordinación apropiada de los programas que abarcan todo el

distrito, LISD puede aumentar la efectividad y la rendición de cuentas de la administración central.

- **Centralizar las operaciones de escribir los pedidos de fondos para el distrito.** La distribución de fondos del distrito no está coordinada. Mientras algunos departamentos han tenido mucho éxito en la obtención de fondos, no hay ninguna medida del éxito que ha tenido el distrito en su conjunto en la obtención de los fondos necesarios. La centralización de esta función ayudaría al distrito a obtener y administrar los fondos de modo más efectivo.
- **Reorganizar el Departamento de Información y Tecnología (IT) y crear un puesto de jefe de información del distrito.** El distrito ha invertido mucho en su infraestructura tecnológica pero no tiene una estructura de administración que garantice una supervisión y apoyo adecuados del sistema. La implementación de una cantidad de recomendaciones específicas relacionadas con la tecnología permitirá equilibrar los recursos de personal, eliminar responsabilidades superpuestas y ayudará al departamento de IT a estar en condiciones de responder a las necesidades tecnológicas presentes y futuras del distrito.
- **Designar un gerente en la cafetería de cada escuela.** La estructura del Programa de Nutrición Infantil de las operaciones satélites no ofrecen una supervisión efectiva de los cajeros o de los empleados que sirven la comida. Con excepción de la escuela intermedia y secundaria de Cigarroa y de la escuela secundaria Martin, no hay gerentes de cafetería a cargo de la supervisión de las mismas. Un gerente de cafetería en cada escuela daría al distrito una supervisión más efectiva de su operación en sus comedores escolares.
- **Clarificar las responsabilidades y asegurar que haya rendición de cuentas de todo el personal a cargo de funciones de seguridad o de las relacionadas con la protección.** Las unidades administrativas responsables de garantizar la seguridad están en un estado de flujo organizativo y las responsabilidades no se han clarificado. Una reorganización, la segunda en menos de cinco años, ha separado las responsabilidades de seguridad primordiales de las de protección, ubicándolas en unidades administrativas totalmente diferentes. Es crítico clarificar los roles y responsabilidades rápidamente y asegurarse de que toda la organización esté informada de los cambios.

## **Mejorar la Eficiencia en las Operaciones**



- **Revisar las guías de contratación de personal a nivel de las escuelas.** LISD utiliza modelos de asignación de personal como base para la distribución de personal administrativo y de enseñanza, pero agregó puestos entre 2000-01 y 2001-02, cuando la matrícula de estudiantes aumentó en tan solo nueve estudiantes. Aplicando las guías estándar de contratación de personal del sector, el distrito no sólo podrá ahorrar casi \$ 7.8 millones en los próximos cinco años, sino que además podrá distribuir personal de modo equitativo y eficiente entre todas las escuelas.
- **Ajustar el personal de custodia.** La fórmula de contratación de personal de custodia del distrito de 13,000 pies cuadrados por custodia es considerablemente menor a los 20,000 pies cuadrados por custodia que es el estándar recomendado por la Asociación de Funcionarios de La Mesa Directiva, pero los custodios cumplen con otras tareas, tales como el control diurno, cuidado de los terrenos y vigilancia en los cruces escolares. Adhiriendo a la fórmula de personal de custodia del propio distrito, el mismo podría reducir a 41 puestos de custodios y ahorrar más de \$600,000 al año.
- **Establecer un estándar de comidas por hora trabajada.** El distrito no utiliza un estándar de Comidas por Hora Trabajada para medir la productividad de las operaciones de sus comedores. Si se implementa un estándar que responda a las guías del sector, LISD podría reducir los costos laborales y ahorrar potencialmente más de \$191,000 por año.
- **Comprar artículos de custodia y de enseñanza sobre una base del momento en que es necesario.** Los artículos para seguridad y enseñanza se compran al por mayor y se almacenan hasta seis meses. Utilizando un sistema de compras en el momento, el distrito puede consolidar los depósitos y proveer los artículos a las escuelas de modo eficiente, ahorrando un estimado de \$137,000 por año.
- **Comprar autobuses basados en las necesidades de transporte de los estudiantes.** La política del departamento de Transporte es comprar autobuses con capacidad excedente con respecto a las necesidades de transporte del distrito; la flota de autobuses opera a un 43.9 por ciento de su capacidad. Implementando una política de compra de autobuses más pequeños que pueden utilizarse en rutas con menor cantidad de pasajeros, el distrito podría concretar ahorros por \$226,000 en los próximos cinco años.
- **Implementar horarios escalonados en las escuelas del distrito.** El departamento de Transporte de LISD tiene los costos operativos

por milla más altos de su grupo. Implementando horarios escalonados en sus escuelas primarias, medias y secundarias, los autobuses podrían hacer rutas múltiples, ahorrando más de \$66,000 al año.