

---

## RESUMEN EJECUTIVO DE FREER ISD

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Desempeño Escolar de Texas (TSPR) en 1990 para “revisar periódicamente la eficacia y eficiencia de los presupuestos y las operaciones de los distritos escolares.” (Código de Gobierno de Texas, Sección 322.016) (LBB) Revisión del Desempeño Escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto equipo lleva a cabo revisiones exhaustivas y específicas de los distritos escolares y las escuelas charter, servicios educativos, financieros y operativos, y programas. El equipo de revisión produce informes que identifican logros, hallazgos y recomendaciones basadas en el análisis de datos y estudio interno de las operaciones de cada distrito. Una revisión examina 12 áreas funcionales y recomienda formas de reducir costos, aumentar los ingresos, reducir los gastos generales, agilizar las operaciones y mejorar la prestación de servicios educativos, financieros y operacionales. Los distritos escolares se seleccionan típicamente de gestión y desempeño opiniones sobre la base de un análisis de riesgo de múltiples indicadores educativos y financieros.

Para obtener una comprensión de las operaciones del distrito escolar antes de la realización de la visita interna, el equipo de LBB solicita datos tanto de múltiples organismos estatales, incluida la Agencia de Educación de Texas, el Departamento de Agricultura de Texas y el Centro de Seguridad Escolar de Texas y como del distrito.

El Distrito Escolar Independiente de Freer (Freer ISD) se encuentra cerca del cruce de la carretera estatal 16 y la carretera estatal 44 en Freer, Texas, 114 millas al sur de San Antonio, 63 millas al este de Laredo, y 83 kilómetros al oeste de Corpus Christi. La ciudad de Freer se encuentra en el cuadrante noroeste del Condado de Duval y es la segunda ciudad más grande del condado. El distrito es servido por Regional de Servicios Educativos del Centro II (Región 2), ubicado en Corpus Christi. Los legisladores del estado para el distrito son la Senadora Judith Zaffirini y el Diputado Ryan Guillén.

El distrito cuenta con tres escuelas de instrucción, incluyendo Freer High School, Freer Junior High School, y la escuela primaria Thomas M. Norman, todas ellas están situadas en escuelas adyacentes. En el año escolar 2011-12, la matrícula ascendió a 859 alumnos.

En el año escolar 2011-12, aproximadamente el 63.7 por ciento de los estudiantes fueron identificados con desventaja económica (poco más de la media estatal del 60.4 por ciento);

5.4 por ciento se identificaron con dominio limitado del Inglés (LEP) (por debajo de la media estatal del 16.8 por ciento); y el 54 por ciento de los estudiantes fueron identificados en riesgo (por encima del promedio estatal de 45.4 por ciento).

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EDUCATION**

Freer ISD tiene un historial de logros académicos variable. Bajo el sistema de responsabilidad del estado, el distrito fue calificado como Mejora Requerida para el año escolar 2012-13, Académicamente Inaceptable en los años escolares 2010-11 y 2008-09, y Académicamente Aceptable en el año escolar 2009-10. En el año escolar 2012-13, los datos más recientes de responsabilidad estatal disponibles en el momento de la revisión, Freer High School fue calificado Cumple con el Estándar, y la Freer Junior High y Norman M. Thomas Primaria fueron calificados Mejora Requerida. La **Figura 1** muestra la calificación estatal en los últimos cinco años en el distrito y las escuelas individuales en el sistema anterior (Ejemplar, Reconocido, Aceptable, o Académicamente Inaceptable) y el sistema revisado en práctica en el año escolar 2012-13 (Cumple con el Estándar, Mejora Requerido, o Sin Clasificar).

La **Figura 2** compara diversas medidas académicas de Freer ISD a la media de otros distritos escolares en Región 2 y el Estado.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FINANZAS**

En 2012, la riqueza inmobiliaria preliminar de Freer ISD por alumno fue de \$432,043. Esto coloca el distrito de abajo, y por lo tanto no sujeta a, el nivel del estado primario igualado riqueza (EWL) de \$476,500, que es el nivel de riqueza inmobiliaria sobre el cual el Estado “recupera” una parte de los ingresos fiscales locales distritos escolares ricos para ayudar en la financiamiento de la educación pública en otros distritos. Este primario EWL se aplica a las tasas de impuestos de un distrito hasta \$1.00 por cada \$100 de valuación. El sistema financiero escolar del estado tiene un EWL secundario que se aplica a cierto esfuerzo fiscal enriquecimiento superior a \$1.00.

En el año 2012, el total de los gastos reales de Freer ISD fueron de aproximadamente \$10.2 millones. Por estudiante, los gastos reales de funcionamiento más libre de la Freer ISD en el año escolar 2011-12 fueron de \$9,994 dólares en comparación con el promedio estatal de \$8,276. En el año

**FIGURA 1**  
**FREER ISD CALIFICACIONES ESCOLARES ESTATALES**  
**AÑOS ESCOLARES 2008-09 AL 2012-13**

AÑO	DISTRITO	ESCUELA SUPERIOR	ESCUELA INTERMEDIA	ESCUELA ELEMENTAL	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
2008–09	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable	Reconocido	TAKS
2009–10	Aceptable	Aceptable	Reconocido	Aceptable	TAKS
2010–11	Inaceptable	Inaceptable	Aceptable	Aceptable	TAKS
2011–12	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	STAAR
2012–13	Mejora Requerido	Cumple con el Estándar	Mejora Requerido	Mejora Requerido	STAAR

NOTA: Las calificaciones de rendición de cuentas no se expidieron en el año escolar 2011-12 por la implementación de nuevas evaluaciones estatales.

Aceptable = Académicamente Aceptable ; Inaceptable = Académicamente Inaceptable

TAKS = Texas Evaluación de Conocimientos y Habilidades ; STAAR = estado de Texas Evaluación de Preparación Académica

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Academic Excellence Indicator System (AEIS), los años escolares 2008-09 al 2011-12 y Texas Academic Performance Report (TAPR), año escolar 2012-13.

fiscal 2012, Freer ISD gasto aproximadamente el 50 por ciento del total de los gastos actuales en la enseñanza en comparación con el promedio estatal de aproximadamente 58 por ciento. El porcentaje de los gastos de instrucción se calculó utilizando el total de los gastos reales de funcionamiento del distrito que financiaron actividades de instrucción directa incluyendo Función 11 (Instrucción), Función 12 (Recursos Instructivos y Medios de Comunicación), Función 13 (Desarrollo de Currículo y Desarrollo del Personal), y la función 31 (Orientación, Consejería y Servicios de Evaluación).

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El equipo de Revisión del Desempeño Escolar del LBB identificó conclusiones y recomendaciones significativas basadas en el análisis de los datos y la visita in situ de las operaciones del distrito. Algunas de las recomendaciones de la revisión se basan en las leyes, normas o reglamentos estatales o federales, y deben abordarse con prontitud. Otras recomendaciones se basan en comparaciones con los estándares del estado o de la industria y las mejores prácticas, y deben ser revisadas por el distrito escolar para determinar el nivel de prioridad, la línea de tiempo apropiado, y el método de aplicación.

### PLANIFICACIÓN DE LARGO ALCANCE

El distrito carece de un proceso de planificación estratégica a largo plazo para proporcionar la dirección en el cumplimiento de las necesidades del distrito y de la comunidad. La planificación estratégica incluye un proceso para el establecimiento de metas, objetivos y estrategias y para la supervisión, evaluación, y la modificación del plan. Un plan estratégico debe incluir todas las funciones del distrito y debe

ser la base para el presupuesto del distrito y el proceso de planificación de la mejora del distrito y las escuelas. Sin un proceso integral de planificación estratégica, un distrito no puede garantizar un acuerdo sobre sus necesidades, el uso de los recursos, o metas de las partes interesadas.

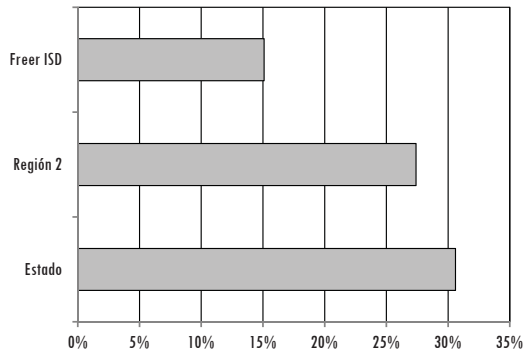
La falta de planificación coloca el distrito en un modo reactivo, concentrándose sobre todo en los problemas inmediatos en lugar de prepararse para futuras ediciones. Por ejemplo, el distrito carece de un protocolo para evaluar las iniciativas de las instalaciones y no tiene un plan maestro para la gestión de instalaciones. Como resultado de ello, las instalaciones de Freer ISD no se gestionan de acuerdo con un plan centralizado que establece las prioridades, metas y objetivos basados en los planes de construcción, las necesidades previstas y los plazos.

En cuanto a la seguridad y la protección, el distrito carece de un plan integral y un enfoque coordinado para la evaluación de los procedimientos y las necesidades de seguridad y protección. Por ejemplo, sin los procesos de gestión de visitantes y control coherentes, el distrito se arriesga no mantener sus estudiantes seguros mientras estén en la escuela. El distrito también no tiene establecido un sistema de presentación de informes y la catalogación de cuestiones de seguridad y protección. Como resultado, no hay manera de evaluar la frecuencia y la gravedad de los problemas de seguridad y de protección que surgen en el distrito y la forma en que se manejan.

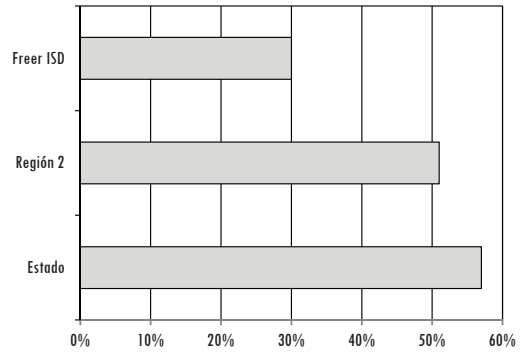
Freer ISD también carece de un proceso para asegurar que el distrito tiene regularmente un plan de tecnología actualizado y completo que se basa en las necesidades y objetivos identificados. En adición, el distrito no ha llevado a cabo una

**FIGURA 2**  
**FREER ISD**  
**MEDIDAS DEL DISTRITO DE ESTUDIANTES ACADÉMICOS EN COMPARACIÓN CON LA REGIÓN 2 Y EL ESTADO**  
**AÑO ESCOLAR 2012-13**

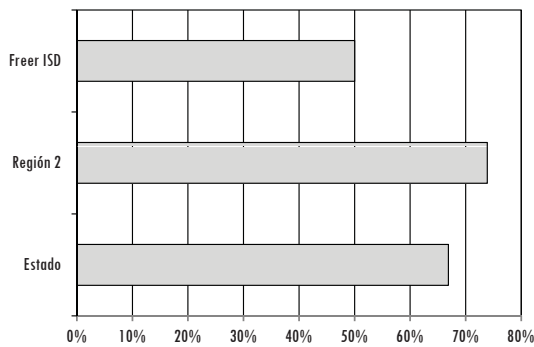
**CURSO AVANZADO/DOBLE MATRICULACIÓN COMPLETADA**



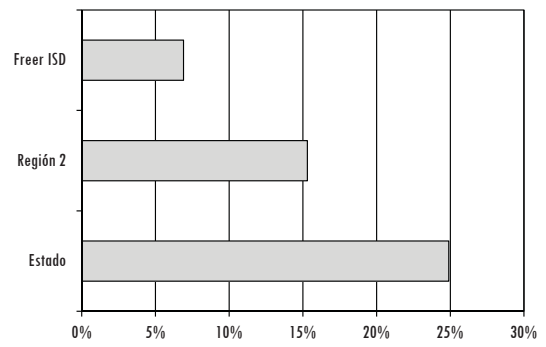
**LOS GRADUADOS LISTOS PARA LA UNIVERSIDAD QUE COMPLETARON INGLÉS Y MATEMÁTICAS (1)**



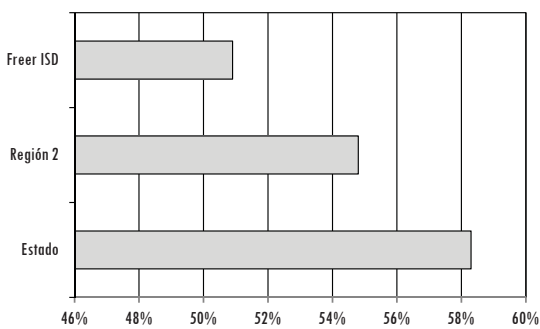
**SAT/ACT PORCENTAJE DE ESTUDIANTES EXAMINADOS**



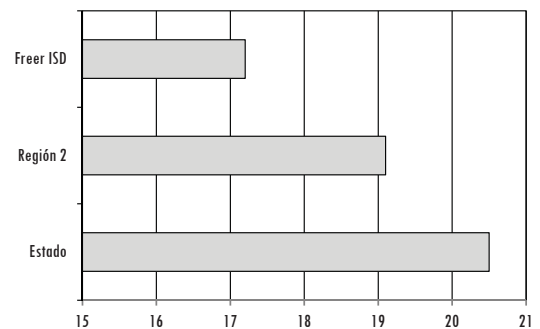
**ESTUDIANTES EN/ARRIBA DEL CRITERIO (2)**



**LOS GRADUADOS MATRICULADOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN TX**



**PUNTUACIÓN PROMEDIO DEL ACT**



NOTA:

- (1) Para ser considerado apto para la universidad, graduado debe haber cumplido o superado los criterios listos para la universidad en la prueba TAKS a nivel de salida, o en el examen SAT o ACT.
- (2) Criterio se refiere a las puntuaciones en el SAT y el ACT exámenes de admisión universitaria, la AP y exámenes del IB, y el indicador de graduados universitarios-listos. Para las pruebas de admisión a la universidad, los puntajes de criterio por lo menos 24 en el ACT (compuesto) y por lo menos 1110 en el SAT (total). Para las pruebas de AP e IB, las calificaciones criterio son, al menos, 3 en los exámenes AP, y por lo menos 4 en el IB.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Texas Academic Performance Report 2012-13.

evaluación formal de las necesidades de tecnología para ayudar en el desarrollo de su plan de tecnología.

En adición, el distrito no ha definido o administrado un nivel de sustitución de flota para su Departamento de Transporte que resulta en una flota de autobuses de envejecimiento. En promedio, los autobuses de Freer ISD son siete años mayor que la edad media recomendada. La falta de un estándar de reemplazo también puede tener un impacto directo en el costo total del mantenimiento de los vehículos como vehículos de más edad a menudo tienen un mayor costo de mantenimiento de rutina debido a la antigüedad del vehículo y la falta de apoyo garantías proporcionadas con nuevos autobuses. Un sistema eficaz requiere un plan claro para el reemplazo de su flota de autobuses escolares con base en una edad claramente definido y el parámetro kilometraje.

**Recomendaciones para mejorar el proceso de planificación a largo plazo del distrito incluyen:**

- **Desarrollar e implementar un plan estratégico integral de tres a cinco años con objetivos medibles para asegurar la rendición de cuentas y evaluación de la efectividad del distrito para cumplir con las necesidades de sus estudiantes.**
- **Desarrollar un plan integral de largo alcance maestro y establecer un comité de partes interesadas para identificar las necesidades de largo alcance.**
- **Establecer y mantener un comité de seguridad y la protección de todo el distrito para hacer frente a las cuestiones de seguridad identificados.**
- **Desarrollar e implementar un control para visitantes de todo el distrito y el sistema de gestión de riesgos.**
- **Desarrollar un proceso para preparar regularmente y mantener un plan de tecnología actualizado y alineado con las necesidades y las metas del distrito identificadas y las necesidades presupuestarias detalladas.**
- **Establecer un sistema de gestión de la flota y el plan de sustitución para apoyar una mejor planificación del capital a largo plazo.**

**CURRÍCULO E INSTRUCCIÓN**

Freer ISD no proporciona una dirección clara para el desarrollo, la gestión y evaluación de currículo e instrucción, y la alineación de las necesidades de recursos de enseñanza y

el desarrollo profesional. La falta de dirección puede contribuir a la falta de supervisión de las necesidades educativas de los estudiantes, así como la capacitación del personal y la evaluación. Alinear el currículo, instrucción y desarrollo profesional permite que la instrucción sea consistente entre los grados y escuelas.

En Freer ISD las políticas del diseño de currículos e instrucciones para la mesa directiva incluyen declaraciones de política general genéricas con pautas específicas para el distrito. Las políticas no incluyen ninguna información sobre cómo diseñar Freer ISD, administrar, o evaluar su plan de estudios. Además, las políticas no proporcionan orientación para el distrito en las mejores prácticas tales como las revisiones del plan de estudios, la alineación vertical de la instrucción, desarrollo profesional, y la instrucción basada en datos. Las políticas de Freer ISD tampoco proporcionan un proceso para la revisión y comentarios de la comunidad.

Algunos maestros reportaron usar los materiales adoptados por el estado como el recurso principal para la enseñanza, mientras que otros los utilizan para complementar los materiales que ellos aportan. Aunque ya no es necesario, aún otros usan el plan de estudios previamente adoptado por el distrito como un recurso primario o suplementario. El personal dijo que no estaban al tanto de las guías curriculares, en línea o por escrito, a excepción de las guías curriculares anteriores y los que acompañan a las artes y las matemáticas de los recursos de enseñanza del idioma Inglés adoptados por el estado.

Al describir las necesidades de desarrollo profesional, los maestros y el personal afirmaron que los administradores del distrito seleccionar los temas para el desarrollo profesional, a pesar de que, a partir de octubre del 2013, el distrito aún no había seleccionado temas o publicado un calendario de capacitación para el año escolar 2013-14. Algunos maestros y el personal participan en las sesiones y seminarios de desarrollo profesional en el internet que provee Región 2, pero el personal informó que la asistencia es un resultado de su propia iniciativa y no como parte de un programa previsto de desarrollo profesional. Políticas refinadas, materiales curriculares coherentes, y el desarrollo profesional correspondiente proporcionan una oportunidad para maximizar el rendimiento de los estudiantes.

**Recomendaciones para mejorar el plan de estudios y el proceso de instrucción incluyen:**

- **Modificar las políticas de la mesa directiva y los procedimientos administrativos relacionados**

**con el currículo y la instrucción de un sistema coordinado de desarrollo del currículo, la instrucción y el desarrollo profesional.**

- **Establecer un comité que incluye a un miembro de la mesa directiva, el superintendente, los directores de las escuelas, el director de planes de estudio, un maestro de maestros, si está disponible, y los miembros de la comunidad para estudiar las políticas del distrito escolar relacionadas con el desarrollo del currículo y la instrucción y recomendar cambios en las políticas para la aprobación de la mesa directiva.**
- **Nombrar a un miembro del personal para estudiar una gama de recursos disponibles para mejorar el currículo, la efectividad del maestro, y las necesidades especiales de los estudiantes.**

#### **DESARROLLO DE PRESUPUESTO Y ADMINISTRACION**

Freer ISD no ha desarrollado un proceso de presupuestación que tenga en cuenta las prioridades del distrito o que incluya la participación de los interesados. El enfoque del presupuesto utilizado por el distrito cumpla con los requisitos legales, pero fomenta una falta de apropiación del presupuesto dentro de la organización. En consecuencia, el personal del distrito no siempre se adhiere a las decisiones tomadas dentro del presupuesto aprobado.

Durante las entrevistas en nuestra visita los miembros del personal y la mesa directiva indicaron que no existe un proceso de desarrollo del presupuesto formal para Freer ISD. No hay calendario presupuestario, no existen pautas ni instrucciones para los directores y gestores del presupuesto, no hay un proceso formal para la coordinación de la preparación o revisión del presupuesto, y las oportunidades para que los interesados aporten al proceso son limitadas.

El proceso presupuestario de los recursos no salariales previstos para las escuelas y departamentos para el año fiscal 2014 consistió en reuniones individuales con el superintendente y los distintos directores y jefes de departamento. En estas reuniones, el superintendente identificó el total de dólares disponibles para cada escuela o departamento y les dijo a los directores y gerentes si reducciones se llevarían a cabo en sus presupuestos. Este proceso no proporciona ninguna referencia al Plan de Mejoramiento del Distrito (DIP) o los planes de mejora de las escuelas individuales. La atención se ha centrada en los gastos por partidas, sin hacer referencia a los objetivos de la

organización o de la forma en que la asignación de recursos puede ayudar a mejorar la educación para los estudiantes de Freer ISD o la gestión general de la organización. Un proceso económico ideal permite a los directores de presupuesto, los más familiarizados con las operaciones del día a día, tener una valiosa aportación en el proceso presupuestario y la provisión de incentivos y flexibilidad a los administradores para mejorar la eficiencia del programa.

Para mejorar el proceso del desarrollo del presupuesto del distrito y el proceso de gestión, el distrito debe:

- Desarrollar un proceso presupuestario que incluya a todos los interesados e incorpora los objetivos y planes del distrito.

#### **SUPERVISIÓN FINANCIERA**

Freer ISD no cuenta con procedimientos y prácticas adecuadas para asegurarse de que el distrito es la gestión de todos sus recursos financieros adecuadamente. El distrito no ha realizado un análisis de costo-beneficio para determinar el costo exacto de los distintos programas y las políticas del distrito.

Por ejemplo, el Código de Educación de Texas permite que los distritos escolares ofrezcan a los contribuyentes una exención opcional del valor de tasación para la residencia familiar de un adulto. El porcentaje de valor exento puede variar de 1 por ciento a un máximo de 20 por ciento. Freer ISD proporciona la exención máxima opcional de 20 por ciento. La exención opcional reduce el valor imponible de la propiedad residencial en Freer ISD por aproximadamente \$6.1 millones. Sin embargo, el distrito no ha determinado si ofrecer la exención de la granja es la práctica más efectiva para el negocio financiero del distrito.

Además, Freer ISD ofrece un programa de pre-K que está disponible para los hijos del personal del distrito y de la comunidad. El pre-K funciona como un programa de medio día para algunos estudiantes y un programa de día completo para los demás. El distrito recibe el reembolso del estado para los estudiantes que cumplan con ciertos requisitos legales.

De los 24 estudiantes que no califican para los fondos estatales, 9 son hijos de empleados del distrito con el resto siendo residentes dentro de la zona de servicio de Freer ISD. Freer ISD también ofrece un programa de cuidado de día en la escuela primaria que cobra matrícula. Los empleados del distrito tienen la oportunidad de participar en el programa de cuidado de día a una tasa de matrícula reducida. Como resultado, Freer ISD absorbe una parte del costo de ambos

programas de pre-K y de cuidado diurno. Mientras que estos programas benefician a los empleados, la comunidad y los estudiantes participantes, Freer ISD no ha articulado ni examinado los beneficios y los costos de la prestación de servicios de guardería y programas de pre-kindergarten a la comunidad y los empleados del distrito.

El distrito también opera en la actualidad una oficina de impuestos interna que recoge los impuestos ad valorem para el distrito. El proceso de Freer ISD de recaudación de impuestos resulta en que los residentes dentro del distrito reciban al menos dos proyectos de impuestos, uno de la Oficina de Impuestos del Distrito Escolar Independiente de Freer para los impuestos escolares y uno del Condado de Duval. Operar una oficina de impuestos interna también le cuesta al distrito más de lo que costaría a externalizar esta función al Condado de Duval.

Por último, Freer ISD posee seis propiedades residenciales para ayudar en la contratación de personal para los puestos que requieren que los empleados vivan dentro del distrito. Los habitantes de cada casa son todos empleados del distrito y pagan \$400 por mes en alquiler a través de deducciones de nómina. Freer ISD es responsable para todos los gastos de funcionamiento como los servicios públicos, reparaciones y mejoras de instalaciones. El distrito no cuenta con documentación formal, como los contratos de arrendamiento con los inquilinos o los registros contables separados para las unidades individuales o el programa en general, por lo tanto Freer ISD no tiene una clara comprensión del impacto fiscal actual de operar de estas instalaciones.

**Recomendaciones para mejorar el proceso de supervisión financiera distrito incluyen:**

- **Evaluar los factores que afectan cómo la exención opcional de casa local impacta el distrito.**
- **Realizar un análisis de costo-beneficio de los programas de guardería y de pre -K de precio reducido que se ofrecen a los empleados del distrito y examinar el modelo de entrega de costo- servicio que se utiliza para las operaciones del programa.**
- **Eliminar la Oficina de Impuestos y contratar con el Condado de Duval para cobrar los impuestos a la propiedad para el distrito.**
- **Elaborar directrices empresariales de administración de propiedades para administrar y operar las seis propiedades residenciales y crear un fondo de la empresa para gestionar las actividades financieras relacionadas con estas propiedades.**

**ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL DISTRITO**

Freer ISD no tiene una estructura organizativa eficaz ni eficiente en relación con las responsabilidades de información y la envergadura del superintendente de control. Dentro de la estructura organizativa actual de Freer ISD, el superintendente está en riesgo de gastar una cantidad significativa de tiempo en la gestión de personal, lo que disminuye la cantidad de tiempo disponible para la planificación del distrito. Esta estructura también puede limitar la toma de decisiones efectiva, que puede afectar a la moral del personal.

El superintendente Freer ISD supervisa y evalúa 10 informes directos. El superintendente supervisa seis áreas funcionales de operación diferentes, incluyendo la entrega de servicios de educación, transporte, mantenimiento, atletismo, las operaciones de negocio, y la tecnología. Dada la amplitud de las responsabilidades de esta posición, puede ser difícil para el superintendente supervisar eficazmente todos los informes directos. Requisitos de información operacionales diarias, incluso para un distrito más pequeño del tamaño de Freer, probablemente son significativos con esta estructura de información. Mientras que un lapso efectivo de control o el número de personal de un supervisor puede gestionar con eficacia varía según la organización, una regla general para un ejecutivo es de seis a ocho subordinados directos.

Además, el plan de estudios y áreas de evaluación relacionados no están consolidados, e informen de forma independiente al superintendente. Esto incluye tanto la posición de director de programa de estudios y la situación de director de programas especiales/evaluación. El Departamento de Tecnología es supervisado por el director de los servicios de apoyo, a pesar de que la tecnología proporciona apoyo directo a las escuelas. El director de servicios de apoyo también supervisa el mantenimiento del distrito, la custodia, y las operaciones de transporte. Organizaciones eficientes establecen una estructura organizativa que tiene supervisores que supervisan las funciones y responsabilidades similares.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos de Freer ISD tampoco se gestionan adecuadamente como varios miembros del personal del distrito se les asignan diferentes funciones de recursos humanos sin el beneficio de entrenamiento. Además, a un miembro del personal no se le ha asignado la responsabilidad de la gestión de recursos humanos para proporcionar la coordinación y supervisión de las funciones críticas de recursos humanos, especialmente en relación con los requisitos de seguimiento y cumplimiento.

En cuanto a la seguridad y la protección, el distrito no asigna suficiente responsabilidad a una unidad de negocio o a un individuo en particular para la colección, la presentación, el examen, la exploración de soluciones, y el cierre de las cuestiones de seguridad y protección. El distrito también no cuenta con un departamento o persona responsable por la organización de todo el distrito y la gestión de la seguridad y de la protección.

La estructura organizativa del Freer ISD tampoco garantiza que las funciones de supervisión y las tareas de informes están correctamente alineadas. Varios títulos se dan a los cargos como gerente, supervisor o director; Sin embargo todas las posiciones con el mismo título no tienen la misma autoridad dentro de la organización. En una estructura organizativa eficaz, existe una clara delimitación de responsabilidades. Así, todos los directores tienen responsabilidades de supervisión y presentación de informes similares al igual que todos los gerentes. A su vez, no debe haber una estructura de organización establecida que tiene un puesto de director de la presentación de informes y siendo supervisado por otro puesto de director.

**Recomendaciones para mejorar la organización y estructura del distrito incluyen:**

- **Modificar la estructura de la organización del distrito para alinear funciones similares y reducir el alcance de control del superintendente.**
- **Consolidar las funciones para establecer un departamento de servicios educativos y un departamento de negocios y operaciones.**
- **Eliminar la posición de director de servicios de apoyo. Un nuevo puesto de supervisor de tecnología debe ser creado para supervisar el Departamento de Tecnología; esta persona debe informar directamente al director de currículo. Además, el supervisor de mantenimiento y transporte debería informar directamente al director de negocios.**
- **Asignar la responsabilidad de operar y coordinar las actividades de recursos humanos a un administrador de la oficina central.**
- **Vuelva a alinear responsabilidades organizativas e informativas y asignar responsabilidades para la seguridad y protección a un administrador a nivel de distrito.**

**COMUNICACIÓN DEL DISTRITO**

El distrito no tiene un proceso de comunicación establecido para efectiva y eficiente transmisión de información interna y externa a través del distrito y de la comunidad. Las organizaciones que practican métodos ineficaces de comunicación pueden luchar con las actividades operacionales básicas. La comunicación efectiva bidireccional es citada como un rasgo necesario para el éxito en todos los niveles educativos, desde la mesa directiva al superintendente a los directores, administradores y maestros. A nivel de distrito, un sistema de comunicación deficiente puede afectar negativamente la moral del personal, la distribución de recursos, y las decisiones de enseñanza y puede contribuir a un ambiente global de aprendizaje que no es propicio para educar efectivamente a los estudiantes.

Además, el distrito no tiene un modelo sistemático para la comunicación. No existen políticas o procedimientos escritos ni ningún método establecido para la forma en que se comunica la información a través del distrito. En entrevistas, los administradores de las escuelas con frecuencia mencionaron que la administración central no busca su contribución en los grandes problemas del distrito ni en las otras funciones claves, tales como el presupuesto, la planificación de las instalaciones, o plan de estudios del distrito.

Los datos de entrevista sugiere que muchos miembros del comité sitio basado en la toma de decisiones (SBDM) no están seguros de su propósito. Entrevistas con el personal también indican que los miembros de los comités de SBDM no participan en el desarrollo de los planes del distrito o de los planes de mejoramiento de las escuelas. Además, tampoco hay evidencia de que los comités de SBDM juegan ningún papel en el proceso presupuestario o el desarrollo personal.

La falta de un proceso establecido para la distribución de información a través del distrito de Freer ISD también ha dado lugar a que los gestores del presupuesto y la mesa directiva no reciban información adecuada para gestionar y supervisar las operaciones financieras de manera efectiva. No hay un proceso establecido para asegurar que los informes financieros se proporcionan de forma programada a las escuelas y a los departamentos. Los gestores del presupuesto y los directores no eran conscientes de lo que estaba en el presupuesto de sus departamentos. El informe mensual presentado a la mesa directiva contiene numerosas circunstancias inusuales que parecen indicar que las cantidades presupuestadas para cada función no se establecen correctamente en el presupuesto.

Además, ni el distrito ni las escuelas tienen un proceso formal para la comunicación con los padres y la comunidad. No hay una posición en Freer ISD con la responsabilidad de coordinar las actividades de participación de los padres y/o de la comunidad. También no hay actividades a nivel de distrito para la participación de la comunidad y no hay conciencia, gestión, o seguimiento a nivel de distrito de los esfuerzos de participación de la comunidad en las escuelas. Por último, no existe un método estándar para la colección de o la respuesta a la retroalimentación de la comunidad.

**Recomendaciones para mejorar el proceso de comunicación del distrito incluyen:**

- **Desarrollar un protocolo de comunicación escrita de carácter oficial que establece claramente los métodos y canales de comunicación previstos.**
- **Desarrollar e implementar un plan de comunicación para la difusión de información al público y la búsqueda de la comunidad y de los padres.**
- **Establecer un proceso para proporcionar una comunicación regular sobre las operaciones financieras del distrito a los gestores del presupuesto y la mesa directiva.**
- **Designar un padre o miembro de la comunidad para servir como coordinador de la participación comunitaria.**

**ADMINISTRACION DE ACTIVOS Y REGISTROS**

El proceso de gestión de registros del Freer ISD es ineficaz y carece de controles adecuados. El distrito ha adoptado un programa de retención de registros, sin embargo, la adopción de este programa es informal y la política local del distrito no lo identifica explícitamente cómo el plan de gestión de registros que el distrito va a seguir. El distrito carece de orientación de gestión de registros para empaquetar y etiquetar correctamente los registros de almacenamiento, preservación de los registros permanentes de la destrucción accidental o corrupción, o bien, la gestión de la deshacer anual, recolección y trituración de los registros.

Procedimientos sistemáticos de almacenamiento en todo el distrito no están establecidos. Por ejemplo, el personal informó que algunos registros se almacenan en un edificio sin uso, mientras que el distrito construyó la nueva planta de la administración, que se completó hace unos cuatro años. El techo del edificio se derrumbó y muchos documentos se perdieron. En el momento de la revisión, el distrito almacenó

los registros en otro edificio sin usar detrás de la escuela secundaria, y entrevistas con el personal indican que el techo de este edificio también se encuentra en necesidad de reparación, dejando al descubierto el distrito con el riesgo de perder los documentos, una vez más.

Además, Freer ISD no tiene un sistema eficaz de identificación y seguimiento de los activos que podría aumentar el riesgo de error y el robo. Los registros de activos fijos capitalizados para Freer ISD son incompletos como todos menos uno de los artículos en el inventario carece de un número de orden de compra o el nombre del proveedor, y, con pocas excepciones, no hay números de serie identificados. Las descripciones son inconsistentes y difíciles de seguir, y hay una alta probabilidad de que algunos elementos de la lista no se encuentran si se toma un inventario formal.

Los procesos de inventariar de tecnología de Freer del ISD resultan en evaluaciones inexactas e incompletas de inventario de tecnología y el potencial de exposición a la pérdida y el robo. Por ejemplo, los inventarios en el salón de clase no se completaron a finales del año escolar 2012-13 ni al principio del año escolar 2013-14.

Los registros del desarrollo personal también indican que el personal del distrito que dirige, organiza, mantiene y almacena los registros no ha sido entrenado en gestión de registros, incluyendo Seguro de Salud de Portabilidad y Ley de Responsabilidad, y no está utilizando las mejores prácticas establecidas para el proceso de grabación.

La falta de procedimientos de gestión de registros en el distrito resulta en confusión para el personal y pone el distrito en riesgo de mantener registros incompletos, y de perder registros, y da lugar al potencial de exposición a multas o acciones legales. La falta de procedimientos de gestión de registros diligentes también podría resultar en el incumplimiento de los requisitos legales señalados por la Biblioteca del Estado de Texas y Comisión de Archivos, la Ley de Información Pública y otras leyes federales y estatales. Además, la forma incompatible de identificación de los activos fijos capitalizados y la falta de un inventario físico programado pueden dar lugar a un riesgo de exagerar la cantidad de activos fijos reportados en el Informe Financiero Anual del distrito.

**Recomendaciones para mejorar la gestión de los documentos y activos del distrito son:**

- **Revisar las políticas locales para desarrollar una política oficial de la administración de registros de todo el distrito.**



- **Asignar un administrador de distrito para servir oficialmente como oficial de la administración de registros del distrito.**
- **Organizar los registros de personal para estar en cumplimiento con las leyes federales y estatales y de los procedimientos de registros requeridos por el distrito.**
- **Establecer un proceso interno para gestionar y mantener un inventario de activos fijos efectiva utilizando la capacidad existente en el sistema de registro financiero del distrito.**

Los capítulos siguientes contienen un resumen de los logros del distrito, hallazgos y recomendaciones numeradas. Explicaciones detalladas de los logros y recomendaciones siguen el resumen y se incluyen los impactos fiscales.

Cada capítulo concluye con una tabla de impacto fiscal que muestra los ahorros o los costos asociados con las recomendaciones del capítulo para el año escolar 2014-15 a través de 2018-19.

La siguiente figura resume el impacto fiscal de las 65 recomendaciones de la evaluación de desempeño.

**IMPACTO FISCAL**

	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	<b>AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS</b>	<b>AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ</b>
Ahorros Brutos	\$166,104	\$166,104	\$166,104	\$166,104	\$166,104	\$830,520	\$0
Costos Brutos	(\$13,700)	(\$11,550)	(\$8,240)	(\$4,350)	(\$13,040)	(\$50,880)	(\$11,557)
<b>Total</b>	<b>\$152,404</b>	<b>\$154,554</b>	<b>\$157,864</b>	<b>\$161,754</b>	<b>\$153,064</b>	<b>\$779,640</b>	<b>(\$11,557)</b>

