
RESUMEN EJECUTIVO DE BIG SPRING ISD

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Desempeño Escolar 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). El equipo de Revisión del Desempeño Escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto (LBB) lleva a cabo revisiones integrales y específicas de los servicios educativos, financieros y operacionales y las programas de los distritos escolares y las escuelas chárter. 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 integral examina 12 áreas funcionales y recomienda formas de reducir costos, aumentar los ingresos, reducir los gastos generales, agilizar las operaciones y mejorar la entrega de servicios educativos, financieros y operacionales. Típicamente, los distritos escolares se seleccionan para revisiones de la gestión y desempeño basado en 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 revisión de la LBB solicita datos del distrito y varias agencias estatales, incluyendo la Agencia de Educación de Texas, el Departamento de Agricultura de Texas y el Centro de Seguridad Escolar de Texas. Además, el equipo de revisión de la LBB puede aplicar otros métodos para obtener información sobre las operaciones del distrito, incluyendo encuestas a los padres, los miembros de la comunidad y el personal del distrito y de las escuelas. Mientras se realiza el estudio interno en el distrito, la información se recopila a través de múltiples entrevistas y grupos de discusión con los administradores y el personal del distrito y de las escuelas, y los miembros de la Mesa Directiva.

El Distrito Escolar Independiente de Big Spring (ISD) se encuentra en el condado de Howard en Big Spring, que está a punto medio entre Dallas y El Paso. El distrito es servido por el Centro Regional de Servicios Educativos de Región XVIII (Región 18), ubicado en Midland. Los legisladores del estado para el distrito son el Senador Kel Seliger and el Representante Drew Darby.

El distrito cuenta con ocho escuelas de instrucción, incluyendo la escuela superior Big Spring, escuela secundaria Big Spring, la escuela intermedia Big Spring, cuatro escuelas primarias (Goliad, Marcy, Moss, and Washington), y el

centro de atención temprana Kentwood. En el año escolar 2013–14, aproximadamente el 65.2 por ciento de los estudiantes fue identificado por tener una desventaja económica (un poco más que el promedio estatal de 60.2 por ciento); 2.1 por ciento se identificaron como estudiantes que aprenden inglés (ELL) (menos que el promedio estatal de 17.5 por ciento); y el 50 por ciento de los estudiantes fueron identificados como en riesgo (un poco más que el promedio estatal de 49.9 por ciento).

DESCRIPCION GENERAL DE LA EDUCACION

Big Spring ISD tiene un historial de logros académicos variable. Bajo el sistema de responsabilidad del estado, el distrito fue clasificado como Se Requiere Aumento para los años escolares 2012–13 y 2013–14. Aunque no hubo una rendición de cuentas del Estado en el año escolar 2011–12, Big Spring ISD fue clasificado Académicamente No Aceptable en el año escolar 2010–11 y Académicamente Aceptable en el año escolar 2009–10. Todas las escuelas también tienen un historial de clasificaciones escolares variables. La **figura 1** muestra clasificaciones escolares durante los últimos cinco años para el distrito y para cada escuela, de conformidad con el sistema de rendición de cuentas anterior (Ejemplar, Reconocido, Académicamente Aceptable, o Académicamente No Aceptable) y el sistema revisado implementado en el año escolar 2012–13 (Cumplió con el Estándar, Se Requiere Aumento, o No Calificada).

La **figura 2** muestra una comparación de diversas medidas académicas para Big Spring ISD al promedio de otros distritos escolares en la región 18 y el estado. Los promedios de rendimiento académico de Big Spring ISD son inferiores a los promedios regionales y estatales en cada área de la lista, con excepción del promedio de calificaciones del examen ACT de los estudiantes que se graduaron en 2013.

En el momento de la visita interna, Big Spring ISD tenía una calificación de acreditación de Acreditado-Advertido. La Agencia de Educación de Texas (TEA) emitió esta calificación para el distrito basado en dos años consecutivos de rendimiento académico bajo. En los años escolares 2010–11 y 2012–13, Big Spring ISD obtuvo las calificaciones escolares Académicamente No Aceptable y Mejora Requerida. Estos años se cuentan como años consecutivos para la rendición de cuentas del Estado, ya que no hubo clasificaciones escolares

**FIGURA 1
CALIFICACIÓN ESTATAL DE BIG SPRING ISD
AÑOS ESCOLARES 2009–10 A 2013–14**

	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13	2013–14
Distrito	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	Se Requiere Aumento	Se Requiere Aumento
Escuela Superior	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	Cumplió con los Estándares	Cumplió con los Estándares
Escuela Secundaria	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	Se Requiere Aumento	Cumplió con los Estándares
Escuela Intermedia Goliad (1)	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	N/A	N/A
Escuela Primaria Goliad (2)	N/A	N/A	Ninguno	Se Requiere Aumento	Se Requiere Aumento
Escuela Primaria Marcy	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	Se Requiere Aumento	Se Requiere Aumento
Escuela Primaria Moss	Reconocido	Académicamente Aceptable	Ninguno	Se Requiere Aumento	Cumplió con los Estándares
Escuela Primaria Washington (3)	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	Se Requiere Aumento	Se Requiere Aumento
Escuela Primaria Bauer (4)	Académicamente Aceptable	Académicamente No Aceptable	Ninguno	N/A	N/A

Notas:

- (1) La escuela intermedia Goliad no estuvo abierta en el año escolar 2012–13 o 2013–14. Esta escuela reabrió en el año escolar 2014–15 con el nombre de Big Spring Intermedia.
- (2) El primer año de la escuela primaria Goliad en existencia fue el año escolar 2012–13.
- (3) El centro de atención temprana Kentwood no recibe calificaciones individuales y se incluye en las calificaciones de la escuela primaria Washington.
- (4) La escuela primaria Bauer dejó de existir después del año escolar 2011–12.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Calificaciones responsabilidad académica, años escolares 2009–10 a 2013–14.

estatales en el año escolar 2011–12. Luego de la visita interna, TEA le emitió una clasificación escolar de Mejora Requerida para el año escolar 2013–14 con una calificación de acreditación de Acreditado-Probatoria a Big Spring ISD. Un estado de Acreditado-Probatoria significa que el distrito exhibe deficiencias en el rendimiento, y que de no ser abordado, conducirán a que a Big Spring ISD se le asigne una acreditación de No Acreditado-Revocado. Una acreditación de No Acreditado-Revocado significa que TEA ya no reconoce el distrito como un distrito escolar público de Texas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FINANZAS

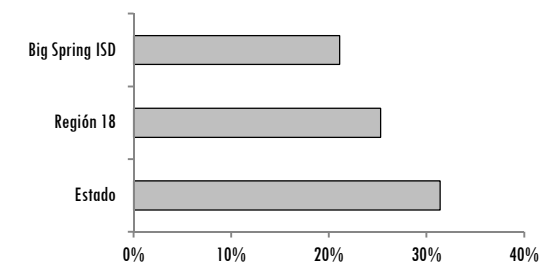
En el año escolar 2013–14, el valor gravable certificado de Big Spring ISD por estudiante fue de \$387,215. Esta valor gravable del distrito es menor que y por lo tanto no está sujeto al primer nivel requerido del valor del saldo del estado (EWL) de \$476,500. Cuando el nivel del valor gravable de un distrito es más que el EWL, el estado “retoma” una parte de los ingresos fiscales locales de distritos escolares ricos para

ayudar en la financiación de la educación pública en otros distritos. Este EWL primario se aplica a las tasas de impuestos de un distrito hasta \$1.00 por cada \$100 de valor. El sistema de financiamiento a la educación del estado tiene una EWL secundaria que se aplica a cierto esfuerzo de impuestos enriquecedores de más de \$1.00.

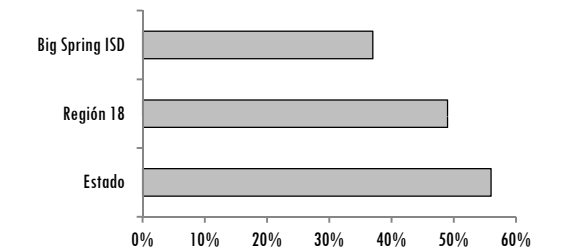
En el año fiscal 2013, el total de los gastos reales de Big Spring ISD fueron de aproximadamente \$44 millones. Por alumno, los gastos reales de funcionamiento de Big Spring ISD en el año escolar 2012–13 fueron \$8,147, en comparación con el promedio estatal de \$8,327. En el año fiscal 2013, Big Spring ISD gastó aproximadamente el 50.1 por ciento del total de los gastos reales de funcionamiento en la instrucción, en comparación con el promedio estatal de aproximadamente 57.2 por ciento. El porcentaje de gastos usados para la instrucción se calculó utilizando el total de los gastos reales de funcionamiento del distrito que financiaron las actividades de instrucción directa, incluyendo la Función 11 (Instrucción), Función 12 (Recursos de Instrucción y

**FIGURA 2
BIG SPRING ISD
MEDIDAS ACADÉMICAS DE LOS ESTUDIANTES EN COMPARACIÓN CON LA REGIÓN 18 Y EL ESTADO
AÑO ESCOLAR 2013–14**

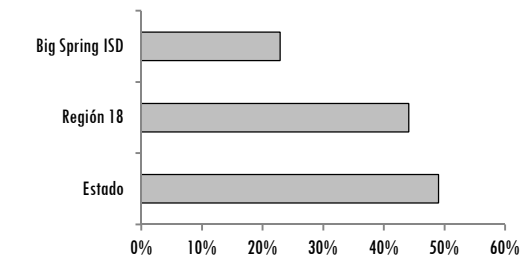
CURSO AVANZADO/MATRICULA DOBLE COMPLETADO



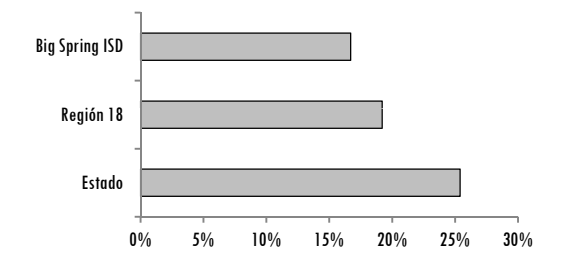
GRADUADOS PREPARADOS PARA LA UNIVERSIDAD* QUE COMPLETARON INGLÉS Y MATEMÁTICAS



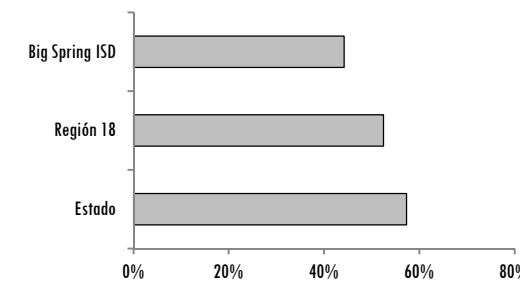
SAT/ACT PORCENTAJE DE ESTUDIANTES EVALUADOS



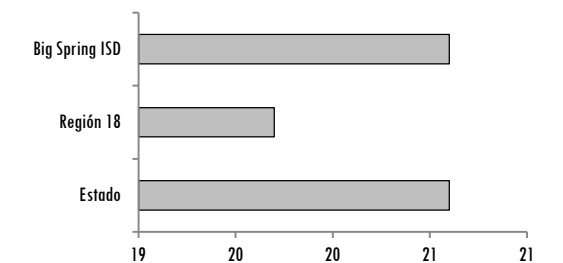
PROMEDIO DE CALIFICACIONES DEL EXAMEN ACT



ESTUDIANTES EN/POR ENCIMA DEL CRITERIO**



GRADUADOS MATRICULADOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN TEXAS



*NOTA: Para ser considerado apto para la universidad, un graduado debe haber cumplido o superado los criterios para la universidad en la prueba TAKS al nivel de salida, o en el examen SAT o ACT.

**NOTA: El criterio se refiere a las puntuaciones en los exámenes de admisión universitaria SAT y ACT, los exámenes AP e IB, y el indicador de graduados universitarios- listos. Para las pruebas de admisión a la universidad, los puntajes de criterio son 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 criterios son, al menos, 3 en los exámenes AP, y por lo menos 4 en el IB.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Texas Informe de Rendimiento Académico 2013–14.

Fuentes de los Medios de Comunicación), Función 13 (Desarrollo del Currículo y Instrucción Desarrollo del Personal), y la Función 31 (Orientación, Servicios de Consejería, y Evaluación).

LOGROS

El equipo de revisión identificó logros notables durante el estudio interno basados en las mejores prácticas del distrito.

UN MODELO DE MEJORA

Big Spring ISD ha hecho un compromiso a largo plazo para un modelo de mejora para las escuelas del distrito y ha continuado a apoyar y sostener la iniciativa. Los administradores de Big Spring ISD iniciaron el programa de Lead Your School en la escuela secundaria en el año escolar 2011–12. El objetivo del programa es proporcionar a los administradores y maestros las herramientas y la capacitación para desarrollar un sistema de instrucción que aumenta el rendimiento de los estudiantes a través del uso de estrategias de enseñanza probadas. El distrito adoptó el programa en todo el distrito en el año escolar 2013–14. La decisión del distrito para continuar esta iniciativa demuestra un compromiso a un enfoque consistente, centrada en el mejoramiento de todas las escuelas. Como parte del programa, los directores de escuela realizan recorridos en los salones de clase cada semana, con la intención de reforzar la aplicación de las estrategias de enseñanza fundamentales por los maestros.

En los grupos de discusión, los principales de escuela y maestros comentaron sobre el valor de los recorridos en los salones de clase para ayudar a mantener el enfoque de instrucción. Los maestros expresaron que los recorridos en los salones y la retroalimentación aumentaron su uso intencional y consciente de las estrategias de enfoque. Los directores de las escuelas indicaron que los recorridos aumentaron su conocimiento y comprensión de lo que estaba sucediendo en el salón de clase y mejoran la calidad de las conversaciones sobre la enseñanza y el aprendizaje. Los directores de las escuelas y maestros comentaron sobre el valor de los esfuerzos del distrito para continuar esta iniciativa durante los dos últimos años. El compromiso sostenido del distrito proporciona estabilidad y enfoque en los esfuerzos de mejoramiento académico. Antes de la implementación de este modelo, las estrategias del distrito para mejorar cambiaban con frecuencia, y una nueva iniciativa era introducida normalmente cada año.

WATCH D.O.G.S.

Big Spring ISD ha instituido un programa para aumentar el número de voluntarios de la comunidad en sus escuelas. Con el liderazgo del coordinador de relaciones con la comunidad, las escuelas primarias de Big Spring ISD han implementado un programa de voluntario para familias llamada “Watch D.O.G.S”, o “padres de grandes estudiantes”, un programa nacional del Centro Nacional para la Paternidad. El programa anima a los padres, abuelos, padrastros, tíos, y otros individuos para servir como voluntarios al menos un día al año en una variedad de actividades de la escuela que le sean asignadas por el director de la escuela u otros administradores. El propósito del programa es “proporcionar modelos masculinos positivos para los estudiantes, lo que demuestra con su presencia que la educación es importante, y para proporcionar pares adicionales de ojos y oídos para mejorar la seguridad escolar y reducir la intimidación.”

Los directores de las escuelas primarias de Big Spring ISD alaban el éxito del programa. A partir del momento de la visita interna, más de 300 personas se habían ofrecido como voluntarios en las cuatro escuelas primarias como parte del programa Watch D.O.G.S. El distrito anticipa que cada Watch D.O.G.S. voluntario invertirá un día en una escuela por año escolar. Este total sería de 2,114 horas de trabajo voluntario (302 voluntarios x 7 horas por 1 día) como resultado de este programa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

Big Spring ISD no tiene una estructura organizativa eficaz o eficiente en relación las líneas de responsabilidad y el ámbito de control del superintendente. Dentro de la estructura organizativa de Big Spring ISD, el superintendente está en riesgo de gastar una cantidad significativa de tiempo supervisando los empleados, 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 de Big Spring ISD supervisa y evalúa 16 informes directos. El superintendente supervisa siete áreas funcionales de operación diferentes, incluyendo la entrega de servicios educativos, relaciones con la comunidad, la transportación, el mantenimiento, el programa atlético, las operaciones de negocio y la tecnología. Dada la amplitud de las responsabilidades de este puesto, la supervisión de todos los informes directos es un reto para el superintendente. Requisitos de información operativos diarios probablemente son significativos con esta estructura organizativa. Aunque un ámbito de control efectivo o el número de empleados que un supervisor pueda supervisar con eficacia varía según la organización, un número típico por un ejecutivo es de seis a ocho posiciones que se le reportan directamente.

Además, la organización de instrucción de Big Spring ISD no proporciona una gestión unificada de los servicios educativos del distrito. Las áreas curriculares y las áreas de evaluación relacionadas no son consolidadas, y estas áreas reportan de forma independiente al superintendente. Esto incluye al director de currículo e instrucción, el director de educación especial, el director de los programas federales y especiales, y el director de mejoramiento de la escuela.

El director de mantenimiento y transportación supervisa tanto el departamento de Transportación como el de Mantenimiento. Esta posición tiene responsabilidades para tres de las funciones que requiere la mayoría de mano de obra en el distrito, que son la supervisión de los edificios, servicios de custodia y transporte de los estudiantes. Esta amplitud de responsabilidades no proporciona suficiente tiempo para la planificación eficaz o la organización de los departamentos de Transportación o Mantenimiento.

Big Spring ISD tampoco tiene una estructura organizativa de seguridad y de protección que controla, dirige y mitiga todas las facetas de la seguridad y la protección del distrito. El distrito no cuenta con un departamento o persona responsable de la organización y gestión de la seguridad y la protección para de todo el distrito. La responsabilidad de supervisar las escuelas y la seguridad del distrito se distribuye entre varios individuos. Esta estructura organizativa fragmentada ha resultado en varias tareas importantes de planificación, vigilancia y supervisión que no se finalizan.

Otros puntos de confusión con la estructura de la organización se refieren a la toma de decisiones y las áreas definidas de responsabilidad. Algunos jefes de departamento y directores

se frustran por comprender cómo y quién toma las decisiones que afectan directamente a su ámbito de control y sus áreas percibidas de responsabilidad. Por ejemplo, en grupos de discusión con el equipo de revisión, administradores de la escuela afirmaron que si necesitan una decisión sobre un tema, que primero le pedirá orientación del administrador de la oficina central con quien trabajan más, o con quien se siente más cómodo. Sin embargo, si la decisión de este administrador central no es lo que los jefes de departamento o directores esperan para abordar su situación, toman las preguntas o cuestiones a otro administrador central, de quien, en muchos casos, reciben una respuesta diferente. Los jefes de departamento y directores siguen la decisión del administrador central que se sienten aborde mejor sus temas o problemas.

Recomendaciones para ayudar a la alineación organizacional incluyen:

- desarrollar e implementar una estructura organizacional que especifica claras líneas de autoridad y razonables ámbitos de control para los administradores del distrito para proporcionar un funcionamiento eficiente y eficaz del distrito;
- consolidar todos los puestos con responsabilidad de proporcionar apoyo de currículo e instrucción al personal del distrito bajo una nueva posición, superintendente asistente para la instrucción;
- eliminar la posición de director de mantenimiento y transportación y separar los deberes de transportación y del mantenimiento de los edificios en dos nuevos puestos de director, el director de transportación y el director de instalaciones y mantenimiento; y
- establecer un Departamento de la Seguridad y la Protección y para alinear con mayor eficacia e integrar la supervisión y gestión de la seguridad y la protección.

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

El distrito carece de un proceso de planificación estratégica de largo plazo que integra la planificación del distrito, las escuelas, y los departamentos para proporcionar enfoque y dirección al distrito.

Numerosos planes se desarrollan cada año en todo el distrito, incluyendo el plan de mejoramiento dirigido; plan de mejoramiento; planes de mejoramiento de las escuelas; planes de mejoramiento dirigidos de las escuelas; plan de la

tecnología; plan de instalación; plan de la seguridad y la protección; y el plan de transportación.

Big Spring ISD no tiene un proceso, sin embargo, de la coordinación y la integración de estos sistemas académicos y operativos en un solo plan estratégico a largo plazo coherente. 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 mejoramiento del distrito y de las escuelas. Sin un proceso integral de planificación estratégica, un distrito no puede garantizar un acuerdo en cuanto a sus necesidades, el uso de los recursos, o los objetivos de las partes interesadas. En conjunto, los planes no siempre conducen al distrito en la misma dirección. En Big Spring ISD, ningún coordinación de los objetivos / estrategias y asignaciones de recursos aparece en los diferentes planes del distrito, y los gastos no están alineados constantemente a los planes. El distrito tampoco tiene una forma de medir la eficacia global que incluye a todos los departamentos, no sólo las medidas académicas de rendimiento de los estudiantes.

Por ejemplo, la junta directiva de Big Spring ISD no ha adoptado un plan maestro de instalaciones de largo plazo. Entrevistas realizadas durante la visita al distrito por el equipo de revisión estableció que los miembros del personal de mantenimiento no estaban conscientes de un proceso formal de revisión de instalaciones o una evaluación de las futuras necesidades de instalaciones.

El plan de tecnología de largo plazo del distrito no aborde adecuadamente las necesidades del distrito y no está vinculado al Plan de Mejoramiento del Distrito (DIP). El director de tecnología de Big Spring ISD completó el plan de tecnología para el año escolar 2014–15 durante la visita interna del equipo de revisión y le proporcionó una copia al equipo. Ni el superintendente, ni la junta directiva habían revisado este plan, y no estaba disponible en el sitio web del distrito. El plan no muestra evidencia de que se ha sido desarrollado o evaluado por un comité formal de personal. El plan de tecnología para el año 2014–15 señala que se basa en la información del DIP, pero el equipo de revisión encontró que no se habían hecho esfuerzos significativos para atar los planes juntos o para garantizar que los planes se complementan entre sí.

Además, el distrito carece de un proceso integral y enfoque coordinado para la evaluación de los procedimientos y las necesidades de la seguridad y la protección. Por ejemplo, sin los procesos de gestión y control de visitantes consistentes, el distrito corre el riesgo de no mantener a sus estudiantes

seguros. El distrito también no tiene en marcha un sistema para llevar a cabo inspecciones de seguridad frecuentemente.

Además, el Departamento de Transportación de Big Spring ISD carece de un proceso eficaz para gestionar vehículos del distrito, lo que resulta en una flota de vehículos que supera las necesidades del distrito. El distrito tuvo 19 autobuses en el uso diario para las rutas de casa a la escuela en el año escolar 2014–15. Sin embargo, el distrito cuenta con 39 autobuses escolares que están titulados, mantenidos, reparados y asegurados por el distrito. Este tamaño de la flota se traduce en una proporción de autobuses de repuesto a autobuses activas de 52 por ciento, en comparación con el estándar de la industria de 10 por ciento a 15 por ciento.

Recomendaciones para ayudar al proceso de planificación a largo plazo del distrito incluyen:

- desarrollar e implementar un plan estratégico integral con un período de tres a cinco años con objetivos medibles para asegurar contabilidad y evaluación de la efectividad del distrito en el cumplimiento de las necesidades de sus estudiantes;
- establecer un plan maestro de facilidades con una línea de tiempo de cinco años y 10 años y actualizar el plan anualmente o cuando sea necesario;
- desarrollar un proceso para preparar regularmente y mantener un plan tecnológico alineado con las necesidades y las metas identificadas por el distrito;
- desarrollar e implementar un sistema de control de acceso y gestión de visitantes de todo el distrito;
- adoptar un plan y proceso para completar las inspecciones periódicas de seguridad y corregir cualquier deficiencia señalada; y
- reducir el tamaño de la flota de autobuses escolares del distrito reemplazando los vehículos viejos y de poco uso, y dejar de asignar sus nuevos autobuses para servir sólo las actividades extracurriculares.

CURRÍCULO E INSTRUCCIÓN

Big Spring ISD no proporciona una dirección clara para el desarrollo, gestión y evaluación de currículo e instrucción.

El plan de Mejoramiento del Distrito 2014–15 de Big Spring ISD lista el Texas Essential Knowledge and Skills Resource System (TRS) como el currículo oficial del distrito. Sin embargo, los maestros no están obligados a utilizar TRS, y

como resultado, el currículo a través de los campus no es uniforme. Durante las entrevistas realizadas durante la visita al distrito, el personal de Big Spring ISD dijo que es común que los maestros desarrollan sus propios currículos fuera del TRS. Hay dos formas principales de alineación curricular. Un plan de estudios está alineado verticalmente en niveles para que la información que los estudiantes aprenden en un grado inferior o un curso anterior los prepare para grados más avanzados y trabajo más difícil. Un plan de estudios que está alineado horizontalmente significa que el mismo material esta enseñada a través de diferentes clases en un determinado nivel de grado, y que el material que se enseña está alineada con los estándares de aprendizaje y evaluaciones establecidas por el distrito o estado. Big Spring ISD no ha alineado los currículos o habilidades evaluadas en las pruebas estatales horizontalmente dentro de los niveles de grado o verticalmente entre los niveles de grado.

El distrito también no utiliza un proceso consistente por el cual todos los maestros tienen acceso a información sobre los materiales educativos disponibles y otros recursos complementarios necesarios para sus clases, y el distrito no proporciona oportunidades adecuadas para la planificación curricular. Mientras que algunas escuelas indicaron que había horarios académicos para los profesores basados en pruebas de referencia mensuales, el equipo de revisión encontró poca evidencia de cualquier intento consistente del distrito para usar los datos de rendimiento de los estudiantes para modificar la instrucción, dirigirse a áreas de debilidad en el rendimiento, o considerar intervenciones adicionales si fueron necesarios.

Sin un proceso que requiere una revisión periódica y exhaustiva del currículo, con la participación de las principales partes interesadas, incluyendo los maestros, administradores, la junta directiva y la comunidad, Big Spring ISD seguirá teniendo un programa de instrucción que carece de alineación vertical y horizontal. Los maestros seguirán usando materiales de instrucción que no han sido revisadas para alineación a los TEKS, y la instrucción será inconsistente. Alineación de currículo, instrucción y desarrollo profesional fomenta la instrucción consistente entre sujetos, grados, y escuelas.

Para mejorar el proceso de currículo e instrucción, el distrito debe revisar todas las áreas del currículo, instrucción, recursos instructivos y evaluación para alinear horizontalmente y verticalmente estos componentes para proporcionar una estructura para un sistema coordinado de desarrollo del currículo e instrucción. Para poner en práctica esta recomendación, el distrito debe establecer un comité que

incluye un miembro de la junta directiva, el superintendente, los directores de las escuelas, el director de currículo, un maestro experto, si está disponible, y miembros de la comunidad para estudiar las políticas del distrito relacionadas con el desarrollo del currículo e instrucción, y recomendar cambios en las políticas para la aprobación de la junta directiva. Además, Big Spring ISD debe estudiar los recursos disponibles para la mejora del currículo, la eficacia de los maestros y para los estudiantes con necesidades especiales.

RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y RETENCIÓN

Big Spring ISD no tiene un plan comprensivo para atraer y retener a maestros calificados. El distrito no tiene un proceso para abordar a la alta tasa de rotación de maestros. En el año escolar 2013–14, la tasa de rotación de maestros de Big Spring ISD fue 28.8 por ciento. Esta tasa fue significativamente superior a la media estatal (16.2 por ciento), de Región 18 (20.5 por ciento), y de todos los distritos pares (14.8 por ciento). Distritos pares son distritos similares a Big Spring que son utilizados para fines de comparación en el informe. El distrito contrató a 70 nuevos maestros en el año escolar 2014–15.

Big Spring ISD también tiene dificultades reteniendo maestros con tenencia. En el año escolar 2013–14, el 13.2 por ciento de los maestros en el distrito fueron maestros de primer año, y el 30.8 por ciento de los maestros del distrito tenían de uno a cinco años de experiencia. Estos porcentajes estaban significativamente más altos que los promedios de los distritos pares, Región 18 y el estado. Del mismo modo, la tasa de maestros con más de 20 años de experiencia de Big Spring ISD fue más bajo que cualquier otro grupo de comparación.

La incapacidad del distrito para retener maestros podría ser el resultado de que Big Spring ISD carece de un plan sistemático de desarrollo profesional para el personal docente. Durante las entrevistas, el personal indicó que las escuelas del distrito ofrecen algún desarrollo profesional orientada a la instrucción, pero en general, planes publicados de desarrollo profesional para cada campus no se preparan. En los grupos focales, los maestros respondieron negativamente en general con respecto al desarrollo profesional que reciben. Algunos lo caracterizaron como “instrucción en grupo” cuando se necesita más asistencia específica. Los maestros también señalaron que a veces lo que escucharon en una sesión de desarrollo profesional estaba en conflicto con lo que escucharon en otra sesión.

Durante las entrevistas en situ, el personal informó que el método principal que el distrito usa para reclutar nuevos maestros es participar en ferias de empleo regionales. Además, para el año escolar 2014–15, a los nuevos candidatos maestros se les ofreció un “incentivo reubicación” si estaban de acuerdo para ir a Big Spring ISD para enseñar. El incentivo que ofrece el distrito pagará estos maestros \$ 2,000 adicionales por año durante tres años si permanecen empleados en Big Spring ISD.

El distrito no está llevando a cabo entrevistas de salida con los maestros salientes para identificar y dirigirse a las causas de la alta tasa de rotación de maestros. El personal indicó que los mentores no están entrenados en cómo ser mentores y que no proporcionan soporte tal como observaciones en el aula u orientación significativa.

Para ayudar al proceso de reclutamiento, contratación y retención de maestros, el distrito debe:

- formar un comité para reducir la rotación de maestros para identificar e implementar estrategias para atraer a los maestros al distrito y para la reducción de las tasas de salida de los maestros; y
- desarrollar e implementar un proceso de desarrollo profesional coordinado en todo el distrito que asegure que todos los maestros reciben instrucción específica centrada en objetivos clave del distrito.

PROCESO DE PRESUPUESTO

El proceso presupuestario de Big Spring ISD no incluye la participación de personal de los campus ni partes interesadas de la comunidad, y el documento del presupuesto no se comunica con eficacia al público. El presupuesto es desarrollado por el director financiero (CFO) y el superintendente con participación mínima de otro personal del distrito o de las escuelas. El CFO utiliza los datos presupuestados y gastados del año anterior y hace adiciones o deducciones para desarrollar el presupuesto. La única participación en el presupuesto de que tienen el personal del campus es distribuir una asignación para suministros y materiales que las escuelas gestionan. Al público no se proporciona un método para participar en el proceso de desarrollo del presupuesto y el distrito no lleva a cabo reuniones para obtener la participación de los directores y jefes de departamento.

Los directores de las escuelas y los jefes de departamento reciben directrices presupuestarias e instrucciones para el presupuesto cada año. Sin embargo, estas directrices e

instrucciones sólo se refieren a cómo y cuándo las escuelas y los departamentos asignan fondos después de que se desarrolló el presupuesto.

La falta de aportación de personas interesadas de las escuelas y de la comunidad en el desarrollo del presupuesto no garantiza la alineación de los gastos del distrito con las necesidades del personal de la escuela. A pesar del bajo rendimiento académico del distrito, Big Spring ISD no se ha alineado los gastos de instrucción para satisfacer las necesidades académicas. Sin aportación adecuada del personal de la escuela y la comunidad, el presupuesto del distrito no refleja las necesidades del distrito para educar mejor a los estudiantes. El gasto de Big Spring ISD para instrucción se ha reducido en los últimos años, a pesar de una mayor necesidad para un enfoque en el rendimiento académico. El porcentaje de los fondos generales gastados en la instrucción se redujo de 56.1 por ciento a 53.3 por ciento desde el año escolar 2010–11 a 2013–14, una disminución de 2.8 puntos porcentuales y el mayor disminución de cualquier función.

Además, el documento presupuestario del año escolar 2014–15 de Big Spring ISD proporciona información financiera, pero que no contiene explicativas narrativas, tablas o gráficas para comunicar los objetivos o prioridades al público. El presupuesto no es útil como herramienta de comunicación y no destaca iniciativas importantes, comunica las metas del distrito, o proporciona una idea de la operación del distrito. El presupuesto del distrito, como presentado a la pública, es esencialmente nueve páginas de números. Una página muestra los ingresos y los gastos estimados por cada fondo, y las ocho páginas restantes muestran cantidades de los gastos por fondo, función y objeto. El presupuesto no incluye ninguna narrativa para explicar los números.

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

- establecer un proceso de desarrollo del presupuesto que busca la opinión del público y del personal y publicar un calendario presupuestario para comunicar el proceso a las partes interesadas; y
- desarrollar un documento presupuestario informativo y publicarlo en el sitio web del distrito para proporcionar a la pública y partes interesadas con información perteneciente a las operaciones financieras del distrito.

SUPERVISIÓN FINANCIERA

Big Spring ISD carece de un proceso de supervisión financiera eficaz y eficiente. Por ejemplo, la inversión del distrito en activos fijos no se gestiona adecuadamente. El distrito utiliza varios sistemas incompatibles para gestionar el inventario, lo que se traduce en esfuerzo personal duplicada y produce inconsistencias en la presentación de informes de activos. Además, el distrito no tiene control de la supresión de artículos, y si hay inventario que no puede ser explicada está eliminado sin la necesidad de recibir aprobación. Big Spring ISD mantiene dos sistemas de inventario diferentes para los activos fijos que tienen un valor de \$500 o más. La Oficina de Negocios intenta mantener los dos sistemas en equilibrio, pero los informes de ambos sistemas no equilibraron durante la visita en situ en enero de 2015, cuando se prepararon listados de cada sistema para activos capitalizados para el equipo de revisión. Un sistema mostró casi 4,000 artículos valorados en \$10.1 millones, mientras que el otro sistema mostró más de 5.000 artículos valorados en \$11.1 millones. El distrito no reconcilia los dos sistemas para identificar inexactitudes.

Además, los gastos de personal son los gastos más grandes del distrito, y Big Spring ISD no ha monitoreado eficazmente las estructuras de personal en varios departamentos. Por ejemplo, el Departamento de Servicio de Alimentos no está manejando adecuadamente su dotación de personal y no ha establecido normas para orientar la asignación de horas de mano de obra por cada cocina. En comparación con las normas nacionales, la productividad en todas las cocinas de Big Spring ISD cae por debajo de esas normas. La asignación de horas de trabajo del Departamento de Servicio de Alimentos no está alineada con el número de comidas que se sirven.

Big Spring ISD tampoco ha establecido normas o métodos para determinar los niveles de dotación de personal de custodia, y el distrito no utiliza una fórmula de personal para calcular el número de custodios necesarios en cada campus. Una falta de normas de personal de custodia o fórmulas se traduce en cargas de trabajo de custodia inequitativas de un campus a otro. En comparación con el estándar de la industria de 19,000 pies cuadrados ajustados por cada custodio, con los pies cuadrados ajustados a 95 por ciento del área en pies cuadrados reales, custodios en Big Spring ISD pueden ser responsables para la limpieza de tan sólo 12,347 pies cuadrados por día o tantos como 40,438 pies cuadrados. Además, en comparación con el estándar de la industria, el número de custodios es consistente en algunos campus y es inconsistente en otros campus. En general, el distrito cuenta

con unos siete custodios menos que el estándar sugiere. En respuesta, el distrito permite que los 28 custodios que trabajan el turno de noche en todas las escuelas a trabajar en turnos de nueve horas de lunes a jueves y un turno de ocho horas el viernes. Las cuatro horas más de una semana de trabajo normal de 40 horas se pagan como horas extraordinarias. Con más de \$70,000 gastados en horas extras al año, éste no es un método rentable de gestionar las operaciones de custodia.

Además, la falta de supervisión financiera de Big Spring ISD se ha traducido en el Departamento de Servicio de Alimentos gastando más de \$35,000 al año en su práctica de proporcionar comidas gratuitas al personal, incluyendo, por ejemplo, los maestros y los custodios, que ayudan durante el servicio de comida. Un adicional \$4,000 al año se utiliza para comprar bocadillos para los estudiantes durante los períodos de exámenes. Ninguna de estas prácticas es consistente con las regulaciones de los programas de servicio de alimentos estatales y federales, y estas prácticas afectan negativamente a la situación financiera del departamento.

Para ayudar al proceso de supervisión financiera, el distrito debe:

- mejorar la gestión de la inversión del distrito en los activos fijos por el desarrollo e implementación de un plan integral para los activos fijos y la realización de inventarios físicos anuales;
- establecer una fórmula de dotación de personal basado en estándares de la industria y las necesidades operativas individuales para el Departamento de Servicio de Alimentos y establecer una lista de sustitutos para asegurar que todas las tareas se completan en el caso de una ausencia;
- desarrollar e implementar un modelo de personal para administrar mejor la distribución del trabajo entre los custodios y reevaluar la política de programación de algunos custodios para trabajar cuatro horas extraordinarias por semana; y
- discontinuar la práctica de exigir el Departamento de Servicio de Alimentos para subsidiar alimentos gratuitos para adultos y bocadillos para los estudiantes.

GESTIÓN DE CONTRATOS

Big Spring ISD no supervisa de manera efectiva sus servicios contratados. Rendimiento de los servicios contratados no se controla centralmente, y algunos servicios no están

correctamente realizados o documentados. El distrito no cuenta con procedimientos formales que guían la gestión de contratos.

Los servicios contratados son gestionados por el campus o departamento que inició el contrato. Aunque no existe una verificación central de servicios, la escuela o departamento confirma al director de servicios de negocios que todas las disposiciones del contrato se han completado antes de que se puedan hacer los pagos. Desde los años fiscales 2009–10 al 2013–14, el gasto de Big Spring ISD en los servicios contratados aumentó \$ 786.328, o 26.6 por ciento.

El equipo de revisión identificó la falta de supervisión en varios de los contratos del distrito. El contrato de servicios legales de la junta directiva de Big Spring ISD está fechada el 29 de enero de 2004, y, según el director financiero, no ha sido revisado o actualizado en al menos cinco años. El contrato incluye un retenedor mensual de \$200, pero carece de cualquier límite o una tarifa por hora definida por servicios realizados. Afirma que “los servicios fuera del retenedor se paga basado en nuestras tarifas por hora”, pero no cuantifica la tarifa.

El distrito también mantiene contratos para las pruebas e inspecciones de las alarmas de incendios, la inspección anual de los extintores de incendios, y la inspección anual de los sistemas de extinción de incendios de la cocina. Sin embargo, el distrito no tiene un proceso para asegurar que las inspecciones requeridas se llevan a cabo. El equipo de revisión encontró consistentemente que los extintores del distrito no estaban inspeccionado correctamente, y muchos no tenían una etiqueta de mantenimiento, o tenían una etiqueta de mantenimiento fuera de la fecha.

Big Spring ISD contrata para sistemas de extinción de fuego de la cocina, pero el sistema en la cocina del sur de la cafetería de la escuela intermedia no ha sido inspeccionado o mantenido desde 1999. Aunque el distrito ya no utiliza este espacio para cocinar, el sistema de extinción de incendios está todavía instalado y por lo tanto, se requiere que se mantenga en una condición operativa o eliminarlo.

Cuando el personal del distrito no vigila el rendimiento de los proveedores, el distrito no puede asegurar a la junta directiva y otras personas interesadas que está gastando sabiamente y eficientemente los recursos del distrito. Al permitir la aprobación de los pagos por los servicios contratados sin asegurarse de que estos servicios se llevan a cabo con eficacia, el distrito se expone aún más al desperdicio y la pérdida.

Para ayudar en el proceso de gestión de contratos, el distrito debe desarrollar e implementar un proceso formal de gestión de contratos con procedimientos y prácticas escritas para identificar todos los contratos del distrito, capturar y controlar los requisitos de los contratos centralmente, y evaluar el rendimiento del proveedor.

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

Cada capítulo concluye con una tabla de impacto fiscal con las recomendaciones del capítulo y los ahorros o los costos asociados para los años académicos 2015–16 a través de 2019–20

La siguiente figura resume el impacto fiscal de las 57 recomendaciones incluidas en el reporte. Se muestra un desglose de cantidad que la aplicación de las recomendaciones costará o guardar durante los cinco años siguientes. También muestra el total combinado gastado o guardado.

IMPACTO FISCAL

	2015–16	2016–17	2017–18	2018–19	2019–20	AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ
Ahorros Brutos	\$286,283	\$286,283	\$286,283	\$286,283	\$286,283	\$1,431,415	\$31,500
Costos Brutos	(\$192,486)	(\$192,486)	(\$192,486)	(\$192,486)	(\$192,486)	(\$962,430)	(\$125,000)
Total	\$93,797	\$93,797	\$93,797	\$93,797	\$93,797	\$468,985	(\$93,500)