

RESUMEN EJECUTIVO

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Rendimiento Escolar (TSPR) en 1990 para “revisar periódicamente la eficacia y la eficiencia de los presupuestos y las operaciones de los distritos escolares.” (Texas Código de Gobierno, Sección 322.016) El equipo de la revisión del rendimiento escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto lleva a cabo exámenes exhaustivos y específicos de los distritos escolares y las escuelas chárter y programas educativos, financieros y operativos. El equipo produce informes que identifican logros, hallazgos y recomendaciones basados en el análisis de datos y el estudio in situ de las operaciones de cada distrito. Los distritos escolares son seleccionados para exámenes de la gestión y del rendimiento sobre la base de un análisis de riesgo de múltiples indicadores educativos y financieros. Una revisión examina doce áreas funcionales y recomienda formas de reducir costos, aumentar los ingresos, reducir los gastos, optimizar las operaciones y mejorar la prestación de servicios educativos, financieros y operativos.

El distrito escolar independiente Refugio (ISD) es un distrito rural, que se encuentra en el área de Coastal Bend de Texas. El distrito es servido por el Centro de Servicios Educativos III Regional (Región 3), ubicado en Victoria. Los legisladores del estado para el distrito son Senador Glenn Hegar, la Senadora Judith Zaffirini, Representante JM Lozano, y el representante Geanie W. Morrison.

En el año escolar 2012–13, el distrito escolar tiene tres escuelas:

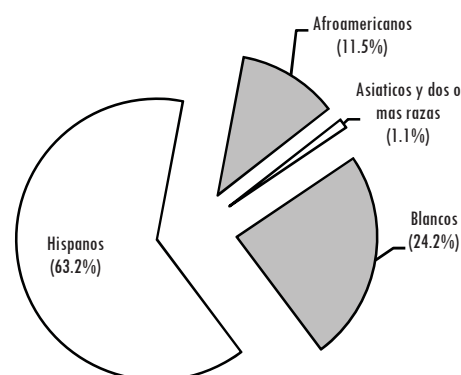
- La Escuela Elemental Refugio,
- La Escuela Intermedia Refugio, y
- La Escuela Superior Refugio.

La matrícula del distrito era de 731 estudiantes en el año escolar 2012–13. De esa cifra, el 11.5 por ciento eran afroamericanos, el 63.2 por ciento eran hispanos, el 24.2 por ciento eran blancos, y el 1.1 por ciento eran asiáticos o de dos o más razas, como se muestra en la **Figura 1**.

EDUCACION

La **Figura 2** muestra un resumen de los índices federales de rendición de cuentas del estado y del distrito en los años escolares 2009–10 a 2011–12. Para la rendición de cuentas del Estado, la calificación del año escolar 2011–12 es igual a

FIGURA 1
REFUGIO ISD DEMOGRAFÍA ESTUDIANTIL
AÑO ESCOLAR 2012–13



FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Sistema de Gestión de Información de la Educación Pública, Febrero de 2013.

FIGURA 2
REFUGIO ISD CALIFICACIONES ESCOLARES
AÑOS ESCOLARES 2009–10 A 2011–12

AÑO ESCOLAR	CLASIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD ESTATAL	CLASIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD FEDERAL
2009–10	Académicamente Inaceptable	Adquirió Progreso Anual Adecuado
2010–11	Académicamente Aceptable	Adquirió Progreso Anual Adecuado
2011–12	Académicamente Aceptable	No Adquirió Progreso Anual Adecuado

NOTA: Las calificaciones de rendición de cuentas para el año escolar 2012–13 no estaban disponibles en el momento de este informe.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Sistema Indicador de Excelencia Académica, Febrero de 2013.

la de 2010–11 debido a la transición de la Evaluación de Conocimientos y Habilidades de Texas (TAKS) al Estado de las Evaluaciones de la Preparación Académica (STAAR) Texas.

FINANCIERO

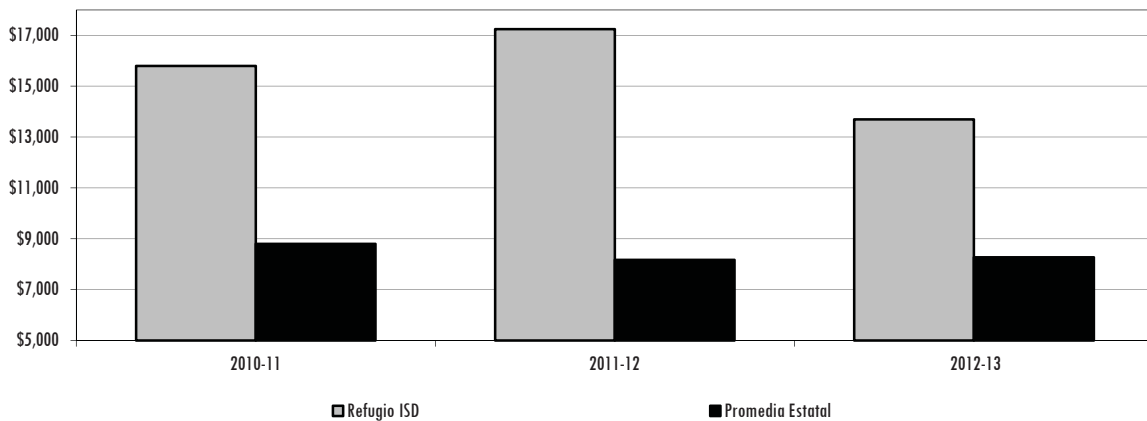
Refugio ISD es un distrito de propiedad rica, o un distrito “Capítulo 41”. Capítulo 41 del Código de Educación de Texas establece disposiciones para ciertos distritos escolares a compartir sus ingresos fiscales locales con otros distritos

escolares. Los fondos que se distribuyen por los distritos de propiedad rica son “capturados” por el sistema de financiamiento a la educación para ayudar con el financiamiento de la educación pública. En el año calendario 2012, la riqueza preliminar del distrito por alumno fue \$908,063. La riqueza preliminar del distrito por la asistencia diaria promedio ponderada (WADA) fue \$587,444. Los gastos efectivos totales de RISD fueron aproximadamente \$10.7 millones.

La **Figura 3** muestra los gastos reales de operación por alumno en Refugio ISD en comparación con el promedio estatal para los años académicos 2010–11 a 2012–13. Los gastos operativos reales muestran la cantidad que el distrito pagó en el año escolar anterior.

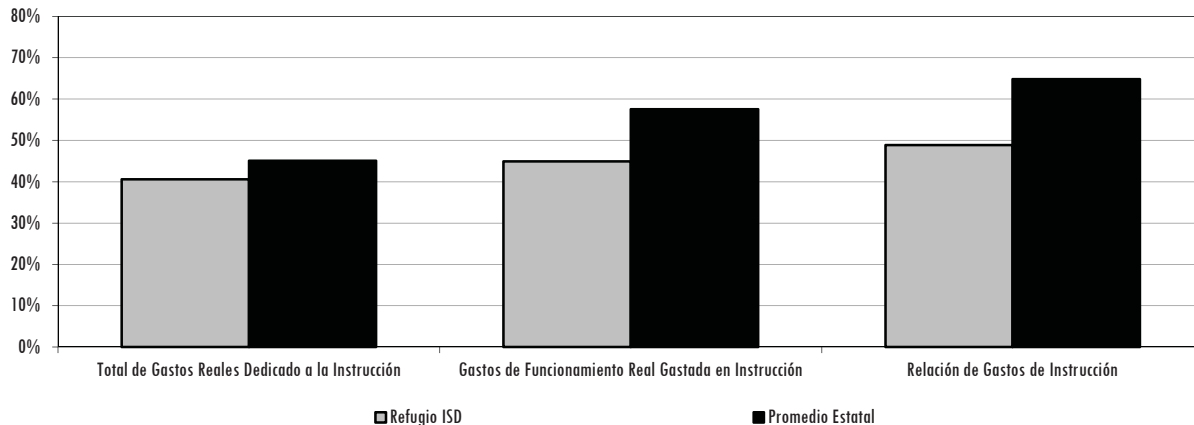
La **Figura 4** muestra los gastos educativos del distrito en comparación con el promedio estatal. El porcentaje de los gastos reales totales de instrucción muestra los fondos gastados para todas las actividades relacionadas directamente con la interacción entre profesores y alumnos. El porcentaje

FIGURA 3
REFUGIO ISD GASTOS OPERATIVOS REALES POR ESTUDIANTE EN COMPARACIÓN CON EL PROMEDIO ESTATAL
AÑOS ESCOLARES 2010–11 A 2012–13



NOTA: Los datos financieros reales es del año escolar anterior.
 FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Excelencia Académica informe Sistema de Indicadores y el Sistema de Gestión de Información de la Educación Pública, Febrero de 2013.

FIGURA 4
REFUGIO ISD GASTOS DE INSTRUCCIÓN EN COMPARACIÓN CON EL PROMEDIO ESTATAL
AÑO ESCOLAR 2011–12



FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Sistema Indicador de Excelencia Académica, Febrero de 2013.

de los gastos de instrucción muestra los gastos reales totales del distrito para 2010–11 que financiaron las actividades de instrucción, que incluyen la Función 11 (Instrucción), Función 12 (Recursos Instructivos y Medios de Comunicación), Función 13 (Desarrollo Curricular y Capacitación del Personal de Instrucción), y Función 31 (Orientación, Asesoramiento y Servicios de Evaluación).

LOGROS

El equipo de revisión de la Junta Legislativa del Presupuesto identificó logros notables durante su visita in situ sobre la base de las mejores prácticas del distrito.

INICIATIVA DE RECONOCIMIENTO A LOS ESTUDIANTES

La Mesa Directiva reconoce a los estudiantes para el servicio de la comunidad y el rendimiento deportivo y académico durante su Spotlight para la Excelencia en el comienzo de cada reunión mensual de la Mesa Directiva. El personal de cada escuela identifica a los estudiantes que van a ser reconocidos en las reuniones de la Mesa Directiva. Un representante de la escuela presenta los logros de cada estudiante durante la reunión. Los estudiantes son fotografiados con sus certificados de Spotlight para la Excelencia y son felicitados por cada miembro de la Mesa Directiva y el superintendente. Las fotografías se publican en el sitio web y, a menudo, publicados en el Refugio County Press. El personal y la comunidad apoyan el reconocimiento, e indican que motiva a los estudiantes y tiene un efecto positivo en su comportamiento académico, deportivo y social.

ESFUERZO DE COLABORACIÓN PARA CONSTRUIR UN PATIO DE RECREO EN LA ESCUELA ELEMENTAL

Refugio ISD trabajó en colaboración con los padres, las familias y la comunidad para financiar y construir el patio de recreo en la Escuela Elemental Refugio. En mayo de 2011, el distrito solicitó una subvención competitiva a la iniciativa Kaboom/Dr. Pepper Snapple para ayudar en el diseño y la construcción de un patio de recreo en la escuela elemental. La concesión de \$15,000 era el 48 por ciento de la cantidad total que se necesitaba para construir el parque infantil. En junio de 2011, RISD recibió el aviso de que había sido seleccionado entre cientos de aplicaciones para recibir una de las pocas subvenciones concedidas en todo el país. El distrito fue el responsable de elevar el 52 por ciento restante de los fondos de contrapartida. Los administradores del distrito y el personal de la escuela elemental desarrollaron planes para asegurar los fondos necesarios. Los grupos cívicos, empresas

locales, empresas y particulares respondieron al desafío monetario. Los salones de clase de la escuela elemental compitieron en un concurso “Centavos para Nuestro Patio de Recreo.” Al final, gracias al apoyo financiero de los solicitados, el distrito aumentó los fondos de contrapartida. En marzo de 2012, aproximadamente 100 voluntarios pasaron un día en la construcción del patio de recreo en la escuela elemental.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

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

LA PLANIFICACIÓN DE LAS INSTALACIONES E INVOLUCRAR

El distrito carece de un protocolo para evaluar las iniciativas de instalaciones y un proceso para involucrar a los interesados en la planificación de las instalaciones. Durante el año escolar 2005–06, el distrito contrató para un estudio de las instalaciones y realizó una elección de bonos para la construcción de dos edificios, una escuela elemental y una escuela secundaria. El distrito participa en el litigio en curso en relación con problemas de construcción con el edificio de la escuela elemental. En 2012, el distrito llegó a un acuerdo en relación con la construcción del edificio de la escuela secundaria. Ambos edificios revelaron problemas estructurales poco después de que se completaron los proyectos iniciales de construcción. Mientras que el distrito utilizó el estudio de centros para ayudar en la planificación para el bono de 2005, el distrito no ha llevado a cabo un proceso para evaluar y planificar las iniciativas de las instalaciones. Un proceso de planificación de las instalaciones de largo alcance determina las necesidades actuales y futuras de las instalaciones del distrito, y evalúa la eficacia de las instalaciones en el apoyo a las prioridades del distrito. Las mejores prácticas indican que la planificación de las necesidades de las instalaciones es un proceso activo que debe incluir a una sección transversal de todas las partes involucradas e interesadas del distrito. Las instalaciones deben ser evaluadas para determinar la

condición física, la idoneidad educativa, y las deficiencias técnicas. Las partes involucradas e interesadas son esenciales para el proceso de planificación y proporcionan una perspectiva más amplia de las necesidades de las instalaciones del distrito. Sin una evaluación y planificación del proceso de las instalaciones, el distrito corre el riesgo de tomar decisiones sin la información relacionada con los proyectos de instalaciones.

Además, el distrito no ha completado el proceso de resolución de problemas de instalaciones con el edificio de la escuela elemental. En febrero de 2013, la escuela elemental estaba experimentando algunos problemas estructurales. El personal indicó que el distrito ha tomado alguna acción en temas relacionados con el edificio de la escuela elemental. Sin embargo, el distrito no ha desarrollado o implementado un plan para resolver los problemas actuales. Por ejemplo, las entrevistas del equipo durante la visita, indicaron que las empresas de ingeniería que realizan el análisis forense de las escuelas informaron a los administradores escolares y el personal verbalmente que el edificio es seguro para ocupar. Mientras una confirmación verbal de la seguridad del edificio es de gran ayuda dado los problemas estructurales del edificio, el distrito no ha adquirido una certificación escrita que el edificio es seguro para su ocupación.

Recomendaciones para ayudar al distrito con la planeación de instalaciones y la inclusión de las partes involucradas e interesadas son:

- desarrollar un plan maestro global de las instalaciones de largo alcance y establecer un comité de partes involucradas e interesadas para identificar las necesidades a largo plazo; y
- desarrollar un plan escrito para monitorear, evaluar y tomar decisiones sobre el edificio de la escuela elemental y llevar a cabo reuniones frecuentes para involucrar e informar a la comunidad acerca de sus decisiones.

PLANIFICACIÓN DE LAS PRIORIDADES

El distrito carece de un proceso de planificación estratégica a largo plazo para proporcionar orientación 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 el seguimiento, evaluación y modificación del plan. Un plan estratégico debe incluir todas las funciones del distrito que se alinean con el presupuesto del distrito y afectan el proceso de planificación de mejoramiento de las escuelas y del distrito.

Sin un proceso de planificación estratégica integral, un distrito no puede garantizar un acuerdo sobre sus necesidades, el uso de los recursos, o las metas de las partes involucradas e interesadas. La falta de planificación coloca el distrito en un modo reactivo, concentrándose sobre todo en los problemas inmediatos en lugar de prepararse para problemas que pueden ocurrir en el futuro.

Por ejemplo, el distrito no tiene planes para las necesidades programáticas y operacionales, el uso de los recursos, o las metas de partes involucradas e interesadas para desarrollar planes distritales de largo alcance. Mientras que el distrito cumple con los requisitos anuales de planificación del Estado, carece de un plan aprobado por la Mesa Directiva integral y plurianual que da prioridad a las necesidades de instrucción y operaciones. Sin un proceso de planificación estratégica integral, un distrito no puede garantizar un acuerdo sobre sus necesidades, el uso de los recursos, o las metas de las partes involucradas e interesadas. Además, el distrito no coordina el ciclo de planificación de mejoramiento del distrito con él de las escuelas para asegurar el apoyo presupuestario de las metas, objetivos y estrategias en los planes anuales requeridos. Sin procedimientos y plazos para la coordinación de los planes del distrito y de las escuelas en el proceso de elaboración de presupuestos específicos por escrito, el distrito no puede ser capaz de financiar las actividades descritas en los planes, lo que podría limitar la eficacia de los planes diseñados para aumentar el rendimiento de los estudiantes. En cuanto a la planificación anual de mejoramiento de las escuelas y del distrito, el distrito carece de una estrategia para la definición de prioridades en los planes académicos.

En su función tecnológica, el distrito no prioriza o establece un presupuesto para el reemplazo de equipo ni tiene un proceso para identificar las prioridades de la tecnología y carece de un plan para su implementación. Un plan de tecnología de largo alcance identifica la disponibilidad de recursos y fondos, y requiere la participación de las partes involucradas e interesadas. Sin planear y establecer un presupuesto para el reemplazo de equipaje, el distrito puede incurrir en una carga financiera significativa.

Las recomendaciones para ayudar al distrito en sus procesos de planificación son:

- desarrollar un plan estratégico de tres o cinco años para proporcionar orientación a las necesidades programáticas y operacionales del distrito;
- establecer un procedimiento escrito para coordinar el desarrollo de los planes de mejoramiento del distrito

y de las escuelas en el proceso de elaboración de presupuestos;

- abordar la dirección del rendimiento de los estudiantes durante en el desarrollo de planes anuales de mejoramiento del distrito y de las escuelas;
- desarrollar, revisar y mantener un plan de largo alcance para la tecnología y utilizarlo como documento guía para la implementación de estrategias de tecnología, incluyendo la actualización o sustitución de equipos obsoletos.

OPERACIONES FINANCIERAS

Las operaciones financieras del distrito no se controlan o gestionan con eficacia. Por ejemplo, la oficina de negocios no se cuenta con suficiente personal para garantizar separación adecuada de funciones o el uso eficiente del personal. También carece de un programa integral de capacitación para preparar adecuadamente el personal para manejar la nómina, el Sistema de Gestión de Información de la Educación Pública, y la contabilidad financiera. La falta de segregación de funciones en la oficina de negocios puede dejar el distrito vulnerable a la malversación de fondos. Sin un sistema de pesos y contrapesos, la oficina de negocios no cuenta con los controles necesarios para evitar errores o fraudes. Además, la falta de capacitación para el personal de la oficina de negocios pone el distrito en riesgo de no cumplir con las regulaciones estatales y federales. En cuanto a las operaciones financieras a nivel de escuela, el distrito no cuenta con políticas y procedimientos escritos completos para apoyar a las actividades financieras a nivel escolar. Deserción del personal en la oficina de negocios puede dejar el distrito vulnerable a ineficiencias porque el conocimiento no se comparte con las escuelas. Sin procedimientos detallados, todas las actividades financieras se basan principalmente en el conocimiento y la discreción del Administrador de Negocio.

En cuanto a los procesos financieros, el distrito carece de un proceso de desarrollo del presupuesto que involucra a los administradores y al personal. El proceso de elaboración del presupuesto del distrito no toma en cuenta el alcance del programa de instrucción, el papel de los deportes en el programa total, las necesidades futuras de las instalaciones, los fallos de construcción actuales y su remediación, y el uso apropiado del saldo del fondo para lograr estos objetivos. El presupuesto es una herramienta fundamental en la planificación y evaluación educativa, y vincula los objetivos y programas a los recursos financieros en educación. Además, el enfoque del distrito para el seguimiento y la gestión de sus

operaciones financieras no proporcionan a los actores económicos acceso adecuado a la información financiera en tiempo real. El seguimiento y la gestión financiera requieren acceso a información actualizada. Sin información el saldo actual de la cuenta, los gestores del presupuesto no saben si los fondos están disponibles para aprobar las solicitudes de compra. Por último, el distrito no prevé habitualmente la parte de la financiación provista por el estado o el pago de recaptura del distrito. Sin previsión periódica de los ingresos del Programa de Fundación Escolar y en la recaptura de capítulo 41, el distrito no puede estimar con precisión los ingresos disponibles para el presupuesto. A través de la proyección del promedio de la asistencia diaria y los valores de los ingresos del distrito sujetos a impuestos durante un mínimo de tres años, el distrito puede elaborar presupuestos que reduzcan al mínimo las fluctuaciones de financiación.

Recomendaciones para ayudar al distrito en la mejora de sus operaciones financieras incluyen:

- crear un puesto de personal en la oficina de negocios y reorganizar las funciones de contabilidad y nóminas para garantizar una adecuada separación de funciones y el uso eficiente del personal;
- desarrollar políticas y procedimientos que proporcionan instrucciones detalladas para las actividades financieras a nivel de escuela;
- desarrollar un plan anual de capacitación integral para el personal de la oficina de negocio basado en las responsabilidades de su posición;
- poner en práctica un proceso de presupuesto que incluye a todos los involucrados e interesados e incorpora los planes de mejora del distrito/metad de las escuelas;
- implementar su software de administración de escuela en la mayor medida para controlar y gestionar las operaciones financieras del distrito; y
- establecer un proceso para calcular de forma rutinaria los ingresos del Programa de Fundación Escolar y estimar el costo de recuperar relacionado con Capítulo 41.

ORGANIZACIÓN DISTRITO Y COMUNICACIONES

El distrito carece de organización y protocolos de comunicación eficaz para orientar las actividades del distrito en varias áreas funcionales. Por ejemplo, el liderazgo del distrito y la administración al nivel escolar carece de enfoque

administrativo, comunicación efectiva, la capacidad de trabajar efectivamente en equipos y el desarrollo profesional. Las reuniones del equipo de liderazgo a menudo son informales y no incluyen sistemáticamente a todos los miembros. Además, el personal no monitorea con regularidad la ejecución del programa de instrucción al nivel del distrito ni al nivel escolar. El distrito no utiliza estructuras eficaces para monitorear el progreso académico de los estudiantes, de las clases, o de las escuelas durante el año escolar para la planificación de medidas para garantizar que se realicen las metas en su Plan de Mejoramiento del Distrito. Reuniones frecuentes del personal del distrito para discutir y revisar el desempeño de los estudiantes y priorizar estrategias pueden garantizar el progreso y éxito de la organización.

En el ámbito de la comunicación con los involucrados e interesados, el distrito carece de un proceso para involucrar a los padres, las familias y la comunidad para apoyar el rendimiento académico de los estudiantes y promover altas expectativas para todos los estudiantes. Cuando los actores trabajan juntos para apoyar el aprendizaje, los estudiantes tienden a obtener calificaciones más altas, asistir a la escuela con mayor regularidad, permanecer en la escuela más tiempo, e inscribirse en los programas de nivel superior. Los investigadores citan la participación de los padres, la familia y la comunidad como un factor importante para hacer frente a la crisis de deserción escolar y, además, indican que sólidas asociaciones de padres y de la familia y la comunidad promueven mayores aspiraciones educativas y estudiantes más motivados.

En cuanto a su estructura organizativa, el modelo de personal que el distrito utiliza no es eficaz o rentable. No asegura el foco máximo de instrucción. Al igual que en la mayoría de los distritos escolares en Texas, la mayor parte del presupuesto del distrito se dedica a los sueldos del personal. Posiciones y salarios relacionados con el programa Atlético también afectan las decisiones de personal del distrito. Un examen de los gastos de personal deportivo para el año escolar 2012–13 indica que el 34.2 por ciento de los maestros de los grados 7 al 12 se identifican como entrenadores y reciben estipendios pagados por entrenamiento y compensación por trabajar días adicionales. Además, el distrito gasta 501 dólares más por estudiante que el promedio estatal, y 137 dólares más por estudiante que el distrito competidor más cercano sobre los gastos de atletismo, que incluyen los salarios deportivos. En el área de personal educativo, el distrito no ha establecido fórmulas o criterios para la asignación de personal que apoya el rendimiento académico de los estudiantes de bajo

rendimiento en el distrito. Además, la intervención instructiva dominante implementada al nivel del distrito, que es un método de remediación que utiliza clases de contenido académico adicionales durante el día escolar, requiere una importante inversión de recursos financieros. Con la posibilidad de cambios en la financiación, tanto al nivel estatal y federal, todos los distritos escolares deben controlar cuidadosamente los gastos, en particular los gastos de personal, para garantizar la máxima eficiencia de los recursos.

En cuanto a sus áreas de operación, el distrito no cuenta con sistemas de comunicación eficaces en su infraestructura de tecnología y operaciones de transporte. Por ejemplo, el distrito no tiene el ancho de banda para apoyar eficazmente un ambiente tecnológico dinámico para los estudiantes y el personal. Una infraestructura de la tecnología debe apoyar el uso simultáneo de todos los estudiantes y educadores en cualquier parte del edificio y en la escuela circundante para utilizar los recursos de Internet, multimedia y software de colaboración. El distrito no ha designado a las prioridades para los programas, las escuelas, o la administración en la asignación de acceso seguro a la red. Adicionalmente, en el área de transporte, el distrito no ha equipado sus vehículos con dispositivos de comunicación. A pesar de que las especificaciones estatales no incluyen un requisito de instalar un sistema de comunicación en los autobuses, un sistema de comunicación ayudaría al distrito a asegurar el transporte seguro de los estudiantes.

Recomendaciones para ayudar al distrito en la mejora de su organización y las comunicaciones son:

- establecer un protocolo de comunicaciones del equipo de liderazgo y un proceso de desarrollo profesional continuo para asegurar la capacidad administrativa para dirigir el distrito;
- establecer un proceso integral para supervisar la provisión de apoyos educativos;
- desarrollar un plan de participación de los padres, la familia y la comunidad global que priorice el apoyo de los estudios;
- establecer un proceso para evaluar anualmente la asignación de puestos de personal, incluyendo el personal deportivo;
- llevar a cabo un análisis de rentabilidad de cómo el distrito provee apoyos educativos para estudiantes de bajo rendimiento, incluyendo tanto las asignaciones

de personal en la escuela primaria y el uso del modelo de equipo de intervención en el nivel secundario;

- mejorar la capacidad de ancho de banda del distrito y dar prioridad al acceso del personal a la red; y
- formalizar la implementación de dispositivos de comunicación para todos los autobuses para garantizar la seguridad de los estudiantes, conductores de autobuses y el personal que conducen vehículos del distrito.

Los capítulos siguientes contienen un resumen de los logros del distrito, los hallazgos y recomendaciones enumeradas.

Una explicación detallada de los logros y recomendaciones siguen el resumen e incluyen impactos fiscales.

Cada capítulo concluye con una tabla de impacto fiscal que enumera las recomendaciones del capítulo y los ahorros o los costos asociados con ellas para los años escolares 2013–14 a 2017–18.

La siguiente figura muestra el impacto fiscal de las 52 recomendaciones de la *Dirección y Examen del Rendimiento de Refugio ISD*, Julio de 2013.

IMPACTO FISCAL

	2013–14	2014–15	2015–16	2016–17	2017–18	AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ
Ahorros Brutos:	\$21,183	\$21,183	\$21,183	\$21,183	\$21,183	\$105,915	\$0
Costos Brutos:	(\$90,577)	(\$93,441)	(\$88,448)	(\$91,606)	(\$94,920)	(\$458,991)	(\$17,250)
Total	(\$69,394)	(\$72,258)	(\$67,265)	(\$70,422)	(\$73,737)	(\$353,076)	(\$17,250)

