
RESUMEN EJECUTIVO

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO ESCOLAR INDEPENDIENTE DE TAFT

En el informe de la revisión del desempeño escolar del distrito escolar independiente de Taft se mencionan 19 prácticas encomiables y 60 recomendaciones para realizar mejoras. El siguiente es un Resumen Ejecutivo en que se destacan los logros importantes del distrito y las recomendaciones. El informe completo puede verse en www.lbb.state.tx.us.

LOGROS IMPORTANTES

- El distrito escolar independiente de Taft ha expandido los planes de estudio que ofrece a nivel superior y de preparación para estudios superiores al aprovechar oportunidades mediante acuerdos de articulación con otras instituciones. Esta práctica brinda a los estudiantes oportunidades en las que pueden ampliar sus experiencias educativas mediante los programas que el distrito ofrece actualmente. En el año escolar 2010–11, el distrito escolar independiente de Taft ofreció 12 programas de TechPrep y 59 Cursos de Créditos Duales. El distrito escolar independiente de Taft participa en opciones de articulación de TechPrep con el Colegio de la Comunidad Coastal Bend, Colegio Del Mar y el Centro de Entrenamiento Craft. La disponibilidad de los cursos de créditos duales puede reducir el costo de la educación superior y proporcionar oportunidades adicionales de aprendizaje avanzado a los estudiantes que tienen planeado asistir a instituciones de educación superior.
- El distrito escolar independiente de Taft revisa periódicamente los fondos de actividades estudiantiles para compensar por los puntos débiles en los controles internos inherentes en supervisar y proteger dichos fondos. El encargado de las cuentas a pagar del distrito realiza revisiones “sorpresa” de cada fondo de actividad estudiantil por lo menos una vez cada semestre. Durante la visita, el encargado usa un formulario de revisión para registrar el nombre de la escuela, el rango del registro de cheques que revisó y los números de recibos que revisó. El encargado verifica que cada gasto para determinar si se realizó debidamente la petición de cheque, si la firma del director está presente, si la firma del solicitante está presente, si el recibo o la factura original está presente y si se pagó el impuesto sobre la venta.

- El distrito escolar independiente de Taft ha utilizado eficazmente el financiamiento E-Rate para implementar una robusta infraestructura de red con conectividad inalámbrica que apoya adecuadamente las necesidades tecnológicas del distrito. El distrito recibió más de \$2.1 millones en fondos E-Rate en los últimos cinco años, mismos que ha usado para actualizar su red e infraestructuras de telecomunicaciones a fin de incluir transporte de microondas de 20 megabytes entre el distrito y el Centro de Servicio de Educación Regional II (Región 2), enlaces de 10 gigabytes entre las instalaciones de distribución principales (main distribution facilities; MDF) y las instalaciones de distribución intermedias (intermediate distribution facilities; IDF), un sistema de telecomunicaciones de Protocolo de Voz mediante Internet (Voice over Internet Protocol; VoIP) en todas las ubicaciones del distrito y un firewall de la red y filtros de contenido de Internet para mantener a la red protegida en todo momento y sin que hayan accesos indeseados.
- El distrito escolar independiente de Taft colabora con el Especialista de Programas de Nutrición Infantil de la Región 2 en un programa piloto para desarrollar e implementar herramientas administrativas más robustas a fin de mejorar las operaciones financieras del programa. La Región 2 ahora trabaja para ayudar al distrito a calcular las comidas por hora de trabajo (meals per labor hour; MPLH), a planear costos previos y posteriores de menús y a desarrollar un programa de comunicaciones que promueva las actividades del servicio de alimentación. Este programa piloto se está desarrollando en tres fases y está programado que se complete en el verano del 2011.
- El distrito escolar independiente de Taft ha incrementado el énfasis en el manejo de la disciplina del estudiante con el fin de promover la seguridad en el autobús escolar a través de la adquisición de un sistema de cámara digital y la creación de puestos de monitor de autobús. Los administradores del distrito reconocieron que, particularmente en los periodos de regreso a casa en las tardes, los autobuses van llenos

y era cada vez más difícil para los conductores de los autobuses controlar la disciplina de los estudiantes y conducir el autobús al mismo tiempo. Estos cambios son un paso positivo para aumentar la seguridad y el orden en los viajes de los autobuses escolares.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

ORGANIZACIÓN

Reestructurar la organización del distrito para eliminar el puesto de asistente de superintendente de Personal, reducir la cantidad de personas que se reportan directamente al superintendente para alinear más eficazmente las responsabilidades de liderazgo clave y reducir el costo total de los salarios de administración central. El alcance de control del superintendente del distrito escolar independiente de Taft es demasiado amplio como para administrar eficazmente el equipo de liderazgo del distrito. Como consecuencia, las responsabilidades organizacionales no están alineadas apropiadamente. Adicionalmente, el salario de administración central promedio del distrito es más alto que el promedio de todo el estado y los distritos comparables que se usaron como comparación en esta revisión.

- Actualmente se reportan 12 personas directamente al superintendente, lo cual incluye las personas que se reportan a él en su papel de director de Tecnología de la Información. Las personas que se reportan directamente al superintendente incluyen tres asistentes de superintendente, tres directores, el director de mantenimiento, el director de música, el director atlético, el jefe de policía y un asistente administrativo;
- Según las descripciones de los trabajos del distrito, el asistente de superintendente de Personal dirige y administra las funciones del personal del distrito para asegurar que la dotación de personal sea de alta calidad, supervisa prácticas eficaces y legalmente sólidas en administración de personal y desarrolla e implementa los programas de recursos humanos. El asistente de superintendente de Planes de Estudio e Instrucción evalúa y proporciona liderazgo para el programa de instrucción en general del distrito y es responsable del desarrollo de personal y los planes de estudio. El asistente de superintendente del área Comercial dirige y administra las operaciones de todos los asuntos financieros y comerciales del

distrito, incluidos los presupuestos, la contabilidad, la nómina, el transporte y el manejo de riesgos;

- Sin embargo, todas las responsabilidades relacionadas con el asistente de superintendente de la posición de Personal se comparten con otro personal del distrito. Las averiguaciones relacionadas con los asuntos de recursos humanos generalmente se dividían entre tres asistentes de superintendente y el superintendente; y
- En virtud de la organización propuesta, habría cuatro personas que se reportarían directamente al superintendente: dos asistentes de superintendente, el jefe de policía y un asistente administrativo. El asistente de superintendente de la posición de Personal se eliminaría. El asistente de superintendente del área Comercial se convertiría en el asistente de superintendente del área Comercial y Servicios de Apoyo, asumiendo la responsabilidad de todas las funciones operacionales clave, incluidas las de Recursos Humanos, Mantenimiento, Tecnología y Nutrición Infantil, junto con las áreas comerciales y de finanzas. En la estructura organizacional modificada, la responsabilidad de supervisión directa se asignaría al asistente de superintendente de Planes de Estudio e Instrucción en lo que concierne a todos los directores, el programa de educación alternativa disciplinaria (disciplinary alternative education program; DAEP), Música, Atletismo y Programas Federales. El impacto fiscal de esta realineación estructural sería un ahorro de \$489,325 en cinco años por el salario del asistente de superintendente de Personal.
- Implementar los cambios de personal recomendados en todo el distrito para que el funcionamiento sea más eficaz y efectivo. Según las normas de la industria o las prácticas óptimas aceptadas, el distrito no cuenta con la dotación de personal adecuada en varias áreas de funciones. Además de eliminar al asistente de superintendente para la posición de Personal, las siguientes recomendaciones se incluyen en este informe:
 - Crear una posición de Generalista de Recursos Humanos para administrar las funciones de recursos humanos del distrito. Esta posición se reportará a la posición recomendada de asistente de superintendente para el área Comercial y Servicios de Apoyo;

- Eliminar dos de las cuatro posiciones de ayudante de bibliotecario y crear una posición de bibliotecario de tiempo completo;
- Eliminar dos posiciones de planta del área de nutrición infantil para asegurar que el programa se alinee con la norma de la industria MPLH;
- Crear una posición de coordinador de tecnología de instrucción para ayudar al distrito a implementar eficazmente el uso de tecnología en las clases; y
- Contratar a una persona en la posición de Director de Tecnología de la Información, misma que quedó vacante en el 2010.

PLANIFICACIÓN

Crear un documento integral que haga frente a todas las estrategias del distrito para el mejoramiento académico y operacional que, a su vez, está enlazado al presupuesto para asistir con asuntos de gobierno y de rendición de cuentas. El distrito escolar independiente de Taft carece de un instrumento de planificación estratégico integral para administrar eficazmente los asuntos del distrito y usa su plan de mejoramiento del distrito como sustituto. Mientras que la mesa directiva del distrito escolar independiente Taft establece metas y objetivos específicos anualmente, el distrito no cuenta con una planificación integral y/o detallada en las diversas áreas de funciones del distrito, incluidas las siguientes:

- un plan estratégico a nivel distrito que sea una guía para el distrito al tomar decisiones;
- la implementación coherente de los comités de toma de decisiones basados en cada sitio (site-based decision-making; SBDM) en sus escuelas;
- un plan coordinado a nivel de todo el distrito que incluya un sistema para medir la eficacia y el éxito en el área de participación de la comunidad y los padres;
- un plan maestro de largo plazo de las instalaciones que incluya una valoración de la condición de las instalaciones para planificar la renovación y construcción futuras;
- un programa de mantenimiento preventivo para sus instalaciones;
- un plan estratégico de las operaciones de Nutrición Infantil;

- un procedimiento para planear reemplazar los camiones más eficazmente y así sustituir eficazmente la flota de camiones del distrito; y
- un plan de continuidad comercial/recuperación después de desastres que permita al distrito mantener sus operaciones en caso de que las funciones de computación dejen de funcionar.

La falta de planificación hace que el distrito quede expuesto a situaciones inesperadas y a gastos que quizá no pueda solventar. Implementar procesos de planificación más detallados y completos a nivel de todo el distrito asegurará que las áreas financieras y operacionales del distrito funcionen más eficazmente.

CAPACITACIÓN

Crear un plan de capacitación integral y establecer requisitos de desarrollo profesional para todo el personal del distrito. El personal del distrito escolar independiente de Taft que no es de instrucción carece de suficiente capacitación de liderazgo y desarrollo profesional. El no contar con la capacitación adecuada disminuye la capacidad del personal del distrito para desempeñar su trabajo eficazmente. Es necesario brindar capacitación en una serie de áreas en todo el distrito, incluidas las siguientes:

- No se han desarrollado planes de capacitación para el Departamento de Mantenimiento;
- El distrito no usa la información del seguro de compensación de trabajadores para dirigir las iniciativas de capacitación sobre la seguridad;
- El distrito carece de coordinación para la capacitación tecnológica y su integración en los planes de estudio;
- No todo el personal responsable de la instrucción de estudiantes de gran aptitud y talento (Gifted and Talented; G/T) ha completado la capacitación de actualización de G/T de seis horas; y
- El personal de Nutrición Infantil no participa en la capacitación continua.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Establecer cuentas presupuestarias separadas para los gastos de abastecimiento de comida (catering). El hecho de que en el distrito escolar independiente de Taft no se lleven registros de los gastos asociados con las actividades de abastecimiento de comida parece ser inconsistente con los reglamentos del Programa de Nutrición Infantil de la USDA,

lo cual causa que los resultados de operación sean erróneos. Las normas y reglas federales establecen que la autoridad del servicio alimenticio escolar tiene permitido participar en actividades fuera del alcance del servicio alimenticio escolar sin fines de lucro. Sin embargo, esta autoridad escolar debe asegurarse de que ninguna parte de los recursos de su servicio de alimentos sin fines de lucro subsidie los costos de dichas actividades. El programa de Nutrición Infantil proporciona el servicio de abastecimiento de comida a organizaciones internas y a la comunidad local a fin de obtener ingresos adicionales para sus operaciones y suplementar una parte de los costos de operación. Aunque la comida, los salarios y otros costos generales están relacionados con el abastecimiento de comida, estos costos no se llevan por separado de los costos del programa de Nutrición Infantil. Sin embargo, los ingresos que se reciben de las actividades de abastecimiento de comida se registran en una cuenta presupuestaria separada. Además, el distrito debe cooperar con el Departamento de Agricultura de Texas (Texas Department of Agriculture; TDA) acerca de la recomendación de que la TDA realice una investigación del programa de Nutrición Infantil del distrito escolar de Taft para identificar cualquier irregularidad asociada con la contabilidad de los gastos de abastecimiento de comida.

Mejorar el documento del presupuesto para que comunique la información financiera del distrito con mayor claridad y concisión en el sitio de Internet del distrito. El distrito escolar independiente de Taft no produce un documento del presupuesto que comunique los detalles de las asignaciones financieras del distrito y que funcione como un instrumento de administración y control financiero. El distrito no publica un documento de presupuesto fácil de entender para los usuarios, pues no se explican los objetivos, las prioridades ni las metas presupuestarias en la presentación de presupuesto del distrito. El que no haya narraciones explicativas, gráficas o tablas que destaquen la información importante y las relaciones numéricas limita qué tan útil es el presupuesto como instrumento de comunicación, como documento para establecer políticas y también como plan financiero. Mejorar el documento del presupuesto con gráficas, un análisis escrito y resúmenes de nivel ejecutivo mejoraría la presentación del presupuesto en el sitio de Internet del distrito.

Fortalecer los controles internos del Departamento Comercial correspondientes a los procesos comerciales clave. Los controles internos del distrito escolar independiente de Taft para ciertos procesos comerciales clave son

insuficientes para asegurar que no sucedan errores o irregularidades o que si llegaran a ocurrir, se detecten en un plazo razonable. En los distritos escolares pequeños es más difícil segregar las tareas porque hay menos empleados que las realicen y los empleados tienen varios “papeles” y tienden a operar en una forma más informal y personal. Como consecuencia, el distrito se expone a una multitud de riesgos, incluidas transacciones no autorizadas e imprecisas, malversación de fondos y la posibilidad de que se realicen transacciones fraudulentas. Deben implementarse inmediatamente controles internos, como los controles de partidas del presupuesto, la segregación de tareas y la capacitación cruzada.

Reunirse con funcionarios de la Ciudad de Taft para discutir la operación del parque de la comunidad de aguas de recreo y determinar maneras de reducir el déficit operativo. El distrito escolar independiente de Taft no ha administrado eficazmente las disposiciones del acuerdo con la Ciudad de Taft acerca del mantenimiento y las operaciones del parque acuático, lo cual ha tenido como consecuencia considerables déficits anuales. El distrito opera el parque acuático, pero no ha correspondido con la Ciudad para solicitar financiamiento adicional o alternativas para evitar pérdidas anuales promedio de alrededor de \$60,000. El distrito escolar independiente de Taft debe realizar un análisis de costos/beneficios anualmente para analizar los gastos del parque acuático y usar dicho análisis como base para negociar con la Ciudad a fin de reducir los déficits de operación. Asumiendo que el distrito pueda reducir las pérdidas aproximadamente en un 25 por ciento de las pérdidas anuales promedio, ahorraría \$15,000 al año.

SUMINISTRO DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Implementar un proceso estructurado debidamente enfocado para mejorar el logro académico basado en un análisis de las puntuaciones de pruebas para determinar los puntos fuertes y débiles del desempeño estudiantil, apoyado por la instrucción, usando un plan de estudio alineado con medidas de rendición de cuentas específicas. El distrito escolar independiente de Taft no cuenta con un proceso sistemático para implementar y supervisar el sistema de administración de planes de estudio adoptado en todo grado escolar para asegurar que el desempeño estudiantil mejore. En años escolares anteriores, los directores de las escuelas desarrollaban su propio sistema de supervisión y enfoque de la instrucción, lo cual creaba inconsistencias al suministrar los planes de estudio en todo el distrito. Además, el distrito no cuenta con un método o proceso formal para

asegurar que los estudiantes estén preparados para pasar al siguiente grado. Es crítico que haya un programa consistente que supervise la implementación de los planes de estudio en todas las escuelas para asegurar que los maestros del distrito escolar independiente de Taft suministren el plan de estudio del distrito sin lagunas ni redundancia a fin de aumentar al máximo el desempeño estudiantil. Si no existe un sistema coordinado, es difícil que los estudiantes puedan pasar a cada nivel de año sin complicaciones, según concierne el cumplimiento con las normas de planes de estudio.

INFORMACIÓN GENERAL

- El distrito escolar independiente de Taft está ubicado en la parte central del Condado de San Patricio, al noroeste de Corpus Christi, Texas. A principios del siglo XX, Taft se formó en donde el Ferrocarril Southern Pacific cruzaba las tierras de la Coleman-Fulton Pasture Company. El nombre proviene de Charles P. Taft de Cincinnati, el medio hermano del Presidente Howard Taft. Inicialmente, todas las tierras alrededor de Taft eran ranchos, pero pronto se convirtieron en tierras de labranza agrícola donde se cultivaba principalmente el algodón. La primera escuela en Taft se estableció en la parte trasera de un almacén en 1904 y en 1909 el Presidente Taft visitó la ciudad para dar un discurso en el salón de asambleas recién construido, que también hacía las veces de la escuela nueva. El distrito escolar independiente de Taft se formó en 1921 y la ciudad finalmente se incorporó como municipalidad en 1929.
- La cantidad de estudiantes inscritos en el distrito en el año escolar 2009–10 fue de 1,143, con una población estudiantil:
 - 85.7% hispanos
 - 8.1% blancos
 - 4.4% indios norteamericanos
 - 1.8% afro americanos
- El superintendente del distrito es el Dr. Chad Kelly. Antes de ser nombrado como superintendente en mayo del 2007, el Dr. Kelly fungió como director de la escuela secundaria San Marcos High School. El Dr. Kelly inició su carrera como entrenador y maestro de clase, después fue asistente de director y posteriormente director. La primera posición que tiene como superintendente es en el distrito

escolar independiente de Taft. El Dr. Kelly también ha fungido como profesor adjunto en Texas State University.

- El distrito escolar independiente de Taft tuvo más estudiantes desfavorecidos económicamente (88.5%) que el promedio estatal (47.2%) en el año escolar 2009–10.
- En el año escolar 2009–10, el distrito escolar independiente de Taft empleó a personal equivalente a 214 empleados de tiempo completo, de los cuales 43.2 por ciento, ó 92.4, eran maestros.
- Antes del año escolar 2010–11, el distrito escolar independiente de Taft tenía dos escuelas primarias. El distrito cerró la escuela primaria este (East Elementary) y actualmente la primaria Woodroe Petty Elementary aloja a estudiantes de pre-kinder al quinto grado.
- El distrito escolar independiente de Taft recibió la calificación de Académicamente Aceptable (Academically Acceptable) para el año escolar 2009–10 de la Agencia de Educación de Texas. Durante ese año escolar, todas las escuelas recibieron la calificación de Académicamente Aceptable.
- La Región 2, ubicada en Corpus Christi, es la que atiende al distrito escolar independiente de Taft.
- Los legisladores que representan al distrito son la Senadora Judith Zaffirini y el Representante Todd Hunter.

ESCUELAS

- Escuela primarias Woodroe Petty (Pre-K–5)
- Escuela de educación secundaria (high school) Taft Junior (6–8)
- Escuela de educación secundaria (high school) Taft (9–12)
- Programa de Educación Alternativa Disciplinaria Taft (Taft Disciplinary Alternative Education Program)

DATOS FINANCIEROS

- Gastos totales reales (2009–10): \$12.7 millones.
- Saldo de fondos (2009–10): 2.7 por ciento de los gastos reales de 2009–10.

- Tasa de impuestos (2009–10): \$1.310 (\$1.170 de mantenimiento y operaciones y \$0.140 de interés y amortización).
- En 2009, la riqueza de la propiedad del distrito escolar independiente de Taft por estudiante era \$194,189, con una riqueza de la propiedad por asistencia diaria promedio ponderada (weighted average daily attendance; WADA) de \$130,616.
- El porcentaje de los gastos reales totales gastados en instrucción (2009) fue de 47.9 por ciento; los gastos de operación totales reales gastados en instrucción (2009) fue de 52.4 por ciento. El gasto de operación real por alumno del distrito (2009) fue \$9,662.
- Proporción de gastos de instrucción (presupuestado para 2009–10): 58.2 por ciento.

En los capítulos siguientes se presenta un resumen de los logros del distrito, las conclusiones y las recomendaciones numeradas. Las explicaciones detalladas de los logros y las recomendaciones se presentan después del resumen e incluyen informes del impacto fiscal.

Cada capítulo concluye con una tabla del impacto fiscal en donde se muestran las recomendaciones del capítulo y los ahorros o costos conexos de los años escolares 2011–12 al 2015–16.

Después de los capítulos se brindan apéndices que contienen los resultados de las encuestas del distrito realizadas por el equipo de revisión.

Algunas de las recomendaciones proporcionadas en este informe están basadas en las reglamentaciones, reglas o leyes estatales o federales y deben atenderse sin demora. Otras recomendaciones están basadas en comparaciones de las normas estatales o de la industria, o en las prácticas óptimas aceptadas, y deben revisarse para determinar el nivel de prioridad, el plazo apropiado y el método de implementación.

En la tabla siguiente se muestra un resumen del impacto fiscal de todas las 60 recomendaciones contenidas en la revisión del desempeño.

IMPACTO FISCAL

	2011–12	2012–13	2013–14	2014–15	2015–16	(COSTOS) AHORROS TOTALES EN 5 AÑOS	(COSTOS) AHORROS UNA SOLA VEZ
Ahorros brutos	\$265,831	\$280,831	\$280,831	\$280,831	\$280,831	\$1,389,155	\$0
Costos brutos	(\$131,670)	(\$131,470)	(\$131,670)	(\$131,470)	(\$131,670)	(\$657,950)	(\$16,200)
TOTAL	\$134,161	\$149,361	\$149,161	\$149,361	\$149,161	\$731,205	(\$16,200)