

RESUMEN EJECUTIVO DE PEARSALL ISD

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Desempeño Escolar de Texas (TSPR) en 1990 para “revisar periódicamente la eficacia y eficiencia de los presupuestos y las operaciones de los distritos escolares.” (Código de Gobierno de Texas, Sección 322.016). El equipo de Revisión del Desempeño Escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto (LBB) lleva a cabo revisiones exhaustivas y específicas de los servicios educativos, financieros, y los operativos y programas de los distritos escolares y las escuelas charter. El equipo de revisión produce informes que identifican logros, hallazgos y recomendaciones basadas en el análisis de datos y estudio interno de las operaciones de cada distrito. Una revisión examina 12 áreas funcionales y recomienda formas de reducir costos, aumentar los ingresos, reducir los gastos generales, agilizar las operaciones y mejorar la prestación de servicios educativos, financieros y operacionales. Los distritos escolares se seleccionan para una revisión de gestión y desempeño sobre la base de un análisis de riesgo que incluye 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 del LBB solicita datos del distrito escolar y de las múltiples agencias estatales, incluyendo la Agencia de Educación de Texas (TEA), el Departamento de Agricultura de Texas y el Centro de Seguridad Escolar de Texas. Además, el personal del LBB puede aplicar otros métodos para obtener opiniones sobre las operaciones del distrito, como las encuestas de padres de familia, miembros de la comunidad y personal del distrito y de la escuela. Mientras se realiza la visita interna en el distrito, la información se recopila a través de múltiples entrevistas y grupos de discusión con los administradores del distrito y de la escuela, el personal y los miembros del consejo.

El Distrito Escolar Independiente de Pearsall (ISD) se encuentra en Pearsall, Texas, a lo largo de la Interestatal 35 y el ferrocarril pacífico de Missouri, 54 millas al sur de San Antonio, en la parte central del Condado de Frio. Pearsall es la sede del condado de Frio y ha sido la sede del condado desde 1884, cuando el condado tenía 700 residentes. De acuerdo con el censo de 2010, de Pearsall tenía una población de 9,146, un incremento de 27.8 por ciento desde el censo de 2000. De acuerdo con la página web de la Cámara de Comercio de Pearsall, las principales industrias en el condado incluyen la agricultura, la ganadería, la caza y la energía del

Eagle Ford Shale Play en el sur de Texas. Los legisladores del estado para el distrito son el Senador Carlos I. Uresti y el Representante Tracy O. King.

El distrito cuenta con cuatro escuelas de instrucción, incluyendo la Escuela Elemental Ted Flores, la Escuela Intermedia Pearsall, la Escuela Secundaria Pearsall, y la Escuela Superior Pearsall. En el año escolar 2012–13, la matrícula asciende a 2,236 estudiantes. Pearsall ISD también es miembro, junto con otros 10 distritos, del Programa de Educación Alternativa de Justicia Juvenil del Condado de Atascosa.

Pearsall ISD es un distrito que tiene una alta población de minorías y un nivel alto de pobreza. En el año escolar 2012–13, casi el 93 por ciento de sus estudiantes eran hispanos; aproximadamente 62.5 por ciento de los estudiantes fueron identificados por tener una desventaja económica (poco más de la media estatal de 60.4 por ciento); 5.6 por ciento se identificaron como estudiantes que están aprendiendo el idioma Inglés (por debajo de la media estatal de 17.1 por ciento); y 62.5 por ciento de los estudiantes fueron identificados como “en riesgo” (por encima del promedio estatal de 44.7 por ciento).

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EDUCACION

Pearsall ISD tiene un historial de logros académicos variable. Bajo el sistema de responsabilidad del estado, el distrito fue calificado como mejoramiento requerido para el año escolar 2012–13, académicamente inaceptable en el año escolar 2010–11, y académicamente aceptable en el año escolar 2009–10. En el año escolar 2013–14, debido al bajo rendimiento académico continuo, TEA colocó el distrito en proceso de reestructuración. En septiembre del 2013, TEA notificó al distrito que la Escuela Elemental Ted Flores, la Escuela Secundaria Pearsall y la Escuela Intermedia Pearsall estarían obligadas a abrir en el año escolar 2014–15 bajo la reconstitución, que implica la sustitución de personal de la escuela. Por último, en febrero del 2014, TEA bajó el estado de acreditación del distrito a Acreditación-Advertido y asignó al distrito un monitor hasta agosto de 2014. **La Figura 1** muestra la calificación estatal de los últimos cinco años para el distrito y las escuelas individuales en el sistema anterior (Ejemplar, Reconocido, Aceptable, o Académicamente Inaceptable) y el sistema revisado en práctica en el año escolar

FIGURA 1
CALIFICACIÓN ESTATAL DE PEARSALL ISD
AÑOS ESCOLARES 2008–09 TO 2012–13

AÑO	DISTRITO	ESCUELA SUPERIOR PEARSALL	ESCUELA SECUNDARIA PEARSALL	ESCUELA INTERMEDIA PEARSALL	ESCUELA ELEMENTAL TED FLORES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
2008–09	Inaceptable	Inaceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	TAKS
2009–10	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	TAKS
2010–11	Inaceptable	Aceptable	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable	TAKS
2011–12	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	STAAR
2012–13	Mejora Requerido	Mejora Requerido	Mejora Requerido	Mejora Requerido	Mejora Requerido	STAAR

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

Aceptable = Académicamente Aceptable; Inaceptable = Académicamente Inaceptable

TAKS = Evaluación de Conocimientos y Habilidades para el estado de Texas; STAAR = Evaluación de la Preparación Académica para el estado de Texas.

FUENTES: Agencia de Educación de Texas, Excelencia Académica Reporte sobre el Sistema de Indicadores, año escolar 2008-09 a 2011–12; Informe del Rendimiento Académico de Texas, el año escolar 2012–13.

2012–13 (Cumple con el Estándar, Mejora Requerido o No Calificado).

El rendimiento académico de Pearsall ISD también va a la zaga de otros distritos de la región y el estado. La **Figura 2** compara diversas medidas académicas de Pearsall ISD al promedio de otros distritos escolares en el Centro Regional de Servicios Educativos XX (Región 20) y el estado.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FINANZAS

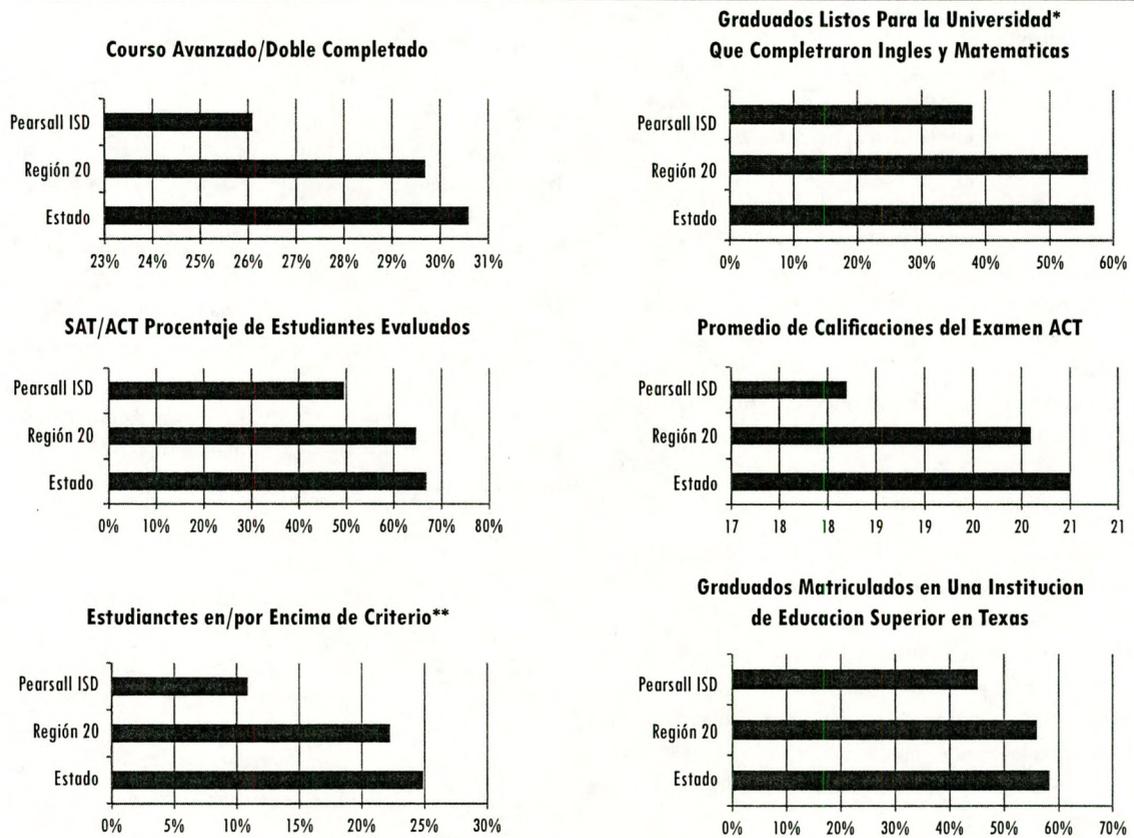
En 2012, la riqueza inmobiliaria preliminar de Pearsall ISD por alumno fue de \$324,633. Esto coloca el distrito de abajo, y por lo tanto no sujeta a, del nivel de riqueza primario igualado (EWL) de \$476,500, que es el nivel de riqueza inmobiliaria sobre el cual el estado “recupera” una parte de los ingresos fiscales locales de los distritos escolares ricos para ayudar en el financiamiento 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 valuación. El sistema financiero escolar del estado tiene un EWL secundario que se aplica a cierto esfuerzo fiscal de enriquecimiento superior a \$1.00. El Eagle Ford Shale Play ha traducido en un crecimiento significativo del valor de la propiedad en el año fiscal 2012, pero el impacto de este crecimiento aún no se ha afectado la elegibilidad de recaptura del distrito. Con el aumento continuado de la riqueza inmobiliaria, es probable que el distrito esté obligado a pagar recaptura en un futuro próximo.

En el año fiscal 2012, el total de los gastos reales de Pearsall ISD fueron de aproximadamente \$24.3 millones. Por estudiante, los gastos reales de funcionamiento de Pearsall ISD en el año fiscal 2012 fueron de \$9,701 en comparación con el promedio estatal de \$8,276. En el año fiscal 2012, Pearsall ISD gastó aproximadamente el 45 por ciento del total de los gastos actuales en la enseñanza en comparación con el promedio estatal de aproximadamente 58 por ciento. El porcentaje de los gastos que se dedican a la instrucción se calculó utilizando el total de los gastos reales de funcionamiento del distrito que financiaron actividades de instrucción directa incluyendo Función 11 (Instrucción), Función 12 (Recursos Didácticos y Medios de Comunicación), Función 13 (Desarrollo de Currículo y Desarrollo del Personal), y la Función 31 (Orientación, Consejería y Servicios de Evaluación).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El equipo de Revisión del Desempeño Escolar del LBB identificó conclusiones y recomendaciones significativas basadas en el análisis de los datos y la visita interna de las operaciones del distrito. Algunas de las recomendaciones de la revisión se basan en las leyes, los 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

FIGURA 2
PEARSALL ISD
MEDIDAS ACADÉMICAS DE LOS ESTUDIANTES DE PEARSALL ISD EN COMPARACIÓN CON LA REGIÓN 20 Y EL ESTADO
AÑO ESCOLAR 2012–13



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.

** El criterio se refiere a las puntuaciones en los exámenes de admisión universitaria SAT y ACT, los exámenes AP y 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 2012–13.

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.

CURRÍCULO E INSTRUCCIÓN

Pearsall ISD no establece una clara dirección para la implementación y la gestión del currículo e instrucción. Tampoco no alinea el desarrollo profesional o la otención de recursos de instrucción con las necesidades del distrito. La falta de dirección puede contribuir a la falta de supervisión de las necesidades educativas de los estudiantes y la continuación de tener escuelas clasificadas de bajo

rendimiento. Alinear el currículo, la instrucción y el desarrollo profesional permite que la instrucción sea consistente entre los grados y las escuelas. Pearsall ISD adoptó un sistema de gestión del plan de estudios en 2007; sin embargo, el distrito no lo aplicó de manera consistente hasta el año escolar 2012–13. Antes del año escolar 2012–13, cada zona escolar y cada sujeta tenían su propio plan de estudios. En consecuencia, no hubo alineación vertical en los diferentes grados, y el distrito tensa un enfoque insuficiente en la instrucción, y una falta de procesos y procedimientos de instrucción por escrito. No hay consistencia en los currículos en los diferentes grados y áreas temáticas, en los materiales de

instrucción, en las estrategias de enseñanza, o en las evaluaciones. El distrito no ofreció capacitación en el sistema de gestión del plan de estudios hasta el año escolar 2011–12.

Los maestros informaron que la aplicación del plan de estudios es un reto. Algunas de las dificultades en el uso del plan de estudio que los profesores de todos los niveles de grado experimentar cuando usan el plan de estudios están asociadas con su conocimiento insuficiente del Conocimiento y Habilidades Esenciales de Texas (TEKS). Otra área de dificultad se relaciona con la necesidad de desarrollar planes de estudio; esto es particularmente difícil para los maestros nuevos. Los maestros de primaria opinan que el ritmo de la implementación del currículo es demasiado rápido para que los estudiantes dominen el tema, especialmente en matemáticas. Los maestros de primaria informaron que el plan de estudios no es suficientemente riguroso en algunas áreas de la lectura. La falta de instrucción rigurosa también fue citada en el Plan de Reconstitución dirigida tanto para las escuelas primarias e intermedias.

En el año escolar 2011–12, TEA identificó los factores que afectaron el desempeño del estudiante en Pearsall ISD. Algunos de los factores incluidos fueron: la falta de seguimiento de la aplicación del currículo; la falta de un plan vertical por escrito; y bajo dominio de los TEKS por parte de los profesores. Tener una dirección clara y fija y un plan para el desarrollo profesional en currículo e instrucción ayudará a los maestros en la preparación de los estudiantes para el éxito académico.

Pearsall ISD tampoco gestiona la asistencia del personal, lo que ha dado lugar a un uso elevado de sustitutos. En el año escolar 2011–12, aproximadamente 51 por ciento de los maestros estuvieron ausentes por 11 o más días de clase. Éste aumentó en el año escolar 2012–13 a alrededor de 65 por ciento. La asistencia constante del maestro tiene un impacto directo en el rendimiento estudiantil y el ambiente de aprendizaje.

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

- Implementar el currículo que el distrito ya tiene en cada nivel de grado con coherencia y rigor.
- Corregir las brechas de logros del estudiante a través del proceso de planificación de mejoramiento del distrito y de la escuela, establecer objetivos, especificar los resultados deseados, y evaluar el progreso periódicamente para permitir ajustes.

- Implementar un plan integral de acción de mejora de asistencia de los maestros para reducir sustancialmente las ausencias relacionadas con la escuela, vigilar las ausencias, y mantener los profesores responsables.

PLANIFICACIÓN DE LARGO ALCANCE

El distrito carece de un proceso de planificación estratégica a largo plazo para proporcionar la dirección en el cumplimiento de las necesidades del distrito y de la comunidad. La planificación estratégica incluye un proceso para el establecimiento de metas, objetivos y estrategias y para la supervisión, evaluación, y la modificación del plan. Un plan estratégico debe incluir todas las funciones del distrito y debe ser la base para el presupuesto del distrito y de los procesos de planificación de la mejora del distrito y de la escuela. Con un amplio proceso de planificación estratégica, un distrito puede asegurar un acuerdo sobre sus necesidades, el uso de los recursos y los objetivos de las partes interesadas.

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

En cuanto a la seguridad y protección, el distrito carece de un plan integral y un enfoque coordinado para la evaluación de los procedimientos y las necesidades de seguridad y protección. Por ejemplo, sin simulacros de seguridad consistentes en todas las escuelas, como las emergencias climáticas y encierros de intrusos, el distrito corre el riesgo de no mantener a sus estudiantes seguros dentro del plantel escolar. El distrito tampoco tiene un sistema de alarma de incendios conectada a un cuerpo de bomberos local para alertarlo inmediatamente de una emergencia. En cambio, si la alarma suena durante el día, los administradores de la escuela o los oficiales de recursos de seguridad tienen que investigar la situación antes de llamar al servicio técnico, así que la seguridad de los estudiantes está comprometida.

Pearsall ISD tampoco ha definido o administrado un estándar de remplazo de la flota para su Departamento de Transporte, lo que resulta en una flota de autobuses que está envejeciendo. La falta de un estándar de remplazo puede

tener un impacto directo en el costo total del mantenimiento porque los vehículos de más edad a menudo tienen un mayor costo de mantenimiento de rutina. Un sistema eficaz requiere un plan claro para el reemplazo de su flota de autobuses escolares con base en un parámetro de la edad y el kilometraje claramente definido.

Por último, el distrito no ha planeado para el envejecimiento de la infraestructura de tecnología para satisfacer sus necesidades futuras y no ha planeado para sustituir el equipo de cocina que tiene mucha edad. Esto pone al distrito en riesgo de no poder atender adecuadamente a los servicios de alimentación, si el equipo principal se vuelve inoperable.

La planificación integral permite que el distrito asigne adecuadamente los recursos financieros para sus funciones educativas y operativas que conducen al éxito del estudiante.

Las recomendaciones para mejorar el proceso de planificación a largo plazo del distrito incluyen:

- Establecer un proceso formal de planificación estratégica con la asistencia de los interesados para desarrollar un plan estratégico a largo plazo con objetivos medibles, plazos y asignar responsabilidades al superintendente y al ejecutivo responsable del equipo de liderazgo y por las cuales tendrán que contestar a la Mesa Directiva.
- Desarrollar un plan maestro de las instalaciones de largo alcance, que incluye un proceso continuo de evaluación del estado de las instalaciones.
- Mantener un plan de acción continua para hacer frente a las cuestiones de seguridad a medida que surgen y llevar a cabo una revisión anual de seguridad para garantizar que las cuestiones de seguridad y protección se resuelvan.
- Establecer los lineamientos de la flota y de gestión de activos y desarrollar un programa de reemplazo de la flota para asegurar que el distrito mantenga una flota asequible para satisfacer sus necesidades de transporte.
- Evaluar e identificar nuevas necesidades de tecnología y desarrollar un plan tecnológico a largo plazo de tres o cinco años que toma en consideración el Plan de Mejoramiento del Distrito (DIP) y los Planes de Mejora de las Escuelas (CIP), e incorporar una estrategia de sustitución de equipo.

- Desarrollar un plan de sustitución de equipos para el Departamento de Servicio de Alimentos.

DESARROLLO Y ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO

Pearsall ISD no ha desarrollado un proceso de presupuestación que tome en cuenta las prioridades del distrito y que les da poder a los directores y gestores del presupuesto para controlar y gestionar sus presupuestos. El enfoque de la presupuestación utilizada por el distrito resulta que el distrito tenga un presupuesto que cumpla con los requisitos legales, pero fomenta la falta de titularidad dentro de la organización.

El desarrollo presupuestario comienza con las reuniones entre el personal y los directores para revisar los presupuestos de años anteriores, la revisión y actualización de las escalas de sueldos, las necesidades de revisión de personal y distribución de hojas de presupuesto a las escuelas. Los sueldos y las posiciones se establecen de forma centralizada por la oficina central del distrito, mientras que las escuelas asignan presupuestos por los materiales usando el presupuesto del año anterior como punto de partida.

Los principales de escuela se reúnen con los maestros para determinar cómo distribuir el presupuesto de las escuelas, y los contadores de las escuelas entran los presupuestos de las escuelas en el sistema de contabilidad financiera. Los presupuestos de las escuelas están listos para revisión en la oficina central y recopilación en el presupuesto preliminar del distrito. La Mesa Directiva revisa el presupuesto preliminar en mayo y lleva a cabo talleres en junio y julio, que están abiertos al público.

Los comités de Toma de Decisiones Basados en el Sitio no están involucrados en el proceso del presupuesto a pesar de que audiencias sobre el presupuesto están abiertas al público. Una vez que el presupuesto y el tipo de gravamen que se adopten, el presupuesto final se publica en el sitio web del distrito. Después de que la Mesa Directiva aprueba el presupuesto del distrito, el director financiero (CFO) y el director comercial finalizan los presupuestos de la escuela y los ponen a disposición de las escuelas para el gasto.

Este proceso no utiliza el DIP o planes de mejora de las escuelas individuales. La atención se ha centrado en los gastos por partidas, sin hacer referencia a los objetivos de la organización. No toma en cuenta cómo la asignación de recursos podría ayudar a mejorar la educación de los estudiantes del Distrito Escolar Independiente de Pearsall o la gestión general de la organización. Un proceso económico ideal permite a los directores de presupuesto, los más

familiarizados con las operaciones del día a día, tener una valiosa aportación en el proceso presupuestario y proporcionar incentivos y flexibilidad a los administradores para mejorar la eficiencia del programa.

Pearsall ISD no ofrece entrenamiento relacionado con el proceso presupuestario del distrito. Como resultado, los directores no entienden completamente el proceso presupuestario, y no han sido entrenados para aplicar el presupuesto de manera efectiva ni administrar sus presupuestos escolares. Durante las entrevistas en la visita interna, algunos directores indicaron que no se sentían cómodos con su conocimiento del proceso del presupuesto del distrito. Entrenar a los directores y permitirles hacer sus propias transferencias presupuestarias es más eficiente y promueve una gestión basada en el sitio.

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

- Establecer un proceso de desarrollo económico que se alinea el gasto del distrito con las prioridades educativas, así como otras prioridades e iniciativas del distrito.
- Capacitar a los administradores de la escuela y los gestores del presupuesto en relación con el proceso presupuestario y establecer procedimientos que permitan a los directores hacer sus propias transferencias presupuestarias entre los códigos de objetos dentro de la misma función sin necesidad de obtener la aprobación de la Oficina de Negocios.

SUPERVISIÓN FINANCIERA

Pearsall ISD no cuenta con procedimientos y prácticas adecuados para asegurarse de que el distrito esté utilizando todos sus recursos financieros adecuadamente. La implementación de los procedimientos y prácticas adecuados reduce el riesgo de fraude, robo o actividad inapropiada.

Por ejemplo, la Oficina de Negocios carece de controles internos eficaces sobre los archivos maestros de nómina y proveedores y no segrega adecuadamente las responsabilidades en los procesos que involucren las solicitudes de compra y pagos a proveedores. En cuanto a la nómina, hay una falta de segregación de funciones que podría conducir a cambios no autorizados en el archivo maestro de empleados o incluso la creación de empleados ficticios. La oficina cuenta con procedimientos para el ciclo económico desde la etapa inicial de compra a través de la etapa de pago, pero estos

procedimientos no salvaguardarán al distrito de que el personal cree y pague a vendedores no autorizados.

El distrito tampoco no ha establecido procedimientos eficaces para registrar adecuadamente y proteger los activos fijos y controlables. Procedimientos eficaces podrían evitar los activos de pérdida, robo, o jubilado sin rendición de cuentas. El distrito mantiene un activo fijo que enumeran para efectos de los estados financieros, pero no etiqueta los activos fijos después de la compra para su posterior identificación y seguimiento.

En cuanto a las operaciones de servicio de alimentos, el proceso del distrito para los gastos asociados con las actividades de seguimiento de catering no es coherente con el reglamento del Programa de Nutrición Infantil del Departamento de Agricultura de los EE.UU. Aunque los alimentos, los salarios y los gastos generales están asociados con la restauración, sólo los costos de los alimentos se realizan un seguimiento por separado de los costos de la cafetería del departamento. Los ingresos percibidos por las actividades de restauración se registran en una cuenta presupuestaria separada. Incluir los costos asociados con la restauración, tales como la mano de obra y los gastos generales, le permitiría al distrito contar con exactitud de los ingresos netos.

Pearsall ISD también mantiene y opera una piscina comunitaria en la escuela intermedia que incurre en déficits anuales significativos, y el distrito no se ha recuperado de sus pérdidas con la ciudad y el condado a pesar de un memorando de entendimiento (MOU) que prevé compartir los ingresos y gastos para las operaciones de la piscina. El memorando de entendimiento entre el Distrito Escolar Independiente de Pearsall, la Ciudad de Pearsall, y el condado Frio establece que cada entidad aportará un tercio de los gastos de mantenimiento y compartir un tercio de los ingresos. El memorando de entendimiento prevé una contribución de \$11,454 de cada una de las tres entidades. Sin embargo, el memorando de entendimiento no se refiere a la responsabilidad de las mejoras o reparaciones. Como resultado, el distrito ha absorbido los gastos adicionales para el mantenimiento de la piscina. La revisión de los términos del memorando de entendimiento para garantizar una responsabilidad compartida por igual para el mantenimiento y funcionamiento de la piscina podría resultar en ingresos adicionales para el distrito.

Recomendaciones para fortalecer el proceso de supervisión financiera del distrito incluyen:

- Desarrollar un sistema de controles internos y la separación de funciones en la Oficina de Negocios para disuadir y prevenir actividades fraudulentas.
- Desarrollar un sistema integral de gestión de activos fijos para guiar la identificación, el registro, el inventario, el seguimiento y la enajenación de activos fijos del distrito.
- Establecer un proceso para capturar los costos de mano de obra y los gastos generales de la preparación de alimentos para eventos de catering.
- Revisar los términos del memorando de entendimiento que se trata de la piscina para determinar cuáles son las opciones que tiene para renegociar.

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL DISTRITO

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

El superintendente supervisa y evalúa 12 informes directos. Los informes directos del Superintendente incluyen al director de educación especial, el director de tecnología, el director deportivo, el director de la banda, y el secretario, además de los cuatro directores de las escuela y los tres miembros del gabinete del superintendente. Dada la amplitud de las responsabilidades de esta posición, que es un reto para el superintendente el supervisar eficazmente todos los informes directos. Mientras que el lapso efectivo de control o el número de personal de un supervisor puede gestionar con eficacia varía según la organización, una regla general para un ejecutivo es de seis a ocho subordinados directos. La reducción de la envergadura del control del superintendente libera tiempo para el superintendente que se puede utilizar para establecer una visión del plan estratégico a largo plazo y dirigir el distrito en el futuro.

El director de tecnología de Pearsall ISD también sirve de coordinador del Sistema de Información de la Gestión de la Educación Pública (PEIMS) del distrito; esta doble responsabilidad reduce sustancialmente el tiempo que el director tiene disponible para gastar en funciones de

tecnología de núcleo. Las responsabilidades PEIMS toman más de un 40 por ciento del tiempo del director. Durante entrevistas en la visita interna, el personal informó al equipo que el tiempo del director gastado en PEIMS afecta negativamente su capacidad para realizar su trabajo debido a la disponibilidad limitada del director para discutir y temas de tecnología. Permitir que el director de tecnología se enfoque en cuestiones relacionadas con la tecnología deja que proporcione supervisión y protección adecuada para la inversión del distrito en los activos de tecnología.

Pearsall ISD carece de responsabilidades claramente definidas para la tecnología educativa, que se traduce en una falta de concentración y coordinación para la identificación, integración y capacitación de innovadoras herramientas tecnológicas en el salón de clase. En ausencia de una posición para la tecnología educativa, el principal funcionario académico (CAO) y el director de tecnología colaboran en encontrar y coger las herramientas tecnológicas del salón de clase solicitados por el personal de instrucción. No existe una capacitación continua para el personal de instrucción, lo que dificulta la posibilidad de que haya coherencia entre los salones de clase, y reduce la oportunidad de maximizar la integración de las herramientas de la tecnología en el currículo.

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

- Reducir la amplitud de control del superintendente a siete informes directos, y rediseñar la organización actual para reflejar con precisión las relaciones de subordinación más eficientes y la autoridad delegada.
- Evaluar la eficacia de contar con el director de la tecnología también sirve como el coordinador de PEIMS a nivel de distrito.
- Evaluar la necesidad y, si es viable económicamente, crear una posición de la tecnología educativa dedicada a la coordinación y gestión de la identificación, integración y formación de los instrumentos de la tecnología.

DOTACION DE PERSONAL

Pearsall ISD no tiene un plan integral para atraer y retener empleados calificados. Pearsall ISD tuvo una facturación total de directores en el año escolar 2012–13. La Escuela Secundaria Pearsall ha tenido seis directores en siete años. La Escuela Superior de Pearsall tuvo cinco directores en el año escolar 2012–13. Además, el distrito ha tenido tres directores

de currículo e instrucción en tres años. La tasa de rotación de maestros del distrito para el año escolar 2012–13 fue de 35.1 por ciento.

El distrito no ha establecido un método para determinar si cada escuela tiene el número apropiado de personal de la enseñanza, la administración, y de apoyo. Durante entrevistas en la visita interna, el personal del distrito indica que el distrito no utiliza pautas de dotación de personal para determinar el número apropiado de directores, subdirectores y asesores en sus escuelas. En el momento de la revisión, los niveles de dotación de personal del distrito se basaron en los presupuestos y actividades históricas. Si un administrador determina que personal adicional deberá ser contratado, el administrador se presenta una justificación de la solicitud al superintendente y director financiero para la revisión y la autorización para contratar. Esta práctica está presente en varias áreas funcionales de la comarca.

Por ejemplo, el distrito no ha analizado el número de puestos de personal de custodia que son apropiadas para cada escuela, ni ha analizado las funciones y responsabilidades relacionadas con tareas de vigilancia. El supervisor custodio gasta el 50 por ciento de la jornada asistiendo al centro de copiado y la sala de correo personal, lo que reduce el tiempo para tareas de vigilancia. El personal de limpieza dijo que son interrumpidos por lo general durante el día de trabajo para ayudar a los administradores de la escuela, con proyectos tales como mover muebles, lo que también reduce su eficacia.

En cuanto a los servicios de transporte, el distrito no ha implementado un plan de reclutamiento y retención efectiva en el Departamento de Transporte para competir con los empresarios locales por trabajadores calificados en el área. En concreto, el departamento debe competir por trabajadores calificados dentro del Eagle Ford Shale Play. Como resultado, el Departamento de Transporte del distrito no se cuenta con suficiente personal para apoyar las operaciones diarias.

Los gastos de personal es el gasto más grande en la mayoría de los distritos escolares. Distritos suelen utilizar fórmulas de

dotación de personal para la elaboración de presupuestos y como punto de partida para la asignación de recursos financieros. Las fórmulas de personal también sirven como guías para el uso eficiente de los recursos humanos.

Recomendaciones para garantizar niveles apropiados de personal incluyen:

- Formar un comité de reducción de la rotación de maestros para identificar e implementar los procesos y las estrategias de mejores prácticas para atraer a los maestros al distrito y reducir las tasas de separación del servicio.
- Desarrollar y aplicar reglas de dotación de personal para las escuelas primarias, intermedias, secundarias y superiores.
- Desarrollar e implementar un proceso formal para evaluar el número y las funciones y responsabilidades de los puestos del personal de custodia.
- Examinar las actividades de reclutamiento de controladores y prácticas de intercambio de trabajo para asegurarse de que un número suficiente de los conductores esté fácilmente disponible para apoyar a los servicios de transporte eficaz y eficiente y para reducir el impacto en otros departamentos.

Los capítulos siguientes contienen un resumen de los logros del distrito y hallazgos y recomendaciones numeradas. Explicaciones detalladas de los logros y las recomendaciones siguen el resumen y incluyen los 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 2014–15 a través de 2018–19.

La siguiente figura resume el impacto fiscal de las 66 recomendaciones de la evaluación del desempeño.

IMPACTO FISCAL

	2014–15	2015–16	2016–17	2017–18	2018–19	AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ
Ahorros Brutos	\$136,847	\$87,285	\$79,736	\$79,736	\$79,736	\$463,340	\$0
Costos Brutos	(\$64,763)	(\$64,763)	(\$64,763)	(\$64,763)	(\$64,763)	(\$323,815)	(\$31,500)
Total	\$72,084	\$22,522	\$14,973	\$14,973	\$14,973	\$139,525	(\$31,500)