

En diciembre del 2008 el Distrito Escolar Independiente de Austin (AISD, por sus siglas en inglés) contrató a MGT of America, Inc., una firma de consultoría y estudio del sector público a nivel nacional con oficinas en Austin, para que completaran un estudio de eficiencia del Distrito. El Distrito se enfrentaba a serias restricciones presupuestarias bajo el sistema de finanzas escolares de Texas y buscaba un consultor para que determinara si el Distrito operaba a eficiencia óptima. A la firma de consultores también se le encargó el que determinara si el Distrito estaba utilizando los principios de administración financiera a manera que: a) se fomentara el aumento de la eficiencia y eficacia en el Distrito y se maximizara la cantidad de dinero disponible para mejorar la educación en el salón de clase; y b) se aumentara la confianza del público en que el Distrito estaba utilizando el dinero para las escuelas públicas eficiente y prudentemente. La meta del estudio era identificar oportunidades para la reducción de gastos sin que se afectara desfavorablemente el desempeño académico del estudiante, se perdiera productividad en el Distrito o se redujera la calidad de los servicios.

El estudio de eficiencia se enfocó en el Fondo General del Distrito (GF, por sus siglas en inglés), el cual no incluye el Servicio de Alimentos, el Fondo de Bonos, o la Construcción de Instalaciones. Se excluyó del estudio la Tecnología Informática, excepto en lo relacionado al uso de la tecnología al proveerse los servicios educativos.

Para hacer este estudio MGT utilizó, como punto de partida, lecciones aprendidas en otras revisiones de otros distritos escolares, incluyendo las mejores prácticas. MGT comparó al AISD con ocho otros distritos escolares de Texas con semejantes características (Aldine, Arlington, Dallas, Fort Worth, Houston, North East, Northside y San Antonio) en varias medidas de organización, de estudiantes, de personal, de riqueza, presupuestarias y de responsabilidad. Estos perfiles se encuentran en el Capítulo 2 del informe y un resumen de los hallazgos se halla en las páginas 2 – 39.

Cada uno de los distritos pares tenía una estructura organizacional única reflejando la demografía y las necesidades del distrito. El AISD tenía un valor imponible más alto por alumno, \$645,294, que el par promedio, \$386,810, lo cual le permitió al Distrito un 12.9 por ciento más por alumno para su presupuesto para los gastos básicos de educación que sus distritos pares, \$8,066 comparado con \$7,142 para los pares. El AISD incluyó más en el presupuesto por alumno para Instrucción, \$4,969, y para Administración Central, \$251, que los pares, \$4,595 y \$217, respectivamente. El AISD dirigió una proporción menor de su presupuesto a gastos de instrucción que los ocho distritos pares, 61.6 por ciento comparado con 64.3 por ciento de los pares. El AISD también asignó al presupuesto 2.3 por ciento más en gastos administrativos como parte del presupuesto que sus pares. La tasa de los estudiantes que pasaron el TAKS salió marginalmente mejor en todos los exámenes que el promedio de los pares, tal como los estudiantes en los distritos pares, pero los estudiantes del AISD no alcanzaron pasar con la misma tasa en las subpruebas o los grupos de estudiantes especiales como lo hicieron los estudiantes en los distritos pares. En el 2008 un porcentaje mayor de campus en AISD se encontraban clasificados como Inaceptables Académicamente que en los distritos pares.

Se incluyó una cantidad significativa de contribuciones de las partes interesadas en la metodología del estudio para recopilar información de partes interesadas tales como ciudadanos, maestros, directores de escuela (directores) y asistentes de directores de escuela (asistentes de directores), personal de la oficina central y organizaciones cívicas. Se obtuvo información de estos grupos críticos a través de encuestas a los maestros, directores y personal de oficina central. La tasa de respuestas de ambos, los administradores de la oficina central y los de las escuelas fue significativa con respuestas de 82 de 105 administradores de oficina central (78 por ciento) y 171 de 254 administradores de escuelas (67 por ciento). La tasa de respuestas de los maestros fue mucho más baja, el 27 por ciento de los 5,966 maestros del Distrito respondieron a la encuesta. Sin embargo, para que fuera válida estadísticamente, tan sólo el seis por ciento de los maestros tenía que responder.

Los resultados de las encuestas se usaron en cada uno de los capítulos. Además, los resultados de las encuestas se encuentran en el **Apéndice A**. Los administradores de oficina central, directores o asistentes de directores y maestros del AISD generalmente evaluaron al AISD más positivamente que sus equivalentes en otros distritos. Los del AISD que respondieron le dieron notas más altas por la calidad del superintendente y en cuanto a la calidad general del Distrito que los otros. Sin embargo, los del AISD que respondieron le dieron notas mucho más bajas que sus pares con respecto a la planificación del currículo, apoyo de instrucción, desarrollo del personal y compras.

MGT entrevistó y condujo grupos de enfoque con padres, personal del Distrito, miembros de la Junta y representantes de grupos cívicos tales como la Cámara de Comercio. Además, se celebró un foro abierto, público, para permitirle a los padres, el personal y las partes interesadas la oportunidad de hablar con los consultores de MGT y de hacer comentarios de su percepción de las operaciones del Distrito. Además, la directora del proyecto de MGT se reunió con el Comité de Ciudadanos para la Revisión del Presupuesto (Citizens' Budget Review Committee). El equipo de MGT también condujo numerosas visitas a escuelas y oficinas durante el proyecto para entrevistar administradores, maestros, estudiantes, miembros de la Junta y otras partes interesadas claves.

MGT también revisó estudios previos de eficiencia completados para el Distrito desde el 2000, incluyendo el estudio del 2001 preparado para la Revisión del Desempeño de las Escuelas de Texas (Texas School Performance Review) de la Oficina del Contralor, una revisión del 2003 completada por Gibson and Associates y un estudio de Gibson en el 2008. MGT examinó si el Distrito había logrado implementar las recomendaciones de estos estudios previos, los resultados de la implementación y la razón o razones de no haberlos implementado. Además, las mejores prácticas de otros distritos escolares u organizaciones y los resultados de evaluaciones de programas reportadas nacionalmente se incluyeron en la revisión de los programas y servicios del AISD.

Este informe se encuentra organizado según y provee análisis y evaluación del funcionamiento del Distrito en las áreas siguientes:

- administración financiera;
- administración de instalaciones;
- administración de personal;
- cargas académicas y alternativas de programación;
- administración de transporte;
- administración de energía;
- contratos de servicios profesionales;
- organización del Distrito;
- prestación de servicios educativos; y
- otras áreas.

Hallazgos en las áreas requeridas para el estudio, al igual que en dos áreas fuera del ámbito, pero que el equipo de consultores observó durante las visitas en sitio y entrevistas, caen bajo cinco categorías amplias:

1. Mejores prácticas. Éstas son las áreas en las cuales el AISD se destaca y puede servir de modelo para otros distritos escolares o agencias. Dos áreas de mejores prácticas se discuten más adelante.
2. Áreas con necesidad de estudios adicionales. Estos hallazgos están relacionados con los servicios del Distrito que caían fuera del ámbito de la revisión y el contrato. Sin embargo, MGT cree que estos estudios son necesarios. Estas áreas puede que tengan costos asociados con estudios adicionales. Se recomiendan dos estudios: un plan maestro para las instalaciones y un estudio de tecnología informática.
3. Opciones para ahorros en los gastos. MGT identificó áreas donde el Distrito tiene opciones para ahorros en costos. El AISD puede optar por no aceptar estas opciones, ya que puede haber consecuencias tanto positivas como negativas de estas acciones. En estos casos se citan los resultados de evaluaciones del Distrito u otros estudios para proveer información para tomar una decisión. La mayoría de los problemas identificados en este estudio de eficiencia caen en esta categoría. De todos los asuntos, se identificaron 41 áreas para ahorros en gastos, muchos de los cuales requieren la eliminación de puestos. Ya que aproximadamente el 85 por ciento del presupuesto del Distrito consiste de gastos de personal, es natural y esperado que muchas de las opciones presentadas incluyan reducciones en puestos administrativos. Ya que el Distrito otorga al personal contratos de múltiples años, casi ninguna reducción en personal puede ocurrir durante el 2009-2010, dándole al Distrito suficiente tiempo para planificar sus acciones para que sean constantes con respecto a su plan estratégico.
4. Áreas donde el Distrito debería aumentar los gastos. Un hallazgo está relacionado con un área en la cual el Distrito no está invirtiendo lo suficiente y la cantidad de puestos debería aumentarse para alcanzar el nivel de mejor práctica de apoyo para los estudiantes.

Los hallazgos se han incluido por capítulo en la lista que sigue, al igual que la página en donde comienza la discusión. El **Anejo ES-1** presenta los ahorros o gastos anuales y a los cinco años para cada opción, por capítulo del informe. Los ahorros presentados son el ahorro máximo aunque la discusión en el hallazgo pueda presentar múltiples opciones a considerarse, con ahorros o costos variados. Se identifica un área en la cual podría haber ahorros durante el año presupuestario actual. Posibles ahorros identificados para el 2009-2010 son en partidas de prioridad de los cuales el Distrito podría beneficiarse en el próximo año escolar, por un total de \$24.8 millones. El total de los ahorros en cinco años, si el Distrito optara por todas las opciones al ahorro máximo, sería de más de \$440.6 millones. El ahorro en gastos en los años dos al cinco en el anejo se muestra en dólares actuales sin ajuste de inflación.

Para asegurar que todos los asuntos destacados en este estudio de eficiencia sean evaluados para su implementación, MGT recomienda que el Distrito forme un Comité o Fuerza de Tareas y conduzca reuniones periódicas para que al poner al día a la Junta y las discusiones con ésta sean significativas y demuestren logros de implementación significativos.

Para la administración, el primer paso en un proceso de implementación exitoso es el asignar a un empleado para que supervise el proceso de implementación, reporte el progreso a la Junta y actúe como enlace a la Junta cuando surjan preguntas o dudas. Esta persona debe ser alguien que tenga la confianza de la Junta y del personal, que posea buenas destrezas organizacionales y la habilidad de trabajar bien con individuos de todas las áreas del Distrito.

Luego, cada problema en el informe debería asignársele a un individuo en el Distrito. El asignarle el asunto a alguien no compromete al Distrito a implementarlo. Más que nada le da la responsabilidad a un individuo de estudiar más el asunto y de informarle a la administración y a la Junta si el asunto provee una opción que sea práctica, posible o que se pueda implementar tal como esté escrita, si los gastos o ahorros prometidos por el asunto serían realistas y si hubiera estrategias de implementación diferentes que lograrían las mismas metas de una forma más agradable.

El que se asigne a un individuo no quiere decir que el individuo es el único responsable de implementarlo. En vez significa que el individuo supervisará los esfuerzos de todos los que estén envueltos en el proceso de implementación, le reportará el progreso al administrador del proyecto de implementación y asistirá con las presentaciones ante la Junta sobre los asuntos que requieran su aprobación. En esas situaciones en las que los asuntos crucen los límites departamentales, es todavía más crítico el que se le asigne la tarea a alguien con la autoridad de cruzar esos límites para poder estudiar a fondo la opción.

El Distrito tal vez quiera considerar la formación de equipos para tratar con las áreas funcionales, tales como las instalaciones, el personal o el currículo. Reuniones de equipo podrían proveer apoyo a los miembros del equipo de implementación. Un equipo puede generar un nivel de entusiasmo y un ambiente para el pensar creativamente, el cual abre caminos a todavía más soluciones innovadoras. Luego de haber asignado los asuntos a individuos, un método de monitarización y seguimiento debe establecerse por la Junta y la Superintendente.

Esta metodología debería, como mínimo, contener los siguientes elementos:

- puntos de verificación periódicos (semanalmente, mensualmente) o reuniones de los miembros del equipo de implementación para discutir el progreso;
- puntos de decisión donde la Superintendente y la Junta le dan orientación adicional o dirección a miembros individuales del equipo;
- informes mensuales a la Junta y a la Superintendente con relación a los hallazgos y el progreso;
- un sistema para llevar un registro de los ahorros y beneficios derivados de la implementación; y
- comunicación regular, abierta, de dos vías, con el público y los medios de comunicación. El reconocimiento público de los logros de los esfuerzos de implementación puede que sea una de las mejores maneras de asegurar el progreso continuo.

El AISD ha comenzado su proceso de desarrollo del presupuesto para el 2009-2010 y las opciones discutidas en este estudio de eficiencia proveerán una contribución en el proceso de tomar decisiones. Los consultores de MGT continuarán a estar disponibles al personal del Distrito, la Superintendente entrante y la Junta para asistir con clarificaciones y planes de implementación.

**ANEJO ES-1
IMPACTO FISCAL DE OPCIONES**

| Asunto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total 5 años |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Capítulo 3: Administración Financiera | | | | | | |
| 1 Auditoría Interna | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 2. Almacén Central de Suministros | \$1,812,543 | \$1,812,543 | \$1,812,543 | \$1,812,543 | \$1,812,543 | \$9,062,715 |
| 3. Gastos Alimentos/ Refrigerios | \$250,000 | \$250,000 | \$250,000 | \$250,000 | \$250,000 | \$1,250,000 |
| 4. Abastecimiento Estratégico | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 5. Tarjeta Compras (P-Cards) | \$1,200,000 | \$1,200,000 | \$1,200,000 | \$1,200,000 | \$1,200,000 | \$6,000,000 |
| 6. Uso Cooperativas de Compras | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 7. Medidas de Desempeño | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Capítulo 3 Subtotal | \$3,262,543 | \$3,262,543 | \$3,262,543 | \$3,262,543 | \$3,262,543 | \$16,312,715 |
| Capítulo 4: Administración de Instalaciones | | | | | | |
| 1. Programa de Bonos | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 2. Personal de Mantenimiento | \$2,263,285 | \$2,263,285 | \$2,263,285 | \$2,263,285 | \$2,263,285 | \$11,316,425 |
| 3. Plan Maestro de Instalaciones (gasto único) | (\$750,000) | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | (\$750,000) |
| 4. Consolidación de Escuelas | \$0 | \$7,129,827 | \$7,129,827 | \$7,129,827 | \$7,129,827 | \$28,519,308 |
| Capítulo 4 Subtotal | \$1,513,285 | \$9,393,112 | \$9,393,112 | \$9,393,112 | \$9,393,112 | \$39,085,733 |
| Capítulo 5: Administración de Personal | | | | | | |
| 1. Organización de Departamentos | \$0 | \$375,961 | \$375,961 | \$375,961 | \$375,961 | \$1,503,844 |
| 2. Estipendios de Empleados de Oficina Central | \$1,100,000 | \$1,100,000 | \$1,100,000 | \$1,100,000 | \$1,100,000 | \$5,500,000 |
| 3. Pago por Horas Extra Departamentales | \$3,000,000 | \$3,000,000 | \$3,000,000 | \$3,000,000 | \$3,000,000 | \$15,000,000 |
| 4. Seguro de Salud | \$1,000,000 | \$10,398,696 | \$10,398,696 | \$10,398,696 | \$10,398,696 | \$42,594,784 |
| 5. Bonos Por Firmar Contrato | \$664,750 | \$664,750 | \$664,750 | \$664,750 | \$664,750 | \$3,323,750 |
| 6. Licencia por Penuria | \$733,675 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$733,675 |
| 7. Contratos Continuos | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Capítulo 5 Subtotal | \$6,498,425 | \$15,539,407 | \$15,539,407 | \$15,539,407 | \$15,539,407 | \$68,656,053 |
| Capítulo 6: Cargas Académicas y Alternativas de Programación | | | | | | |
| 1. Clases Tamaño Pequeño | \$0 | \$9,455,813 | \$9,455,813 | \$9,455,813 | \$9,455,813 | \$37,823,252 |
| 2. Programación en Bloques | \$0 | \$4,560,250 | \$4,560,250 | \$4,560,250 | \$4,560,250 | \$18,241,000 |
| 3. Arte, Música, Educación Física Elemental | \$0 | \$15,330,131 | \$15,330,131 | \$15,330,131 | \$15,330,131 | \$61,320,524 |
| Capítulo 6 Subtotal | \$0 | \$29,346,194 | \$29,346,194 | \$29,346,194 | \$29,346,194 | \$117,384,776 |
| Chapter 7: Transporte | | | | | | |
| 1. Horarios de Clases | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 2. Giras | \$361,717 | \$361,717 | \$361,717 | \$361,717 | \$361,717 | \$1,808,585 |
| 3. Viajes por Últimas Actividades del Día | \$1,006,206 | \$1,006,206 | \$1,006,206 | \$1,006,206 | \$1,006,206 | \$5,031,030 |
| Capítulo 7 Subtotal | \$1,367,923 | \$1,367,923 | \$1,367,923 | \$1,367,923 | \$1,367,923 | \$6,839,615 |
| Capítulo 8: Administración de Energía Sin Impacto Fiscal | | | | | | |

**ANEJO ES-1 (cont.)
IMPACTO FISCAL DE OPCIONES**

| Asunto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total 5 años |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capítulo 9: Contratos de Servicios Profesionales Sin Impacto Fiscal | | | | | | |
| Capítulo 10: Organización del Distrito | | | | | | |
| 1. Organización Ejecutiva | \$0 | \$645,261 | \$645,261 | \$645,261 | \$645,261 | \$2,581,044 |
| 2. Toma de Decisiones Ejecutivas | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Capítulo 10 Subtotal | \$0 | \$645,261 | \$645,261 | \$645,261 | \$645,261 | \$2,581,044 |
| Capítulo 11: Prestación de Servicios Educativos | | | | | | |
| 1. Personal de Educación Especial | \$0 | \$528,330 | \$528,330 | \$528,330 | \$528,330 | \$2,113,320 |
| 2. Asistentes de Instrucción de Educación Especial | \$0 | \$7,664,933 | \$7,664,933 | \$7,664,933 | \$7,664,933 | \$30,659,732 |
| 3. Transporte de Educación Especial | \$2,250,000 | \$2,250,000 | \$2,250,000 | \$2,250,000 | \$2,250,000 | \$11,250,000 |
| 4. Asistentes de Directores | \$1,704,795 | \$1,704,795 | \$1,704,795 | \$1,704,795 | \$1,704,795 | \$8,523,975 |
| 5. Directores Ejecutivos | \$0 | \$867,734 | \$867,734 | \$867,734 | \$867,734 | \$3,470,936 |
| 6. Personal de Currículo | \$0 | \$1,763,520 | \$1,763,520 | \$1,763,520 | \$1,763,520 | \$7,054,080 |
| 7. Personal no Asignado a Salones de Clase | \$0 | \$1,726,833 | \$1,726,833 | \$1,726,833 | \$1,726,833 | \$6,907,332 |
| 8. Puestos de Apoyo | \$0 | \$11,691,840 | \$11,691,840 | \$11,691,840 | \$11,691,840 | \$46,767,360 |
| 9. Director de Diversidad | \$0 | \$114,418 | \$114,418 | \$114,418 | \$114,418 | \$457,672 |
| 10. Enfermeros Escolares | \$350,000 | \$350,000 | \$350,000 | \$350,000 | \$350,000 | \$1,750,000 |
| 11. Oficina de Compensación Estratégica | \$3,815,764 | \$4,300,000 | \$4,300,000 | \$4,300,000 | \$4,300,000 | \$21,015,764 |
| 12. Oficina de Rediseño | \$0 | \$860,133 | \$860,133 | \$860,133 | \$860,133 | \$3,440,532 |
| 13. Servicios de Apoyo al Estudiante | \$59,530 | \$122,695 | \$122,695 | \$122,695 | \$122,695 | \$550,310 |
| 14. Consejeros (costos) | (\$225,907) | (\$225,907) | (\$225,907) | (\$225,907) | (\$225,907) | (\$1,129,535) |
| 15. Evaluación de Programas | \$0 | \$337,016 | \$337,016 | \$337,016 | \$337,016 | \$1,348,064 |
| 16. Pre-Kindergarten Tiempo Completo | \$0 | \$4,484,232 | \$4,484,232 | \$4,484,232 | \$4,484,232 | \$17,936,928 |
| 17. Pruebas de Estándares | \$260,000 | \$260,000 | \$260,000 | \$260,000 | \$260,000 | \$1,300,000 |
| 18. Maestros Certificados por la Junta Nacional | \$437,277 | \$437,277 | \$437,277 | \$437,277 | \$437,277 | \$2,186,385 |
| 19. Programas de Verano ESOL | \$315,000 | \$315,000 | \$315,000 | \$315,000 | \$315,000 | \$1,575,000 |
| 20. Dar Cuenta por el Aprendizaje (AFL) | \$0 | \$1,107,870 | \$1,107,870 | \$1,107,870 | \$1,107,870 | \$4,431,480 |
| 21. Compensación Táctica | \$1,334,000 | \$1,334,000 | \$1,334,000 | \$1,334,000 | \$1,334,000 | \$6,670,000 |
| 22. Sustitutos Johnston | \$420,000 | \$540,000 | \$540,000 | \$540,000 | \$540,000 | \$2,580,000 |
| Capítulo 11 Subtotal | \$10,720,459 | \$42,534,719 | \$42,534,719 | \$42,534,719 | \$42,534,719 | \$180,859,335 |
| Capítulo 12: Otras Áreas | | | | | | |
| 1. Cargos de Servicios de Alimentos | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$9,300,000 |
| 2. Estudio de Tecnología Informática | (\$400,000) | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | (\$400,000) |
| Capítulo 12 Subtotal | \$1,460,000 | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$1,860,000 | \$8,900,000 |
| Gran Total | \$24,822,635 | \$103,949,159 | \$103,949,159 | \$103,949,159 | \$103,949,159 | \$440,619,271 |

Capítulo 3: Administración Financiera

Este capítulo discute una variedad de asuntos relacionados a la administración financiera del AISD. Se incluye en este capítulo asuntos relacionados a gastos, compras, almacenaje y otras áreas que ameriten consideración para ahorros en costos o en funcionamiento más eficiente.

1. Auditoría Interna. La función de Auditoría Interna no se desempeña tan efectivamente como debería. (p. 3-2)
2. Almacén Central de Suministros. Se podría cerrar el almacén si se utilizaran métodos diferentes de compras con ahorros de \$811,760 a \$1,812,543 anualmente. (p. 3-5)
3. Gastos de Alimentos/Refrigerios. El Distrito podría eliminar algunos de sus gastos en alimentos/refrigerios para comités y reuniones para un ahorro anual de \$250,000. (p. 3-9)
4. Abastecimiento Transaccional a diferencia del Estratégico. El proceso de compras actual no es la forma más eficiente ni efectiva para satisfacer las necesidades de los departamentos y campus del AISD. (p. 3-11)
5. Tarjetas de Compras (P-Cards). Si el Distrito usara Tarjetas de Compras para completar sus compras pequeñas, se podría reducir una cantidad significativa de papeleo ahorrándole al Distrito \$1.2 millones anualmente. (p. 3-14)
6. Cooperativa de Compras. Si el Distrito expandiera su cooperativa de compras, seguramente habría ahorros. (p. 3-18)
7. Medidas de Desempeño. Actualmente no se usan ningunas medidas para medir el desempeño o la satisfacción del cliente. (p. 3-19)

Capítulo 4: Administración de Instalaciones

Generalmente, la administración de las instalaciones en el Distrito opera con eficacia. Cuatro áreas ameritan consideración para ahorros en gastos o en funcionamiento más eficiente.

1. Programa de Bonos. El AISD no usa medidas de desempeño de la industria para sus tres programas de bonos y debería mantener y publicar medidas de desempeño. (p. 4-2)
2. Personal de Mantenimiento. El AISD mantiene personal completo de mantenimiento durante el verano pero podría ahorrarse aproximadamente \$2.3 millones cada año si usara equipos de personal de mantenimiento. Estos ahorros tomarían efecto comenzando con el 2009-2010 y algunos ahorros se podrían lograr durante el verano del 2009. (p. 4-3)
3. Plan Maestro de Instalaciones. El AISD no tiene un plan maestro de instalaciones a largo plazo y debería desarrollar uno a través de un contrato con una firma externa, a un costo único de \$500,000 a \$750,000. (p. 4-4)
4. Consolidación de Escuelas. El AISD tiene un exceso de capacidad en las escuelas de entre 7,650 y 16,000 asientos para estudiantes; por lo tanto, el Distrito podría cerrar ocho escuelas y ahorrarse más de \$7.1 millones anualmente. Estos ahorros no se podrían lograr durante el 2009-2010, pero se podrían implementar comenzando con el 2010-11. (p. 4-5)

Capítulo 5: Administración de Personal

Este capítulo discute una variedad de asuntos relacionados con la administración del personal del AISD. Se incluyen en este capítulo asuntos relacionados con la compensación, al igual que la organización de la oficina de Recursos Humanos y siete áreas que ameritan consideración para ahorros en los gastos o en funcionamiento más eficiente.

1. Organización de la Oficina de Recursos Humanos (HR). La oficina de HR no está organizada para funcionar lo más efectivamente posible, resultando en ahorros de \$375,961 anualmente. (p. 5-2)
2. Estipendios de los Empleados de la Oficina Central. Los estipendios pagados al personal del Distrito se podrían reducir con ahorros de \$600,000 a \$1,100,000 anualmente. (p. 5-3)
3. Pago por Horas Extra Departamentales. Las horas extra deberían eliminarse a nivel departamental de la oficina central y se debería desarrollar política, para un ahorro anual de \$3,000,000. (p. 5-6)
4. Seguro de Salud. Un cambio de seguro de salud a TRS podría ahorrarle al Distrito hasta \$10,398,696 anualmente. (p. 5-8)
5. Bono por Firmar Contrato. El AISD le ha dado bonos por firmar contrato a maestros nuevos en ciertas materias pero puede que no tenga que continuar esta práctica, ahorrándole al Distrito \$664,750 anualmente. (p. 5-11)
6. Licencia por Penuria. Un ahorro único de \$733,675 podría lograrse con eliminar la licencia por penuria. (p. 5-12)
7. Contratos Continuos y de Término. El Distrito debería descontinuar el uso de contratos de años múltiples para el personal excepto en ciertas circunstancias, o usar contratos continuos para personal certificado. (p. 5-13)

Capítulo 6: Cargas Académicas y Alternativas de Programación

Este capítulo examina asuntos relacionados con las cargas académicas y la programación de clases. Tres áreas ameritan consideración:

1. Clases de Tamaño Pequeño. Las escuelas secundarias del AISD enseñaron más de 4,200 clases con menos de 15 estudiantes durante el año académico de 2008. Si se eliminara el 30 por ciento de estas clases, el Distrito podría ahorrarse \$6,362,890 anualmente y la eliminación del 50 por ciento de las clases con muy pocos alumnos podría ahorrar \$9,455,813 anualmente. (p. 6-2)
2. Programación en Bloques. Las escuelas secundarias del AISD basan su programación maestra en bloques de seis de ocho o de tres de cuatro pero tienen suficiente personal como si los maestros enseñaran un programa de cinco de siete. Si el Distrito contratara personal según el nivel programado, el Distrito podría ahorrarse \$4,560,250 anualmente. (p. 6-5)
3. Arte, Música y Educación Física Elemental. El AISD provee clases en arte, música y educación física elemental aunque este ofrecimiento no esté completamente requerido por el Estado. La eliminación de algunos de estos ofrecimientos, o el cambiar la forma en que las clases se programan, podría ahorrarle al Distrito entre \$2,487,030 y \$15,330,131 anualmente. (p. 6-6)

Capítulo 7: Administración de Transporte

Generalmente, la administración de transporte en el Distrito es ejemplar. Una práctica amerita reconocimiento como mejor práctica y tres áreas ameritan consideración por ahorros en costos o funcionamiento eficiente.

Mejor Práctica. El transporte ha demostrado mejores prácticas en la implementación y el uso óptimo de la tecnología para el funcionamiento efectivo y eficiente del sistema de transporte del estudiante. (p. 7-2)

Áreas con Opciones para Ahorros o Eficiencia:

1. Horarios de clases. Las escuelas intermedias del AISD no tienen horarios de clase constantes y esto resulta en un funcionamiento ineficiente de los servicios de transporte. (p. 7-4)
2. Giras. El AISD transporta estudiantes en más de 8,000 giras y podría ahorrarse \$99,754 a \$361,717 cada año dependiendo de cuál opción se use. (p. 7-6)
3. Viajes por “Últimas Actividades del Día”. El AISD transporta a los estudiantes de escuelas intermedias a sus casas después de las últimas actividades escolares del día y podría ahorrarse \$1,006,206 anualmente si se descontinuara la práctica. (p. 7-10)

Capítulo 8: Administración de Energía

Luego de revisar la administración de energía del Distrito, MGT concluyó que el Distrito tiene una mejor práctica en sus actividades en esta área.

Mejor Práctica: Programa de Sostenibilidad de Energía y Agua (Energy Water and Sustainability Program) (EWaS, por sus siglas en inglés)

Capítulo 9: Contratos de Servicios Profesionales

Este capítulo está bien relacionado con el Capítulo 3, Administración Financiera. Los asuntos relacionados con los contratos de servicios profesionales se discuten aquí por separado a solicitud del Distrito. El AISD procesó más de 1,800 acuerdos de consultoría por separado durante el 2007-08, para un total de \$22.0 millones. Los asuntos de esta área incluyen:

1. Comienzo del Trabajo de Consultoría Antes del Contrato. Más del 80 por ciento de las órdenes de compra relacionadas con los contratos de servicios profesionales se emiten después de que el trabajo haya comenzado. Estas políticas y prácticas deberían cambiar. (p. 9-2)
2. Gastos en Servicios Profesionales. En los procedimientos seguidos para estos contratos existen oportunidades para mejorar su funcionamiento. (p. 9-4)

Capítulo 10: Organización del Distrito

Este capítulo se enfoca en la organización del Distrito para un funcionamiento eficiente y efectivo que maximice los recursos del salón de clase. Los asuntos tratados incluyen la organización ejecutiva y los procesos de toma de decisiones ejecutivas.

1. Organización Ejecutiva. El nivel de organización ejecutiva del Distrito no tiene el personal para funcionar efectivamente y su reorganización podría resultar en ahorros de \$645,261 anualmente. Estos ahorros no se podrán lograr en el 2009-10 porque los miembros del personal afectados tienen contratos de años múltiples. Sin embargo, algunos ahorros se podrían lograr a través de desgaste del personal y con la llegada de la nueva superintendente. (p. 10-2)
2. Proceso de Toma de Decisiones Ejecutivas. El gabinete de la superintendente se podría agilizar para ser más eficiente. (p. 10-11)

Capítulo 11: Prestación de Servicios Educativos

Este capítulo provee información acerca de los asuntos relacionados con la prestación de instrucción y servicios relacionados. La organización del Distrito para la prestación de servicios educativos se describió en el Capítulo 10 y constituye el centro de las operaciones del Distrito. Ahorros anuales significativos serían posibles si se reorganizara la forma en la cual se prestan los servicios para eliminar servicios superfluos y superpuestos, para reducir ciertos ofrecimientos en el programa que no son mandatorios y eliminando puestos superfluos. En este capítulo se encuentran discusiones de 22 asuntos organizacionales y de programas.

1. Personal de Educación Especial. La reorganización del personal y la reducción de puestos superfluos podría resultar en ahorros anuales de \$528,330 sin una reducción en la calidad de los ofrecimientos del programa. (p. 11-4)
2. Asistentes de Instrucción de Educación Especial. El AISD carece de un proceso constante para asignar personal de educación especial de instrucción y personal de apoyo a las escuelas. Una reducción del 33 por ciento de Asistentes de Instrucción de Educación Especial reduciría los gastos por \$7,664,933 sin reducir la calidad de servicios de educación especial. (p. 11-11)
3. Transporte de Educación Especial. Un cambio en la prestación del servicio planeado por Educación Especial resultará en la reducción de 50 rutas de autobuses, para un ahorro de \$2,250,000. (p. 11-15)
4. Asistentes de Directores. El Distrito no sigue sus formulas para asignar personal en cuanto a los Asistentes de Directores y podría reducir los gastos del Fondo General por \$1,704,795 si eliminara algunos puestos y trasladara otros a financiación a través de fondos federales. (p. 11-16)
5. Directores Ejecutivos. La reorganización y la reasignación de las responsabilidades del puesto eliminarían la necesidad de los cinco puestos de directores ejecutivos y dos puestos de facilitadores de proyectos para un ahorro anual de \$867,734. (p. 11-22)
6. Oficina de Realineación del Currículo. La reorganización de la oficina mejoraría el apoyo curricular a las escuelas y resultaría en un ahorro anual de \$1,763,520. (p. 11-23)

7. Exceso de Personal no Asignado a Salones de Clases. Basado en las fórmulas de asignar personal del Distrito y la reorganización de funciones dentro de las escuelas, podría resultar en la eliminación de 27 puestos y en ahorros de \$1,726,833 cada año. (p. 11-26)
8. Puestos de Apoyo. Si el AISD asignara el personal de apoyo a los mismos niveles o a la misma proporción de estudiante a personal que se usó en el 2003-04, el Distrito podría reducir los gastos por \$2,435,800 a \$11,691,840 cada año. (p. 11-33)
9. Puesto de Director de Diversidad. Los deberes y responsabilidades de este puesto no se encuentran alineados con las responsabilidades reales del puesto y el puesto se podría eliminar sin reducción en servicios a un ahorro anual de \$114,418. (p. 11-34)
10. Programa de Enfermero Escolar. El AISD actualmente contrata con los servicios de salud de Seton (Seton Health Services) para proveer un programa de salud escolar. Si se volviera a un programa interno, el proveerle servicios adicionales a las escuelas resultaría en ahorros de \$350,000. (p. 11-37)
11. Organización de Compensación Estratégica. El programa de Compensación Estratégica ofrece incentivos de pago por desempeño a los maestros y directores pero no parece estar logrando sus metas. La eliminación del programa resultaría en un ahorro anual de \$4,300,000 cada año. (p. 11-38)
12. Oficina de Rediseño. La Oficina de Rediseño está organizada de manera que limita la colaboración efectiva, resultando en escasa comunicación y dirección sin constante a las escuelas. Se dan dos opciones para la localización de la Oficina, mientras que otra opción sería eliminar la oficina resultando en ahorros anuales de \$860,133. (p. 11-40)
13. Organización de Servicios de Apoyo al Estudiante. La estructura actual debería modificarse y dos puestos deberían ser eliminados, sin reducción en servicios, con ahorros anuales de \$122,695. (p. 11-43)
14. Consejeros Adicionales. La proporción de consejero a estudiante del AISD excede los niveles recomendados por asociaciones profesionales; para llevar el personal a un nivel que satisfaga las necesidades del Distrito, requeriría un costo adicional de \$225,907 cada año. (p. 11-45)
15. Asignación de Personal de la Oficina de Evaluación de Programas. La Oficina de Evaluación de Programas tiene más personal que el necesario para llevar a cabo sus funciones y reducciones en personal resultarían en ahorros anuales de \$337,016. (p. 11-50)
16. Programa de Pre-Kindergarten de Tiempo Completo. El AISD mantiene un programa de pre-kindergarten de tiempo completo aunque la ley estatal no lo requiere. Si se ofreciera sólo el programa mandatorio, resultaría en ahorros anuales de \$4,484,232. (p. 11-52)
17. Pruebas de Estándares. Las Pruebas de Estándares se le administran a los estudiantes múltiples veces al año, lo cual les quita tiempo del currículo y sin beneficios que se puedan medir. Si se redujera el programa podría resultar en ahorros anuales de \$62,400 a \$260,000. (p. 11-54)

18. Certificación de la Junta Nacional. El AISD provee apoyo para los maestros que busquen obtener o logren la Certificación de la Junta Nacional y el AISD actualmente emplea 171 maestros certificados por la Junta, mucho más que cualquier otro distrito de Texas. Si el Distrito redujera o eliminara su programa, podría ahorrar entre \$100,000 y \$437,277 anualmente. (p. 11-56)
19. Programas de Verano de ESOL. El Distrito mantiene múltiples programas de verano para los estudiantes que no sean de habla inglesa. Si se eliminara uno de los programas, el Distrito podría ahorrarse \$315,000 anualmente sin reducción en la cantidad de estudiantes servidos ya que los programas están superpuestos. (p. 11-57)
20. Dar Cuenta por el Aprendizaje (Account for Learning) (AFL, por sus siglas en inglés). Este programa asiste a estudiantes desaventajados económicamente a que mejoren la lectura y el aprendizaje de las matemáticas pero el nivel de necesidad ha declinado tal que un tercio del personal del programa se podría eliminar, sin reducción de servicio alguna, con un ahorro anual de \$1,107,870. (p. 11-58)
21. Compensación Táctica. Este programa provee compensación adicional a los maestros y al personal en las escuelas clasificadas como inaceptables académicamente y a todos los directores en las escuelas intermedias y secundarias. Este programa es además de la Compensación Estratégica y se podría eliminar con un ahorro anual de \$1,334,000. (p. 11-59)
22. Sueldos de los Sustitutos Johnston. Esta partida del presupuesto proveía compensación a los maestros de la escuela Johnston a quienes se les ponía en la lista de sustitutos y replica fondos ya alocados. Su eliminación reduciría los gastos por \$540,000 cada año.(p. 11-60)

Capítulo 12: Otras Áreas

Este capítulo del informe provee información de dos otras áreas: Servicio de Alimentos y Tecnología Informática. Estas dos áreas no eran parte del ámbito del estudio delineado en el RFP. Sin embargo, en visitas en sitio, entrevistas con el personal del Distrito y análisis de datos proveídos por el Distrito, salieron a relucir dos asuntos resumidos a continuación. Para el Servicio de Alimentos, los ahorros deberían acumularse en el Fondo General. Para Tecnología Informática, se debería completar un estudio detallado.

Servicio de Alimentos. El AISD no le carga al fondo del Programa de Nutrición de Niños (CNP, por sus siglas en inglés) todos los gastos indirectos que aplican del Fondo General. Si se cargaran éstos, entonces un ahorro anual de \$725,000 a \$1,860,000 se acumularía en el Fondo General. (p. 12-2)

Tecnología Informática. El AISD se beneficiaría de una revisión completa de tecnología, la cual tendría un costo único para completarse. (p. 12-6)