



Planeando Superación Operacional y Eficiencia

*Haciendo decisiones críticas para el futuro del
Distrito Escolar Unificado del Valle de Pájaro*

Febrero 2005

*Sometido por
Dra. Mary Anne Mays, Superintendente*



DISTRITO ESCOLAR UNIFICADO VALLE DE PAJARO

294 Green Valley Road Watsonville, CA 95076 (831) 786-2100

Oficina de la Superintendente Dra. Mary Anne Mays

Febrero 8, 2005

Para la Comunidad de Educación del Distrito PVUSD,

Como todos los distritos escolares en California, aquí en el Distrito Escolar Unificado del Valle de Pájaro enfrentamos a tiempos difíciles y retadores. La persistente crisis fiscal del estado, incertidumbre sobre fondos estatales para educación pública, y la necesidad de llenar con éxito las crecientes exigencias de contabilidad y superación del logro estudiantil nos están forzando a re-examinar precisamente cómo gastamos nuestros escasos recursos. Es esencial apartar nuestro tiempo y fondos para lograr los mejores resultados para nuestros alumnos.

Respecto a esto, el distrito recientemente recibió un estudio consultantes privados revisando nuestras operaciones. Los resultados y recomendaciones del reporte del *Estudio Organizacional y de Eficiencia* expedido en octubre 2004 por Servicios Escolares de California están siendo revisados detenidamente por la administración del distrito. En las páginas que siguen están las reacciones y respuestas del equipo de liderazgo del Distrito PVUSD sobre ese estudio.

Agradecemos el enfoque que este estudio ha puesto en la efectividad de las operaciones al nivel del distrito. La gerencia esta continuamente luchando para estructurar y entregar servicios de alta calidad y programas que ayuda a nuestras escuelas a prestar sus servicios a su mas alta potencia. Estamos dispuestos a poner en marcha los cambios si estos pueden demostrar que verdaderamente nos ayudarían a llenar nuestras metas del distrito.

Sin embargo, la administración del distrito tiene dos preocupaciones respecto al reporte: (a) la metodología del estudio y proceso de recabar datos condujo a inexactitudes en varios resultados reportados, y (b) conclusiones basadas en los datos ofrecen presunciones erróneas respecto a los ahorros potenciales y la efectividad operacional.

Servicios Escolares basaron sus conclusiones en:

- comparaciones con otros distritos escolares de matrícula igual usando datos reportados por esos sistemas.
- los datos de la firma en tendencias de todo el estado sobre finanzas escolares y repartición de recursos, y
- entrevistas con un grupo seleccionado de 130 individuales dentro del distrito.

Esta metodología ha contribuido, creemos, a algunas conclusiones erróneas.

Desde el principio es importante entender que este estudio no fue una auditoria financiera completa; fue una visión general de las normas de gastos del distrito y cómo los departamentos y funciones del distrito son percibidos en el medio escolar. Se hicieron comparaciones con otros distritos escolares para mostrar gastos relativos por función, pero esas comparaciones no reflejaron si otros sistemas estaban gastando en niveles fiscales apropiados.

Anualmente este distrito tiene auditoria en sus libros por una firma de contaduría pública Vavrinak, Trines, Day y Compañía. En los últimos cuatro años los auditores no han mencionado ningún asunto sobre mal manejo de fondos o prácticas inapropiadas o inefectivas. Mientras que los consultantes dicen que revisaron varios reportes de auditorias fiscales, revisiones de cumplimiento completas, y reportes de cumplimiento estatal y federal, ninguna de las conclusiones en esos documentos es citada como una base de los resultados de los consultantes.

Analistas SSC no hicieron auditoria en escritorios individuales o puestos para determinar la cantidad de trabajo o desempeño. No compararon objetivamente asignaciones, niveles del personal y objetivos en contra si esas tareas estaban siendo desempeñadas con éxito. Los consultantes no verificaron el personal o papeles del personal con los varios jefes de departamentos o con los otros distritos que respondieron a la encuesta. Por ejemplo, SSC pidió revisar las descripciones de empleos que teníamos en los libros, y luego los reportaron en las gráficas de comparación como si todos esos puestos hubiesen sido llenados. Muchos de ellos no fueron llenados a propósito por el distrito. El efecto neto fue implicar que el Distrito PVUSD tenía más personal en las oficinas del distrito que lo

que actualmente empleamos. En otra ocasión, el reporte sugiere que el distrito no está a su capacidad en empleados en la función de currículo e instrucción, pero falla de contar con las tareas tradicionales de Curri.& Instruc. Están siendo hechas por medio del liderazgo de zona. La presunción por SSC es que sin el control centralizado, hay la “posibilidad” de varias prácticas de instrucción, de currículo y expectativas. No fue presentado en el reporte evidencia de que esto haya ocurrido.

En otro caso, el reporte indicó que el Distrito PVUSD gasta menos en apoyo de clases y más en la administración del sitio que distritos comparables. Claramente, la meta ha sido cambiar recursos tan cerca del salón de clases y sitio escolar como sea posible y era problemático hasta que empezamos a explorar datos cuidadosamente. Creemos que el reporte crea una mala interpretación de que no fundamos lo suficiente a salones de clases al gastar más en administración del sitio. La verdad es que cambiamos los coordinadores de después de clases (antiguamente maestros de experiencia en asignatura especial) a la programación de salario administrativo como una medida de ahorrar costos. Todavía llevan a cabo los mismos deberes de ayudar a los alumnos en asuntos académicos, pero son reflejados como administradores SSC. Este es un ejemplo de cómo creemos que los asuntos y prácticas atrás de los datos netos muy a menudo no son tomados en cuenta en la metodología de estudio del consultante.

Se mencionaron ineficiencias y lapsos en comunicación, pero evidencia específica o instancias de prácticas defectuosas no fueron proveídas excepto como anécdotas o percepciones de entrevistados. Por lo tanto, el primer paso para los departamentos en responder al reporte fue analizar exactamente información y evidencia presentada.

Finalmente, el estudio no confió en muestras de opiniones y percepciones al azar entre empleados, padres y las diversas comunidades que servimos. Han pasado varios años desde que el distrito condujo tal encuesta de objetivos de todo el distrito. Se llevaron a cabo entrevistas con administradores del distrito y el sitio, personal de la oficina seleccionado, e individuales nominados por grupos interesados en el Comité del Presupuesto. Creemos que es tiempo de alcanzar a todos los interesados de nuevo y conducir una encuesta más amplia de satisfacción del cliente para dar una dirección más directa sobre cómo mejor entregar los servicios al nivel del distrito.

A pesar de esto, la administración se compromete a usar el momento del reporte como ímpetu profundo para asesorar efectividad de cada departamento y formular estrategias de mejoramiento prácticas y de largo plazo.

Para avanzar este objetivo, yo recomiendo que el distrito haga tres cosas inmediatamente. Primera, un sub-comité presidido por el Director de Finanzas desagregará los datos en el reporte SSC y examinar las normas de gastos en sitios escolares para asegurar de que estamos verdaderamente dedicando recursos apropiados para instrucción de clase. Segundo, pido al Consejo Administrativo empezar un proceso de sesiones de estudio como parte de sus juntas regularmente programadas en las cuales áreas funcionales y departamentos individuales pueden ser discutidas en un diálogo entre el personal y los fideicomisarios. Las bases de estas conversaciones serán reconciliar los datos y recomendaciones derivadas del estudio de Servicios Escolares con aquellos desarrollados por los líderes de departamentos. La meta de este proceso de revisión es crear planes de acción específicos-departamentales y estrategias que puedan ser formuladas en un Plan general para Mejoras de Efectividad Organizacional. Finalmente, a la conclusión de estas series de sesiones de estudio si el consejo administrativo siente que es necesario, el superintendente convocará un panel de listón-azul de líderes y expertos comunitarios y educacionales para revisar y comentar en el bosquejo del plan previo a ser presentado formalmente al consejo administrativo para su adopción e implementación.

La administración del Distrito Escolar Unificado del Valle de Pájaro está comprometida en asegurar que todo dólar de educación sea repartido al uso más alto y mejor. La administración del Distrito está dispuesta a poner en marcha cambios que pueden hacer nuestras operaciones tan efectivas y eficientes como sea posible. Visualizamos el *Estudio y Efectividad Organizacional* como un punto de partida para una examinación más detallada sobre cómo llenar las necesidades fiscales únicas operacionales de nuestro distrito. Agradecemos el apoyo y opiniones de la comunidad al trabajar para mejorar el ambiente operacional y de aprendizaje en nuestro distrito escolar.

Sinceramente,

Mary Anne Mays, Ed.D.
Superintendente

ANTECEDENTES

Cada dólar dedicado a la educación pública es precioso y debemos asegurar eficiencia y efectividad operacional. Al tratar de crear un presupuesto balanceado cada año debemos asegurarnos de que estamos gastando los fondos acertadamente y viviendo dentro de nuestros recursos. La crítica del decreto AB 1200, la omisión fiscal por el programa FCMAT del estado, y la dura realidad de la crisis continua del estado significa que las decisiones del presupuesto escolar ya no se pueden hacer en base de cada año. Las estrictas nuevas leyes estatales requieren que las Oficinas del Condado de Educación y el Departamento de Educación de California examine los presupuestos de los distritos escolares para asegurar que puedan demostrar solvencia fiscal por cuando menos tres años en el futuro. Los efectos de largo plazo y proyecciones son ahora mandatos para el presupuesto de escuelas públicas en California.

Todos los distritos escolares públicos de California no tienen suficientes fondos

Además, es crítico entender que fondos estatales para educación pública no quedan al paso con exigencias que se ponen a educadores en términos de responsabilidad del programa y desempeño esperado para los alumnos. Mientras que los fondos han crecido en California los últimos cuantos años no ha sido suficiente para financiar programas necesarios para llenar expectativas del público para el logro estudiantil. En el Distrito PVUSD estamos demostrando mejoras significantes en nuestras clases y en nuestros indicadores de aprovechamiento. Hemos hecho esto a pesar de tener que hacer más de \$13 millones de reducciones del presupuesto para tener nuestros fondos en balance desde el año 2002-03. Hemos reducido puestos en las oficinas del distrito incluyendo un asistente superintendente y varios trabajos de oficinistas en un esfuerzo de tener estas reducciones tan lejos como se pueda de los ambientes de aprendizaje en los sitios escolares. Simplemente, nuestros ingresos estatales y locales están estirándose a su límite y aún mas allá.

El decline en la matrícula en el Distrito PVUSD significa menos recursos del estado

La situación no es única para las Escuelas del Valle de Pájaro. Distritos por todo California enfrentan los mismos problemas. Casi la mitad de los distritos escolares en California están en decline de matrícula de alumnos resultando en fondos reducidos del estado. A pesar de que la matrícula en el PVUSD ha permanecido igual, debemos ser precavidos para asegurar que nuestros recursos anticipados no se extiendan. Casi 50 distritos escolares, muchos en el Norte de California, están en la lista de “revisión” del estado porque están muy cerca de su insolvencia económica. Varios distritos se han ido a cargo del estado. Aparte de esto, todos estamos enfrentando el hecho de cómo llenar los más duros estándares académicos y contabilidad de aprovechamiento en el país.

El Distrito PVUSD tiene bajo límite de fondos (solo \$4,900 por alumno) comparado a otros distritos

Este dilema fue subrayado por un estudio reciente relevado por la prestigiosa Corporación Rand. En su revisión, los investigadores de Rand, encontraron que California se había caído al cuarteto mas bajo en la nación entre los estados más populares en los estados unidos. Esas figuras fueron confirmadas recientemente en una presentación por el Dr. Allen Odden, un analista financiero renombrado nacionalmente. El Dr. Odden aseguro que California necesita gastar unos \$8,300 por alumno para llenar adecuadamente todos los mandatos colocados en ellos incluyendo las leyes de contabilidad del estado y la de Ningún Niño se Queda Atrás. El límite de ingreso de fondos para nuestro distrito es únicamente \$4900 por alumno. Como pueden ver, el Distrito Escolar PVUSD esta bajo fondos y esto nos coloca a desventaja en el distrito.

Comparando al Distrito PVUSD a otros distritos por nuestra habilidad de llenar objetivos

Por lo tanto, no es solamente una pregunta de cómo nos comparamos con otros distritos, sino que estamos gastando nuestros recursos limitados tan efectivamente como podemos y si estamos operando nuestras escuelas tan eficientemente como sea posible. Comparando al distrito PVUSD con otros distritos escolares que están de bajos fondos y escasos de personal no responde esta pregunta por si solo. Debemos igualar lo que esperamos de nuestras oficinas del distrito con lo que cuesta para llenar estas expectativas.

Comité del Presupuesto y Consejo Administrativo solicitan análisis foráneo de gastos administrativos

A solicitud del Comité del Presupuesto del Distrito como parte del proceso de presupuesto el año pasado, el Consejo de Educación dirigió al superintendente buscar servicios de una firma foránea para examinar las normas de gastos para ver si podíamos reducir o reorganizar la manera que de llevar negocios el distrito. Los padres miembros del Comité del Presupuesto estaban particularmente interesados en tal estudio para tener un análisis objetivo de la eficiencia y efectividad de funciones del distrito. Buscar ahorros adicionales en las funciones del distrito fue objetivo claro en luz de las reducciones de multi-millones del presupuesto que enfrentamos. Se hizo un *Estudio Organizacional y de Efectividad* completado en octubre 2004 por Servicios Escolares de California, una firma experta en finanzas escolares en California. Este documento de planeamiento responde a muchas de las observaciones y recomendaciones ofrecidas en ese reporte.

Revisión y respuesta al Sumario Ejecutivo y la Porción de Asuntos Estratégicos del Estudio Organizacional y de Eficiencia hecho por Servicios Escolares de California.

► MISION DEL DISTRITO, METAS Y POLIZAS

Los consultantes recomendaron que el distrito periódicamente revise su declaración de la misión y metas para asegurar que las prácticas y operaciones están avanzando esos directivos.

Concurrimos que. El Equipo de liderazgo del distrito empezó una revisión del propósito del distrito, creencias y metas en el Retiro de Liderazgo en agosto. El Consejo Administrativo esta llevando a cabo una sesión de estudio como parte de un Retiro venidero que será programado en febrero para revisar la misión, valores y metas. El distrito revisará la posibilidad de incorporar un componente de mensurabilidad en la declaración de las metas.

El reporte identificó que pólizas del consejo administrativo del distrito no se han actualizadas en varios años.

Concurrimos que. Mantener el manual de pólizas es proceso meticuloso y consumidor de tiempo. Debido a tan escasos recursos, este no se ha hecho en años recientes. Es un proyecto prioridad de fideicomisarios y la superintendente el año entrante. Se formó un grupo de trabajo en pólizas del consejo administrativo, formado de personal del distrito y dos fideicomisarios, que tomaron la tarea. Probablemente tome hasta dos años para actualizar este manual. Después, se implementará un proceso para mantener un manual de póliza actualizado.

► LIDERAZGO DE GERENCIA Y REVISION

El reporte hace una rotunda declaración que la superintendente o sus designados han fallado en ejercitar enfoque de revisión de las funciones de la oficina central. Específicamente, citan confusión de jurisdicción entre los departamentos, confusas líneas de autoridad, asuntos de personal sin resolución, y falta de entendimiento entre el personal y departamentos con respecto a sus responsabilidades.

No estamos de acuerdo en parte. El reporte sugiere que al Superintendente Asociado se le debe dar autoridad sobre operaciones centrales. En efecto, por práctica, este es el caso. Mucho del trabajo diario de las unidades de apoyo de las oficinas del distrito son supervisadas por el Superintendente Asociado. Además de las juntas semanales del gabinete y las bi-semanales del gabinete extendido, la Superintendente tiene reuniones semanales con el Superintendente Asociado para discutir asuntos de operación. Para promover una mejor coordinación inter-departamental, los directores se reúnen como grupo trimestralmente también.

Sin embargo, por recursos limitados y crecientes responsabilidades, exploramos modos alternativos para mejorar operaciones de la gerencia del distrito. Como resultado de discusiones sobre al reporte con la Superintendente de Escuelas del Condado, Diana Siri, PVUSD ha sido invitado a participar con el Centro de Productividad de Calidad Americano (APQC), originadores del Programa Baldrige para trabajar con Open Standards Benchmarking Collaborative (OSBC). Delegados del gabinete de PVUSD participan en grupos de recursos humanos, instrucción y tecnología. La actividad dará a PVUSD acceso a unos de los mejores pensamientos en educación pública sobre estructura de gerencia y criterio de aprovechamiento para componentes críticos de operaciones del distrito. Casi noventa horas de tiempo del personal se dedicó a esta actividad en únicamente tres meses.

► NIVELES DE PERSONAL ADMINISTRATIVO OFICINAS DEL DISTRITO

El reporte concluyó que PVUSD no esta sobrecargado de administradores y gerentes en la oficina central.

Concurrimos que. Entre los distritos de comparación, PVUSD calificó el porcentaje mas bajo en el presupuesto gastado en administración de la oficina central (6.8%). Nuestras propias figuras valorizan la conclusión. Incluye personal de apoyo clasificado, oficinistas, técnicos, supervisores de mantenimiento y servicios de comidas y otros gerentes de operaciones. Administradores únicamente cuenta por seis por ciento de toda la fuerza de trabajo.

Por más de 25 años, California tuvo la ley más estricta en el país regulando el número de administradores que un distrito escolar podía emplear bajo el Fondo General. Para distritos unificados como el nuestro, la proporción son ocho administradores por cada 100 maestros. La mayoría de los administradores que contaron en contra este porcentaje trabajan en sitios escolares como directores, sub-directores, y decanos. Nomás tenemos 60.95 FTE (equivalencia a tiempo completa) administradores apoyados por el Fondo General trabajando en nuestro distrito. Anualmente debemos reportar niveles actuales de personal a la Oficina del Controlador del Estado. Si excedemos la proporción, nos pueden

penalizar financieramente. El Distrito Pájaro nunca ha excedido el porcentaje del estado. Por hecho, bajo esta ley tan rígida, el distrito PVUSD “tendría el derecho” de emplear 12 administradores mas. Obviamente, no hicimos esto.

Un resultado significativo es que PVUSD gasta mucho dinero en Educación Migrante y Educación Especial. Esto crea la impresión de altos niveles de personal del distrito que los demás distritos. Cuando esas dos funciones son removidas de la calculación, los niveles del personal del distrito están mucho mas en línea con, si no mas bajos que, otros distritos escolares comparables.

► RELOCALIZANDO A LAS OFICINAS DEL DISTRITO DE LAS TORRES

Después de una revisión completa de factores logísticos y económicos, los consultantes recomendaron en contra de relocalizar las oficinas del distrito y en lugar sugirieron que el Distrito adquiriera la propiedad.

Concurrimos. Un análisis de los pros y contras de mover las oficinas generales aclara que en los intereses de largo plazo del distrito debe permanecer donde estamos. El personal explorará la posibilidad de comprar/arrendar donde una porción del contrato actual puede ser convertido hacia la adquisición y un segmento del edificio puede albergar inquilinos que no sean del distrito produciendo un flujo de ingreso para el distrito.

► SERVICIO AL CLIENTE Y COMUNICACION EN LAS OFICINAS CENTRALES

Se recomendó que el distrito tenga proceso para mejorar servicios al cliente en departamentos de oficinas centrales

Concurrimos en parte. Como podemos proveer servicio completo y competente a nuestros clientes debe ser una alta prioridad para todo distrito y función al nivel del sitio. En cualquier organización que ha reducido su personal, la cantidad de trabajo y reducido la responsabilidad puede convertirse en problemas crecientes. El Distrito PVUSD no es la excepción. El reporte categóricamente declara que la oficina central no tiene actitud de servicio al cliente. Tomamos excepción a esa condenación de que todos los dedicados y trabajadores profesionales están haciendo lo mejor posible, con recursos vacilantes y exigencias crecientes, de proveer servicio sobresaliente al personal del sitio escolar. El reporte reconoce que el nivel de personal de apoyo no administrativo al nivel del distrito esta bajo a comparación a otros distritos escolares (cuando la Educación Migrante y Servicios Especiales fueron removidos de la comparación). ¿Es sorpresa que la responsabilidad haya sufrido como resultado? El distrito continúa enfatizando el servicio al cliente con desarrollo del personal y edificación de destrezas de comunicación para el personal de las oficinas centrales.

El departamento de recursos humanos y otros departamentos patrocinaron varias actividades de desarrollo profesional servicio al cliente. Como parte de su Proceso de Mejoras Continuas HR condujo entrenamientos específicos de servicio al cliente envolviendo a todo el personal en variedad de oficinas. Este proceso continuará.

El reporte critica la oficina central falta de comunicación dentro del distrito pero no hace sugerencias específicas sobre como superar los lapsos percibidos de comunicación.

Concurrimos que la comunicación debe ser mejorada. El tiempo es el más importante recurso en cualquier distrito escolar. Todos en educación pública, ya sea en clase o en oficina de un departamento, tiene mas que hacer y menos tiempo para hacerlo. Esto significa que frecuentemente el tiempo es un privilegio y el responder a tiempo a las preguntas debe ser balanceado entre las sobrecargadas horas de trabajo. Una de las claves a una comunicación efectiva es que el distrito cultive una cultura comunicativa donde todos entiendan sus obligaciones y beneficios de enfatizar a tiempo y completar la comunicación de doble sentido. El distrito desarrollará un plan de comunicaciones que define responsabilidades, pone criterio para comunicación y discute maneras para mejorar las técnicas de comunicación interpersonal y en masa.

La administración central ha lanzado un programa usando I-Memos para licitar respuestas y opiniones de los empleados respecto a asuntos pendientes y procedimientos del distrito. Esta revisión electrónica permite a los miembros del personal responder rápidamente con sus comentarios e ideas. Por preocupaciones respecto a la falta de especificación en el reporte de Servicios Escolares sobre qué procedimientos, personal y funciones tienen la experiencia de los asuntos de relaciones al cliente, un reciente I-Memo pidió a los empleados ayudarnos a identificar donde se podría mejorar el servicio al cliente. Usando sus opiniones notamos varias áreas que debido a responsabilidad del trabajo se convirtió en asunto. Coaching y acciones correctivas pueden ponerse en su lugar como resultado de estas opiniones.

► USANDO CONFIGURACION DE ZONA PARA ADMINISTRACION DEL DISTRITO

El reporte suscitó preocupaciones respecto a la estructura de Zona que es una partida de la estructura tradicional de organización usada en la mayoría de los distritos escolares. Se pidió al distrito revisar su acceso y determinar si un cambio a un sistema de gerencia mas centralizado tradicionalmente sería mejor.

No estamos de acuerdo. La Superintendente revisó la información en el reporte y además revisó la estructura actual con el gabinete y las Oficinas de Educación del Condado. Creemos que la estructura de Zona refleja una tendencia positiva en la educación pública de colocar a la gerencia mas cerca a las operaciones del sitio escolar y facilita conexiones cercanas con la comunidad en las escuelas de vecindario. Creemos que la estructura de Zona deber permanecer intacta, pero que debemos continuamente revisar su efectividad en lograr objetivos comunes del distrito y proveer equitatividad y comparabilidad en ofertas educacionales y repartición de recursos.

Diana Siri, Superintendente de de las Escuelas del Condado de Santa Cruz, compartió lo siguiente:

“Yo fui co-facilitadora del comité de doce personas que fue establecido después que la petición de la re-organización del distrito fue escuchada por el Departamento de Educación del Estado en 1999. El comité de doce unánimemente acordó que el concepto de zona abordaba los varios asuntos de las comunidades de interés dentro del Distrito Escolar Unificado del Valle de Pájaro. La esperanza fue que el concepto de zona aumentaría la comunicación, permitiría más involucramiento de los padres y promovería ideas definidas localmente que se dirigían a los asuntos únicos dentro de cada una de las tres zonas mas bien que un tamaño alcanzaría todas las soluciones. Siguiendo la formulación de las recomendaciones del Distrito de moverse al concepto de zona, tuvimos numerosas audiencias públicas en lugares desde Aptos hasta la Escuela Elemental Hall District y recibimos apoyo de la comunidad por el concepto. Cuando el reporte final fue llevado al Consejo Administrativo del Distrito Escolar Unificado del Valle de Pájaro como recomendación de la comunidad, la recomendación fue aceptada unánimemente.”

La superintendente recomienda retener la Estructura de Zona por las siguientes razones:

- 1) En muchos distritos, la administración centralizada se critica por estar “fuera de alcance” con sitios escolares en su trabajo diario. Las oficinas centrales se critican por ser muy burócratas y por imponer regulaciones “una talla para todos” y procedimientos que reprimen la innovación y responsabilidad en las escuelas. Lo común no es una buena razón para una estructura organizacional. El lograr mejoras en aprovechamiento de alumnos, comunicación y efectividad organizacional es una razón sólida para romper la tradición.
- 2) La clave para cualquier estructura de gerencia es si esto contribuye significativamente a ganancias medibles en logro estudiantil. Durante los últimos cinco años bajo la configuración de la zona, el logro estudiantil y resultados de pruebas han subido constantemente. A pesar de los bajos fondos este distrito ha continuado logrando ganancias en logro estudiantil. La estructura organizacional de zona apoya el logro estudiantil.
- 3) Parte porque el salario administrativo de PVUSD es menos que distritos vecinos tenemos la tendencia de más directores y asistentes directores nuevos a la administración. De 26 escuelas, no incluyendo escuelas charter del distrito, 12 directores están en su primer o segundo año o son nuevos en su puesto en la escuela. El lapso de control en configuración de la zona permite servicios de mentores necesarios y apoyo de administradores que principian o son “nuevos en PVUSD”. Asuntos de liderazgo en educación pública y como florece cuando los administradores de sitio no se sienten aislados o sin apoyo por los líderes al nivel del distrito.
- 4) Geográficamente este distrito es uno de los más grandes en el estado. La configuración actual de zona permite acceso rápido a todas las escuelas por el supervisor de las escuelas.
- 5) Investigaciones indican que cualquier innovación requiere cinco a siete años para su implementación. Este distrito ha estado en la configuración de zona por cinco años. El sistema es ahora ajustar a los cambios que esta estructura innovativa a creado. Un comentario en el reporte tuvo que ver con comunicaciones. Los asistentes superintendentes de zona se reúnen regularmente y este año pasado empezaron reuniones por todo el nivel del distrito cada tres meses. El cambiar la estructura de nuevo interrumpirá el sistema e impactará negativamente el crecimiento en el logro estudiantil

- 6) Previo al año escolar 2004-05 habían tres asistentes superintendentes de zona y un asistente superintendente de escuelas charter/educación alternativa. En respuesta a las preocupaciones financieras en el distrito, este puesto de asistente superintendente fue eliminado y sus responsabilidades fueron distribuidas entre los restantes asistentes superintendentes de zona y el equipo de liderazgo.
- 7) Los ahorros mencionados en el reporte no se apoyan por la estructura organizacional recomendada incluida en el reporte. El reporte es contradictorio. En lugar de tres puestos de asistentes superintendentes de zona la gráfica propuesta incluye un asistente superintendente de currículo e instrucción y dos puestos de director II; uno para escuelas elementales y otro para escuelas secundarias. Esa configuración todavía incluye tres puestos con únicamente un ahorro siendo la diferencia entre el salario del asistente superintendente y del director II (el distrito no tiene una designación de director II, por inferencia que el salario será mas alto que el salario de un director reduciendo mas los ahorros potenciales). La diferencia de salario entre el asistente superintendente y el director en la clasificación más alta será \$12,013 por cada una de los dos puestos con un posible ahorro total de \$24,000: no el potencial ahorro de \$250,000 indicado en la auditoria.

► AUMENTANDO ASISTENCIA PARA GENERAR INGRESOS ADICIONALES

El reporte especula que el distrito PVUSD puede generar un millón de dólares si mejora su promedio de asistencia con el promedio del todo el condado.

Concurrimos en parte. Sin embargo, el reporte además indicó los días escolares, 93% de nuestros alumnos van a clase. El reporte declara que esto es para distritos de nuestras demográficas socio-económicas. El Distrito de Valle de Pájaro tiene un alto porcentaje de alumnos en comidas de gratis o de precio reducido cuyas familias están viviendo debajo de la línea de pobreza. Muy seguido les falta acceso a servicios de cuidados de salud o de cuidados infantiles. Continuaremos enfatizando a los padres la importancia de que los niños asistan a la escuela, pero no podemos igualar el porcentaje de asistencia de distritos con demográficas significativamente diferentes.

Consultantes recomendaron que el distrito implemente revisión mas cercana de asistencia, explorando más información pública y programas incentivos para reducir días omitidos debido a enfermedades, y cambiar el calendario para asegurar que los días mas altos de asistencia típicamente cuando los alumnos están ausentes (antes-y después de días de fiesta) no sean sobre-calculados como puntos clave de fondos en el año.

Concurrimos. Estas son todas las maneras potencias para levantar la asistencia y mejorar el reembolso del estado para matrícula de alumnos. Sin embargo, el beneficio-de costo de esos programas debe ser igualado en contra de los compromisos de tiempo administrativo, gastos para programas de revisión y de información, y habilidad en alterar los calendarios escolares. La administración del distrito conducirá tal análisis.

Específicamente, el distrito ha restituido el programa de aliciente de asistencia. Además el calendario del distrito esta programado para su revisión para los años escolares 2005-06 y 2006-07 en la agenda del Gabinete Expandido. Las Oficinas de Bienestar y Asistencia están trabajando con la Educación Migrante para presentar estadísticas a las escuelas sobre la "asistencia actual." El personal de CWA han dado presentaciones al nuevo turno del Departamento de Policía para el semestre de primavera para el programa TACS recoger alumnos ausentes sin excusa. El Mes de Marzo es el Mes de Reconocimiento de Asistencia ha sido programado y el Concilio de la Ciudad hará una proclamación.

Revisión y respuesta a los resultados Departamentales y recomendaciones del Estudio Organizacional y de Eficiencia llevado a cabo por Servicios Escolares de California

ANTECEDENTES

Por los últimos tres meses, el Estudio Organizacional y de Eficiencia ha sido el tópico principal en todas las juntas del gabinete y el equipo administrativo. Los resultados, datos, y recomendaciones han sido revisados y discutidos dentro de cada departamento y área funcional de las oficinas del distrito. Delineados abajo están las reacciones iniciales y respuestas por cada departamento.

► EDUCACION ESPECIAL/ DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESPECIALES

Numerosas inexactitudes han sido identificadas en relación al Departamento de Servicios Especiales/SELPA.

Personal Administrativo del distrito

En la categoría de Supervisor, dos puestos (Asistentes Directores) son reportados en la gráfica en página 64 mientras que la narración acompañante reporta tres. Ninguna figura es correcta: hay actualmente 2.6 asistentes directores. Adicionalmente, Apéndice B indica que los Asistentes Directores caen dentro de la categoría de Gerencia, y no en la categoría de Supervisor.

El reporte indica que el Departamento tiene un Coordinador de Principios Saludables. Por hecho, el Departamento únicamente tiene Coordinador de Principios Saludables de un 50%. La persona en este puesto trabaja además un 50% para otro departamento. Se debe notar que el puesto se paga del reembolso de MEDI-Cal LEA y que ninguno de los distritos comparados opera programas de Principios Saludables del Departamento de Educación Especial.

En la categoría de técnicos, cuatro técnicos se reportan empleados por el Departamento. Parece que esos cuatro puestos son actualmente Especialistas de Registración que son empleados categóricos y no son administradores. Esos cuatro puestos no se deben incluir bajo la sección de oficinistas tampoco porque no han sido asignados a las oficinas del Distrito. Son fundados por medio de concesiones y los reembolsos MEDI-Cal LEA y son asignados a los Centros de Principios Saludables de Niños y Adolescentes. Diez puestos de oficinistas son reportados, cuando en realidad son once puestos.

El número total de administradores trabajando con el Departamento de Servicios Especiales/SELPA es 4.1 (no 8), el número total de oficinistas es 11 (no 10), y el total de personal administrativo es 15.1 (no 18).

Puesto	Datos del Reporte	Dato Correcto
Superintendente	0	0
Gerente	1	3.6
Supervisor	2	0
Coordinador	1	0.5
Analista	0	0
Técnico	4	0
Subtotal de Administradores	8	4.1
Oficinistas	10	11
Total Personal Administrativo	18	15.1

Incidencia de Educación Especial

El reporte indica que la incidencia del Distrito en educación especial (basado en CBEDS) fue 11.58% para el año 2003-04 y arriba del promedio del estado con 1.5%. No está claro si la fórmula usada para calcular el porcentaje de incidencia incluye un ajuste para nuestros alumnos de nacimiento hasta cinco y alumnos post-secundarios. Si no es así, esta estadística no es exacta. No nos encontramos fuera de cumplimiento con este artículo en la Revisión del Programa que fue conducido durante el mismo período de tiempo.

Comparación a Otros Distritos

Una revisión de los sitios Web de dos de los distritos de comparación, Coachella Valley Unified School District, y Fairfield-Suisun Unified School District, indica que el número de personal administrativo reportado para sus distritos no es exacto como fue el caso para el Distrito PVUSD. Por ejemplo, el reporte declara que Coachella tiene un administrador y no tiene personal de la oficina mientras que el sitio Web indica que tienen dos administradores y cuatro personas en la oficina. Fairfield-Suisun se reporta tener cuatro administradores, pero su sitio Web indica que en adición a los cuatro administradores, tienen cuatro supervisores interinos lo cual da un total de ocho administradores.

Lo apropiado de comparar nuestro departamento de Servicios Especiales/SELPA a los distritos escolares seleccionados de comparación es un SELPA de un solo-distrito como en PVUSD. Las responsabilidades adicionales en operar un SELPA requieren personal adicional. Segundo, cuando menos unos cuantos de los distritos de comparación no sirven alumnos con incapacidades severas a moderadas o el nacimiento de cinco y post poblaciones secundarias. En esos distritos esos alumnos se envían a otro LEA, típicamente en el Condado COE. Por último, no parece que cualquiera de los distritos comparables opera un programa de Comienzo Saludable del Departamento de Educación Especial como el distrito PVUSD.

Recomendaciones

El reporte recomienda que el Distrito considere eliminar un Asistente Director, un Especialista del Programa, cuatro técnicos, y tres puestos de oficinistas (página 76).

No estamos de acuerdo. Con los datos corregidos, parece que el departamento no este sobre-pasado en personal con administradores y, por hecho, puede estar bajo en comparación a otros distritos. Debido al hecho que de somos un SELPA de distrito sencillo es necesario mantener el número de Especialistas del Programa ya empleadas. Todos los Asistentes Directores y Especialistas del Programa ya están trabajando a lo máximo. Los cuatro Técnicos no son administradores, son asignados a los centros de Principios Saludables y fundados por medio de fondos categóricos. Por lo tanto, no deben ser incluidos en la auditoria. Puede ser posible eliminar un puesto de oficinistas. Cada una de las recomendaciones del programa que se hacen en páginas 66 y 73-75 ya está vigentes y han estado por algún tiempo. En suma, el hacer cambios administrativos al Departamento de Servicios Especiales/SELPA basado en este reporte sería un grave error. Los datos tienen defectos y los distritos comparables son significativamente diferentes en varios puntos críticos.

► NEGOCIOS DEL DISTRITO

Para facilitar el análisis de las Oficinas de Negocios del Distrito, evaluamos las funciones de supervisores y administrativas de cada departamento por separado, incluyendo nómina de sueldos, Cuentas Saldables, Presupuesto y Finanzas.

FINANCIAS

Alcance de operaciones

El Director de Finanzas revisa a 22 empleados, incluyendo Supervisores de Nómina de Sueldos y Contaduría, quienes son responsables por la nómina de sueldos, cuentas saldables, compensación de empleados, contaduría de asistencia, y beneficios. El Director de Finanzas supervisa directamente el Departamento de Finanzas incluyendo Analista del presupuesto, Contador General, cuatro Contadores, y Especialista de Asistencia del Distrito.

La división de finanzas es responsable por el desarrollo y revisión de todos los Datos Financieros y del Presupuesto. El distrito tiene un presupuesto en el fondo general de \$146 millones que incluye \$60 millones de programas categóricos. Además, el departamento revisa más de \$100 millones en fondos misceláneos incluyen cinco escuelas charter, Educación para Adultos, Desarrollo de Infantes con un gran programa de Head Start

Migrante, Servicios de Comidas, Mantenimiento Deferido, Bono de Obligación General, Construcción. Cuota de Desarrollo, Seguro para Medico, Dental, y Compensación de Empleados y Becas.

El distrito ha centralizado los servicios de contaduría en las oficinas generales del distrito. Los sitios reportan cambios necesarios a sus presupuestos o transferencias de gastos al contador indicado. El Contador Asignado y Analista del Presupuesto procesan los cambios para ser reflejados en los reportes financieros.

El Departamento de Finanzas además colecciona todos los datos de asistencia de los sitios escolares y consolida los datos para reportar a las Oficinas de Educación del Condado y al Estado.

El Departamento de Negocios, en conjunto con el Departamento de Tecnología, esta actualmente implementando elementos del nuevo sistema financiero ofrecido por medio de las Oficinas de Educación del Condado de Santa (CECC). El sistema no ha sido totalmente implementado en esta ocasión. El distrito eligió usar las capacidades del sistema para Recursos Humanos, Nomina de Sueldos, Departamento de Compras y Contaduría. El distrito usa un desarrollo y revisión del presupuesto por separado que ha probado ser un medio excelente anteriormente. Se esta actualizando a la fecha. Sin la porción de Recursos Humanos del CECC siendo totalmente implementado sería imposible confiar en CECC con propósitos del presupuesto. Además, la porción del presupuesto CECC todavía se esta desarrollando y no ofrece la flexibilidad y los rasgos de reportar del sistema Analítico que el distrito escogió utilizar.

Un rasgo único en el distrito PVUSD es que las funciones de compensación de empleados y beneficios son parte de las Oficinas de Negocios del Distrito, en lugar del Departamento de Recursos Humanos. La discusión tradicional de albergar esas funciones en Recursos Humanos es que los empleados tienen un solo punto de contacto para asuntos de personal y de empleo. Sin embargo, el tener los beneficios de empleados y compensación de empleados en el Departamento de Negocios del Distrito da a los empleados una continuación de servicios completos relacionados con la nómina de sueldos después que han sido empleados

Recomendaciones

El reporte de Servicios Escolares recomendó en contra de cambiar la compensación de empleados y beneficios de empleados a Recursos Humanos en esta ocasión.

Concurrimos. Hasta que el Departamento de Recursos Humanos haya sido reorganizado y las responsabilidades han sido claramente delineadas, será prematuro tener una re-estructuración en esta ocasión.

CUENTAS SALDABLES

Alcance de operaciones

La función de cuentas saldables es manejada por la sección de contaduría bajo la División de Finanzas. La sección de contaduría es además responsable por las cuentas saldables, cuentas recibidas, proceso 1099, Implementación de GASB 34 y reportes constantes, fondos del cuerpo estudiantil, ingresos de contaduría general, y revisión del flujo del contado. Hay seis miembros del personal en la sección de contaduría, incluyendo un supervisor de contaduría, un contador, y cuatro especialistas en contaduría. El supervisor es responsable por el manejo diario de esas funciones de contaduría y se reporta al Director de Finanzas.

La parte mas grande del trabajo se relaciona al proceso de las cuentas saldables. El personal procesa más de \$1 millón en pagos semanalmente, y en algunas semanas, los pagos pueden ser tan altos como \$3 millones. La cantidad grande de cuentas saldables procesada esta dirigida por el gran volumen de programas categóricos y construcción, edificios y proyectos de modernización. En general, el personal empleado parece razonable y no hay indicación de problemas significativos en procesar los pagos.

Recomendaciones

El reporte declara que en esta ocasión, no hay nada que indique que un cambio en el personal— ya sea un aumento o disminución — sea necesario.

Concurrimos. El distrito debe mantener los niveles actuales del personal. Sin embargo, los cambios en la cantidad de trabajo que puede resultar por artículos tales como la terminación de construcción y proyectos de modernización, la conversión al sistema CECC, y las fluctuaciones y fondos debe ser revisado muy de cerca para identificar ajustes potenciales que pueden ser requeridos en el futuro.

NOMINA DE SUELDOS

Alcance de operaciones

El Departamento de Nómina de Sueldos tiene un supervisor que revisa seis técnicos de Nomina de Sueldos, un Coordinador de Compensación de Empleados y Especialista en Beneficios. Tres técnicos de la nómina cubren a los empleados certificados y tres son responsables por los empleados clasificados. La unidad procesa toda la nómina para el Distrito y es responsable por calculaciones de beneficios y también ingreso a beneficios para todos los empleados y sus familias, compensación de empleados, y todas las revisiones de ausencias. Además es importante notar que el distrito tiene su Propio Seguro en servicios Médicos, Dentales y de la Vista y también Compensación de Empleados.

Recomendaciones

El reporte se refirió a instancias donde la comunicación de Recursos Humanos y la Nomina de Sueldos no ha funcionado. Esto causa problemas de procesar la nómina de sueldos, errores en calculaciones de beneficios, y retrasos en pagar al personal recientemente empleado. Muchas, pero no todas, faltas y deficiencias de proceso se atribuyeron al sistema de nómina de sueldos, que no esta integrada con el sistema de Recursos Humanos.

Concurrimos. El sistema de nómina esta siendo reemplazado por el sistema utilizado por las Oficinas de Educación del Condado de Santa Cruz. El nuevo sistema— Consorcio Educacional de Computadoras de California (CECC) — se espera que reduzca los errores de transacción predominante en el sistema actual porque unirá a la nómina de sueldos con el control de posición. El distrito tendrá sistemas paralelos hasta el fin de enero 2005, con la expectación de que el nuevo sistema será totalmente operacional en la primavera del 2005. A pesar del skepticismo de que la nueva versión de CECC puede estar llena de algunos de los problemas anteriores, creemos que el nuevo sistema mejorará bastante la sensibilidad, exactitud y eficiencia.

Compartimos el optimismo del reporte para el éxito del nuevo sistema de nómina de sueldos, creyendo que reducirá la cantidad de trabajo, mejorará la exactitud, y eliminará las transacciones innecesarias del papeleo. Se espera facilitar la revisión e ingreso de récords de la nómina con el nuevo sistema.

Nuestra revisión encontró, sin embargo, que deficiencias en el proceso de nómina de sueldos pueden ser señaladas únicamente a la falta del sistema de nómina computarizada. Algunos de los problemas salen de las deficiencias de gerencia en el Departamento de Recursos Humanos que son discutidos en detalle en otra parte de este reporte.

El reporte recomendó que el distrito tome pasos para asegurar que los empleados actuales y nuevos al nivel del distrito sean proveídos con entrenamiento mandatorio y periódico en el nuevo sistema de computación. Además advirtió que la documentación adecuada y manuales de usuarios deben estar disponibles para el personal. El reporte además recomienda que dos departamentos concierten reuniones regulares para cerrar los lapsos de comunicación e identificar necesidades potenciales, y que se traigan opiniones de los empleados del departamento sobre cambios apropiados a procedimientos y prácticas.

Concurrimos. Al tiempo de este reporte del Departamento de Nómina a recibido entrenamiento en la Mágica (porción H/R) del nuevo sistema. Esto fue necesario porque la Nómina prescindirá de algunas funciones y HR recogerá esos deberes. En la mayoría de los casos, el trabajo ha sido duplicado en cada departamento debido a no tener un sistema integrado. Un aspecto del cambio es delinear claramente los deberes del distrito y tareas envueltas en añadir a un empleado en lugar de pagar a ese empleado. Todos los datos ingresados y descargados al sistema Mágico primero tienen que ser analizados para su exactitud y se debe hacer cualquier cambio desde la implementación inicial. El entrenamiento de la nómina debe empezar en futuro próximo. Una vez que el entrenamiento sea completado, las reuniones regulares comenzarán y el personal participará en entrenamiento y resolver problemas para entender claramente la separación de asignaciones y responsabilidades.

► COMIDAS ESCOLARES

Alcance de Operaciones

Con un personal clasificado de 96 y dos gerentes, el Servicio de Comidas es responsable de servir aproximadamente 8,050 comidas re-embolsables y 2,180 desayunos re-embolsables diariamente. Las comidas se proveen a los alumnos en 27 sitios, incluyendo 10 programas Head Start y Educación Migrante. Servicios de Comidas también opera el café en la parte de abajo de las oficinas centrales. El programa se funda por sí mismo.

El reporte de Servicios Escolares no incluye información sobre cómo y donde de preparan las comidas escolares. Tal entendimiento es crítico cuando se decide el personal adecuado de comidas escolares. Una cocina central se

localiza en el Distrito y sirve a 14 sitios escolares. Aproximadamente se preparan 5,400 comidas, empaquetadas, y distribuidas a 14 escuelas. Las comidas son enviadas frías y se calientan en el sitio. Seis otras escuelas tienen cocina en su sitio y preparan sus comidas por sí mismas y las escuelas restantes. Las comidas y los artículos de almacén son entregadas por el personal del almacén lo cual incluye un Jefe de almacén y dos Choferes de Entrega de Comidas. Servicios de Comidas prepara además comidas para diez y seis centros guardería que incluye doce Centros de Head Start Migrantes. Dos centros guardería operan todo el año, y uno opera únicamente durante el año escolar. Un centro migrante más los doce Centros Head Star Migrante operan de mayo a octubre.

Recomendaciones

El reporte comentó que el Servicio de Comidas estaba generalmente bien manejado y operado con liderazgo efectivo, pero que los lapsos ocasionales en comunicación entre los sitios/programas y Servicios de Comidas condujeron a problemas de operación. El reporte recomendó que el Departamento de Servicios de Comidas desarrolle medios sistemáticos de recoger información que permita el planeamiento para el número y tiempo que las comidas deben ser entregadas.

No estamos de acuerdo en parte. Asegurando que alumnos reciban comidas que requieren es responsabilidad compartida entre Servicio de Comidas y sitios escolares y programas afectados. Ha sido práctica constante de dar a las escuelas instrucciones sobre qué información debe proveerse a Servicios de Comidas respecto a las solicitudes para comidas gratis. Instrucciones por escrito sobre qué información debe incluirse en solicitudes de alumnos se envía por correo pony-mail a los sitios escolares. Previamente, Servicios de Comidas tuvo dos entrenamientos para el personal de oficina escolar. Esos entrenamientos fueron en julio y agosto para saber cómo revisar solicitudes de comidas. Los entrenamientos se descontinuaron en agosto 2004 por baja participación en años previos. Serán re-instituidos.

Empezando septiembre pasado, Servicios de Comidas empezó a enviar estados semanales actualizados a escuelas para tenerlos informados del progreso de aprobar solicitudes. Cada sitio escolar recibe una lista de todos los alumnos que tienen solicitudes en proceso y una gráfica que muestra el porcentaje de aprobaciones de comidas gratis o precio reducido. Se recuerda a sitios recordar a familias de someter solicitudes para asegurar un alto porcentaje de fondos Título I. La lista de solicitudes aprobadas indica que alumnos necesitan someter solicitudes. A las escuelas se les da fecha de vencimiento y fecha cuando el periodo de gracia finaliza y alumnos se quitan del programa si no se ha procesado una solicitud. Luego se da una fecha de vencimiento para proceso del Título I. Se envía actualización semanal a directores, gerentes de oficinas, y asistentes superintendentes de zona por correo electrónico y correo pony.

Un factor que detiene el proceso de solicitud son procedimientos y cantidad de tiempo para asignar a nuevos alumnos números de ID permanentes. Servicios de Comidas no puede procesar una solicitud sin número permanente de identificación. Más de 1,000 solicitudes se llevaron a cabo en menos de 3-4 semanas mientras que Servicios de Comidas esperaba las ID permanentes. Además, cada vez que un alumno fue transferido de una escuela a otra, su ID fue desactivada y Servicios de Comidas tuvo que esperar para que fuese activada de nuevo. Si se usa una ID temporal, el alumno se perdía en cada descarga nueva de SASI. Desarrollaremos procedimientos y reparticiones del personal para mejorar el proceso a tiempo de la identificación de alumnos.

El horario de horas de comer es diferente para clases de verano y el año tradicional. Aprendizaje extendido notifica a Servicios de Comida el número de sitios escolares y su tiempo de entrada y salida. El Director de Servicio de Comidas desarrolla una lista de las horas de comer recomendadas por cada sitio y la somete para su aprobación al Director de Educación Migrante y administradores de Aprendizaje Extendido. La primavera pasada, la lista se envió cuatro semanas previas a la apertura de escuela de verano, pero cambios no fueron solicitados hasta unos cuantos días antes de la apertura. El distrito tomará pasos para mejorar el tiempo de respuesta a la solicitud de Servicios de Comidas.

Durante el año escolar tradicional, los directores programa las horas de comer y Servicios de Comidas tratan de llenar esos horarios si es posible. Servicios de Comidas llama a cada sitio escolar para su horario de campana tan pronto como el personal del sitio regrese en agosto. Este año, tres o cuatro sitios escolares no pudieron dar a Servicios de Comidas las horas de comer hasta que la escuela empezó sus clases. Luego varios días después de la primera semana, una escuela quería cambiar el inicio de la hora de comer y no estuvo satisfecha cuando no pudimos honrar su petición. Servicios de Comidas tiene camiones y choferes limitados así que el horario de entrega es muy reducido, especialmente con la apertura de tres nuevas escuelas.

El reporte recomendó que Servicio de Comidas y Educación Migrante concerte reuniones antes de que el flujo anual de familias migrantes lleguen al Distrito. Esas juntas se deberán usar para planear la llegada de esos alumnos, su número, y los sitios escolares que serán afectados. Esas juntas de planeamiento permitirán a Servicios de Comidas llenar la demanda por comidas.

Concurrimos porque ya estamos haciendo eso. Obviamente, el mantener comunicación con nuestros clientes es una prioridad para Servicios de Comidas. Sin embargo, el reporte refleja un mal entendido de cómo la Educación Migrante y Servicios de Comidas ya trabajan juntos.

Primeramente, necesita clarificar que Head Start Migrante y Educación Migrante son dos programas por separados y se deben tratar como tal. Servicios de Comidas trata a los alumnos migrantes como cualquier otro alumno. Los empleados de Servicios de comidas no saben quienes son los alumnos migrantes al proceder en las líneas de comida y desayuno. Los conteos de comida puede fluctuar de 100-400 comidas en base diaria por todo el año no importa la población migrante. La popularidad del menú, viajes de estudios, programas re-estructurados, y alta incidente de enfermedades afecta los conteos de comida mucho más que la llegada y partida de las familias migrantes. Cien alumnos adicionales repartidos en más de 26 escuelas no puede ser un problema. Ya sabemos cuando los campamentos migrantes abren en mayo y que escuelas serán afectadas por los límites de asistencia. Los récords de menús de años previos deben indicar la necesidad del número de comidas para ser aumentados o disminuidos.

Segundo, Servicios de Comidas ya se comunica con la Educación Migrante respecto a como y cuando califican efectivo en julio 1, 2004, todos los alumnos migrantes K-12 calificaron para comidas gratis y no necesitaron llenar solicitud. Sin embargo, Servicios de Comidas debe tener autorización escrita de Educación Migrante verificando que califican como migrante. El personal de Educación Migrante y Servicio de Comidas ya se han reunido y discutido procedimientos para calificar sus alumnos para los programas de comidas. La Educación Migrante envía a Servicios de Comidas una lista de nuevos alumnos migrantes al calificarse. Servicios de Comidas continuará comunicándose con Educación Migrante al recibir nuevas guías del Departamento de Educación. Con esta nueva ley, tendrá acceso a información respecto al número de alumnos migrantes en cada sitio lo cual ayudará a pronosticar los conteos de comida.

► MANTENIMIENTO Y OPERACIONES

Basado en entrevistas, el reporte concluyó que hubo una desconexión en comunicación entre Edificios, Mantenimiento, y Tecnología. A pesar del hecho que esos tres departamentos reportan al mismo Asociado Superintendente. El reporte observó que comunicación, comparación de información y coordinación entre las tres divisiones no es efectiva por la falta de sistemas apropiados y conflictos de personalidad entre los gerentes de departamentos. Los consultantes recomiendan que el distrito revise municiosamente e instituya un sistema de proceso de ordenes de trabajo y que comuniquen los elementos y requisitos del nuevo sistema a sus empleados.

Concurrimos en parte. Ha sido un problema ampliamente reconocido que el concertar y el seguimiento de las órdenes de trabajo y solicitudes de actividades planeadas en todas las tres divisiones de servicio orientado. Además, las demandas puestas en estas tres unidades regularmente requieren al personal en esas unidades de hacer decisiones respecto a cual solicitud de servicio debe recibir respuesta de alta prioridad. Admitiendo, esto ha conducido a retrasos en el pasado que han contribuido a un sentido de frustración y crítica de esas unidades.

Estamos desilusionados, sin embargo, que Servicios Escolares no mencionó en su reporte que el Departamento de Mantenimiento y Operaciones se había dado cuenta del problema y esta tomando pasos positivos para mejorar el sistema en meses recientes. M&O ha estado trabajando en la instalación de un Programa de Solicitud de trabajo/ordenes de trabajo accesible al Internet y computarizado. El director de M&O explicó estos esfuerzos a los consultantes durante el proceso de entrevistas. Este nuevo programa permitirá al personal autorizado del sitio a opinar, revisar y tener correspondencia con el departamento de M&O respecto al trabajo que quieren terminar. El sitio puede poner en orden de prioridad sus solicitudes y por lo tanto proveer servicios a las más altas necesidades de los alumnos establecidas por cada sitio. Los nuevos sistemas estarán totalmente en operación al principio del año escolar 2005-06.

Es importante mencionar de nuevo que ningún crédito fue otorgado al Departamento de M&O por sus esfuerzos actuales de entrenamiento. Algún entrenamiento para las personas clave ya está en su sitio. Una vez que el sistema este listo y en operación, se llevará a cabo un proceso de compartir información y entrenamiento para empleados clave. Este año el programa de entrenamiento de M&O será expandido para incluir Gerentes de Oficina del Sitio Escolar junto con el Director y Conserjes Generales para aumentar el entrenamiento de uno a uno que ya hemos dado en cada sitio en el Programa de Ordenes de Trabajo. Desarrollo constante y mejoras al sistema de Ordenes de Trabajo de Todo el Distrito será actualizado para todos los usuarios autorizados por nuestro programa de entrenamiento de M&O y cartas noticiario.

Consultantes observaron además que el servicio al cliente y entrenamiento técnico necesitan mejorar en M&O. El departamento fue criticado por el modo impropio de responder llamadas telefónicas, correo electrónico, órdenes de trabajo y falta de responsabilidad del personal. Recomendaron que el personal de M&O se entrene en servicio al cliente y que se evalúe a implementación del entrenamiento.

Estamos de acuerdo en parte. La relación entre el sitio y al nivel del distrito y esos departamentos de servicio es crítica para llenar efectivamente las necesidades y metas del distrito escolar. El distrito tendrá entrenamiento de servicio al cliente para el personal clave de contacto. Además, el personal del sitio y empleados en otros departamentos del distrito necesitan ser informados de limitaciones que enfrenta el departamento en recursos y demandas del trabajo para poder desarrollar expectativas realistas para entrega de servicio. El régimen de entrenamiento del nuevo sistema de órdenes de trabajo diseñado para simplificar contactos de departamentos y mejorar servicio al cliente. Este comprometido en proveer servicio responsivo de alta calidad dentro de las constricciones fiscales y de operación que enfrenta.

► PERSONAL

El reporte de Servicios Escolares se refiere al Departamento de Recursos Humanos como el “Personal,” una designación que sentimos no da suficiente credibilidad al amplio número de actividades y servicios que esta operación intenta proveer para los empleados del distrito y sus líderes. Recursos Humanos es un departamento manejado por servicio cuyo propósito principal es proveer el apoyo más altamente calificado a los sitios y empleados por individual. Usando el modelo de superación continuo, estamos modificando y mejorando nuestro sistema para mejor servir a las personas interesadas, las cuales en turno impactan el logro estudiantil.

El reporte recomienda eliminar el puesto de Directora de Personal Certificado y transferir esas mismas responsabilidades al Asistente Superintendente de Personal. La razón por la recomendación fue un imbalance percibido en responsabilidades asignadas entre los tres administradores del Departamento.

No estamos de acuerdo. El reporte no cuenta correctamente demandas de trabajo en el departamento. En 2003, la Oficina de HR fue re-estructurada al emplear procedimientos para personal certificado. El proceso fue apoyo y ayuda — dejando la mayor responsabilidad de contratar personal a directores del sitio— a un proceso centralizado de contratar personal. Este cambio asegura cumplir con mandatos Estatales y Federales (ejemplo; NCLB, CCTC, y ahora *Williams vs. California*). La cantidad de trabajo que esto implica es substancial. Por ejemplo:

- En el año escolar 2003-2004 y bajo dirección de la Directora de personal Certificado, el departamento HR reclutó y empleó 169 maestros, 242 maestros substitutos, y 34 administradores. Hubo un enfoque significativo de emplear únicamente maestros calificados que llenen los estándares de NCLB. Como resultado, el número de maestros con credencial de emergencia fue reducido de un 14% a menos de un 4% en tres años.
- El contratar centralizado asegura una colocación equitativa de maestros con experiencia por todas las zonas. Este es una mejora mayor sobre prácticas anteriores de empleo. La investigación valida de tener maestros de alta calidad en todo salón de clases permite a las escuelas y a los alumnos lograr los más altos niveles. Esta función de apoyo contribuye directamente a las metas académicas del distrito escolar por entero al asegurar igualdad, comparabilidad, y control de cualidad sobre el proceso de empleo del personal.
- El Director de Personal Certificado tiene la responsabilidad primaria de (a) facilitar el Programa de Ayuda a los Compañeros y Revisión y por rutina revisa los procesos de disciplina de maestros, (b) revisar y facilitar el uso del sistema completo de evaluación para empleados certificados y coordinar el programa de Apoyo para Maestros Principiantes por medio de la Universidad de Santa Cruz, y (c) apoyar y orientar nuevos directores y sub-directores. Con la contratación de tantos nuevos administradores, esta función es particularmente crítica.

- La escritura de concesiones y manejo es además una función de este puesto. H.R. ha traído más de un millón de dólares al distrito para incentivos de los maestros, reclutamiento, selección y desarrollo de líneas de conducta con las instituciones de entrenamiento de maestros de universidades locales.

Creemos que asignando esas tareas designadas al Asistente Superintendente arriba del manejo de los puestos en general y responsabilidades de relaciones laborales diluirá la efectividad del departamento.

El reporte de Servicios Escolares recomienda que el distrito haga un Manual de Personal delineando los procedimientos, pólizas y prácticas que el personal debe seguir.

Concurrimos en parte. El problema no es que el distrito PVUSD tiene pocas pólizas de personal y procedimientos documentadas. Más bien, los problemas que el personal y el público puedan tener es cuando interaccionan con el Departamento de Recursos Humanos sale de tener muchas pólizas y procedimientos. Por ejemplo, el Departamento debe operar y explicar a los prospectivos y actuales empleados y miembros del público:

- Pólizas del consejo administrativo relacionadas al empleo de personal y disciplina
- Reglas y regulaciones del Sistema de Méritos
- Regulaciones procedimientos específicos de emplear, transferencia, y promociones del personal clasificado, derechos de empleados durante pérdida del empleo/proceso de usurpación; y apelaciones y procedimientos de disciplina de empleados.
- Regulaciones del Título V y Código de Educación relacionadas a credencial de maestros y autorizaciones
- Requisitos ADA, regulaciones y cumplimiento
- Regulaciones de Compensación de Empleados Estatales
- Legislación federal y estatal (ejemplo.: NCLB, *Williams v. California*, etc.)
- Provisiones Generales del Código de Educación
- Regulaciones Estatales y Federales de empleo incluyendo ausencia (FMLA), sin empleo, etc.
- Contratos de unidad colectiva para empleados certificados, clasificados y substitutos certificados
- Procedimientos de desempleo y usurpación de puesto y tiempo que protegen derechos contractuales de empleados
- Otras regulaciones Titulo II, CCR, y misceláneas que afecta las actividades de Recursos Humanos
- Requisiciones y procesos de emplear
- Hay procedimientos para manejar todas las quejas formales, las cuales son responsabilidad de H.R. (ejemplo, Quejas Uniformes, Quejas Williams, Quejas en contra de empleados, etc.)

Al seguir esos procesos y procedimientos establecidos no ha habido quejas de ninguna unidad colectiva. Las demandas relacionadas a las prácticas de empleo han sido reducidas grandemente. El cumplimiento con regulaciones y requerimientos federales, estatales y del distrito pueden ser complicadas y frustrantes para todos los participantes. El departamento explorará maneras de coordinar esos procedimientos de reportar y cumplimiento y trabajara para desarrollar guías simplificadas e información para empleados y padres.

El reporte de Servicios Escolares criticó al departamento por no tener una copia reciente actualizada de los acuerdos de negociaciones colectivas.

Estamos de acuerdo en parte. La práctica anterior de ingresar en acuerdos provisionales con nuestras organizaciones de empleo como es necesario durante la vida del contrato al surgir asuntos desconocidos. En el caso del acuerdo de PVTA, estamos trabajando actualmente con los líderes de uniones para incorporar todos los TA en un solo documento para imprimir y circulación. Con respeto al contrato con CSEA para los empleados clasificados, el último contrato fue negociado en 2003, pero tomaron una extensión de tres años adelante para el consejo administrativo para que el acuerdo actual este en efecto hasta 2006. Salarios y beneficios fueron negociados por un período de un año cuando el acuerdo fue inicialmente firmado. La cubierta del acuerdo de CSEA reflejará la extensión y será circulada.

El reporte de Servicios Escolares se queja de que Recursos Humanos mantiene tantas como siete datos base que no conectan y concuerdan uno al otro. Además, el reporte sugirió que HR tenga un entrenamiento extensivo en el nuevo sistema de computación CECC para facilitar una transición fuera de la base de datos.

No estamos de acuerdo porque ya estamos en proceso del entrenamiento. La creación de un sistema de computación efectivo, centralizado, integrado es un problema que todos los departamentos en el distrito han luchado por lograr. Este año pasado el personal de Recursos Humanos ha participado activamente en más de quinientas (500) horas de entrenamiento e ingreso de datos CECC. La conversión ha impactado grandemente al Departamento de HR. Sin embargo, el departamento entero esta trabajando en asociación con los departamentos

de finanzas y nomina de sueldos y desarrollar base de datos sencilla para asegurar exactitud y eficiencia de toda la información del personal y comunicación con Negocios del Distrito. La pieza de HR en la conversión CECC fue primordialmente para que todas las aplicaciones (ejemplo, nomina de sueldos) fueran dependientes en el ingreso e información HR continúa trabajando con finanzas y nomina de sueldos para auditar y finalizar la conversión de todos los datos de empleados. La investigación inicial y discusiones al rededor de convertirse en sistema sencillo de base de datos fue un esfuerzo cooperativo entre HR, nómina de sueldos, y finanzas. Hubo juntas de información y se estableció un plan para su implementación. El enfoque de ambos departamentos ha sido tener este sistema en operación y eliminar o cuando menos reducir la duplicación del trabajo. La mención del reporte fue muy leve o el crédito para esos esfuerzos extensivos de traer a CECC en línea con éxito.

El reporte de Servicios Escolares criticó al departamento por deficiente servicio al público, coordinación y comunicación con otros departamentos y recomendó entrenamiento y contabilidad del proceso de evaluación.

No estamos de acuerdo en parte. Servicio al cliente y la coordinación son altas prioridades en HR y hacemos esfuerzo dentro de las limitaciones del tiempo y recursos de asegurarnos que nuestro personal reconozca y demuestre buenas prácticas de relaciones con los clientes.

HR continúa su asociación con nomina, compras y finanzas para revisar y desarrollar procedimientos sobre el flujo del papeleo/información respecto al empleo, nómina de sueldos, departamento de compras y el presupuesto. Hay interacciones frecuentes para discutir lo que esta trabajando y lo que no. Cuando menos una vez al año, HR, nómina y finanzas deben proveer entrenamiento profundo para todo el personal de apoyo del sitio que participa en el proceso de empleo, compras, o solicitar información. Como parte de la preparación y seguimiento al entrenamiento es pedir de los sitios “lo que trabaja y lo que no trabaja” de su perspectiva. Esas sugerencias son incorporadas en el proceso. Adicionalmente, hemos desarrollado procedimientos específicos de chequeo que son usadas como medios en todas las situaciones de reclutamiento de empleados certificados y clasificados.

El departamento ha participado en otras actividades de coordinación y entrenamiento incluyendo:

- Trabajando en sociedad con la Oficina de Educación del Condado de Santa Cruz y APQC, una organización nacionalmente renombrada por su uso de encuestas que enfocan en el área de servicio al cliente. Uniéndose, los distritos en el condado usarán las encuestas para crear y medir puntos de referencias locales y nacionales para servicio y mejores prácticas en contra de cual distrito se puede comparar a PVUSD.
- Enfocando en desarrollo profesional para el personal de HR en relaciones de clientes y edificación de equipo como parte del Modelo Continuo de Superación. HR completó la Fase I de tal entrenamiento con el Departamento de Transportación con planes para un entrenamiento de seguimiento en la primavera. Se buscó a un experto de fuera para facilitar y dirigir el entrenamiento en asociación con la administración de HR. Actualmente Recursos Humanos (HR) esta desarrollando una oportunidad para oportunidades de entrenamiento específico enfocando en servicios al cliente para el departamento HR que puede ser ofrecido a otros departamentos del distrito por todo el año.
- Conducir actividades de edificar equipo y resolver problemas con Finanzas y Nómina a mediados del proceso de conversión CECC. Una parte de esta actividad enfocada en servicio al cliente para ambos departamentos.

► EDUCACION MIGRANTE

A pesar de que la Educación Migrante fue citada específicamente en la sección de revisión departamental del reporte de Servicios Escolares, las varias referencias y conclusiones del consultante se pueden anuclear en tres áreas generales: personal, tecnología, y servicios de comidas. Las entrevistas del personal o padres de Educación Migrante conducida por Servicios Escolares no abordaron las conclusiones alcanzadas en el reporte respecto a educación Migrante. Por lo tanto, las conclusiones en el reporte fueron juntadas sin ninguna participación significativa del Programa de Educación Migrante. El reporte fue compartido y discutido con el Concilio Ejecutivo del Comité Consejero de Padres Migrantes y sus comentarios están reflejados en esta respuesta.

La más prominente conclusión respecto a la Educación Migrante es la aserción del reporte que el personal de Educación Migrante esta sobre-representado en el Distrito PVUSD en comparación de los otros distritos encuestados. El personal de Educación Migrante al nivel de las oficinas del distrito ha sido significativamente mas alto que en los distritos comparados.

No estamos de acuerdo. El reporte no menciona información importante respecto a los distritos comparables o la operación única de la educación migrante en el Distrito Escolar Unificado del Valle de Pájaro.

Distinciones en Estructura

Los Distritos Escolares de Manteca, Folsom, Coachella Valley, Madera, y Fairfield-Suisun funcionan dentro de una Región Migrante localizada en las Oficinas del Condado. Muchos de los servicios administrativos requeridos de una región no están localizados en esos tres distritos escolares y por lo tanto no será documentado en la encuesta. El Programa de Educación Migrante del Distrito PVUSD es una región fundada directamente, que significa que es una región en sí misma y no asignada a un programa regional del condado. El reporte brevemente reconoce esas distinciones estructurales entre el Distrito PVUSD y los distritos de comparación sin definir las demandas fiscales y de personal que esto crea para el Distrito PVUSD. En otras palabras, el reporte identificó que el Distrito PVUSD tiene una mas alta que regular cantidad de personal sin explicar las condiciones únicas que contribuyen a ese factor.

Distinciones en Población

El Distrito Valle de Pájaro sirve casi cinco veces el número de alumnos migrantes que cualquier otro de los distritos en comparación. Con un ingreso de 14,500 alumnos, PVUSD tiene mas alumnos migrantes que todos los distritos encuestados combinados por mas de 150%. Es por esta razón que las comparaciones del número de personal de Educación Migrante dentro de esos distritos al personal del Programa de Educación Migrante dentro del Distrito PVUSD no son confiables y son inexactos.

Una comparación mas válida es de contrastar el programa dentro del Distrito PVUSD a otros programas regionales. Esta comparación revela que de las regiones que revisan los distritos en esta encuesta, el programa regional dentro de PVUSD (Región 11) tiene el número mas bajo de personal asignado a la oficina regional. Esto subraya el enfoque del programa de maximizar el número de personal migrante trabajando en los sitios escolares.

	Alumnos Migrantes	Coordinadores de Proyecto	Administradores	Personal de Oficina	Reclutadores	Total del Personal	Radio: Región personal a alumnos	Comparación al Distrito PVUSD
Región 23	20,000	4	6	4	11	25	0.00055	159.50%
Región 7	5,729	2	1	5	3	11	0.000524	151.86%
Región 2	31,000	41	16	13	14	84	0.000452	130.97%
Región 3	19,722	7	7	4	18	36	0.000913	264.68%
Región 11 (PVUSD)	14,500	7	1	6	5	19	0.000345	100.00%

El reporte de Servicios Escolares concluye además que el Programa de Educación Migrante esta duplicando los servicios de tecnología y que cuando menos un puesto de empleado trabajando en el servicio de datos de la Educación Migrante puede ser transferido a Tecnología.

No estamos de acuerdo. Esta conclusión de los consultantes no esta substanciada. El sistema de Archivo/CSD desarrollado por el programa de Educación Migrante no es duplicativo del sistema SASI XP. Por hecho, el sistema fue desarrollado para compensar los faltantes del sistema SASI XP. No hay otro sistema en el distrito PVUSD que hace lo que el sistema Archivo/CSD hace – por lo tanto no es duplicativo de cualquier otro esfuerzo.

Desde que el personal de Educación Migrante es pagado con fondos categóricos, la recomendación de transferir un miembro del personal del departamento de Educación Migrante al Departamento de Tecnología parece ser inconsistente con la meta de reducir los gastos del Fondo General. Reconocemos la necesidad y los beneficios de articular y colaborar con el departamento de Tecnología. El Programa de Educación Migrante continúa trabajando con el comité Matrix que ha sido seleccionado por la Superintendente para guiar el desarrollo de soluciones de tecnología para nuestras escuelas. El Programa de Educación Migrante continuará brindando liderazgo en el uso de datos y tecnología para el apoyo de alumnos por todo el distrito.

El reporte concluye que la articulación con Servicios de Comidas será de beneficio al departamento y que la comunicación regular y juntas deben ocurrir entre los departamentos.

No estamos de acuerdo porque ya hacemos esto. Como resultado de la Nutrición de Niños y el Acto de Reautorización WIC de 2004 (Ley Pública 108-265), el Programa de Educación Migrante ha estado trabajando muy de cerca con el departamento de Servicios de Comidas. El Programa de Educación Migrante provee actualización semanal de alumnos migrantes que califican para asegurar su calificación para Comidas Gratis y de Precio Reducido sin la necesidad de completar una solicitud por las familias que califican. Esto ha facilitado el ingreso de alumnos y reducido el tiempo y gastos financieros.

El Programa de Educación Migrante trabajará con el departamento de Servicios de Comidas y les brindará información que requieren para hacer sus servicios más eficientes. Esperamos tener juntas constantes para discutir necesidades de nutrición y normas de asistencia de alumnos migrantes y su efecto en servicios de comidas.

► EDIFICIOS/CONSTRUCCION

El reporte concluyó que el Departamento de Construcción no tiene suficiente personal.

Estamos de acuerdo. La falta de un Director ha colocado obviamente más trabajo en el Asociado Superintendente y el Supervisor de Planeamiento. Esto se debe especialmente al hecho de tener tanto como \$150 millones de proyectos de construcción y modernización en su marcha al mismo tiempo. La cantidad de trabajo está bajando levemente con la competición de algunos proyectos, pero habrá un nivel constante de trabajo por los próximos varios años hasta que los proyectos actuales de construcción y del bono sean terminados. El reporte sugiere una adición de un personal de nivel técnico, pero esto no es donde la más grande necesidad se localiza. Un director o administrador de alto nivel será necesario si el Asociado Superintendente es relevado de esos deberes.

► TECNOLOGIA

Servicios Escolares reportan hondas preocupaciones subrayadas respecto al estado de la implementación de tecnología y uso dentro de las Oficinas centrales del Distrito Escolar Unificado Valle de Pájaro y sitios escolares. Específicamente, asuntos relacionados a personal, infraestructura, liderazgo, entrenamiento y comunicación fueron subrayados como en necesidad de superación.

Estamos de acuerdo. Las operaciones de tecnología en el distrito escolar están pasando por una minuciosa revisión por la administración. El Director de Tecnología se jubiló el 31 de diciembre 2004. Esto crea una oportunidad de reclutar y emplear un nuevo Director de Tecnología para identificar alguien con la experiencia, visión y destrezas de comunicación para dirigirse a muchas de las preocupaciones mencionadas en el reporte de Servicios Escolares. Existen, sin embargo, muchos bloqueos que están en el camino de fundar adecuadamente y manejar las necesidades aceleradas de nuestro distrito relacionadas a tecnología e infraestructura de computación.

Trabajando con la Superintendente, el Departamento de Recursos Humanos preparó una encuesta del gabinete para juntar información respecto a las necesidades del distrito relacionadas a la tecnología, y tratar de identificar las prioridades de las zonas y el liderazgo del distrito. Las sugerencias están siendo incorporadas en la descripción del empleo y se convertirán en parte de las expectativas del reclutamiento. Una de las primeras expectativas del nuevo Director de Tecnología será revisar y modificar, si es necesario, el Plan de Tecnología del Distrito.

Desde las entrevistas y análisis de Servicios Escolares varios pasos correctivos y planeados han sido tomados por la administración. Por ejemplo, coordinación entre Construcción, Mantenimiento y Tecnología está siendo dirigido con juntas regulares. Adicionalmente, la Escuela Duncan Holbert, que no estaba conectada al Internet o e-mail, ahora ya ha sido totalmente alambrada.

Estamos desilusionados de las recomendaciones del reporte sobre la infraestructura y reemplazo de la estación de trabajo que no mencionó ninguno de los aspectos técnicos de nuestro sistema o reflejó la extensiva infraestructura de estado-del-arte que ya ha sido implementada con mucha dependencia en los fondos E-rate.

La implementación del sistema CECC para operaciones financieras, departamento de compras, nómina de sueldos y Recursos Humanos fue discutido con los consultantes en un punto donde estaban en las primeras etapas de implementación. Hemos abordado la mayoría de sus preocupaciones y comentarios por medio de la implementación normal del sistema. Su recomendación fue eliminar el uso del sistema actual del presupuesto por razones de compatibilidad, en nuestra opinión, producirá menos exactos y confiables datos financieros usando el sistema del presupuesto CECC.

Los consultantes no parecen estar familiarizados con SASI. Indicaron que SASI se usaba únicamente por algunos

distritos cuando por hecho es la más gran comparación del mercado de cualquier otro sistema en California para el proceso de información de alumnos. Su entendimiento de la integración del sistema no iguala al nuestro ni refleja nuestros esfuerzos para integrar nuestros sistemas por todo el distrito. De nuevo reflejan exactamente que necesitamos personal adicional en este departamento y necesitamos mejor coordinación con las bases de datos mantenidas por otros departamentos.

La sección de entrenamiento del personal se centralizo en el uso y operación de sistemas financieros y de manejo de alumnos. Conducimos entrenamiento extensivo en el nuevo sistema CECC en el curso de la implementación. Además continuamos y expandimos nuestro entrenamiento en el personal de la oficina de los sitios escolares sobre el uso y operación de las varias funciones y procedimientos fiscales y de datos por lograr las tareas más comunes. Nuestra comunicación con sitios escolares ha continuado mejorando al concentrarnos en proveer información exacta y a tiempo a los sitios escolares.

CURRICULO E INSTRUCCION

Los consultantes reconocieron que el distrito estaba logrando grandes progreso en el área de logro estudiantil y acreditó a la superintendente con mantener un fuerte enfoque en la administración del distrito sobre logro estudiantil y aprendizaje. Sin embargo, el reporte de estudio de Servicios Escolares estuvo a favor de retener el puesto de Director de Currículo o hasta elevarlo al nivel de Asistente Superintendente. Además, citaron algunos ejemplos del uso de libros de texto que difieren entre zonas y dejaron la implicación de que la consistencia por todo el distrito era un problema.

No estamos de acuerdo. Los consultantes reflejaron una parcialidad hacia el acceso tradicional hacia C&I al tener control centralizado del programa de instrucción que es común en la mayoría de los distritos escolares. Después de pensarlo cuidadosamente, PVUSD opto en lugar del acceso de-centralizado confiando en lugar en los Superintendentes de Zona para traer las operaciones del programa educacional y hacer decisiones más cerca de los sitios escolares. Creemos que los consultantes no apreciaron adecuadamente el papel importante que esos tres administradores tienen en guiar el programa de aprendizaje del distrito.

En referencia al currículo e instrucción, los Asistentes Superintendentes de Zona del Distrito PVUSD:

- ▶ Enfocan en logro estudiantil y progreso anual académico
 - Revisar los datos de aprovechamiento (API, AYP, CELDT, Examen de salida de las Escuelas Secundarias, etc.) para revisar el progreso de alumnos
 - Trabajar con los administradores de sitio y personas interesadas para desarrollar recomendaciones para aumentar el logro estudiantil
 - Supervisar y coordinar los programas de instrucción y del sitio del distrito para asegurar efectividad
- ▶ Asegurar la implementación de los Estándares de Nivel de Grado de California
 - Observar y revisar el programa de instrucción por visitas regulares al sitio y al salón de clases
 - Trabajar con directores al nivel del Distrito y coordinadores para facilitar y coordinar los servicios apropiados
 - Facilitar el desarrollo del currículo, implementación de evaluación incluyendo adopciones de libros de texto, superación del personal, escritura de concesiones, etc.
- ▶ Ayudar a las escuelas en el proceso de evaluación de personal certificado y clasificado para revisar su efectividad en implementar el programa de instrucción.
 - Participación en juntas a nivel de grado del sitio, distrito para promover el uso de estrategias efectivas para apoyar el programa de instrucción.
 - Revisar con los padres el progreso del sitio que comunica el progreso de alumnos en llenar los estándares de California.
 - Coordinar las juntas del concilio de zona para enfocar en currículo e instrucción.

Este año, para poder coordinar los servicios de instrucción de todo el distrito, los Departamentos de Currículo e Instrucción y los Programas Federales y Estatales se unieron. Los papeles y responsabilidades de los Programas Federales y Estatales incluyen la implementación y evaluación de los Programas del Título I, Programas para los aprendices de inglés, Todas las concesiones IIUSP, HPSG, CSR, y Lectura Primero, así como también la administración de otras concesiones del distrito. La Directora de Programas Federales y Estatales trabaja de cerca

con los Asistentes Superintendentes para coordinar servicios de instrucción por todo el distrito. Para que todas las funciones previas, papeles y responsabilidades del Departamento de Currículo e Instrucción continúen siendo abordadas se empleó un Director Asistente de Programas Federales y Estatales para apoyar la entrega de servicios de instrucción. El Asistente Director sirve con un agente de vínculo con las Zonas y coordina la administración de los programas de todo el distrito. Se empleó un coordinador de Desarrollo Profesional y de la Comunidad para coordinar la superación del personal y los servicios de participación de los padres en las escuelas de Concesiones Reformadas Completas y el distrito. Adicionalmente un grupo coordinador comprendido de la Superintendente, Asistentes Superintendentes de Zona, Director de Educación Migrante, Director de Aprendizaje Extendido, y el Director de Programas Federales y Estatales se juntan regularmente para cerrar los lapsos de comunicación y asegurar que haya implementación uniforme de los programas y objetivos de aprendizaje del distrito.

Proyectos específicos de currículo abordados por medio de los Programas Estatales y Federales este año son:

- ▶ Total implementación de Artes del Lenguaje H/M adoptada por el distrito por medio de la Concesión de Lectura Primero, que incluye emplear y entrenar un coordinador y coca en cada una de las escuelas RF, y entrenamiento de maestros K-3 en el Programa Artes del Lenguaje H/M AB 466.
 - Proveer un amplio alcance de desarrollo profesional, incluyendo, pero sin limitarse a:
 - Entrenamiento ELD por medio de la Malla del Líder del Sitio en juntas mensuales
 - Entrenamiento de todo el distrito de Días SBVC sobre desarrollo de lecciones basadas en la información de pruebas ADEPT
 - Otros entrenamientos AB 466 sobre el Currículo adoptado por el estado/distrito High Point, McDougell/Littell y de Matemáticas
 - Nuestra meta es desarrollar un calendario de superación profesional por todo el distrito cada Primavera
- ▶ Co-dirigir comités de currículo con los Asistentes Superintendentes en:
 - Comité de Asesoramiento de Lectura
 - Comité de Asesoramiento de Escritura
 - Empleos Iguales de Kinder
- ▶ Apoyo para las escuelas en la Superación del Programa, y en una lista de otros servicios de apoyo incluyendo pero sin limitarse a:
 - Adopciones de libro de texto y reordenar. Actualmente el departamento esta trabajando con un comité para revisar los materiales suplementales ELD para su compra por medio de los fondos SB 1113.
 - Coordinar los programas de música
 - Apoyo de instrucción de tecnología

Para facilitar mejor coordinación y comparación de información, estamos re-instalando el Concilio del Currículo, empezando en marzo. Actualmente el distrito tiene un Gabinete del Currículo que se compone de administradores del distrito y maestros de apoyo. Es importante incluir opiniones de los sitios, y mas importante la voz líder de la maestra, en todos los asuntos del currículo, instrucción y asesoramiento.

Adicionalmente, la administración del distrito, ha implementado el programa de Escanear Escuelas ya sean miembros del gabinete, representantes de la unión, líderes de la comunidad y fideicomisarios conduciendo visitas al sitio como equipo para observar la instrucción de clase a primera mano. Los equipos proveen opiniones escritas a las escuelas reflejando donde están las mejores practicas, si la instrucción de clase esta logrando las metas del distrito y expectativas del currículo, y si se han llenado los estándares. Esta actividad se observa no solo como una revisión de cumplimiento, sino como un programa de edificación de capacidad que avanza el objetivo de la administración de Edificar Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

La reorganización del Currículo e Instrucción y las unidades de los Programas Estatales y Federales todavía están tomando forma y sentimos que es prematuro recomendar formarlo a una más tradicional y remota estructura organizacional.