



Revisión del
Programa de transporte estudiantil
de las
Escuelas Públicas de Boston
Septiembre de 2022

Las Escuelas Públicas de Boston (BPS) solicitaron que el Consejo de Escuelas de las Grandes Ciudades (CGCS) proporcione una revisión de la administración de alto nivel de las operaciones de transporte estudiantil del Distrito. Específicamente, se solicitó que el Consejo¹:

- Evalúe los aspectos eficientes, el rendimiento, la equidad y los costos del actual sistema de transporte de BPS; y
- Desarrolle recomendaciones para la planificación y optimización de rutas y horarios y que actualice los parámetros de servicio.

En respuesta a esta solicitud, el CGCS reunió un Equipo de Apoyo Estratégico (SST) de directores escolares de transporte y gerentes comerciales, actuales y anteriores, con gran experiencia en los principales distritos escolares urbanos para llevar a cabo la revisión. El equipo contó con la participación de las siguientes personas: (El Anexo A proporciona breves reseñas biográficas de los miembros del equipo).

Willie Burroughs
Director de Servicios de Administración
Consejo de Escuelas de las Grandes Ciudades (Washington DC)

James Beekman
Gerente general
Escuelas Públicas del Condado de Hillsborough (Florida)

Nathan Graf
Director ejecutivo sénior, Transporte y Mantenimiento de Vehículos
Distrito Escolar Independiente de San Antonio (Texas)

¹ El Consejo ha llevado a cabo más de 320 revisiones de organizaciones, de instrucción, de administración y operativas en más de 65 distritos escolares de grandes ciudades durante los últimos 20 años. Los informes generados a partir de estas revisiones suelen ser críticos, pero también han sentado las bases para mejorar las operaciones, la organización, la instrucción y la administración de muchos sistemas escolares urbanos a nivel nacional. En otros casos, los informes son complementarios y sientan las bases para identificar “mejores prácticas” que serán luego replicadas en otros sistemas escolares urbanos. (El Anexo E enumera las revisiones que ha realizado el Consejo).

Adam Johnson
Director ejecutivo de Transporte
Escuelas de Charlotte Mecklenburg (Carolina del Norte)

James Lynch
Director ejecutivo de Transporte
Escuelas Públicas del Condado de Charleston (Carolina del Sur)

Nicole Portee
Superintendente adjunta
Escuelas de Charlotte Mecklenburg (Carolina del Norte)

Edward Romero
Director de Operaciones y Gerente Comercial
Distrito Escolar Independiente de San Antonio (Texas)

Trevis Sallis
Director ejecutivo de Transporte Estudiantil
Escuelas Públicas de Omaha (Nebraska)

Robert Carlson
Asesor sénior
Consejo de Escuelas de las Grandes Ciudades (Washington DC)

El equipo revisó documentos, datos electrónicos de estudiantes proporcionados por el distrito e información de fuentes federales y estatales antes de realizar una visita de cuatro días a Boston, entre el 18 y el 21 de septiembre de 2022. El cronograma general para la visita al sitio se describe a continuación, y la agenda de trabajo completa para la visita al sitio se presenta en el Anexo B.

El equipo se reunió con el entonces superintendente interino, Drew Echelson; con la superintendente adjunta de Estrategia e Implementación de Datos, Monica Hogan; y con el director ejecutivo de Transporte, Delavern Stanislaus durante la noche del primer día de la visita al sitio, para discutir las expectativas y los objetivos de la revisión y aplicar los ajustes finales al cronograma de trabajo. El equipo llevó a cabo las tareas del segundo y tercer día de la visita al sitio realizando entrevistas con miembros clave del personal (se incluye una lista de las personas entrevistadas en el Anexo C) y examinando documentos y datos adicionales (se incluye una lista completa de los documentos revisados en el Anexo D).²

El último día de la visita se dedicó a sintetizar y refinar los hallazgos y recomendaciones del equipo, y a ofrecérselos a la superintendente entrante, Mary Skipper; al superintendente

² Los informes del Consejo se basan en entrevistas con el personal del Distrito y otros, una revisión de documentos, observaciones de operaciones y juicio profesional. El equipo que realiza las entrevistas debe confiar en la voluntad de los entrevistados de ser veraces y comunicativos, pero no siempre puede juzgar la exactitud de las declaraciones formuladas por los entrevistados.

interino, Drew Echelson; al superintendente adjunto de Operaciones, Samuel DePina; a la directora general de Operaciones, Indira Álvarez; a la superintendente adjunta de Estrategia e Implementación de Datos, Monica Hogan; y a Delavern Stanislaus, director ejecutivo de Transporte.

El Consejo envió el borrador de este documento a los miembros del equipo para su revisión, para ratificar la precisión del informe y obtener su acuerdo con las recomendaciones finales. Esta carta de administración contiene los hallazgos y recomendaciones que el equipo ha diseñado para ayudar al distrito a mejorar su sistema de transporte con el fin de brindar servicios de transporte eficientes y efectivos que satisfagan las necesidades cambiantes de todos(as) los/las estudiantes.

Escuelas Públicas de Boston

Fundado en 1657, las Escuelas Públicas de Boston son el sistema escolar público más antiguo de Estados Unidos y el más grande de Massachusetts. Si bien BPS ha experimentado una disminución en la inscripción de 18,000 estudiantes desde 2010, sigue siendo el distrito escolar más grande de Massachusetts.³ Desde 2020, cuatro escuelas de BPS han cerrado.

BPS actualmente educa a aproximadamente 46,001 estudiantes en 119 escuelas, entre ellas tres a las que asisten únicamente estudiantes con discapacidades.⁴ Al igual que otros grandes distritos escolares urbanos, BPS tiene una población estudiantil diversa, que incluye:

- 43.8 por ciento de los/las estudiantes son latinos, 28.4 por ciento son negros, 15.1 por ciento son blancos, 8.7 por ciento son asiáticos, y 3.6 por ciento son multirraciales (no latinxs);
- 31.9 por ciento de los/las estudiantes son aprendices de inglés;
- 69.8 por ciento de los/las estudiantes se encuentran en desventaja económica; y
- 21.5 por ciento de los/las estudiantes reciben servicios de educación especial; el 24 por ciento tiene Programas Educativos Individualizados (IEP); el 33.6 por ciento de todos(as) los/las estudiantes con IEP son aprendices de inglés; y el 83 por ciento de todos(as) los/las estudiantes con IEP están en desventaja económica.

Departamento de Transporte (DoT)

³ Vaznis, James (18 de noviembre de 2021). “La matrícula de las Escuelas Públicas de Boston cae por debajo de los 50,000 estudiantes por primera vez en décadas”.. The Boston Globe.

Extraído de <https://www.bostonglobe.com/2021/11/18/metro/boston-public-schools-enrollment-drops-below-50000-students-first-time/>.

⁴ estudiantes con discapacidades, que tienen Programas Educativos Individualizados (IEP), y a quienes también se conocen como estudiantes con IEP. Para este informe, los/las estudiantes con discapacidades excluyen a aquellos(as) que son elegibles para los servicios bajo la Sección 504 de la Ley de Rehabilitación (Sección 504), a menos que se indique lo contrario.

El director ejecutivo del Departamento de Transporte (DoT) depende del jefe de Operaciones, quien es uno de los nueve subalternos directos a través del superintendente adjunto de Operaciones al superintendente. Además, el director ejecutivo de Transporte tiene siete subalternos directos, entre ellos: un subdirector de Relaciones con el Cliente y Apoyo Escolar que supervisa un Equipo de Servicio al Cliente (11 empleados de tiempo completo [FTE] y hasta 20 empleados temporales), coordinadores de Operaciones (2 FTE), y un gerente de Transporte Suplementario; un subdirector de monitores de autobuses que supervisa a los gerentes de campo (3 FTE) y coordinadores de Operaciones (6 FTE) que supervisan a los monitores de Educación Especial, los cuales son asignados por el Departamento, que también es responsable de sus sueldos, así como un equipo de Servicio al Cliente (3 FTE) y recibe apoyo de un gerente de Recursos Humanos (1 FTE) y directores de Programa para ABA (2 FTE); un subdirector de Finanzas, quien, junto con tres oficiales de cuenta supervisan los departamentos de Finanzas; un subdirector de Contratos y Operaciones de flotas; un asistente de dirección.⁵

BPS opera sus servicios de transporte en circunstancias que son significativamente diferentes en comparación con otros distritos escolares urbanos de tamaño similar, y esto puede explicar por qué tiene uno de los costos de transporte más altos del país, según un estudio de 2020.⁶ Por ejemplo,

- BPS transporta aproximadamente a 21,500 estudiantes a 242 sitios, incluidas 105 escuelas semiautónomas que no pertenecen a BPS y escuelas de educación especial privadas, parroquiales y fuera del distrito, lo que equivale a más de 43,000 millas diarias (incluidos los recorridos de la casa a la escuela, y a actividades atléticas y extracurriculares).
- El distrito establece calendarios anuales y horarios diarios para las escuelas de BPS, pero los calendarios y los horarios diarios para las escuelas que no pertenecen a BPS son designados por diferentes juntas directivas, lo que genera desafíos que incluyen:
 - Los calendarios anuales y los horarios diarios requieren transporte desde la segunda semana de agosto hasta la última semana de junio para todas las escuelas;
 - El sistema de rutas de BPS⁷ posee 24 diferentes horarios de entrada por la mañana, 20 diferentes horarios de salida al mediodía, y 29 diferentes horarios de entrada y salida por la tarde;
 - Las escuelas que no pertenecen a BPS programan medias jornadas o “salidas anticipadas” a su discreción, sin tener en cuenta la programación de todo el sistema o los recursos disponibles; y

⁵ Fuente: https://drive.google.com/file/d/175GrRaPYp5j3f7j6_JuR-RyFfgG9SSqE/view?usp=share_link

⁶ Fuente: <https://www.bostonherald.com/2020/02/24/boston-second-most-expensive-school-bus-ride-after-buffalo/>

⁷ Fuente: Resumen del Departamento - https://docs.google.com/document/d/1H7r3DgOSI2gBw5yF1sRAIYLg8vIRd8IE/edit?usp=share_link&ouid=100629812210175846543&rtpof=true&sd=true

- Muchas escuelas de educación especial están en sesión durante todo el año, lo que hace que los calendarios del año escolar “regular” se superpongan con la programación de verano de BPS y de las escuelas semiautónomas.
- El equipo se enteró en las entrevistas que en los últimos cinco años ha habido un aumento del 70 % en los/las estudiantes cuyos planes IEP/504 requieren monitores de autobús, personal cuya contratación, administración, programación, despacho y pago son iguales a los de los empleados del distrito.
- Las políticas de asignación de escuelas del distrito dan como resultado que muchos estudiantes atraviesen la ciudad todos los días en lugar de utilizar las escuelas del vecindario, y esto aumenta la cantidad de autobuses en circulación en cualquier momento dado.
- El sistema de rutas del distrito enfrenta el desafío de la falta de datos oportunos y precisos de estudiantes, escuelas y educación especial, que cambia rápidamente de agosto a septiembre de cada año. Además, esta práctica exacerba la capacidad de BPS para concretar la licitación de conductores a mediados de agosto y así poder cumplir con los requisitos contractuales.
- El Departamento de Transporte del distrito (DoT) mantiene y opera su flota de autobuses amarillos a través de un contrato de proveedor de autobuses escolares.⁸ El contrato entre DoT y su proveedor funciona de manera diferente de otros distritos escolares públicos de tamaño similar en los Estados Unidos. También funciona de manera diferente a otros distritos que mantienen u operan su flota de autobuses amarillos a través de proveedores. Como resultado, los costos para brindar estos servicios aumentaron \$24.2 millones (16.9 %) desde el año fiscal 2018-2019, y representan \$143.3 millones o el 10.7 % del presupuesto total del distrito para el año escolar 2022-2023.
- Se requiere que la Ciudad/Distrito utilice la fuerza de trabajo específica de conductores, independientemente del proveedor de transporte que tenga contrato con la Ciudad/Distrito para proporcionar servicios de operaciones de transporte.
- Si bien la Ciudad/Distrito puede cambiar de proveedor con la frecuencia que sea viable, se mantendrá la vigencia de los mismos empleados de primera línea (conductores, mecánicos, operaciones), sujetos a los mismos términos y condiciones de empleo del acuerdo de negociación colectiva (CBA), dirigidos por el mismo liderazgo sindical, y dictará, en gran medida, la forma en que opera el DoT de BPS. Esto se mantiene invariable independientemente de si la Ciudad/Distrito traslada el transporte internamente.

⁸ Fuente: Solicitud de propuestas (RFP) n.º 824 – 3 de diciembre de 2012

Fuente: https://drive.google.com/file/d/11dFq49F4SwzevWskmAzIGapHnYFbe9Jd/view?usp=share_link

Información de antecedentes

Un informe⁹ publicado por el Departamento de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts (DESE) en marzo de 2020 destacó importantes desafíos e insuficiencias en una amplia gama de funciones del distrito, que incluían “funciones operativas mal administradas, como el transporte y la gestión de instalaciones que interferían con el aprendizaje de los/las estudiantes”. El informe se actualizó posteriormente, en mayo de 2022,¹⁰ y condujo a un Plan de Mejoramiento Sistémico (SIP),¹¹ firmado conjuntamente por el alcalde de Boston y representantes de BPS, y aceptado por el Departamento de Educación Primaria y Secundaria de Massachusetts (DESE). Este SIP describió una serie de iniciativas destinadas a crear un sistema de transporte escolar seguro, eficaz y adecuado, con reformas inmediatas para mejorar las tasas de llegada a tiempo de los autobuses escolares y eliminar viajes sin cubrir (es decir, viajes que están programados pero no se ejecutan). Las iniciativas acordadas incluyeron:¹²

- Iniciar de inmediato la implementación de las reformas operativas negociadas entre BPS y el Sindicato de Conductores de Autobuses Escolares, ratificadas¹³ por el Sindicato el 24 de mayo de 2022, para mejorar las llegadas a tiempo y eliminar los viajes sin cubrir.
- Lograr una tasa de llegada a tiempo de los autobuses escolares en todo el distrito del 95 % o más para todos los viajes programados cada mes.
- Garantizar que el 99 % de los autobuses escolares de BPS lleguen a la escuela dentro de los 15 minutos del inicio de la jornada escolar.
- Informar las tasas de llegada a tiempo al DESE cada mes, a partir de agosto de 2022 (para capturar información que incluya todos los viajes, incluidos los viajes aprobados de educación especial, los viajes a las escuelas semiautónomas, y cualquier viaje sin cubrir).
- Para el 15 de agosto de 2022, lanzar una evaluación de diagnóstico del actual sistema de transporte de BPS para analizar la eficiencia, el rendimiento, la equidad y el costo. Además, el diagnóstico debe brindar recomendaciones para la rutas, organizar la planificación y optimización y los parámetros de servicio actualizados.

⁹ Fuente:

https://docs.google.com/document/d/1EEVxvpQkQ9ruvdGKKEE0xHsASLdweCvz/edit?usp=share_link&oid=100629812210175846543&rtfpof=true&sd=true

¹⁰ Fuente: <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>

¹¹ Fuente:

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>

¹² Fuente:

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>

,p.3.

¹³ Fuente: https://drive.google.com/file/d/1E3idB92Dbubf4dOzKR6KE9N9MSSGXgPg/view?usp=share_link

Conclusiones y recomendaciones clave

Los hallazgos y recomendaciones en esta Carta de administración se limitan a cuestiones generales. El equipo de transporte de BPS debe centrarse en aquellos esfuerzos de mejora que, si se abordan de manera adecuada y oportuna, podrían generar un impacto que conduzca a mejoras en los servicios proporcionados por el Departamento de Transporte de BPS.

Felicitaciones

- El Concejo observa que BPS contrató a un gerente sénior con amplia experiencia en la gestión de operaciones de servicio de autobuses escolares para un gran distrito escolar urbano. Además, el gerente senior realizó una auditoría en 2019 que fue paralela a muchos de los hallazgos del informe estatal. El informe escrito¹⁴ se presentó en abril de 2020. La auditoría condujo a una directiva del superintendente y un plan de acción posterior, en mayo de 2020, tendientes a abordar los problemas del servicio de transporte en áreas críticas, incluidas las operaciones de autobuses de alto rendimiento, la comunicación, el servicio al cliente y el rendimiento operativo de las oficinas de BPS y los proveedores. Si bien el inicio de la pandemia de COVID-19 puede haber retrasado algunas de las acciones, y aunque algunos de los mensajes y el seguimiento, incluidas las mediciones de rendimiento, pueden haber sido marginales, el Equipo observó evidencia de que se han llevado a cabo las reformas dentro del dominio del DoT de BPS. Sin embargo, hay otras recomendaciones adicionales en las que el equipo no notó evidencia de que BPS hubiera logrado progresos.
- El Departamento de Transporte se ha reorganizado y el equipo de administración parecía estar muy enfocado y dedicado a mejorar la eficiencia y controlar los costos.
- Se le informó al equipo que la Oficina de Auditoría Interna del distrito reconoció a la oficina de cumplimiento de transporte por una auditoría sin errores (“perfecta”) en relación con los informes estatales.
- El distrito contrató a un consultor externo para abordar la solicitud de propuestas (RFP) actual por debilidades materiales y creó un lenguaje en el llamado a licitación (IFB) para administrarlas.
- El Departamento de Transporte respondió a las solicitudes de información antes, durante y después de la visita al sitio.

LIDERAZGO

¹⁴ Fuente: <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtvdPkp8xm/edit> - Plan de negocios del Departamento de Transporte de las Escuelas Públicas de Boston para el período escolar 2020 - 2024

Hallazgos

- El equipo no observó evidencia de que los costos que hacen que BPS tenga uno de los costos de transporte más altos de la nación¹⁵ sean monitoreados granularmente o diferenciados por categorías útiles. El plan de negocios de BPS para el año fiscal 2021 ¹⁶ informó que las cláusulas adicionales de educación regular de 2020 cuestan \$966 más que el punto de referencia, y las cláusulas adicionales de educación especial cuestan \$3,398 más que el punto de referencia. Sin embargo, BPS no recopila datos como las tasas de utilización de autobuses y otra información de los pasajeros que nutren de datos estos costos. Estos datos son esenciales para identificar oportunidades para reducir costos y proporcionar estimaciones precisas para futuras iniciativas de programas académicos que requieran transporte proporcionado por el distrito. Las categorías generalmente incluyen, entre otras, las siguientes:
 - Tipo de escuela (BPS, semiautónoma, fuera del distrito, etc.),
 - Estudiantes transportados(as) fuera de la zona (ver, por ejemplo, el Anexo 1),
 - Cantidad de pasajeros y tasas promedio de utilización de autobús (pasajeros proyectados y reales frente a la capacidad por autobús),
 - Tipo de elegibilidad (más de 1.5 millas de la escuela a la que asisten, dentro de 1.5 millas de la escuela a la que asisten),¹⁷
 - Tipo de programa (elección de escuela, estudiantes con discapacidades, sin hogar, en hogares de crianza, etc.), y
 - Tipo (medio) de transporte.
- El Departamento de Transporte carecía de un proceso formalizado para monitorear y utilizar de manera efectiva los datos de pasajeros y capacidad actual de los autobuses durante todo el año escolar con el objetivo de crear oportunidades para la contención de costos o la reducción de los costos de transporte.

¹⁵ Fuente: <https://www.bostonherald.com/2020/02/24/boston-second-most-expensive-school-bus-ride-after-buffalo/>

¹⁶ Fuente: <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtvdPkp8xm/edit> - Plan de negocios del Departamento de Transporte de las Escuelas Públicas de Boston para el período escolar 2020 - 2024

¹⁷ BPS proporciona transporte para estudiantes de K-5 que viven a más de 1 milla de la escuela y estudiantes de 6.º grado que viven a más de 1.5 millas de la escuela. El requisito estatal es que los distritos proporcionen transporte para los/las estudiantes que se encuentran a más de 2 millas de la escuela (Fuente: Requisitos de elegibilidad https://drive.google.com/file/d/1_TswSZYtVZfi8wvWcD7SpISxEr1wPT0d/view?usp=share_link)

- El Departamento de Transporte se basa en los autoinformes de los conductores para determinar cuándo se deben eliminar las paradas, así como los nombres y la cantidad de estudiantes que ya no viajan en el autobús. Desafortunadamente, esta metodología se convierte en un desincentivo para que los conductores informen con precisión el número de pasajeros y detengan los conteos por temor a que se reduzcan sus horas de trabajo o que pierdan su asignación de ruta preferida.

Recomendaciones

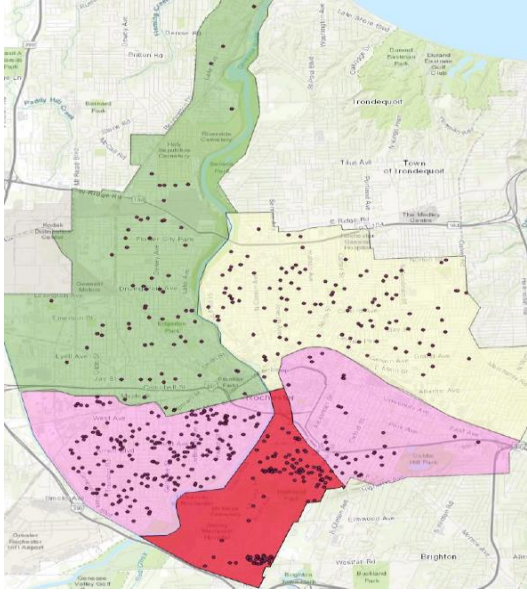
1. Implementar horarios consistentes de entrada y salida de 3 niveles en todo el distrito¹⁸: la adopción de horarios de inicio de clases escalonados puede ayudar a garantizar que los autobuses del distrito puedan servir a tantos estudiantes como sea posible (es decir, maximizar la utilización promedio de autobuses del distrito). Probablemente habrá resistencia a alejarse de lo que lleva mucho tiempo siendo de una determinada manera. Aun así, es una mejor práctica dentro de la industria del transporte de estudiantes operar con un sistema de múltiples niveles. Las variaciones en los horarios de entrada y salida escolar aumentan la complejidad del sistema de transporte y limitan el tiempo disponible para rutas eficientes. Los cambios en los horarios de entrada y salida, aunque no son fáciles, son esenciales para mejorar la puntualidad. Esto tendrá un impacto positivo en el costo de operación de los servicios de transporte, aumentará la utilización de la flota y mejorará el desempeño de llegadas a tiempo. La implementación efectiva requerirá una participación significativa de las partes interesadas. Se debe desarrollar un plan de comunicación que describa los grupos de partes interesadas, las oportunidades de participación y los plazos.
2. Se deben actualizar rutinariamente todas las políticas y procedimientos y revisar y actualizar regularmente las rutas para maximizar la utilización de la flota.
3. Continuar usando un enfoque sistemático para crear y actualizar rutas (incluyendo la definición de rutas por computadora) y paradas de autobús que sean efectivas y rentables sin comprometer la seguridad.
4. Identificar y cuantificar fiscalmente las oportunidades para reducir los costos de transporte al maximizar o aumentar:
 - a. las distancias de caminata hasta la parada,
 - b. las distancias de caminata hasta la escuela,
 - c. el tiempo medio de viaje,

¹⁸ Actualmente hay un cronograma de 3 niveles para BPS, pero no todas las escuelas lo cumplen. El sistema de rutas de BPS posee 19 diferentes horarios de entrada por la mañana, 16 diferentes horarios de salida al mediodía, y 25 diferentes horarios de entrada y salida por la tarde;

- d. el horario más temprano de recogida,
 - e. las cargas y utilización de asientos en los autobuses,
 - f. los niveles¹⁹, y
 - g. La oportunidad de transportar estudiantes simultáneamente a dos escuelas cercanas en el mismo autobús, como una escuela primaria con una escuela secundaria cercana.
5. Diseñar una estrategia del DoT para monitorear el número real de pasajeros a lo largo del año escolar y así poder identificar activamente paradas, recorridos y rutas que podrían consolidarse o eliminarse.
 6. Establecer una colaboración cruzada con los sistemas escolares fuera de BPS que reciben servicios de transporte para alinear calendarios y horarios en la mayor medida posible.
 7. Fortalecer los controles fiscales y de gestión internos mediante el seguimiento de los costos por estudiante y por vehículo de autobús/furgoneta para todos los servicios prestados. Supervisar y controlar periódicamente estos datos en busca de anomalías, proyecciones de costos/presupuestos y oportunidades para reducir costos. Considerar el seguimiento de los costos por:
 - a. Tipo de inscripción escolar (escuela BPS, escuela semiautónoma, escuela no pública);
 - b. Medio de transporte (autobús escolar operado por un contratista propiedad del distrito, camioneta contratada, transporte público [MTBS] y en sustitución del transporte [pago a los padres];
 - c. Duración del transporte (estudiantes transportados de escuelas en un área del distrito a escuelas en otras áreas del distrito como en el Anexo 1);

Anexo 1. Ejemplo de estudiantes transportados de las zonas verde y amarilla a una escuela de la zona roja

¹⁹ Los viajes por niveles (también conocido como viaje en autobús) es un componente de una ruta de autobús. Una ruta de autobús se compone de varios viajes en autobús, como uno, dos o tres viajes en la mañana transportando estudiantes a la escuela, y uno, dos o tres viajes por la tarde devolviendo a los/las estudiantes a sus domicilios o áreas de origen.



- d. Elegibilidad²⁰ (estudiantes que viven a 1.5 millas o más de la escuela a la que asisten y estudiantes transportados que viven a menos de 1.5 millas de la escuela a la que asisten);
- e. Programa (educación general, estudiantes con discapacidades, McKinney-Vento, hogar de crianza, educación temprana, etc.). Además, se debe registrar y costear por separado el transporte de:
 - i. Estudiantes con discapacidades, McKinney-Vento, hogar de crianza y estudiantes de educación temprana que reciben transporte:
 - a) Puerta a puerta,
 - b) De esquina a esquina (o de escuela a escuela),
 - c) En camioneta,
 - d) En un solo vehículo,

²⁰ Los/Las estudiantes que asisten a una escuela de las Escuelas Públicas deben cumplir con un requisito de millaje para su grado, y también asistir a una escuela dentro de su base/zona de residencia. El requisito de millaje se basa en la distancia a pie entre el domicilio del/de la estudiante y la escuela asignada. El/La estudiante debe vivir al menos la siguiente distancia dentro de su categoría de grado para calificar para el transporte a una de sus escuelas locales:
Grados K a 5.º: 1 milla o más;
Grado 6: 1.5 millas o más;
Grado 7-12: Todos(as) los/las estudiantes elegibles para un M7 (Un M7 es un T-Pass prepago para el año escolar que se mantiene activo en todo momento, incluidos los fines de semana. Todos(as) los/las estudiantes en los grados 7.º-12.º que vivan y asistan a la escuela en la ciudad de Boston que no reciban servicio de autobús de puerta a puerta son elegibles para un M7, independientemente de la distancia de su escuela).

- ii. McKinney-Vento y estudiantes en hogares de crianza, separados por:
 - a) Nombre de la Agencia de Educación Local (LEA) de recogida,²¹
 - b) Nombre de la LEA de la escuela receptora,
 - c) Estudiantes transportados(as) en un autobús escolar,
 - d) Estudiantes transportados(as) en MTBS, y
 - e) Estudiantes transportados(as) por otros medios.

ASIGNACIONES, INSCRIPCIONES DE ESTUDIANTES Y DEFINICIÓN DE RUTAS

Hallazgos

- El proceso de asignación de estudiantes genera retrasos significativos para que los/las estudiantes ingresen al salón de clases. Los retrasos fueron un hallazgo clave durante la revisión reciente y en evaluaciones anteriores. Además, el DESE informó que BPS no había progresado en abordar las barreras sistémicas para la mejora del distrito, como la revisión del sistema de asignación de escuelas o la incorporación de cambios significativos en el contrato de transporte, que era una barrera importante para los servicios de transporte confiables para todos(as) los/las estudiantes.²² . Por ejemplo:
 - El equipo escuchó de varios entrevistados que el plan de asignación escolar y la colocación del programa afectaron los servicios del Departamento de Transporte, por ejemplo, las colocaciones de SPED (tiempo y distancia para brindar los servicios requeridos) y las múltiples opciones escolares para los/las estudiantes; y
 - Se le informó al equipo que el equipo de datos de transporte no tiene el acceso necesario para mejorar los programas SIS: un cuello de botella implícito entre TI, transporte y educación especial que limita las mejoras, la colaboración y la cooperación del programa.
- No hubo indicios de que existiera un cronograma de planificación de rutas anuales interdepartamentales formales que integrara los aportes de las oficinas de las partes interesadas esenciales. Estas oficinas suelen incluir Educación Especial, Servicios de Bienvenida, Tecnología (OIIT), Equipo de Aprendizaje Ampliado, Comunicaciones, Servicios de Seguridad, Departamento de Transporte, Atletismo, Programas Estatales y Federales, y otros departamentos que afectan el transporte según corresponda. Por lo tanto,
 - No se desarrolló un cronograma de planificación de rutas anuales establecidas y acordadas que afectara a las partes interesadas;

La ²¹ Agencia de Educación Local (LEA) es un sinónimo que se usa comúnmente para referirse al distrito escolar.

²² <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p.4-5

- La fecha final acordada en la que los datos críticos de los/las estudiantes se enviarían al transporte para comenzar las rutas de verano y otoño parece no correlacionarse con la necesidad. Las observaciones del equipo revelaron que los datos se necesitan antes en el proceso de definición de rutas para poder así determinar el autobús, el conductor, y las necesidades de monitores de autobuses;
- Se le informó al equipo que, debido a las prácticas de dotación de personal durante el verano, existe un atraso en la definición de rutas para los/las estudiantes que ocurre después de determinar las necesidades proyectadas de autobuses, conductores y monitores de autobuses;
- Las rutas se diseñaron según la elegibilidad en lugar del promedio real de pasajeros, y esto generó la necesidad de autobuses adicionales y costos innecesarios;
- Las reducciones de cargas entre BPS y el contratista pueden demandar hasta 2 semanas para que los/las estudiantes reciban el servicio;²³
- SPED no proporciona una transferencia precisa u oportuna de los datos del IEP del/de la estudiante, incluidos:
 - Equipo especial (arnés),
 - Requisitos de supervisión;
- El plan de asignación de la escuela y la colocación del programa tienen un impacto negativo en los servicios del Departamento de Transporte, que incluyen:
 - Colocaciones SPED (tiempo y distancia para proporcionar los servicios requeridos),
 - Múltiples opciones escolares para los/las estudiantes;
- Existe una falta de coordinación entre SPED y el DoT, lo que desencadena inconsistencias en los requisitos de elegibilidad y un aumento significativo en las asignaciones de monitores que afectan las llegadas a tiempo, las ineficiencias generales y el aumento de los costos. Para ilustrar:
 - El software del Programa Educativo Individualizado (IEP) del distrito no se sincroniza con el software del Sistema de Información Estudiantil (SIS) del distrito (la información de elegibilidad de transporte del plan IEP/504 no actualiza automáticamente los registros de transporte) - El

²³ **Descripción general del proceso de definición de rutas:** 1. Los datos se envían al sistema de definición de rutas todas las noches, desde el sistema de información estudiantil del distrito. 2. Para cada estudiante elegible para transporte, se realiza una solicitud para sus viajes de ida y vuelta. Estas solicitudes se canalizan a través del equipo de definición de rutas. 3. Todos los jueves, la base de datos del programa de definición de rutas se transmite al contratista de autobuses a través del protocolo de transferencia de archivos seguro (SFTP). La ruta entra en vigencia el miércoles siguiente.

Transporte de BPS tiene que realizar un análisis manual semanal para asegurarse de que la información del IEP del/de la estudiante sea correcta en la base de datos de definición de rutas (de puerta a puerta y necesidades de monitoreo);

- Los datos de colocación y transporte de educación especial fuera del distrito (OOD) históricamente han sido un problema. Una revisión de septiembre de 2022 de los 88 estudiantes de OOD asignados a un autobús amarillo de BPS para el comienzo del año escolar reveló que diez estudiantes no requerían transporte por varias razones;
- Cronología de la licitación de otoño: los datos de la licitación de otoño deben enviarse al contratista a principios o mediados de agosto, lo que significa que BPS necesita la mayoría de los datos de los/las estudiantes para que la ruta sea precisa y completa a principios de agosto. Para ilustrar:
 - El contratista necesita al menos una semana para procesar los datos de la licitación;
 - Las cartas de licitación deben enviarse a los conductores dos semanas antes de la licitación;
 - Las hojas de ruta deben publicarse contractualmente al menos tres días hábiles antes de la licitación;
 - Tiempo para simulacros (ahora exigido por contrato);
 - El servicio de otoño debe comenzar la última semana de agosto debido a que muchas escuelas semiautónomas tienen fechas de inicio más tempranas;
 - El proveedor no tiene acceso directo al programa de definición de rutas (RP);
- Falta un proceso de confirmación de transporte en el proceso de inscripción. Por ejemplo, se esperaba que los 2000 estudiantes que se inscribieron en el verano de 2022 necesitaran servicios. Sin embargo, no todos(as) los/las estudiantes de esos 2000 necesitaron el servicio de autobús escolar, y esto generó ineficiencias y aumentó los costos de proporcionar autobuses para los/las estudiantes que no se concretaron;
- BPS tiene una capacidad limitada para integrar y pasar información a través de los sistemas, y esto redundará en entradas manuales que causan errores, demoras y desafíos con las tareas de los/las estudiantes y los servicios de transporte; y
- BPS brinda transporte a 103 escuelas que no pertenecen a BPS (semiautónomas, fuera del distrito y parroquiales) que utilizan múltiples sistemas de información estudiantil (SIS) que no se comunican con los sistemas de definición de rutas de BPS.
- Existen deficiencias aparentes en el proceso de definición de rutas actual, ya que el proveedor recibe actualizaciones de ruta semanales pero no tiene acceso al software del

programa de definición de rutas (RP), y esto provoca demoras en la actualización de rutas. Como resultado, los conductores actualmente utilizan descripciones de ruta impresas..

- BPS no administra de manera efectiva su programa de transporte para actividades de atletismo, lo que da como resultado la cancelación de eventos deportivos y crea una desconexión entre los/las estudiantes y los padres.

Recomendaciones

1. Crear un comité de líderes de los Departamentos de Transporte (DoT) y el Departamento de Educación Especial (SPED) para consultar sobre temas de interés mutuo. Como mínimo, estas discusiones deben cubrir:
 - a. La factibilidad de trasladar las tareas de contratación, asignación, supervisión y presupuesto de los monitores de autobuses escolares del Departamento de Transporte al Departamento de Educación Especial para correlacionar mejor las necesidades individuales de los/las estudiantes con las habilidades y la capacitación del monitor.
 - b. Establecer cuándo debe haber un representante del DoT presente en una reunión del IEP para hablar sobre equipos o servicios especializados que un/una estudiante pueda necesitar.
2. Comenzar una revisión integral de todas las prácticas y procesos de definición de rutas para identificar oportunidades para mejorar los resultados de definición de rutas y la eficiencia de cada ruta. Para avanzar, BPS debería:
 - a. Establecer un comité anual de cronograma de definición de rutas interdepartamentales para desarrollar plazos apropiados y aceptables para enviar datos y completar tareas. Este comité estará integrado por personal clave de Educación Especial, Servicios de Bienvenida, Tecnología (OIIT), Excellence for All, Comunicaciones, Servicios de Seguridad, Departamento de Transporte, Programas Estatales y Federales, y otros según corresponda. El comité se asegurará de que:
 - i. El personal de definición de rutas tenga tiempo suficiente para preparar rutas de verano y otoño que sean eficientes y rentables;
 - ii. Se mapee todo el proceso de definición de rutas y se establezcan o revisen los plazos para maximizar la finalización de la definición de rutas y minimizar la cantidad de estudiantes sin ruta antes de determinar las necesidades proyectadas de autobús, conductores y monitores de autobús.
 - iii. El cronograma incluye el tiempo adecuado para reclutar/contratar/capacitar a conductores y monitores, completar y revisar antecedentes y registros de conducción, simulacros y mantenimiento de vehículos en preparación para el comienzo del año escolar;

- iv. Se invite al Departamento de Comunicaciones de BPS a participar en oportunidades de contratación y ferias de empleo aprovechando los sistemas de comunicación masiva y los enfoques de las redes sociales. Considerar invitar a los padres y miembros de la familia a unirse al “equipo” de BPS;
 - v. El Departamento de Transporte debe participar en las etapas iniciales del proceso para evaluar cualquier servicio o impacto fiscal de los cambios propuestos en los horarios de entrada y salida, las colocaciones de los programas o las nuevas iniciativas académicas;
 - vi. La fecha de corte acordada para finalizar las rutas se aplica antes de la apertura de la escuela;
 - vii. Los contratistas reciban las rutas a tiempo y puedan revisar las rutas y proporcionar comentarios antes de la apertura de la escuela;
 - viii. La información de ruta de los/las estudiantes proporcionada a los sitios escolares antes de la apertura de la escuela se reciba a tiempo y se presente en un formato claro y comprensible; y
 - ix. Se ajusten todos los contratos de los empleados según sea necesario para que estén alineados con las eficiencias identificadas en los hallazgos del estado y esta carta de administración;
- b. Es necesario reunirse regularmente con los administradores de las escuelas semiautónomas y no públicas para compartir áreas de preocupación, mejorar la comunicación y crear oportunidades para mejorar los niveles de servicio y las expectativas;
 - c. Utilizar, en la mayor medida posible, la configuración de definición de rutas final del año escolar anterior como punto de partida para las definición de rutas del próximo año. Trazar las rutas basándose en el conocimiento histórico y la experiencia, no en la elegibilidad total. Durante esta transición en el esquema de definición de rutas, permitir hasta un 15 % de asientos/espacio de contingencia y realizar ajustes, si es necesario;
 - d. Revisar las políticas y prácticas de definición de rutas para maximizar colectivamente los tiempos de viaje, los horarios más tempranos de recogida, la cantidad de estudiantes en cada autobús (conteo de carga y utilización de asientos), las distancias a pie hasta la parada y la cantidad de paradas en cada recorrido para reducir el número de viajes, autobuses, furgonetas y vehículos individuales utilizados;
 - e. Revisar (anualmente) cuáles estudiantes transportados viven dentro de 1.5 millas de la escuela a la que asisten para determinar si el transporte es apropiado, si aún existen las

mismas condiciones peligrosas, y si la elegibilidad de transporte de cada estudiante es consistente con la política actual de la junta;²⁴

- f. Proporcionar actualización posible de la definición de rutas al personal y capacitación en optimización del software de definición de rutas del distrito;
- g. Considerar identificar a un empleado existente del Departamento de Transporte o incorporar a un nuevo empleado para mantener el mapa electrónico utilizado para las rutas y las simulaciones de rutas. Esta persona debe convertirse en un “superusuario” en el uso general del software de definición de rutas. Invertir en la capacitación adecuada proporcionada por el proveedor de software para garantizar la competencia;
- h. Desarrollar simulaciones y optimizaciones de definición de rutas utilizando una base de datos de prueba para identificar eficiencias potenciales antes y durante todo el proceso de definición de rutas;
- i. Integrar, en la mayor medida posible, a estudiantes de todos los programas de transporte (BPS, semiautónoma, parroquial) en los mismos autobuses;
- j. Crear un proceso de revisión de control de calidad que asegure, antes de la implementación, que todos los viajes y rutas se evalúen como viables, eficientes y dentro de las pautas. Ajustar las rutas según sea necesario antes de emplearlas; y
- k. Adquirir y utilizar tecnologías para mejorar las operaciones, el acceso a la información y las comunicaciones, p. ej.,
 - i. Instalación de tabletas de datos en buses para acceso a información en tiempo real,
 - ii. Ampliar la mensajería del distrito y el software SIS para incluir datos de transporte, y
 - iii. Revisar el sitio web del DoT para que sea más interactivo y esté vinculado a otras aplicaciones de BPS.

ADMINISTRACIÓN

Hallazgo:

- Los servicios de transporte de la Ciudad/Distrito afectan de manera significativa y desigual el aprendizaje de los/las estudiantes. Las tasas de llegada a tiempo de los autobuses siguen siendo

²⁴ Con pocas excepciones (es decir, estudiantes con discapacidades), BPS no recibe fondos de asignación de reembolso estatal para estudiantes transportados(as) que viven dentro de 1.5 millas de la escuela a la que asisten.

inaceptablemente bajas, y las rutas sin cubrir pueden afectar a miles de estudiantes mensualmente. Muchos(as) estudiantes cuyas rutas de autobús matutinas no están cubiertas no logran asistir a la escuela ese día, y los/las estudiantes con discapacidades se ven afectados(as) de manera desproporcionada.²⁵

- El DESE detectó que los servicios de transporte de alta calidad para los/las estudiantes de BPS, indicadores clave de rendimiento identificados por el distrito y su proveedor no se abordaron de manera efectiva, incluidos los problemas de rendimiento exacerbados por el Convenio de negociación colectiva actual, que expiró en el momento de la revisión.²⁶ Por ejemplo:
 - Los costos de transferencia no se administran de manera efectiva,
 - No se estaban realizando revisiones de rendimiento trimestrales,
 - No se realizaron revisiones financieras anuales, y
 - Los daños liquidados se modificaron y no se alinearon con los términos y condiciones estándares del contrato.
- El Plan de Mejoramiento Sistémico²⁷ proporciona medidas y objetivos específicos para las iniciativas prioritarias, incluido que el distrito logrará una tasa de puntualidad de autobuses escolares en todo el distrito del 95 % cada mes y para el año escolar en general. Esta medida se refiere al porcentaje de autobuses que llegan antes de la campanada de entrada. Actualmente, BPS no cumple con este objetivo de rendimiento.
- El Departamento de Transporte no ha vinculado su moderno centro de llamadas con el proveedor ni ha contratado a un personal multilingüe que pueda brindar un mayor nivel de servicio al cliente a los padres y administradores cuando se pierden paradas de autobús.
- El DoT no ha programado una encuesta de servicio al cliente desde noviembre de 2021.

Recomendaciones

1. Actualizar e implementar completamente el plan de negocios integral²⁸ con metas, objetivos, puntos de referencia, rendimiento, responsabilidades y costos que respalden el plan estratégico del distrito. El plan deberá incluir cronogramas y descripciones de procesos. El equipo recomienda que BPS implemente este plan como parte de su estrategia general de transporte de estudiantes. Como mínimo, debe garantizar las siguientes actividades:

²⁵ Fuente: <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p.16

²⁶ Fuente: <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p. 108

²⁷ Fuente:

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>, p.3

²⁸ Fuente: <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtvdPkp8xm/edit> - Plan de negocios del Departamento de Transporte de las Escuelas Públicas de Boston para el período escolar 2020 - 2024

- a. Un plan de negocios departamental vinculado a la visión y el plan estratégico de BPS;
 - b. Después de recopilar las tasas de utilización de los autobuses y otros datos recomendados, evaluar las iniciativas y recomendaciones adicionales de ahorro de costos anuales;
 - c. Identificar todas las colocaciones de programas nuevos o trasladados y cambios de política;
 - d. Planificar anualmente las rutas, incluida la recepción oportuna de los datos de los/las estudiantes;
 - e. Utilizar una definición de rutas oportuna, la adquisición de todos los servicios relacionados con el transporte (por ejemplo, licitación de rutas) y la publicación de información de definición de rutas;
 - f. Desarrollar el presupuesto;
 - g. Reemplazar la flota;
 - h. Capacitar y desarrollar al personal;
 - i. Aplicar iniciativas de tecnología y programas;
 - j. Utilizar medidas de rendimiento definidas, incluidos KPI y estándares de la industria para todas las funciones principales del departamento, y la responsabilidad del gerente por estas medidas; y
 - k. Valorar y evaluar el desempeño de los empleados para todo el personal del Departamento de Transporte.
2. Crear un sistema de comunicaciones eficaz en toda la organización del DoT, incluidos los canales de comunicación ascendentes y descendentes y de lado a lado que implique reuniones periódicas en cada nivel con agendas específicas, actas documentadas de debates, decisiones y actividades de seguimiento. Requerir la asistencia del personal clave de operaciones a estas reuniones. Ambos equipos deben enviar elementos de la agenda para que los empleados sepan:
 - a. Las metas y objetivos del departamento y cómo se lograrán;
 - b. Cómo se responsabilizará y evaluará a los empleados sobre los objetivos; y
 - c. Los gerentes y supervisores son responsables de garantizar que la información sea filtrada en toda la organización y que los comentarios se transmitan a la organización.
 3. Implementar un sistema para trazar el progreso y medir los resultados en todas las iniciativas.

4. El IFB parece hacer un trabajo minucioso al definir los requisitos de servicio y rendimiento, la estructura y los mecanismos de la interfaz, el proceso de supervisión, etc. Garantizar que el contrato incluya indicadores de rendimiento que aborden el rendimiento de los autobuses a tiempo, que se mide fácilmente y asigna la responsabilidad directamente al proveedor y su personal por la prestación de un servicio confiable a los/las estudiantes. Las mediciones de rendimiento deben incluir, entre otras, las siguientes:
 - a. rendimiento de llegadas a tiempo,
 - b. viajes sin ejecutar,
 - c. Resultados de mantenimiento/inspección de los vehículos, y
 - d. Adhesión a los informes financieros y estadísticos mensuales.
5. Colaborar con los funcionarios de la ciudad para abordar cualquier deficiencia en el Convenio de negociación colectiva.