
RESUMEN EJECUTIVO DE LYTLE ISD

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Rendimiento Escolar en 1990 para “revisar periódicamente la eficacia y eficiencia de los presupuestos y las operaciones de los distritos escolares” (Código de Gobierno de Texas, Sección 322.016). El equipo de Revisión del Rendimiento Escolar de la mesa directiva Legislativa del Presupuesto (LBB) lleva a cabo revisiones integrales y específicas de los servicios educativos, financieros y operacionales de los programas de los distritos escolares y las escuelas chárter. El equipo de revisión produce informes que identifican logros, hallazgos y recomendaciones basadas en el análisis de datos y estudio internos de las operaciones de cada distrito. Una revisión integral examina 12 áreas funcionales y recomienda formas de reducir costos, aumentar los ingresos, reducir los gastos generales, agilizar las operaciones y mejorar la entrega de servicios educativos, financieros y operacionales. Típicamente, los distritos escolares son seleccionados para revisar la gestión y el desempeño basado en un análisis de riesgo de múltiples indicadores educativos y financieros.

Para obtener una comprensión de las operaciones del distrito escolar antes de la realización de la visita interna, el equipo de revisión del LBB solicita datos del distrito y varias agencias estatales, incluyendo la Agencia de Educación de Texas (TEA), el Departamento de Agricultura de Texas y el Centro de Seguridad Escolar de Texas. Además, el equipo de revisión del LBB puede aplicar otros métodos para obtener información sobre las operaciones del distrito, incluyendo encuestas a los padres, los miembros de la comunidad y del personal del distrito y de las escuelas. Mientras se realiza el estudio interno en el distrito, el equipo de revisión del LBB recopila información a través de múltiples entrevistas y grupos de discusión con los administradores, el personal del distrito y de las escuelas y los miembros de la mesa directiva.

El distrito escolar independiente de Lytle (Lytle ISD) se encuentra en los condados de Atascosa, Bexar y Medina en Lytle, 25 millas al suroeste de San Antonio. El distrito es servido por el Centro Regional de Servicios Educativos XX (Región 20), que se encuentra en San Antonio. Según el censo de 2010, la ciudad de Lytle tenía una población de 2.492, un aumento de 4,6 por ciento desde el censo 2000. Los legisladores del estado para el distrito son el senador Carlos Uresti y representantes Ryan Guillen, Andrew Murr y Philip Cortez.

El distrito tiene cuatro escuelas de instrucción incluyendo la Escuela Preparatoria Lytle, la Escuela Secundaria Lytle, la Escuela Primaria Lytle y la Escuela Pre-Primaria Lytle. Durante el año escolar 2014–15, la población estudiantil era 1.720 estudiantes. De estos estudiantes, 79,5 por ciento de los estudiantes eran hispanos, 18,3 por ciento eran caucásicos, 0,9 por ciento eran afroamericanos, 0,5 por ciento eran indios americanos, 0,2 por ciento eran isleños del Pacífico y 0,5 por ciento eran de dos o más razas. Aproximadamente 71,4 por ciento fueron identificado como económicamente desfavorecidos, que es más del promedio estatal de 58,8 por ciento. Aproximadamente 52,2 por ciento fueron identificados como estando en riesgo, ligeramente más que el promedio del estado del 51,2 por ciento.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EDUCACIÓN

Lytle ISD tiene una historia de logros académicos variables. De acuerdo con el sistema de rendición de cuentas del estado, TEA calificó el distrito y la Escuela Preparatoria Lytle como Cumplió con los Estándares en los años escolares 2012–13 a 2015–16. Sin embargo, la Escuela Secundaria Lytle fue calificada como Se Requiere Aumento en los años escolar 2012–13 y 2014–15, y la Escuela Primaria Lytle y la Escuela Pre-Primaria fueron calificadas como Se Requiere Aumento en los años 2013–14 y 2014–15. La **figura 1** muestra las clasificaciones de responsabilidad del estado en los años escolares 2012–13 a 2015–16 para el distrito y las escuelas individuales, de acuerdo con el sistema de rendición de cuentas que fue implementado durante el año escolar 2012–13 (Cumplió con los Estándares, Se Requiere Aumento o No Calificada).

El rendimiento académico de Lytle ISD es menos que los promedios estatales y regionales en todas las áreas. La **figura 2** muestra una comparación de diversas medidas académicas para Lytle ISD al promedio de otros distritos escolares en la Región 20 y el estado.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FINANZAS

En el año de impuestos 2015–16, la riqueza de propiedad preliminar de Lytle ISD por asistencia diaria promedio ponderada fue \$111.606. Esto pone el distrito abajo, y por lo tanto no sujeto, al nivel de primaria riqueza igualada del estado (EWL). Por el nivel de riqueza de propiedad más que

FIGURA 1
CALIFICACIONES ESTATALES DE LYTLE ISD
AÑOS ESCOLARES 2012–13 A 2015–16

ESCUELA	2012–13	2013–14	2014–15	2015–16
Distrito	Cumplió con los Estándares			
Escuela Preparatoria	Cumplió con los Estándares			
Escuela Secundaria	Se Requiere Aumento	Cumplió con los Estándares	Se Requiere Aumento	Cumplió con los Estándares
Escuela Primaria y Escuela Pre-Primaria	Cumplió con los Estándares	Se Requiere Aumento	Se Requiere Aumento	Cumplió con los Estándares

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

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Informe de Rendimiento Académico Texas, años escolares 2012–13 a 2015–16.

el EWL de \$514.000, el estado recupera una porción de los ingresos de impuestos locales para ayudar a financiar la educación pública en otros distritos. Este EWL primario se aplica a los impuestos del distrito hasta \$1,00 por cada \$100 de valoración. El sistema de financiamiento a la educación del estado tiene un EWL secundario que se aplica a cierto esfuerzo de impuestos de más de \$1,00.

En el año escolar 2015–16, en total los gastos reales de Lytle ISD fueron aproximadamente \$19,4 millones. Los gastos reales de funcionamiento por alumno de Lytle ISD en el año escolar 2015–16 fueron \$10.849, en comparación con el promedio estatal de \$9.373. Durante el año escolar 2015–16, Lytle ISD gastó aproximadamente el 48,6 por ciento del total de los gastos reales de funcionamiento en la instrucción, en comparación con el promedio estatal de aproximadamente 56,7 por ciento. El porcentaje de gastos usados para la instrucción se calculó utilizando el total de los gastos reales de funcionamiento del distrito que financiaron las actividades de instrucción directa. Las actividades, como categorizadas por TEA por función, incluyen Función 11 (Instrucción), Función 12 (Recursos Didácticos y Fuentes de los Medios de Comunicación), Función 13 (Desarrollo del Currículo e Instrucción Desarrollo del Personal) y Función 31 (Orientación, Servicios de Consejería y Evaluación).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El equipo de revisión del LBB identificó conclusiones y recomendaciones significativas basadas en el análisis de los datos y revisión de las operaciones del distrito durante la visita al distrito. Algunas de las recomendaciones de la revisión se basan en las leyes estatales o federales, reglas o reglamentos, y deben ser atendidos con prontitud. Otras recomendaciones se basan en comparaciones con las normas

estatales, de la industria, o las mejores prácticas aceptadas, y deben ser revisadas por el distrito escolar para determinar el nivel de prioridad, línea de tiempo apropiado y el método de aplicación.

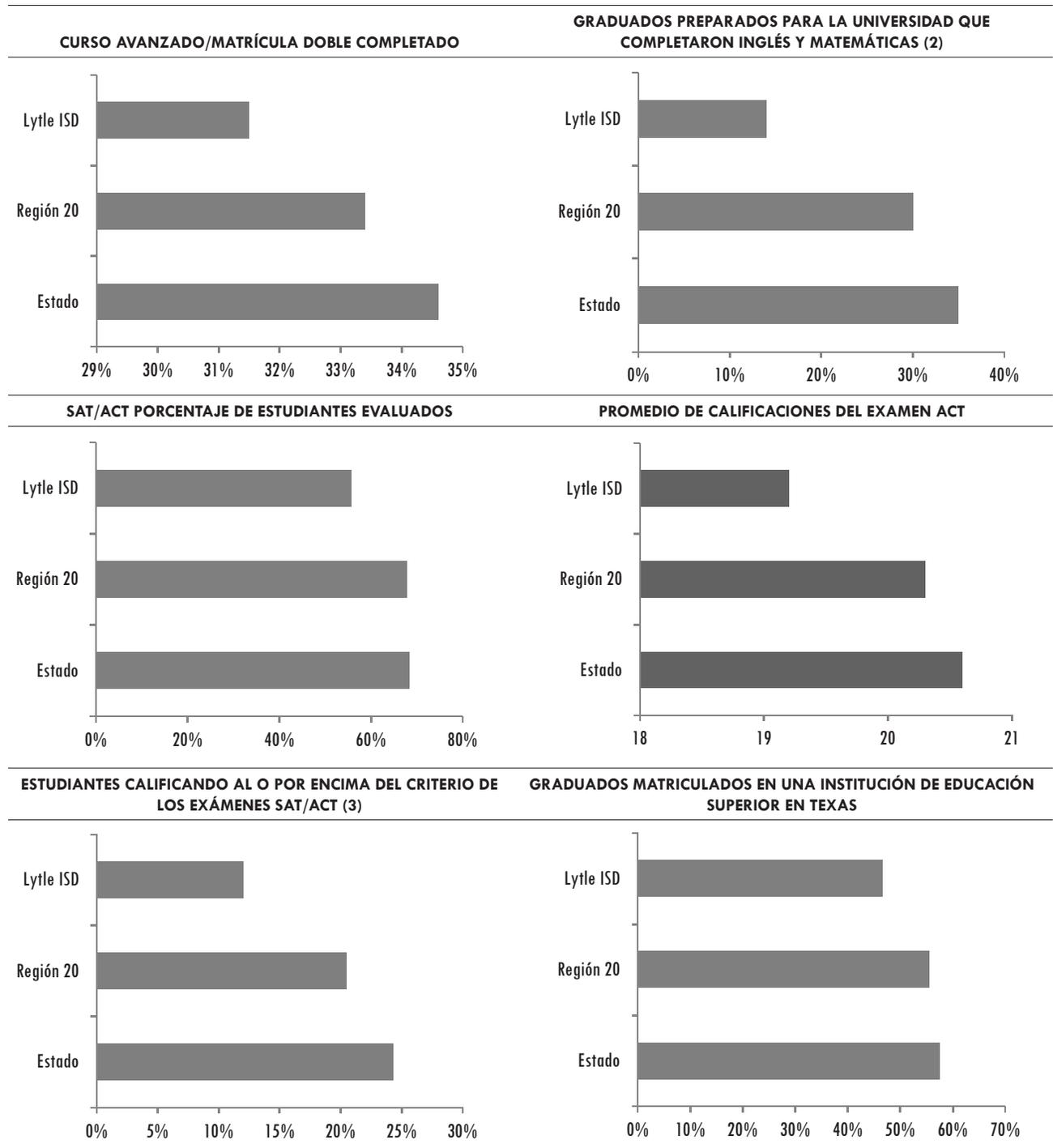
INEFICIENCIA FINANCIERA

Lytle ISD ha adoptado un déficit presupuestario durante los últimos cuatro años escolares, resultando en una disminución significativa en su equilibrio de fondo. Varios factores del distrito contribuyen a este déficit, incluyendo: presupuesto ineficaz, la falta de evaluar las operaciones de servicio de alimentos y la falta de administrar todos los inventarios y activos completamente. El distrito debe administrar mejor sus activos financieros para evitar el agotamiento de su saldo del fondo.

Lytle ISD carece de un proceso de elaboración del presupuesto a largo plazo y no logra equilibrar el saldo de la cuenta general. El distrito prepara un presupuesto para el próximo año fiscal sin presupuesto plurianual o proyección de la matrícula estudiantil. Además, la mesa directiva aprobó una resolución estableciendo una meta de 25,0 por ciento del gasto operativo anual como un equilibrio de fondo mínimo. Sin embargo, el saldo del fondo ha disminuido a menos de este umbral, y el distrito continúa a adoptar un presupuesto de déficit. El distrito podría manejar mejor sus recursos al desarrollar proyecciones de ingresos plurianuales y hacer cumplir la resolución de equilibrio de la cuenta general.

Lytle ISD no supervisa o analiza los ingresos mensuales y los gastos de servicios de alimentos, ni al nivel de departamento ni de cocina. Sin supervisión financiera, el Departamento de servicios de alimentos funcionó en una pérdida durante los años 2014–15 y 2015–16, y los gastos superaron los ingresos

FIGURA 2
LYTLE ISD MEDIDAS ACADÉMICAS DE LOS ESTUDIANTES EN COMPARACIÓN CON REGIÓN 20 Y EL ESTADO (1)
AÑO ESCOLAR 2015–16



NOTAS:

- (1) Región 20 = Centro Regional de Servicios Educativos XX.
- (2) Para ser considerado apto para la universidad, un graduado debe haber cumplido o superado los criterios para la universidad en la Evaluación de Iniciativa de Exito de Texas al nivel de salida, o en el examen SAT o ACT, exámenes universitarios estandarizados.
- (3) El criterio se refiere a las puntuaciones en los exámenes de admisión universitarios SAT y ACT. Para estos exámenes, los puntajes de criterio son por lo menos 24 en el ACT y por lo menos 1110 total en el SAT.

FUENTE: Agencia de Educación de Texas, Informe de Rendimiento Académico Texas, año escolar 2015–16.

durante el año 2016–17. El distrito podría controlar los costos desarrollando y analizando los ingresos de servicio de alimentos y gastos al nivel de distrito y de cocina.

El distrito tampoco gestiona completamente su inventario, y no realiza un seguimiento de sus activos no tecnológicos valorados en menos que el umbral de capitalización de \$5.000. El Departamento de tecnología utiliza un programa de software de inventario comercial para el seguimiento de equipos de tecnología, pero el distrito no administra ninguno de sus otros activos. El distrito podría gestionar mejor sus activos con un proceso para etiquetar y seguir todos los activos y la realizar un inventario anual.

Para mejorar su eficiencia financiera, el distrito debe:

- Desarrollar proyecciones de ingresos, incluyendo la matriculación de alumnos, como parte de la preparación de su presupuesto anual e identificar las áreas de control de gastos.
- Hacer cumplir la resolución del saldo de la cuenta general y evaluar ampliar la resolución a una política para evitar el agotamiento del saldo de la cuenta general.
- Desarrollar reportes mensuales que muestran la situación financiera del Departamento de servicios de alimentos y para la operación de cada cocina.
- Etiquetar y seguir de todos los activos, realizar un inventario anual y tener en cuenta la fuente de financiamiento para cada activo.

INEFICIENCIA DEL PROGRAMA

El distrito carece de controles para asegurar que su planeación, programas y contratos logren sus objetivos. Lytle ISD carece de objetivos y métodos de evaluación para validar el uso de muchos de sus programas.

El distrito tiene un plan estratégico; sin embargo, el plan carece de objetivos medibles y un control efectivo para vincular al éxito de los estudiantes. Lytle ISD tiene un plan de mejora de distrito (DIP) y planes de mejora de escuela (CIP) basadas en el plan estratégico. Sin embargo, los planes carecen de objetivos mensurables de rendimiento o abordan el éxito escolar de los estudiantes. El distrito puede mejor apoyar el progreso de los estudiantes mediante incluyendo objetivos medibles que vinculan al desempeño de los estudiantes en su plan estratégico.

Lytle ISD carece de un proceso para evaluar cuales planes de estudios y programas de instrucción mantener, modificar o discontinuar. El distrito opera varios programas de instrucción, pero no tiene ningún sistema para evaluar cuales de estos programas son efectivos en el cumplimiento de las metas establecidas. El distrito podría manejar más eficazmente sus programas educacionales desarrollando e implementando un proceso completo de evaluación del programa de instrucción.

Lytle ISD también carece de un proceso para evaluar y vigilar los servicios contratados. El distrito no tiene una ubicación para contratos o un único contacto para gestionar los contratos. Además, el distrito renueva automáticamente muchos de los contratos sin ningún proceso formal de revisión o evaluación de costo, efectividad y la calidad de los servicios. El distrito podría mejorar sus servicios de contrato y reducir costos innecesarios desarrollando un proceso para monitorear y evaluar los servicios contratados.

Para mejorar la eficiencia del programa, el distrito debe:

- Incluir objetivos medibles y un proceso para evaluar el progreso del estudiante en el plan estratégico del distrito.
- Desarrollar e implementar un proceso integral para evaluar el programa de instrucción.
- Desarrollar e implementar un proceso de gestión del contrato con procedimientos escritos y prácticas para identificar todos los contratos del distrito, supervisar los requisitos de los contratos centralmente, y evaluar el desempeño de los proveedores.

INEFICIENCIA DEL PERSONAL

El distrito no utiliza su personal eficientemente en varias áreas.

La estructura de liderazgo del distrito no está perfectamente organizada. El superintendente supervisa 14 subalternos, lo cual requiere manejo extensivo diario de personal y operaciones. Además, la estructura organizativa administrativa de Lytle ISD está fragmentada y carece de coordinación. El distrito desarrollaría liderazgo más coherente y eficaz realineando la estructura organizativa.

Lytle ISD carece de un proceso para garantizar que las decisiones de personal en las escuelas sean consistentes con el presupuesto y la inscripción de estudiantes al distrito. Los directores y jefes de departamento determinan la necesidad de personal adicional y presentan la solicitud al

superintendente para su aprobación. El distrito podría manejar mejor su presupuesto personal y satisfacer en forma más efectiva las necesidades de los estudiantes mediante usando de fórmulas de asignación de personal o estándares de la industria para determinar el número apropiado de personal.

Lytle ISD no tiene una política de la mesa directiva que evita que un miembro de familia dirige y evalúe el funcionamiento de otro miembro de su familia. Varios empleados en Lytle ISD están relacionados biológicamente o por medio de matrimonio, y, en algunas situaciones, un miembro de familia puede supervisar directamente a otro miembro de la familia. Hay leyes estatales y políticas de la mesa directiva de Lytle ISD que se ocupan del nepotismo en la contratación, pero no en la supervisión del trabajo de un miembro de la familia. Sin embargo, supervisar a un miembro de la familia puede ser problemático para el otro personal. El distrito podría evitar posibles percepciones o acusaciones de injusticia adoptando una política local de la mesa directiva detallando las condiciones y los procedimientos cuando un miembro de la familia supervisa y evalúa a otro miembro de la familia.

El distrito no está gestionando eficientemente su personal en el departamento de servicios de alimentos y la división de transporte del departamento de operaciones. El departamento de servicios de alimentos no utiliza las directrices de la industria de comidas por hora de mano de obra para determinar la asignación de personal. El nivel de personal desalineada en el departamento contribuye a su pérdida operativa. Del mismo modo, la falta de una estructura organizacional cohesionada en la división de transporte limita la capacidad de la división de gestionar sus operaciones de una manera coordinada. La gestión de personal más coherente y cohesiva en estos departamentos resultaría en la prestación más eficaz y eficiente de los servicios.

Para mejorar su eficiencia de personal, el distrito debe:

- Realignar la estructura organizativa de una cantidad razonable de control que permitirá a los administradores administrar el distrito con mayor eficacia y eficiencia.
- Usar fórmulas de asignación de personal o los estándares de la industria para determinar el número apropiado de personal.
- Desarrollar una política local para la aprobación de la mesa directiva que detalla las condiciones y los procedimientos cuando un miembro de la familia supervisa y evalúa a otro miembro de la familia.

- Establecer normas de personal basadas en estándares para operaciones de servicio de alimentos de la escuela.
- Realignar las responsabilidades de trabajo del gerente de transporte y el director de operaciones para que el gerente de transporte sea el supervisor directo de todo el personal de transporte.

INEFICIENCIA DEL PROCESO

Lytle ISD ha establecido algunos procesos que son ineficientes, agotan los recursos del distrito y quitan el tiempo y esfuerzo del personal que se podría utilizar mejor para otras tareas.

El distrito requiere que el superintendente revise y aprueba cada orden de compra y el exceso, incluso en cantidades de menos de \$1,00. El director financiero y el personal de escuela o departamento aprueban las requisiciones de compra antes de enviarlas al superintendente para su aprobación final. Dando la autoridad de aprobación de las requisiciones de compra y excedentes al director financiero, el distrito permitiría al Superintendente enfocar su tiempo y esfuerzo en funciones más críticas del distrito.

El distrito no garantiza la seguridad y confidencialidad de los archivos de personal y registros. El distrito guarda documentos para archivar en áreas de trabajo no seguras. El distrito también mantiene archivos de ex funcionarios en gabinetes de archivo desbloqueados y en una bóveda que puede ser accedido por personal que no son parte del departamento de recursos humanos. El distrito podría garantizar la confidencialidad de archivos de personal y la información personal instalando gabinetes de bloqueo y desarrollando procedimientos para mantener los archivos asegurados.

La división de transporte tampoco está maximizando el uso de su software de enrutamiento y programación para ayudar con la gestión del transporte. El distrito no utiliza una gran parte de la funcionalidad de este software, incluyendo las herramientas de mapeo y ruta, seguimiento de autobús para padres y alumnos y las capacidades de gestión de flotas de autobuses. El distrito podría maximizar el uso del software si asigna la responsabilidad al gerente de transporte para el uso completo del software de enrutamiento.

Para mejorar la eficiencia del proceso, el distrito debe:

- Designar autoridad de aprobar las requisiciones de órdenes de compra y excesos al director financiero.

- Instalar gabinetes bloqueados y desarrollar procedimientos para asegurar que se guardan todos los registros de personal en cumplimiento de la política de la mesa directiva.
- Asignar la responsabilidad de manejar el software de enrutamiento del distrito a la gerente de transporte.

INEFICIENCIA DE CONOCIMIENTO

El distrito carece de certeza de que todo el personal sabe cómo cumplir con sus expectativas, y muchas áreas carecen de procedimientos para que el personal sepa qué se espera de ellos.

Lytle ISD carece de un proceso para asegurar que el desarrollo profesional para los profesores refleja metas del distrito para el rendimiento de los estudiantes y el entrenamiento adecuado en tecnología. El distrito no utiliza desarrollo profesional para enfocar la evaluación de datos de las pruebas de los estudiantes. El resultado es que los profesores no están seguros de cómo las oportunidades para el desarrollo profesional están relacionadas a las necesidades de los estudiantes o centrado en el rendimiento de los estudiantes. Los profesores saben que tienen que utilizar la tecnología en el salón de clase, pero no entienden las expectativas específicas para su uso. El distrito podría mejorar la eficacia del profesor desarrollando un programa de entrenamiento que se concentra en los logros de los estudiantes y ofrece expectativas claras para la tecnología en el salón de clase.

Lytle ISD carece de un plan integral para la gestión de certificación de personal o el desarrollo profesional. El distrito provee capacitación en persona y en línea al personal, pero no controla la realización o cumplimiento de los requisitos de formación al nivel del distrito. El distrito también no vigila eficazmente las credenciales y certificación del personal. El distrito podría mejor manejar la capacitación del personal desarrollando un sistema de gestión que mantiene registros completos de certificación y de desarrollo profesional.

El distrito carece de procedimientos escritos para algunas funciones claves. El departamento de recursos humanos no cuenta con procedimientos documentados que describen cómo el personal realiza funciones críticas de recursos humanos. El personal de transporte carece de procedimientos normalizados escritos para funciones de transporte. El distrito también carece de procedimientos escritos para asegurar que el sitio web del distrito brinda información actualizada y que cumple con la ley del estado. El distrito podría asegurar el conocimiento personal y la coherencia de las operaciones desarrollando procedimientos normalizados de trabajo para el personal.

El distrito podría usar el departamento de servicios de alimentos como un modelo para mejorar otros departamentos. El distrito administra con eficacia el conocimiento personal en el departamento de servicios de alimentos. Aunque la ley federal requiere que el personal de la cafetería de la escuela asiste a la capacitación, los distritos escolares no están obligados a proporcionar capacitación para que el personal cumpla el requisito. Algunos distritos colocan la carga de cumplir los requisitos en su personal. Por contario, Lytle ISD proporciona las clases para cumplir con los requisitos, cubre los gastos de capacitación para el personal y enseña las habilidades para recibir formación en varios formatos.

Para mejorar la eficiencia de conocimiento, el distrito debe:

- Desarrollar un proceso para asegurar las oportunidades de desarrollo profesional y que toda formación profesional esté basada en los requisitos de los profesores y los estudiantes y se alinea con metas académicas estratégicas.
- Adoptar expectativas claras y garantizar que el entrenamiento de profesores en el software y los dispositivos tecnológicos que utiliza el distrito.
- Desarrollar un sistema de gestión de archivo de personal completa que sigue la certificación y los registros del desarrollo profesional.
- Desarrollar e implementar procedimientos escritos y normas para orientar las funciones de recursos humanos.
- Desarrollar procedimientos escritos normalizados de trabajo para las funciones requeridas del personal de transporte.
- Desarrollar e implementar procedimientos escritos para actualizar el sitio web del distrito e incluir la información requerida.

Los capítulos que siguen contienen un resumen de logros, resultados y recomendaciones numeradas del distrito. Las explicaciones detalladas para logros y recomendaciones siguen al resumen e incluyen impactos fiscales.

Cada capítulo concluye con una tabla de impacto fiscal con las recomendaciones del capítulo y los ahorros o los costos asociados para los años escolares 2017–18 a través de 2021–22. La siguiente figura resume el impacto fiscal de las 44 recomendaciones en la revisión de rendimiento.

IMPACTO FISCAL

	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	AHORROS (COSTOS) TOTALES EN 5 AÑOS	AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ
Ahorros Brutos	\$45.999	\$45.999	\$45.999	\$45.999	\$45.999	\$229.995	\$4.000
Costos Brutos	(\$45.385)	(\$45.460)	(\$45.385)	(\$45.460)	(\$45.385)	(\$227.075)	(\$16.564)
Total	\$614	\$539	\$614	\$539	\$614	\$2.920	(\$12.564)

