

---

## RESUMEN EJECUTIVO DE DILLEY ISD

La Legislatura de Texas creó la Revisión del Desempeño 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 Desempeño Escolar de la Junta Legislativa del Presupuesto (LBB) lleva a cabo revisiones integrales y específicas de los servicios educativos, financieros y operacionales y las 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 interno 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 se seleccionan para revisiones de la gestión y 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 de la LBB solicita datos del distrito y varias agencias estatales, incluyendo la Agencia de Educación de Texas, el Departamento de Agricultura de Texas y el Centro de Seguridad Escolar de Texas. Además, el equipo de revisión de la LBB puede aplicar otros métodos para obtener información sobre las operaciones del distrito, incluyendo encuestas a los padres, los miembros de la comunidad y el personal del distrito y de las escuelas. Mientras se realiza el estudio interno en el distrito, la información se recopila a través de múltiples entrevistas y grupos de discusión con los administradores y el personal del distrito y de las escuelas, y los miembros de la Mesa Directiva.

Dilley está situado en el Condado de Frio, aproximadamente 73 millas al suroeste de San Antonio. Los legisladores del estado para el distrito se encuentra el senador Carlos I. Uresti, la Senadora Judith Zaffirini, Representante Ryan Guillén, y el representante Tracy O. King. Dilley cuenta con una población estimada de 3.900 en 2010, lo que representa un incremento del 6.0 por ciento desde el año 2000. La población en edad escolar de Dilley (personas de edades de cinco a 17) es de 15.1 por ciento. A partir del año escolar 2013–14, el Distrito Escolar Independiente de Dilley (ISD) sirvió 1,006 estudiantes en tres escuelas: Escuela Primaria Dilley, los grados de pre-

kindergarten a cinco; La Escuela Intermedia Mary Harper, grados seis a ocho; Escuela Secundaria Dilley, los grados nueve a 12. El distrito también opera el Dilley ISD Centro Alternativo para servir a los estudiantes retirados del programa de educación regular por razones de comportamiento. Entre los estudiantes de Dilley ISD, 91.0 por ciento son Hispánicos, 8.0 por ciento son Blancos, y el 1.0 por ciento son de otros orígenes étnicos. De acuerdo con la información presentada a la Agencia de Educación de Texas (TEA), el 80.0 por ciento de los estudiantes en el distrito están clasificados como estudiantes económicamente en desventaja, y el 6.0 por ciento se consideran en riesgo.

El Dr. Clint McLain ha servido como superintendente desde el 2013. Anteriormente, se desempeñó como asistente del superintendente por un año y director de la escuela secundaria por cinco años en Westwood ISD en Palestine.

Cada escuela está dirigida por un principal de escuelas y un asistente de principal y cuentan con el apoyo de un consejero. Además, el distrito emplea a tres miembros del personal de la Oficina de Negocios; tres miembros del personal en el plan de estudios y las pruebas; dos miembros del personal de recursos humanos; un miembro del personal en programas especiales; y tres miembros del personal de la tecnología. Además de los principales de escuelas de las tres escuelas, el superintendente supervisa el gerente de negocios, el facilitador administrativo, los directores del atletismo, instalaciones, y transportación, y dos secretarías administrativas.

Dilley ISD está gobernado por una mesa directiva de siete miembros, elegidos por posición a través de los distritos de un solo miembro. Los miembros de mesa directiva son elegidos por períodos de cuatro años, con las elecciones llevadas a cabo cada dos años. La mesa directiva se reúne mensualmente el tercer lunes de cada mes.

### DESCRIPCION GENERAL DE LA EDUCACION

A partir de los años escolares 2009–10 a 2010–11, TEA clasificó las escuelas públicas de Texas como Académicamente Inaceptable, Académicamente Aceptable, Reconocido o Ejemplar. En el año escolar 2011–12, TEA no emitió calificaciones de responsabilidad a causa de un cambio en el instrumento de evaluación del estado de la Evaluación de Conocimientos y Habilidades de Texas (TAKS) al estado de

Texas Evaluación de Preparación Académica (STAAR). Comenzando en el año escolar 2012–13, TEA calificó las escuelas públicas como Se Requiere Aumento o Cumplió con los Estándares. La **Figura 1** muestra los datos de calificación de rendición del estado para Dilley ISD desde los años escolares 2009–10 a 2013–14.

**FIGURA 1**  
**CALIFICACIONES ESTATALES DE DILLEY ISD**  
**AÑOS ESCOLARES 2009–10 A 2013–14**

AÑO	CALIFICACION	EXAMEN
2009–10	Académicamente Aceptable	TAKS
2010–11	Académicamente Aceptable	TAKS
2011–12	No se emitieron calificaciones	STAAR
2012–13	Se Requiere Aumento	STAAR
2013–14	Se Requiere Aumento	STAAR

NOTAS:

- (1) Las calificaciones de rendición de cuentas no se emitieron en el año escolar 2011–12, con la implementación de nuevas evaluaciones estatales. La Escuela de Educación Temprana Hempstead está emparejada con la Escuela Primaria Hempstead para fines de rendición de cuentas.
- (2) TAKS = Tejas Evaluación de Conocimientos y Habilidades; STAAR = Estado de Texas Evaluaciones de la Preparación Académica.

FUENTES: Agencia de Educación de Texas, Excelencia Académica Indicador informe del sistema, años escolares 2009–10 a 2011–12; Informe de Rendimiento Académico Texas, año escolar 2012–13 a 2013–14.

En el año escolar 2012–13, Dilley ISD obtuvo una calificación de rendición de cuentas de Se Requiere Aumento. El distrito recibió esta calificación porque todos los tres planteles clasificaron como Se Requiere Aumento debido al bajo rendimiento de los estudiantes en el STAAR. En el año escolar 2013–14, Dilley ISD también obtuvo una calificación de Se Requiere Aumento; sin embargo la escuela intermedia obtuvo una calificación de Cumplió Estándar. Después de la revisión en el sitio, Dilley ISD recibió una acreditación de Acreditación-Advertido por el TEA. Los distritos escolares pueden recibir una de cuatro calificaciones de acreditación: Acreditada, Acreditado-Advertido, Acreditado-Probatoria, y No Acreditado-Revocados. Dilley ISD recibió el estado Acreditado-Advertido porque no logró hacer la la mejora necesaria después de la calificación de Se Requiere Aumento en los años escolar 2012–13 y 2013–14.

## DESCRIPCION GENERAL DE LAS FINANZAS

Dilley ISD recibe el 40.0 por ciento de sus ingresos del estado, el 44.0 por ciento de fuentes locales, el 12.0 por ciento de fuentes federales, y el 4.0 por ciento de las inversiones y otros ingresos. Los ingresos locales se derivan principalmente de

impuestos sobre la propiedad. La tasa de impuestos del distrito en 2014 es \$1.25. La misma está compuesta de \$1.04 mantenimiento y operaciones y \$0.21 servicio de la deuda (intereses y amortización). En 2014, el distrito votó a favor de reducir la tasa de impuestos, que previamente había sido \$1.42 (\$1.08 mantenimiento y operaciones y \$0.34 servicio de la deuda). El distrito fue capaz de generar suficientes ingresos con esta tasa de impuesto más bajo debido a un gran aumento en el valor de la propiedad en el distrito. Los tres principales gastos presupuestados del distrito son para la instrucción, los gastos operacionales, y el liderazgo de instrucción y el liderazgo escolar. La **Figura 2** muestra la actividad del Fondo General de Dilley ISD para los años fiscales 2013 y 2014.

**FIGURA 2**  
**DILLEY ISD INGRESOS Y GASTOS**  
**AÑOS FISCALES 2013 Y 2014**

CATEGORIA	2013	2014
<b>Ingreso</b>		
Ingreso Local	\$3,383,015	\$6,991,147
Ingreso Programa Estatal	\$7,391,330	\$6,364,119
Ayuda Federal	\$2,114,940	\$1,821,363
Ganancias de Inversión	\$10,654	\$40,735
Otro	\$452,119	\$613,046
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$13,352,058</b>	<b>\$15,830,410</b>
<b>Gastos</b>		
Instrucción y relacionados con la instrucción	\$5,732,892	\$6,042,448
Liderazgo de instrucción y dirección de la escuela	\$1,011,471	\$1,083,813
Orientación, trabajo social, salud y transportación	\$651,364	\$629,927
Servicios de comida	\$717,241	\$713,463
Actividades extracurriculares	\$521,517	\$532,501
Administración General	\$646,724	\$715,682
El mantenimiento y la seguridad de las facilidades	\$1,189,362	\$1,139,153
Servicios de procesamiento de datos	\$48,878	\$55,863
Servicios comunitarios	\$61,486	\$128,553
Servicios de la deuda	\$396,564	\$1,340,084
Desembolso de capital	\$17,173	\$0
Los pagos a los servicios fiscales y distritos miembros-compartido	\$294,626	\$334,829
<b>Gastos Totales</b>	<b>\$11,289,298</b>	<b>\$12,716,316</b>
<b>Cambio en la Posición Neta</b>	<b>\$2,062,760</b>	<b>\$3,114,094</b>

FUENTE: Dilley ISD Informe Financiero Anual, Agosto 31, 2014.

## LOGROS

Dilley ISD ha implementado varias estrategias para apoyar a los empleados. Los ejemplos incluyen el uso de tecnología a través de depósito directo de cheques de pago mensual y la implementación de un nuevo sistema de recursos humanos que permite al distrito emitir electrónicamente los contratos de trabajo. Además, el distrito ha implementado un programa para ayudar al personal a continuar su educación universitaria a través de su Programa de Cultivar Lo Nuestro donde el distrito paga una parte de la matrícula y cuotas de los empleados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El equipo de revisión del rendimiento escolar del LBB identificó conclusiones y recomendaciones significativas basadas en el análisis de 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 o de la industria o las mejores prácticas aceptadas, y deben ser revisados por el distrito escolar para determinar el nivel de prioridad, línea de tiempo apropiado, y el método de aplicación.

## PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

Dilley ISD carece de procedimientos documentados de operación y procesos para la aplicación eficaz de las políticas del distrito. Constante procedimientos y procesos de operación del programa permiten un distrito a completar efectivamente las actividades, mantener comunicación clara, y asegurar el cumplimiento de todas las funciones educativas, financieras y operacionales.

El distrito no tiene formalizado, detallado procedimientos operativos o manuales de operación en las instalaciones, compras, tecnología, servicios de alimentación, recursos humanos, transportación y los servicios educativos. La falta de procedimientos operativos integrales, combinado con la comunicación limitada en todos los departamentos, se traduce en operaciones del distrito ineficaces, ineficientes, e inconsistentes. La alta rotación del personal aumenta aún más el riesgo de que las prácticas operacionales no sean consistentes con la política del distrito.

Un importante proceso que carece del distrito es para alinear el presupuesto con sus planes de mejoramiento educativo y asegurar la coherencia a través de sus múltiples planes de mejora. Diferentes equipos de personal desarrollaron los

planes de mejora sin un proceso para la coordinación entre los equipos de forma vertical entre los planes a nivel de las escuelas y a nivel del distrito. El distrito no se ha asignado la responsabilidad de personal específico para garantizar la coherencia del plan. Además, el distrito no toma decisiones presupuestarias impulsadas por la estrategia, y la junta aprueba el presupuesto antes del desarrollo de los planes de mejora. AL falta de alinear los recursos y la planificación de la mejora limita las estrategias de mejora que se pueden implementar. Como resultado, los recursos no pueden alinearse con las necesidades.

En su función de recursos humanos, Dilley ISD carece de una gestión estructurada y de políticas y procedimientos formales y documentados para administrar de manera eficiente y eficaz las tareas de recursos humanos. La función de recursos humanos es administrada por varias personas en el distrito, incluyendo tanto personal a nivel de distrito y el personal a nivel escolar. Las funciones de recursos humanos del distrito operan independientemente unos de otros, con poca responsabilidad. Sin políticas y procedimientos documentados, el personal del distrito podría recibir la comunicación inconsistente con respecto a las operaciones relacionadas con los recursos humanos.

Tener un plan integral para reclutar y retener personal es una función crítica de un distrito escolar eficaz, pero Dilley ISD carece de un plan integral. El distrito participa en ferias de trabajo y paga algunos estipendios educativos para el personal, pero su capacidad para pagar los salarios en consonancia con los grandes distritos urbanos cerca en y actividad económica relacionados con el Eagle Ford Shale Play presenta retos importantes para atraer y mantener a personal cualificado. Durante el año escolar 2013–14, el distrito reemplazó a 41 de los 161 miembros del personal en total. El liderazgo de los principales de escuela no se ha mantenido estable, ya que ninguno de los principales de escuela existentes durante la visita al distrito se mantuvieron en las mismas posiciones para el año escolar 2015–16. La escuela secundaria tendrá su quinto director desde 2011–12. Por otra parte, durante los años escolares 2012–13 a 2014–15, el distrito reemplazó a los consejeros en todas las tres escuelas, y ningún consejero de la secundaria estaba en el lugar en el momento de la revisión del distrito. Además, los líderes de la administración, incluyendo el superintendente, facilitador administrativa (similar a un superintendente asistente en otros distritos), y el gerente de negocios, han sido todos en sus posiciones por menos de dos años.

Dilley ISD carece de un sistema eficaz de gestión del plan de estudios. Durante las entrevistas en la visita al distrito, el facilitador de administración, principales de las escuelas, y el personal de instrucción nos informo que el distrito no cuenta con procedimientos escritos y carece de un enfoque sistemático para la ejecución, seguimiento, evaluación del plan de estudios. Para año escolar 2014–15 del plan de mejoramiento de Dilley ISD establece que el distrito utiliza el Texas Essential Knowledge and Skills (TEKS) Sistema de Recursos como el plan de estudios. Sin embargo, la instrucción y el personal administrativo tienen una falta de comprensión con respecto a qué componentes del sistema se van a utilizar y cómo el sistema se pondría en práctica en el salón de clase. Cada escuela es responsable por satisfacer sus propias necesidades del plan de estudios, y el plan de estudios no está alineado con eficacia verticalmente entre los niveles de grado u horizontalmente dentro de los niveles de grado.

En sus funciones financieras, Dilley ISD no ha establecido una política o directrices para la gestión y el control de su saldo del fondo. Un saldo del fondo representa recursos el distrito mantiene en reserva para hacer frente a acontecimientos imprevistos financieros o retrasos en la recepción de las fuentes de ingresos estatales y locales. Sin una política de gestión del saldo del fondo, el distrito corre el riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones financieras si las reservas en el Fondo General, a partir del cual el distrito apoya las operaciones diarias, caen por debajo de los niveles necesarios para proporcionar una protección adecuada contra los aumentos inesperados en los costos de operación normales o imprevista las crisis financieras. La falta de una política de gestión del saldo del fondo podría resultar en que el distrito tiene dificultades para mantener programas en el caso de la disminución de los ingresos o gastos inesperados.

Por último, tener procedimientos operativos, directrices y políticas completas para guiar la prestación de servicios de transportación ayuda a asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos y apoya la transportación segura de estudiantes. Dilley ISD no ha desarrollado políticas locales específicas y procedimientos que definen claramente el nivel de servicios que se proporcionarán ni cómo será entregado esos servicios. El manual de reglas del distrito, que se requiere de cada distrito escolar para asegurar el cumplimiento con el estatuto estatal y federal, contiene sólo dos políticas de transportación desarrollados localmente. Como consecuencia de la falta de procedimientos del departamento es que la transportación se proporciona sin una estructura departamental u organización clara.

Para mejorar los procedimientos y procesos, el distrito debe:

- desarrollar e implementar procedimientos operativos claros y procesos a través de cada área funcional del distrito;
- alinear los planes de mejora a nivel de campus con el plan de mejoramiento a nivel del distrito y asegúrese de que el presupuesto anual refuerza ambos planes;
- asignar personal a nivel de distrito la responsabilidad de coordinar y supervisar todos los aspectos de la función de recursos humanos del distrito, y desarrollar políticas de recursos humanos y procedimientos escritos consistentes con los estándares de la industria;
- establecer un plan de contratación y retención que explora opciones innovadoras y sostenibles e incentivos para la contratación y retención de maestros y personal en distritos que son pequeños y rurales;
- desarrollar un plan integral para implementar y evaluar y revisar periódicamente el plan de estudios del distrito;
- establecer una política de la junta para identificar el nivel de saldo de los fondos que el distrito mantendrá en el fondo general y cómo el distrito lo va a usar; y
- desarrollar y documentar los procedimientos operativos departamentales para apoyar una transportación segura y eficaz y para asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos estatales y federales relacionados con la transportación de estudiantes.

#### **OPERACIONES**

Varias de las áreas operativas de Dilley ISD no están organizadas adecuadamente para garantizar la eficiencia y la eficacia. Áreas deficientes incluyen la supervisión de seguridad, planificación de seguridad y los servicios de transportación relacionados con el programa en general y las comunicaciones.

El distrito carece de controles para asegurar que el personal designado monitorear las funciones de protección y seguridad y cumplir la política de gestión de visitantes durante el día escolar. El distrito cuenta con cámaras de vídeo situadas en el interior y exterior de edificios de instrucción y sin instrucción por razones de seguridad. El Manual del Estudiante de Dilley ISD establece que los directores de las escuelas revisarán las

grabaciones de vídeo y audio rutinariamente y documentará cualquier mala conducta. Las secretarías de las escuelas son responsables de monitorear las cámaras de seguridad a través de una transmisión en vivo en un monitor de computadora dedicado cerca de sus áreas de trabajo, pero algunas secretarías no encienden los monitores de vigilancia y no vigilan la actividad en las escuelas. Los datos de vídeo se graban en servidores ubicados en las escuelas y se mantiene durante aproximadamente dos a tres semanas. Los administradores de las escuelas pueden revisar las secuencias de vídeo según sea necesario, pero el distrito no supervisa rutinariamente imágenes de las cámaras de seguridad para poder inmediatamente alertar al personal de una mala conducta del estudiante u otros riesgos de seguridad y protección. El distrito también carece de un proceso estándar para manejar a los visitantes, y las prácticas de manejar los visitantes varían en todo el distrito. Falta de seguimiento de las entradas de edificios, la aplicación no uniforme de las políticas de los visitantes, y el monitoreo inconsistente de las cámaras de seguridad aumentan la vulnerabilidad del distrito a posibles amenazas de seguridad.

Dilley ISD no evalúa y ni maneja asuntos de seguridad y protección identificados en las evaluaciones de seguridad del distrito y los informes de auditoría. Muchos temas de seguridad y protección eran indicadas en ambos la auditoría de seguridad y protección del distrito en 2014 y en el Texas Association of Schools Boards evaluación de las facilidades en 2012. Algunas de los asuntos de seguridad y protección identificados en la auditoría y la evaluación que aún no fueron resueltas en el momento de la revisión incluye:

- violaciones del código de incendios;
- cerca en los perímetros;
- cerraduras en las puertas exteriores; y
- entradas sin seguridad.

El Departamento de Transportación de Dilley ISD carece de una forma eficiente para comunicarse con sus conductores para información operativa diaria o durante una emergencia. Los autobuses y otros vehículos utilizados para la transportación de los estudiantes no tienen radios de dos vías u otros tipos de tecnología de comunicación, por lo que todas las comunicaciones en carretera se basan en el uso de teléfonos celulares personales. A pesar de que la política del distrito prohíbe el uso de tecnología de la comunicación inalámbrica mientras conduce un autobús de pasajeros con un pasajero menor de edad en el autobús a menos que el autobús se detiene, el distrito carece de políticas o directrices

departamentales o distritales para el uso de teléfonos celulares por los conductores de autobuses escolares. Una torre de radio situada atrás del edificio de la administración del distrito no está en uso, a pesar de que tiene la capacidad de soportar las comunicaciones bidireccionales. Comunicaciones bidireccionales entre los despachadores o la administración y conductores de autobús apoya la seguridad del autobús escolar y las operaciones de autobuses escolares eficientes. Esta comunicación es importante durante un accidente de autobús o incidente relacionado con el clima u otra emergencia dentro de la comunidad. Los teléfonos celulares pueden ser necesarios para la comunicación en algunas áreas de un distrito o para los autobuses que están en un viaje de distancia extendida o los viajes relacionados con actividades extracurriculares. Sin embargo, el uso de teléfonos celulares en lugar de otra tecnología de comunicación de dos vías instaladas limita la capacidad del conductor para comunicarse de una manera oportuna, ya que pueden utilizar estos dispositivos sólo cuando los autobuses se detienen o cuando no hay estudiantes a bordo. Además, debido a que la ley permite el uso de teléfonos celulares mientras el autobús está en movimiento si no hay a bordo, este uso podría convertirse en una distracción y presentar un riesgo de seguridad para el conductor y otros vehículos en la carretera.

Para mejorar las operaciones, el distrito debe:

- establecer procedimientos para supervisar las funciones de seguridad durante el día escolar y para aplicar y hacer cumplir la política de manejar los visitantes del distrito;
- establecer un proceso para evaluar y poner en práctica los resultados de las evaluaciones de seguridad del distrito; y
- investigar el costo y los beneficios de un sistema de radio de dos vías para asegurar comunicaciones del autobús a la base para las operaciones diarias y durante una emergencia.

Los capítulos siguientes contienen un resumen de los logros del distrito y hallazgos y recomendaciones numeradas. Explicaciones detalladas de los logros, los hallazgos y las recomendaciones siguen el 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 académicos 2015–16 a través de 2019–20. La siguiente figura resume el impacto fiscal de las 38 recomendaciones incluidas en el reporte.

**IMPACTO FISCAL**

	<b>2015-16</b>	<b>2016-17</b>	<b>2017-18</b>	<b>2018-19</b>	<b>2019-20</b>	<b>AHORROS (COSTOS ) TOTALES EN 5 AÑOS</b>	<b>AHORROS (COSTOS) DE UNA SOLA VEZ</b>
Ahorros Brutos	\$23,940	\$23,940	\$23,940	\$23,940	\$23,940	\$119,700	\$0
Costos Brutos	(\$855)	(\$855)	(\$855)	(\$855)	(\$855)	(\$4,275)	\$0
<b>Total</b>	<b>\$23,085</b>	<b>\$23,085</b>	<b>\$23,085</b>	<b>\$23,085</b>	<b>\$23,085</b>	<b>\$115,425</b>	<b>\$0</b>