



PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE

INFORME FINAL DEL PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE

Preparado para el Distrito Escolar 5 de Cherry Creek

febrero 2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	
.....3	
INTRODUCCIÓN	
.....3	
METODOLOGÍA	
.....3	
SECCIÓN I: RESUMEN DE INVESTIGACIÓN SOBRE PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE ----	
.....5	
CONCLUSIONES CLAVE	
.....5	
INVESTIGACIÓN SOBRE MOTIVACIONES PRESUPUESTARIAS CENTRADAS EN LOS ESTUDIANTES ----	
.....6	
INVESTIGACIÓN SOBRE LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE	
.....7	
INVESTIGACIÓN SOBRE CONSIDERACIONES DE IMPORTANCIA DE LOS COMPONENTES	
.....10	
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	
.....12	
SECCIÓN II: MARCO DE PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE DE CHERRY CREEK	
.....15	
PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE: APOYO A LAS NECESIDADES ESCOLARES Y ESTUDIANTILES DE CCSD	
.....15	

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

El Distrito Escolar 5 de Cherry Creek (CCSD) está en el proceso de implementar un nuevo modelo de financiamiento del distrito para asegurar una distribución de fondos enfocada en apoyar a los estudiantes. Para apoyar esta iniciativa, Cherry Creek se asoció con Hanover Research (Hanover) en una serie de proyectos relacionados con la asignación de recursos centrada en el estudiante (mencionados en este informe para mayor claridad y consistencia como Presupuesto centrado en el estudiante [SCB]). Hanover también participó en las reuniones del grupo de trabajo de CCSD para alinear su investigación con las necesidades y planes cambiantes del distrito. Cherry Creek ha utilizado este trabajo para desarrollar una fórmula para el año escolar 2022-23 y está preparando una implementación gradual a medida que se acerca a su fase presupuestaria. CCSD continuará incorporando más cambios en los próximos años, y el proceso y los planes se han presentado al Comité de Responsabilidad del Distrito y el Comité Educativo. Este informe final sintetiza los hallazgos clave y los posibles elementos de acción de los análisis para ayudar a guiar a Cherry Creek con los próximos pasos en la comunicación con los miembros del distrito y la comunidad y los que toman de decisiones.

Este informe está organizado en dos secciones:

- **La Sección I** resume la investigación proporcionada por Hanover al grupo de trabajo de CCSD para informar su desarrollo de un marco presupuestario centrado en el estudiante.
- **La Sección II** describe el marco de Cherry Creek para la implementación durante el proceso presupuestario de 2022-23. Este marco seguirá evolucionando durante los próximos años escolares.

METODOLOGÍA

Hanover analizó los datos de un informe de mejores prácticas, un estudio de evaluación comparativa y una serie de entrevistas en profundidad para ofrecer información sobre las prácticas y la implementación de modelos de presupuesto centrados en el estudiante. Esta piedra angular resume los resultados de estos estudios con la Figura ES 1 que describe cada proyecto junto con ejemplos y preguntas de investigación orientadoras.

Figura ES 1: Resumen de Proyectos de Investigación

PROYECTO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA
 Mejores prácticas en presupuestos basados en proporciones y centrados en el estudiante	▪ ¿Cuál es la diferencia entre los modelos de financiación (p. ej., índices presupuestarios centrados en los estudiantes, fórmulas ponderadas de estudiantes, gestión centrada en la escuela, modelos híbridos)? ▪ ¿Cómo priorizan al estudiante estos diferentes modelos de financiación y estructuras de asignación de recursos? ▪ ¿Qué grupos de estudiantes deben tener en cuenta los distritos escolares al decidir sobre pesos o proporciones? ▪ ¿Cómo se deben ponderar las diferentes poblaciones de estudiantes (p. ej., educación especial, estudiantes de inglés)? ▪ ¿Cómo se deben ponderar las diferentes características de la escuela (p. ej., tamaño, movilidad de la población)? ▪ ¿Cuáles son las prácticas recomendadas de capacitación y desarrollo profesional para garantizar que los administradores	Literatura de investigación disponible públicamente, declaraciones de políticas del distrito y documentos producidos por agencias relacionados con varios modelos de financiamiento

PROYECTO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA
	escolares y del distrito estén bien informados sobre las estructuras de financiación?	
 Evaluación comparativa de los modelos de asignación de fondos escolares centrados en los estudiantes	¿Cuáles son las razones para seguir un modelo de presupuesto centrado en el estudiante? ¿Cuáles son los principales hallazgos y recomendaciones generales identificados en los proyectos anteriores de Hannover? ¿Cómo afectará este nuevo modelo a las escuelas de todo el distrito en el año escolar 2022-23?	Cinco distritos escolares común: Escuelas públicas de Boston, Escuelas públicas de Denver, Escuelas públicas del condado de Fairfax, Escuelas públicas metropolitanas de Nashville, Escuelas públicas del condado de Montgomery
 Entrevistas en profundidad y análisis	¿Cuáles son las percepciones de los encuestados con respecto a la implementación de los modelos FSM? a. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de cada fase de implementación? b. ¿Qué revisiones y cambios se han producido desde la implementación? c. ¿Qué consejo ofrecen los encuestados para Cherry Creek a medida que avanza con la implementación? ¿Cómo se relacionan y calculan los pesos en función de los grupos de estudiantes identificados? a. ¿Cómo se ven afectados los programas centrales basados (ejemplos: servicios SPED financiados centralmente, intervenciones de lectura en todo el distrito, ¿programas EL)? b. ¿Qué excepciones existen dentro de los modelos WSF de los encuestados? ¿Cómo se identifican, aplican y miden los pesos? a. ¿Qué impactos en términos reales han ocurrido con respecto a los equivalentes de tiempo completo y los dólares presupuestados reales en los campus del distrito como resultado del modelo WSF? b. ¿Qué indicadores clave de desempeño miden el impacto en relación con las metas y prioridades estratégicas del distrito? - Discrecional / No discrecional: ¿Qué libertades y restricciones se otorgan a escuelas/directores individuales? - Efecto en salarios escolares: Promedio (FTE) vs. ¿Real?	Directores de presupuesto, funcionarios fiscales y directores financieros que representan a 13 distritos escolares: Escuelas públicas de Atlanta, Escuelas públicas de la ciudad de Baltimore, Escuelas públicas de Boston, Escuelas públicas metropolitanas de Cleveland, Escuelas públicas de Denver, Escuelas públicas de Hawái, Escuelas públicas de Indianápolis, Escuelas públicas de Jeffco, Escuelas públicas de Poudre, Escuelas Públicas del Condado de Prince George, Escuelas Unificadas de San Francisco, Escuelas Públicas de Seattle, Escuelas del Condado de Shelby

SECCIÓN I: RESUMEN DE INVESTIGACIÓN SOBRE PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE

RESULTADOS CLAVE



Los dos modelos de financiamiento escolar prevalentes más frecuentes son la fórmula estudiantil ponderada (WSF) y la contratación de personal basada en proporción. Sin embargo, WSF, el más común de los dos, asigna importancia a las poblaciones estudiantiles y características escolares específicas del distrito, lo que permite a los distritos asignar recursos a los estudiantes con mayores necesidades, independientemente de las escuelas a las que asisten. Este enfoque adopta un enfoque más distinto y basado en las necesidades de los estudiantes que la fórmula básica de presupuesto centrada en el estudiante. Alternativamente, la contratación de personal basada en proporciones, que también utiliza una fórmula ponderada, distribuye los fondos y los recursos de acuerdo con la cantidad de personal equivalente a tiempo completo (FTE, por sus siglas en inglés) por escuela. Tanto la WSF como la contratación de personal basada en proporciones utilizan proporciones para tener en cuenta poblaciones y necesidades especiales y promover la equidad, pero difieren en si la fórmula está centrada en el estudiante o en el personal.



Desarrollar fórmulas cohesivas puede ayudar a los distritos a evaluar cómo los factores trabajan juntos para apoyar las necesidades de los estudiantes y la escuela. Las fórmulas de presupuesto centrado en el estudiante generalmente incluyen una combinación de la población estudiantil y las características de la escuela y la comunidad centradas en el estudiante que resultan de las discusiones del distrito y las partes interesadas y la toma de decisiones basada en datos. Además, los modelos WSF parecen alinear con éxito la demografía de los estudiantes y la comunidad con las ponderaciones. Por ejemplo, las poblaciones estudiantiles comunes identificadas por los distritos incluyen estudiantes de inglés, estudiantes con discapacidades, estudiantes de bajo y alto rendimiento, nivel de grado y estudiantes en situación de pobreza. Otros factores estudiantiles notables, pero menos frecuentes incluyen la movilidad, la falta de vivienda y los estudiantes de formación profesional. Las fórmulas también suelen incluir características de la escuela y la comunidad que se traducen en ponderaciones basadas en los estudiantes. Estas características pueden incluir índices de delincuencia o pobreza donde viven los estudiantes. Además, los distritos comparan cada componente a partir de debates y reflexiones locales, análisis de datos y simulaciones de fórmulas.



Los distritos mantienen un control centralizado sobre los programas críticos para sus estrategias o la salud y seguridad de los estudiantes al mantener sus fondos mayoritariamente o totalmente administrados de forma centralizada y al exigir que las escuelas rindan cuentas de sus gastos. Este nuevo modelo de financiación permite a los directores de escuela tener un mayor control y flexibilidad al gastar su dinero de financiación para satisfacer las necesidades de sus estudiantes, mientras que el distrito aún controla la financiación del programa centralizado para iniciativas clave que deben permanecer constantes en todo el distrito.

En la mayoría de los casos, los pesos relacionados con la educación especial son relativamente pequeños, destinados únicamente a complementar los materiales o brindar opciones adicionales de personal.

➔ Los datos de la encuesta de directores muestran que los distritos generalmente brindan información sobre los enfoques de financiamiento escolar, pero los distritos y los programas de certificación no preparan a los directores con habilidades presupuestarias clave. Los directores y el personal del distrito a menudo no entienden el modelo de financiación escolar de su distrito; por lo tanto, la capacitación adicional y el desarrollo a largo plazo pueden permitirles aumentar la capacidad de asignación de recursos. Además, los líderes del distrito no siguen los enfoques estándar de desarrollo de financiamiento escolar y exigen un enfoque más estratégico entre los directores, la colaboración entre colegas y la planificación a largo plazo. Los distritos pueden usar planes de desarrollo profesional que especifiquen aspectos del desarrollo profesional (es decir, quién, qué, cuándo, cómo) para respaldar esta planificación e implementación del desarrollo profesional.



Las estrategias que promuevan mensajes transparentes y detallados sobre la presupuestación y los cambios en los modelos de financiación permitirán una mayor comprensión del proceso presupuestario y su filosofía. Las mejores prácticas para enviar mensajes incluyen el desarrollo y la implementación de una estrategia de comunicación compuesta por tres elementos: una descripción general del proceso presupuestario, un plan para la participación de las partes interesadas y una explicación de las decisiones del distrito. Estos mensajes son muy importantes para los más afectados por los cambios en la distribución de fondos escolares (p. ej., directores). Además, los líderes del distrito deben abordar la comunicación con precaución, particularmente cuando comparten información sobre cambios que afectan las asignaciones, los componentes de la fórmula, la autonomía del director y la distribución desigual, aunque no necesariamente inequitativa. Los líderes también deben aclarar cualquier cambio asociado en las expectativas.

INVESTIGACIÓN SOBRE PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE

En esta sección, Hanover sintetiza los resultados de la investigación relacionados con las razones, las estrategias, los obstáculos y las lecciones aprendidas cuando los distritos eligen avanzar hacia presupuestos centrados en los estudiantes. Hanover realizó entrevistas detalladas con directores de presupuesto, funcionarios fiscales y directores financieros que representan a 13 distritos escolares que utilizan una forma de esta estrategia presupuestaria. Hanover también realizó una revisión de la literatura de mejores prácticas y un estudio de evaluación comparativa de distritos colegas para obtener información empírica sobre la búsqueda de un modelo de presupuesto centrado en el estudiante.



Los distritos tienen como objetivo abordar las distintas necesidades. Los participantes de las entrevistas en profundidad destacan que los estudiantes en diferentes niveles de desarrollo requieren diferentes niveles y tipos de servicios. Por ejemplo, los estudiantes más pequeños en los grados K-3 tienden a necesitar clases más chicas, mientras que los estudiantes de secundaria pueden necesitar más apoyo para garantizar la graduación a tiempo. Una dinámica de ponderación común compartida entre la mayoría de los participantes es la inclusión de ponderaciones basadas en calificaciones que se enfocan en los primeros grados, mientras que las calificaciones más altas

no tienen ponderaciones o las ponderaciones tienden a disminuir en los niveles de secundaria y preparatoria de manera incremental.

“Ya no financiamos a adultos, ya no financiamos programas, ya no financiamos escuelas individuales. Financiamos a los estudiantes y esa financiación se basa en sus necesidades’. Este era nuestro mantra”.

- Peer District CFO



Los distritos abordan la necesidad de garantizar la transparencia. Los participantes de la entrevista en profundidad mencionan repetidamente la necesidad de presentar a las comunidades y escuelas un proceso de presupuesto transparente que permita a las personas ver exactamente a dónde se dirige el dinero del distrito (y el dinero de los impuestos). Al asociarse más intencionalmente con los líderes del campus, el distrito puede asegurar a los miembros de la comunidad que no se asignan fondos indebidos para fines administrativos centrales.

“Nuestro principal objetivo cuando desarrollamos el modelo era poder hacerlo muy intuitivo para el usuario final. No queríamos tener un proceso complicado y confuso. También queríamos que fuera bastante transparente para nuestra comunidad sobre cómo se nos ocurrió el modelo”.

- Peer District CFO



Los distritos buscan mejorar la autonomía del sitio. La mayoría de los líderes distritales entrevistados implementan modelos presupuestarios centrados en el estudiante desde un enfoque de equipo. Muchos distritos tienen comités compuestos por expertos en presupuesto, educadores y miembros de la comunidad que colaboran para decidir cómo se gastarán los dólares de financiación ponderados.

“Tenemos un comité que discute cualquier necesidad o cambio. Ha tenido un gran impacto en la equidad porque todos tienen algo que decir sobre a dónde va el dinero”

- Peer District Budget Director



Los distritos utilizan estas fórmulas para enfrentar la pobreza y los cambios en la matrícula. Los participantes de la entrevista en profundidad informan que los distritos implementan modelos de financiación ponderados para garantizar que las escuelas con grandes proporciones de estudiantes empobrecidos o de bajo rendimiento tengan acceso a más recursos para mejorar los resultados académicos y socioemocionales. Los modelos anteriores que asignaban fondos en función del número de inscritos y las proporciones de FTE crearon graves desigualdades para las escuelas más pequeñas, en particular aquellas con una mayor proporción de estudiantes económicamente desfavorecidos.

INVESTIGACIÓN SOBRE LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MARCO DE PRESUPUESTOS CENTRADOS EN LOS ESTUDIANTES

La investigación identifica los aspectos más desafiantes de la implementación de un marco SCB: la comunicación y la planificación necesarias desde el principio para garantizar la aceptación de las partes interesadas y la capacitación adecuada para todos los responsables de la toma de decisiones en el distrito. Con base en estos hallazgos, CCSD adoptó un enfoque deliberado al crear un grupo de trabajo entre equipos para abordar problemas, plantear preguntas y proporcionar comentarios durante el desarrollo del marco SCB.

La Figura 1.1 presenta los elementos de acción identificados durante la fase de investigación para que los distritos los consideren al formular e implementar un presupuesto centrado en el estudiante, teniendo en cuenta las mejores prácticas y los hallazgos clave de los distritos colegas en los estudios de evaluación comparativa y entrevistas en profundidad que implementan un sistema WSF. Los elementos señalados con una marca de verificación fueron prácticas que CCSD identificó, adoptó y completó como parte de su proceso continuo. Estos hallazgos ayudaron al liderazgo de CCSD a tomar decisiones locales informadas en el desarrollo del marco CCSD SCB.

Figura 1.1: Elementos de acción para la formulación e implementación del presupuesto centrado en el estudiante



Elementos de acción

- ☒ **Haga una aportación de ideas y recopile las perspectivas** de las partes interesadas sobre qué poblaciones estudiantiles y programas asociados incluir como componentes para determinar cuáles aparecen en la fórmula de financiación escolar.
- ☒ **Identificar qué componentes de la fórmula de la población estudiantil satisfarán las necesidades escolares de forma independiente y colectiva.** Además, considere cómo los factores (por ejemplo, la correlación entre la importancia de los componentes, la financiación para respaldar la relevancia) funcionan juntos para respaldar de manera cohesiva las necesidades de los estudiantes y la escuela.
- ☒ **Además de los componentes de la fórmula de la población estudiantil, considere las características de la escuela y la comunidad** (es decir, la pobreza o la concentración de las necesidades de los estudiantes, las necesidades de la comunidad, los programas especiales y las escuelas pequeñas) al determinar los componentes de la fórmula, ciertas escuelas pueden requerir apoyo más allá de las necesidades basadas en la población estudiantil.
- ☒ **Use relevancias basadas en datos para construir fórmulas,** luego explore cómo las versiones de la fórmula afectan a las escuelas y los estudiantes en ejercicios hipotéticos para probar la efectividad de la relevancia. Revise las magnitudes de la relevancia y evalúe si las fórmulas comprenden las importancias más adecuadas para cada componente.
- ☒ **Diseñe políticas y soluciones que su objetivo es el de proteger a las escuelas con inscripciones bajas o en declive y pautas que especifiquen cómo los salarios del personal afectan las calculaciones** (es decir, salarios reales o promedio) y explique cómo el distrito proporciona fondos complementarios para los puestos requeridos y los servicios esenciales.
- ☒ **Asegúrese de que los modelos hayan sido objeto de varias revisiones** para evaluar continuamente el modelo de ponderación. Las revisiones para reiterar incluyen reducir o aumentar las relevancias, agregar o eliminar relevancias y reafirmar el control centralizado.
- ☒ **Proporcionar medidas de transición y otras compensaciones para las escuelas que perderán fondos.** La creación de un plan de transición sin problemas para garantizar una pérdida gradual y la provisión de fondos suplementarios asignados centralmente ayudan a garantizar que las escuelas no sufran daños y mitigue las preocupaciones.
- ☒ **Proporcionar desarrollo profesional para líderes escolares y distritales** que informe a los participantes sobre el modelo de financiación del distrito, su función en el proceso de financiación, las habilidades necesarias en su función (p. ej., uso del libro de presupuesto, prácticas de liderazgo) y por qué y cómo se tomaron ciertas decisiones para asegurarse de que las partes interesadas clave entiendan completamente, acepten e implementen el modelo.

Específicamente, SCB comienza con una cantidad base de financiamiento para estudiantes de educación general, identifica grupos de estudiantes que requieren recursos adicionales y determina el financiamiento de la escuela utilizando una fórmula que considera cada grupo de estudiantes en función de las necesidades de recursos. Aunque las fórmulas varían según las prioridades y características del distrito, los puntos en común para los marcos SCB generalmente incluyen los componentes que se muestran en la Figura 1.2. En particular, un estudio de 2020 publicado en Public Budgeting & Finance no encuentra un modelo SCB estándar debido a las necesidades y características específicas del distrito.

Figura 1.2: Componentes de un Modelo de Presupuesto Centrado en el Estudiante

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Fundación	Una cantidad base o común de instrucción basada en el análisis de datos verificables y que proporciona suficientes recursos para educar a los estudiantes a un estándar constitucionalmente adecuado.
Relevancias	Las relevancias asignan suficientes recursos a los estudiantes que requieren mayores recursos para aprender y alcanzar niveles similares a los de sus compañeros sin necesidad.
Mantener estrategias inofensivas	Disposiciones para limitar la cantidad de pérdidas de fondos que una escuela podría experimentar de un año a otro.
Perspectiva de inscripción	Las tendencias de inscripción se tienen en cuenta en el análisis presupuestario para identificar las necesidades en instalaciones específicas.
Disposiciones para escuelas pequeñas	Formular consideraciones para proporcionar fondos adicionales a las escuelas pequeñas para ayudar a cubrir los costos operativos básicos de funcionamiento de una escuela.
Costo	La fórmula tiene un cronograma de implementación realista, de modo que la fórmula cumpla con los parámetros presupuestarios del distrito año tras año.

Fuente: Proyecto de Financiamiento Escolar de Connecticut

A partir de las entrevistas en profundidad de Hanover con directores de presupuesto, funcionarios fiscales y directores financieros que representan a 13 distritos escolares, los participantes reiteran perspectivas sobre la ponderación que pueden permitir satisfacer diferentes niveles de necesidades de los estudiantes y servicios de apoyo que corresponden a satisfacer esas necesidades. Por ejemplo, los estudiantes que están aprendiendo inglés en niveles de competencia más altos requieren menos apoyo que aquellos en niveles de principiante o intermedio. Los pesos basados en el grado son prominentes entre los participantes, específicamente aquellos enfocados en los primeros grados, dada la necesidad de clases más pequeñas. Sin embargo, los participantes mencionan dar a las escuelas secundarias relevancias especiales para abordar la especialización de materias y las necesidades de clases múltiples en varios casos. Las ponderaciones especiales de la escuela preparatoria también se aplican cuando la educación profesional y técnica se incluye en el modelo de ponderación.

Dependiendo de los diferentes niveles de educación especial, los estudiantes necesitarán más apoyo. Lo mismo con los estudiantes de inglés y los estudiantes en KO a 1. Tener esa diferenciación es realmente importante para asegurarse de que las escuelas con un mayor número de esos estudiantes tengan los recursos que necesitan, lo cual es esencial. Y elimina ese factor de presión".

– Peer District Budget Director

“En la escuela preparatoria, los estudiantes se mueven de una clase a otra y tienes maestros que se especializan en diferentes materias. Cosas como esa crean la necesidad de mayores necesidades de personal, así como la amplitud de los programas. Estas tienen tecnología y otras cosas que no se ven en todos los ámbitos. Entonces, dicho todo esto, tenemos un suplemento de escuela preparatoria”.

–Peer District Budget Director

INVESTIGACIÓN SOBRE CONSIDERACIONES DE RELEVANCIA DE COMPONENTES

Los datos permiten a los distritos revisar las magnitudes de ponderación y evaluar si las fórmulas comprenden las ponderaciones más adecuadas para cada componente. Por lo tanto, los distritos deben evaluar cuidadosamente cómo las modificaciones de la fórmula afectan a todas las poblaciones y considerar los desafíos comunes al seleccionar las ponderaciones de la fórmula de financiamiento escolar que se presentan en la Figura 1.3.

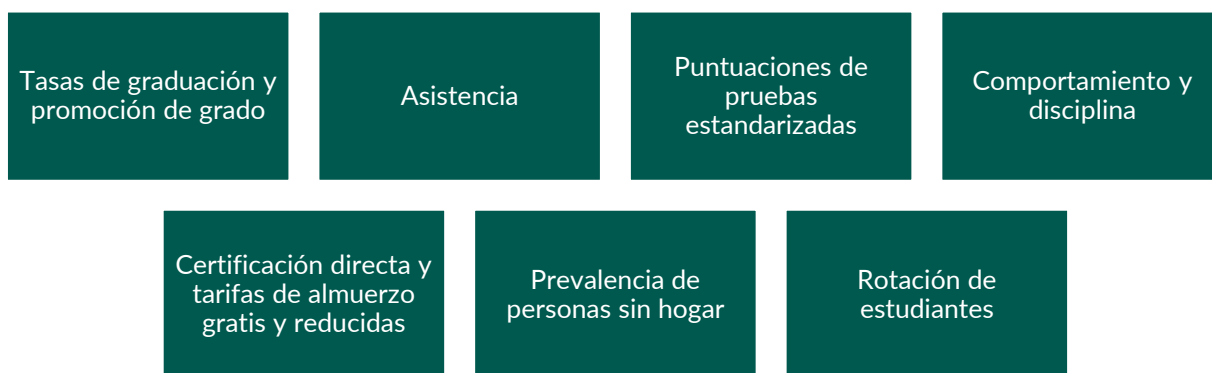
Figura 1.3: Desafíos comunes en la elección de fórmulas

	Las necesidades conflictivas de los diferentes grupos de estudiantes.		Compensar a las escuelas que no pueden recaudar fondos externamente
	Poder diseñar fórmulas basadas en programas deseados en lugar de realidades presupuestarias		Establecer los incentivos adecuados a través de ponderaciones (para evitar programas restrictivos y costosos)
	Qué tan rápido las fórmulas pueden volverse demasiado complicadas		Encontrar el equilibrio adecuado de financiación en planteles diversos y variados.
	Adaptación de fórmulas a entornos fiscales y escolares cambiantes		Asegurarse de que las ponderaciones/financiamiento cubran los costos de educar a los diferentes tipos de estudiantes y que las escuelas realmente brinden programas y servicios apropiados (es decir, implementen sistemas de gestión del desempeño y rendición de cuentas).

Fuente: Estrategias de Recursos Educativos

De las entrevistas en profundidad de Hanover, los participantes citan una variedad de medidas que utilizan para establecer fórmulas para asegurarse de que su modelo funcione de una manera que se alinee con las prioridades estratégicas del distrito. Los patrones sociodemográficos a menudo se examinan para garantizar aún más la equidad. La figura 1.4 enumera las medidas utilizadas para determinar y evaluar los pesos.

Figura 1.4: Medidas para realizar un seguimiento del rendimiento



POBLACIONES ESTUDIANTILES

Las poblaciones estudiantiles comunes que se ponderan en los modelos de presupuesto centrado en el estudiante incluyen estudiantes de inglés, estudiantes con discapacidades, estudiantes de bajo y alto rendimiento, nivel de grado y estudiantes en situación de pobreza. Entre los distritos urbanos grandes, la pobreza, el nivel de grado y los estudiantes de bajo y alto rendimiento comprenden los factores más ponderados. Aunque con menos frecuencia, los distritos pueden considerar personas sin hogar, movilidad, estudiantes vocacionales y otras poblaciones específicas del distrito. **Involucrando a las partes interesadas para obtener perspectivas sobre qué poblaciones estudiantiles y para incluir programas asociados, informará las decisiones para determinar cuáles aparecen en la fórmula de financiación escolar.** La Figura 1.5 enumera los estándares a través de los cuales se puede medir la efectividad de los componentes de la fórmula de la población estudiantil para satisfacer las necesidades escolares de manera independiente y colectiva.

Figura 1.5: Estándares del componente de la población estudiantil



- ☐ **Relevante:** Vinculado a una necesidad real del estudiante que generalmente requiere recursos adicionales para abordarse de manera efectiva;
- ☐ **Medible:** objetivo, cuantificable y de una fuente de datos que se considera en general precisa y confiable;
- ☐ **Independiente:** No es algo que las escuelas puedan controlar. De lo contrario, las relevancias pueden crear incentivos no intencionales (y a veces contrario);
- ☐ **Significativo:** Presente en al menos tres a cinco por ciento de la población estudiantil sin incumbir a todos los estudiantes; y
- ☐ **Diversificado:** Presente en más de una escuela y tiene una variación significativa entre las escuelas.

Estrategias de recursos educativos

CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD

Los distritos también deben considerar las características de la escuela y la comunidad al determinar los componentes de la fórmula, ya que ciertas escuelas pueden requerir apoyo más allá de las necesidades basadas en la población estudiantil. La Figura 1.6 presenta cinco características comunes que resaltan la importancia de tener en cuenta los factores ajenos a los estudiantes en las fórmulas de financiación. Estas

características conciernen a factores escolares (p. ej., programas ofrecidos, tamaño) y factores comunitarios (p. ej., pobreza, delincuencia).

Figura 1.6: Factores de fórmula de la escuela y la comunidad

CARACTERÍSTICA	RAZÓN	CONSIDERACIONES CLAVES
Concentración de pobreza o de necesidad del estudiante	La asignación de fondos para estudiantes en áreas de alta pobreza permite a los distritos tener en cuenta el efecto de los hogares de bajos ingresos en los resultados de los estudiantes.	Los distritos deben evitar la financiación de la concentración de la pobreza con límites estrictos, ya que pueden crear desigualdad en escuelas similares y grandes diferencias en la financiación de un año a otro cuando las escuelas superan los límites.
Necesidades de la Comunidad	Las escuelas pueden beneficiarse de la financiación cuando se vean afectadas por factores específicos del vecindario. Por ejemplo, las escuelas en áreas con tasas de criminalidad más altas pueden necesitar recursos adicionales para apoyar a los estudiantes que experimentan más traumas. 	Los distritos pueden abordar los factores relacionados con la comunidad mediante la aplicación de fondos a los estudiantes según su vecindario. Este enfoque permite a los distritos apoyar a los estudiantes que viven en áreas desatendidas o viven en áreas desatendidas, pero asisten a la escuela en otro vecindario.
Programas especiales	Las escuelas pueden requerir fondos para ejecutar programas específicos (por ejemplo, educación profesional y técnica, Bachillerato Internacional).	Proporcionar fondos para programas especiales genera fondos desiguales porque asegura que ciertas escuelas tengan ofertas más suplementales que no están relacionadas con las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, dicha financiación puede ampliar las oportunidades para todos los estudiantes y ser beneficiosa si las escuelas revisan cuidadosamente el acceso al programa.
Escuelas pequeñas	Las escuelas pequeñas pueden necesitar recursos adicionales debido a los altos costos fijos y la menor financiación por estudiante.	Las escuelas pequeñas deben administrar los costos fijos típicos para operar su edificio, pero reciben menos fondos debido a las bajas inscripciones. Por lo tanto, los distritos pueden asignar recursos adicionales para mantener el funcionamiento de las escuelas pequeñas. Sin embargo, esta solución reduce la equidad entre las escuelas porque las escuelas con poblaciones estudiantiles similares reciben diferentes niveles de financiación.
Proyecciones de inscripción	Las escuelas pueden ver grandes cambios en su presupuesto asignado de un año a otro debido al aumento o disminución de la inscripción en el campus específico y/o en todo el distrito en su conjunto.	La estabilidad del presupuesto está directamente ligada a la estabilidad de la inscripción de estudiantes tanto a nivel del distrito como de la escuela. Los cambios demográficos de un distrito y los cambios de población en el área geográfica conducen a una disminución en la inscripción, así como a cambios en los tipos de estudiantes a los que sirven los distritos y las escuelas.

Fuente: Estrategias de Recursos Educativos¹

¹ Figure design reproduced verbatim with text adapted from: Ibid.

Los participantes de la entrevista en profundidad notaron que las escuelas que implementaron modelos anteriores que asignaban fondos en función de los números de inscripción y las proporciones FTE ponderadas carecían de la capacidad de brindar suficiente apoyo académico y socioemocional para mitigar los impactos de la pobreza en los estudiantes, como problemas de asistencia y comportamiento, y tasas de graduación y promoción de grado. **Por lo tanto, los distritos implementan marcos presupuestarios centrados en los estudiantes para garantizar que las escuelas con grandes proporciones de estudiantes empobrecidos o de bajo rendimiento tengan acceso a más recursos para mejorar los resultados académicos y socioemocionales.**

*Digamos que una escuela tiene un nivel de pobreza muy bajo, tal vez el 20% de los estudiantes reciben almuerzo gratis y a precio reducido y hay otra escuela, del mismo tamaño, pero el 80% de los estudiantes reciben almuerzo gratis y a precio reducido y tiene una tasa de graduación o lectura muy diferente tasas de aptitud. En el modelo de financiamiento que teníamos antes, esas escuelas serían financiadas de manera similar, tal vez con la única excepción de la pequeña cantidad de dinero del Título I. Cuando se cambian los modelos de financiamiento para **ponderar cosas como la pobreza**, entonces los recursos en la escuela con mayor pobreza obtendrían más, y así podría comprar más recursos para los estudiantes. Tal vez tendría un **consejero adicional o más maestros o más liderazgo escolar** o más participación para los estudiantes.*

– Peer District CFO

PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

Educación e involucrar a los miembros de la comunidad se clasifica como el consejo número uno en los distritos entrevistados. Muchos distritos involucran a las comunidades locales y al personal escolar en el desarrollo y las revisiones del modelo. Los aportes de la comunidad y los maestros se pueden obtener a través de reuniones públicas y comités de múltiples partes interesadas. Varios distritos también utilizan regularmente encuestas y herramientas similares para recopilar opiniones, incluyendo la presentación de propuestas competitivas para estrategias de ponderación. Sin embargo, los participantes destacan que toda fórmula del FSM resulta en ganadores y perdedores. Los distritos deben mantener un proceso claro y transparente que eduque a las partes interesadas y les permita brindar su opinión.

*La participación de la comunidad es una gran parte de esto. Involucrar a las partes interesadas y asegurarse de que sientan que tienen aportes al proceso es crucial para la implementación exitosa del modelo. **Alguien siempre va a sentir que está perdiendo en el modelo. Debe anticipar eso y descubrir cómo puede involucrarlos en por qué ese es el caso o cómo beneficia al distrito en su conjunto.***

– Peer District Budget Director

Además, los distritos deben desarrollar una estrategia de comunicación para garantizar que las partes interesadas entiendan el proceso de financiación, lo que sucederá y las razones de las decisiones. Las estrategias de comunicación deben incluir los tres elementos descritos en la Figura 1.7. Los distritos también deben identificar quién comunica y recibe información, métodos de comunicación y métodos para recibir comentarios.

Figura 1.7: Elementos de una estrategia de comunicación

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Vista general del proceso	■ Describir cómo el distrito desarrolla su presupuesto (p. ej., fechas importantes, plazos) ■ Describir el proceso de toma de decisiones. ■ Presentar los principios y las prioridades estratégicas que guían la elaboración del presupuesto y considerar respaldar esta información con una misión, visión o declaración de valores o teoría de la acción y un conjunto de metas o áreas de mejora. ■ Proporcionar información sobre el desempeño anterior para demostrar la necesidad de un cambio
Participación de los interesados	■ Crear un proceso para involucrar las perspectivas de las partes interesadas ■ Asegúrese de que las partes interesadas tengan una comprensión clara de los desafíos que el distrito está abordando con los aportes de las partes interesadas (p. ej., comunicar cambios, involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones) ■ Alinear acciones para involucrar a las partes interesadas (p. ej., fomentar la participación si está interesado en utilizar los comentarios de las partes interesadas para realizar cambios)
Explicación de las Decisiones	■ Transmitir claramente las decisiones presupuestarias y cómo se diferencian de los planes anteriores ■ Proporcionar contexto para el cambio en los modelos. ■ Presentar la información de manera que cualquier miembro de la audiencia pueda entender ■ Incluir fundamentos, compensaciones consideradas y principios rectores utilizados en el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Asociación de Oficiales de Finanzas del Gobierno

Una vez que los distritos distribuyen los fondos y los recursos, los líderes también pueden adaptar los mensajes clave a grupos de partes interesadas específicos, como los directores, y compartir información en toda la comunidad. La figura 1.8 enumera las acciones que los líderes deben tomar después de determinar la fórmula del presupuesto.

Figura 1.8: Elementos de acción de comunicación de la fórmula presupuestaria

	Elementos de acción ☐ Comparta las decisiones finales de diseño (incluido el total de dólares en el grupo, las características seleccionadas de los estudiantes para ponderar y las decisiones de políticas relacionadas) con las partes interesadas más amplias del distrito, los directores, los miembros de la comunidad y la junta a través de reuniones públicas, preguntas frecuentes u otros lugares. ☐ Explique cómo cambiarán los presupuestos escolares y qué otros factores, como los cambios en los ingresos y la inscripción, afectan los presupuestos. ☐ Reunirse con las partes interesadas de las comunidades más afectadas por el cambio de financiación, incluidos los directores, supervisores de directores y miembros de la junta (es decir, las escuelas que experimentan grandes pérdidas y/o grandes ganancias debido a la fórmula). ☐ Comunicar cambios clave en el cronograma del presupuesto y nuevos apoyos a los directores para el próximo proceso presupuestario.
---	---

	☐ <i>Aclarar las funciones y expectativas del director y de la oficina del distrito para el próximo proceso presupuestario.</i>
--	--

Fuente: Estrategias de Recursos Educativos

SECCIÓN II: MARCO DE PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE DE CHERRY CREEK

PRESUPUESTO CENTRADO EN EL ESTUDIANTE: APOYO A LAS NECESIDADES ESCOLARES Y ESTUDIANTILES DEL CCSD

Con base en la investigación descrita en la sección anterior, CCSD comenzó a planificar acciones en enero de 2021 para desarrollar un marco y una fórmula para la implementación inicial en el año escolar 2022-23. Esta sección describe los pasos y los puntos de decisión que CCSD tomó durante el proceso. El Distrito Escolar de Cherry Creek proporcionó todos los datos y detalles presentados en esta sección. El objetivo general del distrito era proporcionar una metodología transparente en todo el distrito que demuestre cómo CCSD asigna los recursos presupuestarios, tanto de personal como de otro tipo, para educar y servir a los estudiantes mientras se cumplen los estándares de excelencia definidos por nuestros Valores y Plan Estratégico.

MARCO GENERAL

El marco presupuestario centrado en el estudiante de CCSD para la implementación inicial en el año escolar 2022-23. Figura 2.1. describe los componentes clave.

Figura 2.1: Componentes del marco

Presupuesto centrado en el estudiante FY2022-23



MEJOR PRÁCTICA: Aportación de ideas y recopilar las perspectivas de las partes interesadas

CCSD creó un grupo multifuncional de líderes y representantes del distrito para explorar tres áreas de enfoque descritas en la Figura 2.2. Las áreas de enfoque guiarán la implementación y la planificación durante la vida total del proyecto.

Figura 2.2: Áreas de enfoque



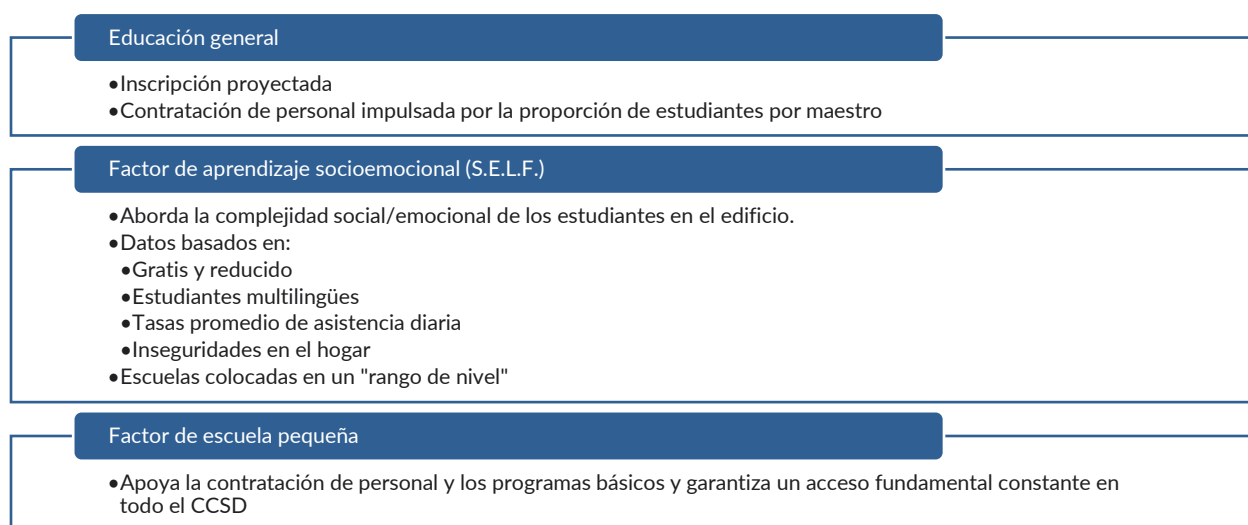
Este proyecto de varios años tiene como objetivo garantizar que el marco presupuestario dirija los fondos y los recursos del distrito para encontrar a los estudiantes donde están cuando vienen a las escuelas de CCSD. El grupo de trabajo comenzó definiendo estándares mínimos de acceso por nivel escolar. Estos estándares son las oportunidades programáticas y de enriquecimiento mínimas a las que todos los estudiantes de CCSD

deben tener acceso, independientemente de la escuela, para garantizar los estándares de excelencia de CCSD. Luego, el grupo examinó la contratación de personal en todas las escuelas, por nivel, tanto por la consistencia del acceso como por la equidad para identificar necesidades adicionales de personal donde se identifiquen o anticipen mayores recursos, y cómo los cambios en la inscripción prevista pueden afectar la contratación de personal en relación con esas necesidades. El equipo del distrito también colaboró internamente y con colaboradores externos para identificar grupos de estudiantes históricamente marginados, incluida la identificación de grupos de estudiantes adicionales en CCSD que enfrentan desafíos sistémicos y estructurales.

MEJOR PRÁCTICA: Identifique qué componentes de la fórmula satisfarán las necesidades de las escuelas y del distrito y considere las características de la escuela y la comunidad

CCSD se esforzó por priorizar y abordar el bienestar general de los estudiantes del distrito. La Figura 2.3 describe los componentes identificados y adoptados para asegurar que las metodologías se alineen con las prioridades del distrito.

Figura 2.3: Fórmula de contratación de personal



MEJOR PRÁCTICA: Use ponderaciones basadas en datos para construir fórmulas y diseñar estrategias para proteger las escuelas con matrículas decrecientes

CCSD desarrolló S.E.L.F. las clasificaciones por niveles y el promedio de matrícula decreciente son mecanismos que se evaluarán y refinarán en los próximos años, pero servirán para apoyar a las escuelas durante la transición inicial al nuevo marco y fórmula. Además, el distrito ha desarrollado un marco de Hold Harmless para brindar continuidad adicional a corto plazo. Las Figuras 2.4 - 2.6 demuestran estos cálculos.

Figura 2.4: S.E.L.F. Rangos de nivel

Free and Reduced Lunch					Average Daily Attendance (ADA)				
		Elementary	Middle School	High School			Elementary	Middle School	High School
	Tier 1	0% - 20%	0% - 20%	0% - 20%		Tier 1	Above 94%	Above 94%	Above 92%
	Tier 2	20% - 40%	20% - 40%	20% - 40%		Tier 2	93% - 94%	93% - 94%	91% - 92%
	Tier 3	40% - 50%	40% - 50%	40% - 50%		Tier 3	92% - 93%	92% - 93%	90% - 91%
	Tier 4	Above 50%	Above 50%	Above 50%		Tier 4	Below 92%	Below 92%	Below 90%
English Language Learners					Home Insecurities (Homeless)				
		Elementary	Middle School	High School			Elementary	Middle School	High School
	Tier 1	0% - 15%	0% - 10%	0% - 10%		Tier 1	Below 0.5%	Below 0.5%	Below 0.5%
	Tier 2	15% - 20%	10% - 15%	10% - 15%		Tier 2	0.5% - 1%	0.5% - 1%	0.5% - 1%
	Tier 3	20% - 40%	15% - 35%	15% - 30%		Tier 3	1% - 2%	1% - 2%	1% - 2%
	Tier 4	Above 40%	Above 35%	Above 30%		Tier 4	Above 2%	Above 2%	Above 2%

Cada componente se clasifica en un nivel para cada escuela, como se muestra en la Figura 2.4. El total de S.E.L.F. la clasificación de nivel para la escuela es un promedio de los cuatro componentes. Basado en una escuela S.E.L.F. clasificación de nivel promedio, la contratación de personal que se agrega es la siguiente:

- Escuelas primarias – multiplicar por 0.25
- Escuelas secundarias: multiplique por 0.5
- Escuelas preparatorias: multiplique por 1.0

En la Figura 2.5, el ejemplo ilustra por qué la contratación de personal general en el año fiscal 2022-23 será 0,56 FTE más alta que la fórmula anterior a pesar de la disminución de la inscripción.

Figura 2.5: Promedio de matrícula decreciente: ejemplo de escuela primaria

	Old Formula	New Formula
FY2021-22 Projected Enrollment	475	475
FY2022-23 Projected Enrollment	442	442
Enrollment Used for Staffing	442	459
Student / Teacher Ratio	18.50	18.50
Calculated Staffing	23.89	24.78
Add for Small School Staffing	-	-
Enrollment Based Staffing	23.89	24.78
Prior Alternate Allocations	0.77	-
S.E.L.F. Tier Score		1.75
S.E.L.F. Tier Staffing		0.44
FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula	24.66	25.22

School is seeing the benefit of the declining enrollment averaging

Para ciertas escuelas, la fórmula anterior puede haber proporcionado más personal. Estas escuelas quedarán sin daños durante la transición al aplicar la fórmula anterior, como lo demuestra el ejemplo de la Figura 2.6.

Figura 2.6: Hold Harmless – Ejemplo de escuela primaria

	Old Formula	New Formula
FY2021-22 Projected Enrollment	439	439
FY2022-23 Projected Enrollment	432	432
Enrollment Used for Staffing	432	436
Student / Teacher Ratio	18.50	18.50
Calculated Staffing	23.35	23.54
Add for Small School Staffing	-	-
Enrollment Based Staffing	23.35	23.54
Prior Alternate Allocations	1.28	-
S.E.L.F. Tier Score		1.75
S.E.L.F. Tier Staffing		0.44
FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula	24.63	23.98

MEJOR PRÁCTICA: Asegúrese de que los modelos hayan pasado por varias revisiones y brinde medidas de transición junto con desarrollo profesional para líderes escolares y distritales

CCSD ha aplicado el marco y las fórmulas en todos los planteles utilizando los mejores datos disponibles para medir el efecto. Como se describe en los ejemplos anteriores, los líderes del distrito luego tomaron decisiones de ajuste y trabajaron con los líderes del campus en el desarrollo de recursos y capacitación para aplicar las nuevas fórmulas. El distrito ha trabajado y seguirá trabajando con los líderes de cada plantel para comprender mejor la implementación. Según estimaciones preliminares, para el año fiscal 2022-23, si el distrito se hubiera mantenido con la fórmula anterior, la contratación de personal habría disminuido en 127 puestos. Con la nueva fórmula de financiación, 61 de esos puestos deben conservarse, aunque las decisiones finales y los niveles de personal están sujetos a cambios durante el proceso de elaboración del presupuesto.

- 37 posiciones en el Nivel Elemental
- 22 posiciones en el Nivel de Escuela Secundaria
- 2 Posiciones en el Nivel Preparatoria.

En resumen, la Figura 2.7 demuestra el impacto total en la financiación del distrito al comparar la fórmula nueva con la fórmula anterior. En total, los campus del distrito verán un aumento de más de \$6,000,000 en fondos.

Figura 2.7: Resumen preliminar de contratación de personal de educación general*

	Elem	Middle	High	Total
FY2022-23 (Old Formula)	90,668,061	50,660,228	78,458,036	219,786,325
FY2021-22 (Old Formula)	99,146,703	53,600,110	77,946,592	230,693,406
Variance	\$ (8,478,642)	\$ (2,939,882)	\$ 511,444	\$ (10,907,081)
FY2022-23 (New Formula)	93,840,376	52,548,391	78,643,831	225,032,598
FY2022-23 (Old Formula)	90,668,061	50,660,228	78,458,036	219,786,325
Preserved Staffing	\$ 3,172,315	\$ 1,888,164	\$ 185,794	\$ 5,246,273
	Elem	Middle	High	Total
Ratio Based (Current Proj Enrollment)	87,291,898	49,556,052	76,046,736	212,894,686
Declining Enrollment	4,350,882	1,524,978	257,985	6,133,845
Small School	255,661	244,226	558,968	1,058,854
S.E.L.F.	1,596,282	956,694	1,053,439	3,606,415
Hold Harmless	345,653	266,441	726,703	1,338,798
Total New Formula Allocations	6,548,479	2,992,339	2,597,094	12,137,912
FY2022-23 (New Formula)	\$ 93,840,376	\$ 52,548,391	\$ 78,643,831	\$ 225,032,598

This shows the incremental financial impact by lever of the new formula

* las proyecciones de inscripción cambian a lo largo del proceso; números finales por determinar

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN DE HANOVER

Hanover Research proporciona investigación y análisis personalizados de alta calidad a través de un modelo costo eficaz que ayuda a los clientes a tomar decisiones informadas, identificar y aprovechar oportunidades y aumentar su eficacia.

NUESTRAS SOLUCIONES

SOLUCIONES ACADÉMICAS

- **Preparación universitaria y profesional:**
Apoyar la graduación de los estudiantes a tiempo y preparar a todos los estudiantes para la educación postsecundaria y las carreras.
- **Programa de Evaluación:**
Mida el impacto del programa para respaldar inversiones informadas y basadas en evidencia en recursos que maximicen los resultados de los estudiantes y administren los costos.
- **Entornos seguros y de apoyo:**

SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS

- **Participación de la familia y la comunidad:**
Ampliar y fortalecer las relaciones familiares y comunitarias e identificar asociaciones comunitarias que apoyen el éxito de los estudiantes
- **Reclutamiento, Retención de Talento & Desarrollo:**
Atraer y retener al mejor personal a través de una mejor comprensión de la experiencia docente y las necesidades de desarrollo profesional del personal.

Crear un entorno que respalde las necesidades académicas, culturales y socioemocionales de los estudiantes, los padres y el personal a través de una evaluación anual integral del clima y la cultura.

- **Mejora de Operaciones:**
Aborde de manera proactiva los cambios en la demografía, los niveles de inscripción y las expectativas de la comunidad en sus decisiones presupuestarias.

SOLUCIÓN DE LIDERAZGO

Cree una administración de alto rendimiento que sea la primera opción para los estudiantes, los padres y el personal.

NUESTROS BENEFICIOS



EXPERT

200+ analysts with multiple methodology research expertise



FLEXIBLE

Ongoing custom research agenda adapts with organizations' needs



DEDICATED

Exclusive account and research teams ensure strategic partnership



EFFICIENT

Annual, fixed-fee model shares costs and benefits

