



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA, GOBIERNO Y GESTION PUBLICA

**“IDENTIFICAR CÓMO LAS FECHAS DE PLANIFICACIÓN DE LOS PLANES DE
MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL AÑO 2021 INCIDEN EN LA GESTIÓN DE
LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES, DEL DEPARTAMENTO DE
EDUCACION MUNICIPAL DE LA COMUNA DE LA ESTRELLA, PROVINCIA
CARDENAL CARO REGIÓN DE O'HIGGINS”**

Alumna/o: Pablo Menares Pino

Profesor de Seminario: Eduardo Morales

Trabajo para para optar al título de Ingeniero de Ejecución
en Gestión Pública

SANTIAGO, 2022

RESUMEN

En el año 2008 se promulga la Ley N° 20.248, conocida como “ley SEP” (subvención escolar preferencial) la cual es creada con el objetivo de “*mejorar la calidad de los establecimientos educacionales con alumnos prioritarios*”, es decir, estudiantes en situación socioeconómica que dificulta la posibilidad de acceder de manera equitativa e igualitaria a una educación de calidad.

En el año 2011, se modifica la ley SEP a través de Ley N° 20.550, A partir de este año, el Ministerio de Educación (MINEDUC), modifica los requisitos para dar continuidad al convenio de igualdad y oportunidad educativa, desde ahora serían los Directores quienes obligadamente debían elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en otras palabras, la responsabilidad de gestión de los recursos financieros, así como el éxito del objetivo de la Ley, recaería en los establecimientos que contarán con un convenio vigente. Originalmente, no se consideraba la participación de directores/as de cada establecimiento educacional, con la modificación se asigna como único responsable de la elaboración del PME al director/a en conjunto con la comunidad escolar.

Según la Ley N° 20.550, el PME del año 2021 se planifico entre abril y mayo año 2021, se ejecutó desde mayo a diciembre del 2021 y se evaluara en marzo 2023.

El Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), se planifica en marzo del año 2020 y se ejecuta a partir de enero del 2021. Es este desfase el que afecta negativamente al PME en la implementación, y en la evaluación, situación que obliga a modificar indicadores de gestión financieras previamente planificadas en el presupuesto del DAEM.

CONTENIDO

RESUMEN.....	2
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	8
CAPITULO 2.....	9
2.1 MARCO TEÓRICO.....	9
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	13
3.1 ENFOQUE.....	13
3.2 FUENTE DE DATOS.....	13
3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.4 UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA.....	15
3.5 UNIDAD DE ANALISIS.....	16
3.6 LIMITES DE LA INVESTIGACION	17
CAPITULO 4: ANTECEDENTES.....	18
CAPITULO 5. HALLAZGOS: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
CAPITULO 6: CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	55

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. Gráfico N°1 NÚMERO DE PERSONAS POR GRUPO ETARIO.....	20
2. Figura N°1 ORGANIGRAMA.....	21
3. Tabla N°1 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GARVID V/S MODELO DE PME ETAPA ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	25
4. Tabla N°2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GARVID V/S MODELO DE PME ETAPA FORMULACIÓN.....	26
5. Tabla N°3 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GARVID V/S MODELO DE PME ETAPA DE PROGRAMACIÓN.....	27
6. Tabla N°4 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GARVID V/S MODELO DE PME ETAPA DE EJECUCIÓN.....	28
7. Figura N°2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PME.....	29
8. Figura N°3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DAVID GARVID.....	29
9. Gráfico N°2 INDIQUE SU VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA COMUNA DE LA ESTRELLA.....	31
10. Gráfico N°3 COMUNA DE ORIGEN.....	32
11. Gráfico N°4 GÉNERO.....	33
12. Gráfico N°5 ¿CUANTOS AÑOS VINCULADOS A LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA COMUNA DE LA ESTRELLA?.....	34
13. Gráfico N°6 ¿CONOCE USTED ALGÚN INSTRUMENTO DE GESTIÓN RELACIONADO CON LA MEJORA CONTINUA DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL?.....	35
14. Tabla N°5 AÑOS VINCULADOS AL ÁREA DE LA EDUCACIÓN V/S CONOCIMIENTO DE INSTRUMENTO DE GESTIÓN.....	35
15. Gráfico N°7 SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA, ¿PODRÍA INDICAR CUAL ES EL INSTRUMENTO DE GESTIÓN EDUCACIONAL QUE CONOCE.....	36
16. Tabla N°6 TIPO DE VINCULACIÓN V/S INSTRUMENTO QUE CONOCE.....	36
17. Gráfico N°8 CONOCE LA LEY 20.248.....	37
18. Tabla N°7 TIPO DE VINCULACIÓN V/S DE LA LEY SE.....	37
19. Gráfico N°9 SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, ¿PODRÍA INDICAR QUE CONOCE DE LA LEY 20.248?.....	38
20. Gráfico N°10 ¿CONOCE EL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)?.....	39

21. Tabla N°8 AÑOS DE VINCULACIÓN V/S CONOCIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO....	39
22. Gráfico N°11 ¿PODRÍA FUNDAMENTAR SU RESPUESTA ANTERIOR INDICANDO QUE CONOCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO?.....	40
23. Gráfico N°12 ¿USTED CONOCE EL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE ALGÚN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL DE LA COMUNA DE LA ESTRELLA?.....	40
24. Gráfico N°13 SI LA RESPUESTA ANTERIOR FUE NEGATIVA FUNDAMENTE SU RESPUESTA ¿POR QUÉ NO CONOCE EL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO?.....	41
25. Gráfico N°14 SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA N°11 FUE AFIRMATIVA, ¿EN QUÉ FASE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCACIONAL HA PARTICIPADO?.....	42
26. Gráfico N°15 ¿EN QUE FASE O SUB-ETAPA A PARTICIPADO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO?.....	42
27. Gráfico N°16 EN RELACIÓN A LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿QUÉ ASPECTO LE PARECIÓ IMPORTANTE Y POR QUÉ?.....	43
28. Gráfico N°17 ¿SABÍA USTED QUE EXISTEN DOS FECHAS DIFERENTES PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN EL MINEDUC, Y EL PLAN ANUAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL?.....	44
29. Gráfico N°18 ¿COMO CONSIDERA LA EXPERIENCIA DE HABER PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO PME?.....	45
30. Gráfico N°19 ¿QUISIERA AGREGAR ALGO MÁS EN RELACIÓN A LA LEY 20.248?.....	46
31. Gráfico N°20 ¿CUANTOS AÑOS LLEVA VINCULADO AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN? 48	
32. Gráfico N°21 ¿CUAL ES SU GRADO ACADÉMICO?.....	49
33. Tabla N° 9 MODIFICACIONES PRESUPUESTO 2021.....	50
34. Tabla N°10 MODIFICACIONES LEY SEP 2021.....	51

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2008 se crea la Ley N° 20.248, Ley Subvención Escolar Preferencial, conocida como Ley SEP donde su objetivo principal es disminuir la brecha respecto de las oportunidades para acceder a la educación de los estudiantes vulnerables. A partir de esto crean mecanismo de financiamiento que van en beneficio de quienes más lo necesitan, por lo cual aquellos establecimientos que atiendan a estudiantes con estas características una subvención adicional.

A fin de concretar la entrega de esta subvención preferencial las municipalidades a través de su sostenedor (Alcalde) deben firmar un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Este convenio da la oportunidad a los DAEM de cada municipalidad de recibir recursos financieros que ayudarán a concretar el objetivo de la ley

Los sostenedores deben presentar anualmente un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) el cual se elaborará en conjunto con la comunidad escolar, entregando así un diagnóstico que justifica la subvención solicitada. Dicho PME cuenta con acciones a ejecutar anualmente.

La ley SEP, faculta al Ministerio de Educación (MINEDUC), de solicitar a los sostenedores anualmente el PME, el cual se elabora según la normativa, en el primer trimestre del año en curso para ser ejecutado a partir del segundo trimestre del mismo año. Esto indica que mientras se elabora el PME, el DAEM ya está ejecutando su planificación anual que por normativa esta debió ser elaborada en el último trimestre del año anterior.

A partir de lo antes señalado la investigación tomará como unidad de estudio el Departamento de Educación de La Estrella, durante el año 2021, con el propósito de identificar los efectos en términos de gestión respecto del desfase de fecha en la planificación y ejecución de este instrumento denominado Plan de Mejoramiento Educativo PME.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Identificar los efectos en la gestión financiera, que producen las fechas asignadas por el MINEDUC para entregar la planificación de acciones de los establecimientos educacionales, durante el período del 2021, en el DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O'Higgins.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Describir los efectos que producen las fechas establecidas por el MINEDUC en la implementación de las acciones de los PME, durante el período del 2021, en el DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O'Higgins.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Conocer las atribuciones normativas de la Ley N° 20.248 Subvención Escolar Preferencial (SEP) que obliga al MINEDUC a definir fechas de ejecución de la Fase Estratégica y la Fase Anual de los PME en los establecimientos educacionales.
- 2.- Determinar en qué área de la organización, (Adquisiciones, Contabilidad/Finanzas, y Personal) afecta negativamente el desfase de fechas en la ejecución presupuestaria del DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O'Higgins.
- 3.- Evaluar las prácticas implementadas en la elaboración del diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de los PME correspondientes a los establecimientos educacionales de la Municipalidad de La Estrella, Región de O'Higgins

1.3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de investigar la problemática presupuestaria del departamento del DAEM de la Municipalidad de la Estrella y la planificación de las acciones de los establecimientos educacionales pertenecientes a la misma institución, es conocer los efectos que ésta tiene en uno de sus principales instrumentos de gestión que es la planificación, considerando que para llevar a cabo las acciones que proponen las escuelas deben estar reflejadas en el presupuesto.

Lo anterior muestra el desafío al que debe enfrentarse un profesional del área de la administración pública, puesto que existe una teoría administrativa y la realidad organizacional, la cual se interpone en este caso que atañe al DAEM el desfase de ajustar gastos no estimados en el presupuesto inicial.

Uno de los objetivos que debe llevar a cabo un profesional del área de la administración pública, es lograr que los recursos asignados por el Estado sean ejecutados de manera eficiente y eficaz. Para el caso de la problemática a la cual se ve enfrentado el DAEM de la Estrella, incide directamente en la organización, en el control, la evaluación y por ende en la retroalimentación, siendo sus resultados contrarios a una educación de calidad.

CAPÍTULO 2:

2.1. MARCO TEÓRICO

En el año 2005, en el primer período de la Presidenta Michelle Bachelet, se presentó el proyecto de ley de la Subvención Escolar Preferencial, en adelante SEP, siendo el eje central del Gobierno dar sentido social al crecimiento, para que éste se transforme en un mayor bienestar para todos los chilenos, reduciendo la pobreza y la desigualdad, es así como el objetivo central del proyecto se orienta a mejorar la calidad de la educación entregando un recurso adicional a la subvención general a aquellos estudiantes calificados como prioritarios pertenecientes a establecimientos educacionales que atiendan a dichos estudiantes de familias socio-económicamente vulnerables.

La igualdad de oportunidades y el tratamiento justo de todos los ciudadanos que componen una sociedad democrática debe ser un valor esencial que guíe la elaboración de la política pública especialmente en educación.

La Ley SEP introduce un cambio en la relación entre el Estado y los establecimientos educacionales. Hasta antes de esta ley no existía un control adecuado, para ello el Estado se asegura que los recursos públicos sean aplicados con efectividad al aprendizaje.

En el artículo 7º de la Ley SEP indica que los establecimientos educacionales para *incorporarse al régimen de la subvención escolar preferencial, cada sostenedor deberá suscribir con el Ministerio de Educación un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por el establecimiento educacional correspondiente. Dicho convenio abarca un período mínimo de cuatro años, que podrá renovarse por períodos iguales*".

El 27 de agosto del año 2011, mediante la ley, que se refiere al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización N° 20.529, en su artículo 112, N° 2, letra b), indica lo siguiente: "*Para efectos de esta ley se entenderá que el Plan de Mejoramiento Educativo es el mismo al que se hace referencia en la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, sin perjuicio de los requisitos de formulación del plan y los efectos en caso de incumplimiento, los que quedarán sujetos a las normas que contempla esta ley. El mencionado Plan deberá ser presentado conjuntamente a la Agencia de Calidad de la Educación*".

El 26 de octubre del año 2011, mediante la Ley N° 20.550 modifica el artículo 07, letra d) que señalaba que el sostenedor, es decir, la municipalidad debía *“elaborar con la comunidad del establecimiento educacional las acciones desde el primer nivel de transición en la educación parvularia hasta octavo básico”*. Con esta modificación la responsabilidad de la elaboración se traslada *“al Director del establecimiento y el resto de la comunidad”*. Esta acción descentraliza la elaboración del Plan de Mejoramiento Educacional, la cual permite introducir el control eficiente del recurso público asignado para el mejoramiento de la calidad de la educación, cumpliendo con esto, el objetivo central de la Ley SEP.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), mencionado en la Ley N°20.248 y sus modificaciones, hace mención al instrumento de planificación y gestión de los establecimientos educacionales, el cual orienta al fortalecimiento de los procesos institucionales y pedagógicos, en vías del mejoramiento formativo y educativo del establecimiento; desde lo cognitivo, social, emocional, cultural y valórico.

El diseño de este plan, se basa en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada comunidad escolar.

Para la elaboración de PME, según instructivo del MINEDUC, se requiere trabajar desde dos fases participativas:

- a) **Fase Estratégica:** es la instancia de participación de todos los actores de la comunidad educativa donde definen lo que se quiere abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación a mediano plazo (cuatro años). Esta fase se divide en tres sub-etapas:
 - a1) **Análisis del PEI:** es la instancia donde se analiza el marco del modelo de gestión de calidad y se definen las políticas del servicio educativo, en conjunto con las comunidades educativas del territorio sobre cómo potenciar el logro de los aprendizajes de los estudiantes a través de este instrumento y sus distintas acciones de gestión institucional.
 - a2) **Autoevaluación Institucional:** es el proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, siendo el espacio donde se analizan y reflexionan los resultados de la actual gestión educativa y pedagógica.
 - a3) **Planificación estratégica:** es la etapa donde se definen los objetivos, metas y estrategias que orientarán el periodo anual e identificarán los procesos

institucionales y pedagógicos que serán el eje central del que hacer formativo en los próximos cuatro años.

b) **Fase Anual:** su principal objetivo es priorizar y focalizar la propuesta que se realizará durante los cuatro siguientes años, especificando cuál de las acciones se abordarán cada año, así mismo de qué manera éstas se irán concretando de manera progresiva. Esta fase se divide en tres sub-etapas:

b1) Planificación anual: establece las prioridades para la propuesta del mejoramiento anual a partir de las necesidades actuales de la comunidad educativa, donde se analiza el PEI, y la interpretación de los datos trabajados durante la fase estratégica. Esta sub-etapa cuenta con dos momentos, el primero de Vinculación y un segundo de Planificación de Acciones. La Vinculación, como su nombre lo dice, vincula las estrategias y la propuesta anual de lo que significa la definición de la gestión educativa y cómo impactan en las acciones de mejoramiento. La Planificación de Acciones, es la que permite hacer efectivas las acciones del mejoramiento de los aprendizajes, es decir en esta etapa es cuando el establecimiento define su programación en relación a los gastos de bienes y servicios que solicitará durante el mismo año, para ello es fundamental que se reflejen los dos elementos: Indicadores de Seguimiento y la Elaboración de acciones para la mejora escolar.

b2) Implementación, monitoreo y seguimiento: Es el proceso de monitoreo y seguimiento que permite realizar de manera oportuna las correcciones que pudieran impedir el logro de la propuesta de mejoramiento anual, durante la ejecución del PME.

b3) Evaluación: al final de cada periodo el equipo directivo y técnico revisa los resultados cualitativos y cuantitativos del PME (factores externos, propios y la participación de los distintos actores de la comunidad educativa), sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias que se propondrán para el año siguiente.

En la revisión bibliográfica, se encontró un modelo de planificación estratégica del autor, David Garvin ¹, quien no solo se ha distinguido por ser profesor de “casos” sino que ha

¹ Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard en 1979, publicó en agosto de 1991, un libro titulado Operations Strategy: Text and cases. Garvin.

realizado numerosas aportaciones relacionadas con el uso de casos para la educación. Su modelo presenta dos miradas, una las similitudes y otra las diferencias. Sobre las correspondencias su diseño está basado en cuatro etapas, la primera es el Análisis del Entorno, la segunda en Formulación, la tercera en Programación y cómo cuarta etapa Ejecución.

La etapa del Análisis del Entorno, se asemeja a la Fase Estratégica del PME, ambas hacen un diagnóstico del entorno interno y externo de la organización.

En la etapa de la Formulación, también tiene mucha coherencia con la Fase del PME respecto de la planificación estratégica, donde se indican los objetivos y las metas.

La Programación corresponde a la Fase Anual del PME, y por último la Ejecución, corresponde a la Fase de Evaluación del PME.

Garvin² presenta un modelo de optimización de los tiempos y recursos que entrega una organización para lograr los objetivos de su existencia, porque una busca la rentabilidad económica y la otra la rentabilidad social.

El modelo citado, corresponde a un proceso de gestión empresarial donde describe las diversas etapas a seguir para alcanzar los objetivos de la organización, por ende, se incorporan acciones para medir los resultados y realizar correcciones al proceso de forma continua.

David Garvin y su modelo de planificación estratégica, presta una gran atención al proceso en sí mismo, a la forma de definir los objetivos, políticas y planes y a cómo estos se coordinan en los distintos niveles de la organización.

A partir del año 2000, se implementa en el sector público chileno, el proceso de modernización del Estado, el cual implica, entre sus objetivos, aumentar la transparencia institucional, la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y promover la capacitación interna de las personas que trabajan para el sector público. Es aquí donde la génesis de las iniciativas estratégicas de producción y su implementación, son trasladadas al área pública.

Si bien un modelo de planificación estratégica se centra en resultados cuantitativos que son los objetivos del sector privado, el Plan de Mejoramiento Educativo implementado por el Estado, apunta a resultados cualitativos, los cuales, independiente de su objetivo, éste se mide en términos cuantitativos.

2 Garvin 2018 Planeación Estratégica: un esquema en 4 etapas, Revista Financiera <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/planeacion-estrategica-un-esquema-en-4-etapas>

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Este estudio, La idea de investigación este estudio surge del análisis del Plan de Mejoramiento de Educación. Su principal objetivo, de acuerdo con la Ley 20.248, se orienta a la administración correcta y eficiente de sus recursos, los que deben dirigirse a la población vulnerable social y económicamente. Sin embargo, el comportamiento de este instrumento de planificación establecido por la ley antes citada, tiene un impacto cuantitativo y cualitativo. Es decir, si analizáramos el impacto negativo monetario y el costo social en ambas situaciones la rentabilidad es negativa, es decir que la planificación del Plan de Mejoramiento Educativo incide de manera directa en la Plan Anual de Educación Municipal (PADEM), el cual refleja las acciones por parte del Departamento de Educación Municipal que asumirá frente a cada necesidad que surja de los Establecimientos Educativos de la Comuna de La Estrella, Los resultados de cada uno de los instrumentos antes señalados de manera individual insidien directamente en los resultados de gestión de cada uno de ellos, es decir el PADEM se afecta con los resultados del PME y viceversa.

3.2 FUENTE DE DATOS

A fin de analizar el comportamiento del PME será necesario explorar su origen y su justificación. Para ello se recurrirá a fuentes primarias y es secundaria las cuales contienen información original, sintetizada y reorganizada. Para ello la revisión bibliográfica comenzará desde la Constitución Política de Chile. La cual señala en su Art. 1 inciso 3 “El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”. Al interior de la C.P.E. en el Capítulo III, referido a los Derechos y Deberes Constitucionales, Art. 19, N°10, inciso 3 La educación básica y la educación media son obligatorias, debiendo el Estado financiar un sistema gratuito con tal objeto, destinado a asegurar el acceso a ellas

de toda la población. En el caso de la educación media este sistema, en conformidad a la ley, se extenderá hasta cumplir los 21 años de edad.

Los artículos citados anteriormente dan origen a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza que indica en su art 3 letra b) Gratuidad. El Estado implantará progresivamente la enseñanza gratuita en los establecimientos subvencionados o que reciben aportes permanentes del Estado, de conformidad a la ley. La base de la Ley SEP en la cual indica la creación de la subvención que entrega recursos adicionales los establecimientos educacionales municipales que atiendan estudiantes vulnerables social y económicamente.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio de la literatura permitirá conocer información cualitativa que facilitarán el análisis cuantitativo de los presupuestos anuales del DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O'Higgins, los años 2019, 2020 y 2021.

Esta revisión bibliográfica permitirá abordar lo planteado en el objetivo general y los objetivos específicos, puesto que dará respuesta a los efectos que producen las fechas establecidas por el MINEDUC versus la implementación del PME, así como conocer en qué áreas de la organización del DAEM tiene un impacto negativo.

A partir de sus resultados surge el planteamiento del problema que dice la descripción de los resultados y sus distorsiones numéricas expresadas en cada modificación del instrumento de gestión y las rectificaciones presupuestarias que han tenido las acciones de los PME y el PADEM en el DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O'Higgins durante los años 2019, 2020 y 2021.

Producto de la revisión bibliográfica será necesario revisar cada norma, procedimientos que deben cumplir las instituciones públicas, tales como MINEDUC y Municipalidades que estén en el Convenio la Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP)

3.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

A través de esta revisión podremos acceder a información sobre el modelo de planificación y como debe de llevar a cabo para obtener la información requerida a fin de acceder a recursos destinados a una educación de calidad.

La Ley SEP, establece para su objetivo antes mencionado, un modelo de planificación que permite implementar un instrumento de gestión estratégica desde el área técnico pedagógico y financiera.

Esta Ley, a través de sus decretos, regula las materias que derivan los requisitos y montos que permiten al convenio de subvención y todo lo que sea necesario para dar cumplimiento al objetivo, eliminar la brecha de acceso a la educación de calidad, en los estudiantes prioritarios que cursen primer o segundo nivel de transición de la educación parvulario y educación general básica.

A partir de la publicación de la Ley SEP, en el año 2008, se indican tres meses contados desde la aprobación de la Ley SEP, que el MINEDUC debía elaborar un Reglamento para toda aquella institución educacional del primer ciclo que deseen implementar régimen de subvención escolar preferencial.

El Reglamento que ofrece el Gobierno Central a las instituciones educacionales del primer ciclo que atienden estudiantes vulnerables, contempla un Modelo de Planificación Estratégica, concepto utilizado en el Plan de Mejoramiento Educativo. En la actualidad, el espacio de internet entrega la alternativa de realizar diversas búsquedas de modelos planificación estratégica y propuestas de resultados introduciendo distintas metodologías de implementación que ayudan a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades, de modo de establecer los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Cabe señalar que, en el Marco Teórico, se hace mención a un modelo de planificación estratégica implementado en la educación, es por ello que éste investigador considera apropiado visitar otros enlaces de internet donde se muestre un modelos de planificación estratégica sus conductas y sus resultados, según los objetivos planteados al inicio de la implementación de éste instrumento de gestión.

En un diseño de investigación descriptiva, la encuesta es un procedimiento que permite recopilar datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se extraerá la información. A través de formularios en papel, dispositivos mecánicos y electrónicos se recogerán datos o información que permitirán analizar y abordar el nivel de conocimiento respecto del PME, Presupuesto Municipal, grado de participación en la elaboración del PME, así como las posibles mejoras en la implementación y ejecución del mismo, resultados que serán expresados en forma de gráficos, tablas o escritos.

3.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Según Sampieri la unidad de análisis se relaciona con el planteamiento inicial de la investigación que en este caso, está plasmado en el objetivo general: “Describir los efectos, que producen las fechas establecidas por el MINEDUC en la implementación de las acciones de los PME, durante el período del 2021, en el DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O’Higgins.”; donde el objeto de estudio es la descripción de los efectos cualitativos y cuantitativos que se producen entre las fechas establecidas por el MINEDUC y la ejecución del PME. Por lo cual la muestra está situada en la comuna de La Estrella durante el período 2021. Siguiendo la línea metodológica de Sampieri, la muestra es de tipo no probabilístico ya que la selección de quienes participarán de la encuesta serán solo aquellas personas que representan un interés para esta investigación, es decir: Docentes, Asistentes de la Educación, Funcionarios del DAEM, padres y apoderados.

Para ello se elaborarán dos tipos de encuestas, una dirigida a las personas que cumplen responsabilidades administrativas y financieras en el DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O’Higgins.

La segunda encuesta estará dirigida a Docentes, Asistentes de la Educación, y al Centro General de Padres y Apoderados. El número de personas que cumplen funciones administrativas y financieras en el DAEM son cinco, por lo cual para este grupo se abordará al 100%. Para la segunda encuesta sólo se considerarán aquellos establecimientos que cuentan con PME, es decir tres de cuatro lo que significa un número de cincuenta y dos encuestas de setenta y nueve, correspondiendo al 65,82% del universo abordado.

El instrumento de medición será entregado en forma electrónica a través de correo electrónico y aplicaciones de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes (Whatsapp). Posterior a la recolección de datos se abordará la segunda etapa que corresponde al Análisis de Datos. En esta etapa se procesara la información obtenida utilizando una planilla Excel, la cual permitirá interpretar los resultados obtenidos así como los hallazgos importantes a fin de explicar la base teórica de la investigación y las posibles aplicaciones prácticas que pueda tener.

3.6 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

La limitación de esta investigación está dada por la particularidad de la municipalidad de la Estrella puesto que en términos institucionales ésta se rige por las mismas leyes establecidas por el aparato público dirigidas a todas las administraciones locales del país, por ende, generalizar en el análisis, es contradictorio al objetivo general de esta investigación, ya que el estudio se sitúa en la municipalidad de La Estrella y su Departamento de Educación, la cual tiene sus propias características territoriales, geográficas, grupos etarios y culturales.

CAPÍTULO 4: ANTECEDENTES

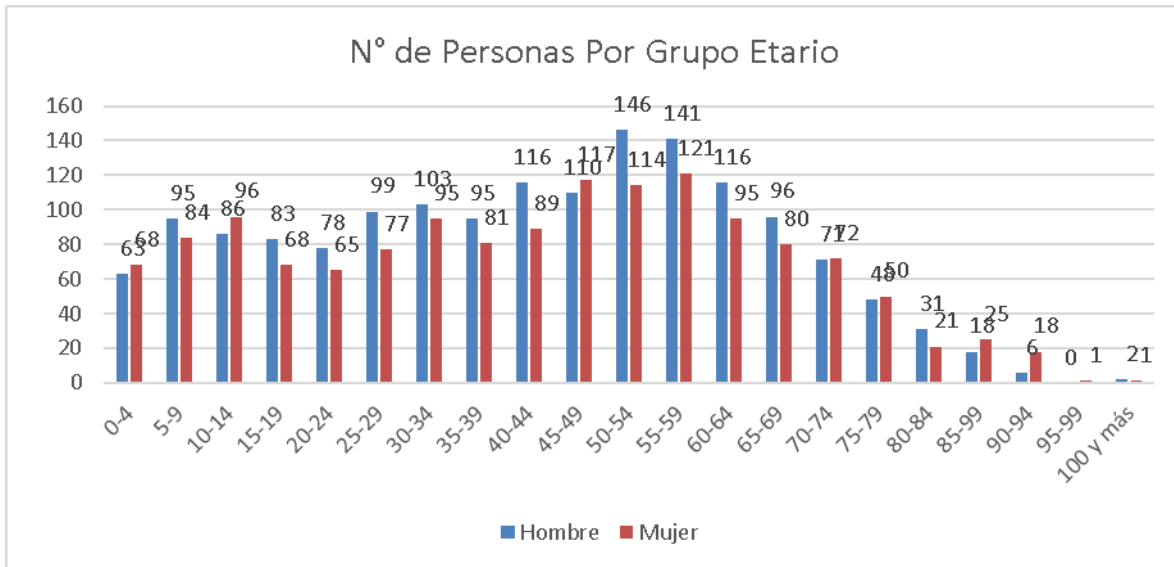
La Comuna de La Estrella se emplaza en la Provincia de Cardenal Caro, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, tiene una superficie 435.0 km², limita al norte con la comuna de Litueche y Las Cabras, específicamente con el Lago Rapel. Limita al sur con Marchigüe y Pichidegua. y tiene una población de 3041 según el último censo 2017.

Población total Censo 2017 y Proyección 2021

Unidad Territorial	Censo 2017	Proyección	Variación (%)
Comuna de La Estrella	3.041	3.113	2,3
Región del Libertador Bernardo O'Higgins	914.555	1.000.959	9.45
País	17.574.004	19.678.363	11,97

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE

Gráfico N°1: N° de Personas por grupo etario



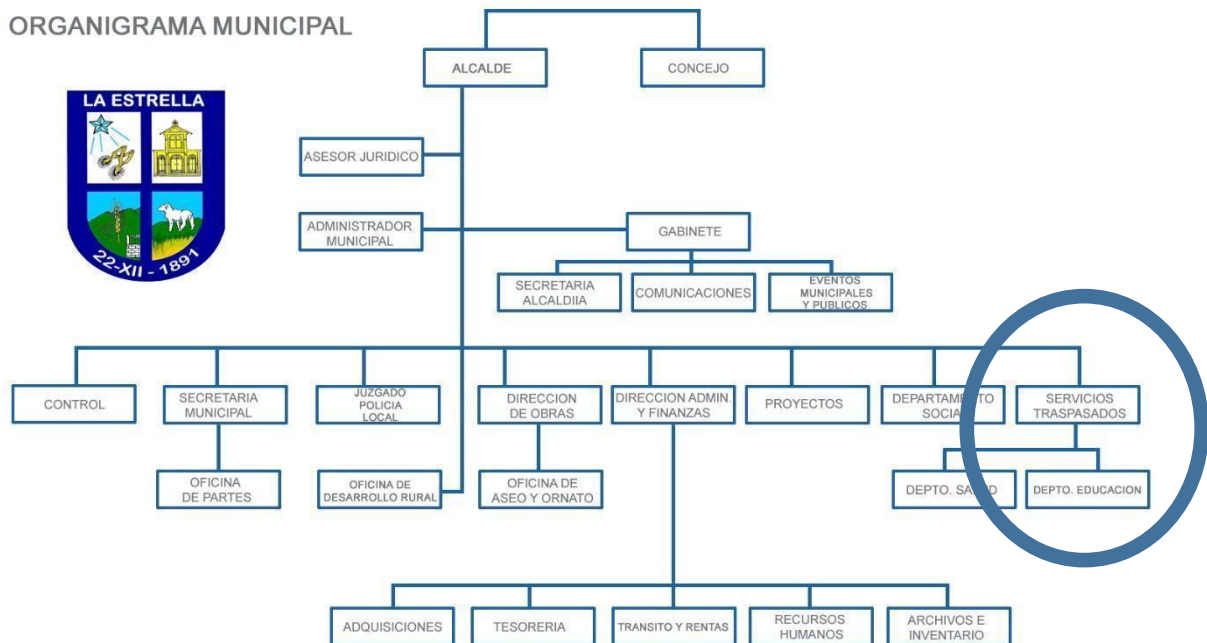
Fuente : INE, Censo 2017

La Municipalidad de La Estrella es la institución que administra el territorio de la comuna. Este municipio cuenta cinco departamentos dentro de los cuales se encuentra el Servicios Traspasados y en éste, está situado el Departamento Administrativo de Educación Municipal, en adelante DAEM.

El DAEM, según Reglamento Interno, capítulo XI Artículo N° 35, su principal función es “Asesorar al Alcalde y al Concejo en la formulación de las políticas relativas a Educación.”²

² Reglamento de Estructura y Funciones de la I. Municipalidad de La Estrella, aprobado mediante decreto alcaldicio N°421 de fecha 8 de mayo del 2009, Capítulo XI, Art. °35 N° 1

ORGANIGRAMA MUNICIPAL



Dentro de los objetivos fundamentales que desarrolla el DAEM, son; Finanzas y Técnico Pedagógico, este último atiende todas aquellas necesidades específicamente referidas a la educación la cual se rige por Ministerio de Educación, (MINEDUC)

El área finanzas administra, gestiona los recursos monetarios y su capital humano. Sobre la administración de las finanzas, ésta cada año se ve enfrentada a la descoordinación en la planificación y ejecución de su presupuesto; DAEM funciona con un 78,34% de recursos provenientes del MINEDUC y otras entidades públicas y un 21,66% de recursos municipales. Cabe señalar que dentro 78,34% existe **74.53 %** que se planifica en conjunto con el presupuesto municipal, el cual se planifica y se aprueba el último trimestre del año anterior, y el **25.47%** restante se planifica el segundo trimestre del año siguiente.

El DAEM de la Municipalidad de la Estrella, entrega en el mes de marzo el número de matrículas del año en curso, y es el MINEDUC que entrega el número de estudiantes

prioritarios, es decir, aquellos estudiantes, que están inscritos en el Sistema de Protección Social Chile Solidario, el Programa de Ingreso Ético Familiar o el Subsistema Seguridades y Oportunidades, estar dentro del tercio más vulnerable según su calificación socioeconómica del Registro Social de Hogares, estar con calificación socioeconómica clasificado en el Tramo A del Fondo Nacional de Salud o los ingresos familiares del hogar, la escolaridad de la madre (o del padre o apoderado), y la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna. Cabe señalar que solo basta que cumpla uno de estos criterios antes identificados para ser estudiante prioritario.

Es a partir de esta clasificación que el MINEDUC de acuerdo a la Ley N°20.248, conocida como Subvención Escolar Preferencial, en adelante Ley SEP, que entrega de manera mensual los recursos por cada Establecimiento de la comuna. Para ello estos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, que en el desarrollo de este se compone de dos fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de tres sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora. La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. En esta segunda fase es donde desarrollamos la Sub- Etapa llamada Planificación anual, que corresponde al diseño de las acciones a implementar durante el año en curso, que durante el año 2021 se realizó desde el 01 de junio hasta el 30 de agosto del mismo año.

La Municipalidad de la Estrella elabora su presupuesto en el tercer trimestre del año en curso para ser ejecutado en el año siguiente. Sin embargo, no considera la totalidad de los recursos provenientes de la Ley SEP, que para el año 2021 representó un 25,47% de los

recursos provenientes del MINEDUC. Cabe señalar que este porcentaje (25,47%) en términos nominativos corresponde al 12,67% del presupuesto total de educación, puesto que más del 70% de los gastos son destinados al pago de remuneraciones del personal de educación municipal, siendo un resultado negativo en la gestión del DAEM.

El PME, comienza su etapa de elaboración en los meses de junio a agosto del año en curso, quedando los dos primeros trimestres fuera de planificación presupuestaria, lo que significa que el DAEM ejecutan las acciones (compras de bienes y servicios) de los establecimientos sin previa asignación presupuestaria. Para subsanar este desfase el DAEM debe esperar hasta el mes de agosto es cuando se finaliza la etapa de planificación anual, esto significa que el DAEM los seis primeros meses del periodo escolar ejecuta un presupuesto negativo, siendo corregido y ajustado a las acciones realizadas anteriormente.

A fin de cumplir con las acciones del DAEM, este debe ajustar las cifras haciendo modificación presupuestaria, previa aprobación del concejo municipal justificando el desfase de la programación presupuestaria entre el presupuesto anual inicial y la planificación anual de los PME de cada establecimiento

4.1.- MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL

La educación chilena, a partir del año 2008, implementa algunos acuerdos políticos-legislativos para la modernización del Estado, a través de la transparencia y la promoción de la calidad del servicio prestado a la comunidad.

La ley SEP basa su ejecución en un modelo de gestión, el cual considera cuatro etapas estratégicas; Análisis del Entorno, Formulación, Programación y Ejecución; donde el tiempo planificado para su ejecución es a cuatro años, no obstante, las eventuales modificaciones pueden ser ajustadas a partir del año 2.

El modelo de gestión del PME, es similar al modelo de gestión estratégica de David Garvi, Profesor de Harvard Busines School citado anteriormente en el Marco Teórico.

Según el autor define este modelo como un proceso estratégico donde su objetivo es formular la estrategia entendida como un producto creado el cual se implementa en un diagrama simple, sencillo de entender y de comprender.

A fin de establecer las similitudes en ambos modelos de gestión estratégica se elaboraron tablas que representan los cuatro estados del proceso que propone el modelo de Garvin así como las etapas del PME.

Tabla N°1: Modelo de Planificación Estratégica Garvín v/s Modelo de PME

Análisis del entorno:

Modelo de Garvín / Etapa 1 Análisis del entorno:

- Enfocada en el diagnóstico para ver si la industria es atractiva y que tan intensa es la competencia.
- Se trata de identificar las oportunidades y las amenazas.
- Es necesario hacer un autodiagnóstico hacia la empresa y hacia nosotros mismos. Esto permite saber cuáles son las fortalezas que permitirán aprovechar las oportunidades y a identificar las debilidades que pueden evitar que una empresa compita eficazmente.

Según Modelo PME: FASE ESTRATÉGICA:

- Análisis del PEI (Proyecto Educativo Institucional) en conjunto con la comunidad educativa.
- Identifica las oportunidades y amenazas del entorno a partir del modelo de gestión de calidad definido por MINEDUC.
- Se realiza una Autoevaluación Institucional, la cual identifica las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, siendo el espacio donde se analizan y reflexionan los resultados de la actual gestión educativa y pedagógica.

Relación:

Ambos modelos basan en su primera etapa un análisis FODA, el cual permite elaborar un diagnóstico externo e interno de la organización. Esta información facilita la visualización de las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas para definir las políticas del servicio educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes a través de este instrumento y sus distintas acciones de gestión institucional

Tabla N°2: Modelo de Planificación Estratégica Garvín v/s Modelo de PME
Etapas de Formulación:

<p>Modelo de Garvín / Etapa 2 Formulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El marco de referencia de una empresa esta definido por la misión, la visión y los valores. • En este marco la empresa tendrá un contexto desde el cual podrá formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos, capacidades y recursos que permitan llevar a cabo dicho plan de acción.
<p>Según Modelo PME: FASE ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la <i>Sub-Etapa de Planificación Estratégica</i>, se define en conjunto con la comunidad escolar: la misión, la visión y los valores. • Formulación objetivos, metas y estrategias para el año escolar en curso.
<p>Relación:</p> <p>La relación entre estas dos etapas, se refiere a la definición de la misión, visión y valores, así como las estrategias que para el PME éstas deben ser orientadas hacia procesos institucionales y pedagógicos, los cuales son el eje central del que hacer formativo del periodo planificado del PME, que son a cuatro años.</p>

**Tabla N°3: Modelo de Planificación Estratégica Garvín v/s Modelo de PME
Etapa de programación**

Modelo de Garvín / Etapa 3 Programacion:

- Esta es la etapa de puente entre formulación y ejecución.
- Aquí es donde se especifican claramente las metas por alcanzar y las actividades para alcanzar dichos objetivos.

Según Modelo PME: FASE ANUAL

- Se especifican las acciones que deberán formularse para ejecutarlas cada año de modo de concretar los indicadores de Seguimiento y la Elaboración de acciones trabajadas en la *Fase Estratégica*, de esta manera y en forma progresiva hacer efectivas las acciones del mejoramiento de los aprendizajes señalados en la sub-etapa de *Planificación anual* del PME.
- El establecimiento define su programación en relación a los gastos de bienes y servicios que solicitará durante el año escolar en curso.

Relación:

La relación entre estas dos etapas, están vinculadas en las acciones que deben ejecutarse para el cumplimiento de la planificación estratégica diseñada en la primera etapa.

Tabla N°4: Modelo de Planificación Estratégica Garvín v/s Modelo de PME Etapa de Programación

<p>Modelo de Garvín / Etapa 4 Ejecucion:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se trata de llevar a cabo los programas implementando las tareas, coordinando las iniciativas, comunicando las prioridades y dando un buen seguimiento.
<p>Según Modelo PME: FASE ANUAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Este proceso de monitoreo y seguimiento realiza de manera oportuna las correcciones que pudieran impedir el logro de la propuesta de mejoramiento anual, durante la ejecución del PME.• Revisión de los resultados cualitativos y cuantitativos del PME sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias que se propondrán para el año siguiente.
<p>Relación:</p> <p>La relación entre estas dos etapas, es que ambas tienen como objetivo principal priorizar y focalizar la propuesta que se realizará durante el período planificado, especificando la prioridad de ejecución de las distintas acciones.</p>

Figura 2: Proceso de Planificación Estratégica PME

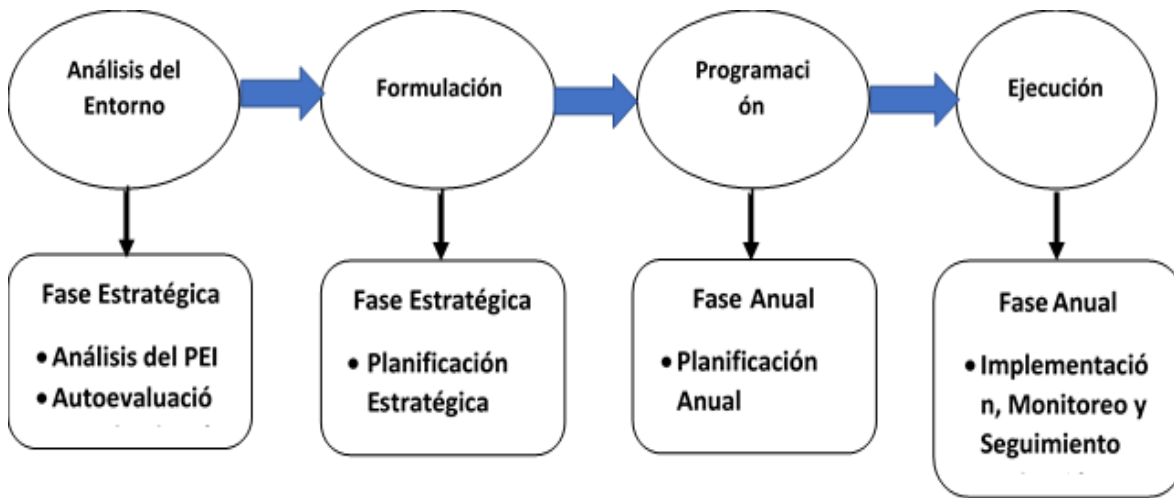
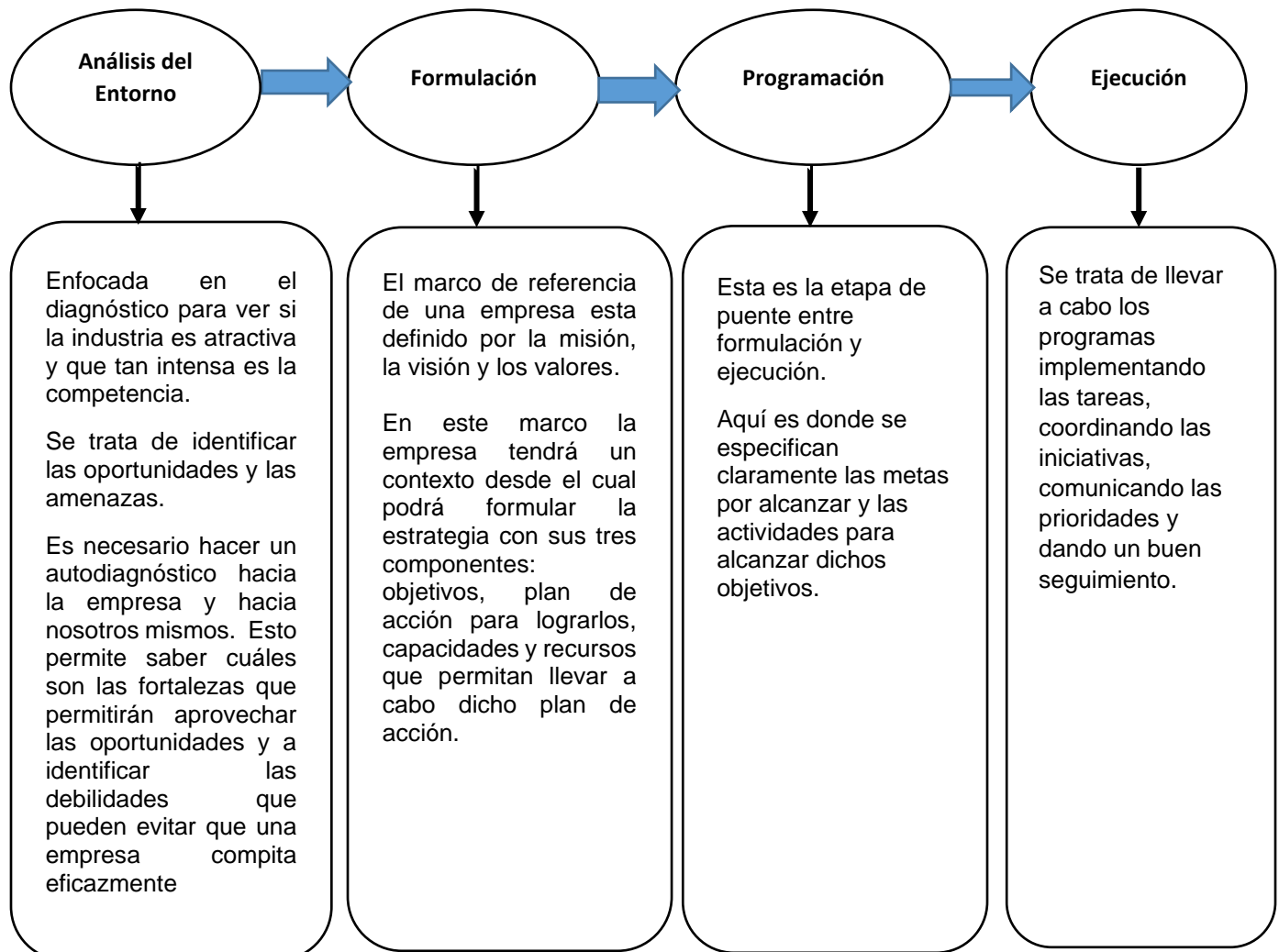


Figura 3: Proceso de Planificación Garvid



CAPÍTULO 5. HALLAZGOS: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

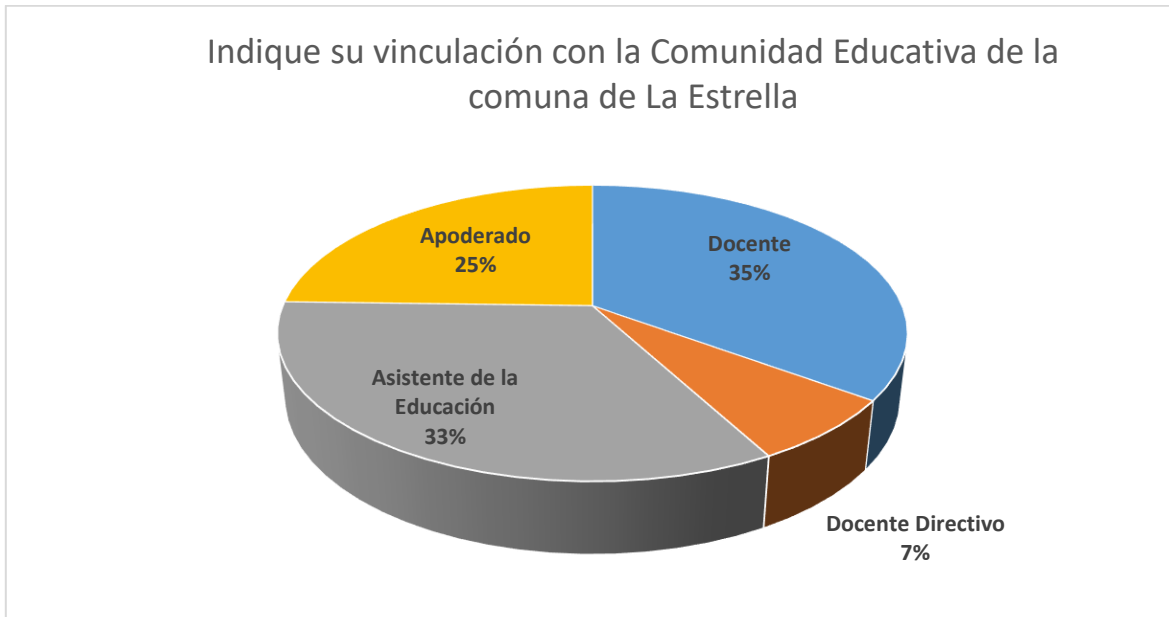
Considerando que el objetivo de esta investigación es *“describir los efectos, que producen las fechas establecidas por el MINEDUC en la implementación de las acciones de los PME, durante el período del 2021, en el DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O’Higgins”*; fue necesario para efectos de la investigación elaborar dos tipos de encuestas, una como lo cita el tercer objetivo específico, dirigida a toda la comunidad escolar: *“evaluar las prácticas implementadas en la elaboración del diagnóstico, planificación, implementación, y evaluación de los PME correspondientes a los establecimientos educacionales de la Municipalidad de La Estrella, Región de O’Higgins”*. Contar con esta información respecto del conocimiento del instrumento de gestión PME permitirá construir una opinión respecto a su estructura, sus procesos, sus dificultades, sus beneficios y opiniones en general referidas al dicho instrumento.

Una segunda encuesta se elaboró basado en el segundo objetivo específico: *“determinar en qué área de la organización, (Adquisiciones, Contabilidad/Finanzas, y Personal) afecta negativamente el desfase de fechas en la ejecución presupuestaria del DAEM de la Municipalidad de La Estrella, Región de O’Higgins”*, el cual permitirá conocer situaciones críticas sobre la implementación del instrumento de gestión PME, por lo cual las preguntas se elaboraron solo para ser respondidas por el personal que desempeña funciones en el área administrativa del DAEM de la Municipalidad de La Estrella

5.1 Primera encuesta

Pregunta N°1: Indique su vinculación con la Comunidad Educativa de la comuna de La Estrella

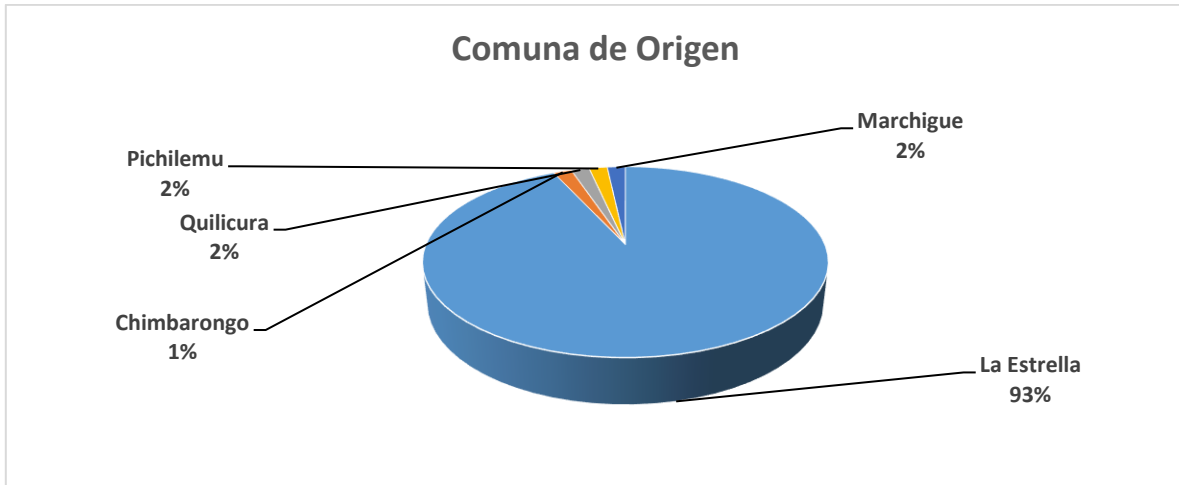
Gráfico N°2



El gráfico muestra que el 74% del universo encuestado están vinculados directamente con el área de educación y solo un 25 % mantiene una vinculación como usuario del servicio prestado por la municipalidad de La Estrella.

Pregunta N°2 : Comuna de Origen

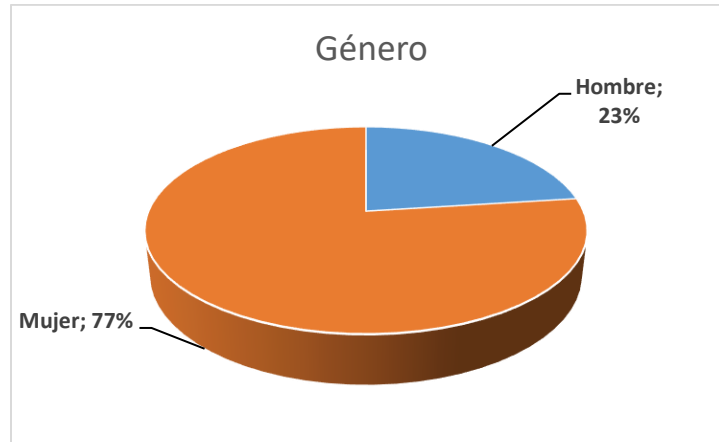
Gráfico N°3



Conocer el origen de la comuna del universo de los participantes de esta encuesta permite deducir que el 93%, conocen la realidad territorial del lugar geográfico donde se emplazan los cuatro establecimientos educacionales de educación de categoría parvularia y básica. Este alto porcentaje se podría considerar el compromiso con los avances y desarrollo en la educación de la comuna de La Estrella.

Pregunta 3 : Género

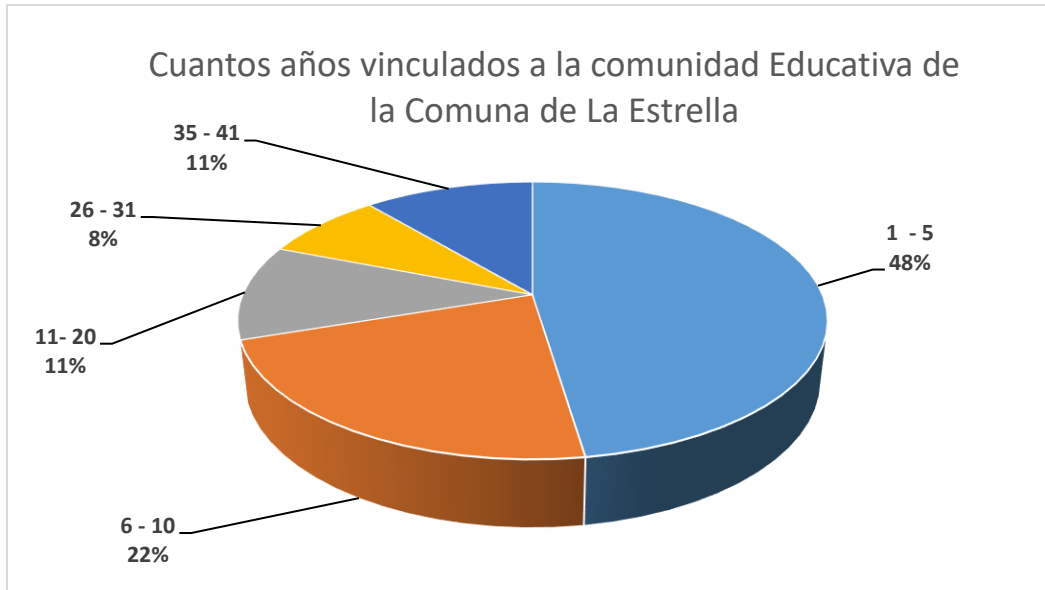
Gráfico N°4



La gráfica muestra que un 77% del universo encuestado son en su mayoría personas declaradas de género mujeres. Esto responde a dos factores; uno el número de contrataciones en el área de la educación, y un segundo factor al tema cultural, donde la participación de las mujeres en el área de la educación ha sido asumida como una responsabilidad que corresponde a mujeres.

Pregunta N°4 : Cuantos años vinculados a la comunidad Educativa de la Comuna de La Estrella

Gráfico N°5



En esta pregunta, la vinculación no discriminó entre funcionarios que ejercen en el área de educación y aquellas personas que participan como beneficiario del sistema educativo municipal. El objetivo de esta pregunta era contar con la información sobre si a mayor vinculación con la comunidad educativa esta era proporcional al conocimiento sobre algún instrumento de gestión, sus procedimientos e importancia para el desarrollo de una educación de calidad en la comuna de La Estrella.

Pregunta N°5 : Conoce usted algún instrumento de gestión relacionado a la mejora continua de la Educación Municipal

Gráfico N°6

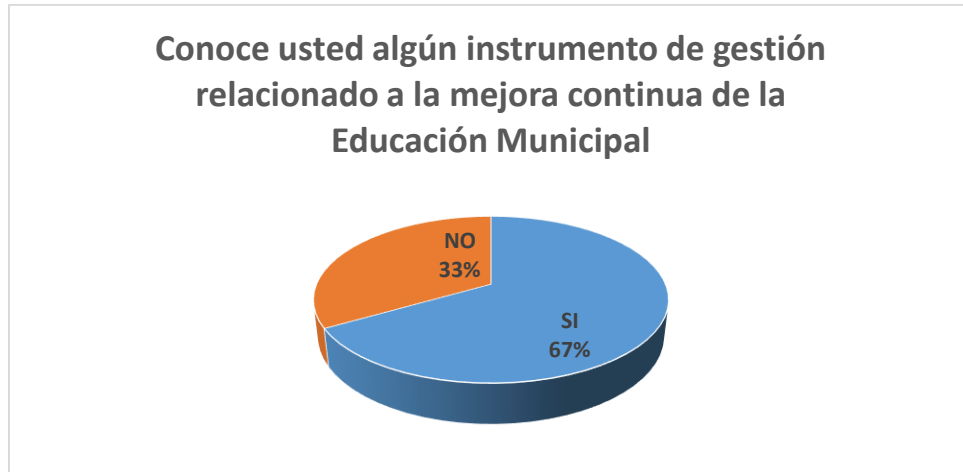


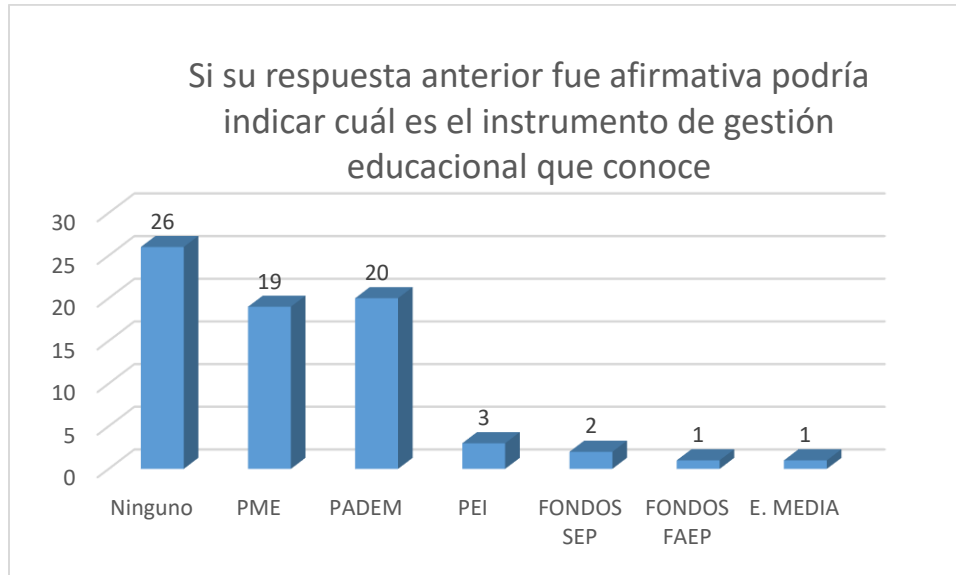
Tabla N°5

Años Vinculados al área de la Educación v/s Conocimiento instrumento de Gestión						
Años de Vinculacion	N° de Respuesta Por Tramo	SI	%	NO	%	Total %
1-5	30	13	43%	17	57%	100%
6-10	14	12	86%	2	14%	100%
11-20	7	5	71%	2	29%	100%
26 - 31	5	3	60%	2	40%	100%
35 - 41	7	6	86%	1	14%	100%
Totales	63	39		24		
% Total del Grafico N° 5		67%		33%		

El resultado del Gráfico N°5, el cual muestra que un 67% dicen conocer algún instrumento de gestión relacionado a la mejora continua de la educación municipal. Este 67% es proporcional a los de servicio vinculados al área de la educación, como puede observarse en la tabla N° 5, que a mayores años vinculados al área de la educación es mayor el conocimiento de instrumento de gestión relacionado a la mejora continua de la educación municipal.

Pregunta N°6 : Si su respuesta anterior fue afirmativa, podría indicar cuál es el instrumento de gestión educacional que conoce.

Gráfico N°7



Cabe indicar que el número de encuestas recibidas fueron 63, sin embargo hubo personas que mencionaron más de un instrumento de gestión; es por ello que el total reflejado en la gráfica es de 72, donde 26 respuestas corresponden a no conocer ningún instrumento de gestión y solo 4 respuestas no se vinculan a ningún instrumento de gestión educacional quedando entonces 42 respuestas enmarcadas en algún instrumento de gestión como PME (Plan de Mejoramiento Educativo), PADEM (Plan Anual de Desarrollo Educación Municipal) y PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Tabla N°6

Tipo de Vinculación /	N° Personas	%
Apoderados	14	54%
Docentes	8	31%
Asistentes de la Educación	4	15%
	26	

De un total de 26 respuestas que se enmarcaron en no conocer ningún tipo de instrumento de gestión educacional. Resulta relevante que aun existan personas vinculadas al área de la educación que desconozcan sobre instrumentos que están relacionados a su función y responsabilidades para el caso de los apoderados se puede deducir la deficiencia en la entrega de la información y desinterés.

Pregunta N°7 : Conoce la Ley 20.248, sobre Subvención Escolar Preferencial (SEP)

Gráfico N°8

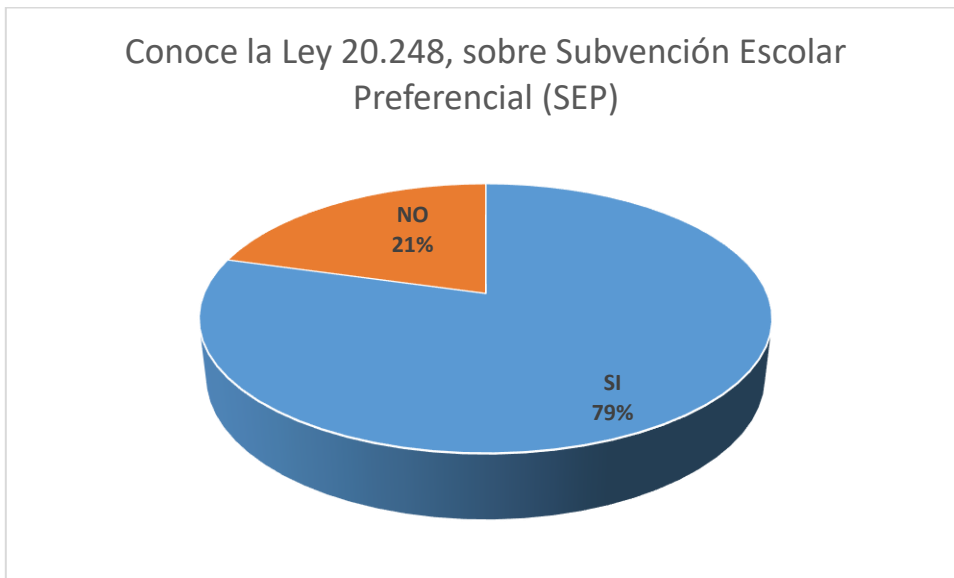


Tabla N°7

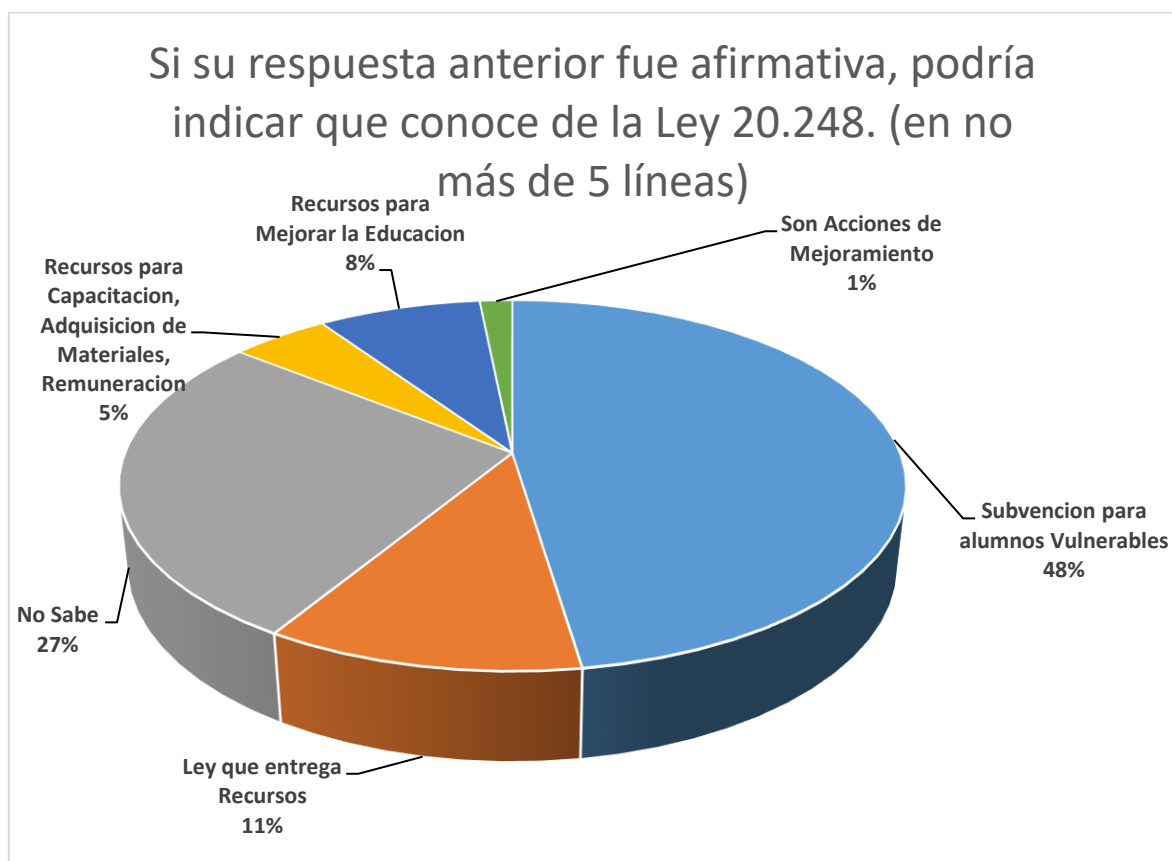
Tipo de Vinculación	Personas	%
Apoderados	7	54%
Asistentes de la Educación	2	15%
Docentes	4	31%
	13	

Si bien la gráfica muestra un 79% conocer la Ley 20.248, sobre Subvención Escolar Preferencial (SEP), y por otra parte el 21% desconoce la ley SEP. Esta diferencia en primera instancia mostraría que las personas vinculadas al área de la educación, cuentan

con un conocimiento teórico. Sin embargo, haciendo un cruce de información, se detectó que del 21% que dice no conocer la Ley SEP, un 46% corresponden a docentes y Asistentes de la Educación. Las cifras podrían indicar la falta de motivación por conocer la normativa que rige su función y responsabilidad.

Pregunta N° 8 : Si su respuesta anterior fue afirmativa, podría indicar que conoce de la Ley 20.248. (en no más de 5 líneas)

Gráfico N°9



Si bien existen diversos conceptos respecto a la ley 20.248, al agrupar aquellas vinculadas al objetivo de la misma en la sumatoria porcentual el 73% cuenta con un concepto de recursos asignados para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales.

Pregunta N°9 : ¿Conoce el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de algún establecimiento de la comuna de La Estrella?

Gráfico N°10

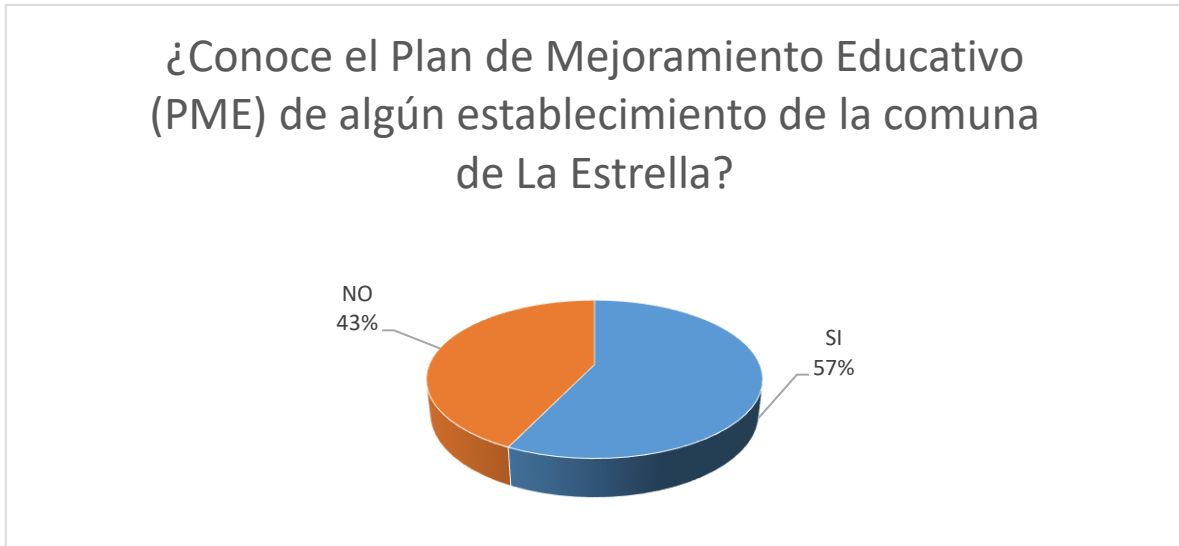


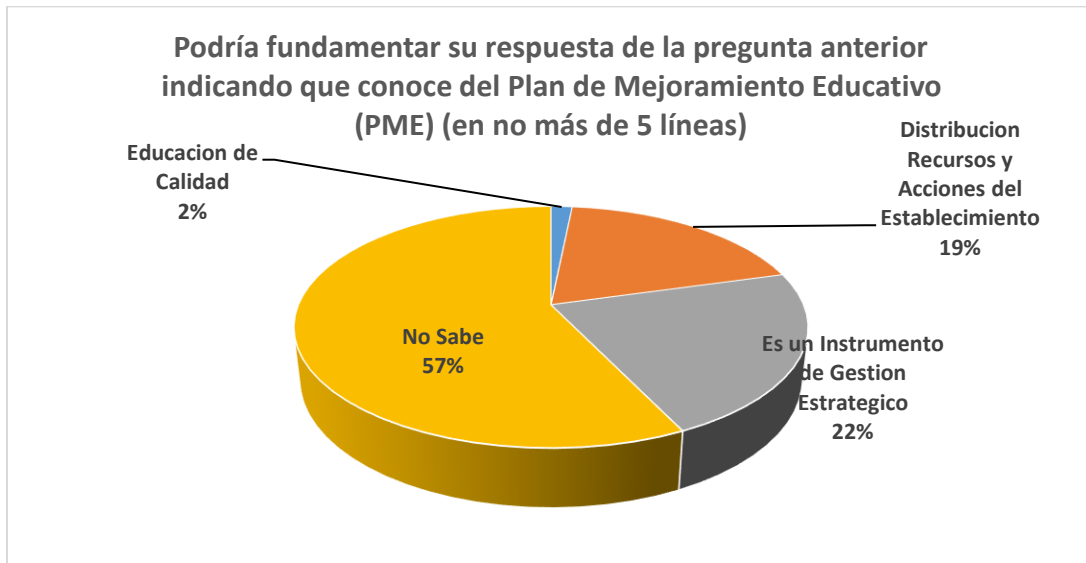
Tabla N°8

Tipo de Vinculacion	Persona	%
Docente	4	15%
Asistente de la Educacion	8	30%
Apoderados	15	56%
	27	

Si bien la gráfica muestra que el 57% de los encuestados conocen el PME y un 43% dice no conocer el PME. Al hacer cruce de información indicado en la tabla N° el 45% corresponden al área vinculada a la educación, cifra preocupante considerando que este instrumento de gestión determina o identifica las acciones a ejecutar en el aula donde la función y responsabilidad del docente y asistente de la educación son primordiales.

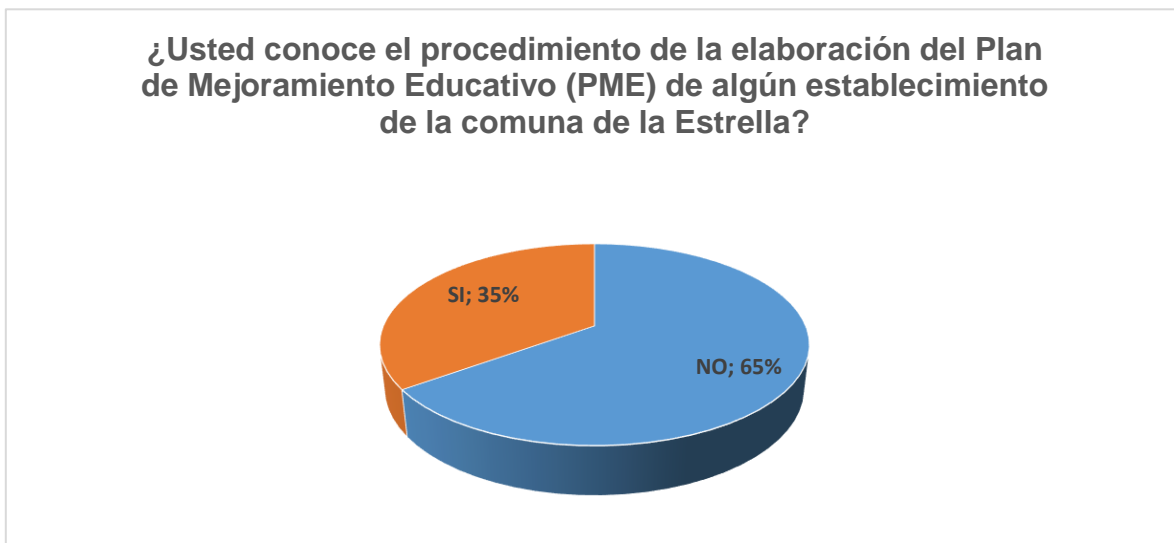
Pregunta N°10 : Podría fundamentar su respuesta de la pregunta anterior indicando que conoce del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) (en no más de 5 líneas)

Gráfico N°11



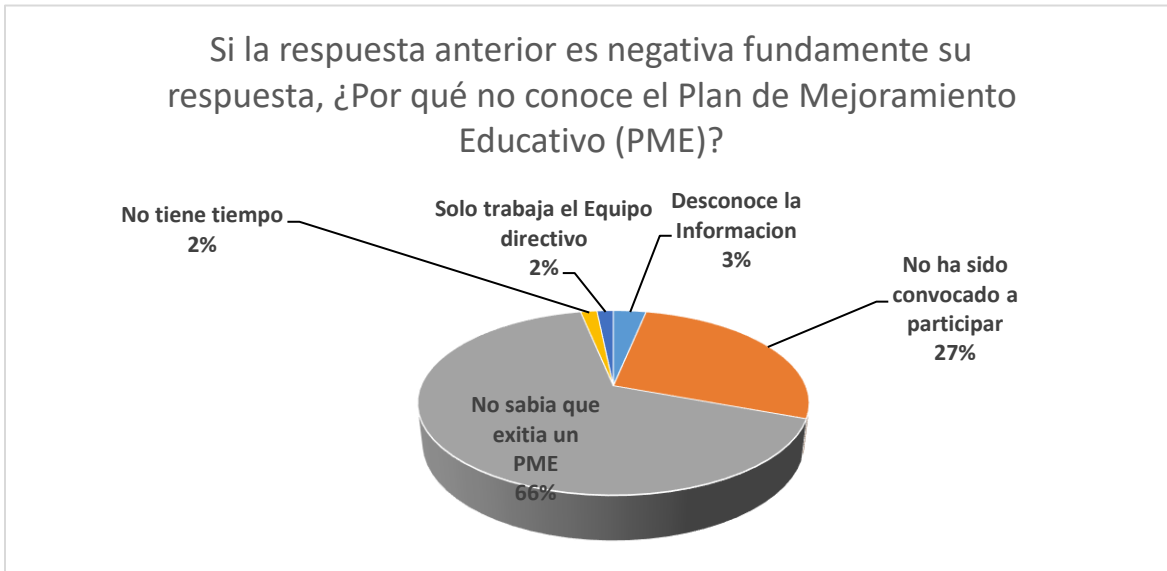
Pregunta N° 11 : ¿Usted conoce el procedimiento de la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de algún establecimiento de la comuna de la Estrella?

Gráfico: N°12



Pregunta N°12 : Si la pregunta anterior es negativa fundamente su respuesta, ¿Por qué no conoce el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)?

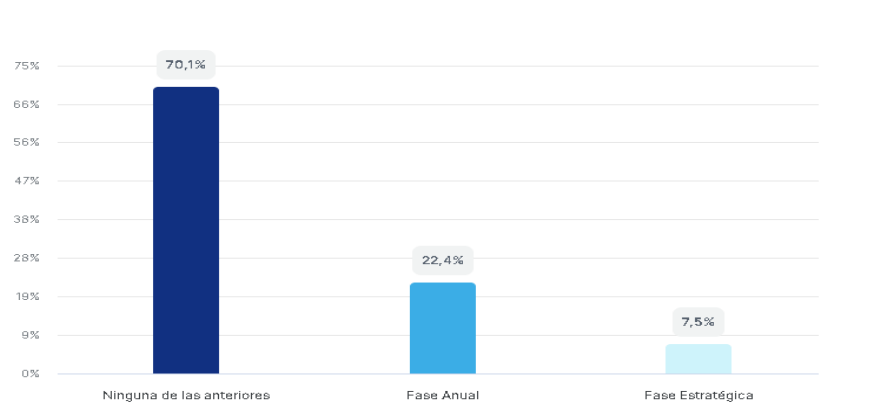
Gráfico N°13



El resultado de las preguntas N°10,11 y 12, permiten visualizar la tendencia que se repite en cada uno de los gráficos: 57% dice no conocer el PME, un 65% no conocer los procedimientos del PME y 66% dice que no sabía que el PME contaba con procedimientos y etapas del mismo. Las cifras antes indicadas muestran en términos generales un desconocimiento de un instrumento de gestión el cual está operativo desde el año 2008 y desde el año 2012 la elaboración, según lo indica la ley 20.550, es de responsabilidad del director la elaboración del PME. Se podría justificar el desconocimiento de este instrumento de gestión por parte de los apoderados, pues en las gráficas anteriormente indicadas en este análisis su resultado respecto a la participación de los apoderados es deficiente respecto a lo señalado por la ley.

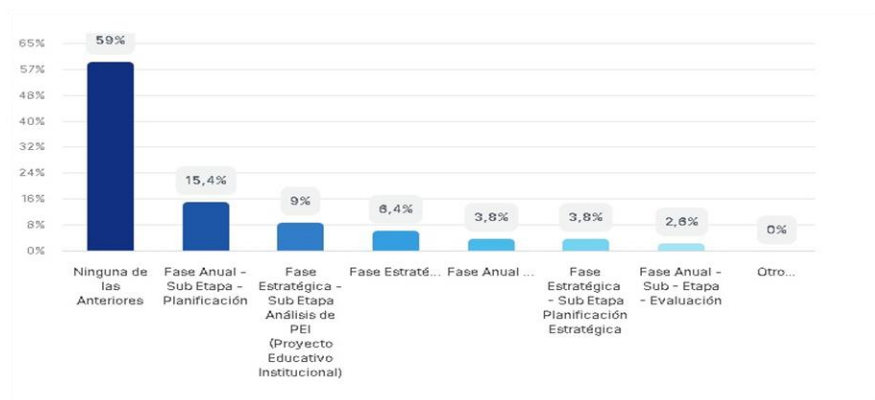
Pregunta N°13 : Si la respuesta a la pregunta a N°11 fue afirmativa, ¿En qué fase del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) ha participado?

Gráfico N°14



Pregunta N° 14 : ¿En qué Fase o Sub- Etapa ha participado del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)?

Gráfico N° 15

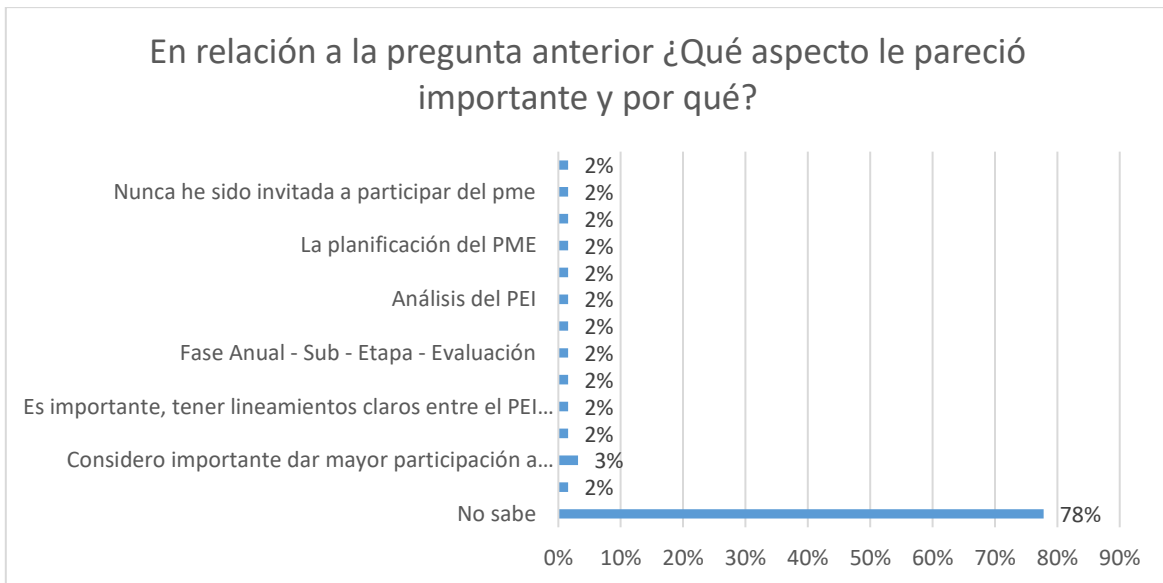


El resultado de las preguntas 13 y 14 son lapidarios respecto a la participación en la elaboración del PME, en la pregunta 13 el 70.1% indica no haber participado de ninguna fase y en la pregunta 14 un 59% indica lo mismo que la pregunta 13. Si bien ambas preguntas apuntaban a un mismo objetivo, medir el nivel de participación la tendencia

porcentual en promedio es de un 64,5% de una nula participación. A partir de esto es posible deducir que la elaboración del PME, en los establecimientos educacionales de la comuna de La Estrella está centrada en los responsables de su elaboración según lo indica la ley que es el director, contrario a lo que indica la ley que debe ser desarrollado en conjunto con la comunidad escolar esto última muestra la trasgresión a lo indicado en la ley.

Pregunta N° 15 : En relación a la pregunta anterior ¿Qué aspecto le pareció importante y por qué?

Gráfico 16



La cifra de un 78% que se refiere a no saber muestra la coherencia respecto de la escasa participación en la elaboración de PME, el cual reafirma los resultados de las preguntas 13 y 14 antes señalada.

Pregunta N° 16 : Sabía Usted que existen dos fechas diferentes para la presentación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en el Mineduc y el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal

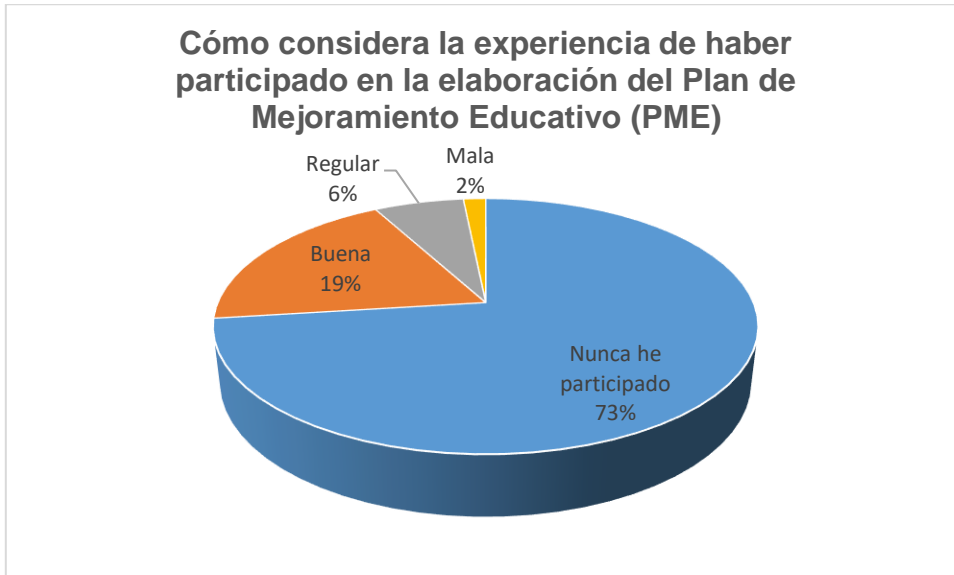
Gráfico N°17



La gráfica indica que el 63% no conoce el desfase de fechas entre la presentación del PME y el PADEM municipal. Este porcentaje resulta coherente con pregunta N° 11 donde el 65% desconoce los procedimientos para la elaboración del PME.

Pregunta N° 17 : Cómo considera la experiencia de haber participado en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

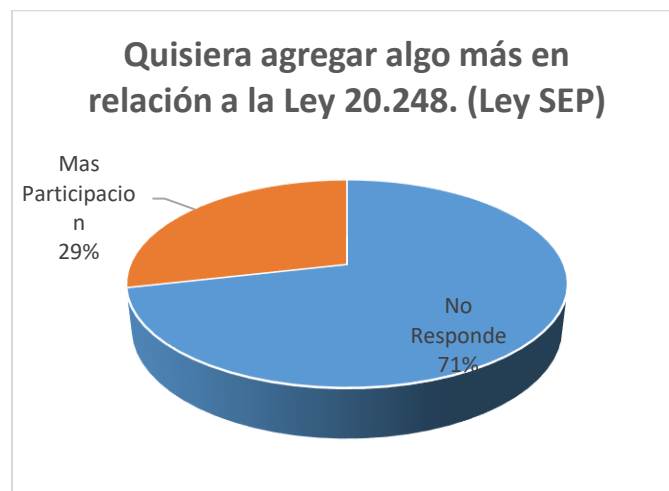
Gráfico N°18



La cifra indicada en la gráfica del 73% muestra una vez más el impedimento de calificar la experiencia de la elaboración del PME, pues no habido una participación activa.

Pregunta N° 18 : Quisiera agregar algo más en relación a la Ley 20.248. (Ley SEP) en relación a los Planes de Mejoramiento Educativa (PME)

Gráfico 19



Si bien solo el 29 % respondió a la pregunta todas las respuestas se enmarcan en más participación por parte de la comunidad educativa y el 71% que no responde a la pregunta corresponde al universo de aquellas personas que no han sido consideradas en la entrega de información del PME y tampoco en la elaboración de dicho instrumento de gestión.

Los hallazgos de la primera encuesta son los siguientes:

El 93 % del universo encuestado declara ser originario de la comuna donde se emplazan tres establecimientos de educación básica y un establecimiento de educación parvulario. El 77 % fueron mujeres quienes participaron de la encuesta.

El 74% del universo encuestado corresponden a docentes directivos, docentes y asistentes de la educación, donde el 70% llevan entre 1 a 10 años de vinculación con la comunidad educativa de la comuna de La Estrella.

A la pregunta si conocen algún instrumento de gestión a la mejora continua de la educación municipal, su resultado mostro que existe una proporcionalidad entre los años vinculados v/s el conocimiento de algún instrumento de gestión.

El 67%, según el resultado de la pregunta N°5 dice conocer un instrumento de gestión, y cuando se consulta que instrumento de gestión conoce solo 42 respuestas están vinculadas algún instrumento de gestión educacional. Al desglosar las 26 respuestas que dicen no conocer ningún instrumento de gestión educacional nos encontramos con un 46% entre docentes y asistentes de la educación que responden lo antes indicado. Resulta relevante que existan personas vinculadas al área de educación que no conozcan sobre algún instrumento de gestión educacional.

A la pregunta N°7 el 79% responde conocer la Ley SEP, al hacer el desglose del 21% que no conoce la Ley SEP, el resultado muestra que un 46% corresponden a docentes y asistentes de la educación

El resultado de la pregunta N° 8, relacionada sobre que conoce de la ley SEP muestra que el 73% cuenta con un concepto de recursos asignados para mejorar la equidad educativa de los establecimientos educacionales.

Sobre la pregunta del conocimiento del PME, el 57% responde que si. Al desglosar el 43% que manifestó no conocer el PME nos encontramos que el 45% corresponden al área vinculada a la educación este resultado es preocupante considerando que los docentes y asistentes de la educación que dicen no conocer el PME sus acciones que ejecutan en el aula son directamente responsabilidad de ellos.

A la pregunta, que conoce del PME el 57% manifiesta no saber el objetivo de este instrumento de gestión educacional, solo el 22% indica que es un instrumento de gestión estratégico, el 19% que es un instrumento de distribución de recursos para las acciones del establecimiento y solo un 2% señala que es un instrumento de gestión de calidad.

En la pregunta N° 11 donde se pregunta si conoce los procedimientos de elaboración de los PME, un 65% responde no conocerlos este resultado se vincula con la respuesta N°12 porque no lo conoce el 66 % responde no saber que existía un PME.

El 35% que responde si conocer los procedimientos del PME, de la pregunta N°11, su respuesta a la pregunta N°13 donde se consulta en qué fase del PME ha participado el 70,1% responde que nunca ha participado a partir de este último resultado se deduce que existe un porcentaje de conocimiento sobre el instrumento de gestión educativo por otra parte un alto porcentaje (70,1%) no ha participado en la elaboración del PME.

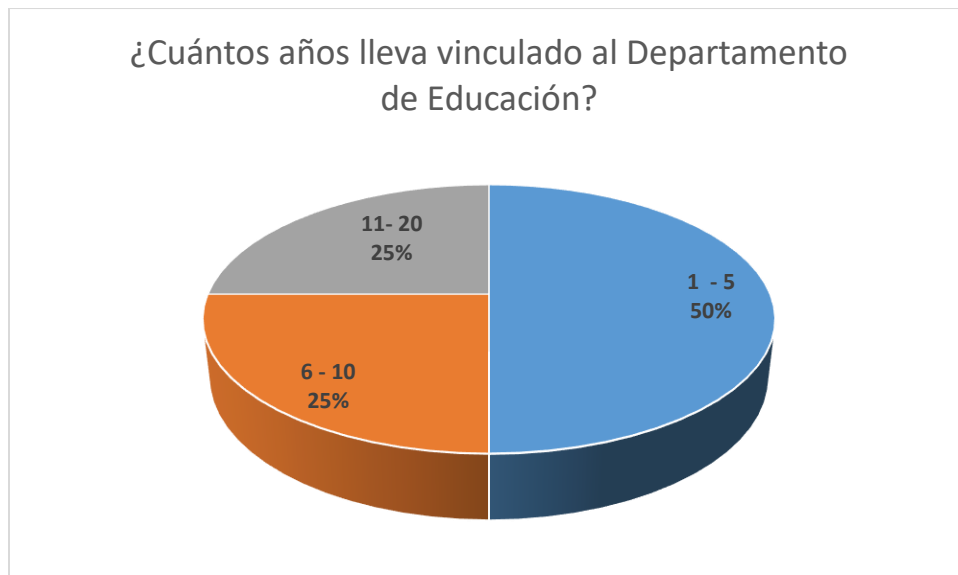
A la pregunta sobre su opinión sobre aspectos importantes del PME, el 78% indica no saber, esta cifra nos indica claramente que la ausencia de opinión se vincula a la ausencia de la participación en la elaboración del PME. Por ende, la respuesta a la pregunta del conocimiento sobre fechas diferentes entre la presentación del PME y el PADEM es coherente con las respuestas anteriores con un 63% de desconocimiento sobre las fechas diferentes. El resultado de la pregunta N°17 sobre la experiencia de la participación en la elaboración del PME se condice con las respuestas anteriores siendo un 73% de nunca haber participado.

Finalmente, la respuesta la pregunta N° 18 todas se focalizan en tres aspectos: Ampliar la convocatoria para la elaboración del PME; Información a la comunidad Escolar sobre la Ley SEP; Generar actividades que motivacionales para aumentar la participación de la comunidad educativa de la comuna de La Estrella.

5.2 Encuesta N° 2

Pregunta N°1 : ¿Cuántos años lleva vinculado al Departamento de Educación?

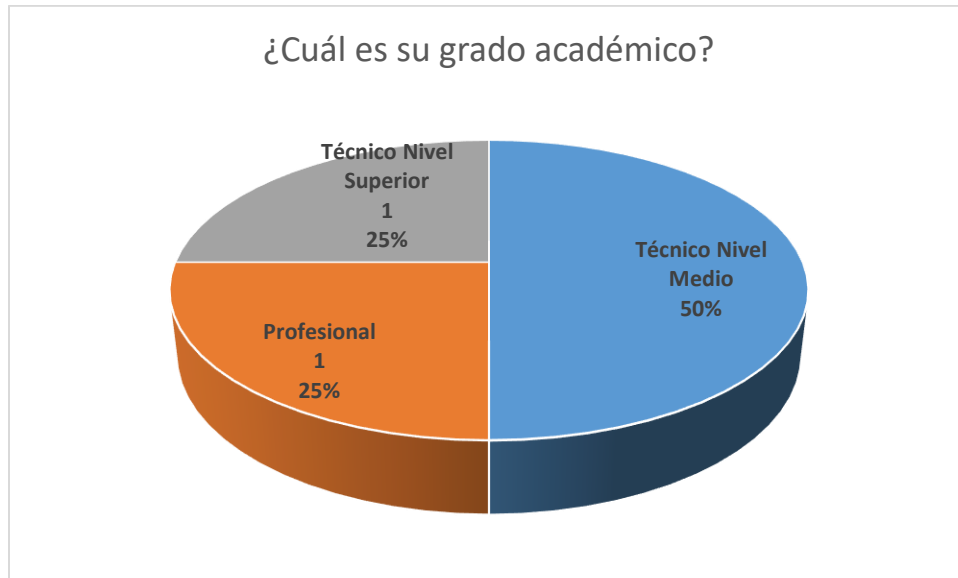
Gráfico N°20



El resultado del grafico muestra que el 50% de los funcionarios administrativos del DAEM de la municipalidad de La Estrella llevan entre 1 a 5 años cumpliendo funciones relacionadas a la educación municipal

Pregunta N°2 : ¿Cuál es su grado académico?

Gráfico N°21



El DAEM de la Municipalidad de La Estrella cuenta con un profesional, dos técnicos nivel medio y un técnico nivel superior

Pregunta N°3 : Desde su función cuál es su rol sobre el instrumento de gestión Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Las respuestas entregadas por los cuatro funcionarios indican la segmentación clara en sus funciones del DAEM de la municipalidad de la Estrella, es decir el profesional cumple funciones de Adquisición de bienes y servicios; los técnicos de nivel medio cumplen funciones de revisión presupuestaria y efectuar pago de obligaciones y el Técnico de nivel superior cumple funciones de contratación de personas

Pregunta N°4 : De qué manera afecta en su función en desfase de fecha del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con el Plan Anual de Desarrollo Educación Municipal

De los cuatro funcionarios, según sus respuestas habría solo uno de ellos que no tiene ninguna incidencia en sus funciones respecto al desfase de fechas en la planificación de los instrumentos PADEM y PME, pues le corresponde tramitar los pagos una vez terminada la prestación de servicio

Para el caso de los otros tres funcionarios, la incidencia que tiene este desfase de fechas en la planificación del instrumento de gestión educativo PME es significativa. Uno de ellos no puede dar curso al proceso de contratación de profesionales puesto que el proceso de inicio de planificación es posterior a la fecha de inicio del año escolar lo que significa entonces que mientras no se concrete la aprobación de dicho PME no puede definir quiénes serán remunerados la ley SEP.

Para el caso del funcionario a cargo de adquisiciones de bienes y servicios su situación es mucho más compleja pues debe recurrir a la solicitud de presupuesto municipal para cubrir los requerimientos necesarios durante el primer y segundo trimestre del año escolar

En caso del funcionario a cargo de la revisión presupuestaria, este debe esperar la aprobación del PME para realizar las modificaciones presupuestarias en virtud de los requerimientos establecidos el dicho instrumento, esta situación le genera un problema que en cierta medida responde a las dificultades entre la planificación del PME y del PADEM

Pregunta N°5 :Cuál es su opinión respecto de las modificaciones presupuestarias que se realizan en virtud de las fechas planificadas vs las fechas ejecutadas de las acciones Plan de Mejoramiento Educativo.

Las respuestas entregadas por los funcionarios del DAEM de la municipalidad de La Estrella, solo dos funcionarios entregaron su opinión donde uno de ellos manifiesta la dificultad en la adquisición de bienes y servicios las cuales en algunos casos deben ser postergadas hasta la fecha de aprobación del PME.

La respuesta del funcionario a cargo de las finanzas demuestra la problemática entre el desfase de fechas pues ambos instrumentos de gestión se planifican al inicio del año escolar (PME) y el otro al finalizar el año escolar (PADEM).

Pregunta N°6 : De acuerdo a su conocimiento quienes son los que elaboran el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Los cuatro funcionarios asumen que la elaboración del PME la realiza el director del establecimiento educacional.

La información entregada por los funcionarios del DAEM de la Estrella, no indica las dificultades en términos administrativos financieros y de gestión nos dan una clara señal

que el desfase puede afectar de manera considerable los resultados finales que indica la ley SEP.

PRESUPUESTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN 2021

El presupuesto general del departamento de educación considera: Subvenciones Educativas entregadas por el MINEDUC (Ley SEP) y Aporte Municipal. Para el año 2021, el monto estimado inicialmente fue de M\$1.068.606, el cual producto de las modificaciones, como indica la tabla N°9 entre febrero y diciembre del año mencionado llego a ser de M\$1.708.617, es decir tuvo un incremento del 59%, donde la cifra nominal fue de M\$640.011.

Tabla N°9: Numero, mes y montos de Modificaciones Presupuesto PADEM año 2021

N° Modificación	Mes de Modificación	Monto Modificado en M\$	Incremento % Respecto ppto. inicial
1	Febrero 2021	352.387	33%
2	Agosto 2021	88.043	8%
3	Octubre 2021	170.596	15%
4	Diciembre 2021	31.000	3%
TOTAL MONTO ACUMULADO		642.026	59%

Cabe señalar que la modificación realizada en el mes de febrero del año 2021 como se indica en la tabla N°9, se ejecutó basado en la información de los gastos realizados en el año 2020, es decir, el DAEM realizó un cálculo estimativo afín de no obstaculizar las adquisiciones de bienes y servicios para el inicio del año escolar 2021.

Las modificaciones correspondientes a los meses de agosto, octubre y diciembre del año 2021, se realizan posterior a la aprobación del PME.

Respecto de los recursos de la Ley SEP del PADEM 2021, planificado en el último trimestre del año 2020, se proyectó un monto de M\$45.140, correspondiente solo a la partida de remuneraciones de los asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, puesto que según calendarización entregada por el MINEDUC la fecha de entrega del PME fue en el mes de mayo año 2021.

La tabla N°10, indica el número de modificaciones realizadas entre febrero y diciembre del año 2021, con un total acumulado durante el año de M\$121.910. Este acumulado de acuerdo al monto inicial de M\$45.140 (ver tabla N°9) corresponde a un incremento de un 270% de ingresos no proyectados en el presupuesto inicial provocando distorsiones financieras que generan problemas de gestión en la ejecución del PME.

Tabla N°10: Numero, mes y montos de Modificaciones Presupuesto SEP año 2021

N° Modificación	Mes de Modificación	Monto			%
		Ppto Inicial	Modificado en M\$	Acumulado	
		45.140			
1	feb-21		76.668	121.808	170%
2	ago-21		41.435	163.243	92%
3	oct-21		0		0%
4	dic-21		3.807	167.050	8%
TOTAL		45.140	121.910		270%

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Tras el análisis expuesto, así como los hallazgos derivados de los instrumentos de medición aplicados en la población que compone la comunidad escolar de la comuna de La Estrella es posible plantear tres tipos de anomalías que revelan las dificultades para gestionar de manera eficiente y eficaz recursos públicos, los cuales para este caso están destinados a *“mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país”*, y se concretan en entregar la oportunidad para aquellos estudiantes que por su situación socioeconómica vulnerable se les dificulta el acceso a la educación por lo cual la deficiente gestión de los recursos de la ley SEP en cierta medida mantiene o aumenta la brecha respecto a la equidad e igualdad educacional.

A través de todo el proceso de esta investigación, como primera conclusión y ciertamente una de las más importantes se refiere a la diferencia entre la etapa de planificación del PME y etapa de planificación del PADEM. Ciertamente ambos instrumentos de gestión responden a los requisitos normativos por los cuales ellos se rigen. Por una parte, el PADEM su planificación se realiza en el último semestre de cada año para ser ejecutado a partir del año siguiente; y por otra parte la planificación del PME se realiza en primer trimestre del año en curso en cual coincide con el inicio del año escolar. Cabe indicar que la información contenida en el PME, es parte del PADEM, es decir que el PADEM contiene información para realizarse a futuro, sin embargo, todas las actividades planificadas por el PME ya han sido ejecutadas. Es este indicador que muestra la falta de voluntad por parte de la institución que rige el área de la educación pública (MINEDUC) y la que rige a las municipalidades. Considerando que en ningún caso es posible planificar sobre la base de acciones ya ejecutadas

El trabajo de investigación demostró, en términos de implementación y evaluación del PME, como afecta de manera negativa en la ejecución del presupuesto de este instrumento de gestión. Los desfases de fechas obligan a los funcionarios a modificar las partidas que tengan relación con las acciones del PME.

Considerando que la Ley N°19.410, en su art. 5° dice “*el PADEM deberá ser presentado en la segunda quincena de septiembre de cada año por el alcalde al concejo municipal para su visto bueno*”, y la Ley SEP, en su origen del año 2008, con una modificación del año 2012, esta última debiera haber considerado los tiempos de planificación de acuerdo a los tiempos de las municipalidades. Esta consideración por parte de MINEDUC, evitaría problemas de gestión financiera y de adquisición de recursos e insumos en los establecimientos educacionales.

La normativa del PADEM, en su art. 6° indica que el director del establecimiento educacional deberá al término del año escolar, elaborar un informe, donde dé cuenta de los resultados alcanzados y los avances en el logro de los objetivos planteados. Una alternativa para mejorar la gestión es que este informe elaborado por el director del establecimiento educacional, podría contener una evaluación de su PME. Esto último serviría de base para el PADEM del siguiente período. Con esto no se trasgredirían normas, sino más bien facilitaría el desarrollo de ambos instrumentos de planificación estratégica, el PME y el PADEM.

Finalmente, como otra conclusión a señalar, dice relación con las prácticas sobre la elaboración del PME, que según lo indica la ley SEP, este instrumento de gestión debe ser desarrollado en conjunto con la comunidad escolar, sin embargo, esto no se cumple en los establecimientos educacionales de la comuna de La Estrella. La esencia de la ley SEP considera que para alcanzar la equidad y calidad de la educación en los establecimientos educacionales donde atiende estudiantes en situación socioeconómica de vulnerabilidad, se hace necesario hacer un trabajo también con padres, apoderados y adultos responsables para realizar una concientización de la importancia y trascendencia de lo que significa la educación en un mundo competitivo, donde cada vez existen mayores exigencias. Para que este requisito de incorporar a la comunidad escolar en la elaboración del PME, la supervisión por parte de la MINEDUC, también debiera considerar indicadores de participación en la elaboración de los PME.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política de Chile
- Ley 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades
- Reglamento de Estructura y Funciones de la I. Municipalidad de La Estrella, aprobado mediante decreto alcaldicio N°421 de fecha 8 de mayo del 2009
- Ley 20.248, de 2008, Subvención Escolar Preferencial.
- Ley 20.550, 2011 Modifica la ley nº 20.248, de subvención escolar preferencial
- Ley de Presupuestos 2021
- Instrucciones de la Ley de Presupuestos
- Documento del MINEDUC Orientaciones para su elaboración, para Los Planes de Mejoramiento Educativo de la división General de Educación año 2019
- Planeación Estratégica: un esquema en 4 etapas, Revista Financiera <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/planeacion-estrategica-un-esquema-en-4-etapas>

ANEXOS

1. LEY SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL

2. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVOS

3. INSTRUCTIVO DONDE SEÑALA LAS FECHAS

4. INFORME PRIMERA ENCUESTA

5. INFORMA SEGUNDA ENCUESTA