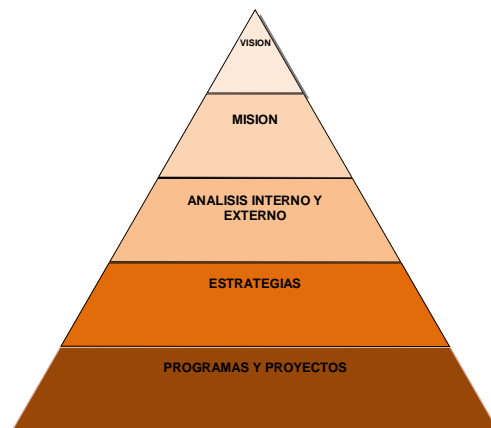




## **“TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y DESARROLLO”**

Realizado para el MINISTERIO DE EDUCACIÓN por:  
CONSORCIO UTEM - TECNOVA



Santiago, enero 2008

## Introducción

En el marco del proyecto tecnológico de “Rediseño del Registro de Estudiantes de Chile RECH” se realizó un taller de Planificación Estratégica para el Departamento de Estudios y Desarrollo de la División de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación, este tuvo un carácter participativo, democrático y de consenso y fue realizado por el consorcio UTEM-Tecnova en enero del 2008. El propósito del taller fue generar un espacio de reflexión y de conversaciones de los profesionales que componen la unidad y se invitó a cada participante a soñar con un Departamento de Estudios y Desarrollo (DED) deseado para los próximos años

El objetivo del taller fue conjugar los criterios existentes de distintas miradas de los profesionales del DED para la construcción de la Planificación Estratégica de la unidad, propiciando que las opiniones y los juicios emitidos fueran de consenso. De esta manera, se obtiene una integración y consolidación de cada una de las apreciaciones manifestadas por los asistentes, permitiendo un camino común que permita construir el futuro visionado.

El taller se estructuró y desarrolló bajo la metodología tradicional de la planificación estratégica, con todos los elementos que a ésta constituyen, siendo adaptada de manera tal que fuese amigable y accesible para los participantes. Entendiéndose por ello definición de Visión, Misión, Análisis Externo e Interno (FODA) y Estrategias.

## Objetivos

Los objetivos que se proponen, y que se cumplieron, en la realización de este taller fueron:

### Objetivo General

Aplicar el proceso de Planificación Estratégica para el Departamento de Estudios y Desarrollo del Ministerio de Educación.

### Objetivos Específicos

- Desarrollar una metodología de Planificación Estratégica amigable que permita definir estrategias para Departamento de Estudios y Desarrollo.
- Propiciar un espacio de conversaciones para fijar los lineamientos generales en torno a una planificación estratégica del Departamento de Estudios y Desarrollo

- Revisión de las formulaciones previas del Departamento de Estudios y Desarrollo en torno a la Planificación Estratégica.
- Consolidar, en un documento, las estrategias a seguir por el Departamento de Estudios y Desarrollo en el que se reflejen y contemplen los aportes de los participantes.

### **Elementos Previos**

El contexto del DED esta dado como entidad de apoyo a diferentes estamentos, tanto públicos como privados, principalmente del Ministerio de Educación (MINEDUC), reconociéndose dentro de la unidad la gran importancia de su propia labor, siendo la de mayor relevancia la injerencia en el desarrollo de políticas públicas educativas.

El desarrollo de las actividades apunta a describir la realidad del sector educativo con la recopilación de datos, su posterior análisis, estudios y desarrollo de propuestas, para generar alternativas y apoyar la toma de decisiones y diseño de políticas públicas que mejoren la realidad educativa con calidad.

Por parte de la jefatura del departamento, se precisa el accionar de éste en cuanto a la relevancia de la participación en el Ministerio, con procesos inherentes a él, como son estudios económicos; docentes y descentralizados; generación y procesamiento de estadísticas; gestión de información y administración; incorporando la gestión del fondo de investigación y desarrollo. Además de diversos procesos transversales en los cuales es parte, como es la participación en subvención escolar preferencial; sistema nacional de evaluación del desempeño de los establecimientos subvencionados; entre otros, los que requieren la conformación de grupos ad-hoc.

Es por lo anterior, que el departamento, se plantea como un departamento de carácter estratégico y táctico para el Ministerio, con múltiples tareas y disímiles entidades a las cuales servir.

### **Metodología del Taller**

El taller se plantea como una instancia de conversación y reflexión, sobre la realidad del DED y el futuro en su quehacer, en la cual cada una de las opiniones y juicios se valorará y, a su vez, contribuirá a lograr una construcción estratégica del Departamento. En la estructura del evento se planteó el trabajo grupal como eje, aplicando la metodología de formulación de la planificación estratégica tradicional, la que contempla las declaraciones de visión y misión, el análisis interno y externo, mediante la matriz FODA, y la confección de estrategias para el Departamento. La

metodología fue acondicionada de manera tal, que se apreciara como amigable y accesible, lo que posibilita el trabajo bajo el formato de taller y se obtienen resultados de modo expedito y eficaz. Todo lo anterior, se complementa con las técnicas de consenso y de trabajo grupal, como es la validación de del grupo y la búsqueda de acuerdos generalizados.

### Desarrollo del Taller

Con la participación de funcionarios DED y bajo la modalidad de mesas de trabajo de las que emergieron diversos planteamientos en torno a la planificación del Departamento. Dirigido por el Coordinador del taller don Ricardo Neira, que presentó la metodología de forma esquemática, en cada grupo se ubico un facilitador para llevar a cabo la metodología, además de observadores que rotaban por los grupos apoyando y guiando. Cada grupo, por su parte, designó a un líder que hizo de las veces de vocero y además de un secretario.

Como resultado, cada mesa de trabajo elaboró un documento en el que plantea una visión, una misión, estrategias y estrategias basadas en TIC's. Finalmente, con la presentación de los resultados de cada mesa que se valida uno a uno, se abre el dialogo con apreciaciones hacia el taller y a los resultados obtenidos.

La jornada contó con la presencia 19 funcionarios del DED, los que se registran a continuación.

	<b>Nombre</b>	<b>Área</b>
1	Mauricio Farías	Jefe Departamento
2	César Muñoz	Estudios Económicos
3	Bárbara Flores	Estudios Económicos
4	Guillermo Fuentes	Estudios Económicos
5	Ángela Cortés	Estudios Docentes
6	Atilio Pizarro	Estudios Descentralizados
7	Teresa Fuentes	Estudios Descentralizados
8	Salomón Espinoza	Estudios Descentralizados
9	Ana María Baeza	Estadísticas
10	Paola Leiva	Estadísticas
11	Hadabell Castillo	Estadísticas
12	Álvaro Lorca	Estadísticas
13	Cristián Yáñez	Estadísticas
14	Gastón Bravo	Gestión de Información

---

15	Jimena Parra	Gestión de Información
16	Álvaro Infanta	Gestión de Información
17	Majda Torkar	Administración y Secretaría
18	Cristina Aziz	FONIDE
19	Cecilia Castro	DED

---

### **Puntos Críticos y Componentes Comunes**

El desarrollo del taller permitió detectar ciertos puntos críticos y componentes comunes, que fueron expresados como parte del análisis FODA, reconociéndose tres ejes fundamentales, los cuales son: la alta valoración del equipo de trabajo y el clima laboral, lo que evidencia un alto sentido de pertenencia hacia cada área y al DED en general y, además, de un reconocimiento profesional hacia los pares. Otro punto que emerge es el de las denominadas “urgencias”, lo que se plantea es una problemática en el quehacer cotidiano, mermándolo, por la necesidad de dar respuesta con premura a los requerimientos externos. Otro aspecto evaluado de forma negativa, es la coordinación y comunicación dentro del DED, ya que se argumenta una organización difusa en las tareas, la falta de comunicación que afecta transversalmente al Departamento y la alta rotación del personal, percibido como un punto crítico que debilita la labor del equipo.

Se evidenció, por parte de la gran mayoría, reparos a la implementación de una planificación estratégica del DED, fundados específicamente en la dependencia de entidades externas para el éxito de esta y restándole importancia al proceso ya que se menciona como un ejercicio recurrente y no efectivo, por lo cual se requiere un plan anterior que allane la implementación de objetivos y planes basados en la planificación estratégica que se formule.

### **Planificación Estratégica: Planteamientos del DED**

Como resultado del taller y en base a lo expuesto por los participantes, se plantea dentro de la visión ciertos elementos claves, que se repiten en cada uno de los documentos elaborados, estos son:

- Influir en el diseño e implementación de políticas públicas,
- Posicionar al Departamento dentro del Mineduc como fuente de estudios y estadística,
- Generación de estudios de calidad e investigación aplicada.

De los clientes actuales y futuros se puede mencionar el valor otorgado a todos los agentes relacionados con la labor educacional, esto es: Ministerio de Educación, sostenedores, docentes, otros ministerios, investigadores y público general, esto demuestra que la labor desarrollada esta claramente orientada hacia la comunidad, lo que recalca la importancia del DED y de su necesidad de posicionamiento tanto en el ámbito ministerial como en el quehacer nacional.

Las fortalezas del DED que se mencionan como el equipo multidisciplinario y de capacidad probada, por otro lado es factor común el buen clima laboral existente, el éxito del FONIDE y el acceso a redes e información. Los elementos mencionados indican un sustento, de peso, al desarrollo de estrategias para lograr el posicionamiento deseado.

Respecto a las debilidades que se reconocen aparece como principal, la existencia de una coordinación de características difusas, en donde se observa la falta de comunicación, la delimitación de las tareas que se menciona como poco establecida. Estos hechos se vislumbran como obstaculizadores del desarrollo de estrategias, por lo que es conveniente realizar un trabajo previo en el cual se establezcan los canales de comunicación y se demarque la coordinación del DED.

En el caso de las oportunidades, no existe un común acuerdo, destacándose como relevante la cercanía con la autoridad y el caso de dar respuesta a las urgencias de buena forma implica un posicionamiento del DED. Respecto a este punto, es tal vez necesaria una mayor perspectiva en la mirada externa, apuntando, tal vez, a otros estamentos o instituciones externas en las cuales se detecte la posibilidad de presentarse como aporte.

De las amenazas que se acusan por los participantes, ponen a las urgencias en primer lugar ya que debilitan el quehacer diario, por otro lado la burocracia interna, propia del Ministerio, deteriora la labor del DED, la falta de integración de la información hace presumir una amenaza clara al desarrollo del Departamento y sus intenciones de posicionamiento.

Las estrategias que se proponen son: implementar políticas de posicionamiento a nivel de autoridad, generar canales de comunicación y articulación, plan de desarrollo e incentivos para los recursos humanos, plan de acción para las urgencias, difundir y publicitar los productos y servicios que el DED provee tanto interna como de forma externa al MINEDUC. Se visualiza la necesidad de profundizar en ciertos aspectos, desarrollando un plan con ejes centrales en el personal, la coordinación y el tratamiento de las urgencias, con el fin de lograr posicionar al DED como referente en su área dentro del ministerio.

## Planificación Estratégica: Consolidación DED

Basado en lo expuesto y en lo plasmado por cada mesa de trabajo, la consolidación de estos resultados arroja una aproximación, por parte del grupo, a la planificación estratégica del Departamento.

En primer lugar, se presenta la **Visión** que se advierte más cercana a la Visión Actual, del Departamento formula lo siguiente:

- Convertir al Departamento como fuente oficial de información del Sistema Escolar.
- Gestionar intercambios de información con entidades externas
- Ser la entidad que desarrolla e incentiva estudios e investigaciones de carácter sectorial y ligadas a labor del MINEDUC, para la definición de política educacional, y a su vez realiza evaluaciones para tener una mirada certera de las distintas iniciativas y políticas emanadas desde el mismo.
- Apoyar el diseño y operación de instrumentos de política pública.

Visión Propuesta, basada en los resultados del taller:

***“Ser la fuente oficial de información de calidad del sistema escolar regular generando, incentivando y desarrollando estudios con valor agregado que sirvan de apoyo al diseño y desarrollo de políticas públicas educacionales.”***

Con referencia a la **Misión** del Departamento, se manifiesta como:

Apoyar la toma de decisiones de las autoridades del MINEDUC y el desarrollo de políticas educacionales, a través de:

- Estudios, análisis y evaluaciones de impacto acerca del Sistema Escolar.
- Generar evidencia e información valiosa acerca del mismo.

Propuesta de Misión, de tipo operativa fundada en la matriz producto, servicio – cliente, se establece de la siguiente manera:

***“El Departamento como referente dentro del Ministerio de Educación, suministra estadísticas, estudios e investigación aplicada para todos los actores del sistema escolar chileno, a través de un equipo multidisciplinario y la integración y empleo de tecnologías de la información, dando énfasis en la calidad, la eficiencia y la contribución a dar valor al diseño de políticas educativas”***

Del análisis interno y externo se reconocen ciertos elementos, los que son de carácter frecuente en las apreciaciones de los participantes, todas ellas son consolidadas y expuestas en la matriz siguiente:



Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza, **FODA**.

<b>A N Á L I S I S  I N T E R N O</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo profesional multidisciplinario</li> <li>- Buena retroalimentación entre jefaturas y coordinación</li> <li>- Buen clima laboral</li> <li>- Autonomía e iniciativa</li> <li>- Departamento con basta experiencia y trayectoria en sus responsabilidades</li> <li>- Se cuenta con una gran cantidad información del sistema educativo</li> <li>- Acceso a redes internas y externas</li> <li>- Capacidad de respuesta ante las urgencias</li> <li>- Éxito del FONIDE</li> <li>- Se cuenta con material y soporte tecnológico de punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación interna débil.</li> <li>- Falta de fluidez de comunicación entre unidades</li> <li>- No están bien definidas las funciones y eso hace no aprovechar de buena forma los RR.HH.</li> <li>- Carga de trabajo excesiva, principalmente administrativo</li> <li>- Compartimentación de tareas</li> <li>- Rotación de personal</li> <li>- Falta de comunicación en cuanto a las tareas</li> <li>- Escaso conocimiento en TIC's</li> <li>- Acceso a información</li> <li>- Poco posicionamiento con otros referentes del MINEDUC</li> </ul>
<b>A N Á L I S I S  E X T E R N O</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía con la Autoridad</li> <li>- Programas con presupuesto flexible</li> <li>- Coordinación entre unidades</li> <li>- Posibilidad de perfeccionamiento (becas)</li> <li>- Se cuenta con recursos para promover y realizar investigación</li> <li>- Existencia de nuevas tecnologías</li> <li>- Resolución de urgencias posiciona al DED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración de información oficial</li> <li>- Cambio de autoridades implica replantear los lineamientos del DED</li> <li>- La presión de la urgencia cotidiana de la autoridad para realizar tareas no planificadas</li> <li>- Débil política de articulación del MINEDUC con respecto a sus centros de responsabilidad</li> <li>- Dependencia de otros departamentos o divisiones que no son eficientes</li> <li>- Carencia de definiciones institucionales y sobre el rol del DED</li> <li>- La existencia de otras unidades de estudios y estadísticas en el MINEDUC</li> </ul>

## Estrategias Propuestas

Las estrategias generadas por los profesionales del DED son las siguientes:

- Implementar una política de posicionamiento del Departamento en relación a la autoridad, en el sentido de constituirse como un órgano vital en la toma de decisiones de la política educativa.
- Focalizar el trabajo del Departamento
- Generar espacios de articulación eficientes y permanentes de las diferentes unidades del DED
- Implementar una ofensiva en la búsqueda de una mayor articulación estratégica con los otros centros de responsabilidad del MINEDUC.
- Establecer flujos de comunicación interna, información y coordinación dentro el DED
- Generar política de desarrollo profesional para evitar que se produzca fuga de personal (capacitación, becas, etc.)
- Construir un programa que evalúe tareas y carga horaria de los RR.HH. Entre los temas que debería contener son: Predefinición de tareas; Generar unidad de respuesta de urgencia; Plan de desarrollo de RR.HH y Diseño de un plan para gestión de la información
- Crear políticas de desarrollo e integración de sistemas de información.
- Divulgar y publicitar los productos que se generen en el DED

En general las estrategias deben tener como impronta mantener una ventaja competitiva y representar una respuesta adaptable al medio externo, y no deben representar metas y políticas inconsistentes entre sí.

Las **estrategias** propuestas a continuación están orientadas a la acción requisitos relevantes para asegurar el éxito del departamento.

- ***Desarrollar planes y políticas de posicionamiento estratégico en la organización.***
- ***Desarrollar un programa de comunicaciones interno y externo de la unidad.***
- ***Implementar un programa de desarrollo de los recursos humanos de la organización.***
- ***Desarrollar un programa de gestión con uso intensivo de tecnologías de información.***
- ***Intensificar el trabajo en equipo y de liderazgo.***

## **Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones.**

De lo evidenciado en el desarrollo del taller, y como conclusión, se observa el asomo de cierto grado de reticencia en torno al ejercicio de la formulación de la planificación estratégica, en donde se arguye la imposibilidad, o lo poco inútil, de realizar un trabajo de fondo, dada la estructura de organización en el cual se inserta el Departamento ya que los lineamientos del Ministerio se varían y se ajustan según la autoridad de turno. Respecto a ello, es necesario realizar un trabajo previo en el cual se haga explícita y se internalice la necesidad de la planificación estratégica, esto por la perspectiva que entrega en lo referente a las directrices que lleven al acercamiento de la visión que se plantee a seguir operativamente.

También es identificable, la situación de la coordinación del Departamento descrita como difusa, ello conlleva a ser percibida, en cierta manera, como débil, hecho que dificulta la articulación del DED en pos de esbozar planes y estrategias para posicionarlo como referente dentro del Ministerio, para ello es condición necesaria, generar políticas que abran los canales de comunicación, en todos los sentidos dentro del Departamento, delimitando y fijando, de forma manifiesta, las labores de cada participante y de la organización como conjunto, para un trabajo organizado y vinculado entre las áreas. Se sugiere incluir los aspectos como la fidelización de los funcionarios a través del incentivo del desarrollo profesional y personal a través de acciones concretas, como es facilitar el acceso a becas y otros programas, además de mantener e incrementar el buen clima laboral, que es evaluado de muy buena forma entre los funcionarios.

Por otra parte, se recomienda generar políticas de difusión del quehacer del DED, remarcando la importancia en el plano de la educación, con el fin de posicionarlo como fuente oficial, fiable, con información de calidad, de carácter preciso y oportuno. Esta difusión debe ser realizada de forma agresiva al interior del Ministerio, además de crear puentes con otras instituciones y organizaciones relacionadas y aproximándose a todos los grupos de interés.

Es importante la creación de una unidad de urgencias con profesionales polivalentes que tengan la capacidad de entregar respuestas rápidas a los requerimientos de información, con habilidades de elaborar dosieres y minutas e implementar búsquedas de información rápida en bases de datos físicas y virtuales.

Implementar un Cuadro de Mando Integrado en el departamento que permita describir y comunicar las estrategias de una manera coherente y clara, permitiendo con ello un vínculo entre la estrategia

de la unidad y la acción. Esto se logra alineando los objetivos estratégicos del DED con las perspectivas financieras, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

Desarrollar un plan informático que permita implementar las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones en el departamento para el logro de un modelo de gestión moderno que interactúa con todas las unidades organizacionales del Ministerio y con los actores relevantes externos.

<b>Grupo 1</b>		
<b>Visión</b>	“Ser un Departamento que influye en la toma de decisiones de políticas educativas.”	
	<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>
	<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>
<b>Misión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios</li> <li>- Investigación</li> <li>- Evaluaciones</li> <li>- Producción de estadística</li> <li>- Producción de indicadores</li> <li>- Operación de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades</li> <li>- Otros centros de responsabilidad del MINEDUC</li> <li>- Actores sistema educativo</li> <li>- Investigadores</li> <li>- Universidades</li> <li>- Municipios</li> <li>- Organismos internacionales</li> </ul>
	<b>Futuros</b>	<b>Futuros</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de política educativa</li> <li>- Diseño de procesos</li> <li>- Generación de nuevo conocimiento</li> <li>- Gestión integral del nuevo conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Ministerios</li> <li>- Autoridades regionales</li> <li>- Parlamento</li> <li>- Medios de comunicación</li> </ul>
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno y Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo profesional multidisciplinario.</li> <li>- Departamento con basta experiencia y trayectoria en sus responsabilidades</li> <li>- Departamento que cuenta con una gran cantidad información del sistema educativo</li> <li>- Buen clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso conocimiento en TIC´s.</li> <li>- Articulación interna débil.</li> <li>- Poco posicionamiento con otros referentes del MINEDUC.</li> <li>- Compartimentación de tareas.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía con la Autoridad</li> <li>- Programas con presupuesto flexible</li> <li>- Se posee material y soporte tecnológico de punta</li> <li>- Se cuenta con recursos (RRHH, \$, Red de conocimiento) para promover y realizar investigación</li> <li>- Existencia de nuevas tecnologías</li> <li>- Existencia de otras unidades de estudio dentro del MINEDUC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La urgencia cotidiana de la autoridad para la realización de tareas no planificadas.</li> <li>- Burocracia administrativa ineficiente.</li> <li>- Débil política de articulación del MINEDUC con respecto a sus centros de responsabilidad.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar una política de posicionamiento del Departamento en relación a la autoridad, en el sentido de constituirse como un órgano vital en la toma de decisiones de la política educativa.</li> <li>- Focalizar el trabajo del Departamento</li> <li>- Generar espacios de articulación eficientes y permanentes de las diferentes unidades del DED</li> <li>- Implementar una ofensiva en la búsqueda de una mayor articulación estratégica con los otros centros de responsabilidad del MINEDUC.</li> </ul>	

<b>Grupo 2</b>																																			
<b>Visión</b>	"Posicionar al Departamento como un ente de apoyo efectivo en la toma de decisiones a nivel educacional, a través de la entrega de evidencia, estudio e información de calidad."																																		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Productos y Servicios</b></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Clientes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Actuales</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Actuales</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Catastro de estudio</li> <li>- Anuario estadístico</li> <li>- Indicadores (documentos)</li> <li>- Bases de datos</li> <li>- Minutas</li> <li>- Gestión del FONIDE</li> <li>- Asesoría en calidad al servicio de información</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actores del Sistema escolar</li> <li>- Agentes internos Mineduc</li> <li>- Investigadores</li> <li>- Línea 600 MINEDUC</li> <li>- Entidades externas</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Misión</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Misión</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Futuros</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría en calidad de sistemas de información</li> <li>- Estudios basados en evidencias relevantes</li> <li>- Papers para tomadores de decisiones e investigadores</li> <li>- Políticas de entrega de información</li> <li>- Desarrollar normas para desarrollo de software y una metodología compatible con necesidades urgentes</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Futuros</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes internos y/o externos</li> <li>- MINEDUC</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Equipo multidisciplinario.</li> <li>- Acceso a redes internas y externas</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Autonomía e iniciativa</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo posicionamiento</li> <li>- Falta de fluidez de comunicación entre unidades</li> <li>- Alta rotación del personal</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"><b>Análisis Interno y Externo</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgencias</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión de la urgencia</li> <li>- Baja interacción con DIPLAD</li> <li>- Estar inserto en una división que no cumple cabalmente con su misión</li> <li>- Dependencia de otros departamentos o divisiones que no son lo suficientemente eficiente.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"><b>Estrategias</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer espacios de comunicación interna</li> <li>- Generar política de desarrollo profesional</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>	<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catastro de estudio</li> <li>- Anuario estadístico</li> <li>- Indicadores (documentos)</li> <li>- Bases de datos</li> <li>- Minutas</li> <li>- Gestión del FONIDE</li> <li>- Asesoría en calidad al servicio de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actores del Sistema escolar</li> <li>- Agentes internos Mineduc</li> <li>- Investigadores</li> <li>- Línea 600 MINEDUC</li> <li>- Entidades externas</li> </ul>	<b>Misión</b>	<b>Misión</b>		<b>Futuros</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría en calidad de sistemas de información</li> <li>- Estudios basados en evidencias relevantes</li> <li>- Papers para tomadores de decisiones e investigadores</li> <li>- Políticas de entrega de información</li> <li>- Desarrollar normas para desarrollo de software y una metodología compatible con necesidades urgentes</li> </ul>		<b>Futuros</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes internos y/o externos</li> <li>- MINEDUC</li> </ul>		<b>Fortalezas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Equipo multidisciplinario.</li> <li>- Acceso a redes internas y externas</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Autonomía e iniciativa</li> </ul>		<b>Debilidades</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo posicionamiento</li> <li>- Falta de fluidez de comunicación entre unidades</li> <li>- Alta rotación del personal</li> </ul>	<b>Análisis Interno y Externo</b>	<b>Oportunidades</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgencias</li> </ul>		<b>Amenazas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión de la urgencia</li> <li>- Baja interacción con DIPLAD</li> <li>- Estar inserto en una división que no cumple cabalmente con su misión</li> <li>- Dependencia de otros departamentos o divisiones que no son lo suficientemente eficiente.</li> </ul>	<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer espacios de comunicación interna</li> <li>- Generar política de desarrollo profesional</li> </ul>
<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>																																		
<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>																																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catastro de estudio</li> <li>- Anuario estadístico</li> <li>- Indicadores (documentos)</li> <li>- Bases de datos</li> <li>- Minutas</li> <li>- Gestión del FONIDE</li> <li>- Asesoría en calidad al servicio de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actores del Sistema escolar</li> <li>- Agentes internos Mineduc</li> <li>- Investigadores</li> <li>- Línea 600 MINEDUC</li> <li>- Entidades externas</li> </ul>																																		
<b>Misión</b>	<b>Misión</b>																																		
	<b>Futuros</b>																																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría en calidad de sistemas de información</li> <li>- Estudios basados en evidencias relevantes</li> <li>- Papers para tomadores de decisiones e investigadores</li> <li>- Políticas de entrega de información</li> <li>- Desarrollar normas para desarrollo de software y una metodología compatible con necesidades urgentes</li> </ul>																																		
	<b>Futuros</b>																																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes internos y/o externos</li> <li>- MINEDUC</li> </ul>																																		
	<b>Fortalezas</b>																																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Equipo multidisciplinario.</li> <li>- Acceso a redes internas y externas</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Autonomía e iniciativa</li> </ul>																																		
	<b>Debilidades</b>																																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo posicionamiento</li> <li>- Falta de fluidez de comunicación entre unidades</li> <li>- Alta rotación del personal</li> </ul>																																		
<b>Análisis Interno y Externo</b>	<b>Oportunidades</b>																																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgencias</li> </ul>																																		
	<b>Amenazas</b>																																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión de la urgencia</li> <li>- Baja interacción con DIPLAD</li> <li>- Estar inserto en una división que no cumple cabalmente con su misión</li> <li>- Dependencia de otros departamentos o divisiones que no son lo suficientemente eficiente.</li> </ul>																																		
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer espacios de comunicación interna</li> <li>- Generar política de desarrollo profesional</li> </ul>																																		

<b>Grupo 3</b>											
<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “ Ser la fuente oficial del sistema escolar chileno mediante la gestión de intercambio de información con entidades internas y externas al Departamento.</li> <li>- Ser el apoyo de autoridades para el diseño, operación de instrumentos de política pública y resolución de necesidades de información.</li> <li>- Liderar la investigación aplicada a la política educativa, dando directrices e incentivando a la comunidad investigadora en educación.”</li> </ul>										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"><b>Productos y Servicios</b></th> <th style="width: 50%;"><b>Clientes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Actuales</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Actuales</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadísticas e indicadores</li> <li>- Asignaciones a docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Apoyo a la gestión municipal</li> <li>- FONIDE</li> <li>- Estudios</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades, otras unidades, investigadores y público en general</li> <li>- Docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Sostenedores</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Futuros</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Futuros</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Potenciar los productos existentes</td> <td style="text-align: center;">Potenciar los clientes existentes</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>	<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadísticas e indicadores</li> <li>- Asignaciones a docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Apoyo a la gestión municipal</li> <li>- FONIDE</li> <li>- Estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades, otras unidades, investigadores y público en general</li> <li>- Docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Sostenedores</li> </ul>	<b>Futuros</b>	<b>Futuros</b>	Potenciar los productos existentes	Potenciar los clientes existentes
<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>										
<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadísticas e indicadores</li> <li>- Asignaciones a docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Apoyo a la gestión municipal</li> <li>- FONIDE</li> <li>- Estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridades, otras unidades, investigadores y público en general</li> <li>- Docentes y asistentes de la educación</li> <li>- Sostenedores</li> </ul>										
<b>Futuros</b>	<b>Futuros</b>										
Potenciar los productos existentes	Potenciar los clientes existentes										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"><b>Fortalezas</b></th> <th style="width: 50%;"><b>Debilidades</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos (competencias laborales y sociales)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No están bien definidas las funciones y eso hace no aprovechar de buena forma los RR.HH.</li> <li>- Rotación de personal</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre unidades</li> <li>- Resolución de urgencias posiciona al DED</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgencias</li> <li>- Lentitud de procesos administrativos (DAG)</li> <li>- Carencia de definiciones institucionales y sobre el rol del DED</li> <li>- La existencia de otras unidades de estudios y estadísticas en el MINEDUC (sin coordinación y duplicación de funciones)</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos (competencias laborales y sociales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No están bien definidas las funciones y eso hace no aprovechar de buena forma los RR.HH.</li> <li>- Rotación de personal</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre unidades</li> <li>- Resolución de urgencias posiciona al DED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgencias</li> <li>- Lentitud de procesos administrativos (DAG)</li> <li>- Carencia de definiciones institucionales y sobre el rol del DED</li> <li>- La existencia de otras unidades de estudios y estadísticas en el MINEDUC (sin coordinación y duplicación de funciones)</li> </ul>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos (competencias laborales y sociales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No están bien definidas las funciones y eso hace no aprovechar de buena forma los RR.HH.</li> <li>- Rotación de personal</li> </ul>										
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre unidades</li> <li>- Resolución de urgencias posiciona al DED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgencias</li> <li>- Lentitud de procesos administrativos (DAG)</li> <li>- Carencia de definiciones institucionales y sobre el rol del DED</li> <li>- La existencia de otras unidades de estudios y estadísticas en el MINEDUC (sin coordinación y duplicación de funciones)</li> </ul>										
<b>Análisis Interno y Externo</b>											
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir un programa que evalúe tareas y carga horaria de los RR.HH.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predefinición de tareas.</li> <li>2. Generar unidad de respuesta de urgencia</li> <li>3. Plan de difusión de información</li> <li>4. Plan de desarrollo de RR.HH.</li> <li>5. Diseño de plan para gestión de la información</li> </ol> </li> </ul>										

<b>Grupo 4</b>																					
<b>Visión</b>	“Convertir al Departamento en la fuente oficial de información de calidad del sistema escolar regular, generando, incentivando y desarrollando estudios con valor agregado para apoyar el diseño y desarrollo de políticas públicas educacionales.”																				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Productos y Servicios</b></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Clientes</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Actuales</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Actuales</b></td> </tr> <tr> <td>Estudios económicos</td> <td>Gabinete Subsecretaria y Ministro.</td> </tr> <tr> <td>Estudios municipales</td> <td>DAEM</td> </tr> <tr> <td>Publicaciones estadísticas</td> <td>Autoridades ministeriales</td> </tr> <tr> <td>Indicadores internacionales</td> <td>Depto. de estudios y estadísticas de otras áreas.</td> </tr> <tr> <td>Estadísticas</td> <td>Investigadores</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Público en general</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Futuros</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Futuros</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Potenciar los productos existentes</td> <td style="text-align: center;">Potenciar los clientes existentes</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>	<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>	Estudios económicos	Gabinete Subsecretaria y Ministro.	Estudios municipales	DAEM	Publicaciones estadísticas	Autoridades ministeriales	Indicadores internacionales	Depto. de estudios y estadísticas de otras áreas.	Estadísticas	Investigadores		Público en general	<b>Futuros</b>	<b>Futuros</b>	Potenciar los productos existentes	Potenciar los clientes existentes
<b>Productos y Servicios</b>	<b>Clientes</b>																				
<b>Actuales</b>	<b>Actuales</b>																				
Estudios económicos	Gabinete Subsecretaria y Ministro.																				
Estudios municipales	DAEM																				
Publicaciones estadísticas	Autoridades ministeriales																				
Indicadores internacionales	Depto. de estudios y estadísticas de otras áreas.																				
Estadísticas	Investigadores																				
	Público en general																				
<b>Futuros</b>	<b>Futuros</b>																				
Potenciar los productos existentes	Potenciar los clientes existentes																				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Fortalezas</b></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Debilidades</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de RR.HH.</li> <li>- Unión del DED</li> <li>- Éxito del FONIDE</li> <li>- Buena retroalimentación entre jefaturas y coordinación</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación en cuanto a las tareas</li> <li>- Alta rotación del personal</li> <li>- Carga de trabajo excesiva, principalmente administrativo</li> <li>- Acceso a datos</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía del DED con las autoridades</li> <li>- Posibilidad de perfeccionamiento (becas)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración de información oficial.</li> <li>- Cambio de autoridades implica replantear los lineamientos del DED</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de RR.HH.</li> <li>- Unión del DED</li> <li>- Éxito del FONIDE</li> <li>- Buena retroalimentación entre jefaturas y coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación en cuanto a las tareas</li> <li>- Alta rotación del personal</li> <li>- Carga de trabajo excesiva, principalmente administrativo</li> <li>- Acceso a datos</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía del DED con las autoridades</li> <li>- Posibilidad de perfeccionamiento (becas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración de información oficial.</li> <li>- Cambio de autoridades implica replantear los lineamientos del DED</li> </ul>												
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>																				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de RR.HH.</li> <li>- Unión del DED</li> <li>- Éxito del FONIDE</li> <li>- Buena retroalimentación entre jefaturas y coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación en cuanto a las tareas</li> <li>- Alta rotación del personal</li> <li>- Carga de trabajo excesiva, principalmente administrativo</li> <li>- Acceso a datos</li> </ul>																				
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>																				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía del DED con las autoridades</li> <li>- Posibilidad de perfeccionamiento (becas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración de información oficial.</li> <li>- Cambio de autoridades implica replantear los lineamientos del DED</li> </ul>																				
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer flujos de información y coordinación dentro el DED</li> <li>- Generar planes de incentivo para evitar que se produzca fuga de personal (capacitación, becas, etc.)</li> <li>- Crear políticas de desarrollo de sistemas de información.</li> <li>- Divulgar y publicitar los productos que se generen en el DED</li> </ul>																				
<b>Estrategias TIC's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar Wiki</li> <li>- Instalación y capacitación SIEE</li> <li>- Creación de intranet para difusión de documentos y otras actividades del DED (foro, fotolog, entre otros)</li> </ul>																				