

REPUBLICA DE CHILE
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Comisión Nacional de la Reforma
Administrativa (CONARA)

DISEÑO DEL DIAGNOSTICO BASICO DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA CHILENA

DEPTO. II - Investigación y
Prospectiva

SANTIAGO, Octubre de 1981.

I N D I C E

- I. JUSTIFICACION**
- II. FINALIDAD U OBJETIVO GENERAL**
- III. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL DIAGNOSTICO BASICO**
- IV. MARCO CONCEPTUAL**
 - A. SUPUESTOS TEORICOS
 - B. CONCEPTOS BASICOS
- V. NECESIDADES DE INFORMACION**
 1. LISTADO DE VARIABLES
 2. DEFINICIONES DE LAS AREAS DE ACTIVIDAD Y DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRATIVOS DE APOYO.
 3. CATEGORIZACION DE ACTIVIDADES
 4. DEFINICION DE PROBLEMAS O FACTORES OBSTACULIZANTES
 5. CATEGORIZACION DE PROBLEMAS
 6. DEFINICION DE FACTORES OBSTACULIZANTES
 7. CATEGORIZACION DE FACTORES OBSTACULIZANTES
 8. DEFINICION DE INTERRELACIONES
 - Modo de Coordinación
 - Tipos de Frecuencia
 9. CATEGORIZACION DE INTERRELACIONES
 10. CODIGO DE UNIDADES DEL UNIVERSO
- VI. RECOPTLACION DE LA INFORMACION**
 - GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A SUBSECRETARIOS
 - GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES Y JEFES DE MINISTERIOS Y SERVICIOS.
- VII. PLAN DE ANALISIS**

DISEÑO DEL DIAGNOSTICO BASICO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CHILENA

I. JUSTIFICACION

- Considerando las atribuciones legales que posee CONARA como organismo rector de la Reforma Administrativa Integral, su Superioridad ha resuelto planificar y ejecutar un diagnóstico de la situación actual de la Administración Pública Chilena.
- La necesidad de este tipo de investigación reside en la conveniencia de contar con información actualizada sobre la realidad de la Administración Pública, que permita evaluar el avance y los logros alcanzados durante los ocho años de desarrollo del Proceso de Reforma Administrativa.
- Por otra parte, se requiere información actualizada que permita redefinir objetivos y formular una nueva estrategia para la etapa que se inicia dentro del marco determinado por la Nueva Constitución Política de la República de Chile.
- Adicionalmente, hay que destacar que ni en el ámbito de la Administración Pública ni en el universitario o de investigación, existe un documento global actualizado sobre la realidad de la Administración Pública Chilena para fines de investigación y docencia.
- Lo anteriormente expuesto, revela la necesidad de realizar un diagnóstico que identifique no sólo problemas globales, sino que también detecte problemas específicos, que precise dónde y cómo éstos afectan la ejecución de las actividades de la Administración y proponga medidas concretas para su solución.
- Desde un punto de vista metodológico se nota la carencia de una investigación basada en la evidencia empírica y que no sea un estudio "de escritorio" que considere fuentes secundarias de información, exclusivamente.
- Por último, es necesaria una información global que motive a las Autoridades Superiores a emprender acciones encaminadas a lograr un

mejoramiento de la Administración.

II. FINALIDAD U OBJETIVO GENERAL

Proporcionar información relevante y oportuna que haga posible detectar la problemática de la Administración Pública, a través de sus sectores sustantivos y de apoyo y de sus instituciones y unidades organizacionales, comparando la situación actual de aquella, con los objetivos vigentes y los que a futuro se definan para la Reforma Administrativa. Dicha información servirá de base para formular y aplicar una estrategia que permita mejorar la situación actual de la Administración, en orden a cumplir con los objetivos establecidos, dentro del marco político, económico y social del país.

El enfoque elegido para estudiar la problemática de la Administración Pública, detectará no sólo problemas globales, sino que también identificará problemas específicos, su origen y calificará su intensidad o impacto. Tal como se señaló en el punto I, se utilizará una metodología, que basándose en la evidencia empírica, describa la situación de la Administración Pública Chilena, y que a su vez, logre como efecto subyacente sensibilizar a las Autoridades en la problemática que ésta presenta.

III. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL DIAGNOSTICO BASICO

1. Identificar previamente los Sectores e Instituciones de la Administración Pública.

- 1.1. Definir la cobertura de la Administración Pública.
- 1.2. Identificar las instituciones de la Administración Pública. (Ministerios, Servicios Dependientes y Servicios Autónomos).
- 1.3. Identificar las Areas de Actividad (Sectores Sustantivos y Sistemas de Apoyo Administrativo).

2. Identificar las Unidades Organizacionales participantes en las Areas de Actividad y las Interrelaciones entre ellas.

- 2.1. Identificar las unidades organizacionales participantes en cada una de las Areas de Actividad, hasta el nivel inmedia

tamente inferior a la Subsecretaría en los Ministerios y a nivel de Dirección en los Servicios. (salvo algunas excepciones)

- 2.2. Identificar la dependencia jerárquica institucional de estas unidades.
 - 2.3. Detectar el tamaño , complejidad y otras características relevantes de estas unidades y de las áreas de actividad.
 - 2.4. Identificar en cada área de actividad, las actividades principales que está realizando cada una de las unidades organizacionales.
 - 2.5. Identificar las interrelaciones entre las unidades participantes en cada área de actividad.
 - 2.6. Detectar la existencia de interrelaciones entre las unidades participantes en cada área de actividad y los tipos de interrelaciones y otras características.
3. Identificar la problemática de cada Institución y Área de Actividad.
- 3.1. Identificar los factores obstaculizantes y/o facilitantes que existen en el desarrollo de las actividades que las unidades realizan.
 - 3.2. Identificar los factores obstaculizantes y/o facilitantes que existen en las interrelaciones de las unidades.
 - 3.3. Identificar el origen y el efecto de los factores obstaculizantes y/o facilitantes que existen, tanto en el desarrollo de las actividades como en las interrelaciones de las unidades.
4. Comparar la situación detectada en la Administración Pública con los objetivos vigentes y con aquellos que para el futuro se definen para la Reforma Administrativa Integral, con el fin de formular y aplicar una estrategia que permita mejorar la Administración Pública y cumplir con lo establecido por la Constitución Política de la República.
- 4.1. Comparar los objetivos vigentes de la Reforma Administrativa

Integral y los que se prevean para el futuro con la situación detectada en la Administración Pública.

- 4.2. Recomendar las medidas necesarias para abordar los problemas detectados a través del diagnóstico, en orden a cumplir con los objetivos de la Reforma Administrativa Integral.

IV. MARCO CONCEPTUAL

A. Supuestos Teóricos

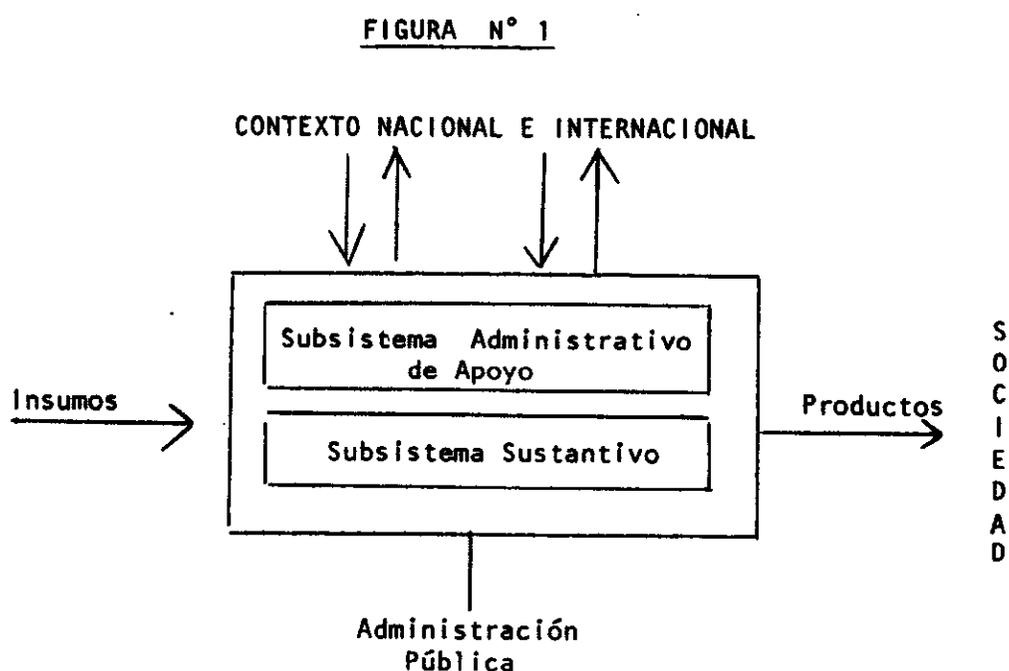
El marco de referencia dentro del cual la Administración Pública ejerce su acción está determinado por la Constitución Política de la República y las políticas económicas, sociales, culturales, territoriales y otras que el Estado ha definido.

Según esta metodología, la Administración Pública se concibe como un sistema abierto con un alto grado de complejidad. En ella se pueden encontrar diversos subsistemas, en la medida que se definan subconjuntos de unidades relacionadas con propósitos específicos dentro de la acción gubernamental. Algunos de los subconjuntos que se pueden identificar son las áreas de actividad.

Una área de actividad se puede concebir como un sistema que, en base a las demandas efectivas que recibe o capta, convierte los insumos con que cuenta en productos que son entregados a la sociedad, la que a su vez presenta nuevas demandas a las áreas. Las unidades organizacionales que participan en el área, se pueden considerar como subsistemas, en que cada uno transforma sus insumos en un producto que, dentro del marco del sistema integrado, contribuye a entregar a la sociedad un producto final o una serie de productos relacionados (bienes y servicios).

Las áreas de actividad integran el subsistema sustantivo de la Administración Pública, por otro lado existe también el subsistema administrativo de apoyo el cual presta la ayuda y los insumos necesarios para que el Subsistema Sustantivo pueda entregar los productos finales a la sociedad. En las actividades de apoyo a la Administración Pública, igualmente, se pueden definir subsistemas según el tipo de apoyo que prestan.

En la figura N° 1 se visualiza la Administración Pública como un sistema, conformado por los dos subsistemas mencionados, pero dado que se concibe como un sistema abierto se considera también la influencia recíproca del entorno o el contexto, bien sea éste de nivel nacional o internacional.



Se estudiará la Administración Pública, no sólo en su dimensión institucional, sino también en su aspecto funcional, por grandes áreas de actividad, con el fin de alcanzar una compatibilización del concepto estructural, en base a las interrelaciones que en la práctica existen entre las unidades sustantivas de la Administración, conformando una matriz entre las dos dimensiones (Ver figura 2).

Adicionalmente, se introduce la variable: sistemas administrativos de apoyo. En una etapa posterior se introducirá la variable nivel territorial; dicha etapa corresponde al Diagnóstico a nivel Regional. (Ver figura 3).

Se utilizarán los objetivos de la Reforma Administrativa Integral como parámetro de comparación para el análisis e interpretación de la información, para este efecto, se entenderán que éstos, son aquellos vigentes en la actualidad, además, de los que se formulen para el desarrollo de este Proceso.

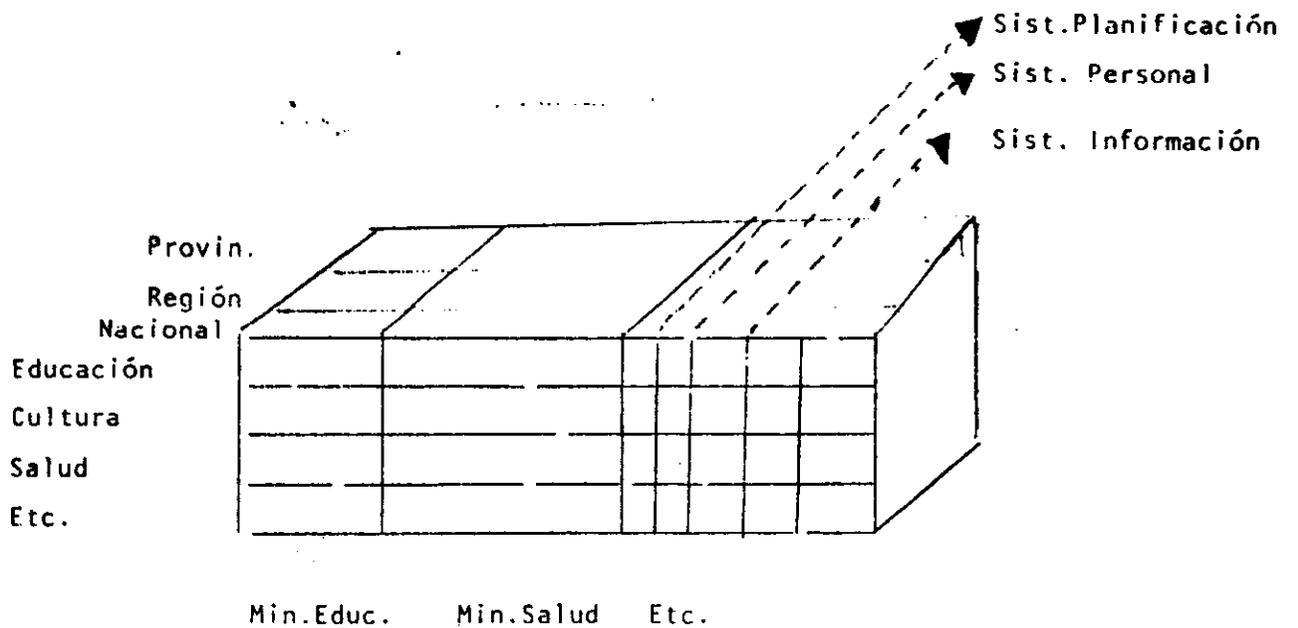
FIGURA N° 2

Matriz sectorial/ Institucional

Sector	Inst.	Ministerio Educación					Min. Salud				etc.	Producto	Sociedad
		U1	U2	U3	-	-	V1	V2	-	-		Final	
Educación		X	X	X			X					X	
Cultura													
Salud													
etc.													

Figura N° 3

Matriz Cuatridimensional



B. Conceptos Básicos

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará una serie de conceptos básicos que se definirán a continuación, algunos de los cuales se han operacionalizado para los fines pertinentes.

Sector Público : Es el conjunto de Ministerios, Servicios Dependientes, Servicios Autónomos y Empresas propiamente tales creadas por ley, en las cuales el Estado participa en la formación de su capital social. Dentro de este conjunto se consideran también las Municipalidades.

Administración Pública: Para efecto de este estudio, es el conjunto de Ministerios, Instituciones o Servicios creados por ley, mediante los cuales el Presidente de la República cumple con su función de gobernar y administrar el Estado, incluye la Contraloría General de la República y el Banco Central.

Se excluyen de esta definición las Universidades Estatales, las Empresas del Estado y los Municipios.

Reforma Administrativa: Es la acción permanente y sistemática de revisión, creación, supresión o modificación de los organismos de la Administración Pública, del análisis de su estructura, de sus funciones y del régimen de su personal, para adecuarlos a las demandas y a las necesidades de la comunidad nacional, definidas por el marco político, económico y social.

- Sector de la Administración Pública.** : Campo definido para un área de actividad homogénea en la cual el Estado ejerce su rol de gobernar y administrar la acción de las personas naturales o jurídicas que la integran (sector público y privado) , para la consecución de los objetivos últimos de la sociedad.
- Subsector** : Representa un primer nivel de desagregación de sector.
- Sectores Sustantivos de la Administración Pública:** Están conformados por todas aquellas instituciones públicas cuya finalidad es proveer un producto o servicio a la comunidad.
- Sectores Administrativos de Apoyo de la Administración Pública.** : Están conformados por todos aquellos sistemas cuya finalidad está orientada a proveer el apoyo necesario (insumos), para que las instituciones que conforman el sector sustantivo puedan cumplir con sus objetivos.
- Servicio Público** : Es la Institución creada por ley dependiente de un Ministerio, con el fin de realizar las funciones de administrar y ejecutar aquellas tareas consubstanciales con la existencia misma del Estado o las que se precisan efectuar para el funcionamiento de la organización de éste o las que el Estado asume por razones de subsidiariedad para satisfacer determinadas necesidades públicas.

Sector Ministerial : Para los efectos de este estudio incluye al Ministerio, con sus servicios dependientes y autónomos. Como conjunto del mismo nivel se considera igualmente a la Presidencia de la República, Contraloría General de la República y al Banco Central.

Area de Actividad : Sector o Subsector que representa un conjunto de acciones interrelacionadas que ejecutan dos o más unidades organizacionales de la Administración Pública y que les corresponden desarrollar dentro del ámbito de sus competencias, con el fin de entregar a la comunidad un producto o servicio final.

Actividades : Son las acciones que realizan las Unidades Organizacionales (U.O) para el logro de sus objetivos. Para los efectos de este estudio, se ha considerado necesario distinguir entre actividades de gobierno y de administración.

Actividades de Gobierno: Son aquellas acciones que se refieren fundamentalmente a la fijación de objetivos, formulación de políticas y planes, la dictación de normas, asignación de recursos y la evaluación del cumplimiento de los grandes objetivos nacionales, acciones indelegables del Estado para la conducción del país.

Actividades de Administración : Son aquellas acciones que se refieren fundamentalmente a la ejecución de las políticas, de los planes, aplicación de las normas y, en general, a las acciones que permiten alcanzar los objetivos establecidos.

Unidades Organizacionales : Son todas aquellas unidades estructuradas, en cualquier nivel jerárquico de las instituciones públicas y que cumplen una misión en el organismo al que pertenecen para el logro del objetivo final. Para efectos de

este estudio , se ha distinguido entre unidades centralizadas, dependientes y autónomas; las definiciones de estos conceptos han sido adaptadas especialmente para este trabajo.

Unidades Centralizadas: Son aquellas que forman parte de la organización interna de las Subsecretarías y que dependen directamente del Subsecretario.

Unidades Dependientes: Son aquellas que dependen directamente del Ministro respectivo.

Unidades Descentralizadas o Autónomas : Son aquellas que no dependen directamente de un Ministro, sino que se relacionan con el Poder Central a través de un Ministerio.

Interrelación : Es el vínculo existente entre dos unidades organizacionales para el cumplimiento de actividades comunes.

Coordinación : La coordinación consiste en interrelacionar las unidades componentes de una organización y/o con otras organizaciones, a fin de armonizar e integrar todos los actos y esfuerzos que se desarrollan para realizar eficientemente las actividades tendientes al logro de un objetivo común.

Factor Obstaculizante: Es aquél que de una u otra manera entorpece o entorpece la realización de una actividad o el logro de un objetivo predeterminado.

Factor Facilitante : Es aquel que de una u otra manera favorece o permite la realización de una actividad o el logro de un objetivo predeterminado.

**Dependencia Jefarqui-
ca :** Es la subordinación que existe en la escala de niveles de autoridad de acuerdo a la estructura de una organización.

Dependencia Funcional : Es una subordinación limitada respecto a ciertas actividades especializadas o a cierta área específica.

V. NECESIDADES DE INFORMACION

Los entes objeto de estudio, conceptos, variables, unidades organizacionales, áreas de actividad, sistemas administrativos de apoyo y otros, han sido definidos y seleccionados y, posteriormente operacionalizados, determinándose de esta forma los datos relevantes para la investigación. El conjunto de todas las unidades codificadas e incluidas en el tema investigado constituye el Universo del estudio.

Una vez detectadas las necesidades de información, señaladas en el párrafo precedente, se obtienen los datos requeridos a través de fuentes secundarias y primarias. Las secundarias están constituidas por material ya elaborado en relación al tema de investigación (publicaciones estadísticas, otras investigaciones, organigramas, textos legales y otros). Esta información se refiere a publicaciones de la Contraloría General de la República, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, de la Dirección de Presupuestos, de la Oficina de Planificación Nacional, de la Comisión Nacional de la Reforma Administrativa y otras fuentes.

Por otra parte, la obtención de la información primaria se hace a través de entrevistas a los Subsecretarios Ministeriales, a otros niveles Superiores Ministeriales y a los Directores de Servicios. Con este propósito se han elaborado dos instrumentos de entrevistas y se han definido las principales unidades de estudio y variables a utilizar en el mismo.

A continuación se presenta el listado de variables significativas que se han seleccionado para el estudio, las que han sido debidamente categorizadas y codificadas.

1. LISTADO DE VARIABLES

1. Unidades Organizacionales
2. Instituciones
3. N° total de funcionarios (RR.HH)
4. Presupuesto (RR.FF.)
5. Antigüedad del entrevistado

- 5.1. En el cargo
- 5.2. En la Institución

6. Areas de Actividad (41 en total)
7. Categorización de actividades

1. GOBERNAR

- 1.1. Dictar políticas sectoriales
- 1.2. Proponer normas legales sectoriales
- 1.3. Dictar normas / regulaciones sectoriales
- 1.4. Formular planes sectoriales y asignar recursos
- 1.5. Coordinar funcionamiento de las instituciones del sector
- 1.6. Evaluar cumplimiento políticas sectoriales
- 1.7. Fiscalizar la acción de las instituciones del sector
- 1.8. Asesorías en actividades de gobierno
- 1.9. Otras actividades de gobierno

2. ADMINISTRAR / GESTIONAR

En general , ejecutar las políticas , normas e instrucciones sectoriales a través de actividades como :

- 2.1. Investigación a nivel de institución o unidad organizacional.
- 2.2. Planificación a nivel de Institución o unidad organizacional.
- 2.3. Programación a nivel de institución o unidad organizacional.
- 2.4. Ejecución a nivel de institución o unidad organizacional
- 2.5. Coordinación a nivel de institución o unidad organizacional.
- 2.6. Evaluación y control a nivel de institución o unidad organizacional
- 2.7. Asesorías en actividades de administración
- 2.8. Administración a nivel de institución
- 2.9. Otras actividades de gestión a nivel institucional

8. Factores Obstaculizantes

1. Problemas Administrativos

- 1.1. Sistema Contabilidad Gubernamental
- 1.2. Sistema de Estadística
- 1.3. Sistema de Informática
- 1.4. Sistema de Administración de Personal
- 1.5. Sistema de Abastecimiento
- 1.6. Sistema de Administración Presupuestaria
- 1.7. Sistema de Planificación
- 1.8. Sistema de Control
- 1.9. Sistema de Racionalización

2. Problemas Técnico-Sustantivos

2.0.0. Problemas Técnico- Sustantivos

2.1.0. Infraestructura

2.2.0. Distancia Geográfica

3. Problemas Contextuales

3.0.0. Problemas Contextuales

3.1.0. Usuarios

3.2.0. Otros Entorno Nacional

3.3.0. Entorno Internacional

9. Grado en que afectan los problemas

1: Alto

2: Medio

3: Bajo

10. Institución donde se origina el problema

11. N° de sugerencias en los problemas

12. Factores facilitantes de las actividades

1. Factores Administrativos

1.1. Sistema de Contabilidad Gubernamental

1.2. Sistema de Estadística

1.3. Sistema de Informática

1.4. Sistema de Administración de Personal

1.5. Sistema de Abastecimiento

1.6. Sistema de Administración Presupuestaria

1.7. Sistema de Planificación

1.8. Sistema de control

1.9. Sistema de Racionalización

2. Factores Técnicos-Sustantivos

2.0.0. Factores Técnicos-Sustantivos

2.1.0. Infraestructura

2.2.0. Distancia Geográfica

3. Factores Contextuales

3.0.0. Problemas Contextuales

3.1.0. Usuarios

3.2.0. Otros Entorno Nacional

3.3.0. Entorno Internacional

13. Grado en que facilitan las actividades los factores facilitantes o positivos.

1: Alto

2: Medio

3: Bajo

14. Interrelaciones

15. Tipo de las interrelaciones

1. Legal-Normativo
2. Planificación
3. Ejecución
4. Control
5. Información
6. Recursos Materiales
7. Recursos Humanos
8. Recursos Financieros

16. Modo de coordinarse

1. Comunicación formal Escrita
2. " " Verbal
3. " " Telefónica
4. " Informal Escrita
5. " " Verbal
6. " " Telefónica

17. Frecuencia de interrelaciones

1. Diaria
2. Semanal
3. Mensual

18. Problemas en las interrelaciones

(igual a la variable "actividades")

19. Institución donde se origina el problema
20. Grado en que afectan los problemas de las interrelaciones
21. N° de sugerencias para superar los problemas en las interrelaciones
22. Factores positivos de las interrelaciones
(igual a la variable "actividades")
23. Grado en que facilitan los factores positivos de las interrelaciones.

2. DEFINICIONES DE LAS AREAS DE ACTIVIDAD Y DE LOS SISTEMAS

ADMINISTRATIVOS DE APOYO

De acuerdo a lo expresado en el marco conceptual, la Administración Pública se estudiará por grandes Areas de Actividad.

Una Area de Actividad se puede concebir como un sistema que en base a las demandas efectivas que recibe o capta, convierte los insumos con que cuenta en productos que son entregados a la sociedad, la que a su vez presenta nuevas demandas a las Areas.

Desde otro punto de vista, una Area de Actividad corresponde a un sector o subsector formado por un conjunto de acciones interrelacionadas que ejecutan dos o más unidades organizacionales de la Administración Pública dentro del ámbito de sus competencias, con el fin de entregar a la comunidad un producto o servicio final.

Las Areas de Actividad se han clasificado en dos grupos : Areas de actividad Sustantivas (desde el código N° 1 al N° 31) y Sistemas Administrativos de Apoyo (desde el código N° 32 al N° 41).

Para definir el alcance y contenido de las respectivas Areas se han utilizado como fuentes de referencia la Circular Presidencial N° 3100/204 que imparte instrucciones a los Señores Ministros sobre la reestructuración de Ministerios de fecha 02 de Septiembre de 1976 ; la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas publicada por la Oficina de Estadística de las Naciones Unidas ; Un Sistema de Cuentas Nacionales de Naciones Unidas y el documento Desarrollo Administrativo en torno a Programas del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

2.1. AREAS DE ACTIVIDAD SUSTANTIVAS

01. Agropecuaria : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones , la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a impulsar el desarrollo agrícola-pecuario, a través de acciones tales como : investigación, asesoramiento, conservación, asistencia e inversión para el desarrollo y uso efectivo de los recursos agrícolas y pecuarios. Incluye las actividades relativas a servicios veterinarios y de extensión agraria; riego, saneamiento de tierras y colonización.

02. Forestal : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones ; la planificación, coordinación, fiscalización , ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a impulsar el desarrollo forestal , a través de servicios de asesoramiento, conservación, asistencia e inversión para el desarrollo y uso efectivo de los bosques. Comprende las actividades necesarias para la repoblación forestal y prevención de incendios. La finalidad es lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos forestales del país mediante la investigación y conservación del patrimonio forestal.
03. Pesca : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones , la planificación, coordinación , fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas al desarrollo de la pesca a través de los servicios de asesoramiento, conservación, investigación, asistencia e inversión para el desarrollo y uso efectivo, propagación y protección de los recursos pesqueros.
04. Minería : Conjunto de actividades que tienen por finalidad fomentar, reglamentar, inspeccionar , vigilar y comprobar las operaciones relativas a la minería, como así también la ejecución de estudios geológicos y de prospección. Junto con esto se considera las actividades seguridad, de control, exploración y explotación racional de los recursos mineros e hidrocarburos, tanto del suelo como del subsuelo y mares nacionales.
05. Industria : Tiene por objeto formular políticas específicas y ejecutar acciones tendientes a promover, fomentar , regular, proteger y orientar la actividad industrial. También orienta su actividad a identificar las ramas propicias para la inversión de capital y determinar las zonas de desarrollo industrial.
06. Turismo : Su finalidad es planificar , determinar, fomentar y controlar las políticas y normas en relación con los servicios turísticos. Comprende la conservación de las bellezas naturales y monumentos que se consideran parte del patrimonio turístico cultural del país.
07. Educación : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones, la planificación, coordinación, fiscalización, ejecu

ción y control del cumplimiento de las tareas destinadas a establecimiento, inversión, administración, inspección y sostenimiento de organismos dedicados a la educación parvularia, básica, media y técnico profesional. Como así también, la preparación de docentes de estos mismos niveles.

08. Educación Universitaria: Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones, la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas al establecimiento, inversión, administración, inspección y sostenimiento de organismos dedicados a la enseñanza universitaria.
09. Ciencia y Tecnología : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a la investigación y perfeccionamiento de los funcionarios del Estado.
10. Salud : Incluye actividades de dictación de normas sobre hospitales, clínicas médicas y dentales, profesionales de la salud, e inspección de higiene ambiental; administración del sistema nacional de sanidad, investigación médica, dental y sanitaria, registro de información sobre hechos vitales y reunión de estadísticas sobre salud.
11. Trabajo .: Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a regular las relaciones empresario-laborales, a establecer los derechos y obligaciones de ambas partes y a capacitar a trabajadores para el empleo.
12. Seguridad Social : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a los pagos y fondos para subsidios de desempleo, pensiones de vejez y antigüedad, prestaciones por accidentes, daños o enfermedad o en compensación de la pérdida de los ingresos, subsidios de orfandad, viudez y otros análogos.
13. Cultura : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a la creación

y mantenimiento de instalaciones tales como : Bibliotecas , Museos e Instituciones análogas ; se incluyen la administración de subvenciones para instituciones sin fines de lucro que presten servicios culturales.

14. Deportes y Recreación : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; la planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a la creación y mantenimiento de instalaciones tales como : campos de juego, campos de atletismo, playas, piscinas y otros lugares de prácticas deportivas. Se incluye la administración de subvenciones para ayuda de instituciones sin fines de lucro que prestan servicios deportivos.
15. Administración de la Justicia : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones ; la planificación, coordinación fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a la aplicación de la legislación, servicios conexos de registro civil, como también, los destinados a detener personas , rehabilitarlas cuando han sido condenadas, cumplir sentencias , facilitar la interpretación y aplicación de la ley.
16. Acción Social : Comprende las medidas para favorecer a grupos que por alguna limitación se encuentran en desventajas frente al promedio del grupo social, solucionar problemas individuales o colectivos de carácter extraordinario que los afecten y que no puedan ser resueltos por ellos mismos, como asimismo la organización de la comunidad con estos u otros fines.
17. Energía : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones ; planificación, coordinación, fiscalización , ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a la producción, trasmisión y distribución de electricidad, gas, vapor, calor y energía en general.
18. Agua : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones ; planificación , coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas a la producción, conservación, captación, purificación y distribución de agua.
19. Transporte Terrestre : Comprende la dictación de normas, polí-

ticas e instrucciones; planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas al fomento, creación, mantenimiento e iluminación de autopistas, carreteras, puentes y túneles, estacionamientos y otros. Se refiere tanto al transporte urbano como interurbano de personas o mercaderías.

20. Transporte Marítimo, Fluvial y Lacustre : Comprende la administración, investigación, actividades de financiamiento destinadas a construir, promover y mantener instalaciones para la navegación en aguas interiores y costeras, así como a regular el uso de estas instalaciones. Se incluyen el financiamiento de dragado de canales, ríos y lagos; funcionamiento de faros, boyas y otros auxilios para la seguridad de la navegación; construcción, mantenimiento y funcionamiento de muelles, puertos y instalaciones portuarias y, los destinados a la protección costera.
21. Transporte Aéreo : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas al transporte por aire y su seguridad.
22. Telecomunicaciones : Comprende la dictación de normas, políticas y planes referidos a la acción destinada a la transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza, por medio de líneas físicas, radio-electricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.
23. Vivienda : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones; planificación, coordinación, fiscalización, ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas al fomento de actividades y servicios relativos a la vivienda, investigación, financiamiento de hipotecas de viviendas y otorgamiento de subsidios habitacionales.
24. Urbanismo : Comprende el conjunto de acciones destinadas a ordenar el funcionamiento y desarrollo armónico de las ciudades y de sus interconexiones, incluye acciones tales como: desarrollo urbano, administración y fomento de la renovación urbana y de los servicios colectivos e investigaciones relacionadas con esa ordenación.

25. Comercio Interior : Comprende el fomento, reglamentación investigación y financiamiento de actividades comerciales desarrolladas en el ámbito del territorio nacional.
26. Comercio Exterior : Comprende actividades de fomento y promoción de las exportaciones e importaciones, mantenimiento de la fluidez del intercambio comercial , investigación y análisis de estadísticas, aranceles y otros datos con el fin de ampliar los mercados de exportación, así como de asesoría del gobierno en materia de comercio exterior.
27. Area Financiera : Comprende las actividades de formular , dirigir, ejecutar , regular y controlar la política monetaria, financiera, crediticia de valores del país, además de las actividades de crédito prendario y martillo; también comprende la auditoría y vigilancia de los bancos comerciales, entidades de seguros e instituciones financieras.
28. Gobierno Interior : Comprende la dictación de normas, políticas e instrucciones ; la planificación, coordinación , fiscalización , ejecución y control del cumplimiento de las tareas destinadas al mantenimiento del orden público y registro electoral; tiene por objeto dirigir políticamente la nación en un clima de armonía social, a mantener la tranquilidad y resguardo de las personas y bienes, previniendo , evitando o solucionando cualquier situación que pueda alterarla.
29. Relaciones Exteriores : Comprende las acciones para representar oficialmente al Gobierno y sus nacionales ante otros países u organizaciones internacionales, para proteger a los nacionales que se encuentran en el extranjero , para resguardar y promocionar los intereses de la nación en el exterior, como es la fijación de los límites fronterizos y, en general, lo relativo a tratados , trámites legales, pactos , convenios y acuerdos internacionales.
30. Comunicación Social : Comprende las actividades relacionadas con comunicación de masas, tales como información , publicidad, reglamentación y control de los medios de comunicación social.

31. Administración de Organizaciones Civiles :Corresponde a las actividades de administración y desarrollo de las funciones realizadas por organizaciones altruistas, juveniles, centros de madres, juntas de vecinos y otras de carácter cívico en las cuales participa el Estado.

2.2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO

32. Sistema de Contabilidad Gubernamental : Es el conjunto de normas, principios y procedimientos técnicos dispuestos para recopilar , medir, elaborar, controlar e informar todos los ingresos, gastos, costos y otras operaciones del Estado.
33. Sistema de Estadística : Conjunto de actividades consistentes en recolectar , elaborar, interpretar y publicar oportunamente la información estadística necesaria para apoyar a la to ma de decisiones de las instituciones del sector público.
34. Sistema de Informática : Conjunto de actividades cuya finalidad es la prestación del servicio técnico especializado en procesamiento automático de datos, comprende labores de análisis, programación de sistemas, perforación , verificación, clasificación y tabulación electrónica de los datos.
35. Sistema de Administración de Personal : Es el conjunto de actividades cuya finalidad es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la función ejecutiva u operativa de obtención, mantención, utilización y desarrollo del recurso humano empleado por el Estado para el logro de sus objetivos de Gobierno.
36. Sistema de Abastecimiento : Es el conjunto de acciones que permiten realizar las funciones de aprovisionamiento de bienes necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Administra ción del Estado.
37. Sistema de Administración Presupuestaria : Es el conjunto de normas y procedimientos técnicos, dispuestos para recopilar, medir, elaborar , controlar e informar la estimación y ejecución de la obtención de recursos y su aplicación.
38. Sistema de Planificación : Conjunto de actividades tendientes a proponer objetivos, metas, estrategias y políticas para la

Administración Pública. Incluye las actividades de programación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo económico y social, y la formulación de las proyecciones a mediano y largo plazo, necesarias para definir la estrategia de desarrollo.

39. Sistema de Control : Está constituido por el conjunto de funciones, y procesos destinados a verificar uno o más aspectos del proceso administrativo y a exigir las responsabilidades correspondientes. Incluye al control contable, normativo y de procedimientos.
40. Sistema de Racionalización : Es la acción integral , permanente y sistemática de modificación y revisión de estructuras de los órganos administrativos y de las funciones y procedimientos que éstas utilizan.
41. Sistema de Asesoría Presidencial : El Sistema de Asesoría Presidencial es parte de un sistema mayor de apoyo político, administrativo y técnico de asesoría gubernamental. Su finalidad es entregar información semi-elaborada, que tiene como objeto principal , pero no exclusivo, la toma de decisiones eficientes por parte del Presidente de la República, para la conducción política y administrativa del país.
- El Sistema de Asesoría Presidencial (SIAPRE) es un mecanismo integrador de órganos asesores a todos los niveles que cubre la totalidad del proceso decisorio superior que abarca todo un contenido interdisciplinario.

3. CATEGORIZACION DE ACTIVIDADES

Para los efectos del presente diagnóstico se procedió a clasificar las actividades desarrolladas por las Unidades Organizacionales entrevistadas en dos categorías : actividades de gobernar y actividades de administrar, por cuanto al Estado le corresponde esa doble finalidad básica. Al mismo tiempo, en el ámbito cubierto por el Universo estudiado, se incluyeron las Subsecretarías , las que realizan funciones de gobierno y los Servicios, que se abocan a funciones de administración.

Por otra parte, la Comisión Nacional de la Reforma Administrativa (CONARA) , a través de documentos oficiales ha puesto énfasis en esta clasificación, destacando que la función de gobernar es por esencia indelegable y que recae en los sectores y que los servicios , empresas e internamente los Ministerios se administran.

Las actividades de gobernar y de administrar han sido divididas en las subcategorías que se indican a continuación.

1. GOBERNAR

- 1.1. Dictar políticas sectoriales
- 1.2. Proponer normas legales sectoriales
- 1.3. Dictar normas / regulaciones sectoriales
- 1.4. Formular planes sectoriales y asignar recursos
- 1.5. Coordinar funcionamiento de las instituciones del sector
- 1.6. Evaluar cumplimiento políticas sectoriales
- 1.7. Fiscalizar la acción de las instituciones del sector
- 1.8. Asesorías en actividades de Gobierno
- 1.9. Otras actividades de Gobierno

2. ADMINISTRAR / GESTIONAR

En general: ejecutar las políticas, normas e instrucciones sectoriales a través de actividades como :

- 2.1. Investigación a nivel de institución o unidad organizacional.
- 2.2. Planificación a nivel de institución o unidad organizacional.
- 2.3. Programación a nivel de institución o unidad organizacional
- 2.4. Ejecución a nivel de institución o unidad organizacional
- 2.5. Coordinación a nivel de institución o unidad organizacional
- 2.6. Evaluación y control a nivel de institución o unidad organizacional.
- 2.7. Asesorías en actividades de administración

- 2.8. Administración a nivel de institución
- 2.9. Otras actividades de gestión a nivel institucional

4. DEFINICION DE PROBLEMAS O FACTORES OBSTACULIZANTES

De acuerdo a la finalidad de este estudio interesa detectar no sólo los problemas globales, sino que también identificar los problemas específicos que afectan a las actividades y a las relaciones y conocer los factores que los originan. Para ello los problemas se agruparon en tres categorías : Problemas administrativos, problemas técnico-sustantivos y problemas contextuales .

Los problemas administrativos que constituyen la base de este trabajo, se reagruparon en torno a los Sistemas Administrativos de Apoyo, considerando los factores obstaculizantes más comunes que se presentan en cada uno de ellos.

- 4.1. Problemas Administrativos : Son factores que obstaculizan el eficiente desarrollo del proceso administrativo.

Sistemas de Contabilidad Gubernamental

- Problema de Registro de Información : Son todas aquellas deficiencias en los documentos y formularios que contienen analítica y cronológicamente las variaciones, la estimación, obtención de recursos y los saldos de las cuentas, etc. utilizadas para la toma de decisiones.
- Falta de Oportunidad : Es todo aquello que no sucede o no está disponible en el momento en que deba ser utilizado.
- Desconocimiento : Ignorancia de las normas establecidas para el desarrollo de la actividad de contabilidad gubernamental.
- Alto Costo : Elevada suma de gastos que por su magnitud entorpece la ejecución de una actividad.

-Control Insuficiente : Deficiencias existentes en las funciones , estructuras y procesos destinados a verificar la ejecución o resultados de una actividad.

Sistemas de Estadística

- Recolección de Información Insuficiente : Falta de datos, hechos y elementos necesarios para la ejecución de la actividad.
- Elaboración y Procesamiento de Datos Insuficientes: Inadecuado tratamiento que se da a los datos, hechos y elementos en el análisis de ellos.
- Deficiente Interpretación de la información : Deducciones deficientes que se hacen de los datos , hechos y elementos recolectados y elaborados.
- Problemas de Publicación : Impresión inadecuada o inoportuna de los datos, hechos y elementos, recolectados, elaborados y/o interpretados.
- Inexistencia : Que no existe el Sistema de Estadística
- Desconocimiento : Ausencia de información Estadística
- Alto Costo : Elevada suma de gastos que impide el buen uso del Sistema de Estadística.
- Baja Calidad : Que no reúne las cualidades necesarias para la ejecución de una actividad.
- Falta de Oportunidad : La información estadística no está disponible en el momento en que debe ser utilizada.

Sistema de Informática

- Baja Calidad : El sistema no reúne las cualidades necesarias para la finalidad perseguida.
- Baja Cantidad de Recursos : Volumen o tamaño insuficiente de recursos materiales , financieros y humanos para el desarrollo de la actividad informática
- Procesamiento Insuficiente. : Inadecuado tratamiento que se da a los datos, hechos y elementos en el procesamiento de ellos.
- Falta de Equipos : Insuficiencia de máquinas o elementos para procesar informaciones.
- Alto Costo : Elevada suma de gastos que impide el buen uso del Sistema de Informática.
- Falta de Oportunidad : Los datos e informes del Sistema de Informática no están disponibles en el momento en que deben ser utilizados.
- Inexistencia : Que no existe el Sistema de Informática

Sistema de Administración de Personal

- Alta Rotación de Personal : Excesivo movimiento de personal en un período determinado.
- Reclutamiento y Selección Deficientes. : Deficiencias del proceso a través del cual se provee en buena forma las vacantes que existen en una organización.
- Relaciones Humanas Inadecuadas : Malas relaciones entre el personal que actúa en el desarrollo de las actividades.

- Ordenamiento Legal Normativo Deficiente : Ordenamiento legal o reglamentario que no permite realizar eficientemente las actividades de Administración de Personal.
- Bajas Remuneraciones : Bajo valor cancelado en sueldos , salario, beneficios y regalías, por una labor o actividad realizada en un cargo determinado.
- Ausencia de Calificación : Inexistencia de evaluación del desempeño del personal en una actividad determinada.
- Desarrollo y Bienestar del Personal Deficiente: Insuficiencia de capacitación , perfeccionamiento y bienestar del personal.
- Baja Calidad : El personal no reúne los requisitos necesarios para el buen desempeño de su cargo.
- Baja Motivación del Personal : Falta de actitudes favorables para el desempeño de una actividad.
- Escasa Cantidad de Personal : Planta de personal insuficiente para el buen desarrollo de las actividades.

Sistema de Abastecimiento

- Falta de Oportunidad : Los bienes no están disponibles en el momento en que deben ser utilizados.
- Cantidad Inadecuada : Baja cantidad de bienes disponibles para la ejecución de una actividad.
- Calidad Deficiente : Los materiales no reúnen las propiedades necesarias para los fines pertinentes.
- Métodos y Procedimientos Inadecuados : Inexistencia o deficiencia de las formas, modos o cursos a seguir para el adecuado de sarrollo de la actividad de abastecimiento.

- Alto Costo : Elevada suma de gasto que por su magnitud impide satisfacer las necesidades de abastecimiento.
- Bienes Inadecuados : Bien que no cumple los requisitos necesarios requeridos para el desarrollo de una actividad.

Sistema de Administración Presupuestaria

- Escasa Asignación de Recursos Financieros : Baja cantidad de dinero dispuesta para la realización de una actividad.
- Rigidez de los Recursos Financieros : Recursos financieros destinados a un sólo uso , no pudiendo ser utilizados en otros.
- Ineficacia : Los recursos presupuestarios no producen los resultados deseados.
- Desconocimiento : Ignorancia de las normas establecidas que están relacionadas con el desarrollo de la actividad presupuestaria.
- Métodos y Procedimientos Inadecuados : Inexistencia o deficiencia de las formas, modos o curso a seguir para el adecuado desarrollo de la actividad presupuestaria.
- Mal uso de los Recursos Financieros : Aplicación indebida de los recursos financieros para la ejecución de una actividad.
- Ordenamiento Legal-Normativo Deficiente : Ordenamiento dado por ley o reglamento que no permite desarrollar en forma adecuada las actividades presupuestarias.

Sistema de Planificación

- Formulación de Planes : Elaboración deficiente de los planes a seguir para el desarrollo o ejecución de una actividad.
- Mala Ejecución de Planes : Puesta en práctica de los planes en forma defectuosa.
- Control Deficiente de los planes : Deficiencias existentes en las funciones estructuras y procesos destinados a verificar la ejecución o resultados de los planes.
- Inexistencia o Deficiencia de la Evaluación : Ausencia o deficiencia del proceso de comparación de los resultados obtenidos con los objetivos preestablecidos en los planes para un determinado período.
- Inexistencia o Deficiencia del Seguimiento : Inexistencia o deficiencia del control directo en el terreno de la ejecución de los planes.
- Inexistencia : Inexistencia del Sistema de Planificación y de planes.
- Desconocimiento : Ignorancia de las técnicas de planificación o desconocimiento de los planes formulados.

Sistema de Control

- Ordenamiento Legal-Normativo-Procedimientos Deficientes : Ordenamiento dado por ley o reglamento que no permite desarrollar en forma adecuada las actividades de control
- Inexistencia -Insuficiencia : Falta o insuficiencia del Sistema de Control existente.

Sistema de Racionalización

- Estructura Organizacional : Ordenamiento inadecuado de unidades que conforman los diferentes niveles jerárquicos de una organización.
- Asignación de Funciones Inadecuadas : Duplicidades, superposición, dispersión, indefinición etc. de funciones.
- Métodos y Procedimientos Insuficientes : Inexistencia o deficiencia de las formas modos o cursos a seguir para el desarrollo de una actividad.
- Descoordinación : Falta o mala coordinación entre dos o más unidades para la ejecución y desempeño de una actividad común.
- Ordenamiento Legal-Normativo Deficiente : Ordenamiento dado por la ley o reglamento que no permite desarrollar en forma adecuada las actividades.
- Falta de Atribuciones : Incongruencia entre las atribuciones y las responsabilidades.

- 4.2. Problemas Técnicos -Sustantivos: Son factores técnicos y operacionales que dificultan la entrega de bienes y servicios a la comunidad o a otras instituciones
- Infraestructura Inadecuada : Incapacidad de la infraestructura para satisfacer las necesidades de bienes y servicios demandados.
 - Distancia Geográfica Excesiva. : La lejanía geográfica de los organismos y/o unidades que deben relacionarse afectan el desarrollo de actividades complementarias.

- 4.3. Problemas Contextuales : Son factores que se originan en el entorno de la Administración Pública y que la afectan negativamente.
- Problema con Usuarios : Dificultades que se presentan en relación a las personas u organismos que usan habitualmente un bien o servicio producido por un organismo determinado.
- Problema del Entorno Nacional. : Dificultades que se presentan en relación a personas del sector público o privado que se vinculan directa o indirectamente con la Administración Pública.
- Problemas del Entorno Internacional : Dificultades que se presentan en relación a personas , grupos u organismos del ámbito internacional que se vinculan directa o indirectamente con la Administración Pública.

5. CATEGORIZACION DE PROBLEMAS

1.- Problemas Administrativos

1.1. Sistema Contabilidad Gubernamental

- 1.1.1. Registro de Información
- 1.1.2. Falta de Oportunidad
- 1.1.3. Desconocimiento
- 1.1.4. Alto Costo
- 1.1.5. Control Insuficiente

1.2. Sistema de Estadística

- 1.2.1. Recolección Insuficiente
- 1.2.2. Elaboración y Procesamiento Insuficiente
- 1.2.3. Interpretación Inadecuada
- 1.2.4. Publicación
- 1.2.5. Inexistencia - Insuficiencia
- 1.2.6. Desconocimiento
- 1.2.7. Alto Costo
- 1.2.8. Baja Calidad
- 1.2.9. Falta de oportunidad

1.3. Sistema de Informática

- 1.3.1. Baja Calidad
- 1.3.2. Baja Cantidad
- 1.3.3. Procesamiento Insuficiente
- 1.3.4. Falta de Equipos
- 1.3.5. Alto Costo
- 1.3.6. Falta de Oportunidad
- 1.3.7. Inexistencia

1.4. Sistema de Administración de Personal

- 1.4.1. Alta Rotación
- 1.4.2. Reclutamiento y Selección Inadecuados
- 1.4.3. Relaciones Humanas Inadecuadas
- 1.4.4. Ordenamiento Legales-Normativos Deficientes
- 1.4.5. Bajas Remuneraciones
- 1.4.6. Ausencia de Calificación
- 1.4.7. Desarrollo y Bienestar Deficientes

- 1.4.8. Baja Calidad
- 1.4.9. Baja Motivación
- 1.4.0. Baja Cantidad

- 1.5. Sistema de Abastecimiento
 - 1.5.1. Falta de Oportunidad
 - 1.5.2. Baja Cantidad
 - 1.5.3. Baja Calidad
 - 1.5.4. Métodos y Procedimientos Ineficientes
 - 1.5.5. Alto Costo
 - 1.5.6. Bienes Inadecuados

- 1.6. Sistema de Administración Presupuestaria
 - 1.6.1. Escasa Asignación de Recursos
 - 1.6.2. Rigidez
 - 1.6.3. Ineficacia
 - 1.6.4. Desconocimiento
 - 1.6.5. Métodos y Procedimientos Ineficientes
 - 1.6.6. Mal Uso
 - 1.6.7. Ordenamiento Legal-Normativo Deficiente

- 1.7. Sistema de Planificación
 - 1.7.1. Formulación de Planes Defectuosa
 - 1.7.2. Mala Ejecución
 - 1.7.3. Control , Evaluación y Seguimiento
 - 1.7.4. Inexistencia o Insuficiencia
 - 1.7.5. Desconocimiento

- 1.8. Sistema de Control
 - 1.8.1. Ordenamiento Legal-Normativo-Procedimientos Insuficientes
 - 1.8.2. Inexistencia o Insuficiencia

- 1.9. Sistema de Racionalización
 - 1.9.1. Estructura Organizacional Inadecuada
 - 1.9.2. Asignación de Funciones Inadecuadas
 - 1.9.3. Métodos y Procedimientos Ineficientes
 - 1.9.4. Descoordinación
 - 1.9.5. Ordenamiento Legal-Normativo Deficiente
 - 1.9.6. Falta de Atribuciones

2.00 Problemas Técnico-Sustantivos

2.0.0. Problemas Técnico-Sustantivos

2.1.0. Infraestructura

2.2.0. Distancia Geográfica

3.00 Problemas Contextuales

3.0.0 Problemas Contextuales

3.1.0. Usuarios

3.2.0. Otros Entorno Nacional

3.3.0. Entorno Internacional

6. DEFINICION FACTORES FACILITANTES

Para el conocimiento de la situación actual de la Administración Pública Chilena interesa conocer además de los problemas que la afectan, los factores que favorecen el desarrollo de las actividades, de las interrelaciones y, que en último término, ayudan al logro de los objetivos predeterminados parciales y generales pertinentes.

Aplicando el mismo criterio empleado para la categorización de problemas, se agruparon los factores facilitantes en : factores administrativos, factores técnico-sustantivos y factores contextuales. De igual manera, los factores administrativos, que constituyen la base de este trabajo, se reagruparon en torno a los Sistemas Administrativos de Apoyo.

- 6.1. Factores Administrativos: Son los factores de apoyo administrativo que coadyuvan a conseguir la finalidad de la unidad para entregar bienes y servicios a la comunidad o a otras unidades.

Sistema de Contabilidad Gubernamental

- Registro de Información : Son todos aquellos documentos y formularios que contienen analítica y cronológicamente las variaciones, la estimación y la obtención de recursos y los saldos de las cuentas utilizadas para informar satisfactoriamente a la superioridad.
- Oportunidad : Ocurrencia de un suceso o disponibilidad de un recurso bien o servicio en el momento en que deba ser utilizado.
- Conocimiento : Dominio de la información concerniente al desarrollo o ejecución de la actividad pertinente.
- Costo Conveniente : Suma de gastos razonable para el desarrollo de la actividad contable.
- Control Apropiado : Conjunto de funciones, estructuras y procesos destinados a verificar satisfactoriamente la ejecución o resultados de una actividad.

Sistema de Estadística

- Recolección : Existencia de factores que ayudan a la reunión de datos, hechos y elementos.
- Elaboración y Procesamiento : Adecuado tratamiento que se da a los datos, hechos y elementos en el proceso estadístico.
- Interpretación : Buenas deducciones efectuadas de los datos, hechos y elementos recolectados y elaborados.
- Publicación : Impresión ordenada, completa y oportuna de los datos, hechos y elementos, recolectados, elaborados y/o interpretados.
- Existencia : Que existen datos de acuerdo a las necesidades
- Conocimiento : Existencia de información estadística.
- Costo Conveniente : Suma de gastos razonable para el desarrollo de la actividad estadística.
- Calidad : Conjunto de cualidades o requisitos del Sistema Estadístico que facilitan el desarrollo del proceso Estadístico.
- Oportunidad : Disponibilidad de la información estadística en el momento en que debe ser utilizada.

Sistema de Informática

- Calidad : Conjunto de cualidades o requisitos del Sistema de Informática que facilitan el desarrollo de la actividad informática.
- Cantidad de Recursos : Magnitud apropiada de recursos humanos, financieros y materiales para el desarrollo de la actividad informática.
- Procesamiento : Adecuado tratamiento que se da a los datos, hechos y elementos en el procesamiento de ellos.

- Equipos : Existencia de máquinas que facilitan el procesamiento de las informaciones.
- Costo Conveniente : Suma de gastos razonable para el desarrollo de la actividad informática.
- Oportunidad : Disponibilidad de los datos proporcionados por el Sistema de Informática en el momento en que deben ser utilizados.

Sistema de Administración de Personal

- Experiencia ,Conocimiento : Mayor dominio de una actividad debido al tiempo que un funcionario la ejecuta o a las aptitudes que posee para el desarrollo de ella.
- Inamovilidad : Seguridad en cuanto a la permanencia en un cargo que facilita la ejecución de una actividad.
- Relaciones Humanas : Buenas relaciones entre el personal que actúa en el desarrollo de las actividades.
- Legal -Normativo : Ordenamiento dado por ley o reglamento que permite desarrollar adecuadamente las actividades de personal.
- Remuneraciones : Conveniente valor cancelado en sueldos, salarios, beneficios y regladas, por una labor o actividad realizada en un cargo determinado.
- Calificación : Existencia de una evaluación técnica del desempeño del personal en una actividad determinada.
- Desarrollo y Bienestar: Adecuada capacitación, perfeccionamiento y bienestar del personal.
- Calidad : El personal reúne los requisitos necesarios para el buen desempeño de su cargo.

- Motivación : Actitudes favorables para el desempeño de una actividad.
- Cantidad : Planta de personal adecuada para el eficiente desarrollo de las actividades.

Sistema de Abastecimiento

- Oportunidad : Los bienes están disponibles en el momento en que deben ser utilizados.
- Cantidad : Cantidad adecuada de bienes disponibles para la ejecución de una actividad.
- Calidad : Los materiales reúnen las propiedades necesarias para los fines pertinentes.
- Métodos y Procedimientos: Eficiencia de las formas, modos o cursos establecidos para el desarrollo de las actividades de abastecimiento.
- Costo : Valor razonable de los bienes o de la mantención del Sistema de Abastecimiento.

Sistema de Administración Presupuestaria

- Asignación de Recursos : Cantidad satisfactoria y oportuna de dinero para la ejecución de una actividad.
- Flexibilidad : Movilidad de los recursos financieros para la ejecución de las actividades.
- Eficacia : Que produce los resultados deseados.
- Conocimiento : Dominio de las normas establecidas para el funcionamiento del Sistema de Administración Presupuestaria.
- Métodos y Procedimiento: Eficiencia de las formas, modos o cursos establecidos para el desarrollo de las actividades de administración presupuestaria.

- Uso : Aplicación eficiente de los recursos financieros.

Sistema de Planificación

- Formulación de Planes : Correcta elaboración de planes
- Buena Ejecución : Implementación eficiente de los planes
- Control Legal-Normativo : Buen control determinado por ley, reglamento u otra disposición mediante el cual se verifica el cumplimiento de los planes.
- Evaluación : Existencia de un proceso de comparación de los resultados obtenidos con los objetivos preestablecidos en los planes.
- Seguimiento : Existencia de un control directo en el terreno de las actividades planificadas.

Sistema de Control

- Control Legal-Normativo : Buenos procedimientos de control determinados por ley, reglamento u otra disposición , mediante los cuales se verifica si las actividades se ajustan a lo establecido.

Sistema de Racionalización:

- Estructura Organizacional: Ordenamiento eficiente de las unidades que conforman los diferentes niveles jerárquicos de una organización.
- Funciones : Asignación racional de funciones para la ejecución de las actividades.
- Métodos y Procedimientos: Eficiencia de las formas, modos o cursos establecidos para el desarrollo de las actividades.
- Coordinación : Efectiva interrelación , cooperación e integración de los esfuerzos de dos o más unidades para alcanzar un objetivo común.

- Ordenamiento Normativo- Legal : Ordenamiento legal o reglamentario que facilita la ejecución de las actividades
- Atribuciones : Existe congruencia entre las atribuciones y las responsabilidades.

6.2. Factores Técnicos-Sustantivos

Son factores operacionales que tienen que ver directamente con la razón de ser de la institución, que facilitan la ejecución de las actividades.

- Infraestructura : Capacidad de la infraestructura para satisfacer eficientemente las necesidades de bienes y servicios demandados.
- Distancia Geográfica : La ubicación geográfica de los organismos y/o unidades que deben relacionarse favorece el desarrollo de actividades complementarias.

6.3. Factores Contextuales

Son factores que se originan en el entorno de la Administración Pública y que facilitan la consecución de un resultado.

- Usuarios : Facilidades que se originan en relación a las personas u organismos que usan habitualmente un bien o servicio producido por un organismo determinado.
- Entorno Nacional : Facilidades que se originan en relación a personas, grupos u organizaciones del resto del sector público o privado que se vinculan directa o indirectamente con la Administración Pública.
- Entorno Internacional : Facilidades que se originan en relación a personas, grupos u organismos del ámbito internacional que se vinculan directa o indirectamente con la Administración Pública.

7. CATEGORIZACION DE FACTORES FACILITANTES

1. Factores Administrativos
 - 1.1. Sistema Contabilidad Gubernamental
 - 1.1.1. Registro de Información
 - 1.1.2. Oportunidad
 - 1.1.3. Conocimiento
 - 1.1.4. Costo
 - 1.1.5. Control
 - 1.2. Sistema de Estadística
 - 1.2.1. Recolección
 - 1.2.2. Elaboración y Procesamiento
 - 1.2.3. Interpretación
 - 1.2.4. Publicación
 - 1.2.5. Existencia
 - 1.2.6. Conocimiento
 - 1.2.7. Costo
 - 1.2.8. Calidad
 - 1.2.9. Oportunidad
 - 1.3. Sistema de Informática
 - 1.3.1. Calidad
 - 1.3.2. Cantidad
 - 1.3.3. Procesamiento
 - 1.3.4. Equipos
 - 1.3.5. Costos
 - 1.3.6. Oportunidad
 - 1.4. Sistema de Administración de Personal
 - 1.4.1. Experiencia, conocimiento
 - 1.4.2. Inamovilidad
 - 1.4.3. Relaciones Humanas
 - 1.4.4. Factores Legales-Normativos
 - 1.4.5. Remuneración
 - 1.4.6. Calificación
 - 1.4.7. Desarrollo y Bienestar

- 1.4.8. Calidad
- 1.4.9. Motivación
- 1.4.0. Cantidad
- 1.5. Sistema de Abastecimiento
 - 1.5.1. Oportunidad
 - 1.5.2. Cantidad
 - 1.5.3. Calidad
 - 1.5.4. Métodos y Procedimientos
 - 1.5.5. Costo
- 1.6. Sistema de Administración Presupuestaria
 - 1.6.1. Asignación de Recursos
 - 1.6.2. Flexibilidad
 - 1.6.3. Eficacia
 - 1.6.4. Conocimiento
 - 1.6.5. Métodos y Procedimientos
 - 1.6.6. Uso
- 1.7. Sistema de Planificación
 - 1.7.1. Formulación de Planes
 - 1.7.2. Ejecución
 - 1.7.3. Control, Evaluación y Seguimiento
 - 1.7.4. Conocimiento
- 1.8. Sistema de Control
 - 1.8.1. Legal-Normativo
- 1.9. Sistema de Racionalización
 - 1.9.1. Estructura Organizacional
 - 1.9.2. Funciones
 - 1.9.3. Métodos y Procedimientos
 - 1.9.4. Coordinación
 - 1.9.5. Legal -Normativo
 - 1.9.6. Atribuciones
- 2. Problemas Técnico-Sustantivos
 - 2.0.0. Problemas Técnico- Sustantivos
 - 2.1.0. Infraestructura
 - 2.2.0. Distancia Geográfica

3. Problemas Contextuales.

- 3.0.0. Problemas Contextuales
- 3.1.0. Usuarios
- 3.2.0. Otros Entorno Nacional
- 3.3.0. Entorno Internacional

8. DEFINICION DE INTERRELACIONES

Considerando a la Administración Pública como un Sistema en que las diversas Unidades Organizacionales , constituyen sus partes o elementos componentes, que interactúan entre sí para lograr los objetivos establecidos , es importante conocer además del funcionamiento de las partes en forma individual, las interrelaciones que existen entre ellas en cada Area de Actividad.

Para los efectos de enfocar el análisis de interrelaciones se han determinado las siguientes ocho categorías : Normativa-legal, planificación, ejecución, control, información, recursos materiales , recursos humanos y recursos financieros.

Las categorías, en parte, han sido seleccionadas tomando en cuenta las etapas del proceso administrativo, complementadas con el marco legal-normativo y explicitando las vinculaciones relativas al manejo de los recursos. Dichas categorías no son necesariamente excluyentes , razón por la cual se dejó abierta la posibilidad de señalar simultáneamente dos o más de ellas en la entrevista.

La tipología utilizada , en general, es compatible con la empleada en la categorización de problemas y factores facilitantes.

A continuación se definen las categorías mencionadas.

- Interrelación** : Es aquella vinculación que se produce entre las unidades para la ejecución de sus actividades. Ellas pueden ser de los siguientes tipos :
1. Normativa-Legal : La interrelación se produce porque así lo dispone la ley.
 2. Planificación : La interrelación se produce para planificar las actividades.
 3. Ejecución : La interrelación se produce para ejecutar las actividades.
 4. Control : La interrelación se produce con el objeto de verificar si lo que se programó se está ejecutando correctamente.
 5. Información : La interrelación se produce, tanto para entregar como para recibir los datos necesarios para la realización de las actividades.
 6. Recursos Materiales : La interrelación se produce para la asignación o intercambio de materiales.
 7. Recursos Humanos : La interrelación se produce para la asignación o intercambio de personal.
 8. Recursos Financieros : La interrelación se produce para la asignación y el movimiento de fuentes y usos de fondos financieros.

MODOS DE COORDINACION

Para caracterizar el modo de coordinación utilizado en las interrelaciones definidas en el punto precedente, se han establecido las siguientes categorías de comunicación : formal-escrita, formal-verbal, formal-telefónica, informal - escrita, informal-verbal, e informal-telefónica, las que se han ordenado de mayor a menor grado de formalidad.

La diferencia fundamental entre la comunicación formal y la informal consiste en que la primera se efectúa por expresa disposición en reglamentos y manuales y la segunda no está oficializada.

A continuación se definen las categorías señaladas :

1. Comunicación Formal Escrita: Es la que se realiza a través de cualquier tipo de instrumento o documento por disposición expresa en normas legales o técnicas.
2. Comunicación Formal-Verbal : Es la que se realiza oralmente entre dos o más personas (reunión) de acuerdo a lo establecido en normas legales o técnicas.
3. Comunicación Formal-Tele- :
fónica. Es la comunicación formal verbal vía telefónica.
4. Comunicación Informal-Es - : Es la que se efectúa libremente a través de
crita algún tipo de documento.
5. Comunicación Informal-Verbal : Es la que se efectúa libremente entre dos o más personas (reunión) en forma oral.
6. Comunicación Informal-Telefónica : Es la que se efectúa libremente vía telefónica.

TIPOS DE FRECUENCIA

Los diferentes tipos de frecuencia sirven para medir la intensidad promedio de las interrelaciones. Se han ordenado de mayor a menor grado de periodicidad. Se agregó la frecuencia ocasional , que no responde al criterio de categorización seguido en los casos anteriores, para recoger la información de las relaciones que se presenta sin ninguna periodicidad.

A continuación sólo se indican las diferentes categorías , por cuanto su definición es obvia :

- | | |
|------------|---------------|
| 1. Diaria | 4. Trimestral |
| 2. Semanal | 5. Anual |
| 3. Mensual | 6. Ocasional |

En el punto siguiente se presenta la categorización de las interrelaciones según el tipo, modo y frecuencia.

9. CATEGORIZACION DE INTERRELACIONES

Según el tipo

1. Normativa -Legal
2. Planificación
3. Ejecución
4. Control
5. Información
6. Recursos Materiales
7. Recursos Humanos
8. Recursos Financieros

Según el Modo

1. Formal Escrita
2. Formal Verbal
3. Formal Telefónica
4. Informal Escrita
5. Informal Verbal
6. Informal Telefónica

Según la Frecuencia

1. Diaria
2. Semanal
3. Mensual
4. Trimestral
5. Anual
6. Ocasional

10. CODIGO DE UNIDADES DEL UNIVERSO

En el Universo de este estudio se incluyen los organismos de la Administración Pública comprendidos en el ámbito cubierto por la definición de ella, que se indica en el marco conceptual de este Diseño. Sólo se incluyen los organismos civiles de la Administración Pública, no obstante, del Ministerio de Defensa Nacional se consideran la Dirección General de Deportes y Recreación, la Dirección General del Territorio Marítimo y de la Marina Mercante y la Dirección de Aeronáutica Civil.

Específicamente se han seleccionado para el Diagnóstico las Subsecretarías y sus respectivas unidades; los servicios dependientes de los Ministerios y los autónomos. Cada uno de estos organismos ha asumido la categoría de Unidad Organizacional en este trabajo.

Por otra parte, se ha utilizado el concepto de Sector Ministerial para designar al Ministerio con sus servicios dependientes y autónomos, asimilando como conjunto del mismo nivel a la Presidencia de la República, a la Contraloría General de la República y al Banco Central.

En total, el Universo del Diagnóstico contempla 159 Unidades Organizacionales y 19 Sectores Ministeriales.

El Código de las Unidades del Universo consta de cinco dígitos: los dos primeros indican el Sector Ministerial al cual pertenece la Unidad; los dos siguientes identifican la Unidad correlativamente y el último señala la calidad de centralizada, dependiente o autónoma.

A continuación se presenta el Código de Unidades del Universo :

CODIGO DE UNIDADES DEL UNIVERSO

<u>SECTOR</u>	<u>ORGANISMO</u>
01	<u>PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA</u>
01012	CONARA
01022	ODEPLAN
01032	Comisión Nacional de Energía
01042	Comisión Chilena de Energía Nuclear
01052	COAJ
01062	Estado Mayor Presidencial
02	<u>CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA</u>
02013	Contraloría General de la República
03	<u>BANCO CENTRAL</u>
03013	Banco Central
04	<u>MINISTERIO DEL INTERIOR</u>
04011	Subsecretaría del Interior
04021	Oficina de Planificación y Presupuestos
04031	División de Desarrollo
04041	Dirección de Registro Electoral
04052	Unidad de Municipalidades
04062	Oficina Nacional de Emergencia
04072	Superintendencia de Servicios Eléctricos y Gas
04081	Depto. Administrativo
04091	Depto. de Control
05	<u>MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</u>
05011	Dirección de Asuntos Jurídicos
05021	Dirección de Planificación
05031	Dirección de Protocolo
05041	Subsecretaría de Relaciones Exteriores
05051	Dirección General Administrativa
05061	Academia Diplomática de Chile, Andrés Bello.

<u>SECTOR</u>	<u>ORGANISMO</u>
05071	Dirección General de Política Exterior
05082	Dirección General de Relaciones Económicas
05092	Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado.
05101	Dirección de Asuntos Culturales e Informaciones
05112	Instituto Antártico Chileno.
06	<u>MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y RECONSTRUCCION</u>
06011	Subsecretaría de Economía
06021	Oficina de Presupuestos
06031	Departamento de Comercio Exterior
06041	Departamento de Propiedad Industrial
06051	Departamento Administrativo
06072	Dirección de Industria y Comercio
06082	Fiscalía Nacional Económica
06093	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)
06103	Comisión Nacional de Riego
06113	Secretaría Ejecutiva Comité de Inversiones Extranjeras.
06123	Servicio Nacional de Turismo
06133	Instituto Nacional de Estadística
06141	Subsecretaría de Pesca
06151	Departamento de Recursos
06161	Departamento de Estudios
06172	Servicio Nacional de Pesca
06181	Departamento de Extensión y Asistencia Técnica
06191	Departamento de Cooperativas
07	<u>MINISTERIO DE HACIENDA</u>
07011	Subsecretaría de Hacienda
07021	Departamento Administrativo
07031	Departamento Financiero
07051	Dirección de Presupuestos.
07062	Servicio de Impuestos Internos
07072	Servicio Nacional de Aduanas
07082	Servicio de Tesorería
07092	Dirección de Aprovisionamiento del Estado
07103	Superintendencia de Valores y Seguros
07113	Caja Central de Ahorro y Préstamo
07122	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

<u>SECTOR</u>	<u>ORGANISMO</u>
08	<u>MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA</u>
08011	Subsecretaría de Educación
08032	Dirección del Personal
08041	Departamento de Educación Extraescolar
08061	Departamento de Extensión Cultural
08071	Departamento de Equipamiento y Locales Escolares
08102	Superintendencia de Educación
08111	Dirección de Educación
08123	Junta de Jardines Infantiles
08142	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
08152	Centro de Perfeccionamiento, Experimentaciones e Investigaciones Pedagógicas.
08163	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
08173	Consejo de Rectores
08183	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.
08193	Servicio de Bienestar del Magisterio
08203	Consejo Nacional de Televisión
09	<u>MINISTERIO DE JUSTICIA</u>
09011	Subsecretaría de Justicia
09021	Oficina de Planificación y Presupuestos
09031	División Jurídica
09041	División Judicial
09051	División Defensa Social
09061	Departamento Administrativo
09072	Sindicatura Nacional de Quiebras
09082	Gendarmería de Chile
09092	Servicio Médico Legal
09102	Servicio de Registro Civil e Identificación
09112	Servicio Nacional de Menores.
09122	Consejo de Defensa del Estado
10	<u>MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS</u>
10011	Subsecretaría de Obras Públicas
10032	Dirección General de Obras Públicas

<u>SECTOR</u>	<u>ORGANISMO</u>
10042	Dirección General de Aguas
10052	Dirección General del Metro
10062	Dirección de Vialidad
10072	Dirección de Obras Portuarias
10082	Dirección de Contabilidad y Finanzas
10092	Dirección de Arquitectura
10102	Dirección de Riego
10112	Dirección de Planeamiento y Urbanismo
10122	Dirección de Aeropuertos
10132	Dirección de Delegaciones Zonales
10143	Instituto Nacional de Hidráulica
11	<u>MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL</u>
11012	Dirección General de Deportes y Recreación
11022	Dirección de Aeronáutica Civil
11032	Dirección del Territorio Marítimo y Marina Mercante Nacional.
12	<u>MINISTERIO DE AGRICULTURA</u>
12011	Subsecretaría de Agricultura
12021	Departamento Administrativo
12032	Oficina de Planificación Agrícola
12043	Instituto de Desarrollo Agropecuario
12053	Servicio Agrícola y Ganadero
12073	Corporación Nacional Forestal
13	<u>MINISTERIO DE BIENES NACIONALES</u>
13011	Subsecretaría de Bienes Nacionales
13021	División de Catastro Nacional de los Bienes del Estado.
13031	División de Bienes Nacionales
13041	División Constitución Propiedad Raíz
13051	Oficina Administrativa
13061	Oficina de Planificación y Presupuesto

14	<u>MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</u>
14011	Subsecretaría del Trabajo
14023	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
14032	Dirección del Trabajo
14042	Dirección General del Crédito Prendario y Martillo.
14051	Subsecretaría de Previsión Social
14062	Superintendencia de Seguridad Social
14072	Superintendencia de Administradora de Fondos Previsionales.
14082	Instituto de Normalización Previsional
14091	Dirección Administrativa
15	<u>MINISTERIO DE SALUD PUBLICA</u>
15011	Oficina de Planificación y Presupuestos
15021	Departamento de Inspectoría
15032	Servicio de Salud Metropolitana Central
15041	Subsecretaría de Salud Pública
15051	Departamento de Administración y Servicios Internos
15063	Fondo Nacional de Salud
15073	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Salud.
15083	Instituto de Salud Pública de Chile
15093	Consejo Nacional para la Alimentación y Nutrición
16	<u>MINISTERIO DE MINERIA</u>
16021	Subsecretaría
16031	Oficina de Presupuesto
16041	Departamento Técnico
16051	Departamento Administrativo
16063	Comisión Chilena del Cobre
16072	Servicio Nacional de Geología y Minería
17	<u>MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO</u>
17011	Subsecretaría de la Vivienda y Urbanismo
17021	División de Desarrollo Urbano
17031	División de Política Habitacional

<u>SECTOR</u>	<u>ORGANISMO</u>
17041	División de Finanzas
17051	División Técnica de Estudios y Fomento Habitacional.
17061	División Jurídica
17071	Comité de Planificación y Coordinación
17081	SERVIU Metropolitano
17091	Departamento de Personal y Servicios Generales
18	<u>MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES</u>
18011	Subsecretaría de Telecomunicaciones
18031	Oficina de Planificación
18041	Subsecretaría de Transportes
18051	Departamento de Transporte Terrestre
18061	División de Telefonía y Servicios Públicos
18071	Departamento de Transportes Marítimo, Fluvial y Lacustre.
18081	Departamento Administrativo
18092	Junta Aeronáutica Civil
18101	División de Radio y Televisión
18111	Oficina de Asuntos Internacionales
19	<u>MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO</u>
19011	Subsecretaría General de Gobierno
19021	División Nacional de Comunicación Social
19031	División de Organizaciones Civiles
19041	División Jurídica y Administrativa

CODIGO DE UNIDADES FUERA DEL UNIVERSO

20 000	Todos los Ministerios
21 000	Todos los Servicios Públicos
22 000	Secretarías Regionales Ministeriales
23 000	SERPLAC
24 000	Contraloría General nivel Regional
25 000	Banco Central nivel Regional
26 000	Intendencias
27 000	Gobernaciones
28 000	Municipalidades
29 000	Empresas Públicas
30 000	Poder Legislativo
31 000	Poder Judicial
32 000	Universidades e Institutos Profesionales
33 000	Empresas Privadas Nacionales
34 000	Organizaciones Nacionales
35 000	Representaciones Oficiales Nacionales
36 000	Empresas Internacionales
37 000	Organizaciones Internacionales
38 000	Servicios Públicos Regionales
39 000	Otros

VI. RECOPIACION DE LA INFORMACION

Según se señala en el Capítulo V, relativo a necesidades de información para el Diagnóstico Básico, los datos requeridos se obtienen a través de fuentes secundarias y primarias.

En este capítulo se hará referencia solamente a la recopilación a través de fuentes primarias. Para llevarla a cabo se han diseñado dos instrumentos o guías de entrevistas; una para adquirir información de los Subsecretarios y otra para entrevistar a los Jefes de las unidades que dependen directamente de los Subsecretarios y a los Directores de Servicios.

Guía de entrevistas a Subsecretarios

Esta guía tiene como propósito conocer en forma general, información relacionada con la identificación de cada Subsecretaría, la finalidad de ella, las principales actividades que desarrolla, las unidades que dependen directamente de ella, los Servicios dependientes del Ministerio (incluyendo los autónomos y excluyendo las empresas), la problemática de las Subsecretarías, las sugerencias para superar los problemas que ella presenta y finalmente, el comentario de los Subsecretarios respecto a los temas tratados en la entrevista.

Guía de entrevista a Jefes de Unidades dependientes del Subsecretario y a Directores de Servicios.

Por su parte, esta guía pretende reunir información referida a las unidades dependientes del Subsecretario y a los Servicios anteriormente indicados, sobre la identificación de las unidades organizacionales, la finalidad de ellas, las áreas de actividad en que participan, las actividades que desarrollan dentro de cada área de actividad, los principales problemas que enfrenten en el desarrollo de las actividades, los factores que facilitan la realización de las actividades, las interrelaciones con otras unidades, la problemática de las interrelaciones, los factores que facilitan las interrelaciones y finalmente el comentario adicional sobre los temas abordados en la entrevista.

En ambos tipos de guías se han considerado principalmente preguntas abiertas para permitir una mayor libertad de parte del entrevistado, por cuanto el Diagnóstico Básico pretende auscultar especialmente opiniones. En algunas materias se encontró conveniente usar preguntas cerradas para evitar la dispersión de respuestas y con ello facilitar la codificación posterior.

Para el caso de las preguntas cerradas se dispone de tarjetas que incluyen las respuestas alternativas con sus respectivos códigos.

Tanto las guías de entrevistas como las tarjetas se adjuntan en un anexo.

INDICE DE CUADROS ANALITICOS

PAGS.

PLAN DE ANALISIS

CUADROS ANALITICOS

CUADRO N°1 - Inventario de Unidades Organizacionales (UO) en cada Area de Actividad (AA).

CUADRO N°2 - Matriz básica de Areas de Actividad (AA) e Instituciones y Unidades Organizacionales (UO) de la Administración Pública

Descripción Cuadro N°1

Descripción Cuadro N°2

CUADRO N°3 - Instituciones y Unidades Organizacionales en cada Area de Actividad.

Descripción Cuadro N° 3

CUADRO N° 4 - Area de Actividad , según tamaño y complejidad organizacional (Global)

Descripción Cuadro N° 4

CUADRO N°5 - Complejidad de las Areas de Actividad (Global)

- Cuadro Ilustrativo- Categorías establecidas para el cuadro N°5

Descripción Cuadro N°5

CUADRO N° 6 - Actividades de las Unidades Organizacionales en cada Area de Actividad

Descripción Cuadro N° 6

CUADRO N° 7 - Interrelaciones entre Unidades Organizacionales en cada Area de Actividad

- Red de Interrelaciones en cada Area de Actividad.

Descripción Cuadro N°7

CUADRO N°8 - Caracterización de las Interrelaciones en cada Area de Actividad de acuerdo a su efectividad, tipo, modo de coordinación y frecuencia

PAGS.

Descripción Cuadro N° 8

CUADRO N° 9 - Características de las Interrelaciones en las Areas de Actividad(Global)

Descripción Cuadro N°9

CUADRO N° 10-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades y relaciones, grado en que afectan y número de sugerencias por Aréas de Actividad.

CUADRO 10- B - Frecuencia de Factores Facilitantes en actividades y Relaciones, grado en que afectan y número de sugerencias por Areas de Actividad.

Descripción Cuadro N° 10A - 10B

CUADRO N° 11-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes ,grado en que afectan , N° de sugerencias de las Areas de Actividad (Global)

CUADRO N° 11-B - Frecuencia de Factores Facilitantes, grado en que facilitan la actividad, por Area de Actividad (Global)

Descripción Cuadro 11-A y 11B

CUADRO N° 12-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades por categorías , según las UO. que los señalan en cada Area de Actividad.

CUADRO N°12- B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relaciones, por categorías, según las UO. que los señalan en cada Area de Actividad

CUADRO N° 12-C - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades y relaciones (Global) por categorías , según las U.O. que los señalan en cada Area de Actividad.

CUADRO N° 12-D - Frecuencia de Factores Facilitantes en actividades , por categorías según las UO. que los señalan en cada Area de Actividad.

CUADRO N° 12-E - Frecuencia de Factores Facilitantes en relaciones, por categorías , según las U.O. que las señalan en cada A.A.

CUADRO N° 12-F - Frecuencia de factores facilitantes en actividades y relaciones (Global) , por categorías , según las UO. que las señalan en cada Area de Actividad.

Descripción Cuadros N°s 12-A, 12-B, 12-C, 12-D, 12-E, y 12-F

- CUADRO N° 13-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades, según categorías
- CUADRO N° 13-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relaciones, según categorías .
- CUADRO N° 13-C - Frecuencia de Factores Facilitantes en actividades /relaciones , según categorías (Global)
- CUADRO N° 13-D - Frecuencia de Factores Facilitantes en actividades , según categorías.
- CUADRO N° 13-E - Frecuencia de Factores Facilitantes en Relaciones, según categorías.
- CUADRO N° 13-F - Frecuencia de Factores Facilitantes en actividades /relaciones, según categorías (Global)

Descripción Cuadros N°s. 13-A, 13-B-13-C, 13-D, 13-E y 13-F

- CUADRO N°14 - A - Frecuencia de Factores obstaculizantes por categorías , según Unidades Organizacionales en actividades (por Sector Ministerial)
- CUADRO N° 14-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes, por categorías, según Unidades Organizacionales en relaciones (por Sector Ministerial)
- CUADRO N° 14-C - Frecuencia de Factores Obstaculizantes, por categorías, según Unidades Organizacionales en actividades/relaciones (Global, por Sector Ministerial)
- CUADRO N° 14-D - Frecuencia de Factores Facilitantes, por categorías , según Unidades Organizacionales en actividades (por Sector Ministerial)
- CUADRO N° 14-E - Frecuencia de Factores Facilitantes, por categorías , según Unidades Organizacionales en relaciones (por Sector Ministerial)
- CUADRO N° 14-F - Frecuencia de Factores Facilitantes, por categorías, según Unidades Organizacionales en actividades/relaciones (global, por Sector Ministerial.)

Descripción CUADROS N°s. 14-A, 14-B, 14-C, 14-D, 14-E y 14-F

- CUADRO N° 15-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades, por categorías, de los sectores ministeriales que declaran tenerlos (Global)
- CUADRO N° 15-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relaciones, por categorías, de los sectores ministeriales que declaran tenerlos (Global)

CUADRO N° 15-C - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relación/actividades, por categorías, de los sectores ministeriales que declaran tenerlos (Global)

Descripción Cuadros N°s 15-A, 15-B y 15-C

CUADRO N° 16-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes, por categorías, según unidades sustantivas y de apoyo (Global)

CUADRO N° 16-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relaciones, por categorías, según unidades sustantivas y de apoyo (Global)

CUADRO N° 16-C - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades /relaciones, por categorías, según unidades sustantivas y de apoyo (Global)

Descripción Cuadro 16-A, 16-B y 16-C

CUADRO N° 17-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en actividades, por categorías, según grado de descentralización de las Unidades Organizacionales. (Global)

CUADRO N° 17-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes y en relaciones, por categorías, según grado de descentralización de las Unidades Organizacionales. (Global)

CUADRO N° 17-C - Frecuencia de Factores Obstaculizantes y en actividades/relaciones , por categorías, según grado de descentralización de las Unidades Organizacionales.(Global)

Descripción Cuadros N°s 17-A, 17-B y 17-C.

CUADRO N° 18-A - Frecuencia total de Factores Obstaculizantes de las actividades, por categorías, según tipo de actividades (Global)

CUADRO N° 18-B - Frecuencia total de Factores Obstaculizantes y de las relaciones, por categorías, según tipo de interrelaciones (Global)

Descripción Cuadros N°s 18-A y 18-B

CUADRO N° 19-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en las actividades, por categorías, según el grado de complejidad de las Areas de Actividad. (Global)

CUADRO N° 19-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en las relaciones, por categorías, según el grado de complejidad de las Areas de Actividad(Global)

CUADRO N° 19-C - Frecuencia total de Factores Obstaculizantes por categorías, según el grado de complejidad de las Areas de Actividad.(Global)

Descripción Cuadros N°s 19A, 19-B y 19-C

CUADRO N° 20-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en las actividades, por categorías, según tamaño de las Unidades Organizacionales(en valores absolutos y relativos) (Global)

CUADRO N° 20-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en las relaciones, por categorías, según tamaño de la Unidad Organizacional (en valores absolutos y relativos) (Global)

CUADRO N° 20-C - Frecuencia en Factores Obstaculizantes, por categorías, según tamaño de la Unidad Organizacional (en valores absolutos y relativos) (Global total)

Descripción Cuadros N°s 20-A, 20-B y 20-C

CUADRO N°21-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes ,y en actividades, por categorías, según sectores ministeriales que los originan.

CUADRO N° 21-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relaciones, por categorías, según sectores ministeriales que los originan (Global)

CUADRO N° 21-C - Frecuencia total de Factores Obstaculizantes, por categorías, según sectores ministeriales que los originan.

Descripción Cuadros N°s 21-A, 21-B y 21-C

CUADRO N°22-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes, en actividades, según tipos de unidades organizacionales que los originan (sustantivas y de apoyo) (por sector ministerial)

CUADRO N° 22-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes y en relaciones , por categorías, según tipos de Unidades Organizacionales y que las originan. (sustantivas y de apoyo) (por sector ministerial)

CUADRO N° 22- C - Frecuencia total de Factores Obstaculizantes, por categorías, según tipos de Unidades Organizacionales que los originan. (sustantivas y de apoyo) (por sector ministerial).

Descripción Cuadros N°s 22-A , 22-B y 22-C

- CUADRO N° 23-A - Frecuencia de Factores Obstaculizantes y en actividades, por categorías, según áreas de actividad que los originan (Global)
- CUADRO N° 23-B - Frecuencia de Factores Obstaculizantes en relaciones, por categorías, según áreas de actividad que los originan (Global)
- CUADRO N° 23-C - Frecuencia total de Factores Obstaculizantes y por categorías, según áreas de actividad que los originan (Global)

Descripción Cuadros N°s 23-A, 23-B, y 23-C

CUADRO N° 11. Descripción :

El cuadro para cada Area de Actividad (A.A.) se construye en tres pasos: primero se listan las Unidades Organizacionales (U.O.) , que manifiesten participar en determinadas Area de Actividad ; luego se señalan las unidades con las que declaran relacionarse en esta Area de Actividad comenzando por la dependencia superior ; finalmente se listan las U.O. que indicaron relacionarse con las unidades que originalmente declararon participar en el Area de Actividad . Frente a cada una de estas últimas unidades se mostrará el Area de Actividad en torno a la que se está dando la relación.

Este primer listado , producido por computador, será analizado cualitativamente para obtener el inventario depurado de las U.O. de cada Area de Actividad.

2. OBJETIVOS :

- Identificar las Unidades Organizacionales participantes en cada Area de Actividad.
- Identificar , para cada Area de Actividad, las relaciones existentes entre las Unidades Organizacionales.
- Realizar un análisis comparativo entre los cuadros organizacionales de las diferentes Areas de Actividades, especialmente las afines.

3. Preguntas directrices :

- ¿Tiene cada Area de Actividad un cuadro organizacional (en términos de las unidades participantes) específico como para justificar su existencia como Area de Actividad ?
- ¿Hay duplicación o superposición de cuadros organizacionales entre dos o más Areas de Actividad que podrían justificar su fusión ?
- ¿Hay cuadros organizacionales complementarios que justificaría hablar de sub-Areas de Actividad que puedan juntarse en una Area de Actividad ?
- ¿Hay cuadros organizacionales tan complejos en el Area de Actividad (en términos de las unidades participantes) que se pueda justificar su subdivisión en dos o más Areas de Actividad ?

4. Analisis adicional :

El examen de la información se debe complementar con un análisis cualitativo verificando de nuevo cada Area de Actividad contra la definición operacional de ella para poder responder , en forma válida, a las preguntas directrices planteadas.

CUADRO N° 21. Descripción

El cuadro presenta una visión global de las instituciones y de las unidades participantes en cada Area de Actividad.

2. Objetivos

- Determinar la complejidad de cada Area de Actividad en términos del número de diferentes instituciones que participan en ellas.
- Identificar las relaciones existentes entre las U.O. en cada A.A.

3. Preguntas directrices

- ¿Qué instituciones participan en cada A.A. ?
- ¿Qué U.O. de cada institución participan en cada AA. ?

4. Suposiciones :

- Cuanto mayor el número de diferentes instituciones involucradas en una A.A. mayor complejidad y mayor magnitud de la coordinación tendrá el A.A. y viceversa.
- Las A.A. en que participan menos instituciones presentarían menor frecuencia de problemas de coordinación que A.A más multi-institucionales.

OBJETIVO 2.2.CUADRO N° 3Instituciones y Unidades Organizacionales en cada Area de Actividad

Institución	Subsecretaría	Unidad Organizacional
I_1	1	$UO_1, UO_2, UO_3,$
I_2	-	UO_4, UO_5
I_3	-	-
I		
I		
I_n		
TOTALES :		

NOTA : Este cuadro se procesará manualmente.

CUADRO N° 31. Descripción

Este cuadro presenta una visión global de las instituciones y de las unidades participantes en cada A.A. distinguiendo las Subsecretarías del resto de las U.O.

2. Objetivos

- Determinar la complejidad de cada AA. en términos del número de diferentes instituciones, Subsecretarías y de U.O. que participan en ellas.
- Dar a conocer las relaciones entre las Subsecretarías y las U.O. en cada AA.

3. Preguntas directrices :

- ¿ Qué instituciones participan en cada AA.
- ¿ Qué Subsecretarías participan en cada AA.?
- ¿ Qué U.O. participan en determinada AA.?

5. Suposiciones

- Cuanto mayor es el número de U.O. que participan en una A.A., será probablemente mayor la complejidad del A.A. y mayor la necesidad de una coordinación efectiva.
- Cuanto mayor el número de diferentes instituciones involucradas en un AA. mayor complejidad y mayor magnitud de la coordinación necesaria tendrá el A.A. y viceversa.
- Cuanto mayor sea el número de Subsecretarías en relación al número de U.O. , podrá existir mayor probabilidad de problemas de coordinación entre las unidades del A.A.
- Las A.A. en que participan menos instituciones presentarán menor frecuencia de problemas de coordinación que las AA. más multi-institucionales.

OBJETIVO 2.3.

CUADRO N° 4

Area de Actividad según tamaño y complejidad organizacional (Global)

Indicador	N° de U.O. Participantes.	Cant. de RR.HH. por A.A.	Promedio RR.HH por U.O.	Presupuesto promedio por U.O.	Presupuesto por A.A.	N° de Instituciones.
A.A.						
A.A.1	5	100	20			2
A.A.2	5	15	3			5
A.A.3						
,						
,						
,						
A.A. n						
TOTALES						

CUADRO 41. Descripción :

El cuadro presenta una clasificación de AA. según indicadores de tamaño y complejidad organizacional.

Los indicadores son :

Tamaño :

- Total N° de RRHH en las U0 participantes
- Total de Presupuesto de las U.0. participantes

Complejidad organizacional :

- N° de U0 participantes
- Promedio de RRHH por cada U0
- Promedio de Presupuesto por cada U0.

2. OBJETIVOS :

- Caracterizar las A.A. en cuanto a su tamaño y complejidad para darle una dimensión adicional al análisis de interrelaciones , coordinación y problemática de las A.A.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿Cuántas instituciones participan en cada A.A.?
- ¿Cuántas U0 participan en cada A.A. ?
- ¿Cuántos Recursos Humanos tienen el total de las U0 participantes en cada AA ?
- ¿Cuántos Recursos Financieros tienen el total de las U.0 participantes en cada A.A.?
- ¿Cuál es el promedio de Recursos Humanos de cada U0 en cada A.A. ?
- ¿Cuál es el promedio de Recursos Financieros de cada U.0. en cada A.A.?
- ¿Qué diferencias o similitudes existen entre las AA. del sector público en cuanto a los indicadores mencionados ?

OBJETIVO 2.3.CUADRO N° 5COMPLEJIDAD DE LAS AREAS DE ACTIVIDAD (GLOBAL)

Indicadores A.A.	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Complejidad Organizacional	Indice de Complejidad
A.A. ₁				
A.A. ₂				
A.A. ₃				
'				
'				
A.A. _n				

CUADRO ILUSTRATIVOCategorías establecidas para el cuadro N°5

Indicadores Cat. de Complej.	Recursos Humanos	Recursos Financieros	N° de Sectores Ministeriales.	N° de Unidades Organizacionales
Baja				
Media				
Alta				

CUADRO N° 51. DESCRIPCION

Este cuadro presenta la complejidad de las AA. en base a los siguientes indicadores : cantidad de RR.HH., cantidad de RR.FF. y complejidad organizacional, para calcular finalmente un índice de complejidad para cada A.A. Los RR.HH. se han ordenado de menor a mayor.

La categorización de la complejidad organizacional se puede apreciar en el cuadro ilustrativo que se encuentra a continuación del cuadro N°5.

2. OBJETIVOS:

Caracterizar las AA. en cuanto a su tamaño y complejidad para dar una dimensión adicional al análisis de interrelaciones , coordinación y problemática de las A.A.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿Cuáles A.A. son más complejas ?
- ¿Cuáles A.A. son menos complejas ?

OBJETIVO 2.4.

CUADRO N° 6

Actividades de las Unidades Organizacionales en cada Area de Actividad.

Categoría Actividades	G O B E R N A R									A D M I N I S T R A R									UNIDADES RELACIONADAS
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	
U.O.																			
U.O.1																			
U.O.2																			
U.O.3																			
,																			
,																			
U.O.n																			

NOTA :

- En caso de duplicación de actividades (por categoría) se realiza un análisis cualitativo en base a la descripción de las actividades para detectar posibles duplicaciones.
- La categorización de actividades se presenta en el diseño. En el cuadro N°6 sólo se han colocado los códigos correspondientes por limitaciones de espacio.

CUADRO N° 61. DESCRIPCION

Este cuadro muestra para cada A.A. las actividades de gobernar y/o administrar que realizan las respectivas U.O.

2. OBJETIVOS

- Identificar en cada A.A. las actividades principales (de gobernar y administrar) que están realizando cada una de las U.O.
- Determinar qué categorías de las actividades (de gobernar y administrar) están realizando las U.O. de las Subsecretarías versus las de los servicios dependientes y autónomos.
- Detectar posibles duplicaciones de actividades (por categorías), entre unidades relacionadas y participantes en la misma A.A.
- Detectar en qué medida las Subsecretarías están realizando actividades de Administración.
- Detectar en qué medida los Servicios están realizando actividades de Gobierno.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES :

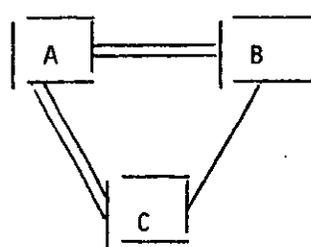
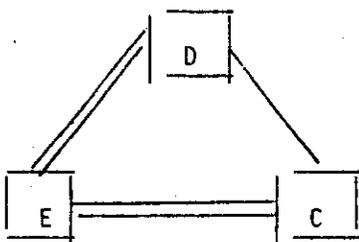
- ¿ Qué actividades (de gobernar y administrar) están realizando cada una de las U.O. ?
- ¿ Cuáles y cuántos servicios dependientes y autónomos están realizando actividades de gobernar ?
- ¿ Existen duplicaciones de actividades entre U.O. participantes de una A.A. específica y las U.O. relacionadas con dicha A.A. ?
- ¿ Cuáles y cuántas Subsecretarías están realizando actividades de administrar ?

OBJETIVO 2.5.CUADRO N° 7

INTERRELACIONES ENTRE UNIDADES ORGANIZACIONALES
EN CADA AREA DE ACTIVIDAD

U.O.	RELACIONES	FRECUENCIA (Periodicidad)
U.O. 1	U.O. 2 U.O. 3 U.O. 4	
U.O. 2	U.O. 1 U.O. 3 U.O. 5	
U.O. 3	U.O. 1	
U.O. n		

NOTA : La 3a. Columna indica la periodicidad con que se relacionan las unidades (Diaria, Semanal , Mensual , etc..)

RED DE INTERRELACIONES EN CADA AREA DE ACTIVIDAD

CUADRO N° 71. DESCRIPCIONConstrucción de una red en base a las relaciones :

El objetivo que se persigue con esta red es establecer un Diagrama de las relaciones entre las U.O. de una A.A. Como variable para la construcción se usa la relación con otras U.O., tal como se ha indicado por cada U.O. en el cuadro N°7 . Según la variable " el usuario " (procesamiento manual) se colocan las unidades al principio o al final de la red. Si el usuario es la comunidad, se considera como U.O. final, si es otra unidad en la Administración Pública, se coloca al principio o en el medio según sus interrelaciones con la(s) unidad(es) final(es).

2. OBJETIVOS

Determinar las relaciones y la frecuencia de participación de las U.O. de las A.A. y complementar esta información con otra, tal como tipos de problemas, de las relaciones, modo de coordinación, etc.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES

-¿Con cuáles U.O. se relaciona cada U.O. en cada A.A.?

-¿Cuál de las U.O. tiene más relaciones con otras U.O. ?

-¿Cuál es la frecuencia de las relaciones ?

OBJETIVO 2.6.CUADRO N° 8CARACTERIZACION DE LAS INTERRELACIONES EN CADA AREA DE ACTIVIDADDE ACUERDO A SU EFECTIVIDAD, TIPO , MODO DE COORDINACION Y FRECUENCIA

U.O.	U.O. con que se re- laciona.	Efect, de la relac.	Tipo Interrelac.								Modo Coord.						Frecuencia					
			1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
U.O. ₁																						
U.O. ₂																						
U.O. _n																						

OBSERVACION :

La efectividad se determina de acuerdo a los factores obstaculizantes y facilitantes que existen y el grado en que estos afectan la relación. Las categorías correspondientes a los tipos de interrelaciones, modos de coordinación y frecuencia se presentan en el diseño.

La efectividad de la relación se mide de acuerdo a la siguiente escala.

EFECTIVIDAD :

1	A = Alta	} Problemas
2 -	M = Media	
3	B = Baja	
4	Neutro	} Factores Facilitantes
5	B = Baja	
6 +	M = Media	
7	A = Alta	

CUADRO N° 81. DESCRIPCION

Este cuadro presenta una caracterización de las interrelaciones para cada A.A. de acuerdo a su efectividad, tipo, modo de coordinación y frecuencia de las relaciones.

En la primera columna del cuadro se señalan las U.O.; en la segunda las U.O. con las cuales se relacionan dichas U.O.; en la tercera se indica la efectividad de la relación, la que se determina según la explicación adjunta al cuadro N° 8. A continuación se anotan el tipo de interrelaciones, modos de coordinación y la frecuencias de las interrelaciones.

2. OBJETIVOS

- Caracterizar las interrelaciones en cada A.A.
- Detectar una posible correlación entre alta/ baja efectividad de las relaciones y determinados tipos de interrelaciones, modos de coordinación y frecuencias de las relaciones.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿ Existe una alta concentración de interrelaciones efectivas /no efectivas en algunas U.O. ?
- ¿ Existe alguna correlación entre la alta/baja efectividad de las relaciones y determinados tipos de interrelaciones, modos de coordinación y frecuencias de las relaciones ?.

OBJETIVO 2.6.CUADRO N° 9CARACTERISTICAS DE LAS INTERRELACIONES EN LAS AREAS DE
ACTIVIDAD (GLOBAL)

Caract. relac. A.A.	Efectividad relación/promedio	Tipo interrrel. + frecuente	Modo de Coord. + Frecuente	Frecuencia promedio
A.A. ₁	2	Planificación	Formal-escrita	semanal
A.A. ₂				
A.A. ₃				
A.A. _n				

CUADRO N°9
-----1. DESCRIPCION

Este cuadro presenta una caracterización de las interrelaciones en las respectivas A.A. de acuerdo a la efectividad promedio de las relaciones, tipos de interrelaciones más frecuentes, los modos más frecuentes y las periodicidades de las interrelaciones más frecuentes (Frecuencias promedios)

En la primera columna del cuadro se señalan las A.A.; en la segunda, las efectividades de las relaciones promedio; en la tercera, los tipos de interrelaciones más frecuentes ; en la cuarta, los modos de coordinación más frecuentes y en la última la periodicidad de las interrelaciones más frecuentes (Frecuencias promedio).

2. OBJETIVOS

- Caracterizar y comparar las A.A. según las efectividades promedio, los tipos de interrelaciones más frecuentes, los modos de coordinación más frecuentes y las frecuencias promedio, de las respectivas A.A.
- Detectar, en base a la efectividad promedio, si existe correlación entre alta o baja efectividad y los tipos de interrelaciones más frecuentes , los modos de coordinación más frecuentes y las frecuencias promedios.

3. Preguntas directrices :

- ¿Cuáles son las A.A. cuya efectividad promedio de relación es más alta /baja ?
- ¿Existe correlación entre la efectividad promedio de la relación con las características de la coordinación analizadas en el cuadro N° 9 ?

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO N° 10 A

FRECUENCIA DE FACTORES OBSTACULIZANTES EN ACTIVIDADES Y RELACIONES, GRADO EN QUE AFECTAN Y NUMERO DE SUGERENCIAS POR AREAS DE ACTIVIDAD

U.O. Señaladas	Antigüedad entrevistado		Total		N° Factores Obstaculizan.		Grado en que afectan						N° de Sugerencias				
	en el cargo	en la instit.	Activ.	Relac.	Activ.	Relac.	Actividades			Relaciones			Activ.	Relac.			
							alto	medio	bajo	alto	medio	bajo					
U.O.1																	
U.O.2																	
U.O.3																	
U.O.4																	
U.O.n																	

CUADRO N° 10 B

FRECUENCIA DE FACTORES FACILITANTES EN ACTIVIDADES Y RELACIONES, GRADO EN QUE AFECTAN Y N° DE SUGERENCIAS POR AREAS DE ACTIVIDAD

CUADROS N°s 10A y 10B1. DESCRIPCION

Estos cuadros dan una visión de la antigüedad del entrevistado, del total de actividades y de relaciones, del total de factores obstaculizantes o problemas / factores facilitantes manifestados y del grado en que estos factores obstaculizantes / factores facilitantes afectan las actividades / relaciones. Además, se incluye la frecuencia de sugerencias para superar los factores obstaculizantes. El listado de las U.O. de la primera columna de los cuadros 10A y 10B, se ordena según las unidades que señalan tener factores obstaculizantes / factores facilitantes.

2. OBJETIVOS

En base a estas categorías se podría sacar un índice de los problemas / factores facilitantes en actividades / relaciones, que manifiestan las unidades dentro de un A.A.

3. Preguntas directrices :

- ¿Cuál es el promedio de antigüedad de los entrevistados en cada Area de Actividad ?
- ¿ Qué unidad dentro del A.A. es la que más/menos factores obstaculizantes / factores facilitantes manifiesta tener en actividades / relaciones, según la antigüedad del entrevistado para ponderar las opiniones ?
- ¿ Qué A.A. es la que tiene más/menos factores obstaculizantes / factores facilitantes en actividades / relaciones
- ¿ Qué unidad (es) del A.A. es la que más sugerencias plantea para solucionar los factores obstaculizantes en actividades / relaciones ? (Cuadro 10A)

OBJETIVOS 3.1 Y 3.2

CUADRO N° 11 A

Frecuencia de factores obstaculizantes , grado en que afectan, número de sugerencias de las Areas de Actividad (Global)

A.A.	N° U.O.	N° de		N° de factores Obstaculizantes Activ.	Relac.	Grado en que afectan						N° de sugerencias			
		Activ.	Relac.			Actividades			Relaciones			Actividad	Relaciones		
						Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo				
A.A.1															
A.A.2															
A.A.3															
,															
,															
,															
A.A. n															

CUADRO N° 11 B

Frecuencia de factores facilitantes , grado en que facilitan la actividad, por Area de Actividad (Global)

CUADROS 11 A y 11 B1. DESCRIPCION

Estos cuadros globales para las A.A. están subdivididos en actividades y relaciones y presentan la frecuencia de los factores obstaculizantes/factores facilitantes, el grado en que afectan y las sugerencias para solucionar los factores obstaculizantes (Cuadro 11A)

2. OBJETIVOS

- Descubrir si existe alguna relación entre las A.A. y el número de factores obstaculizantes /factores facilitantes, en actividades y relaciones.
- Dar a conocer las A.A. que tienen mayor número de factores obstaculizantes /factores facilitantes que las afectan en mayor grado.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿ Hay alguna relación entre el número de U.O de cada A.A. con el número de factores obstaculizantes/factores facilitantes, tanto en lo que se refiere a actividades como a relaciones?
- ¿ Hay alguna relación entre el número de U.O. de cada A.A. y el grado en que las afectan los factores obstaculizantes/factores facilitantes , tanto en lo que se refiere a actividades como a relaciones ?

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO N° 12 A

FRECUENCIA DE FACTORES OBSTACULIZANTES EN ACTIVIDADES POR CATEGORIAS, SEGUN LAS U.O. QUE LOS SEÑALAN EN CADA AREA DE ACTIVIDAD.

Cat. Fact.Obst. U.O. señaladas	A D M I N I S T R A T I V O S										S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S	
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	A.Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.
U.O.1															
U.O.2															
U.O.3															
U.O.n															

CUADRO N° 12 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones , por categorías, según las U.O. que los señalan en cada Area de Actividad.

CUADRO N° 12 C

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades y relaciones (global), por categorías, según las U.O. que los señalan en cada Area de Actividad.

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO N° 12 D

Frecuencia de factores facilitantes en actividades, por categorías, según las U.O. que los señalan en cada Area de Actividad.

Cat. U.O. Fact.Fac. Señaladas	A D M I N I S T R A T I V O S						S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S					
	Cont.	Estad.	Inf	Pers	Abast	A.Pres	Plan	Contr	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.
U.O.1															
U.O.2															
U.O.3															
.															
.															
.															
.															
U.O.n															

CUADRO N° 12 E

Frecuencia de factores facilitantes en relaciones, por categorías, según las U.O. que los señalan en cada Area de Actividad

CUADRO N° 12 F

Frecuencia de factores facilitantes en actividades y relaciones (global), por categorías, según las U.O. que los señalan en cada

Area de Actividad.

CUADROS N°s. 12A, 12B, 12C, 12D , 12E , y 12F.1. DESCRIPCION

En estos cuadros se presenta la frecuencia de factores obstaculizantes /factores facilitantes en actividades/relaciones y globales, por categorías, según las U.O. que los señalan.

2. OBJETIVOS :

- Descubrir si existe alguna relación entre las U.O y las categorías de los factores obstaculizantes en actividades /relaciones.
- Descubrir si existe alguna relación entre la U.O. y las categorías de los factores facilitantes en actividades/relaciones.
- Descubrir si existe alguna relación entre las U.O. y el total de factores obstaculizantes y facilitantes, tanto en actividades como en relaciones , respectivamente.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿ Cuáles U.O. en las respectivas A.A. , que declaran tener factores obstaculizantes en actividades/relaciones, tienen mayor frecuencia de ellos en las distintas categorías ?
- ¿ Cuáles U.O. en las respectivas A.A. que declaran tener factores facilitantes en actividades/relaciones, tienen mayor frecuencia de ellos en las diferentes categorías ?.

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO N° 13 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades, según categorías.

Fact. Obsta- suliz.	A D M I N I S T R A T I V O S										SUSTANTIVOS			CONTEXTUALES		
	Cont.	Estad.	Infr.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infra.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
A.A.																
A.A.1																
A.A.2																
A.A.3																
—																
—																
—																
A.A.n																

CUADRO N° 13 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones, según categorías.

CUADRO N° 13 C

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades/relaciones, según categorías (global).

CUADRO N° 13 D

Frecuencia de factores facilitantes en actividades, según categorías.

CUADRO N° 13 E

Frecuencia de factores facilitantes en relaciones, según categorías.

CUADRO N° 13 F

Frecuencia de factores facilitantes en actividades/relaciones, según categorías (Global).

CUADROS N°s. 13 A, 13 B, 13 C, 13 D, 13 E y 13 F.

1.- DESCRIPCION

En estos cuadros se visualizan las frecuencias de los factores obstaculizantes y facilitantes, según sus respectivas categorías, tanto en actividades, en relaciones y globalmente, que tienen las diferentes A.A.

2.- OBJETIVOS

- Descubrir si existe alguna relación entre las A.A. y alguna categoría de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente.
- Descubrir si existe alguna relación entre las A.A. y alguna categoría de factores facilitantes en actividades/relaciones y globalmente.

3.- PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿ Cuáles A.A. presentan mayor concentración de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente?

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO N° 14 A

Frecuencia de factores obstaculizantes por categorías , según U.O, en actividades (Por Sector Ministerial)

Categ.de Fact. Obstac. Tipos de U.O. q' señalan tenerlos	A D M I N I S T R A T I V O S										SUSTANTIVOS			CONTEXTUALES		
	Cont.	Est.	Infr.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Cont.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
U.O.Sust.	U.O.1															
	U.O.2															
Sub-Tota																
U.O.	U.O.4															
Apoyo	U.O.5															
Sub-Tota																
TOTAL																

CUADRO N° 14B

Frecuencia de factores obstaculizantes, por categorías, según U.O. en relaciones.(Por Sector Ministerial)

CUADRO N° 14C

Frecuencia de factores obstaculizantes, por categorías, según U.O. en act./relaciones.(Global,por Sector Ministerial)

CUADRO N° 14D

Frecuencia de factores facilitantes, por categorías, según U.O. en actividades.(Por Sector Ministerial)

CUADRO N° 14 E

Frecuencia de factores facilitantes, por categorías, según U.O. en relaciones. (Por Sector Ministerial)

CUADRO N° 14F

Frecuencia de factores facilitantes, por categorías, según U.O. en Act/ relac. (Global, por Sector Ministerial)

CUADROS N°s. 14 A, 14 B, 14 C, 14 D, 14 E, y 14 F.

1. DESCRIPCION

Estos cuadros presentan las frecuencias de los factores obstaculizantes y facilitantes según sus respectivas categorías, tanto en actividades como en relaciones y globalmente, por Sector Ministerial (S.M.) , distinguiendo entre U.O sustantivas y de apoyo. Sólo se incluyen las U.O. que declaran tener factores obstaculizantes y/o facilitantes.

2. OBJETIVOS

- Distinguir si existe alguna relación entre cada Sector Ministerial y sus respectivas U.O. , tanto sustantivas como de apoyo, con alguna categoría de factores obstaculizantes.
- Distinguir si existe alguna relación entre cada Sector Ministerial y sus respectivas U.O. tanto sustantivas como de apoyo, con alguna categoría de factores facilitantes.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿ Qué tipo de U.O. tiene mayor frecuencia de factores obstaculizantes en actividades y relaciones ?
- ¿Qué tipo de U.O. tiene mayor frecuencia de factores facilitantes?
- ¿Qué categorías de factores obstaculizantes son las más frecuentes ?
- ¿Qué categorías de factores facilitantes son las más frecuentes ?

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO 15 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades , por categorías, de los Sectores Ministeriales que declaran tenerlos.(Global)

Categ. de Fact.Obst. Sector Minist.	A D M I N I S T R A T I V O S							S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S				
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.
S.M.1															
S.M.2															
S.M.3															
,															
,															
,															
S.M.n															

CUADRO 15 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones , por categorías , de los Sectores Ministeriales que declaran tenerlos.(Global)

CUADRO 15 C

Frecuencia de factores obstaculizantes en relación/actividades , por categorías, de los Sectores Ministeriales que declaran tenerlos.(Global)

CUADROS N°s. 15A, 15B, y 15C.1. DESCRIPCION

Estos cuadros presentan las frecuencias de los factores obstaculizantes en actividades /relaciones y globalmente (agrupadas por categorías) para los diferentes Sectores Ministeriales (S.M.)

2. OBJETIVOS

- Descubrir cuáles S.M. presentan más factores obstaculizantes en actividades /relaciones y globalmente.
- Visualizar a qué categorías pertenecen los factores obstaculizantes más frecuentes en actividades /relaciones y globalmente.
- Descubrir si existe alguna relación entre losS.M. y alguna categoría de factores obstaculizantes en actividades/ relaciones y globalmente.

3. Preguntas Directrices

- ¿ Qué tipo de S.M. tiene mayor frecuencia de factores obstaculizantes , en actividades /relaciones y globalmente ?
- ¿ A qué categorías pertenecen los factores obstaculizantes más frecuentes en actividades /relaciones y globalmente ?
- ¿ Existe alguna relación entre losS.M. y alguna categoría de factores obstaculizantes , en actividad/relaciones y globalmente ?

OBJETIVOS 3.1. y 3.2.

CUADRO N° 16 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades, por categorías, según unidades sustantivas y de apoyo (Global)

Cat. Fact.Obst . U.O. Sust/Apoyo	A D M I N I S T R A T I V O S										SUSTANTIVOS			CONTEXTUALES		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
<u>Sustantivas:</u>																
U.O.1																
U.O.2																
U.O.3																
U.O.4																
De Apoyo :																
U.O.1																
U.O.2																
U.O.3																
U.O.4																

CUADRO N° 16 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones, por categorías, según unidades sustantivas y de apoyo.(Global)

CUADRO N° 16 C

Frecuencia de factores obstaculizantes en activ/relaciones , por categorías , según unidades sustantivas y de apoyo.(Global)

CUADROS N°s. 16A, 16B y 16C1.- DESCRIPCION

Estos cuadros presentan las frecuencias de los factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente, según sus respectivas categorías, agrupadas en U.O. sustantivas y U.O. de apoyo. Sólo se consideran las U.O. que declaran tener factores obstaculizantes.

2.- OBJETIVOS :

- Descubrir si existe alguna relación entre las U.O. sustantivas y las U.O. de apoyo con alguna categoría de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente.
- Identificar cuáles U.O. concentran mayor cantidad de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente.

3.- PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿ Qué tipos de U.O. (sustantivas o de apoyo) tienen mayor frecuencia de factores obstaculizantes en actividades /relaciones y globalmente ?
- ¿ Qué U.O. concentran mayor cantidad de factores obstaculizantes en actividades / relaciones y globalmente ?

OBJETIVOS 3.1. y 3.2.

CUADRO N° 17 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades, por categorías, según grado de descentralización de las U.O. (Global)

Categ. de Fact. Obst.	A D M I N I S T R A T I V O S										SUSTANTIVOS			CONTEXTUALES		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
Centralizadas																
Dependientes																
Autónomas																

CUADRO N° 17 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones, por categorías, según grado de descentralización de las U.O. (Global)

CUADRO N° 17 C

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades / relaciones, por categorías, según grado de descentralización de las U.O. (Global)

CUADROS N°s. 17A, 17B, y 17C1.- DESCRIPCION

Estos cuadros presentan las frecuencias de los factores obstaculizantes en actividades /relaciones y globalmente , según sus respectivas categorías, agrupadas en U.O. centralizadas , dependientes y autónomas.

Se entenderá por U.O. centralizadas aquellas que pertenecen a las Subsecretaría ; por dependientes, aquellos servicios que dependen del Ministerio y por autónomas, aquellos servicios descentralizados que se relacionan con el gobierno a través de un Ministerio determinado.

2.- OBJETIVOS

- Descubrir si existe alguna relación entre las U.O. centralizadas , dependientes y autónomas con alguna categoría de factores obstaculizantes, en actividades/relaciones y globalmente.
- Identificar que tipos de U.O. concentran mayor cantidad de factores obstaculizantes, en actividad / relaciones y globalmente.

3.- Preguntas directrices

- ¿ Qué tipos de U.O., centralizadas , dependientes y autónomas, tienen mayor frecuencia de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente ?

OBJETIVOS 3.1. y 3.2.

CUADRO N° 18 A

Frecuencia total de factores obstaculizantes de las actividades , por categorías, según tipo de actividad. (Global)

Categ.Fact. Obst. Tipo de Activ.	A D M I N I S T R A T I V O S										S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
GOBERNAR																
ADMINISTRAR																

OBJETIVOS 3.1. Y 3.2.

CUADRO 18 B

Frecuencia total de factores obstaculizantes de las relaciones, por categorías, según tipo de interrelaciones. (Global)

Categ. Fact. Obst.	A D M I N I S T R A T I V O S										S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
Tipo de Relac.																
Normat.-Legal																
Planificac.																
Ejecución																
Control																
Informac.																
R. Natur.																
R. Materiales																
R. Humanos																
R. Financ.																

CUADROS N°s 18 A y 18 B1. DESCRIPCION

El Cuadro N° 18 A presenta las frecuencias totales de los factores obstaculizantes de las actividades, de acuerdo a las categorías establecidas y los agrupa en las categorías de Gobernar y Administrar.

El cuadro N° 18 B presenta las frecuencias totales de los factores obstaculizantes de las relaciones, de acuerdo a las categorías mencionadas y las agrupa en las categorías correspondientes a los tipos de interrelaciones (Normativo - Legal, Planificación, Ejecución, etc.)

2. OBJETIVOS

- Para el cuadro N° 18 A, interesa detectar las posibles correlaciones entre determinados tipos de factores obstaculizantes y las actividades de Gobernar y Administrar.
- Para el cuadro N° 18 B, interesa asimismo detectar las posibles correlaciones entre determinados tipos de factores obstaculizantes y los tipos de interrelaciones (Normativo-Legal, Planificación, Ejecución, etc.)

3. PREGUNTAS DIRECTRICESCUADRO N° 18 A :

- ¿Qué categoría de factores obstaculizantes se presenta con mayor frecuencia en las actividades de Gobernar y Administrar ?
- ¿Cuál de estas dos actividades de Gobernar y Administrar presenta mayor cantidad de factores obstaculizantes ?

CUADRO N° 18 B :

- ¿ Qué categoría de factores obstaculizantes se presenta con mayor frecuencia en los diferentes tipos de interrelaciones (Normativo-Legal, Planificación, Ejecución, etc.)
- ¿Cuál de los tipos de interrelaciones presenta mayor cantidad de factores obstaculizantes ?

OBJETIVOS 3.1 Y 3.2

CUADRO N° 19 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en las actividades, por categorías, según el grado de complejidad de las A.A

Áreas de Actividad. (Global)
(En valores absolutos y relativos)

Categ. de Fact.Obst. Grado de Complejidad	A D M I N I S T R A T I V O S							S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S			Totales		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Planif.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuar.		E.N.	E.I.
ALTA																V.A.
MEDIA																V.R.
BAJA																V.A.
																V.R.
																V.A.
																V.R.

V.A. = Valor Absoluto
V.R. = Valor relativo

CUADRO N° 19 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en las relaciones, por categorías, según el grado de complejidad de las Áreas de Actividad. (Global)

CUADRO N° 19 C

Frecuencia total de factores obstaculizantes, por categorías, según el grado de complejidad de las Áreas de Actividad(Global)

CUADROS N°s. 19 A , 19B y 19 C

1.- Descripción

Estos cuadros describen la frecuencia de las diferentes categorías de factores obstaculizantes , en las actividades/relaciones y globalmente, para los distintos niveles de complejidad de las A.A.

El número total de factores obstaculizantes , para cada grado de complejidad (alto, medio y bajo), se expresa en valores absolutos y valores relativos en la última columna de los cuadros.

Los grados de complejidad (Alto, Medio, Bajo) son los definidos en el cuadro N° 5.

2.- OBJETIVOS :

- Detectar una posible correlación entre la complejidad de las A.A. y alguna categoría de los factores obstaculizantes detectadas en las actividades / relaciones y globalmente.

3.- PREGUNTAS DIRECTRICES :

- ¿ Se puede establecer una correspondencia entre complejidad organizacional de las A.A. y cierta categoría de factores obstaculizantes en las actividades / relaciones y globalmente ?

CUADROS N° s. 20A , 20B y 20C1.- DESCRIPCION

Los cuadros describen la frecuencia con que se presentan los factores obstaculizantes, por categorías, en actividades /relaciones y globalmente, de acuerdo al tamaño de las U.O. medido en términos de la cantidad de recursos humanos.

Estos cuadros incluyen todo el universo agrupado en tres categorías . Dichas categorías se han definido de acuerdo a la cantidad de Recursos Humanos de las U.O.

La frecuencia de los factores obstaculizantes se registra en valores absolutos y relativos.

2.- OBJETIVOS

- Detectar una posible correlación entre el tamaño de las U.O. y alguna categoría de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente.

3.- PREGUNTAS DIRECTRICES:

- ¿ Existe una correlación entre el tamaño de las U.O. y alguna categoría de factores obstaculizantes ?

OBJETIVO 3.3.

CUADRO N° 21 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades, por categorías, según Sectores Ministeriales que los originan (Global).

Categoría de Fact. Obst. Ministeriales.	A D M I N I S T R A T I V O S										S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infr.	Dist.	Usuar.	E.N.	E.I.	
S.M. 1																
S.M. 2																
S.M. 3																
S.M. n																

CUADRO N° 21 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones, por categorías, según Sectores Ministeriales que los originan. (Global).

CUADRO N° 21C

Frecuencia total de factores obstaculizantes, por categorías, según Sectores Ministeriales que los originan (Global).

CUADROS 21A, 21B y 21 C1. DESCRIPCION

Estos cuadros presentan las frecuencias de los factores obstaculizantes, por categorías, en actividades/relaciones y globalmente, según los Sectores Ministeriales que los originan.

2. OBJETIVOS

Descubrir si existe alguna relación entre los Sectores Ministeriales y alguna categoría de factores obstaculizantes en actividades/relaciones y globalmente.

3. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿ Qué Sector(s) Ministerial(es), que tiene(n) factores obstaculizantes en actividades/relaciones, concentra(n) una mayor frecuencia de ellos en sus respectivas categorías ?

OBJETIVO 3.3.

CUADRO N° 22A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades , por categorías, según tipos de Unidades Organizacionales que los originan.
(Sustantivas y de Apoyo) - (por Sector Ministerial).

Categoría de Fact. Obstac. Tipo de U.O.	A D M I N I S T R A T I V O S										SUSTANTIVOS			CONTEXTUALES		
	Cont.	Estad.	Inf.	Pers.	Abast.	Pres.	Plan.	Contr.	Rac.	Téc.	Infra.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.	
SUSTANTIVAS																
APOYO																

CUADRO N° 22 B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones , por categorías, según tipos de Unidades Organizacionales que los originan
(Sustantivas y de Apoyo) (Por Sector Ministerial).

CUADRO N° 23 C

Frecuencia total de factores obstaculizantes , por categorías , según tipos de Unidades Organizacionales que los originan
(Sustantivas y de Apoyo) (Por Sector Ministerial).

CUADROS N°s. 22A , 22B y 22C1.- DESCRIPCION

Estos cuadros presentan las frecuencias de los factores obstaculizantes, por categorías, en actividades/relaciones y globalmente distinguiéndose por cada Sector Ministerial (S.M.) entre U.O. Sustantivas y de Apoyo que originan factores obstaculizantes.

2.- OBJETIVOS

Descubrir si existe alguna correlación entre las U.O. Sustantivas y de Apoyo con alguna categoría de factores obstaculizantes.

3.- PREGUNTAS DIRECTRICES:

- ¿Cuáles de los tipos de U.O. (Sustantivas y de Apoyo) que originan factores obstaculizantes, concentran mayor frecuencia de determinadas categorías de factores obstaculizantes, en las actividades/relaciones y globalmente ?

OBJETIVO 3.3.

CUADRO N° 23 A

Frecuencia de factores obstaculizantes en actividades, por categorías, según Areas de Actividad que los originan. (Global)

Frecuencia de Fact. Obst. q'origina	A D M I N I S T R A T I V O S							S U S T A N T I V O S			C O N T E X T U A L E S				
	Cont.	Estad.	Inf	Pers.	Abast.	Pres	Plan.	Contr	Rac.	Técn.	Infr.	Dist.	Usuarios	E.N.	E.I.
A.A. 1															
A.A. 2															
A.A. 3															
;															
A.A. n															

CUADRO N° 23B

Frecuencia de factores obstaculizantes en relaciones, por categorías, según Areas de Actividad que los originan. (Global)

CUADRO N° 23 C

Frecuencia total de factores obstaculizantes por categorías, según Areas de Actividad que los originan. (Global)

CUADROS N°s. 23A, 23B y 23C

1.- DESCRIPCION

Estos cuadros ilustran la frecuencia de los factores obstaculizantes , por categorías, en actividades /relaciones y globalmente, según las A.A. que las originan.

2.- OBJETIVOS

Descubrir si existe alguna correlación entre las A.A. que originan factores obstaculizantes y alguna categoría de ellos en actividades, relaciones y globalmente.

3.- PREGUNTAS DIRECTRICES:

-¿Qué A.A. que originan factores obstaculizantes en actividades/ relaciones , tienen mayor frecuencia de ellos en determinadas categorías ?