



**GUÍA METODOLÓGICA PARA  
EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES y PROPUESTAS DE MEJORÍA.**  
*Documento de Trabajo<sup>1</sup>*

**Mario Waissbluth y  
José Inostroza**

**con la colaboración de Natalie González, Evelyn Freire y Jennifer Lueiza**

**Departamento de Ingeniería Industrial,  
Universidad de Chile, Gestión Pública.**

**Circulación Restringida**

**Julio de 2013**

---

<sup>1</sup> Este es un documento para usos docentes del Centro de Sistemas Públicos. Cualquier observación para su mejoría se agradecerá enviar a [jinostro@dii.uchile.cl](mailto:jinostro@dii.uchile.cl)

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROCESO COMPLETO DEL AO .....</b>	<b>7</b>
Paso 1: Revisión de Información Secundaria: .....	8
Paso 2: Identificación de actores relevantes o “stakeholders”:.....	10
Paso 3: Ajustes al cuestionario base (CB).....	12
Paso 4: Entrevista a “stakeholder” principal, elaboración de agenda y entrevistas con otros “stakeholders”:.....	16
Paso 5: Entrevistas a los demás stakeholders (aplicación del Instrumento) .....	17
Paso 6: Identificación de los Problemas Sustantivos y Secundarios .....	18
Paso 7: Indagación en profundidad.....	21
Paso 8: Elaboración del Diagrama Sistémico.....	21
Paso 9 Validación de los resultados preliminares del AO con los “stakeholders” .....	24
<b>3. FACTORES CRÍTICOS PARA LA APLICACIÓN DEL AO.....</b>	<b>25</b>
<b>4. PROPUESTAS DE MEJORAS.....</b>	<b>26</b>
Anexo 1: Cuestionario Base (CB) .....	27
Anexo 2”: Esquematización de los ámbitos de definiciones de un modelo de negocio o de agregación de Valor .....	32

## 1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Sistemas Públicos ha acumulado una importante experiencia en el trabajo directo con múltiples instituciones públicas, especialmente chilenas. Normalmente, en estos trabajos se ha solicitado un estudio, recomendaciones y apoyo en la gestión del cambio en asuntos tales como, gestión estratégica, rediseño de procesos, mejoría en sistemas tecnológicos, o readecuaciones sobre el modelo de gestión o de negocios.

Asimismo, suele ocurrir que se requiere un acompañamiento en el cambio de un proceso o mejorías en general de las instituciones. Después de esta experiencia acumulada en muchos años, se ha generado un aprendizaje significativo: no se pueden dar recomendaciones o hacer intervenciones efectivas sin comprender el fenómeno que explica el problema subyacente de un modo integral y sistémico.

No es raro observar como muchas veces, los directivos públicos, diseñadores de política, o consultores, inician procesos de mejorías organizacionales completamente impertinentes o muy costosas debido a esa falta de comprensión. Una y otra vez “remedios” en base a “herramientas de gestión”, sin suficiente reflexión detrás, subestiman las causas. Acciones rápidas sin la mínima comprensión de la problemática sólo llevan a la frustración y a un despilfarro de recursos públicos.

Por estos motivos, esta guía puede resultar útil. Su aplicación apunta a facilitar un modo simple, pero sistémico y rápido a la comprensión del fenómeno de gestión de las organizaciones públicas.

El Análisis Organizacional (AO) es una herramienta que sirve para hacer diagnósticos sobre la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional. De aquí en adelante, nos referiremos a “organización” tanto en su acepción formal, como ente con existencia jurídica formal, o alguna subunidad, o un programa de carácter permanente o semi permanente que se ha dotado de una estructura para su ejecución.

Los sustentos teóricos de esta metodología son, por una parte, la *visión de las organizaciones como sistemas complejos* y, por otra, el uso de la *lógica difusa*. Estas materias están cubiertas en un texto separado<sup>2</sup> complementario a este y, por ende, aquí no se desarrollarán extensamente.

La teoría de sistemas complejos, muy en simple, señala que las organizaciones tienen *múltiples variables intervinculadas que en su conjunto afectan el desempeño de las organizaciones de un modo no lineal*. Esto ocurre porque se generan efectos sistémicos: *“propiedades emergentes...” de difícil predictibilidad*. Estas propiedades obligan a los diagnosticadores y directivos de las organizaciones a mantener una constante mirada “significativa”, “comprensiva”, sobre “unidad mayor” y no sólo sobre sus componentes de modo aislado.

---

<sup>2</sup> Para un desarrollo de estos conceptos se recomienda leer el texto de Mario Waissbluth sobre “Sistemas Complejos y Gestión Pública”, 2008, en documentos de trabajo del CEGES, Serie de Gestión, del DII, [www.dii.uchile.cl](http://www.dii.uchile.cl), o bien en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com) Sección Publicaciones

Lo anterior implica que cuando se haga un diagnóstico se debe tener presente, por ejemplo, su “modelo de negocio”<sup>3</sup> durante todo el proceso. En otras palabras, se debe tener la visión del “bosque” y no sólo la de los árboles

Esta guía *formaliza los distintos pasos* de un proceso de diagnóstico sistémico, especialmente pensando en organizaciones públicas.

El resultado de la aplicación de este AO debería ser:

- ✓ una identificación y comprensión clara del modo de funcionamiento general de una organización,
- ✓ de sus principales problemas, fortalezas, y de las relaciones causa-efecto,
- ✓ así como una detección de los riesgos de gestión más relevantes, a un nivel que permita proponer un curso de acción para su mejoramiento.

Conviene, antes de proseguir, destacar un párrafo de una publicación relevante<sup>4</sup>:

*“Se requiere un enfoque de políticas públicas, según el cual debe darse **consideración simultánea** a todos los aspectos que conforman una política:*

*–Políticos, participativos y legislativos....*

*–Técnicos, **organizativos, administrativos, legales y de gestión.***

*–Económicos y financieros,*

*de modo de asegurar su viabilidad y sustentabilidad...*

*Este enfoque integrado parece desagradar tanto a tecnócratas como a demagogos, quienes en su actuar cotidiano insisten en separar estos aspectos o en darle importancia sólo a algunos, según su conveniencia.”*

Lo que correctamente señala Lahera es que no resulta conveniente, para el buen gobierno, trazar una línea tajante de separación entre el marco político y de políticas públicas, entendidas como el “qué hacer”, y el contexto político del “qué hacer”, de la “gestión pública”, entendida en el “cómo hacer”. **La frontera entre ambas esferas es difusa, como todos los límites conceptuales en este ámbito. Los que diseñan el “qué hacer” deben prestar gran atención al “cómo hacer”,** y los gerentes públicos dedicados al “cómo hacer” no pueden jamás perder de vista los contextos políticos (*politics*) y de política pública (*policy*).<sup>5</sup>

Dicho lo anterior, esta guía se focaliza más en los aspectos de la **institucionalidad y ejecutabilidad del “cómo hacer”**, es decir, de la gestión de instituciones y programas. De todos modos, el **punto de partida del ejecutor del diagnóstico debe ser una**

---

<sup>3</sup> Usaremos indistintamente el término “modelo de negocios” o “modelo de agregación de valor público” como: *la organización de todos los componentes de la arquitectura organizacional, funciones, procesos, alianzas, etc., que permiten la generación de valor, sea este público o privado.*

<sup>4</sup> “Introducción a las Políticas Públicas”, Eugenio Lahera, Breviarios del Fondo de Cultura Económica”, 2008

<sup>5</sup> Para un desarrollo acabado de estas ideas, se recomienda leer, Moore, Mark (1998) “Gestión Estratégica y Creación del Valor en el Sector Público”, Paidós.

**comprensión plena del “qué hacer”** y su contexto político, es decir, la política pública o “policy” como del “politics”.

### ***¿Para quién puede ser útil esta guía?***

La herramienta puede ser útil para un **gerente público** que llega a hacerse cargo de una organización, o una **consultora** que asesora en un proceso de modernización o transformación (general o parcial). Del mismo modo, puede ser útil para que los **formuladores de las políticas públicas** tengan mayor conocimiento sobre las características institucionales de las organizaciones involucradas en la implementación. Por último, una metodología como la que aquí se expone es útil para hacer **análisis de riesgo de una organización**, entendido el riesgo nuevamente en un contexto amplio: político, estratégico, operacional, financiero, y de probidad.

**¿Dónde se puede aplicar?** El AO es una herramienta flexible que se puede aplicar en cualquier organización, ya sea de a) una institución o servicios de funcionamiento rutinario (Un Ministerio, un servicio Público, etc.) o b) una organización ad hoc a cargo de un programa o un proyecto.

**¿Cuánto tiempo ocupa?** Muchas veces los encargados de una política pública requieren levantar rápidamente información que será la base para especificar soluciones, sistemas o cualquier intervención pública. Otra situación común es la urgencia de un nuevo directivo público por empezar a implementar ciertas acciones en la organización a la que llega para lo cual requiere levantar información rápida sobre ella.

Por estos motivos, el AO pretende **minimizar el tiempo** necesario para comprender el funcionamiento de la organización y el entendimiento de sus principales problemas. A la fecha, la guía se ha aplicado en contextos de consultoría de 2 semanas por parte de un equipo *full time* y, en otras ocasiones, en un par de meses. También se ha usado para la realización de tesis de postgrado que duran 4-5 meses de tiempo parcial. Por supuesto, la duración y trabajo dependen relevantemente de la envergadura y complejidad organizacional.

La esencia del ahorro de tiempo es la incorporación en el diseño de un etapa que hemos denominado “vuelo a gran altura” sobre la organización para posteriormente hacer “vuelos rasantes”, e incluso “descensos y aterrizajes en helicóptero con pico y pala” por los elementos que desde la altura han sido detectados como un problema. De no hacerse así, el ejecutor del diagnóstico se vería obligado a un interminable rastreo de numerosos detalles inútiles, con la consecuente pérdida de tiempo y desgaste.

Se debe advertir que la guía no reemplaza la falta de sentido común, la falta de expertizaje profesional, o la perspicacia del analista para leer entre líneas o “mirar debajo del agua”. Esta guía hace un esfuerzo en estandarizar el proceso, pero esta estandarización tiene límites muy importantes como cualquier otra metodología que aborde la “complejidad”. Concretamente, esto quiere decir que la calidad de los resultados, aunque se sigan exactamente los mismos pasos formales de la guía,

pueden ser muy distintos si la aplica un profesional con experiencia en asuntos de organizaciones públicas, con capacidad para visualizar *patterns* complejos que si los usa un novato. La guía es una orientación, no es un “manual de aseguramiento de calidad de diagnósticos”.

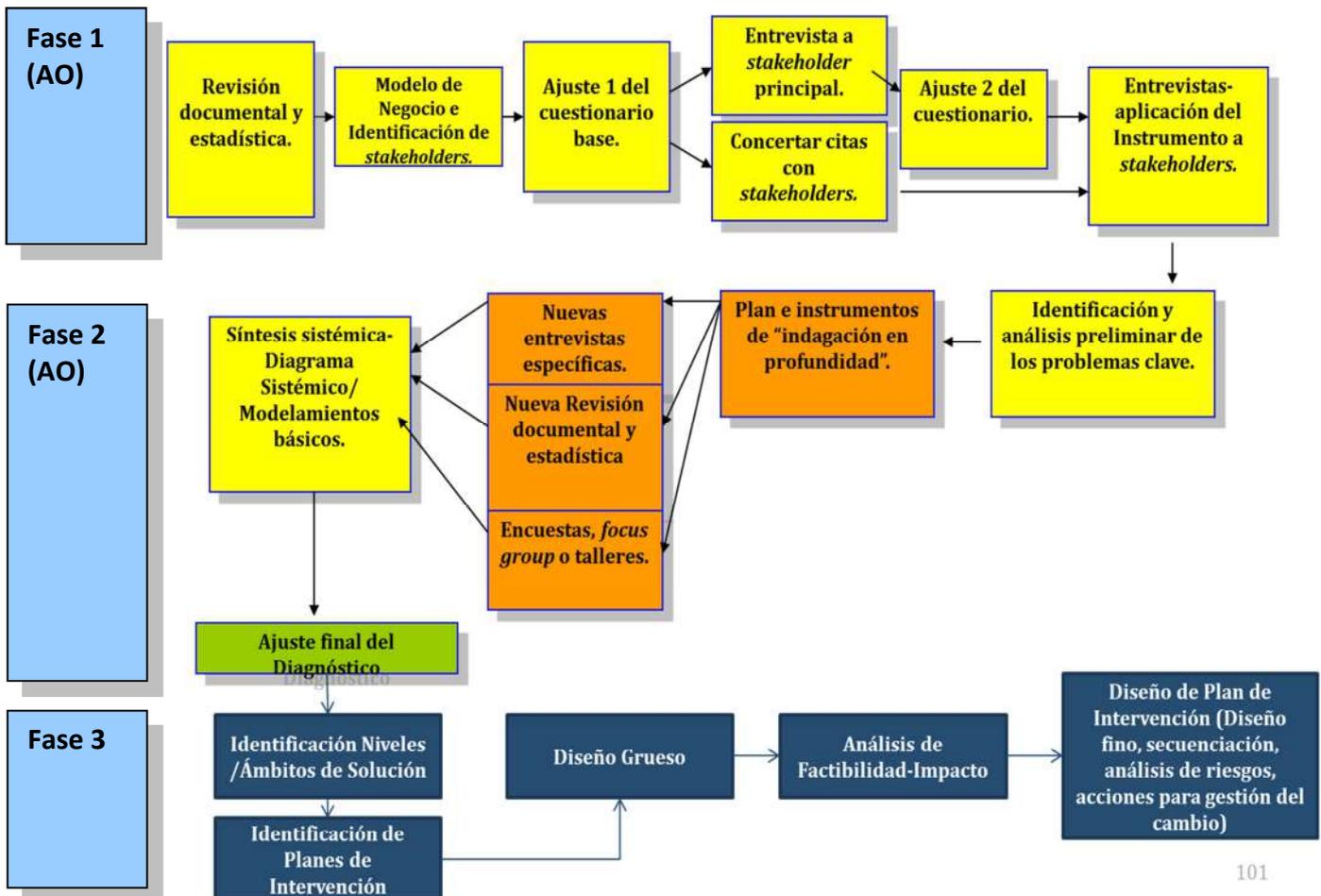
Debe mencionarse una actitud, desgraciadamente frecuente, del “burócrata con desviaciones hiper-analíticas”, que pretende simplificar esta herramienta para transformarla en un “check list”, deseablemente de indicadores numéricos, muchos indicadores “verificables”, de aplicación mecánica, que podría por arte de magia sintetizar y diagnosticar los interactuantes elementos que definen la complejidad de una organización. Esto lleva a enfoques de “diagnóstico ritual”, formalistas, inundados de números estériles, que suelen no llegar a la raíz de la implementación de las políticas y programas públicos y que, peor aún, desvían la atención de los asuntos relevantes de la organización. Lo anterior no significa que no haya algunos indicadores clave de eficacia, eficiencia y calidad que es imprescindible recolectar, o al menos, intentarlo, y que ayudan a la mejor comprensión de la realidad institucional.

Debe, por último, señalarse que es lo que **esta guía no pretende ser**. No es una metodología de evaluación de impacto, aunque por supuesto, ayudará mucho a este diagnóstico el obtener informes de evaluación de esta naturaleza, que proveen fuertes indicios respecto a los problemas de gestión. Tampoco es una metodología de auditoría administrativa o contable, aunque, obviamente, la existencia de este tipo de informes es una herramienta valiosa para el AO.

## 2. PROCESO COMPLETO DEL AO

A continuación se muestra el proceso completo de diagnóstico, destacándose las secuencias y concurrencias de las principales actividades. Como en todo orden de cosas, esta secuencia puede ajustarse según el sentido común del analista. La primera parte se concentra en el levantamiento exploratorio de información, diseño de instrumentos de indagación y entrevistas en profundidad. En un segundo momento, se desarrolla el procesamiento, sistematización, análisis y síntesis del diagnóstico. El proceso, puede continuar con el desarrollo de planes de mejoría.

Diagrama n°1: Secuencia del AO



### Paso 1: Revisión de Información Secundaria:

- El proceso parte con la recopilación y análisis rápido de la información relevante de, o asociada al programa u organización. En el caso de Chile las páginas web de la DIPRES y de las propias organizaciones están entregando crecientemente valiosa información de este tipo. Ejemplos de estas fuentes secundarias son:

- ✓ Documentos que describan la Política Pública (páginas web, leyes, discursos, documentos técnicos, etc.)
- ✓ Documentos y planes estratégicos (en Chile, los BGI son una buena fuente)
- ✓ Memorias anuales.
- ✓ Informes de control de gestión (Ver documentos internos, Documentos de DIPRES).
- ✓ Evaluaciones externas (Ver DIPRES y su gama de evaluaciones de programas y de impacto)
- ✓ Estadísticas Descriptivas (miden los tamaños, de insumos, productos, infraestructura, etc.)
- ✓ Indicadores de Desempeño (miden cómo lo hace la organización)
- ✓ Normas (Leyes, Decretos, Resoluciones, etc.)
- ✓ Literatura académica o especializada sobre alguna materia relacionada a la organización (Universidades, Organismos internacionales, ONGs y *Think Tanks*)
- ✓ Consultorías previas relevantes.
- ✓ Informes de auditoría interna (“Matrices de Riesgo”)
- ✓ Información de Prensa.

- Las contrapartes de la organización y algún especialista podrán orientar sobre la ubicación y valor de las distintas fuentes.
- Al finalizar esta etapa, el analista deberá haberse formado una comprensión, al menos preliminar, **del modelo de negocio de la organización**. Esto significa comprender las políticas públicas subyacentes, así como las funciones, productos o servicios, los procesos centrales del “negocio”, la estructura organizacional, las alianzas relevantes, los usuarios o clientes, y tal vez, una detección preliminar de problemas que será de mucha utilidad al momento de ajustar el cuestionario.
- A continuación se muestra una esquematización del Modelo de Negocio/Agregación de Valor Público.

## Modelo de Negocios/de Agregación de Valor Público



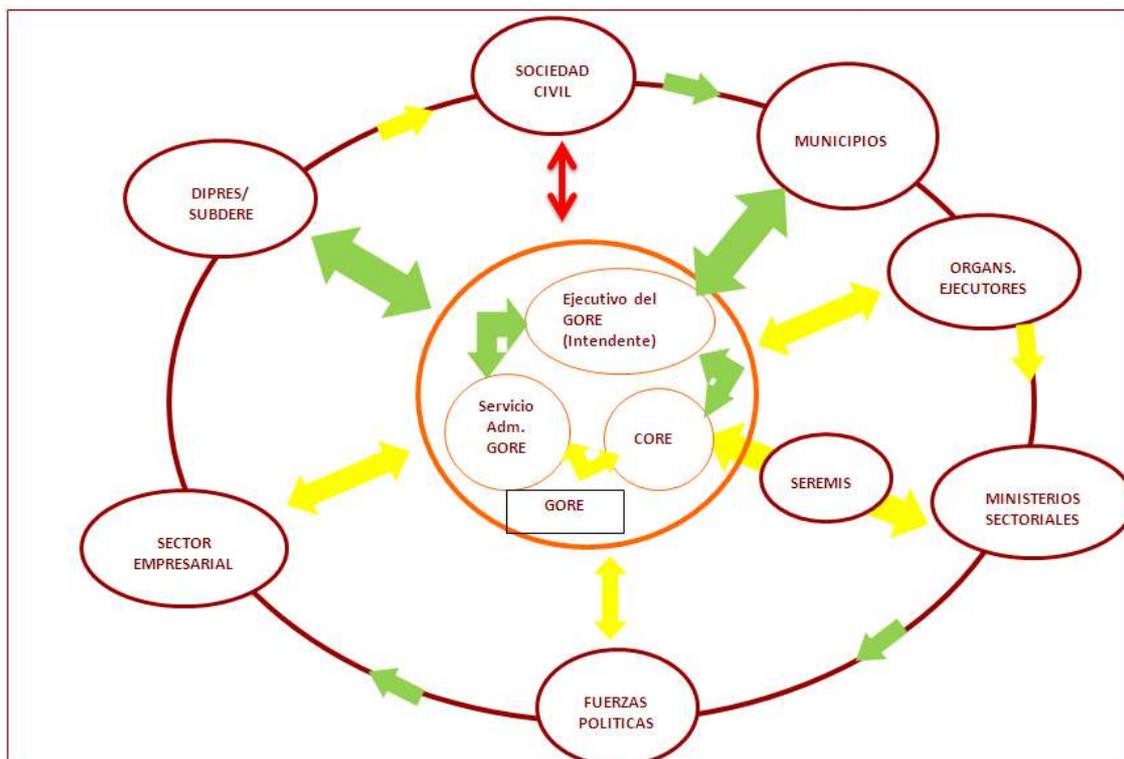
- Es común y comprensible que en esta etapa el analista se sienta “intoxicado” de información. Es importante mantener la calma, y sobre todo, focalizarse en la esencia del modelo de negocio, para no perderse en detalles irrelevantes. Es un asunto, nuevamente, de sentido común y experiencia.

## Paso 2: Identificación de actores relevantes o “stakeholders”:

- Resulta muy útil esbozar un “**mapa de los stakeholders**”. Este mapa corresponde a un “Diagrama” de interacciones formales o informales de *stakeholders* de la organización que adicionalmente detalla la calidad de las interrelaciones entre los mismos. Ver en anexo un ejemplo. En el documento llamado “Sistemas Complejos y Gestión Pública” hay también una versión simplificada del Mapa.
- Si bien es cierto es muy difícil generar una muestra científicamente representativa de *stakeholders*, la selección debiera hacer su mejor esfuerzo respecto de la representatividad y diversidad.
- A los *stakeholders* externos se le debería preguntar solo por los procesos sustantivos y en general por aquellos aspectos sobre los cuales puedan tener algún elemento que les permita tener una valoración.
- En general, las preguntas se debieran realizar en función de grupos de *stakeholders*. Esto sin perjuicio de hacer un esfuerzo de seleccionar un conjunto de preguntas mínimas comunes para todos los entrevistados.
- Para la detección de los *stakeholders* se recomienda pensar en tres niveles: **político-estratégico, el técnico** (personal de la organización, contratistas, consultores, entidades que tengan una opinión técnica autónoma, etc.) y un **tercero relacionado con los beneficiarios**. A manera de ejemplo se sugiere entrevistar a:

- Directivos Principales.
- Ejecutivos que toman decisiones.
- Nivel Técnico Operativo con altos conocimientos de los procesos sustantivos y cifras relevantes.
- Contrapartes de instituciones relacionadas.
- Usuarios.
- Actores clave del Entorno
- Asociación Gremial

A continuación se muestran un ejemplo de esquematización de un mapa de *stakeholders* en base al caso real de los Gobiernos Regionales de Chile:



Las flechas indican intensidad y calidad de las relaciones, según color y grosor.

- A mayor grosor de las flechas, mayor IMPORTANCIA (en la práctica) de la relación.
- En relación a la CALIDAD de la relación el siguiente cuadro explicita el significado de los colores.

Color	Tipo de interrelación
	Fluida y adecuada (alta comunicación y coordinación, se cumplen las reglas técnico-financieras establecidas para el desarrollo del proyecto, óptima complementariedad técnica, cumplimiento del ámbito financiero, etc.)
	Deficiente (inadecuada comunicación y coordinación, se cumplen parcialmente las reglas técnico-financieras establecidas para el desarrollo del proyecto, inadecuada complementariedad técnica, eventualmente se generan incumplimientos en el ámbito financiero del proyecto, generando atrasos en su implementación, etc.)
	Crítica (se presentan por ejemplo, relevantes problemas de comunicación, tensiones inter-institucionales relevantes, falta de gestión del proyecto, nula coordinación técnica, incumplimiento de las reglas técnico-financieras establecidas para el desarrollo del proyecto, etc.)

### Paso 3: Ajustes al cuestionario base (CB)

— El cuestionario base, CB, que se encuentra en anexos necesariamente se debe adaptar a la organización específica que se estudia. Esta es una de las actividades esenciales de la metodología. Buena parte del valor agregado del analista se realiza en esta fase. Hacerse las preguntas correctas es más importante que responder las preguntas equivocadas o innecesarias.

— El **CB, cuenta con tres componentes:**<sup>6</sup>

- a. Temas a indagar, que están formuladas como afirmaciones **en sentido positivo** en cada uno de los ámbitos/secciones a evaluar<sup>7</sup>
- b. Valoración del Nivel de acuerdo con las afirmaciones. Se usa una escala de 1 a 5, con el siguiente criterio:
  - 1: Completamente en desacuerdo (calificación negativa)
  - 2: Desacuerdo
  - 3: Ni en desacuerdo ni en acuerdo
  - 4: Acuerdo
  - 5: Completamente de acuerdo (calificación positiva)
- c. Comentarios: Registro de los comentarios del(los) *stakeholder* entrevistados, fundamentalmente en aquellas afirmaciones mal evaluadas (1 ó 2).

— El ajuste puede consistir en todas o alguna de las siguientes acciones: a) Eliminación de afirmaciones del cuestionario base; b) agregación de afirmaciones nuevas; c) ajustes en la redacción de las mismas.

— **¿Cómo agregar ítems relevantes al Cuestionario Base (CB)?**

Entendiendo de modo general cómo funciona el “Modelo de agregación de Valor”<sup>8</sup> de la organización y cuáles son los procesos principales o sustantivos

Lo anterior supone tener una idea aunque sea preliminar del *modelo de negocio o de agregación de valor público de la organización que se está estudiando*. Esto permitirá identificar al menos los procesos sustantivos, las alianzas, los segmentos de usuarios y stakeholders relevantes. Se entiende por modelo de agregación de valor público la manera cómo la organización, articulando de un modo singular un conjunto de

---

<sup>6</sup> La base metodológica es la escala de *likert*.

<sup>7</sup> Ejemplo: no es correcto decir “No hay problemas de Corrupción”. Debe decirse “La Organización actúa con transparencia y cumple las normas de probidad...”

<sup>8</sup> El concepto original es “modelo de negocio”, profusamente desarrollado por la literatura especializada en gestión privada. En esta guía hemos preferido ocupar el concepto de “Modelo de Agregación de Valor Público” porque consideramos que respeta mejor las sensibilidades que critican el uso del término “negocio” en el contexto público. En términos generales, modelo de negocio y de agregación de valor público son equivalentes.

factores, en distintos ámbitos, produce el valor público<sup>9</sup> esperado. Una descripción de este modelo debe enfatizar aquellos aspectos significativos de agregación de valor.

Los ámbitos generales que normalmente se identifican para dicho modelo son:

- Factores Externos de Contexto
- Stakeholders;
- Ámbito general de actuación (en el mundo privado equivaldría al mercado);
- Gestión Estratégica;
- Gestión de Procesos Sustantivos,
- Gestión de Procesos Corporativos y de Apoyo;
- Alianzas clave,
- Productos, Funciones y Servicios;
- Clientes/Beneficiarios/Usuarios.

Por ejemplo, se puede resumir el modelo de agregación de valor público del **programa Servicio País**, como la organización de actividades de la Fundación para la Superación de la Pobreza que gestiona el financiamiento, reclutamiento, instalación de profesionales jóvenes en comunidades apartadas del país, y seguimiento asociado al programa. La mayor agregación de valor corresponde al levantamiento de fondos por ser, al menos hoy, el aspecto más restrictivo. Ver en anexo un esquema de las áreas relevantes de un modelo de agregación de valor

Si existen relaciones interinstitucionales (o con stakeholders de entorno) muy relevantes, suele ser útil preguntar por cada una de ellas por separado.

Si hay diferentes segmentos, unidades, estamentos, (“grupos”) relevantes dentro de la organización, suele ser útil preguntar qué tan bien está funcionando cada uno de ellos por separado y sus interrelaciones.

El mismo informante inicial puede ofrecer algunas pistas acerca de ámbitos problemáticos específicos que conviene agregar al cuestionario.

Ejemplo: Si se trata de una institución como la Dirección de Vialidad, uno de los temas críticos podría ser: *“Se prevén adecuadamente los recursos necesarios para darle mantenimiento a las obras después de terminadas”*. Si es un Servicio Tributario, podría ser *“El proceso de fiscalización de grandes contribuyentes es efectivo”*. Ese tipo de especificidades no podría estar de manera alguna en un cuestionario estándar, pero son temas clave. Su omisión hará que la indagación pierda relevancia severamente.

Se debe indagar al menos cada uno de los procesos de negocio principal. Un ejemplo de esto es *“Los estándares de calidad/eficiencia de los servicios entregados por XXX en*

---

<sup>9</sup> El concepto de Valor Público se desarrolla en “Creación de Valor en el Sector Público”, de Mark Moore

*relación al servicio del certificado XXX/inversión/entrega de subsidios/regulación/fiscalización..... son satisfactorios.”*

En general, el cuestionario de diagnóstico puede contener todas o algunas de estas dimensiones en el análisis de la gestión de una organización

- Procesos (“sustantivos o de negocio” y “de soporte/apoyo”)
- Sistemas TICs
- Personas (no es clima, cantidades y competencias adecuadas; procesos de contratación)
- Estructura Organizacional.
- Estrategia Institucional.
- Modo de toma de decisiones.
- Control de Gestión (estratégico y operativo)
- Normas y Políticas Internas.
- Clima Organizacional, Cultura, Valores y Prácticas de Trabajo
- Mecanismos de Aprendizajes de la Organización.
- Infraestructura
- Productos y Servicios.
- Gestión de Alianzas
- Marketing/Posicionamiento de la Imagen/Marca Corporativa o del Programa
- Gestión Riesgos (políticos, financieros y de probidad)
- Relación con los Usuarios/Clientes/Beneficiarios
- Funcionamientos de las Unidades Desconcentradas o Descentralizadas territorialmente (Ej. Seremis, Direcciones Regionales, etc.)
- Gestión de Adquisiciones.

Los ítems del cuestionario deben ser redactados de un modo muy claro y en pocas palabras, expresando un idea básica a la vez (se recomienda **que no tenga más de 20 palabras**) Los ítems NO deben ser ambiguos, lo cual significa que calificar con por ejemplo, una nota 5, equivale inequívocamente a decir que en ese ámbito las cosas funcionan muy bien...

Es NECESARIO OMITIR del cuestionario temas no pertinentes, e incluso MODIFICAR el texto de algunos durante el proceso de entrevista. El cuestionario contiene, definitivamente, un número EXCESIVO de temas. La razón es darle opciones temáticas al analista, pero la inclusión de todos los temas arruinará las entrevistas.

La escala debe estar a la vista del entrevistado.

Además de los temas que serán sometidos a la percepción cuantitativa del entrevistado, se debe elaborar un conjunto de preguntas que tendrán solo respuestas cualitativas. Lo más frecuente es solicitar una síntesis de las mayores fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, pero puede haber otras.

En general, la cantidad de preguntas o ítems a indagar deben tener cierta **proporcionalidad en relación a la importancia de los temas** asociados a la

organización y/o al presupuesto. Ejemplos: Si una organización tiene 4000 funcionarios, probablemente resulta más relevante profundizar en temas de RRHH que en el caso de una que tiene solo 30. En el caso del Ministerio de Obras Públicas, los procesos de licitación de obras están al centro del negocio, por lo tanto indagaciones sobre estos procesos (desde diseño de TdR, diseño de Bases Técnicas, Administrativas, Interacción con la División Jurídica, Publicidad, Relación con Contraloría, Contratos, Seguimiento y modificación de los contratos, son clave). Si usted hace un diagnóstico de un Ministerio donde un solo programa tiene el 80% del presupuesto, evidentemente la mayor cantidad de temas a indagar deben referirse a dicho programa en general, en los procesos sustantivos y de apoyo asociados.

Cada ítem indagado, independiente de que sea una pregunta aplicable a toda la muestra o algunos stakeholders en particular debe tener una **identificación numérica única** y estar asociada a una sección de preguntas.<sup>10</sup>

Se recomienda imprimir los cuestionarios específicos que correspondan a cada entrevista. Es decir, si hay un conjunto de preguntas que NO se van a realizar en una entrevista, éstas no debieran estar a la vista del entrevistado a fin de no distraerlo con las que no le corresponden. Suele haber “subgrupos críticos” que ameritan cuestionarios diferentes (aunque manteniendo la redacción de las afirmaciones comunes). P. ej. “Autoridades”, “Stakeholders”, “Usuarios”, “Funcionarios”, etc.

Se recalca la importancia que el entrevistado justifique su calificación en el campo de “Comentarios” del cuestionario cuando ella es baja, con el fin de profundizar y detectar las causas de los problemas. También es válido registrar comentarios relevantes del entrevistado, en el caso de calificaciones altas (4 o 5), con el fin de detectar fortalezas y oportunidades. Si eventualmente el cuestionario no incluye todos los temas que el entrevistado considera relevantes, éstos deberán ser consultados y registrados por el analista.

Es MUY importante que los entrevistados otorguen una calificación numérica a cada tema, evitando que la entrevista sea meramente cualitativa. La razón estriba en facilitar los procesamientos posteriores, y los procesos posteriores de generación de consenso con los stakeholders respecto a los resultados del diagnóstico.

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, si la afirmación # 28 sólo se le plantea a un grupo pequeño de entrevistados, en el cuestionario de otros entrevistados no debiera existir la afirmación # 28, solo la 27 y la 29. Si cada cuestionario varía sus números correlativos, el procesamiento posterior se hace muy difícil.

**Paso 4: Entrevista a “stakeholder” principal, elaboración de agenda y entrevistas con otros “stakeholders”:**

La primera entrevista debiera tener como propósito central lograr del stakeholder principal su visión sintética sobre cuál es el “modelo de agregación de valor de la organización”. Como es probable que el concepto no sea muy conocido deberá entregarse algunos ejemplos del mismo para clarificarle que se pretende. Podrá ser útil que se resuma lo que el analista entiende por el modelo la organización.

El segundo propósito debe ser “pilotear” el cuestionario con su primer ajuste. Es probable que se agreguen temas o el entrevistado ayude ajustar algunos temas, o a corregir por “sensibilidades institucionales”.

***Paso 5: Entrevistas a los demás stakeholders (aplicación del Instrumento)***

Para obtener el mayor beneficio de estas entrevistas es necesario:

- a. Que las entrevistas sean cortas. No más de 1:30 hrs. Existe una competencia de objetivos entre cantidad de información que se quiere obtener y la factibilidad de tener tiempo (que empeora según la jerarquía del entrevistado)
- b. Planificar y asegurar la ejecución de las entrevistas con los "stakeholders". Este es un aspecto crítico, que puede retrasar todo el proceso.
- c. Respetar los puntos de vista de los "stakeholders" en el momento de ajustar los cuestionarios.
- d. Evitar una atmósfera de "auditoría" y generar un ambiente de cooperación y de aportes constructivos.
- e. Asegurar **desde el inicio de la entrevista** la confidencialidad de las opiniones de los entrevistados.
- f. Concentrarse en lo medular y evitar caer en los detalles menores
- g. No obstante que se debe llenar la "encuesta numérica", lo MÁS importante es discutir los temas que vayan surgiendo en esa entrevista. Es por ello que esta herramienta SIEMPRE se aplica como entrevista personal y confidencial, y no como encuesta anónima distribuida por email. Sin embargo, en casos excepcionales en que hay que entrevistar a un número relevante de stakeholders similares, se los puede reunir en una sesión conjunta para su llenado individual, aclarando dudas individualmente.
- h. Indagar cada vez que se asigne una calificación baja (¿descripción problema, causas?).

**Paso 6: Identificación de los Problemas Sustantivos y Secundarios**

Para identificar los problemas más relevantes se requiere procesar los resultados de las planillas de las entrevistas. El modo más sencillo y más útil es simplemente obtener por el grupo general de entrevistado y según cada tema indagado, por cada categoría de entrevistado (nivel operativo, nivel directivo, nivel estratégico interinstitucional y/o beneficiarios) los promedios simples y su desviación estándar.

Los resultados se pueden agrupar del siguiente modo:

Leyenda	Rango del valor Promedio de las calificaciones de Stakeholders	Nivel del Problema
	[ 4 , 5]	Bajo
	] 3 , 4[	Medio
	] 2 , 3]	Alto
	[ 1 , 2]	Muy alto

Leyenda	Rango del valor de Dispersión de las calificaciones de Stakeholders	Nivel de desacuerdo entre Stakeholders
	[0 , 1]	Aceptable
	] 1 , 1.5]	Alto
	> 1.5	Muy alto

### Ejemplo Ficticio

TEMAS DE ANÁLISIS	Directivos										Externos										Todos	
	1	2	3	4	5	6	7	Pr	Des Est		1	2	3	4	5	6	7	8	Pr	Des Est	Pr	Des Est
Hay un plan estratégico de desarrollo claro para la organización	2,0	3,0	1,0	2,0	3,0	5,0	5,0	3,0	1,5		1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	2,9	1,0	2,9	1,2
La organización conoce cómo es la gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares y se preocupa de aprender mejores prácticas de ellas	2,0	3,0	2,0	3,0	1,8	2,0	1,0	2,1	0,7		3,0	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,4	0,9	2,6	1,7
Las estrategias son consistentes con las políticas públicas subyacentes	5,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,4	0,8		3,0	4,0	5,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	0,8	4,0	1,2
Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	5,0	2,0	1,4		3,8	3,3	3,8	4,2	3,7	4,2	3,2	3,5	3,7	0,4	2,8	1,3

- Se recomienda al analista, concentrar el su labor en los aspectos evaluados que tengan valores Promedio y/o de Dispersión en los niveles :
  - o Como primera prioridad: Muy alto
  - o Como segunda prioridad: Alto
- Se deberá tomar nota de las situaciones problemáticas asociadas, considerando el texto de la pregunta y los comentarios de los Stakeholders, clasificándolas según ámbito de indagación.
- El análisis cualitativo de las respuestas, se basará en los comentarios relevantes de los Stakeholders entrevistados que hayan sido obviados por el análisis cuantitativo (incluyendo potenciales fortalezas y oportunidades), y comprende adicionalmente la síntesis de problemas, fortalezas y oportunidades relevantes.
- Estos problemas serán la primera base de aproximación, pero para saber cuáles son los verdaderamente sustantivos, es conveniente hacer un análisis sobre su relevancia. Los problemas sustantivos o relevantes deberán ser objeto de una profundización posterior.
- Para lo anterior puede ser conveniente discutir con el stakeholder principal el asunto. En cualquier caso no es conveniente derivar mecánicamente lo anterior y exclusivamente con un procesamiento cuantitativo. Un tema puede tener una baja calificación promedio, y baja dispersión, es decir, consenso en que “el asunto anda mal”, pero en un análisis más meditado puede ser un asunto más bien irrelevante.
- La recopilación y evaluación de la información básica y relevante permitirá identificar los problemas claves y las principales obstrucciones que el programa u organización enfrenta, los cuales servirán de insumo para construir un Diagrama Sistemático del Programa u organización.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo, algunos de los problemas típicos identificados en los programas u organizaciones<sup>11</sup>:

- Inestabilidad política y elevada rotación de directivos.
- Débil capacidad técnica, de gestión.
- Descoordinación interna, con otros actores o programas.
- Aporte financiero inoportuno e insuficiente.
- Sostenibilidad financiera poco viable.
- Deficiente clima organizacional.
- Indicadores de desempeño inexistentes o poco confiables.

---

<sup>11</sup> En “Sistemas Complejos y Gestión Pública” puede verse un diagrama más extenso de problemas frecuentes.

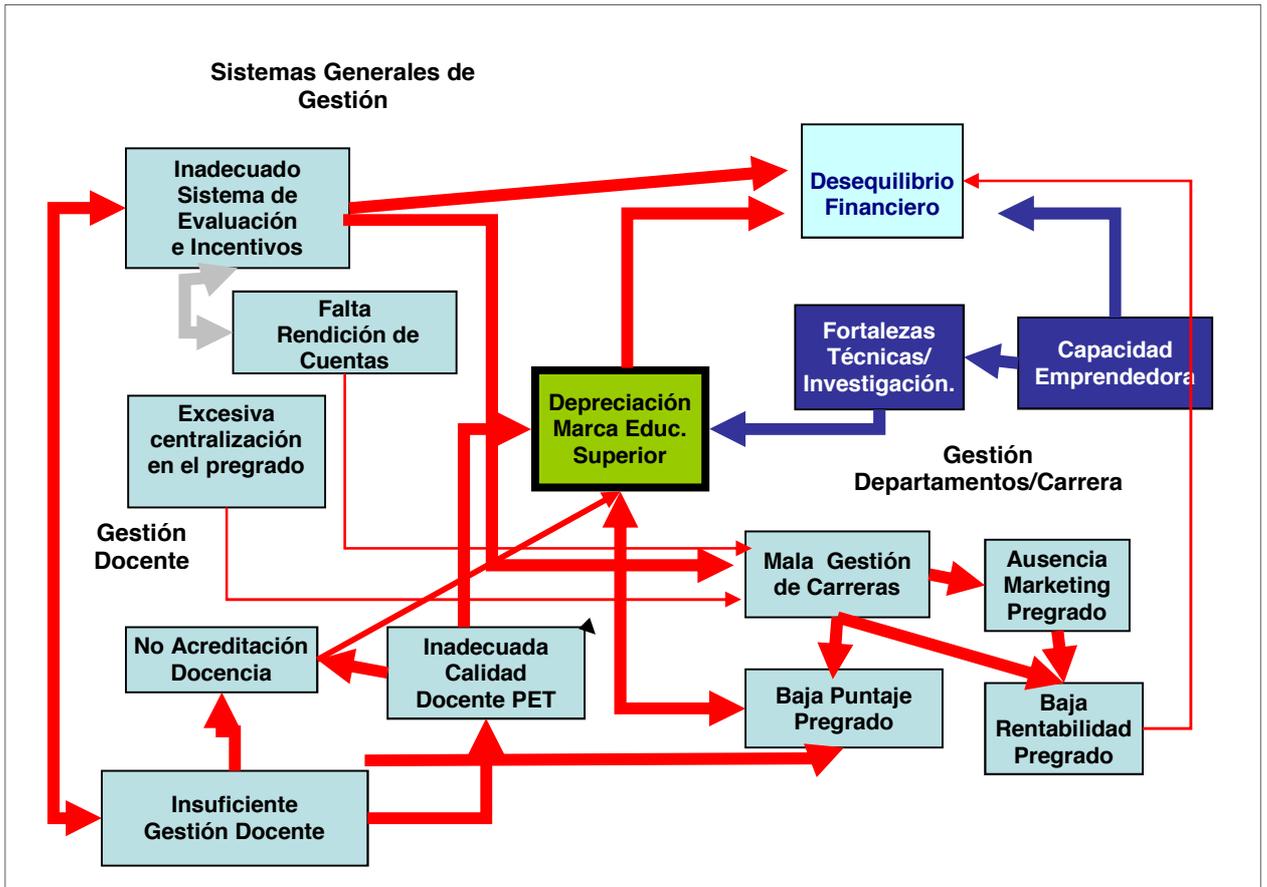
## Paso 7: Indagación en profundidad

- En caso de detectarse problemas relevantes, cuyas causas no sean claras, o que estén poco precisados, se deben usar herramientas de indagación/investigación para profundizar. Entre estas herramientas se encuentran: entrevistas, encuestas, análisis de información numérica y cualitativa, grupos focales, talleres de generación de consenso, etc.
- No se trata de utilizarlas extensivamente, pues sería imposible, sino de utilizar aquellas que se asocien a los problemas más relevantes – y sólo si es necesario.
- Las actividades de la etapa de indagación/investigación en profundidad deben ser cuidadosamente planificadas, si se desea completar el AO en el plazo previsto.
- Suele ser en esta etapa, de conversaciones o indagaciones en profundidad sobre algunos temas, donde se identifiquen los “nudos críticos” y causas profundas de los problemas.

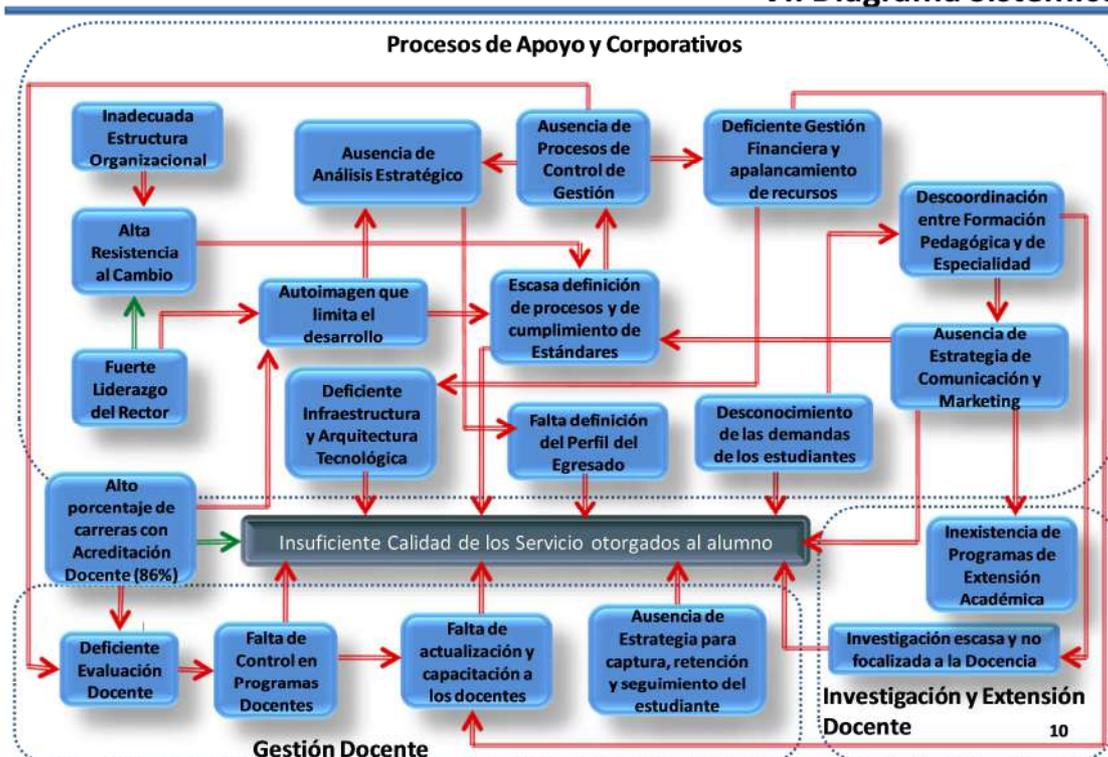
## Paso 8: Elaboración del Diagrama Sistémico

- Cuando se entiende algo en su esencia, deja de verse caótico o complejo, pero si se permanece en las expresiones superficiales, se tendrá que lidiar con el “enredo” durante mucho tiempo. Es decir, explicar el “enredo” en términos de sus raíces y patrones profundos, aclara la “película” para los stakeholders, mientras que dar una lista larga de síntomas o problemas superficiales sólo incrementará la confusión.
- Para analizar los resultados en una manera integral/holística y comprender la interacción entre los principales problemas detectados y sus causas, se recomienda confeccionar un “diagrama sistémico”.
- Hacer este diagrama tiene bastante más de arte que de disciplina y es normalmente donde la experiencia del analista juega rol un relevante.
- Se recomienda tomar esta parte con calma y “ensayar” numerosas versiones del diagrama hasta que se llegue a una versión que haga sentido (que sea la más abarcadora y significativa). Resulta práctico trabajar sobre pizarras o usar papeles con los problemas o fortalezas detectados y pegarlos en una superficie.
- Los “títulos” de los recuadros del diagrama deben ser muy claros y sintéticos. Debieran ser autoexplicativos.
- Dado que, las causas pueden producir varios efectos y a su vez los efectos pueden originarse en más de una causa, el Diagrama Sistémico pretende presentar la dinámica e interacción que se produce entre ellos, de manera lógica y sintetizada. Al confeccionar un Diagrama Sistémico es altamente probable que se detecten relaciones impredecibles de causa - efecto que profundizan/agravan los problemas existentes.

- Los **principales componentes de un Diagrama Sistémico**
  - Elementos resultantes del análisis de las entrevistas a Stakeholders:
    - Problemas fundamentales
    - Fortalezas y oportunidades relevantes
  - Elementos resultantes del entendimiento de la esencia del problema (visualización de patrones e interdependencias o interacciones):
    - Causas raíz de los problemas
    - Impactos relevantes para la consecución del objetivo(s) de la organización.
  - Conectores unidireccionales o bidireccionales: Corresponden a la graficación de interacciones entre causas raíz, problemas e impactos relevantes
- Es conveniente caracterizar cualitativamente las flechas con verbos como los siguientes: “perjudica” o “mejorará” (en caso de fortalezas u oportunidades).
- El Diagrama en lo esencial es una fotografía de la situación presente de la organización, no un pronóstico ni una historia. Sin perjuicio de esto, algún factor ocurrido en el pasado puede estar generando sus efectos en el presente todavía y por tanto es recomendable colocarlo en el diagrama.
- Se recomienda colocar todas, algunas o una combinación de las siguientes **“variables clave”**. Estas variables son los impactos finales relevantes desde el punto de vista de los propósitos normales de una organización o de algún activo clave, según sea el fin último del diagnóstico:
  - La disminución del impacto en el desarrollo social o económico, o más en general, de los objetivos de la política pública propuesta.
  - El incumplimiento de las regulaciones administrativas y normativas del país que aseguran transparencia y probidad.
  - Dificultad para medir el impacto (no es lo mismo que disminución de impacto).
  - Retraso o detención del programa o actividades de la organización.
  - Mala calidad o baja eficiencia de los servicios de la organización
  - Depreciación de la Marca, Prestigio o Reputación.
  - Impacto negativo en la estrategia
  - Incumplimiento de la Política.
- Una manera de organizar diagrama sistémico es el siguiente. El primer paso es colocar los problemas principales en la parte superior, para ir agregando las causas de los problemas. Luego empezar a ver las relaciones entre los problemas y sus causas directas, posteriormente relaciones entre problemas y entre causas, para finalmente graficar aquellas relaciones con los efectos en la base.
- Se debe procurar agrupar temas afines en distintos sectores del diagrama, y limitarse a poner los elementos verdaderamente indispensables, evitando poner elementos que se dupliquen y traslapen.
- Ejemplos de Diagrama sistémico :



## VI. Diagrama Sistémico



Es probable que el analista deba exponer este diagrama a *stakeholders*. Para evitar la "intoxicación visual inicial", es altamente recomendable usar la herramienta Power Point e ir desplegando los recuadros y flechas en secuencia, acompañado de una explicación. Si el diagrama está bien hecho, la presentación a *stakeholders* que conocen la institución podría lograrse exponiendo ÚNICAMENTE esta lámina, mas algunas cifras o indicadores cuantitativos relevantes.

### Paso 9 Validación de los resultados preliminares del AO con los "stakeholders"

- Los resultados preliminares del AO deberán ser presentados a los "stakeholders", de manera gráfica y didáctica para que puedan discutir las conclusiones y determinar si representan o no la percepción que ellos tienen del programa u organización.
- El punto clave del éxito de la validación es llegar al máximo grado de consenso políticamente posible entre los principales "stakeholders" y el analista respecto al AO. En caso contrario, el ejercicio tendrá escasas consecuencias prácticas.

### 3. FACTORES CRÍTICOS PARA LA APLICACIÓN DEL AO

La relevancia de los resultados del AO depende de la selección adecuada que se haga de los ámbitos de indagación importantes para el programa u organización en cuestión.

Los resultados del AO se enriquecen en la medida que se entrevista a un número relevante de "stakeholders" que expresen la diversidad de opiniones.

En el AO la aplicación de entrevistas a los beneficiarios directos del programa u organización aporta con percepciones directas sobre los principales problemas y riesgos del programa u organización y su impacto en el desarrollo.

El realizar el mejor esfuerzo al momento del análisis y síntesis de conclusiones, permite concentrarse en lo medular y evitar caer en los detalles menores. Una "extrapolación mecánica" de los resultados de la encuesta a las conclusiones, sin haber considerado documentos relevantes, y opiniones cualitativas relevantes, conduce inevitablemente al fracaso del ejercicio.

Es importante que los "stakeholders" participen intensivamente en todas las fases de la aplicación del AO, en especial de la fase de análisis sistémico, análisis de riesgo y confección del plan de acción. De este modo no sólo se enriquece el análisis, sino que la instancia de validación será mucho más rápida y fácil.

#### 4. PROPUESTAS DE MEJORAS

Realizado el diagnóstico, con la comprensión clara de los principales problemas, sus efectos y causas sistémicas, se puede elaborar de mejor manera un plan de mejoría de la organización.

Las mejorías propuestas pueden ser múltiples en relación al **Ámbito de Intervención** o en relación a las **herramientas o tipos de acciones de mejoría**.

Por ejemplo, los ámbitos a intervenir puede referirse a:

- ✓ Estratégico.
- ✓ Gestión de Entorno
- ✓ Procesos de Negocio;
- ✓ Procesos de Apoyo.
- ✓ TICs
- ✓ Personas
- ✓ Liderazgo
- Recursos

En relación al tipo de intervenciones o herramientas, las mejorías pueden hacer en relación a:

- ✓ Modelos de Negocio (nuevos modelos, ajustes)
- ✓ Orientaciones Estratégicas
- ✓ Plan Estratégico (Ej. BSC)
- ✓ Proyectos Específicos (Justificación, Objetivos, actividades en Gantt)
- ✓ Acciones clave

Es clave analizar la relación entre la gravedad del problema, y la costo-efectividad de la solución que se pretende implementar.

Finalmente, las propuestas de mejoría deben diseñarse en un plan de trabajo muy enfocado en la “implementabilidad”, considerando especialmente los enfoques de “gestión del cambio”. Aquí será clave, entre otras acciones, la generación de “quick wins” o mejorías muy evidentes que produzcan motivación en la organización.

**Anexo 1: Cuestionario Base (CB)**

<b>Aspectos Estratégicos e Institucionales</b>	
1	Hay un plan estratégico de desarrollo claro para la organización
2	La organización cuenta con definiciones estratégicas alineadas con el quehacer institucional
3	Existe claridad respecto del "modelo de agregación de valor público/gestión" de la organización
4	El modelo de agregación de valor público de la organización efectivamente agrega "valor público"
5	El marco normativo de la institución es adecuado para el modelo de agregación de valor público
6	Las estrategias son consistentes con las políticas públicas subyacentes
7	Los servicios que entrega la organización son consistentes con las estrategias
8	Para cada servicio que ofrece la organización existe gran claridad sobre su demanda y su costo
9	Existe gran claridad sobre los atributos que los usuarios esperan para cada uno de los servicios
10	La organización conoce cómo es la gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares y se preocupa de aprender mejores prácticas de ellas
11	Las autoridades comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización

<b>Análisis de Entorno</b>	
12	La organización conoce a los actores clave con los cuales debe relacionarse (mapa de stakeholders) y gestiona adecuadamente esas relaciones
13	Las relaciones con las entidades que rodean a la organización, que la financian, y/o que conforman su entorno relevante, son claras, libres de conflicto y adecuadas
<b>Liderazgo, Coordinación, Estructura</b>	
14	Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia
15	Las autoridades directivas entregan los medios y recursos necesarios para el logro de los objetivos y metas planteadas

16	Las autoridades y mandos superiores proporcionan la dirección necesaria a sus funcionarios
17	La institución está libre de conflictos de poder que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización
18	Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias
19	Los indicadores de desempeño están adecuadamente difundidos al interior de la organización
20	Las diferentes área internas cooperan y se coordinan, es decir, no existen "insularidades"
21	La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "qué le toca hacer a quien", y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización
22	El proceso de toma de decisiones en la organización está bien definido, es eficiente y oportuno
23	El nivel general de formación y habilidades directivas de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a la organización en lo importante.
24	La organización cuenta con una cultura de innovación en sus procesos y servicios. Existe un liderazgo proactivo a los cambios y nuevos requerimientos

Procesos Sustantivos y Atención al Usuario	
25	En general, la tecnología del servicio es igual o superior a la de entidades similares en el país o en el extranjero
26	En general, la organización sabe "cómo hacer las cosas" (know how) para entregar sus servicios
27	Los procesos son diseñados enfocándose en el usuario final (ciudadanocéntricos)
28	Los procesos sustantivos de atención al usuario están bien definidos
29	Los procesos sustantivos tienen mediciones claras de su actividad y desempeño
30	Los procesos sustantivos tienen un responsable claro al interior de la organización
31	La organización conoce, escucha y entiende a sus usuarios/clientes/beneficiarios
32	Las quejas de los usuarios son poco frecuentes
33	Si existen reclamos, éstos son atendidos oportunamente
34	La calidad del servicio/producto xxx es satisfactoria para el usuario/cliente final
35	La eficiencia en la producción del servicio/producto xxx es satisfactoria

36	Los sistemas de atención y servicio al usuario de la organización son adecuados
37	El volumen y cobertura de los servicios prestados es adecuado
38	La institución hace una buena gestión con sus proveedores

<b>Procesos Administrativos y de Soporte</b>	
39	La contabilidad y el control de la ejecución presupuestal son fidedignos y confiables
40	La contabilidad y el control del ejercicio presupuestal forman parte efectiva de los instrumentos de control de gestión de la organización, pues se usan para tomar decisiones relevantes
41	Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente
42	Los procesos administrativos y de soporte tienen un responsable claro al interior de la organización
43	Los procesos administrativos y de soporte tienen mediciones claras de su actividad y desempeño
<b>Recursos e Infraestructura</b>	
44	Existen recursos presupuestales mínimos para soportar la operación institucional
45	Existe la cantidad de personal necesaria para soportar la operación institucional
46	El personal cuenta con las competencias necesarias para la organización
47	La infraestructura es la adecuada para la operación institucional

<b>Personas y Cultura Organizacional</b>	
48	Existe buena motivación en el personal
49	El personal presenta un buen nivel de identidad y sentido de pertenencia a la organización
50	Las relaciones laborales con asociaciones de funcionarios son adecuadas
51	No hay conflictos entre los “nuevos” y los “antiguos” en la organización
52	La cultura y valores organizacionales favorecen el logro de los objetivos de la institución

53	El personal desarrolla su labor con una visión de enfoque de procesos
54	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados
55	La evaluación del desempeño de los funcionarios sigue un proceso claramente establecido y tiene como objetivo dar retroalimentación para mejorar el trabajo

Uso de TICs y Gobierno Electrónico	
56	La infraestructura tecnológica es adecuada (hardware)
57	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados
58	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados
59	La institución utiliza adecuadamente las TI como herramientas potenciadoras de los servicios que presta
60	Los procesos asociados a los ciudadanos están soportados en TICs que facilitan y promueven la interacción
61	La relación con los usuarios vía internet es adecuada
62	Los sistemas informáticos de la organización son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados
63	Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la organización
64	Su institución entiende la página web/blog como un mecanismo potente de interacción con sus usuarios, no sólo en modalidad transaccional, sino que en un esquema más conversacional y de interacción no estructurada
65	Están los procesos que conectan la institución con otras entidades públicas, debidamente soportados en TI

Gestión de Riesgos	
66	Existe una matriz de riesgos de la organización vinculado a los procesos
67	Existe un mapa de riesgos de la organización vinculado a los productos estratégicos
68	La revisión de los riesgos de la organización y su monitoreo es una actividad donde se involucra directamente la alta dirección

69	La organización genera un plan de tratamientos y/o estrategias de mitigación para sus riesgos críticos
<b>Posicionamiento y Marketing</b>	
70	La organización tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno de como usuarios
71	La organización se comunica bien con sus usuarios y se presenta de un modo atractivo

<b>Control de Gestión</b>	
72	Existe un proceso de control de gestión estratégico efectivo para la medición del desempeño institucional
73	Existe un sistema de control operacional útil para la medición y el análisis de los procesos
74	Hay coherencia y alineamiento estratégico entre los indicadores que contienen el "Formulario H" que se envía a DIPRES, el Convenio de Desempeño Colectivo, los PMG'S y/o MEI
75	Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios/productos entregados por la organización
<b>Funcionamiento Desconcentrado</b>	
76	Las unidades desconcentradas territorialmente están suficientemente coordinadas con la Dirección Nacional
77	Las unidades desconcentradas territorialmente cuentan con las capacidades suficiente para el desempeño de sus funciones

**Anexo 2": Esquematización de los ámbitos de definiciones de un modelo de negocio o de agregación de Valor**

