



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Las Competencias Políticas de los Directivos Públicos de la Red
Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio”

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumna

Daniella Ponce Tapia

Profesor Guía

Eduardo Araya Moreno

Valparaíso, 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos que creyeron en mi, a mis padres por su apoyo, amor y esfuerzo incondicional, a mi hermana por su aliento y preocupación de cada semana, al Prof. Araya por comprender, ayudar y hacer que este trabajo fuera posible, y a todas aquellas personas que colaboraron en esta investigación en silencio sin esperar nada a cambio.

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	8
1.1 DIRECTIVO	8
1.1.1 Definición Dirección	8
1.1.2 Directivo	9
1.1.3 Función Directiva.....	10
1.1.4 Directivo Público-Privado.....	11
1.1.5 Directivo Público	12
1.2 COMPETENCIAS.....	15
1.2.1 Definición Competencia	15
1.2.2 Propuestas de Competencias para Directivos Públicos	16
CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL.....	19
2.1 Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio	19
2.1.1 Misión y Visión	19
2.1.2 Funciones y Objetivos	19
2.1.3 Atención	19
2.1.4 Base Legal.....	19
2.1.5 Organigrama.....	20
2.1.6 Hospitales.....	20
2.1.7 Centros y Consultorios	22
2.2 Servicio Civil	22
2.2.1 Historia	22
2.2.2 Base Legal.....	23
2.2.3 Selección Directivo Público	23
2.3.3 Competencias requeridas por el SADP.....	24
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Metodología.....	27
3.1.1 Obtención de la información	27
3.1.2 Planteamiento del Problema, Objetivo General y Objetivos Específicos	29
3.1.2.1 Planteamiento del Problema	29
3.1.2.2 Objetivo General	29
3.1.2.3 Objetivos Específicos.....	29

3.2 Modelo Teórico de Competencias Políticas	30
3.2.1 Grupos de Competencias	30
3.3 Análisis Concursos de Alta Dirección Pública del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio período 2011-2012.....	33
3.3.1 Director(a) Servicio Salud Valparaíso-San Antonio (2012).....	33
3.4. Análisis de Entrevistas realizadas a los Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio	37
3.4.1 Director(a) Hospital Carlos Van Buren	37
3.4.2 Directivo Hospital San José de Casablanca	43
3.4.3 Directora Centro de Salud Familiar de Rodelillo	48
3.4.4 Representante del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio en el Comité de Alta Dirección Pública	54
3.4.5 Presidenta de la Asociación de Funcionarios de Salud Municipalizada de Valparaíso	58
3.5 Análisis de Competencias Políticas de los Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio.....	65
3.5.1 Propuesta de Modelo de Competencias Políticas de los Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio	67
CAPITULO IV CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

RESUMEN

La modernización del Estado es uno de los procesos fundamentales para que éste, pueda cumplir con su misión de garantizar el bien común. Por tal razón, los servicios públicos deben estar dotados de autoridades capaces de ejercer una labor acorde a las necesidades requeridas para el cargo, permitiendo así el cumplimiento de los fines que han sido establecidos.

De acuerdo a lo anterior, modernizar la gestión pública es relevante para la formación de Directivos Públicos que puedan ejercer adecuadamente capacidades técnicas o profesionales, pero que al mismo tiempo deben poner en práctica competencias políticas necesarias para la toma de decisiones.

Específicamente, los Servicios de Salud deben estar dotado de Directivos Públicos con capacidades técnicas y políticas necesarias para su función directiva. Es importante comprender que las exigencias que hoy entrega el Servicio Civil para la dotación de los directivos constituye un eje de competencias. Por lo tanto, en este estudio se busca profundizar en la comprensión de las competencias políticas necesarias que debieran poseer los directivos públicos de la red asistencial Valparaíso-San Antonio, avanzando en la determinación de un modelo, a partir de las orientaciones y opiniones de los mismos directivos y los aportes de la teoría para definir cuáles son las competencias políticas necesarias para su función.

INTRODUCCION

En el año 2002 en Chile ocurre una crisis de desconfianza por el caso de corrupción conocido como MOP-GATE, en el siguiente año a causa de lo anterior se llega a un acuerdo para la creación de la ley 19882 “Nueva Política de Personal Público” creando el Servicio Civil y el desarrollo de la Alta Dirección Pública.

Al transcurrir 10 años de aquel episodio es relevante comprender que las necesidades para dotar al Estado de Directivos Públicos capaces de ejercer sus competencias técnicas y políticas es indispensable.

El estudio se realiza a Directivos Públicos de la red asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio, siendo este servicio elegido por las necesidades que debe cubrir a la población y por el rol que cumple, siendo éste, sanar a las personas y mejorar su calidad de vida. Dado lo anterior, abordar las competencias políticas necesarias para su función es fundamental para el progreso del Servicio de Salud y también un aporte a la modernización del Estado, ya que al profundizar en un modelo que se genera desde la teoría y de las opiniones de los Directivos del Servicio de Salud puede determinar aspectos importantes para el desarrollo de la función.

De acuerdo a lo anterior el Planteamiento del Problema es ¿Qué competencias políticas son necesarias para el desempeño de los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio?, por lo cual el objetivo general es: “Determinar las competencias políticas necesarias para el desempeño del Directivo Público de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio”, por ende se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar cuáles son las competencias políticas necesarias para los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio
2. Elaborar un modelo de competencias políticas para Directivos Públicos
3. Comparar el modelo teórico de competencias políticas para directivos públicos con el análisis de la información obtenida de los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio
4. Proponer un modelo de competencias políticas necesarias para los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio.

A partir del Capítulo I de la investigación se analiza desde la etimología de Dirección, para luego comprender que es un Directivo desde diferentes teorías como Fayol y Losada i Madorran. Para luego dar paso a la exploración de las diferencias entre un Directivo Público y uno Privado, ya que esto es determinante para entender la función del Directivo Público que se indaga más adelante. Lo siguiente es determinar las competencias y como se encuentran descritas en diferentes teorías de autores como Losada i Madorran, Longo y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, con el fin de determinar un modelo de competencias políticas de acuerdo a la teoría.

En el Capítulo II se realiza una investigación a las instituciones que se encuentran involucradas en el trabajo como es el Servicio de Alta Dirección Pública (SADP) y el Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio, en donde se describe principalmente su misión, sus funciones, la jurisdicción y su organigrama.

El contenido del Capítulo III se basa en el análisis de la investigación por lo cual toma parte fundamental el objetivo número tres detallando el Modelo de Competencias Políticas con el fin de comparar las opiniones de cada Directivo del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio para la obtención de elementos cruciales para identificar los atribuciones que necesitan poseer los Directos del área de la Salud.

Al finalizar la investigación con el Capítulo IV se identifica las conclusiones obtenidas del análisis anterior obteniendo una propuesta de Modelo de Competencias Políticas compuesta por lo planteado por las teorías mencionadas y la información de los Directivos Públicos del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 DIRECTIVO

1.1.1 Definición Dirección

Para la definición de dirección se debe remontar a la Edad Media, donde la comunicación de un feudo a otro se realizaban por medio de sirvientes que debían recorrer grandes distancias, al mismo tiempo comienza un desarrollo marítimo avanzando en las cartas de navegación y los primeros atisbos de los estudios de la astronomía, mencionado lo anterior se pueden establecer tres vías de significado de acuerdo al planteamiento de Cuadernos de la Historia de la Lengua de Rosa María Espinosa de la Universidad de Valladolid:

- A) En primer lugar el termino mencionado nace de “derrota” lo cual significa “camino, rumbo”, en 1535 Francisco Falero¹ se remite a este ultimo termino como a Directio “línea recta” que significa rota batida que se origina en viarupta “camino abierto en el bosque” en el cual se puede ir en línea recta, no existen obstáculos.
- B) La segunda explicación de dirección proviene de *endereçar* aquello significa dirigir y orientar, por ejemplo: dirigir, conducir una cosa o persona a un lugar determinado.
- C) La tercera referencia proviene de curso, aquello nace de *cursus*: carrera, acción de correr aquello relacionado con el movimiento de algo (Rosa María Espinosa Elorza, 2008).

A partir de lo anterior se confirma la segunda explicación, ya que la RAE define dirección como proveniente del latín *directio* definida como acción y efecto de dirigir (Real Academia Española, 2001). Por último es importante acotar la definición que entrega el diccionario de Administración Pública Chilena que es aquel proceso de influir sobre los individuos para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para el logro de los objetivos organizacionales (Ministerio del Interior, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, 2002).

¹Servidor de la Corona de Castilla como cosmógrafo. Trabajó como experto en las principales revisiones del «padrón real» o mapa patrón de la Casa de la Contratación en 1536 y 1553, y formó parte en 1566 de la junta que debía determinar la línea de demarcación entre los dominios de España y Portugal en el Pacífico.

1.1.2 Directivo

Frente al planteamiento del origen de Dirección, Directivo es un adjetivo de ésta definido como aquel que dirige y en general persona que tiene la dirección superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa (Real Academia Española, 2001).

Desde el enfoque clásico el puesto de Directivo se describe como su tarea principal dirigir la organización y centrarse de igual modo en la planificación, coordinación, mandato y control de ésta (Fayol, 1961)

La teoría empresarial postula que el Directivo en el instante de tomar decisiones lo efectúa de manera racional con el fin de maximizar los beneficios, la innovación se convierte en elemento de trabajo de gestión fundamental para él con el fin de buscar nuevas formas de conseguir opciones favorables para la organización (Joseph Schumpeter, 1912).

Un enfoque diferente hace referencia a la capacidad del Directivo de utilizar el poder para provocar reacciones esperadas en sus subordinados, al mismo tiempo se hace énfasis que el líder debe ser un “táctico” y un “manipulador responsable” (Melvime Dalton/Alvaro Zapata, 1995).

Una descripción técnica hace referencia al puesto de Directivo como aquellos que *consiguen sus resultados a través de otros puestos, y son guiados a su vez de una forma lejana*, con capacidad para la toma de decisiones relevantes para la organización y altas cuotas de responsabilidad (Carlos Losada Madorrán, 1995)

Desde otra perspectiva se señala como base los componentes del puesto Directivo, ya que son aquellos en que los atributos profesionales no son los que destacan, sino los componentes Directivos, aludiendo estos últimos a los que se centran en la sensatez de las decisiones, autoridad frente a los subordinados y la responsabilidad en los resultados de la organización (Carlos Losada Madorrán, 1995).

La existencia del Directivo es fundamental para una organización, ya que aporta componentes valiosos para el desarrollo de ésta considerando el liderazgo, compromiso, visión de futuro y las decisiones adecuadas para alcanzar objetivos. Sin él una organización no podrá crecer ni funcionar, ya que es quien decide el camino a seguir, los pasos para avanzar y controla que estos se cumplan adecuadamente para el bien de ésta.

1.1.3 Función Directiva

La función directiva guarda una relación directa con las estrategias de la organización en mediano o largo plazo, llevar a cabo los objetivos de ésta es parte del proceso de unión de diferentes partes de un sistema que el directivo debe destinar tareas para cada una de ellas, de esta forma guiar y planificar cada paso a seguir. Lo anterior se relaciona con un alto grado de responsabilidad, ya que todo actuar tiene consecuencias directas para el funcionamiento y futuro de la organización, de igual modo deben enfrentarse a problemas y decisiones de gran complejidad vinculadas con el tamaño y amplitud de ésta, por lo cual los directivos deben ser altamente capaces y poseer niveles de competencias tanto técnicas y políticas específicas para el cargo que desempeñan y caracterizadas fundamentalmente en el área que se desenvuelven.(Carlos Losada Madorrán, 1995)

Desde una perspectiva empírica de la generalidad de los roles, se puede argüir a Mintzberg que investiga los roles fundamentales de la función directiva agrupándolos en primera instancia en tres grupos, luego integra otro el cuál ha llegado a ser el más innovador de su modelo(Mintzberg, 1983):

-Relaciones Interpersonales: basada en tres roles, denominados rol de enlace, de representación y de líder. El primero busca generar redes de contacto útiles para la organización, con el fin de obtener información y apoyo de éstos, el segundo aborda el símbolo o imagen que es el directivo para su unidad u organización y al mismo tiempo la representación de ésta hacia el exterior, y el tercero se vincula con las relaciones interpersonales que debe tener con los funcionarios en las cuales debe crear orientaciones, valores en común, generar motivación y espíritu de trabajo en equipo con el fin de formar una cultura organizacional o institucionalidad.

-Gestión de la Información: caracterizada por su constante relación con el entorno, en primera instancia se describe el rol de monitor aquel mediante comportamientos busca o recibe información del funcionamiento de la organización, el segundo rol es el difusor y portavoz de la información dentro del sistema como fuera de éste, por último el rol de control el cual mediante pautas busca conseguir un comportamiento deseado de los subordinados a través de sistemas de información utilizados de forma cierta para el objetivo planteado.

-Toma de decisiones: se basa en cuatro roles, el primero denominado rol de resolución de conflictos, enfocado a la solución de crisis o situaciones críticas inesperadas para la organización procurando encontrar una solución beneficiosa para ésta. El segundo rol

es el “empresarial” o innovador el cual busca aprovechar las oportunidades de problemas menores para hacer cambios controlados, el siguiente rol es el de negociador, el cual debe comprender que la negociación es un proceso constante en la organización que puede abarcar temas transversales de ésta y no sólo de una unidad. Por último, el cuarto rol es denominado asignador de recursos, el cual debe distribuir en diferentes alternativas los recursos disponibles para la organización.

-Requerimientos de conceptualización: fue parte de una modificación del autor que incluyó este nuevo rol en el modelo de roles directivos, es definido como una actividad mental que permite a los directivos interpretar y analizar lo que sucede, con el fin de tomar decisiones de forma adecuada bajo un criterio analítico.

Frente a lo anterior, se puede afirmar que los directivos poseen aspectos sustanciales comunes para la función que ejercen, su naturaleza directiva se desarrolla en forma similar tanto en lo público como en lo privado incluyendo el orden de prioridades que cada uno de ellos establece(Costin, 1970).

1.1.4 Directivo Público-Privado

El directivo, independiente del área que se desempeñe entienda como pública o privada, goza de similitudes en la parte esencial de su función como los roles o las funciones básicas (Carlos Losada Madorrán, 1995) que se presentan sustanciales al cargo, tales serían la formación de redes, gestión, planificación y liderazgo, la escuela clásica confirma que no existe diferencia en la naturaleza de los roles, sólo en complejidad y tamaño entre Estado e Industria. (Fayol, 1961), De acuerdo a lo anterior, éstas se pueden esquematizar en tres variables (Carlos Losada Madorrán, 1995):

Variables vinculadas a la persona: cuatro aspectos que intervienen en el desarrollo de los diferentes roles mencionados anteriormente, los cuales son el perfil psicológico del directivo, la formación profesional recibida, la influencia socioeconómica a lo largo de su trayectoria y el tiempo que se encuentra en el cargo, éstas son determinantes para los roles que los directivos desarrollan en el puesto que se desempeñan, ya que pueden dar énfasis a uno más que a otro.

Variables vinculadas al puesto: relacionadas directamente con la organización, ya sea por su tamaño, sistema técnico utilizado, la función de autoridad a la que están destinados los directivos, cultura organizacional, clima laboral, etc. El autor plantea que

las funciones directivas pueden verse afectadas por el nivel del puesto del directivo (a cargo de la organización o de una unidad de ésta) entre éste más se acerque a la cúspide organizacional, se desarrollaran roles en diferentes grados.

Variables vinculadas al entorno del puesto de trabajo: las más determinantes son aquellas en que se configura el puesto directivo y las que intervienen las relaciones personales con otros directivos superiores sin dependencia directa. Al mismo tiempo, una variable considerable es el modelo de organización, ya sea esta simple o burocrática, como también el tamaño y ambigüedad que pueda tener, las cuales influyen en las estrategias que se utilizan, el nivel de competitividad y las situaciones coyunturales existentes, en este aspecto y al igual que en las dos variables mencionados con anterioridad pueden ser determinantes para ciertos roles que prevalecerán y se fomentaran en el transcurso del desarrollo de la función.

En conclusión los directivos públicos y privados no poseen diferencias sustanciales en sus roles, sólo en el desempeño de su cargo pueden existir énfasis mayoritarios en uno, pero jamás dejar de existir otro, se puede determinar que los directivos sitúan una escala de prioridades, voluntaria o no, los diferentes roles planteados que desempeñan a diario. Aclarar la función del Directivo guarda relación con comprender para qué realiza su labor, por lo cual es la base para entender las competencias profesionales y políticas que utiliza en el desempeño de su cargo.

1.1.5 Directivo Público

Según el diccionario de la Administración Pública Chilena define a Director de Servicio Público como funcionario de mayor jerarquía dentro de un Servicio Público. Corresponde al Director de Servicio desempeñar las siguientes funciones:

- 1) Dirigir, organizar y administrar el correspondiente servicio
- 2) Controlar y velar por el cumplimiento de sus objetivos
- 3) Responder de su gestión
- 4) Desempeñar las demás funciones que la ley le asigne.

Por otro lado, los directivos públicos pueden ser considerados como el puente entre los políticos y administradores, y a la función directiva como aquella la que corresponde la concreción e implementación de las decisiones políticas (Nieto, 1987).

Con el fin de enfatizar lo anterior, se puede manifestar que los funcionarios que llevan a cabo la función directiva *son quienes constituyen el lubricante que permite la comunicación entre el universo político y funcional.* Aquellos son el medio entre los

políticos y los burócratas, las decisiones del gobierno son expresadas por los directivos hacia los funcionarios para convertirlas en acciones concretas (Manuel Villoria)

Paralelamente se publica *Improving Public Management* refiriéndose a directivo como aquel que desarrolla 3 tipos de competencias (Metcalf y Richards, 1987):

- 1) Búsqueda del objetivo: el directivo debe ser visionario, determinar la mejor opción y definir necesidades para la organización.
- 2) Solución de problemas: al enfrentar situaciones de crisis debe analizar y tomar decisiones de relevancia, con alto grado de responsabilidad.
- 3) Implementación de la decisión tomada: relacionada con la capacidad de acción e implementación de ésta.

Tiempo más tarde se profundiza en cuatro estilos de directivos (Metcalf, 1989)

- a. Directivo Burócrata: aplica de forma estricta las leyes y procedimientos de la organización.
- b. Directivo Tecnóburocrata: busca optimizar los recursos disponibles y al mismo tiempo se basa en la especialización de los procesos.
- c. Directivo Político: posee gran capacidad de análisis de las situaciones busca obtener el mejor provecho de las decisiones tomadas observando los principales actores y afectados de éstas.
- d. Directivo Innovador: realiza su liderazgo de forma emprendedora, exige a sus funcionarios tener capacidad innovadora que permita poseer diferentes opciones en la toma de decisiones.

Para la Carta Latinoamericana de Administración Pública es aquel segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los servicios públicos (Araya/Burgos cita a CLAD 2003, 2009).

Desde otra perspectiva el Directivo nace por motivos del aumento gradual de la dimensión empresarial en los servicios públicos, de acuerdo a lo anterior los dos actores permanentes: políticos y burócratas no son capaces de satisfacer los procesos necesarios para llevar a cabo los objetivos, en necesidad de lo anterior nace un nuevo actor: el directivo (Longo, 2002) Respecto a lo mencionado Mark Moore

considera al Directivo como un “creador de valor público” que actúa en tres esferas relacionadas entre sí (Longo, 2002).

A modo de conclusión el Directivo Público es quien lleva a cabo una función que goza de diferentes atributos, la dirección de la organización será decidida en su gran mayoría por él, de igual forma es quien recibe órdenes del poder central por lo cual debe transformar decisiones en acciones que tendrá como último fin entregar un servicio a la sociedad, por lo cual como lo establece Longo (2002) es el puente entre los políticos y los burócratas, su función es primordial llevar a cabo las directrices del gobierno, también respecto a su labor y cómo realiza ésta debe poder generar valor público que guarda directa relación con la percepción de los usuarios.

1.2 COMPETENCIAS

1.2.1 Definición Competencia

El origen del término Competencia proviene de la palabra latina *competere*: “*aspirar, ir al encuentro de...*”, de la cual derivan dos verbos, *competere* y *competir*, cuyos significados en el primero es *pertenecer, tocar o incumbir a alguien* y en el segundo es *dicho de dos o más personas: contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa* (Real Academia Española, 2001). Con el fin de complementar lo anterior María Moliner² establece que competente es quien conoce cierta ciencia o materia, o es experta o apta en la cosa que se expresa o a la que se refiere el nombre afectado por competente (Etimología de Chile, 1998).

De acuerdo a lo anterior se plantea de igual forma las competencias como cualidades que superan los conocimientos técnicos y son subyacentes a la persona, y en el proceso de selección es determinante su identificación y relación con el cargo a realizar. (Longo, 2002).

De igual forma el Diccionario de Administración Pública Chilena establece competencia como aquella facultad que tiene cualquier empleado o directivo público para conocer de las materias que la ley ha colocado dentro de la esfera de sus atribuciones. (Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2002)

Paralelamente se puede establecer que las instituciones en la actualidad, tanto públicas o privadas, forman modelos de competencias para configurar perfiles de directivos deseados para éstas con el objetivo de mejorar la gestión de recursos humanos (Longo, 2002).

Aquello se relaciona con lo planteado por el Servicio Civil cuya misión es implementar políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía (Servicio Civil), por lo cual se concluye que el SADP busca mediante la gestión de personas entregar calidad a los usuarios mediante el desarrollo de ejes de competencias adecuadas, tanto técnicas y políticas, dotando a los servicios públicos de directivos altamente capacitados para desarrollar su función.

²María Moliner Ruiz; Paniza, 1900 - Madrid, 1981 Filóloga Española. Estudió en la Institución Libre de Enseñanza y en la Universidad de Zaragoza, desempeñó importantes cargos en el campo profesional de las bibliotecas y archivos, y redactó durante muchos años el *Diccionario de uso del español*, que apareció en dos volúmenes en 1966 siendo actualmente uno de los repertorios lexicográficos más importantes con que cuenta el idioma.

1.2.2 Propuestas de Competencias para Directivos Públicos

1.2.2.1 Competencias Propuestas por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD)

Para el CLAD es necesaria la reformulación gerencial para avanzar en el mejoramiento de la gestión del Estado. Frente a lo anterior el primer paso para la reforma es la profesionalización de la alta burocracia, lo cual involucra el establecimiento de un núcleo estatal estratégico que sea constituido por una elite burocrática con el objetivo de llevar a cabo los procesos de las políticas. De este modo se plantea la noción que no existe una separación total entre lo técnico y político, desde esta perspectiva el Directivo es el puente entre los aspectos mencionados que existe entre la formulación e implementación de las políticas. (Araya, Burgos, Ganga, 2012)

En el año 2005 el CLAD realizó el Seminario Iberoamericano “Nuevas Modalidades de Formación para Directivos Públicos” en el cual se alcanzó un consenso de modelo de competencias:

Competencias cognitivas:

- Metodologías para la formulación y evaluación de políticas sociales.
- Gestión de programas interinstitucionales e intergubernamentales.
- Análisis de actores y de grupos de interés participando en procesos de política pública.
- Metodologías cuantitativas para la formulación y evaluación de políticas sociales.
- Cambio y aprendizaje organizacional.

Competencias interactivas:

- Gestión de personas (énfasis en gestión de conflictos y desarrollo de competencias).
- Gestión de personas (énfasis en liderazgo y gestión de equipos), procesos y técnicas de negociación.
- Comunicación

Competencias instrumentales:

- Gestión de contratos y licitaciones.
- Gestión presupuestaria y financiera.
- Gestión de convenios y términos de asociación.
- Modelos de gestión y arquitectura organizacional.
- Cooperación técnica internacional.
- Finanzas y contabilidad pública.

De acuerdo a lo anterior el modelo presentado por el CLAD tiene diferencias respecto a su clasificación y la especificación de los atributos presentados, manifestando la clara intención de incluir la globalidad de las competencias que han sido detectadas como necesarias para la Reforma Gerencial otorgando una guía que es posible conectarla con la teoría y las necesidades de los países. (Araya, Burgos, Ganga, 2012)

1.2.2.2 Competencias Propuestas por Losada I Madorran

Desde otra perspectiva Losada i Madorran (1999) plantea tres aspectos de acción del Directivo Público:

Gestión de políticas: ámbito en el cual debieran expresarse las capacidades para insertarse en el proceso de construcción de la política pública, pero principalmente aquellas competencias dirigidas a la implementación de las políticas y transformación en programas e instrumentos de ejecución.

Gestión del entorno: ámbito en el cual, complementariamente, los directivos deberían poseer un conjunto de competencias políticas dirigidas a conciliar su institución con el entorno e insertarse en las redes institucionales pertinentes a ese fin.

Gestión interna: ámbito en donde se expresan las competencias y capacidades para gestionar internamente su entidad.

Lo anterior el autor lo plantea hacia la relación que el directivo tiene con llevar a cabo las políticas públicas, de igual forma se trazan algunas diferencias con la propuesta del

CLAD, la cual es más específica y los grupos que se describen las competencias abarcan diferentes temas.

1.2.2.3 Competencias Propuestas por Longo

Para Moore citado por Longo (2002), el Directivo Público es un creador de valor público, por lo cual se manifiesta en tres ámbitos que se interrelacionan:

Gestión estratégica: a partir de la introducción de los enfoques e instrumentos de la gestión estratégica, busca crear el máximo valor posible.

Gestión del ambiente político: buscando legitimidad y gestionando las relaciones e interactuando con actores que ejercen distintos tipos de influencia sobre la organización.

Gestión operacional: dirigida a la generación de acciones eficientes y eficaces para alcanzar los fines institucionales establecidos.

De acuerdo a lo anterior para Losada i Madorran (1999) las competencias del Directivo Público se orientan a la construcción y orientación de las políticas públicas, a diferencia de Longo (2002) que plantea que las competencias están ligadas a la construcción de valor público, esto quiere decir que mediante el ejercicio éticamente responsable de su capacidad de gestión política y operativa el sector público pueda generar valor. (Moore, 1998). Lo antes descrito concentra una gran cuota de competencias técnicas, pero el ambiente político no deja de ser una condicionante importante.

Respecto a las teorías planteadas se fundamentan conceptos relacionados con las competencias políticas, por lo cual se pueden destacar las similitudes entre ellas para llegar a establecer un modelo. Aquello se refiere a la gestión e interacción con las redes, los actores que participan en un ambiente político, negociación, comunicación y la capacidad para insertar a la organización en un entorno determinado. Esto da a lugar a comprender la necesidad de estudiar los atributos políticos que un Directivo Público debe poseer como aspecto fundamental para llevar la conducción de una institución, de igual forma es menester mencionar que las competencias políticas no siempre se encuentran explícitamente detalladas o visibles, pero eso no significa que no existan o que sean innecesarias. Las competencias políticas son un eje central para darle validez a una organización, no sólo por el aspecto técnico, sino por la misma relación que guarda con el entorno y como este influye en la institución.

CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL

2.1 Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio

2.1.1 Misión y Visión

Se define como una red de establecimientos de salud los cuales entregan prestaciones de salud integrales en forma equitativa, eficiente, eficaz y oportuna con el fin de mejorar la calidad de vida de los usuarios. De igual manera aspira a ser reconocida por la comunidad por su excelencia, solidaridad y compromiso con las personas, siendo acogidas con respeto y amabilidad (Servicio de Salud Valparaíso San Antonio).

2.1.2 Funciones y Objetivos

La principal función del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio es la articulación, gestión y desarrollo de éste para la ejecución de las acciones integradas con el fin de mejorar la salud de las personas. Respecto a su objetivo es tener una mirada sistémica de la red asistencial con una orientación en el usuario garantizando sus derechos y la mejor atención con los menores inconvenientes y costos. Respecto a sus objetivos específicos se declara el crecimiento de logros sanitarios, orientaciones a la asistencia de la población adulto-mayor, disminuir desigualdades y prestar servicios acordes a la exigencia de la sociedad. (Servicio de Salud Valparaíso San Antonio)

2.1.3 Atención

La población general de la región es de 1.672.357 habitantes de ellos 466.143 corresponden a la jurisdicción del SSVSA, de los cuales 232.009 son hombres y 234.134 son mujeres (INE), de esa población, 389.989 son población inscrita y validada en la Red de Salud SSVSA (184.000 son hombres y 205.898 son mujeres)(Servicio de Salud Valparaíso San Antonio)

2.1.4 Base Legal

Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 1 del Ministerio de Salud con fecha 24 de Abril 2006 en su Capítulo II, título I, art. 16 que crea los Servicios de Salud que tendrán a su cargo la articulación, gestión y desarrollo de la Red Asistencial. De igual forma

describe que son organismos estatales, funcionalmente descentralizados, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio. Dependen del Ministerio de Salud.

2.1.5 Organigrama



2.1.6 Hospitales

Hospital Carlos Van Buren

Establecimiento de alta complejidad con atención médica y especialidades quirúrgicas ubicado en la ciudad de Valparaíso. Pertenece a la red asistencial secundaria del SSVSA, además es un centro de referencia regional ya que es el más grande de la quinta región, también es extra regional por dos de las especialidades que desarrolla

como lo es Oncología y Neurocirugía, y cuenta con atención de urgencia las 24 horas. (Servicio de Salud Valparaíso San Antonio)

Se define como una institución pública de salud, asistencial y docente que entrega prestaciones de calidad por medio de un equipo multidisciplinario competente, entregando servicios especializados de alta complejidad, ambulatoria y de hospitalización. (Hospital Carlos Van Buren).

Hospital Dr. Eduardo Pereira

Hospital de alta complejidad con prestaciones ambulatorias y hospitalizaciones, ubicado en Valparaíso y perteneciente a la red asistencia secundaria del SSVSA, su misión es satisfacer las necesidades de atención médicas y quirúrgicas de las personas, brindando calidad y eficiencia por medio de un mejoramiento continuo. (Hospital Dr. Eduardo Pereira)

Hospital Claudio Vicuña

Establecimiento de mediana complejidad ubicado en la ciudad de San Antonio, es un centro con especialidades médicas y aporta a la docencia, destinado a satisfacer los requerimientos de los usuarios de la provincia de San Antonio. (Servicio de Salud Valparaíso San Antonio)

Hospital Psiquiátrico del Salvador

Reconocido como Hospital Psiquiátrico en 1969 es el único centro hospitalario que funciona como recinto de salud mental en el SSVSA, ofrece asistencia en patología mental compleja, interna o ambulatoria. Brinda atención integral a personas con trastornos psiquiátricos mediante un trabajo multidisciplinario vinculado con la red asistencial y la comunidad promoviendo la inserción de los pacientes en la sociedad. Perteneciente a la red asistencial secundaria del SSVSA y es campo clínico para el desarrollo de investigaciones de pre y postgrado. (Hospital Psiquiátrico del Salvador)

Hospital San José

Hospital familiar de baja complejidad conformado por un consultorio que funciona bajo el modelo de salud familiar (CESFAM), se encuentra ubicado en la comuna de Casa Blanca, cuenta con un bajo grado de hospitalización y posee servicio de urgencia, lo cual lo establece como punto estratégico en el caso de accidentes vehiculares por la cercanía con las principales rutas de alto flujo vehicular. (Servicio de Salud Valparaíso San Antonio)

2.1.7 Centros y Consultorios

Centro de Salud Familiar Plaza Justicia

Centro perteneciente a la red primaria del SSVSA ubicado en Valparaíso presta servicios de atención a la familia, enfocado en la mujer y los niños, aspira a ser reconocido por la comunidad como una organización por entregar prestaciones de calidad y de máxima capacidad resolutive de problemas.(Centro Familiar Plaza Justicia, 2007)

Centro de Salud Familiar Jean y Marie Thierry

Antiguo Hospital de Niños de Valparaíso que en la actualidad pertenece a la red primaria del SSVSA, presta tratamientos odontológicos integrales a la comunidad. (Dental Consultorio Jean Marie Thierry, 2009)

2.2 Servicio Civil

2.2.1 Historia

En 1990 Chile retorna a la Democracia al mando de los partidos políticos de la Concertación, logrando alcanzar avances importantes en materias económicas y sociales atribuibles a las políticas públicas implementadas y un Estado fortalecido. A partir del Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) se inicia un proceso de modernización de la administración pública al amparo de la convicción de que se debe dotar al Estado de nuevos liderazgos capaces de realizar una gestión innovadora en las instituciones, vinculando estas acciones con otros países que estaban avanzados en el proceso de modernización estatal, es por estas razones que nace la idea de generar un Sistema de Gerencia Pública en Chile. (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1998)

A pesar de los ahíncos por modernizar la Gerencia Pública en el Gobierno de Frei descansaron proyectos y al mismo tiempo los sistemas propuestos como lo es el Sistema de Acreditación de Programas Formativos de Directivos Públicos, que buscaba orientar programas de formación de Directivos Públicos en Universidades del país, no fueron un tema fundamental en la agenda del Gobierno. En el año 2000 es publicado un estudio realizado por la Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos (CEP) el cual será un antecedente y la base para los procedimientos realizados en las reformas que tendrán lugar en los siguientes años, desde este

informe se propone el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) como ente autónomo, similar a los casos de otros países mencionados anteriormente. (Araya, Burgos, Ganga, 2012)

Frente a las iniciativas anteriores la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) ocurre el 2003 con la aprobación de la Ley 19.882 cuyo objetivo principal es dotar al Estado de profesionales capacitados para dirigir las instituciones garantizando los principios de transparencia y probidad (Araya, Burgos, Ganga, 2012).

2.2.2 Base Legal

La aprobación de la ley 19.882 se realiza por el acuerdo alcanzado entre Gobierno y oposición a causa del caso de corrupción “MOP-Gate” (2002) por el pago de sobresueldos a funcionarios públicos del Ministerio de Obras Públicas y la empresa ficticia llamada Gestión Administrativa y Territorial (Iacoviello, 2010).

La Ley 19.882 regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos y crea la Dirección Nacional del Servicio Civil órgano descentralizado que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda, su misión es contribuir a la modernización del Estado, por medio de la gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración pública. De igual forma se crea el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) cuyo propósito es prestar asistencia en la toma de decisiones de provisión de cargos de altos directivos públicos al Presidente de la República, Ministros y Jefes de Servicios, Asimismo, debe cautelar por la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los proceso de selección del SADP y además, garantizar su confidencialidad. El CADP está conformado por cinco miembros, en primer lugar el Director Nacional del Servicio Civil y cuatro consejeros con un periodo de 6 años para desempeñar su cargo y son elegidos por el Presidente de la República ratificados por el Senado y elegidos alternadamente por duplas cada tres años.(Servicio Civil)La creación del CADP implica incorporar una instancia colegiada de carácter independiente de la jerarquía del Ejecutivo y con representación pluripartidaria. (Iacoviello, 2010)

2.2.3 Selección Directivo Público

Respecto al proceso de selección de los directivos públicos se establecen cuatro etapas:

- 1) **Inicio del Proceso:** a cargo del Servicio Civil, se efectúa una convocatoria pública a través de los medios de comunicación, para dar paso al reclutamiento

por medio del Sistema de Postulación en Línea en el cual los postulantes deben subir los antecedentes requeridos, para culminar con un análisis de admisibilidad de la postulación con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos legales

- 2) **Evaluación General:** se realiza a través de Empresas especializadas en búsqueda y selección por medio de tres fases, la primera de éstas es el análisis curricular en el cual la empresa entrega éste al CADP para determinar los candidatos que avanzan a la segunda fase denominada evaluación gerencial es el proceso en el que la empresa define a los candidatos que avanzan a la tercera fase que es evaluación psicolaboral y referencias laborales.
- 3) **Entrevistas Finales:** proceso a cargo del Consejo de Alta Dirección Pública en el cual se realizan las entrevistas finales a los candidatos con el fin de establecer una nómina de ellos.
- 4) **Nombramiento:** a cargo por alguna autoridad facultada dependiendo de la jerarquía del puesto.
 - 1) Presidente de la República, I Jerarquía
 - 2) Jefe de Servicio, II Jerarquía

De acuerdo al proceso descrito anteriormente su objetivo primordial es la profesionalización de los servicios públicos llevando a cabo un esfuerzo modernizador en la gestión de las personas. El SADP ha logrado avances importantes en la materialización de sus fines, también, se ha posicionado como una institución que goza de legitimidad política ya sea en La Moneda como en el Congreso, pero aún existen desconfianzas frente al sistema pero no se reconoce abiertamente (Iacoviello, 2010).

2.3.3 Competencias requeridas por el SADP

Enfoque obtenido de Coincidencias y Diferencias de la Oferta y la Demanda en la Formación de Directivos Públicos: una mirada al caso chileno (Eduardo Araya; Daniel Burgos; Francisco Ganga)

Los siguientes atributos presentados en el artículo son del año 2009, de acuerdo a la verificación realizada el presente año 2012 no han sido modificados.

- 1) *Visión estratégica:* capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global, e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.

- 2) *Gestión y logro*: capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizandorecursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
- 3) *Articulación con el medio y gestión de redes*: capacidad para identificar a los actores involucrados y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.
- 4) *Manejo de crisis y contingencias*: capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.
- 5) *Liderazgo*: capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- 6) *Innovación y flexibilidad*: capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.
- 7) *Conocimientos técnicos*: poseer los conocimientos o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función, en el caso del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio para el cargo de Director del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio se especifica *contar con formación y/o experiencia en gestión estratégica en organizaciones de complejidad y envergadura homologables a las del cargo, idealmente en el área de gestión de redes o afines*. Paralelamente para el cargo de Director de Hospital Carlos Van Buren de Valparaíso los requerimientos son *poseer los conocimientos y/o experiencia en materias de gestión y administración de establecimientos de salud público o*

privado y/o redes asistenciales de salud, en un nivel apropiado para las necesidades específicas del cargo.

Respecto a lo anterior el SADP busca el perfeccionamiento de los cargos, considerando su implementación hace 9 años atrás, queda de manifiesto la necesidad de seguir avanzando en las especificaciones de cada función. Las experiencias obtenidas durante este periodo serán fundamentales para la consolidación del sistema, de igual forma, es el momento de avanzar a otro nivel con el fin de conseguir menor intervención del gobierno en la selección de los Directivos y reformular los requisitos de los atributos o competencias de éstos continuando con la perspectiva técnico-política que se ha utilizado con el fin de considerar atributos mejor detallados y relacionados en especial con cada cargo o área en que se desarrollan.

Referente a los desafíos que enfrenta el SADP, como lo describe Carlos Williamson, Director del Servicio Civil, serían: 1) reducir los tiempos de los concursos 2) garantizar la presencia de buenos candidatos 3) fortalecer el apoyo a quienes ocupan cargos 4) contar con buenos sistemas de evaluación de desempeño para introducir mejoras en su funcionamiento (Iacoviello, 2010)

Además se debe avanzar en la ampliación de la concursabilidad de los cargos, pero a la vez generar herramientas de gestión para la formación y rendimiento de los Directivos seleccionados. (Iacoviello, 2010)

CAPITULO III MARCO METODÓLOGICO

3.1 Metodología

La investigación que se aborda a continuación es cualitativa, ya que busca generar un análisis en profundidad de manera interpretativa a través de un análisis de las competencias requeridas por el SADP en los concursos de Alta Dirección Pública de los Directivos del Servicio Salud Valparaíso San Antonio (SSVSA), comparando la teoría de las competencias descritas anteriormente de acuerdo a un modelo generado en base los atributos que el CLAD, Longo y Losada i Madorran describen. De igual forma se realizarán entrevistas a un grupo de Directivos Públicos que pertenecen al SSVSA.

La metodología cualitativa para Canales (2006) se concentra en la observación de “objetos” codificados que el investigador debe “traducir”, al mismo tiempo menciona que esta metodología es exclusiva del orden social, por lo cual su campo de acción son los significados y sus reglas, aquello ejemplificándolo en cómo posibilitar una reproducción de una determinada comunidad con una lengua común para su análisis y comprensión de todos. A pesar de que se pueden aplicar diferentes instrumentos cualitativos el objetivo es el mismo: alcanzar la estructura de la observación del otro, de igual manera es un intento de comprensión del investigado.(Canales, 2006)

Respecto a los instrumentos del método cualitativo se debe abandonar la pretensión de objetividad y se asume el postulado de subjetividad. Lo importante es poder asimilar la información entregada por el investigado e interpretar los códigos, por lo cual es, también, considerar la perspectiva observadora de él. (Canales, 2006)

3.1.1 Obtención de la información

Entrevista en profundidad individual para Canales (2006) es:

Una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable.

El investigador debe establecer una interacción con el entrevistado que se inicia por un juego de lenguaje de preguntas abiertas que orientan el proceso de obtención de información expresada en primer lugar en las respuestas verbales, y en segundo lugar

las no verbales que son de tipo gestual y corporal, estas últimas sólo pueden ser observadas o interpretadas en la interacción que se da cara a cara.

La entrevista debe asegurar las condiciones necesarias para que las respuestas del entrevistado sean elaboradas en sus propios términos, lo cual permite establecer ciertos grados de fluidez y libertad para expresarse. Dado lo anterior, al buscar acceder a respuestas con menos estructuración la entrevista en profundidad no está diseñada para obtener información mediante la coacción, sino obtenerla libremente expresada, como menciona el autor, incluso los silencios que puedan existir por parte del entrevistado son parte también de la interpretación. Por lo cual el juego del lenguaje que se hace referencia en la definición es del tipo pregunta-respuesta, pero este debe ser más cercano a la forma conversación que a la interrogativa. (Canales, 2006)

Mencionado lo anterior la entrevista tendrá un enfoque semi-estructurada, ya que se hará mediante un guión o una pauta flexible que varía a partir de la interacción que se desarrolla, donde se abordan puntos relacionados con las opiniones de los Directivos del SSVSA sobre las competencias necesarias para su función. El objetivo es dar paso a una conversación donde se entregue su perspectiva, la descripción y fundamentación de porqué es posible considerar aquellos atributos y no otros.

La pauta consiste en una serie de puntos clasificados respecto a cada competencia determinada en un modelo y de igual forma obtener la mayor información por parte del entrevistado de su opinión al respecto, se debe considerar el tipo de complejidad de la organización que dirige, ya que esto puede ser determinante para saber la razón por la que el Directivo establece un atributo más importante que otro.

Respectos a los entrevistados se tomará una muestra de 5 Directivos:

- Director Hospital Carlos Van Buren: clasificado hospital de alta complejidad
- Director Hospital San José de Casa Blanca: clasificado hospital de baja complejidad
- Director Centro de Salud Familiar Plaza Justicia: clasificado CESFAM
- Representante del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio en el Comité de Alta Dirección Pública
- Presidenta de la Asociación de Funcionarios de Salud Municipalizada de Valparaíso

3.1.2 Planteamiento del Problema, Objetivo General y Objetivos Específicos

3.1.2.1 Planteamiento del Problema

¿Qué competencias políticas son necesarias para el desempeño de los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio?

3.1.2.2 Objetivo General

Determinar las competencias políticas necesarias para el desempeño del Directivo Público de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio

3.1.2.3 Objetivos Específicos

1. Identificar cuáles son las competencias políticas necesarias para los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio
2. Elaborar un modelo de competencias políticas para Directivos Públicos
3. Comparar el modelo teórico de competencias políticas para directivos públicos con el análisis de la información obtenida de los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio
4. Proponer un modelo de competencias políticas necesarias para los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio

3.2 Modelo Teórico de Competencias Políticas

El modelo teórico de Competencias Políticas se basa en los planteamientos presentados en el Marco Teórico, aquello se refiere a Moore citado por Longo (2002), Losada i Madorran (1999), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2005). Los elementos que lo constituye son determinados por la recopilación de teorías y la comparación de éstas obteniendo información como el entorno de la organización, construcción de redes y análisis de actores.

Autor	Losada i Madorran (1999)	Longo (2002)	CLAD (2005)
Propuesta	Gestión del Entorno	Gestión del Ambiente Político	Competencias Cognitivas e Interactivas
Elementos	1) Conciliar la institución con el entorno 2) Insertarse en las redes institucionales	1) Buscar legitimidad 2) Gestionar redes 3) Interacción con actores influyentes	1) Análisis de actores y grupos de interés 2) Negociación 3) Comunicación

De acuerdo a la recopilación del cuadro se puede proponer una definición de competencias políticas: son aquellas capacidades, habilidades, atributos que permiten que el Directivo Público pueda insertar la organización en el medio o entorno que posee componentes políticos, además, que permita manejar los conflictos y crisis que normalmente se dan en una organización, los cuales pueden ser al interior de ésta como exterior, y expresan un reconocimiento de las redes que influyen.

3.2.1 Grupos de Competencias

3.1.1.1 Insertar la Organización en el medio político: aquellas competencias que permitan vincular la organización con el entorno, las cuales deben relacionarse con las contingencias, como también la identificación de actores. Con el fin de darle legitimidad a la organización.

3.1.1.2 Manejar Conflictos y Crisis: aquellas habilidades que en momentos de presión aporten al Directivo decisiones oportunas y acertadas para la solución de problemas.

Insertar la Organización en el Medio Político	
Análisis de Entorno	Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad.
Toma de decisiones políticas	Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia.
Construcción de Redes	Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas.
Vinculación con los problemas nacionales o internacionales	Relacionar la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.

Manejar Conflictos y Crisis	
Negociación	Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.
Análisis de entorno	Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.
Construcción de alternativas	Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar conflictos.

3.3 Análisis Concursos de Alta Dirección Pública del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio período 2011-2012

El siguiente análisis tiene como fin comparar de acuerdo al modelo presentado de Competencias Políticas con los concursos de Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio durante el periodo 2011-2012. El objeto del análisis es la comparación de los requerimientos de acuerdo al modelo teórico de competencias políticas.

De acuerdo a lo presentando el Servicio Civil describe un perfil en cada concurso para Alta Dirección Pública que abarca siete atributos nombrados con anterioridad. De nuestro interés son dos, denominados:

-Relación con el entorno y articulación de redes

-Manejo de Crisis y Contingencias

A continuación la investigación se realiza mediante el cargo que se analiza, para luego comparar la conclusión obtenida con el modelo teórico de Competencias Políticas

3.3.1 Director(a) Servicio Salud Valparaíso-San Antonio (2012)

Atributos	Concurso Año 2012
Relación con el entorno y articulación de redes	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar actores -Generar alianzas estratégicas -Relación con el entorno -Capacidad para comunicar -Afrontar situaciones críticas -Habilidad de articular estrategias, identificando actores y grupos de interés involucrados
Manejo de Crisis y Contingencias	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar y administrar situaciones presión -Crear soluciones estratégicas -Adaptar prioridades institucionales -Cumplir metas sanitarias del país

De acuerdo al modelo de Competencias Políticas se pueden obtener las siguientes comparaciones entre Relación con el entorno y articulación de redes e Insertar la Organización en el medio.

3.3.1.1 Insertar la Organización en el Medio

Relación con el entorno y articulación de redes (SADP)	Insertar la Organización en el medio (Modelo Competencias)
<ul style="list-style-type: none"> -Identificar actores -Generar alianzas estratégicas -Relación con el entorno -Capacidad para comunicar -Afrontar situaciones críticas -Habilidad de articular estrategias, identificando actores y grupos de interés involucrados 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad. 2) Toma de decisiones políticas: Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia 3) Construcción de redes: Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas. 4) Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales: Relacionar la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.

De lo anterior se puede establecer que en primer lugar el SAPD se refiere a una relación con el entorno y no la inserción de la organización en éste, de igual forma específica la articulación de la redes, diferente ocurre con el modelo propuesto, ya que las redes están predeterminadas por cómo la organización se establece en el medio.

De igual forma existen bastantes similitudes en ambos puntos, pero el modelo al establecer el punto de análisis de entorno vincula no sólo la identificación de actores estratégicos sino comprender la relación de la organización con la Sociedad, punto fundamental considerando la característica como Servicio de Salud.

Respecto a la toma de decisiones políticas el SADP no abarca este punto explícitamente, siendo fundamental para decidir la orientación de la organización no desde el enfoque técnico, sino tomar las mejores opciones frente al entorno.

La construcción de redes referido por el modelo político, el SADP lo denomina como la identificación de actores y la creación de alianzas estratégicas. Se puede establecer que de acuerdo el modelo este engloba ambos puntos, y además complementa tanto como redes formales e informales que se pueden crear durante la Dirección, especificando aún más se puede establecer que la construcción de redes en un Servicio como es el Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio son fundamentales, tanto por la gran cantidad de usuarios y la complejidad de enfermedades que se dan constantemente. Mencionar que el punto último que el SADP sobre identificación de actores y grupos de interés sólo se incluyó en el concurso del año 2012, extrayendo esta conclusión luego de comparar los concursos del año 2010 y 2011.

Respecto a la vinculación con las contingencias nacionales e internacionales, el SADP no lo menciona en ningún atributo, siendo una característica fundamental en el momento de cómo se vincula con el entorno en situaciones complejas, y cómo el Directivo guía para que la institución sea parte de estas contingencias.

Para concluir se puede establecer respecto al Concurso de Director(a) Servicio Salud Valparaíso-San Antonio (2012) la comprensión del entorno se realiza desde una vinculación de la organización y no ésta inserta en el medio. De igual forma las redes se forman a partir del desarrollo del entorno y no paralelo a éste como lo propone el SADP. Por último la vinculación con las contingencias nacionales e internacionales son fundamentales para la organización y el entorno, la vinculación con la sociedad en general predetermina la visión que se puede tener de la institución. En general el SADP propone atributos desde un enfoque diferente respecto al entorno, de igual forma es imprescindible que exista un punto establecido sobre la vinculación con las

contingencias nacionales e internacionales, el Directivo debe comprender y saber que hacer para que exista una relación adecuada con lo mencionado.

El segundo punto es Manejo de Crisis y Contingencias comparado con Manejar Conflictos y Crisis

3.3.1.2 Manejar Conflictos y Crisis

Manejo de Crisis y Contingencias (SADP)	Manejar Conflictos y Crisis (Modelo Competencias)
<ul style="list-style-type: none"> -Identificar y administrar situaciones presión -Crear soluciones estratégicas -Adaptar prioridades institucionales -Cumplir metas sanitarias del país 	<ul style="list-style-type: none"> -Negociación: resolver dispuestas entre actores, comprender los intereses. Fuerte influencia de los gremios en el área de Salud -Análisis de entorno: identificar actores, comprender el entorno de la organización, la situación compleja que sucede -Construcción de alternativas: identificar las diferentes opciones en momentos de conflictos o crisis con el fin de evaluar cual es la más ventajosa

Frente al cuadro anterior se puede establecer que en su denominación en ambas competencias no es diferente. Sin embargo, el enfoque descriptivo goza de grandes diferencias, ya que de acuerdo a lo planteado por el SADP habla de las contingencias mayoritariamente, de lo que puede suceder inesperadamente. A diferencia del Modelo de Competencias donde aborda materias relacionadas con la negociación con diferentes actores en momentos de crisis o en situaciones que se dan constantemente, es decir conflictos, por la gran influencia de los gremios en el área de salud.

De acuerdo al modelo el análisis de entorno vuelve a ser un atributo importante para comprender desde una visión general que hacer y que estrategias o decisiones tomar, el SADP en este punto no lo considera, sólo menciona identificar situaciones de presión.

Respecto a la construcción de alternativas como se presenta en el modelo de competencias políticas, se puede considerar que el SADP lo denomina crear soluciones estratégicas, lo cual atisba de generalidad, cuando en un momento de crisis deben existir a lo menos 3 opciones diferentes. Además el SADP considera adaptar prioridades institucionales en contingencias o crisis, que puede preverse como una opción. Frente a cumplir metas sanitarias al parecer se enlaza en un atributo más técnico que político.

En general, la orientación del SADP para el cargo de Directivo del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio, está orientado hacia la situación específica que puede suceder, el modelo de competencias plantea en general los conflictos que se dan a menudo en una organización, de igual forma considera las crisis que pueden generar, pero siempre considerando que aquellas situaciones de presión son una constante en una institución.

3.4. Análisis de Entrevistas realizadas a los Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio

3.4.1 Director(a) Hospital Carlos Van Buren

El siguiente análisis se realiza de acuerdo a la entrevista realizada al Director del Hospital Carlos Van Buren de Valparaíso, Don Claudio Fernández Molina. El análisis mencionado se comparará con el Modelo de Competencias Políticas.

3.4.1.1 Insertar la Organización en el Medio

Insertar la Organización en el Medio (Modelo de Competencias Políticas)	Insertar la Organización en el Medio	Insertar la Organización en el Medio Director Hospital Carlos Van Buren (extracto entrevista)
1) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También	1. Análisis de entorno 2. Toma de decisiones políticas 3. Construcción de redes	1) Relacionarse con las autoridades del sector y del área. Por ejemplo, Corporación, Alcalde, Comunidad Organizada. Se les convoca a participar al Consejo Consultivo. 2) Deben reconocer la

el análisis de contingencias que vinculan a la organización.

Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad.

2) Toma de decisiones políticas: Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia.

3) Construcción de redes: Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas.

4) Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales: Relacionar la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la

4. Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales

realidad local, una política pública debe considerar los actores. Si no hay presupuesto para elaborar una situación se deben buscar nuevas alternativas.

3) Redes de docente, asistencial, la red asistencial. Esta ultima el modelo de salud dice que dará satisfacción integral a las personas. Todos pensamos en el usuario, e involucramos a la familia. Acá en el Hospital se ve una especialidad, en Viña del Mar otra y en Santiago otra. Hay veces que debemos enviar los pacientes a otra ciudad. No hay red paralela de apoyo al desarraigo social que se produce con la familia. Las redes se hacen mediante reuniones entre los Hospitales para definir las redes de derivación. A nivel de persona se forman las redes y son mucho más eficientes. Estas redes siempre se están alimentando. También existen redes para el beneficio del

solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.

Hospital, es una red del punto vista académico. Esta red nos permite alguna compensación para formar a nuestros funcionarios. Intercambio de recursos. También hay redes sociales, municipalidad, intendencia, gobernación para apoyo socioeconómico.

Las redes son dinámicas, las formales se mantienen, las otras dependen de los actores.

- 4) Puede producir crisis económicas que nos llevan al desabastecimiento, o sino importar medicamentos de forma directa. Otra es cuando tenemos una deuda grande los proveedores no quieren vendernos. Tenemos una línea de desarrollo de investigación farmacológico que se prueban con los pacientes.

De acuerdo a la comparación realizada en la tabla anterior, se puede desprender de acuerdo al análisis de entorno para el Directivo del Hospital Carlos Van Buren que considera de importancia la conexión con autoridades y la comunidad organizada, a diferencia del Modelo de Competencias que plantea una evaluación del escenario

donde la organización se desarrolla, no sólo considerando dos actores, sino todos aquellos que se vean relacionados con el Hospital.

La toma de decisiones políticas, el Directivo plantea nuevamente la identificación de actores antes de una decisión y al mismo tiempo contemplar el entorno cercano o realidad local del Hospital. El Modelo de Competencias Políticas describe que la decisión debe ser evaluada con el fin de obtener el mayor provecho de ésta para la organización.

Como tercer punto la construcción de redes, para el Directivo del Hospital Carlos Van Buren, es realmente necesario en el área de salud, ya que responde obligatoriamente a cómo está estructurado el sistema de atención integral, porque al ser un Hospital de Alta Complejidad trata ciertas de especialidades, de igual forma sucede con otros centros de salud que tratan especialidades con las que no cuenta este Hospital. Por lo cual al encontrarse un paciente con enfermedades no tratadas específicamente en Valparaíso es trasladado a otra zona del país, provocando un serio problema con los familiares, ya que ellos en otro lugar no cuentan con hospedaje o en otras ocasiones cuando el tratamiento es a largo plazo, la familia debe buscar soluciones para permanecer cercano al paciente. Por lo cual el Directivo describe en primer lugar que las redes informales en estas situaciones son fundamentales para brindar colaboración inmediata para la familia y en segundo lugar es necesario crear formalmente una red de apoyo social. Para el Modelo de Competencias Políticas lo descrito por el Directivo es una parte de la construcción de redes, las cuales guardan relación con los usuarios del servicio o la sociedad que luego se ve involucrada. De igual forma, la formación de alianzas estratégicas debe ser parte de un atributo que el Directivo debe generar, es así como menciona la Docencia al interior del Hospital, ya que con Universidades de la región crean vínculos para el desarrollo de alumnos en práctica y paralelamente se realizan intercambio con clases de capacitación para el personal del Hospital a cargo de docentes de éstas universidades. Cabe concluir que en un Hospital de Alta Complejidad el Directivo conoce de mayor manera la construcción de redes, tanto formales como informales, comprende la necesidad de éstas.

Respecto a la vinculación de la organización con las contingencias nacionales e internacionales el Sr. Claudio Fernández lo relaciona con situaciones anexas al Hospital como lo son las crisis económicas y los problemas que éstas causan a la institución, no considera la relación de colaboración que puede ser la organización sobre problemas nacionales o internacionales. De igual forma el Directivo genera soluciones para adaptarse a las problemáticas que puede enfrentar por situaciones

indirectas al Hospital, pero al mismo tiempo otras que se vinculan directamente como lo son el desabastecimiento de algunos medicamentos por lo proveedores. El Directivo relaciona la vinculación de las contingencias con crisis que se puedan dar y repercutan en el desarrollo del Hospital.

A modo de conclusión, el Directivo en este grupo de Competencias Políticas lo vincula en su mayoría a la construcción de redes y los vínculos que se desarrollan para lograr objetivos. Lo mencionado anteriormente, se debe a un rol social que se lleva a cabo, el Sr. Claudio Fernández no sólo vela porque un paciente sea trasladado a otro Hospital para tratar de mejor manera su enfermedad, sino extrapola esta colaboración al círculo cercano.

3.4.1.2 Manejo de Crisis y Contingencias

Manejo de Crisis y Contingencias (Modelo de Competencias Políticas)	Manejo de Crisis y Contingencias	Directivo Hospital Carlos Van Buren (extracto entrevista)
<p>1) Negociación: Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.</p> <p>2) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.</p>	<p>1) Negociación</p> <p>2) Análisis de entorno</p> <p>3) Construcción de alternativas</p>	<p>1) La primera línea es informar, si hay información no hay duda. Bajo el manejo gremial debe haber preocupación respecto a las necesidades básicas de los funcionarios, dar comodidad para que no sea fuente de lucha para los gremios. Hay que enseñar y reeducar la parte de los gremios. Entender que están contratados para atender a los usuarios. Las personas no entran en conflicto, sino la forma de alcanzar nuestros objetivos.</p>

<p>3) Construcción de alternativas: Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar conflictos.</p>		<p>2) Se deben analizar los actores y evaluar con que actor es posible llevar a cabo acciones.</p> <p>3) Hay opciones, si uno quiere negociar en un área debe buscar la opción que menos haga daño en el contexto.</p> <p>El conocimiento, la información, la capacidad de tomar decisiones y esforzarse.</p>
--	--	---

El cuadro presentado expone los tres puntos que se consideran en situaciones de crisis o contingencias. En primer lugar la negociación, para el Directivo es necesario contar con información legítima y uniforme tanto para él como para los otros actores. Para evitar situaciones de conflictos con los funcionarios plantea que debe haber una preocupación constante por el cumplimiento de las condiciones básicas. Un punto sobre los gremios en el área de salud es difícil sobrellevar, ya que en algunos casos se defiende lo indefendible. Para el modelo de Competencias Políticas la Negociación se expone como fin último resolver las disputas entre dos o más actores, considerando la influencia de los gremios en el Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio, que llevan a cabo diferentes problemas durante años. Cómo el Directivo lleva a cabo un conflicto para que haya satisfacción de ambas partes debe ser capacitado y comprender los intereses del otro.

Lo anterior da lugar también al análisis de entorno, los conflictos o crisis se dan en ocasiones que se deben a un contexto determinado. El Directivo señala la necesidad de identificar los actores y con quienes en ese momento se pueden generar alianzas o llevar a cabo objetivos. Para el Modelo de Competencias Políticas el entorno constituye una variante importante para el contexto que se puede dar en situaciones de crisis. Obtener buenos resultados luego de un conflicto depende de la relación que se desarrolle entre actor y entorno.

Por último la construcción de alternativas para el Directivo se forma a través de variables diferentes como lo son los actores, el mercado, la información disponible,

etc. Lo cual representa lo que el Modelo de Competencias Políticas propone de acuerdo a este punto, es fundamental evaluar cada opción con el fin llevar a cabo la más ventajosa para la organización.

A modo de conclusión respecto al punto de Manejo de Crisis y Contingencias, el Sr. Claudio Fernández hace énfasis que estas situaciones pueden ser tratadas con anterioridad, prever que no se conviertan en un problema. Siempre existirán conflictos, en especial con los gremios, pero es indispensable disminuir los riesgos y preocuparse por las necesidades de ellos.

3.4.2 Directivo Hospital San José de Casablanca

El siguiente análisis se realiza de acuerdo a la entrevista otorgada por el Director del Hospital San José de Casablanca, Don Jaime González Moya. El análisis mencionado se comparará con el Modelo de Competencias Políticas.

3.4.2.1 Insertar la Organización en el Medio

Insertar la Organización en el Medio (Modelo de Competencias Políticas)	Insertar la Organización en el Medio	Director Hospital San José de Casablanca (extracto entrevista)
<p>1) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad.</p> <p>2) Toma de decisiones</p>	<p>1. Análisis de entorno</p> <p>2. Toma de decisiones políticas</p> <p>3. Construcción de redes</p> <p>4. Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales</p>	<p>1) Análisis de entorno: se debe identificar dos entornos, el intra y extra, el primero para levantar un diagnóstico y el segundo debe ser participativo y con informantes claves para ciertas situaciones.</p> <p>2) Toma de decisiones políticas: priorización de los problemas, por lo cual debe existir una matriz de problemas decisional.</p> <p>3) Construcción de redes: Redes vecinales</p>

<p>políticas: Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia.</p> <p>3) Construcción de redes: Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas.</p> <p>Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales: Relacionar la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.</p>		<p>que permite a la organización situarse en el entorno, y existe la red del Servicio de Salud que se activa en pacientes más graves. Las redes son una política universal.</p> <p>4) Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales: existe vinculación con otros países que permiten hacer pasantías en el Hospital que no todos cuentan con esa labor.</p>
--	--	--

El cuadro anterior representa la comparación entre el Directivo del Hospital de Casablanca y el Modelo de Competencias Políticas, el primer punto de análisis de entorno grafica el Sr. Jaime González que deben existir dos entornos, el interno para diagnosticar la organización y el externo donde debe ser participativo y con informantes claves. Para el Modelo de Competencias Políticas se relaciona

directamente con la identificación de actores relevantes para insertar la organización en el medio, se puede establecer que es necesario conocer la organización y diagnosticarla según lo planteado por el Directivo, pero de igual forma los actores y la conexión de la organización con la sociedad son trascendentales.

Respecto a la toma de decisiones políticas el Directivo menciona que debe existir una priorización de los problemas y de acuerdo a eso tomar decisiones que contribuyan a la solución de estos. El Modelo de Competencias Políticas plantea que las decisiones deben ser tomadas de acuerdo a la información que se cuenta, una evaluación del contexto o escenario en que se desarrolla la situación para luego decidir.

Referente a la construcción de redes para el Directivo es necesario para el desarrollo de la organización, tal como lo plantea “debe ser una política universal”, ya que en sí el sistema del Servicio Salud se apoya en una constitución de redes que permite el traslado de pacientes de acuerdo a la gravedad de su enfermedad a diferentes Hospitales del país. En comparación al modelo teórico éste establece una relación de las redes para obtener beneficios para la organización, es así, como el Directivo ejemplifica que las redes vecinales y asociaciones de tercera edad cumplen con un rol estratégico para participar indirectamente en la gestión del Hospital y además obtener retroalimentación sobre la percepción de la ciudadanía respecto a la institución. Es por esto, que de acuerdo al Modelo las redes constituyen una base sólida para el desarrollo y vinculación de la organización con el entorno.

El último punto, vinculación con las contingencias nacionales e internacionales, el Directivo relaciona esa competencia con la conexión internacional de ciertas redes que él ha construido, por ejemplo con Japón, sin comprender en gran medida como la organización colabora en adecuarse a estas contingencias. Además especifica ejemplos de emergencias ocurridas en el cual nuevamente relaciona las redes del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio y Viña del Mar-Quillota.

Para concluir el Sr. Jaime González relaciona, en la gran mayoría de los puntos sobre Análisis de Situación, la construcción de redes, para cada uno considera de alguna u otra forma deben existir informantes, actores estratégicos, Servicio de Salud como colaborador de la gestión, etc. Comprendiendo que para él es fundamental las relaciones o vínculos que se generan para insertar a la organización en el entorno.

3.4.2.2 Manejo de Crisis y Contingencias

Manejo de Crisis y Contingencias (Modelo de Competencias Políticas)	Manejo de Crisis y Contingencias	Directivo Hospital San José de Casablanca (extracto entrevista)
<p>1) Negociación: Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.</p> <p>2) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.</p> <p>3) Construcción de alternativas: Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar conflictos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Análisis de entorno 3. Construcción de alternativas 	<p>1) Lo primero es mantener informados a los gremios sobre situaciones que puedan ser difíciles. Existen funcionarios conflictivos, primero se dialoga para esperar un cambio de su parte.</p> <p>2) La experiencia de los años permite observar los intereses del otro.</p> <p>3) Se debe tener claro el objetivo y siempre deben existir alternativas. Hay un enfoque de riesgo donde las necesidades superan los recursos que hay.</p>

De acuerdo al cuadro de Manejo de Crisis y Contingencias, el Directivo del Hospital San José de Casablanca relaciona el punto de Negociación directamente con los gremios que existen en el área de salud. Detallando sucesos ocurridos con funcionarios conflictivos generando situaciones de crisis al interior del Hospital. De acuerdo al Modelo de Competencias Políticas, se contempla la característica de que pueden suceder situaciones no previstas. De igual forma, los gremios poseen una gran influencia en los Servicios de Salud, y el Directivo considera que en ciertos momentos se desencadenan problemas en que la situación se torna tensa, ya que para el Sr. Jaime González los Gremios defienden a funcionarios que realizan conductas indeseadas.

Por último, la construcción de alternativas para el Modelo de Competencias Políticas es la capacidad de generar diferentes opciones en situaciones de presión, el Directivo explica que primero se debe tener claro el objetivo final y luego plantearse alternativas que pueden ser los medios de cómo se logra. Además considera el enfoque de riesgo exponiendo que las necesidades superan los recursos. Frente a lo anterior las alternativas se construyen a través de los elementos con que se dispone, esta construcción se debe a que luego se tomarán decisiones, lo fundamental para este proceso es contar con la mayor información y además identificar vínculos que pueden ser estratégicos para resolver momentos de crisis.

A modo de conclusión el Directivo del Hospital San José de Casablanca en general considera que las contingencias con los gremios se pueden sobrellevar manteniendo una relación de información y presentando los problemas que se dan. Sin embargo, en el análisis de entorno sólo comprende que los años de experiencia lo han ayudado a tomar decisiones en momentos de crisis, sin especificar qué factores influyen en este contexto. Respecto a la construcción de alternativas no ahonda lo suficiente en el tema para comprender cómo elabora las diferentes opciones, si considera vínculos, estrategias, etc. Por lo cual comprender el manejo de crisis y contingencias como lo realiza el Directivo se vuelve dificultoso.

3.4.3 Directora Centro de Salud Familiar de Rodelillo

3.4.3.1 Insertar la Organización en el Medio

Insertar la Organización en el Medio (Modelo de Competencias Políticas)	Insertar la Organización en el Medio	Directora Centro de Salud Familiar de Rodelillo (extracto entrevista)
<p>1) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad.</p> <p>2) Toma de decisiones políticas: Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia</p> <p>3) Construcción de redes: Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas.</p> <p>Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales: Relacionar</p>	<p>1. Análisis de entorno</p> <p>2. Toma de decisiones políticas</p> <p>3. Construcción de redes</p> <p>4. Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales</p>	<p>1) Análisis de entorno: Se hace intuitivamente, hay teoría para el análisis de actores. La lectura de quien sí y quien no, quien tiene el poder, ese tipo de cosas para un tecnócrata en un cargo de directivo no sirve. En conclusión, uno debe tener esa habilidad política, saber leer lo que está pasando, y de decir lo que tienes que decir, y a quien se lo tienes que decir.</p> <p>2) Toma de decisiones políticas: Uno debe evaluar los diferentes escenarios probables, el supuesto. Tener una estrategia para cada uno de esos escenarios y evalúa cual será la que tendrá menos impacto</p>

la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.

como consecuencia, y ahí comienza a buscar los actores.

3) Construcción de redes: “Más vale tener amigos que plata” sirven más las redes informales, las redes las forman las personas. La formal están establecidas y hay más burocracia

4) Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales:
Somos la línea de fuego, somos quienes implementamos la política pública. Todo lo que sea una modificación es una sobrecarga para el servicio, somos el nexo porque estamos en el territorio, el que está inserto en la comunidad, el órgano que representa al estado que está inserto en la comunidad. Quien diseña la política

		<p>pública no ve el proceso de implementación donde las cosas son diferentes. Esta doble dependencia, tanto del Servicio de Salud como de la Corporación Municipal, de la Superintendencia de Salud, la SEREMI.</p>
--	--	---

De acuerdo a la comparación anterior, en primer lugar la Directora del CESFAM de Rodelillo comprende que insertar la organización en el medio se realiza mediante el análisis de entorno, lo cual la lleva a evaluar los actores que pueden colaborar. Aclara que debe existir una “lectura”, observar desde un punto externo para comprender lo que sucede. Los actores son relevantes, pero al mismo tiempo utilizar las palabras adecuadas en un contexto determinante ayuda al objetivo, lo cual es una congruencia con el planteamiento del Modelo de Competencias Políticas. Además es fundamental entender cómo la organización se relaciona con la comunidad, para la Directora del CESFAM el hecho de que la organización esté inserta en la comuna produce que los usuarios vean la representación del Estado en ese lugar. Por lo cual hay una relación diferente entre un Hospital de Alta Complejidad y el CESFAM, ya que es más cercano, con funcionarios reconocidos por la comunidad y ésta busca ayuda en la organización más cercana que son ellos.

En la toma de decisiones políticas el Modelo de Competencias Políticas comprende que deben ser decisiones relacionadas con insertar la organización el medio, darle validez a esta por medio de opciones estratégicas. Para la Directora, antes de tomar decisiones se deben evaluar los escenarios probables y contar con estrategias para cada uno de ellos, nuevamente los actores que se relacionan con éstas toman un papel fundamental para lograr vínculos que colaboren en las decisiones.

Respecto a la Construcción de Redes para el Modelo es un elemento estratégico para alcanzar objetivos y generar vínculos relevantes, para la Directora afirma en un dicho popular la importancia de las redes, sin dejar de relacionar los puntos anteriores donde afirma que los actores son parte de una variedad de temas, llegar a ellos y además actuar rápidamente en momentos difíciles depende de las redes que se construyan. Afirma que las redes informales son más efectivas que las formales, ya que no existe burocracia de por medio (protocolos) que tardan los requerimientos en el momento oportuno.

Por último la vinculación de las contingencias nacionales e internacionales, el Modelo expone la importancia que puede tener la organización en la colaboración de soluciones. La Directora del CESFAM expresa que su organización es quien está en contacto directo con la comunidad, los usuarios recurren a ellos por situaciones que no les compete como centro de salud, pero que deben colaborar. La implementación de las Políticas Públicas se torna difícil cuando no se destinan mayores recursos económicos que permitan contar con mayor personal para llevarla a cabo. Es interesante en este punto como la comunidad refleja el Estado en el CESFAM, ejemplificando que en variadas situaciones que se relacionan con programas o planes de Gobierno que no vinculan al Servicio de Salud la población recurre a ellos para resolver dudas y solicitar orientaciones. Por cual estas tareas que no son de su competencia las realizan de igual manera, por ende esta relación con la contingencia nacional no sólo está ligada con su área en específico, sino con todo lo que se relaciona al Estado, dada por una condición de territorialidad del CESFAM.

Para concluir, la Directora mantiene un enfoque claro respecto al insertar la organización en el medio considerando en las tres primeras competencias a los actores como un eje fundamental para la organización, ya que el entorno se vincula con ellos, la toma de decisiones debe ser considerando las diferentes opciones y los actores que se relacionan con cada uno de ellas y la construcción de redes se hace mediante las personas que van generando vínculos estratégicos para el CESFAM. De igual forma todo aquello se une a una visión completa de la organización, extrapolar e inferir las situaciones que se dan es una habilidad que los Directivos deben poseer.

3.4.3.2 Manejo de Crisis y Contingencias

Manejo de Crisis y Contingencias (Modelo de Competencias Políticas)	Manejo de Crisis y Contingencias	Directora Centro de Salud Familiar de Rodelillo (extracto entrevista)
<p>1) Negociación: Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.</p> <p>2) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.</p> <p>3) Construcción de alternativas: Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar conflictos.</p>	<p>1. Negociación</p> <p>2. Análisis de entorno</p> <p>3. Construcción de alternativas</p>	<p>1) Detectar necesidades, tratas de entregarle algo a cambio, tratas de ganar algo más de los que pierdes y dejar a todos contentos. Pero lo hago de forma intuitiva. Pero siempre existen algunas técnicas de lenguaje corporal que te ayuda a llegar a las personas.</p> <p>2) Habilidades que se adquieren con la práctica, detectar intereses, es difícil porque es intangible. Los Directivos deben estar formados con coaching, es necesario, porque aquí no tienes otra recompensa, porque el equipo a veces se cansa. Pero se debe mantener la moral del equipo, porque si éste ve el líder flaquear todo se</p>

		<p>va abajo.</p> <p>3) La alternativas se van dando por la creatividad y flexibilidad, tratar de romper los esquemas de tratar de resolver las cosas desde lo más impensable</p>
--	--	--

La Directora del CESFAM en primer lugar expresa lo dificultoso que es reconocer los intereses de los actores en una negociación, ya que son intangibles. Hay formas o técnicas de negociación que ayuda, pero no dejan de ser situaciones en que se deben intuir. Para el Modelo de Competencias Políticas la negociación se plantea como una habilidad que debe poseer el Directivo para llegar acuerdo en momentos de crisis o conflictos, identificar los intereses de los actores es fundamental para el trabajo de negociación, tal como lo plantea la Directora, ya que para ella siempre se trata de ganar más de lo que se pierde.

Respecto al análisis de entorno en momentos de crisis o conflictos para la Directora es una necesidad contar con un equipo de apoyo. De acuerdo al Modelo de Competencias Políticas es la capacidad de identificar actores, comprender la problemática que se desarrolla, por lo cual en este caso al Directora relaciona en mayor cantidad como al líder le afectan situaciones de presión, por lo cual cree que es una necesidad que los Directivos estén formados por coaching porque los equipos de trabajo se ven debilitados en ocasiones. Lo cual significa un elemento importante en este grupo de competencias, ya que se liga al Directivo con un requisito más para estar preparado frente a conflictos o crisis. Para la Directora es indispensable que el líder crea y se encuentre convencido de lo que hace para alentar a los funcionarios y lograr resultados en momentos de presión.

Por último la construcción de alternativas para el Modelo está dada por crear una buena estrategia para solucionar las dificultades, la Directora explica que se debe contar con creatividad para la construcción de opciones y ser flexible en momentos que se puedan dar sin dejar de ser rigurosa. Las soluciones en variadas ocasiones

proviene de ideas alejadas de la realidad, pero que en ese momento preciso se convierten en soluciones.

Para finalizar la negociación tiene una directa relación con los actores, al igual que el grupo de competencias anterior, existen momentos complejos con los funcionarios y los sindicatos que intervienen constantemente. Según la percepción de la Directora los funcionarios trabajan para mantenerse en la organización y no para los usuarios. Respecto al entorno comprender el escenario es fundamental, pero para un Director es necesario contar con equipos de apoyo para sobrellevar las presiones. El punto más llamativo nace desde la construcción de alternativas, ya que la Directora describe explícitamente dos componentes dentro de esta competencia que son primordiales como lo es la creatividad y la flexibilidad, sin dejar de lado la rigurosidad. Los tres elementos anteriores aportan una valiosa base para el manejo de crisis y contingencias porque sólo así se forman las estrategias más efectivas para solucionar las situaciones de presión.

3.4.4 Representante del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio en el Comité de Alta Dirección Pública

3.4.4.1 Insertar la Organización en el Medio

Insertar la Organización en el Medio (Modelo de Competencias Políticas)	Insertar la Organización en el Medio	Representante del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio en el Comité de Alta Dirección Pública (extracto entrevista)
<p>1) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la</p>	<p>1. Análisis de entorno 2. Toma de decisiones políticas 3. Construcción de redes 4. Vinculación con las contingencias nacionales e</p>	<p>En general las habilidades blandas deben orientarse al liderazgo. En el caso de urgencia o crisis se derivan de un hospital a otro. En el caso de múltiples problemas se comienza una conexión de las redes de salud primero las que existen en la región o sino con la región</p>

<p>sociedad.</p> <p>2) Toma de decisiones políticas: Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia</p> <p>3) Construcción de redes: Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas.</p> <p>Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales: Relacionar la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.</p>	<p>internacionales</p>	<p>metropolitana.</p>
--	-------------------------------	-----------------------

3.3.4.2 Manejo de Crisis y Conflictos

Manejo de Crisis y Contingencias (Modelo de Competencias Políticas)	Manejo de Crisis y Contingencias	Representante del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio en el Comité de Alta Dirección Pública (extracto entrevista)
<p>1) Negociación: Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.</p> <p>2) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.</p> <p>3) Construcción de alternativas: Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Análisis de entorno 3. Construcción de alternativas 	<p>Respecto a los gremios, en el área de salud son muy fuertes, defienden lo indefendible, por lo cual debe existir un buen manejo en el tema de negociación, el ganar-ganar.</p>

conflictos.

En general el Representante del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio considera que el liderazgo es algo fundamental en ambos grupos, ya que el líder de una organización debe saber manejar situaciones de presión o conflicto.

De igual forma detalla que un Directivo del SSVSA no necesariamente debe ser médico o pertenecer a una profesión del área de la salud, ya que existen clínicos que se desempeñaron de forma destacada en su cargo. Por lo cual el Representante del SSVSA considera que es necesario que los Directivos posean herramientas de gestión, administración, recursos humanos y negociación. Un Directivo puede ser de otra profesión, en especial del área administrativa, pero debe haber tenido formación en el área de salud.

También se considera otra variable importante en los cambios que han ocurrido en los cargos de dirección, ya que como lo describe el Sr. Aranguiz hace 10 años atrás en su mayoría estos cargos eran abastecidos por médicos, en la actualidad ellos consideran que las remuneraciones son bajas por lo cual deciden no presentarse a los concursos de alta dirección pública.

A modo de conclusión los elementos entregados por el Representante del SSVSA son generales respecto al modelo de competencias políticas, pero aportan en gran medida al perfil de profesional que ocupan los cargos de alta dirección pública del Servicio Salud, lo cual trasciende y permite unir variables obtenidas de los Directivos entrevistados.

**3.4.5 Presidenta de la Asociación de Funcionarios de Salud
Municipalizada de Valparaíso**

3.4.5.1 Insertar la Organización en el Medio

Insertar la Organización en el Medio (Modelo de Competencias Políticas)	Insertar la Organización en el Medio	Presidenta AFUSAM Elizabeth González (extracto entrevista)
<p>1) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad.</p> <p>2) Toma de decisiones políticas: Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia.</p> <p>3) Construcción de redes: Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional formando alianzas estratégicas.</p> <p>Vinculación con las contingencias nacionales</p>	<p>1. Análisis de entorno</p> <p>2. Toma de decisiones políticas</p> <p>3. Construcción de redes</p> <p>4. Vinculación con las contingencias nacionales e internacionales</p>	<p>1) Análisis de entorno: Desde el punto gremial se debe tener un Visión política de todo tipo, debe saber que esa sociedad civil que más adelante tendrá que pedir solicitudes. Todo influye para que tenga un enfoque, para eso hay herramientas, hay un momento político para todo, hay veces que debe esperar, porque puede estar en un momento no adecuado. Como dirigente debe tener una visión holística, saber cómo negociar y en qué momento.</p> <p>2) Toma de decisiones políticas: Uno debe decidir cuál es el momento preciso, a veces se debe tomar decisiones para esperar</p>

e internacionales:

Relacionar la organización con la contingencia, aportando y colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.

y dejar que otros actores actúen para no disminuir su poder, por ejemplo el caso de los estudiantes.

3) Construcción de

redes: Hay redes formales dadas por la investidura. Las que hacen crecer estas organizaciones son las redes informales, y son las más importantes, tu logras no solo establecer redes también alianzas. .

También cada comuna tiene escenarios diferentes. Hay más de un gremio en salud, pero negociamos juntos, en temas que tienen que ver con la organización en conjunto, así se forman alianzas.

4) Vinculación con las contingencias nacionales e

internacionales:

Respecto a la contingencia nacional, hay veces que el gobierno levanta

		<p>información y nos enteramos a través de los medios y no antes de dar a conocer la información. Se levanta la alarma, y que no podemos manejar porque no ha llegado como protocolo, un decreto, una información formal. No teníamos conocimiento total en situaciones críticas. Creo que primero se debe levantar el trabajo de quienes están involucrados. El componente comunicacional es muy fuerte.</p>
--	--	---

El cuadro comparativo expone en primera instancia el análisis de entorno para el Modelo de Competencias Políticas se enfoca en identificar los actores, el funcionamiento de la organización y la relación con la sociedad. Para la Presidenta de AFUSAM es vital tener una visión holística y/o política de lo que está sucediendo. Además comprender que la sociedad civil está atenta a las acciones de las organizaciones en especial las de salud. También todo influye para tener un enfoque del entorno, hay herramientas que ayudan a determinar o diagnosticar lo que sucede. Siendo lo más relevante lo que se describe como el “momento político” evaluar las condiciones que existen, el entorno, para considerar en que instante llevar a cabo ciertas demandas o realizar acciones que tengan consecuencias políticas y repercutan en los funcionarios.

Respecto a la toma de decisiones la Presidenta de AFUSAM se refiere a lo explicado con anterior, la primera decisión es diagnosticar el entorno para encontrar el momento preciso para actuar, comenta de igual forma que existieron situaciones en las cuales habían grandes demandas en el área de salud, pero no podían ser exigidas por movimientos sociales fuertes y trascendentes para el país. Considera que con los actores se debe ser solidario, ya que al exigir demandas dos actores diferentes se torna más dificultoso conseguir soluciones, por lo cual se debe esperar y apoyar a quien en ese instante es su ventana de oportunidad.

En cuanto a la construcción de redes la Presidenta de AFUSAM plantea que las redes formales están dadas por investidura, en cambio las redes informales son las que hacen crecer a la organización, afirmando que estas redes luego se pueden transformar en alianzas. Para el Modelo de Competencias Políticas efectivamente las redes se forman a través de actores y generan alianzas estratégicas para lograr objetivos, contextualizando esta información con el cargo de la entrevistada, las redes en los gremios se transforman en una base para unirse y ejercer demandas logrando así llegar a buen término en una negociación, tal como lo afirma la Presidenta “negociamos juntos”.

Por último las contingencias nacionales e internacionales la Presidenta afirma que durante los últimos Gobiernos en Chile se han producido errores en momentos de cambio al sistema de salud o en contingencias recientes, éstos serían la falta de comunicación formal y planificación para enfrentar situaciones críticas. Al no existir información uniforme y establecida se genera caos, tanto para la población atendida como para los funcionarios. Para la entrevistada es fundamental establecer con claridad el modo de como se llevarán a cabo situaciones de contingencia y planificar los pasos a seguir, pero sin establecer lo anterior se genera caos.

Como conclusión la Presidenta de AFUSAM comprende de forma acorta cómo su organización se inserta en el medio, es capaz de visionar en qué momento debe actuar y visualiza escenarios posibles de acuerdo a las consecuencias que existirán de acuerdo a las decisiones tomadas. Claramente desempeña un cargo que las competencias políticas son mayores que las competencias técnicas y entiende a cabalidad la importancia de la construcción de redes, las alianzas estratégicas que se pueden formar y el papel de la comunicación como elemento importante para la coordinación.

3.4.5.2 Manejo de Crisis y Conflictos

Manejo de Crisis y Contingencias (Modelo de Competencias Políticas)	Manejo de Crisis y Contingencias	Presidenta AFUSAM Elizabeth González (extracto entrevista)
<p>1) Negociación: Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.</p> <p>2) Análisis de entorno: Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.</p> <p>3) Construcción de alternativas: Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar conflictos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Análisis de entorno 3. Construcción de alternativas 	<p>1) La empatía como primer lugar es fundamental, ya que con los funcionarios deben ser escuchados, aunque no pertenezcan al mismo lugar de trabajo o de la misma profesión. El dirigente debe tener una capacidad social, el cargo es de 24 hrs. Cada uno tiene intrínsecamente el liderazgo. . Luego ser estratégico y permanecer en el dialogo, ser visionario, ver las ventanas de oportunidades. Si tenemos que enfrentar momentos más complejo lo hacemos igual, en cada consultorio hay un representante que está pendiente de los compañeros. También hay situaciones que</p>

uno observa y los propios funcionarios no, que se acostumbran a estas condiciones. También evaluar los actores en general y ahí generar estrategias. La información es importante para los funcionarios, debe ser igualitaria para todos y aprovechar las redes sociales. Un gremio debe ser un buen controlador social.

2) Todas las negociaciones son estratégicas, no creo que se puedan conseguir objetivos si no miras primero tu entorno. Evaluar el escenario, reconocer otros actores y sus intereses. El tema del entorno es fundamental, debes ser muy responsable, porque hay una cantidad enorme de trabajadores que confían en uno.

3) Cuando uno negocia debe tener tres

		opciones, evaluar los escenarios. En una organización así debes tener algo solido y no debe ser para todos porque si no pierde importancia. En momentos de crisis, tomamos toda la información de los actores relevantes, para hacer un historial. Uno debe ser estratégica, utilizar todas las herramientas.
--	--	---

De acuerdo al cuadro comparativo la negociación para el Modelo de Competencias Políticas es la habilidad para resolver conflictos en que se enfrentan dos o más partes, frente a la opinión de la Presidenta de AFUSAM primero que todo un dirigente debe tener empatía, todos los funcionarios deben ser escuchados por lo cual se va desarrollando un rol social, en segundo lugar debe ser estratégico para resolver conflictos, pero se debe mantener en el dialogo, por último ser visionario y evaluar los posibles escenarios, visualizar las ventanas de oportunidad. Para el Modelo estos elementos son fundamentales en el proceso de negociación, ya que da un precedente de las características de un dirigente.

Respecto al análisis de entorno la Presidenta establece que todas las negociaciones son estratégicas, por lo cual lograr objetivos depende primero de visualizar el entorno y el contexto que se está dando. Según como lo plantea el Modelo es válido, ya que diagnosticar la situación y evaluar los actores es indispensable para obtener resultados favorables en momentos no sólo de negociar, sino de crisis o contingencias. Además la entrevistada expone hay responsabilidad con los funcionarios, por lo cual evaluar el entorno es necesario para no generar despidos en ciertas épocas del año cuando se levantan demandas.

Por último la construcción de alternativas para la Presidenta de AFUSAM debe estar dada por tener tres opciones y evaluar los escenarios posibles de cada una de ellas, explicándolo en un contexto de negociación. Además considerar toda la información posible de los actores y realizar un historial de ellos que ayudará a comprender las acciones que realizan. Para el Modelo de Competencias Políticas la información es utilizada para tomar decisiones en primera instancia, pero según lo planteado por la entrevistada es significativo considerar la información que se puede obtener de los actores, ya que eso revela un punto estratégico en el tema de negociación.

En general el segundo grupo de competencias políticas estuvo orientado a como se lleva una negociación, la importancia del entorno al momento de enfrentar situaciones conflictiva, la identificación de actores y las estrategias a trazar para determinar sus reales intereses, etc. Visualizar la opinión desde una Directiva que representa a los funcionarios de la salud aporta un complemento interesante al modelo de competencias políticas generando puntos nuevos y diversos que ayudan a la comprensión de los movimientos gremiales y además a un perfeccionamiento del modelo.

3.5 Análisis de Competencias Políticas de los Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio

Frente a lo anterior se pudo determinar importantes inferencias de los cinco entrevistados, respecto al grupo Insertar la Organización en el Medio, el primer punto denominado análisis de entorno se desprende que hay un eje fundamental que los Directivos consideran que son los actores que participan, de igual manera reconocen tener una conexión con la comunidad que es usuaria del servicio de salud y relacionarse con ella por medio de juntas vecinales. La diferencia nace que existen Directivos que comprenden y abordan aun más el tema del entorno como el momento preciso para realizar acciones en beneficio de la organización, lo que aclaran como la lectura de todo desde un punto externo, y son aquellos Directivos que no son elegidos por el Servicio de Alta Dirección Pública y tampoco están a cargo de una organización compleja en relación a la cantidad de funcionarios ni a la especialidad de la labor.

En segundo lugar la toma de decisiones se dieron opiniones diferentes, pero en su mayoría proveen que antes de tomar una decisión se debe evaluar el escenario, considerar los actores que pueden estar involucrados. Sólo uno precisó que debía realizar una jerarquización de los problemas para tomar decisiones sobre la

organización, de lo cual no relaciona factores importantes con la organización y el entorno, sino materias que aparentemente son internas.

Como tercer elemento la construcción de redes para los Directivos son importantes, no hay una opinión diferente sobre la necesidad de construir vínculos que pueden colaborar en diferentes situaciones, ya sean de presión o para generar alianzas estratégicas, también son utilizadas para efectuar intercambio de recursos humanos que alimentan a la organización de nuevos conocimientos.

El último punto del grupo, vinculación de contingencias y crisis, relacionan la competencia con situaciones internacionales que pueden darse respecto a la economía, pero en otros casos hay un consenso en explicar que al momento de producirse una contingencia a nivel nacional las ordenes provienen del poder central por lo cual en este último tiempo el elemento comunicacional no ha sido manejado correctamente al dar conocimiento a la población de acciones que se realizarían por los consultorios, siendo estos aún no comunicados y son quienes llevarían a cabo planes o programas del Gobierno. Lo cual los Directivos plantean esta carencia de información formal y uniforme en el momento que ocurren contingencias nacionales.

Para el segundo grupo de competencias políticas denominado Manejo de Conflictos y Crisis, en el punto de negociación fueron homogéneas las opiniones los Directivos respecto a los gremios que tienen una gran influencia en el Servicio de Salud. Consideraron la necesidad de reeducar a los gremios, ya que realizan acciones que no van en beneficio de los usuarios, sino de los propios funcionarios. Respecto del momento de negociar con ellos explicaron la necesidad de contar con información y además de reconocer los actores que intervienen, todo aquello ligado a negociación goza de altos puntos de estrategias para alcanzar los objetivos deseados. De igual forma visualizar el escenario o contexto en que suceden es vital para evaluar las consecuencias que puedan existir a futuro.

El segundo punto es nuevamente el análisis de entorno, aunque goce de reiteración es necesario como se ha vislumbrado para las diferentes habilidades, ya que permite visualizar las posibles consecuencias que existirán a futuro, identificar los actores y grupos de interés. Para los directivos esto se ha dado por la experiencia, ya que los temas relacionados con negociación y conflictos son intangibles, por lo cual visionar lo que el actor desea se torna difícil, pero aseguraron que todo lo anterior se relaciona con las estrategias.

Por último la construcción de alternativas en un momento de conflicto para los Directivos es necesario considerar alrededor de tres para la solución de problemas, ante aquello se deben considerar diferentes variables, entre ellas los actores y la información con que se dispone. De igual forma es importante considerar como lo expuso una entrevistada que la base de la construcción de alternativa goza de elementos de creatividad, flexibilidad y rigurosidad, concluyendo que si se cuenta con esto las soluciones resultan ser las menos visualizadas, pero que normalmente son buenas estrategias.

3.5.1 Propuesta de Modelo de Competencias Políticas de los Directivos Públicos del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio

Respecto a la Propuesta de un Modelo de Competencias Políticas se puede precisar lo siguiente:

Insertar la Organización en el Medio

<p>1) Análisis de Entorno -Análisis de Actores</p>	<p>Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender el entorno en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización. Comprender la institución y como esta se relaciona con la sociedad.</p>
<p>2) Toma de decisiones Políticas</p>	<p>Capacidad para decidir mediante información que se posee con el fin de crear una buena estrategia.</p>
<p>3) Construcción de redes - Vínculos estratégicos</p>	<p>Identificar actores estratégicos para la organización que aporten al desarrollo de ésta en el entorno. Crear vínculos que colaboren en la gestión institucional y en la solución de situaciones de presión formando alianzas estratégicas.</p>
<p>4) Vinculación de contingencias nacionales e internacionales</p>	<p>Relacionar la organización con la contingencia, aportando y</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación formal 	<p>colaborando en la solución de problemas de índole nacional o internacional, vinculando la organización con otros organismos que realicen acciones para alcanzar soluciones estratégicas y oportunas.</p> <p>Contar con información formal y uniforme para llevar a cabo los planes en los casos de contingencias.</p>
---	--

En el modelo anterior se propone puntos específicos para las competencias políticas, relacionado con la condición permanente de la identificación de los actores y el análisis de entorno. De igual forma se consideró en la vinculación de las contingencias nacionales e internacionales la comunicación que debe haber desde el gobierno central hacia los centros de salud, ya que de no ser así afecta directamente a los usuarios del servicio por la falta de coordinación de las autoridades.

Manejo de Conflictos y Crisis

<p>1) Negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Actores 	<p>Habilidad para resolver disputas o diferencias entre dos o más partes. Identificar los actores en conflicto y los intereses de éstos. Reconocer las demandas y el objeto de negociación, contando con alternativas para alcanzar acuerdos.</p>
<p>2) Análisis de Entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Actores 	<p>Capacidad para identificar los actores que se relacionan con la organización, comprender la situación en que se desarrolla ésta y su interacción. También el análisis de contingencias que vinculan a la organización.</p>
<p>3) Construcción de alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vínculos estratégicos 	<p>Habilidad para crear diferentes alternativas en momentos de tensión para la organización, considerando la</p>

mejor estrategia y la posibilidad más viable para manejar conflictos. Generar diferentes escenarios y construir vínculos estratégicos.

La propuesta de este segundo grupo se relaciona directamente en cada uno de sus puntos con el análisis de actores para lograr objetivos, como lo describían los Directivos es indispensable reconocer con qué actor se puede llegar algún acuerdo o formar vínculos para alcanzar convergencia, de igual forma la construcción y acción de estas redes están destinadas a actuar dependiendo del entorno que se esté generando en ese momento.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

Al iniciar la investigación el objetivo principal era determinar las competencias políticas de los Directivos Públicos de la Red Asistencial del Servicio Salud Valparaíso-San Antonio, con el fin de establecer habilidades que fueran específicas para su cargo y que atributos debía poseer el Directivo Público. Para lograr lo anterior se debía entrevistar a autoridades relacionadas con el Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio y al mismo tiempo considerar concursos de Alta Dirección Pública. Por lo cual los entrevistados fueron Director del Hospital Carlos Van Buren, Director Hospital San José de Casablanca, Directora Centro de Salud Familiar de Rodellillo, Presidenta de la Asociación de Funcionarios de Salud Municipalizada y Representante en el Comité de Alta Dirección Pública del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio.

La génesis de la investigación fue comprender el papel del Directivo Público y las habilidades necesarias para su función, realizado lo anterior era primordial establecer que eran competencias políticas de acuerdo a estudios pasados y propuestas de connotados investigadores, lo cual derivó en centrar la investigación de competencias políticas en tres teorías: La primera realizada por Losada i Madorran (1999) que postula tres diferentes grupos, del cual se desprende uno denominado Gestión del Entorno que se asemeja a las habilidades políticas de un Directivo. La segunda teoría pertenece a Longo (2002) donde involucra elementos de Mark Moore, presentando de igual manera tres grupos en el cual el Directivo debe desenvolverse, uno de ellos llamado Gestión del Ambiente se relaciona con la formación de redes. Y tercero la propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en que presenta tres grupos de competencias por lo cual para esta investigación se seleccionó aquellas que fueron consideradas como competencias políticas. Establecido lo anterior se extrajeron los elementos fundamentales de cada teoría con el fin de formar una definición de competencias políticas y establecer un modelo.

El Modelo de Competencias Políticas se estableció en dos grupos, el primero Insertar la Organización en el Medio y el segundo Manejo de Conflictos y Contingencias, ambos poseen atribuciones específicas que son parte de las mencionadas anteriormente que permiten comprender y relacionarse entre ambas.

Luego se crearon tablas por cada grupo de competencias de tres columnas considerando en la primera el Modelo de Competencias Políticas específicamente, en

la segunda columna se nombraron las Competencias y en la última la opinión del entrevistado con el fin de realizar el análisis y comparación de su perspectiva.

Respecto a la pregunta planteada al inicio del trabajo las Competencias Políticas de los Directivos se respondió de acuerdo al Modelo que se planteó y así establecer un eje por lo cual los entrevistados pudieron considerar cuales competencias eran necesarias y también aportar a contribuir a la propuesta.

En general para ambos grupos de competencias políticas existen dos elementos que están constantemente presentes y unidos, estos son el análisis de entorno y los actores. Los Directivos los mencionaron en la mayoría de los atributos considerando que éstos son variables indispensables para la toma de decisiones.

De acuerdo a la observación dada por elementos obtenidos en las entrevistas, los CESFAM que se encuentran insertos en una comunidad que está alejada de otros servicios públicos su trabajo se torna más complejo debido a la imagen que representan, por lo cual debería ser considerado el cargo de Director de CESFAM en el Sistema de Alta Dirección Pública. Al tener aquella condición de territorialidad, se torna aún más complejo, ya que las personas ven reflejado al Estado en el CESFAM que es el lugar que se encuentra entre sus hogares. Manejar esta condición produce que los funcionarios se vean destinados a realizar labores que no están asignadas y en la mayoría de los casos sólo se hace por una voluntad de colaborar con la población. Además los CESFAM son los que implementan directamente programas y planes de Gobierno por lo cual los Directivos deben estar capacitados para transformar estas orientaciones políticas en acciones técnicas en el momento de la implementación.

Para finalizar es importante que el Sistema de Alta Dirección Pública reconsidere la necesidad de crear atributos específicos para cada cargo, durante la investigación los perfiles de los concursos de los cargos del SSVSA no existían sustanciales diferencias y tampoco especificaciones para el ejercicio del cargo. Situación que genera una uniformidad en las postulaciones sin considerar las capacidades reales que necesita un Directivo de un Hospital de Alta Complejidad, por ejemplo, que son diferentes a las que necesita el Directivo del Servicio de Salud. Es primordial la reiteración de la importancia de los Centros de Salud Familiar en la población que se encuentra alejada de otros servicios públicos, su desempeño se ejerce con un rol social más sólido y de empatía constante. De igual considerar que un Directivo puede ser una persona que no pertenece a una profesión médica, lo esencial es que conozca materias de

administración, gestión, control, comunicación, etc. Pero que posea atisbos de reconocer a la organización y su cultura organizacional.

Es síntesis la investigación realizada arroja elementos importantes para la construcción de perfiles específicos para el área de salud, si ésta se llevara a niveles nacionales arrojaría competencias políticas indispensables para el cargo, colaborando en una modernización de los perfiles y los concursos de Alta Dirección Pública en el área de Salud. Los Directivos comprenden la necesidad de contar con mayores capacidades para ejercer su cargo, en especial comprender el entorno e identificar actores. De igual modo dotar al Estado de Directivos Públicos mayormente capacitados con conocimientos claves y específicos para su cargo sería un elemento importante para mejorar el sistema de salud pública en Chile.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, Burgos, Ganga. (2012). Coincidencias y diferencias de la oferta y la demanda en la formación de directivos públicos: una mirada al caso chileno. *CLAD Reforma y Democracia* .
- Araya/Burgos cita a CLAD 2003. (2009). *La formación de directivos públicos: una revisión de coherencias*,. Salvador de Bahia, Brasil.
- Canales. (2006). *Metodologías de Investigación Social: Introducción de Oficios*. Santiago, Chile: LOM.
- Carlos Losada Madorrán. (1995). *Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública*. Barcelona: Documentación Administrativa.
- Centro Familiar Plaza Justicia. (2007). *Centro Familiar Plaza Justicia*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Centro Familiar Plaza Justicia:
http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fssvalparaiso.redsalud.gob.cl%2Furl%2Fitem%2F5da333dd765bb201e04001011e01154e.ppt&ei=CsefUKO0NsPA0QHN24DwBw&usg=AFQjCNHmvCCnWM-7WUD_ZZ_dz3BGIUu9uA
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. (1998). *Gerencia Pública Elementos para un Debate*. Santiago .
- Costin. (1970). *Management Profiles in Bussiness and Government*.
- Dental Consultorio Jean Marie Thierry. (2009). *Dental Consultorio Jean Marie Thierry*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Dental Consultorio Jean Marie Thierry:
<http://dentaljmtvalpo.blogspot.com/>
- Etimología de Chile*. (1998). Recuperado el 5 de Noviembre de 2012, de Etimología de Chile: <http://etimologias.dechile.net/?competencia>
- Fayol. (1961). *La industrialización del Estado*.
- Hospital Carlos Van Buren. (s.f.). *Hospital Carlos Van Buren*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de Hospital Carlos Van Buren:
http://www.hospitalcarlosvanburen.cl/home/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=57
- Hospital Dr. Eduardo Pereira. (s.f.). *Hospital Dr. Eduardo Pereira*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de Hospital Dr. Eduardo Pereira: <http://www.hep.cl/>
- Hospital Psiquiátrico del Salvador. (s.f.). *Hospital Psiquiátrico del Salvador*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Hospital Psiquiátrico del Salvador:
http://www.hdsalvador.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=27
- Iacoviello. (2010). *La calidad institucional del servicio civil chileno: evolución, avances y desafíos pendientes*. Santo Domingo.

- Joseph Schumpeter. (1912). *Teoría del desenvolvimiento económico*.
- Longo. (2002). *El Desarrollo de Competencias Directivas en los Sistemas Públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*. Barcelona.
- Manuel Villoria. *La Función Directiva Profesional*. Instituto Universtario Ortega y Gasset- Universidad Rey Juan Carlos.
- Melvime Dalton/Alvaro Zapata. (1995). *Cuadernos de Administración N° 20/Univrsidad Del Valle*.
- Metcalf. (1989). *La Modernización de la Gestión Pública*. INAP.
- Metcalf y Richards. (1987). *Improving Public Management*. Sage.
- Ministerio del Interior, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo. (2002). *Diccionario de Administración Pública Chilena*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Mintzberg. (1983). *La Naturaleza del trabajo directivo*.
- Moore. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor Público*. Barcelona: Paidós.
- Nieto. (1987). *Los estudios sobre la Administración Pública: la necesidad de construir una disciplina*. Simposium sobre Capacitación Gerencial en las Administraciones Públicas.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. España: ESPASA LIBROS.
- Rosa María Espinosa Elorza. (2008). *Sobre el origen de algunos términos relacionados con la Dirección. Un viaje por tierra, cielo y mar*. Cuadernos del Instituto Historia de la Lengua.
- Servicio Civil*. (s.f.). Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de Servicio Civil:
<http://www.serviciocivil.gob.cl/>
- Servicio de Salud Valparaíso San Antonio. (s.f.). *Servicio de Salud Valparaíso San Antonio*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de Servicio de Salud Valparaíso San Antonio:
http://ssvalparaiso.redsalud.gob.cl/url/page/ssalud/ssvalparaiso/g_conozcanos/ss_valpasa_conozcanos_mision_y_vision.html

ANEXOS

Nombre: Jaime González Moya

Cargo: Director Hospital San José de Casablanca

	TEMAS	TOPICOS	NOTAS
1	HISTORIA PERSONAL	-FORMACION	Enfermero de la Universidad de Chile. Cuenta con diferentes Postítulos realizados en Chile, Cuba y Japón. Docente de la Universidad de Valparaíso. Experiencia en proyectos sociales.
		-EXPERIENCIA PROFESIONAL	Se desarrolla hace 26 años en el área de la Salud. Hace un año es Director del Hospital San José de Casablanca. En la docencia lleva 18 años desempeñándose.
		-EXPERIENCIA POLÍTICA	No cuenta con experiencia política ni milita en ningún partido político

2	COMPETENCIAS	-CAPACIDADES INNATAS	Deben existir capacidades para dirigir
		-HABILIDADES NECESARIAS	Liderazgo
		-COMPETENCIAS PROFESIONALES	Deben existir 4 áreas para ser Director: 1) Experiencia de Director, Administración y Gestión 2) Experiencia Clínica 3) Hacer docencia 4) Investigación Un Director debe ser reconocido como clínico, entender desde el Alma Mater.
		-COMPETENCIAS POLÍTICAS	1) Análisis de Situación A) Se debe entender dos entornos: <u>Intra:</u> levantar un diagnóstico de situación. <u>Extra:</u> debe ser participativa, con

		<p>Redes</p> <p>d) Vinculación con las Contingencias Nacionales e Internacionales</p> <p>2) Manejo de Crisis y Contingencias</p> <p>a) Negociación</p> <p>b) Análisis de Entorno</p> <p>c) Construcción de Alternativas</p>	<p>informantes claves.</p> <p>B) Debe existir una priorización de los problemas. Hay una matriz de problemas decisional. Analizar la jerarquía de problemas.</p> <p>C) En el Hospital existe una red vecinal con las juntas de vecinos de Casablanca. Es una condición necesaria para el desarrollo de la organización. En el caso de problemas graves se traslada a otro hospital mediante la red del servicio de salud.</p> <p>D) Existe vinculación con otros países que permiten hacer pasantías en el Hospital</p> <p>2) Manejo de Crisis y Contingencias</p> <p>A) Primero se invitan a los gremios y mantenerlos informados. Existen funcionarios conflictivos. En algunos casos se debe enfrentar.</p> <p>B) La experiencia ayuda a analizar lo que el otro desea conseguir, por lo cual se comienza a trazar.</p> <p>C) Siempre un proyecto debe tener más de una alternativa, pensar en el objetivo final, pero deben haber varios medios. Hay un enfoque de riesgo donde las necesidades superan los recursos que hay. En el caso de crisis se cuenta con un comité de gestión que colabora.</p>
--	--	--	--

3	ROL	AGENTE DE MODERNIZACIÓN	Parte de la modernización del Hospital, siguiendo los lineamientos centrales, además debe existir un enfoque psicosocial.
---	-----	-------------------------	---

4	RESPONSABILIDAD	IMPACTO EN SU QUE HACER	<p>El sello personal se relaciona con la imagen, por ejemplo uniformar al personal, pintar el Hospital.</p> <p>También contar con un Servicio de Urgencia Nuevo.</p> <p>La imagen del Hospital diferente, más transparente.</p> <p>Además de involucrar a la ciudad con el Hospital destacando artesanos y artistas locales dándoles espacio para exhibir sus obras como una muralla del hospital destinada a aquello, el fin es vincular la identidad local con el Hospital.</p>
---	-----------------	-------------------------	---

Nombre: Juan Carlos Aranguiz

Cargo: Jefe de Auditoria del SSVSA, representante del Servicio en el Comité del SANDP

	TEMAS	TOPICOS	NOTAS
1	HISTORIA PERSONAL	-FORMACION	Médico, en la actualidad realiza un Magíster
		-EXPERIENCIA PROFESIONAL	Se ha desarrollado durante años en el Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio
		-EXPERIENCIA POLÍTICA	Ninguna

2	COMPETENCIAS	-CAPACIDADES INNATAS	No necesariamente debe ser un “clínico” quien dirija una organización de salud, pero sí debe contar con experiencia en esta área.
		-HABILIDADES NECESARIAS	Liderazgo es la más necesaria
		-COMPETENCIAS PROFESIONALES	Respecto a quien debe dirigir una organización de salud, siendo un cargo ocupado tradicionalmente por Médicos, hay algunos que hicieron un muy buen trabajo como otros no. Lo ideal que quien lo dirija debe tener experiencia en salud, pero no necesariamente un médico, debe conocer temas de administración y gestión.
		-COMPETENCIAS POLÍTICAS	En general las habilidades blandas deben orientarse al liderazgo. En el caso de urgencia o crisis se derivan de un hospital a otro. En el caso de múltiples problemas se comienza una conexión de las redes de salud primero las que existen en la región o sino con la región metropolitana. Respecto a los gremios, en el área de salud son muy fuertes, defienden lo indefendible, por lo cual debe existir un buen manejo en el tema de negociación, el ganar-ganar.
		1) Análisis de situación a) Análisis de Entorno b) Toma de decisiones c) Construcción de Redes d) Vinculación con las Contingencias Nacionales e Internacionales	
		2) Manejo de Crisis y Contingencias a) Negociación b) Análisis de Entorno c) Construcción de Alternativas	

3	ROL	AGENTE DE MODERNIZACIÓN	Lo ideal es buscar Directivos capaces en gestión que pueden comprender esta organización y al usuario. Después de todo la gente que acude en su mayoría es porque no tiene otra opción.
	RESPONSABILIDAD	IMPACTO EN SU QUE HACER	Contribuir a la búsqueda de Directivos que tengan una gran experiencia en salud, que no necesariamente sean médicos o enfermeros o de cualquier otra profesión que pertenezco al área de medicina, sino Directores que sepan de administración.

Nombre: Claudio Fernández Molina

Cargo: Director Hospital Carlos Van Buren

	TEMAS	TOPICOS	NOTAS
1	HISTORIA PERSONAL	-FORMACION	Ingeniero Comercial de la Universidad Católica de Valparaíso.
		-EXPERIENCIA PROFESIONAL	32 años de experiencia profesional. En 1980 es contratado en el Hospital Gustavo Fricke como Jefe de Contabilidad. Luego postula a subdirector administrativo del Servicio de Salud Atacama, en el cual trabajó durante 3 años, para luego permanecer 6 meses en el Hospital Claudio Vicuña como Subdirector Administrativo. Hasta 1990 sigue desempeñándose en el área de salud pública en diferentes servicios, para luego migrar al área privada en CENTROMED durante 11 años. Vuelve a desempeñar cargos en el servicio de salud como Subrogante del Subdirector Administrativo del Hospital Gustaba Fricke, más tarde se encarga del pabellón quirúrgico como jefe de éste. Más tarde postula al concurso de Alta Dirección como Directivo del Hospital San Camilo de San Felipe, que lo llevará a estar por casi 3 años en el cargo.
		-EXPERIENCIA POLÍTICA	No posee ninguna experiencia política

2	COMPETENCIAS	-CAPACIDADES INNATAS	Un Directivo debe poseer la capacidad escuchar a las personas, disposición para tratar con personas tanto de trabajo de equipo como con los usuarios.
		-HABILIDADES NECESARIAS	Liderazgo

		<p>-COMPETENCIAS PROFESIONALES</p>	<p>El que dirige una organización debe conocer temas de Administración y Gestión, ya que se manejan grandes cifras económicas, además de gran cantidad de personal.</p>
		<p>-COMPETENCIAS POLÍTICAS</p> <p>1) Análisis de situación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de Entorno b) Toma de decisiones c) Construcción de Redes d) Vinculación con las Contingencias Nacionales e Internacionales <p>e) Manejo de Crisis y Contingencias</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Negociación e) Análisis de Entorno f) Construcción de Alternativas 	<p>1) Análisis de Situación</p> <p>A) Está ligado con conocer la relación con las autoridades de la comuna, con la comunidad organizada.</p> <p>B) Se vincula con conocer la realidad local, los actores que están involucrados.</p> <p>C) Existen redes formales como son las ligadas al Servicio de Salud cuando ocurren emergencias, o hay redes nacionales que dependen de la especialidad de cada Hospital, por ejemplo nosotros vemos todo lo vinculado con neurocirugía, en Santiago el corazón, etc. Por eso en muchas ocasiones las personas son destinadas fuera de la ciudad y se forman redes cuando no hay lo necesario en este lugar para atender al paciente. El problema se produce cuando son trasladados y no hay una red de apoyo social, ya que ese paciente está acompañado de la familia, pero al llegar a otra ciudad no hay apoyo para hospedaje o alimentación. También existen las redes informales que son más rápidas y específicas, pero son dinámicas y tienen una directa dependencia de cada actor y como éste</p>

se vincula.
El Hospital cuenta con redes de docencia, impartiendo prácticas, pero además contando con personal que realiza especializaciones al producirse intercambios. Por ejemplo aceptamos alumnos en prácticas, pero docentes de la Universidad vienen a veces a impartir algún curso a nuestro personal. Por lo cual hay un intercambio de recursos humanos.

D) Chile no se encuentra exento de las crisis económicas y lo mismo sucede con el Hospital. Si se produce una escases de medicamentos habrá que recurrir a otro proveedor, a veces ellos no nos quieren vender porque tenemos deuda.

2) Manejo de Crisis y Contingencias

A) Primero que todo debe haber información, preocuparse por las necesidades básicas de los funcionarios, o sea que cuenten con uniformes limpios, buenas duchas, buenos baños, un buen casino. Pero es importante reeducar la parte de los gremios que existen en el sector salud.

B) Analizar los actores y mediar con quien es posible realizar algo.

C) Deben existir diferentes opciones. Evaluar el mercado, las redes, la información de la que dispone.

3	ROL	AGENTE DE MODERNIZACIÓN	
---	-----	-------------------------	--

4	RESPONSABILIDAD	IMPACTO EN SU QUE HACER	Los conocimientos son de todos, por lo cual hay que transmitirlos. El buen trato con las personas, saludarse y no ser indiferentes con quien trabaja. Escuchar a la gente también se relaciona con le buen trato.
---	-----------------	-------------------------	---

Nombre: Elizabeth González Barrientos

Cargo: Presidenta Asociación de Funcionarios de Salud Municipalizada de Valparaíso (AFUSAM)

	TEMAS	TOPICOS	NOTAS
1	HISTORIA PERSONAL	-FORMACION	Administradora Pública de la Universidad de Valparaíso hace 6 años. 18 años de experiencia en el área de Salud.
		-EXPERIENCIA PROFESIONAL	Secretaria, Oficial Administrativo, etc.

		-EXPERIENCIA POLÍTICA	No posee ninguna experiencia política partidista, hay opinión política, pero nada partidista
--	--	-----------------------	--

2	COMPETENCIAS	-CAPACIDADES INNATAS	Debe existir vocación de servicio, relacionado con la Comunidad. Deben haber competencias técnicas. El funcionario en Salud debe vocación porque presta un servicio a la comunidad. Hay que relacionarse con una serie de personas que tienen diferentes problemas.
		-HABILIDADES NECESARIAS	Liderazgo
		-COMPETENCIAS PROFESIONALES	Conocer de Administración y la Organización
		-COMPETENCIAS POLÍTICAS	<p>1) Análisis de Situación</p> <p>A) Desde el punto gremial se debe tener un Visión política de todo tipo, debe saber que esa sociedad civil que más adelante tendrá que pedir solicitudes. Todo influye para que tenga un enfoque, para eso hay herramientas, hay un momento político para todo, hay veces que debe esperar, porque puede estar en un momento no adecuado. Como dirigente debe tener una visión holística, saber como negociar y en qué momento. Considerar los actores y cuales serán sus reacciones. No se puede olvidar que somos representantes de los trabajadores, se trata de ser bien visionario. Siempre hay una oportunidad</p>
		<p>1) Análisis de situación</p> <p>a) Análisis de Entorno</p> <p>b) Toma de decisiones</p> <p>c) Construcción de Redes</p> <p>d) Vinculación con las Contingencias Nacionales e Internacionales</p> <p>2) Manejo de Crisis y Contingencias</p> <p>a) Negociación</p> <p>b) Análisis de Entorno</p> <p>c) Construcción de Alternativas</p>	

			<p>adecuada.</p> <p>B) Uno debe decidir cual es el momento preciso, a veces se debe tomar decisiones para esperar y dejar que otros actores actúen para no disminuir su poder, por ejemplo el caso de los estudiantes.</p> <p>C) Hay redes formales dadas por la investidura. Las que hacen crecer estas organizaciones son las redes informales, y son las más importantes, tu logras no solo establecer redes también alianzas. Hay alianzas con toda la Comuna, hay temas que se relacionan con otros servicios, por ejemplo la educación, hay programas que están relacionados con salud y educación, esto es unir alianzas con colegios para establecer objetivos y cumplirlos. Si no tuviéramos alianzas no podríamos tener reivindicaciones, que se hacen en conjunto. También cada comuna tiene escenarios diferentes. Hay más de un gremio en salud, pero negociamos juntos, en temas que tienen que ver con la organización en conjunto, así se forman alianzas.</p> <p>D) Pertenece a la Comisión Internacional de Salud Pública, recibimos capacitación, visitas, hay pasantes internacionales, donde se generan estos</p>
--	--	--	--

espacios con el resto del mundo. Estamos ligados a una cuestión formal internacional, ya sea la OMS, la OPS, etc.

Respecto a la contingencia nacional, hay veces que el gobierno levanta información y nos enteramos a través de los medios y no antes de dar a conocer la información. Se levanta la alarma, y que no podemos manejar porque no ha llegado como protocolo, un decreto, una información formal. No teníamos conocimiento total en situaciones críticas. Creo que primero se debe levantar el trabajo de quienes están involucrados y no por la información.

El componente comunicacional es muy fuerte. A veces en entrevistas lo que uno dice es totalmente diferente a lo que se comunica, la información es totalmente dirigida. Es difícil manejar las redes comunicacionales.

2) Manejo de Crisis y Contingencias

- A) La empatía como primer lugar es fundamental, ya que con los funcionarios deben ser escuchados, aunque no pertenezcan al mismo lugar de trabajo o de la misma profesión. El dirigente debe tener una capacidad social, el cargo es de 24 hrs.

Cada uno tiene intrínsecamente el liderazgo. El dirigente no gana más dinero siéndolo, sólo tenemos un fin, la satisfacción de que un trabajador esté contento uno se va contento. Luego ser estratégico y permanecer en el diálogo, ser visionario, ver las ventanas de oportunidades. Si tenemos que enfrentar momentos más complejos lo hacemos igual, en cada consultorio hay un representante que está pendiente de los compañeros. También hay situaciones que uno observa y los propios funcionarios no, que se acostumbran a estas condiciones. También evaluar los actores en general y ahí generar estrategias. La información es importante para los funcionarios, debe ser igualitaria para todos y aprovechar las redes sociales. Un gremio debe ser un buen controlador social.

B) Todas las negociaciones son estratégicas, no creo que se puedan conseguir objetivos si no miras primero tu entorno. Evaluar el escenario, reconocer otros actores y sus intereses. Por ejemplo durante las movilizaciones de los estudiantes del año anterior nosotros no podíamos salir a exigir

otras demandas porque entorpeceríamos todo su trabajo. Hay que ser solidarios.

El tema del entorno es fundamental, debes ser muy responsable, porque hay una cantidad enorme de trabajadores que confían en uno. Pero no todos los dirigentes piensan igual.

Las demandas de hoy se dan por cambiar el tipo de dotación de los funcionarios, hay pocos trabajadores en planta, por lo cual las asociaciones debemos estar pendiente lo que sucede los 31 de dic.

Otro tema es el trato del trabajador, por situaciones muy políticas queda gente a cargo que está dedocráticamente elegida y eso significa que ella no es la más indicada. Por lo cual a veces cambian a esas personas y un día es un escenario distinto porque es un actor diferente.

También mejorar las condiciones de trabajo. Por lo cual mucho sucede porque el Director es de Salud, sino un Director experto en Administración, Recursos Humanos, Control de Gestión, etc. En mi opinión deberían existir dos directivos por establecimiento para mejorar la gestión, la administración, el control que tenga la capacidad de hacerlo bien.

			<p>C) Cuando uno negocia debe tener tres opciones, evaluar los escenarios. En una organización así debes tener algo solido y no debe ser para todos porque si no pierde importancia.</p> <p>En momentos de crisis, tomamos toda la información de los actores relevantes, para hacer un historial. Uno debe ser estratégica, utilizar todas las herramientas.</p>
--	--	--	---

3	ROL	AGENTE DE MODERNIZACIÓN	<p>Claramente me siento un agente de modernización, ya que se ha logrado conseguir nuevas metas con el cambio del Presidente, donde antes todo era mucho más estructurado, no había trabajo grupal, menos comunicación y altos grados de descoordinación. Aquí hay un cambio radical en el cargo,</p>
---	-----	-------------------------	---

4	RESPONSABILIDAD	IMPACTO EN SU QUE HACER	<p>La carrera de Administración Pública aporta bastante en la visión de organización que se enseña. También la experiencia docente colabora en el trato con los trabajadores.</p>
---	-----------------	-------------------------	---

Nombre: Beatriz Villatoro Veloso

Cargo: Directora Centro de Salud Familiar de Rodelillo

	TEMAS	TOPICOS	NOTAS
1	HISTORIA PERSONAL	-FORMACION	Nutricionista de la Universidad de Chile, año 2003
		-EXPERIENCIA PROFESIONAL	Desde 2003 en un consultorio de San Ramón, Jefa de sector y subrogante del programa del adulto. Luego el 2007 al 2009 JUNJI. Después del 2009 al 2011 CESFAM de la Granja y ahora Directora del CESFAM Rodelillo
		-EXPERIENCIA POLÍTICA	No fui dirigente pero participé activamente del partido comunista. Desde la adolescencia y luego en la Universidad. Participé en cursos. Me alejé de la orgánica del PC.

2	COMPETENCIAS	-CAPACIDADES INNATAS	La adaptibilidad, la resistencia a la frustración, la flexibilidad pero al mismo tiempo la rigurosidad por el tema administrativo y burocrático que existe, por ende hay que adaptar esto al contexto. En el CESFAM de la Granja eran capacidades totalmente diferentes a las que necesito acá porque el contexto era diferente.
		-HABILIDADES NECESARIAS	En el caso del CESFAM La Granja las personas eran diferentes, muy antiguos y tuve que validarme a través del conocimiento. Habilidades interpersonales de poder leer la cultura organizacional. Comprender donde uno se encuentra, el liderazgo situacional que podría

			<p>determinarse.</p> <p>La credibilidad que la gente tiene hacia uno, si es una organización tecnicada es el conocimiento, pero si es por los vínculos hay algo que debe aglutinarlos tiene que ver con el liderazgo y hacerlo valer. Aglutinarlos a través de los efectos, en un ambiente tranquilo, que confían en ellos. Siendo rigurosa con el fin de que cumplan la tarea.</p>
		-COMPETENCIAS PROFESIONALES	<p>Lo técnico sólo se valida a través del conocimiento y la experiencia que te puede dar el cargo de cómo manejar las situaciones.</p>
		<p>-COMPETENCIAS POLÍTICAS</p> <p>1) Análisis de situación</p> <p>a) Análisis de Entorno</p> <p>b) Toma de decisiones</p> <p>c) Construcción de Redes</p> <p>d) Vinculación con las Contingencias Nacionales e Internacionales</p> <p>2) Manejo de Crisis y Contingencias</p> <p>a) Negociación</p> <p>b) Análisis de Entorno</p> <p>c) Construcción de Alternativas</p>	<p>1) Análisis de Situación</p> <p>A) Se hace intuitivamente, hay teoría para el análisis de actores. En la atención primaria no se sabe lo que va a suceder durante el día. La lectura de quien si y quien no, quien tiene el poder, ese tipo de cosas para un tecnócrata en un cargo de directivo no sirve, entre el sindicato, negociar mayores plazos en el servicio, etc. Podemos planificar algo a futuro y en realidad es dinámico. La lectura de las personas, porque razón viene hacia mi, formar alianzas estratégicas. La atención primaria aquí se organiza para los funcionarios no para los usuarios, aquí no existe el concepto de razón de servicio, tratamos de cambiar ese enfoque, pero es difícil. El sindicato es una patota sindical, si analizas el contexto de la atención primera la</p>

gente los visualiza como un enemigo, el sindicato debería aliarse con la gente, pero el enfoque está en otro lado.

Cuando uno dirige debe andar preocupado de los que hacen su trabajo, pero ellos creen que es una persecución personal.

En conclusión, uno debe tener esa habilidad política, saber leer lo que está pasando, y de decir lo que tienes que decir, y a quien se lo tienes que decir.

Aquí estamos para las personas, no para los funcionarios.

- B) Uno debe evaluar los diferentes escenarios probables, el supuesto. Tener una estrategia para cada uno de esos escenarios y evalúa cual será la que tendrá menos impacto como consecuencia, y ahí comienza a buscar los actores. Todo tiene un costo, pero uno toma el costo menor.
- C) “Mas vale tener amigos que plata” sirven más las redes informales, las redes las forman las personas. La formal están establecidas y hay más burocracia. Todo es tan dinámico y rápido que es en el momento ahora de solucionar.
- D) Somos la línea de fuego, somos quienes implementamos la política pública. Todo lo que sea una modificación es una sobrecarga para el

servicio, somos el nexo porque estamos en el territorio, el que está inserto en la comunidad, el órgano que representa al estado que está inserto en la comunidad. La gente cree que el consultorio es todo, es como un centro de atención para todo. Hay una falencia de tener todo online hace que nosotros nos veamos sobrecargados, piden cosas que pueden obtener por otros medios más rápidos. Quien diseña la política pública no ve el proceso de implementación donde las cosas son diferentes. Esta doble dependencia, tanto del Servicio de Salud como de la Corporación Municipal, de la Superintendencia de Salud, la SEREMI.

2) Manejo de Crisis y Contingencias

- A) Detectar necesidades, tratas de entregarle algo a cambio, tratas de ganar algo más de los que pierdes y dejar a todos contentos. Pero lo hago de forma intuitiva. Pero siempre existen algunas técnicas de lenguaje corporal que te ayuda a llegar a las personas.
- B) Habilidades que se adquieren con la práctica, detectar intereses, es difícil porque es intangible,

			<p>por lo cual adquiere ciertas habilidades, con quien negociar primero, o con quien negociar después.</p> <p>Los Directivos deben estar formados con coaching, es necesario, porque aquí no tienes otra recompensa, porque el equipo a veces se cansa. Pero se debe mantener la moral del equipo, porque si éste ve el líder flaquear todo se va abajo.</p> <p>C) La alternativas se van dando por la creatibilidad y flexibilidad, tratar de romper los esquemas de tratar de resolver las cosas desde lo mas impensable. Uno busca apoyo en los otros directivos, por ejemplo aquí me apoyo en el equipo de gestión. Tu no tienes todas las soluciones, necesitas apoyarte en otros.</p>
--	--	--	---

3	ROL	AGENTE DE MODERNIZACIÓN	<p>Espero ser parte de modernizar este lugar, que sea más valorado el servicio. Posicionar al Consultorio como una estructura o una visión del Estado preocupado por los ciudadanos.</p> <p>Por la convicción de que por algo estamos acá. Buscar la eficiencia, que no es valorado en el sector público. Hay un rol social.</p> <p>Tratar a las personas con respeto, no tener dobles caras. Siendo una persona cercana, flexible, pero rigurosa.</p>
---	-----	-------------------------	--

4	RESPONSABILIDAD	IMPACTO EN SU QUE HACER	<p>Mi sello creo que es tratar bien a las personas, el modo de producir esto es eso, es en general. Comprender que el usuario es un ser y debemos tratarlo con respeto. Detalles que las personas se sientan valoradas y un ser única. Mi deseo que la gente que viene aquí se vaya feliz, que nosotros no seamos una carga y que seamos un lugar donde la gente será bien tratada. Tengo que buscar la eficiencia, pero es un medio, pero que un alto porcentaje se vaya feliz, el completo bienestar. Hacer que las personas dejen de ser nadie o invisibles.</p>
---	-----------------	-------------------------	---