

## CAPÍTULO 48

### *COMPETENCIA EMPRENDEDORA EN GERENCIA PÚBLICA*

**Cecil Alvarez Uslar**

**Alejandro Andalaft Chacur**

**Alejandro Concha Astudillo**

Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción (Chile)

calvarez@udec.cl / aandalaf@udec.cl / aconcha@udec.cl

En las denominadas Economías de Mercado ha estado en el centro del debate el tema del tamaño del Estado, aunque claramente habría que matizar que con ello se quiere señalar la importancia de lo público y/o lo estatal, cuestiones diferentes. Junto a ello hay quienes privilegian en la discusión ya no el tema del tamaño del Sector en cuestión, sino que su eficiencia.

Dos Sectores de la gestión Pública que suscitan amplio debate, son la Salud y la Educación ya sea por los puntos de vistas disímiles o claramente antagónicos en estas áreas.

A nivel mundial la Organización Mundial de la Salud (OMS), propuso hace más de 25 años una definición de la salud basada en el bienestar y no en la ausencia de enfermedad.

*“La salud es un completo estado de bienestar físico, mental y social del individuo, la familia y de la sociedad en su conjunto. Constituye un bien social, un derecho de la humanidad y es componente esencial de la calidad de vida y del crecimiento y desarrollo integral de un país”.*

En nuestro país la salud es reconocida en nuestra Constitución como un derecho de todos los chilenos en el cual el Estado: *“Asegura a todas las personas el derecho a la vida, a la integridad física y psíquica de las personas”*(Art. 19nº1), por ello debe existir igualdad de oportunidades (art. 19 nº2), en el acceso a la protección de la salud individual y comunitaria, así como también internalizar que el cuidado de la salud constituye una política de Estado.

Este asume su rol desde la perspectiva que la salud es un derecho humano universal, debiendo por tanto implementar una política que cree las condiciones de salud que sean compatibles con el pleno ejercicio de este derecho.

La política de salud debe ser coherente con la política económica y social al aspirar por una parte, a un desarrollo estable de la economía y simultáneamente

*C. Álvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo*

una mejora significativa en las condiciones de vida de los sectores más postergados, procurando equilibrar los objetivos de crecimiento económico y equidad social. Consecuente con lo anterior, los postulados básicos que sustentan las políticas de salud son :

Solidaridad, Equidad, Integralidad, y Modernidad. Deteniéndonos en este último punto-modernidad-, dado que el sistema de salud debe considerar como condición necesaria la modernización tecnológica y científica así como también la administración de la salud, incorporando aquellos elementos que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia<sup>1</sup> del quehacer en salud en los ámbitos público y privado.

De allí que la asignación eficiente de recursos es cada vez más importante para mejorar la cobertura de prestaciones a una cada vez mayor demanda de los usuarios.

La situación de la Salud en Chile es heterogénea lo que se expresa en diferentes realidades que vive la población, hay localidades altamente urbanizadas otras rurales, con diferentes climas, etc y por consiguiente diferentes perfiles de daños en salud. Otra variable importante y preocupante es la demografía ya que nuestro país se encuentra en una etapa intermedia de transición demográfica lo que significa que si bien existe una importante población joven e infantil, la población adulta y senescente esta creciendo proporcionalmente más. Bastenos recordar que desde el año 1950 de una expectativa de vida de 53 y 57 años para el hombre y la mujer respectivamente, a fines del 2000 se eleva a 74 y 78 años respectivamente. Junto con ello la demanda ha ido cambiando, ya que se ha ido evolucionando de lo agudo a lo crónico en salud Pública: hoy se ha triplicado el porcentaje de muerte por causas cardiovasculares, propias de países mas desarrollados, en los últimos 30 años.

En resumen nuestro país requiere preparar los servicios de salud para atender el aumento de necesidades de atención de la población adulta y senescente y al mismo tiempo debe mantener protegida a la población más joven.

Concientes de los desafíos impuestos por el entorno, se ha venido haciendo un diagnóstico País en el que la variable Gestión es un factor crítico en el manejo de la salud. Por esta razón el Gobierno se ha planteado como una exigencia política, promover algunos cambios dentro de lo que ha denominado "**Plan de Reforma de la Salud en Chile**", ejemplo de ello son los programas de mejoramiento de la gestión (PMG)<sup>2</sup> establecidos en el Decreto n° 425 del año 1997 que aprueba el

1. Las políticas públicas, la economía social y la creación de empresas.

La eficacia es el logro de los objetivos, en cambio la eficiencia es el logro de los fines, con la mínima cantidad de recursos. Además en la Ley antes citada en su Art.5 señala: "Las autoridades y funcionarios deberán velar por la eficiencia de la Administración, procurando la simplificación y rapidez de los trámites y el mejor aprovechamiento de los medios disponibles".

2. Las políticas públicas, la economía social y la creación de empresas.

"Los programas de mejoramiento de la gestión son el conjunto de iniciativas, proyectos y actividades formulados de manera sistemática para lograr el cumplimiento de determinadas metas de eficiencia institucional y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios, todo ello con subordinación a los objetivos y lineamientos estratégicos del Ministerio de Salud"(Decreto N°425 de 9 de septiembre de 1997. Art.2).

*Competencia emprendedora en gerencia pública...*

reglamento para aplicación del artículo 4 de la ley 19.490, que en su Art. no 1 establece que las autoridades de salud que señala dicho decreto propondrán cada año al ministro de salud un programa de mejoramiento a la gestión del respectivo servicio para el año calendario siguiente. En su Art. no 2 establece el concepto de programa de mejoramiento a la gestión (PMG), y además lo que deberán contener los programas.

La Reforma en Salud se ha constituido en un desafío altamente relevante para el Gobierno por las implicancias para la salud de la población en cuanto a equidad, calidad, acceso, oportunidad y mejor nivel de resolutivez.

Esta Reforma considera entre sus principales componentes el sistema de Acceso Universal con Garantías Explícitas (AUGE).

**ANTECEDENTES PLAN AUGE**

La Salud es un bien social. En consecuencia, el acceso a las acciones de fomento de la salud y prevención de la enfermedad, así como a los servicios de atención de salud, constituyen un derecho esencial de las personas. Estas, deben tener acceso a una atención adecuada, con independencia de su capacidad de pago y deben estar protegidas del daño financiero que puede causar una enfermedad de alto costo en el presupuesto familiar. La Salud tiene valor, y no necesariamente Precio.

El plan AUGE es un instrumento privilegiado para hacer realidad este derecho. Esta herramienta de equidad se enmarca en lo más esencial de las bases conceptuales y éticas de la salud pública que han caracterizado los esfuerzos chilenos por priorizar racionalmente el uso de los recursos, dirigiéndolos hacia aquellos problemas que más dañan la salud de la población.

El AUGE es además un ejemplo de compromiso ciudadano con la salud de todos y cada uno de los habitantes del territorio nacional. Los recursos que el país dispone para cuidar la salud de la

población, son limitados y escasos. Es necesario, por lo tanto, orientar estos recursos para asegurar que las enfermedades causantes del mayor sufrimiento, daño y muertes prevenibles a la población, sean adecuadamente tratadas. La orientación fundamental para estos efectos está dada por los Objetivos Nacionales de Salud.

En este contexto, el Plan AUGE es un instrumento para promover la equidad y materializar los objetivos sanitarios y de protección social en salud para todos los chilenos y chilenas. Contribuirá a fortalecer la regulación sanitaria, al explicitar las condiciones en que las personas podrán acceder a los servicios de atención y contribuirá, también, a una mayor efectividad del gasto en salud, a través del reordenamiento sectorial de la prestación de servicios y del cambio de modelo de atención.

El plan es el elemento central de la reforma solidaria de la salud. Al resolver las necesidades de salud de la población en condiciones mejores a las actuales,

*C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo*

permite eliminar el concepto de planes básicos o canastas mínimas, él cual no es aceptado por la sociedad. Incorpora también un criterio de realidad respecto del compromiso que puede asumir el país respecto de la salud de la población. El plan otorgará prioridad a las acciones que fomenten y promuevan la salud de las personas y todas aquellas intervenciones necesarias para resolver de manera eficaz los principales problemas sanitarios que afectan a la población, utilizando a la atención primaria como su estrategia principal.

El plan es un instrumento sanitario que traduce los Objetivos Sanitarios Nacionales en metas públicas tanto para los agentes estatales, municipales como privados, sin constituirse en amenaza para ningún sector, sino por el contrario en una histórica oportunidad de mejora hacia la satisfacción de las necesidades de las personas.

Otro aspecto en esta modernización tiene relación con lo que se ha venido trabajando en conjunto con la Autoridad Sanitaria, y siete Universidades en colaboración con la Escuela de Salud Pública de Francia: un Programa de Formación de Directivos Superiores Hospitalarios, basados precisamente en las Competencias faltantes.

Con lo señalado anteriormente, se pretende reconocer la importancia de la Formación en la gestión de Directivos, y que esto conlleve a la creación futura de una Escuela Nacional de Directivos Hospitalarios. Teniendo como base el diagnóstico de más de 700 Directivos que emitieron su opinión sobre las competencias que exige el cumplimiento de sus funciones, surge un Programa que intenta desarrollar competencias o habilidades directivas, muchas de las cuales son integrantes de la macro competencia Emprendedora. Dicha Escuela debidamente acreditada en sus Programas, certificaría la competencia exigida en la postulación para cargos Directivos por concurso de antecedentes, en una clara señal de profesionalizar la Gestión.

Los desafíos que se impondrán sobre estos Directivos serán crecientes y mayores cuando se dé paso a la constitución de un Plan de descentralización bajo el concepto de "Hospitales Autogestionados en Red."

Aunque se reconoce que esta descentralización será gradual, con la puesta en marcha de esta propuesta se podrá materializar una verdadera y efectiva Gestión Autónoma cuando se disponga de autoridad para convenir estímulos, fijar metas o resultados asociados a incentivos, modificar procesos y praxis tradicionales, redefinir prestaciones y campos de competencia en una estrecha programación con normas de referencias y contrarreferencias claras con el sistema de Atención Primaria dentro del concepto de atención en Red. Todo ello impone una conducta de los directivos orientados al cambio, a aceptar la complejidad, darse estructuras más flexibles, asumir riesgos calculados, consensuar estrategias de desarrollo, tener habilidades comunicacionales, asumir liderazgos, etc, lo que en suma nos hace pensar que se trata ni más ni menos de la macro-competencia Emprendedora.

El apremiante escenario futuro, ha planteado que tanto la Asociación de Facultades de Medicina de Chile (ASOFAMECH) ha venido estudiando el impacto que estas nuevas exigencias tendrán en la formación de Pre-grado, así como el Ministerio de Salud en forma paralela debe orientarse esfuerzos hacia los actuales

*Competencia emprendedora en gerencia pública...*

Directivos, todo dentro de un programa de largo plazo. El desafío que el futuro impone hoy, es disponer de **profesionales emprendedores** capaces de hacer realidad los cambios que el País exige. No es casualidad que el debate público se traslade hacia Naciones desarrolladas como el propio continente europeo, lo que denota la preocupante situación que precisamente se agrava en países que tienen otras múltiples urgencias.

Para profundizar más en este tema señalaremos que la actual administración de gobierno envió el *Proyecto de Ley que Modifica el Decreto ley nº 2.763, de 1979, con la Finalidad de Establecer una Nueva Concepción de la Autoridad Sanitaria de las Distintas Modalidades de Gestión y Fortalecer la Participación Ciudadana*.

Esto otorga la base legal para poner en marcha proyectos sobre modernización de la gestión pública lo que abrirá las puertas no sólo al área de la Salud sino que además a toda la amplia gama de carreras del área de la Gestión y es donde la Educación asumirá un papel activo para concurrir a la formación de profesionales que el País demanda para su proceso de Modernización.

***Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del estado***

El Mercado de la Educación Superior en Chile se ha caracterizado por una explosión de oferta, en que ha primado el esfuerzo de abordar tradicionales carreras basados en métodos también tradicionales en su formación.

Esta misma explosión de oferta plantea un desafío ético a las Universidades de ofrecer competencias a sus egresados capaces de enfrentar el cambiante mundo laboral, que se caracteriza por la oferta de trabajo y no así de Empleo.

El Estado por otra parte demanda y reclama para el esfuerzo modernizador unos cuadros directivos y funcionarios, con nuevas competencias, sean estos pertenecientes a la institución pública o de servicios contratados externamente, que permitan su modernización y orientación de servicio al cliente dentro del marco de Calidad Total en los servicios públicos.

En la sociedad actual en que el Estado actúa por subsidiariedad<sup>3</sup>, por lo tanto asume cada vez más funciones de supervisión, lo cual conlleva a que el aparato administrativo sea más reducido y por consecuencia más eficaz y eficiente. La modernización del Estado, en el caso chileno es una tarea urgente, pues deben eliminarse trámites y trabas burocráticas, agilizar procesos, tecnificar las funciones, reducir el número de funcionarios y profesionalizar sus tareas.

Por lo tanto, la modernización del Estado pasa por el rediseño de procesos que permitan la interacción eficiente y efectiva entre las distintas instituciones que

3. El principio de la Subsidiariedad está contemplado en la "Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado", Nº 18.575, Art. 3 y en la Constitución de la República de Chile. Capítulo III. Art.19 nº 21.

C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo

componen el aparato estatal, pero más importante aún es el desarrollo de habilidades de los directivos y profesionales que componen cada una de estas instituciones, que permitan una calificación y especialización adecuada para el desarrollo de ciertas funciones.

Por otro lado, la realidad del mundo moderno, la adopción de nuevas tecnologías y el mismo desarrollo social y económico del país exigen una adecuación del Estado a las necesidades actuales.

En definitiva, se debe adecuar la estructura y la gestión del Estado a los desafíos internos y la globalización externa, con el objeto de hacer sustentable algunas políticas de mediano y largo plazo, que permitan finalmente un efecto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Lo anterior, nos permite destacar lo siguiente: la estructura burocrática de la Administración Pública, piramidal, jerarquizada y funcional, muy pronto no estará en condiciones de satisfacer a plenitud las demandas de los usuarios del Estado, hoy reconocidos como sus clientes y otrora como subditos del mismo.

Es en este sentido, en donde la universidad juega un rol preponderante al colaborar con la generación de competencias emprendedoras en los estudiantes y favorecer con aquello la modernización del Estado.

## EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

**Modernizar el Estado no es otra cosa que actualizarlo**, hacerlo trabajar de una manera acorde con los tiempos que corren, a fin de que cumpla satisfactoriamente su misión en tres grandes dimensiones: garantizar y hacer posible el ejercicio de los derechos ciudadanos, prestar servicios básicos acordes con las necesidades de los usuarios, y crear las condiciones para el libre y ordenado ejercicio de las actividades privadas a fin de que puedan desarrollarse internamente y ser competitivas a nivel internacional.

En otras palabras, “*Modernizar el Estado*” significa dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajo para poder seguir cumpliendo con su misión de ser garante del bien común<sup>4</sup>. Pero además, y en esto radica la clave del éxito, significa crear las condiciones para transformar los servicios y empresas públicas en “*organizaciones inteligentes*”, capaces de aprender, adaptarse y responder adecuadamente a los nuevos requerimientos. En consecuencia, no se trata sólo de analizar cómo mejorar la gestión actual en el ámbito público, sino que de repensar radicalmente qué se hace, y cómo se hace, planteando soluciones distintas y actualizando permanentemente estrategias, políticas y procedimientos.

4. Contemplado en la Constitución de la República de Chile. Capítulo I. Art.1 Inc.4. el cual señala: “El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común...”.

### *Competencia emprendedora en gerencia pública...*

De acuerdo a lo anterior, la Universidad no está ajena a la modernización del Estado<sup>5</sup>, debido a que influye directamente en la formación y desarrollo de las personas involucradas en las diversas instituciones que componen el aparato público. Sin embargo, la misma institución universitaria requiere de una modernización con el objeto de entregar una formación acorde a los requerimientos y necesidades del aparato público.

## **DESAFÍOS DE LA UNIVERSIDAD**

Las universidades, en su rol de agentes formadoras, deben anticiparse y dar respuesta a las transformaciones sociales y a las exigencias que plantea un entorno altamente dinámico y exigente. Así, un importante indicador de calidad lo constituyen la capacidad de las instituciones de adecuar su oferta de graduados y su formación a las demandas del mercado laboral actual. Algunos antecedentes claves del nuevo escenario de la educación superior (Unesco, 1999) dicen relación con:

- Impredictibilidad de las nuevas necesidades productivas y de ocupación, en el que gran parte de las ocupaciones del 2020 están por aparecer.
- Ingreso masivo de jóvenes al mercado de trabajo, lo que genera la necesidad de desarrollo de sistemas de autoempleo.

Lo anterior supone ampliar el foco de acción tradicional de las universidades y promover en los estudiantes el desarrollo de las competencias que los habiliten para insertarse satisfactoriamente en el mundo del trabajo o autogestionar su desarrollo laboral. Para Unesco (Unesco, 1999), la innovación, la creación, la comunicación y la crítica son las competencias necesarias para actuar y enfrentar como ciudadano responsable la realidad del siglo XXI. Estas competencias se deben integrar a la adquisición del saber, del saber-hacer, y del saber vivir juntos. “Los sistemas educativos deben centrar su actividad en el desarrollo de determinadas cualidades personales y en las llamadas destrezas blandas dirigidas a la integración y a la adaptabilidad al cambio”

En la actualidad, en la educación superior persiste un modelo de formación profesional unidimensional, orientado fundamentalmente a la adquisición de contenidos parcializados, que desemboca en la organización de los planes de estudio y prácticas pedagógicas en torno a tareas que reflejan la situación final de una larga cadena de procesos no coordinados con la formación profesional que se requiere en la sociedad de hoy. Por una parte están los planes de formación general, por otra los objetivos transversales, y finalmente, están los de formación profe-

5. *Ibíd.*, Capítulo III. Llamado: “De los Derechos y Deberes Constitucionales” Art.19 dice “ La Constitución asegura a todas las personas:” en el nº 10 “El derecho a la educación”..., por tanto es un deber del Estado, el cual está siendo llevado a cabo por entes privados o con la colaboración de este. Aquí se observa el principio de la Subsidiariedad.

*C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo*

sional, todos los cuales difícilmente logran aparecer integrados en un proceso de formación lógico orientado a la acción. En este escenario aparece el concepto de competencia, que se define “como un saber actuar (o reaccionar), responsable y validado, y un saber movilizar, integrar y transferir recursos (conocimientos, capacidades, etc) en un contexto profesional” (Le Boterf, *De la Competencia*, 1995). Por consiguiente, la competencia profesional no se identifica con conocimientos y capacidades aisladas, sino que es un proceso que integra conocimientos y cualidades. Las competencias no constituyen sólo aplicación de conocimientos, sino que movilización de todos los recursos cognitivos, afectivos y sociales de la persona, para llevar a cabo determinadas tareas de tipo profesional.

El concepto de competencia es tridimensional y holístico, toda vez que integra la comprensión, realización y actitudes del individuo en una experiencia totalizadora, ya sea aprendizaje o desempeño profesional.

No se trata con el objetivo planteado de desechar completamente el sistema de enseñanza actual sino que plantearlo en escenarios más integrativos, sistémicos y estratégicos, de tal forma que permita al estudiante la incorporación de diversos tipos de inteligencias que integren el proceso de transporte de la información captada de ambiente (externa) o del propio organismo (interna) y que provocan el fenómeno de la cognición a nivel cerebral, el que luego se traduce en comportamientos resultantes. Este puente entre lo biológico y lo psicológico es el que puede ser estructurado mediante la incorporación de nuevas formas de enseñanza-aprendizaje orientadas a la acción, más que a la absorción de los conocimientos.

Mediante nuevos métodos y formas de enseñanza se estará en mejores condiciones que las actuales para desarrollar las competencias emprendedoras de los alumnos de pregrado, obviamente impulsadas desde sus formadores para lograr una cultura emprendedora incorporada a las diferentes áreas de formación de la Universidad de Concepción.

Por otra parte, se reconoce que la educación superior tradicional actual responde sólo parcialmente a estos desafíos y requerimientos, por cuanto las metodologías generalmente utilizadas en la formación de profesionales se centran principalmente en el profesor, mientras que el alumno adopta una actitud pasiva. En segundo lugar, la enseñanza es unidimensional, vale decir, enfatiza principalmente el conocimiento teórico y altamente especializado, descuidando los contenidos transversales que requiere una formación integral de un profesional para el mundo del trabajo.

La Universidad debe estar capacitada para responder a los desafíos que impone la modernidad, el nuevo conocimiento y el fenómeno de la globalización, particularmente en el ámbito de la formación de profesionales, donde es imperativo alcanzar altos niveles de calidad en la enseñanza. Los desafíos fundamentales se refieren a establecer procesos de innovación y creatividad, generar capacidades permanentes para acceder al conocimiento que siempre es complejo y cambiante, junto a una actitud de análisis y comprensión de la dinámica de la sociedad actual con una formación básica e integral entre ciencia y humanismo para así asumir críticamente la realidad y desarrollar una preocupación por el desarrollo social.

Actualmente, la formación de profesionales está desvinculada con el ejercicio laboral, con los cambios que ocurren en el entorno. Lo anterior lleva a que al término de los estudios, la inserción del profesional en el mundo del trabajo sea difícil y lenta, significando necesariamente un período de adaptación y aprendizaje posterior para adquirir verdaderamente competencias que no formaron parte de sus estudios. Se debe agregar a esto, el hecho que en la actualidad el número de empleos que ofrece el mercado es insuficiente para la oferta de profesionales, lo que necesariamente exige que los profesionales se desempeñen en forma independiente.

## **ENFOQUE DE COMPETENCIAS: DESARROLLO DEL EMPRENDEDOR SOCIAL<sup>6</sup>**

### *Algunos conceptos*

David McClelland<sup>7</sup>, profesor de Harvard, definió el concepto de “competencias” como aquellas características personales, que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura. Este concepto es complementado actualmente por el enfoque de Daniel Goleman sobre competencias emocionales.

Las competencias de acuerdo al Grupo HAY<sup>8</sup>, son las conductas individuales observables, medibles y determinantes para alcanzar un alto desempeño individual y corporativo.

El perfil de competencias del emprendedor social es la relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores, con la descripción de los comportamientos observables para cada característica, y que determinan el éxito en la ejecución de un rol de emprendedor social en una determinada estructura y cultura.

### *Tipos de competencias*

Según McClelland, los diferentes tipos de competencias pueden ser dibujados mediante un iceberg. Las características en la superficie (habilidades y conoci-

6. Emprendedor social, entendido como aquel que con su acción es capaz de ser catalizador para mejorar los resultados de la acción social, siendo éstos significativos para una sociedad.

7. El concepto de competencia comenzó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de dicho autor en los años 70.

8. El Grupo HAY es una empresa consultora a nivel internacional con oficinas en 32 países.

C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo

mientos), son fácilmente observables, pero no predicen ni determinan el desempeño sobresaliente. Son las características más profundas (rasgos y los motivos), los que dirigen el comportamiento de las personas, y por lo tanto, su desempeño. La definición de cada una de ellas, se da a continuación:

**Habilidades:** Son capacidades de una persona para hacer algo bien.

**Conocimientos:** Son la información que una persona utiliza en un área en particular.

**Rol social:** Se refiere a los patrones conductuales de una persona que está siendo reforzada por su grupo social u organización. Por ejemplo, ser reconocido como un líder del cambio.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

**Competencias relacionadas con “el saber”:** Conocimientos técnicos y de gestión.

**Competencias relacionadas con el saber “hacer”:** Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

**Competencias relacionadas con el “ser”:** Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Se conocen igualmente las *competencias claves*, también conocidas como *competencias esenciales* (Core-Competences), definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, permiten mayor daptabilidad y flexibilidad al profesional dentro de distintos contextos. Algunos ejemplos de competencias claves se identifican en el siguiente cuadro:

### COMPETENCIAS CLAVES

Énfasis en lo individual	Énfasis en el aspecto social
Sistemática. Proactividad. Disposición al aprendizaje. Capacidad de decisión. Capacidad de control. Flexibilidad y capacidad de adaptación. Creatividad en la solución de problemas. Conciencia crítica.	Capacidad de comunicación. Capacidad de cooperación. Actitud solidaria. Respeto. Responsabilidad.

Fuente: Vargas, F.; Casanova F.; Montanero, L.. “El enfoque de competencia laboral: Manual de formación”, Cintenfor / OIT, Uruguay, Montevideo, 2001.

### *Competencia emprendedora en gerencia pública...*

Bunk (1994) escribía: “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y ésta capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

La competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias. Estas son: la competencia técnica, la competencia metodológica, la competencia social y la competencia participativa. El mismo autor mencionado, las describe de la siguiente manera:

**Competencia técnica:** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.

**Competencia metodológica:** Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidad que se presentan, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

**Competencia social:** Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

**Competencia participativa:** Participar en la organización con la capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

#### ***Ventajas del enfoque de competencias***

Las ventajas que aporta el hecho de utilizar un modelo de competencias, se concreta en:

**Se puede definir y concretar un perfil de competencias:** En función de los requerimientos concretos de cada sociedad, cultura, o rol social a desempeñar, utilizando para ello diferentes metodologías que dan objetividad al proceso.

**Las competencias se pueden medir:** Se pueden conocer con exactitud los recursos que realmente tienen las personas y en que grado se ajustan o no a los requerimientos para desarrollar de forma excelente un rol determinado.

**Las competencias se pueden desarrollar:** Existen técnicas y metodologías que permiten desarrollar los recursos necesarios para ejercer el rol de forma eficaz.

La *formación basada en competencias* es un proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

*C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo*

**Las competencias permiten establecer políticas y sistemas de gestión de personas:** Orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados.

***Perfil de competencias para un emprendedor social***

Para definir las competencias del emprendedor social, hay que considerar las características concretas del entorno y de la posición a partir de la cual van a actuar.

Se presenta una aproximación al perfil de competencias requerido:

ROL	COMPETENCIAS
<p>Indagan la realidad, están atentos al entorno y desarrollan una visión de la oportunidad que representa un beneficio para una organización o comunidad.</p> <p>Asumen responsabilidad y por lo tanto riesgos. Actúan en consonancia a valores éticos de servicio y utilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento conceptual.</li> <li>- Búsqueda de información.</li> <li>- Autoconfianza.</li> <li>- Orientación al logro.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Integridad.</li> </ul>
<p>Movilizan, coordinan y transfieren responsabilidad y compromiso a equipos, redes de individuos y organizaciones para que aporten al talento, y los recursos necesarios para producir el cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Promoción de cambios.</li> <li>- Gestión de conflictos.</li> <li>- Impacto e influencia.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>

FUENTE: De Mulder, Duclós Enrique, "Liderazgo y emprendedores para la gobernabilidad y desarrollo humano de América Latina. Perfiles de emprendedores sociales. Los hallazgos del Grupo HAY". Documento de trabajo.

Los conceptos anteriores, se detallan a continuación:

**Pensamiento conceptual:** Es la habilidad para identificar en situaciones, relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

**Creación de nuevos conceptos.** Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás.

**Búsqueda de información:** Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre las cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar

el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objeto concreto, que pueda ser útil en el futuro.

**Usa sistemas de información propios.** Ha puesto en marcha personalmente sistemas o practicas que permiten recoger información de forma habitual (reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

**Autoconfianza:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

**Busca retos o conflictos.** Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.

**Orientación al logro:** Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobre pasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlos), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie a realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro.

**Asume riesgos calculados.** Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc.

**Responsabilidad:** Es asumir la responsabilidad por el desempeño personal.

**Asume una responsabilidad personal.** Se gana la confianza siendo fiable (se puede contar con él).

**Iniciativa:** Se refiere a: 1) identificar un problema, obstáculo u oportunidad; 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por lo tanto, la iniciativa puede ser caracterizada como la predisposición a actuar en forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

**Se anticipa a más de un año.** Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

**Integridad:** Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

**Actúa según sus valores.** Admite que ha cometido un error. Dice las cosas aunque puedan molestar.

C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo

**Flexibilidad:** Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variada situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

**Adapta su estrategia.** Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

**Empatía:** Comprender los sentimientos de los demás y sus puntos de vista y tener un interés real en sus preocupaciones.

**Ve los puntos de vista de los otros.** Demuestra habilidad para ver las cosas desde la perspectiva de los demás. Responde a los estereotipos establecidos apreciando la singularidad de las personas.

**Promoción de cambios:** Iniciar o gestionar el cambio

**Es líder de los cambios.** Asume una defensa pública de los cambios a pesar de su oposición.

**Gestión de conflictos:** Negociar y resolver desacuerdos.

**Pone en marcha soluciones en la que todos ganan.** Encuentra un objetivo común para todas las partes involucradas en el conflicto.

**Impacto e influencia:** implica la intencionalidad de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás.

**Utiliza influencias indirectas.** Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor indicado.

**Liderazgo:** Inspirar y guiar a los individuos y a los grupos.

**Comunica una visión motivadora.** Define una visión inspiradora que motiva a los demás a actuar.

## CONCLUSIÓN

La globalización y la modernización del Estado obligan a los nuevos profesionales a presentar una capacidad emprendedora en su quehacer, por lo tanto se deben identificar las *aptitudes emprendedoras* que estén presentes en ellos, para luego determinar como incentivar y desarrollar ciertas conductas que reflejen una verdadera cultura emprendedora. Hoy el entorno y los desafíos en la gestión Pública brinda oportunidades de externalizar servicios y dar paso a creación de empresas que antes se encontraban insertas en el aparato público, no necesariamente con rendimientos conocidos y si problemamente con subsidios implícitos.

*Competencia emprendedora en gerencia pública...*

Para nadie es un misterio que en las áreas de salud y educación existen transformaciones en el mercado del trabajo y de recursos humanos. Entre otras podemos mencionar las siguientes:

Existe una disminución del empleo.

El mercado laboral se caracteriza por la alta rotación de puestos de trabajo.

Los profesionales deben ser multifuncionales para desempeñar las diversas tareas que se les exigen.

En definitiva, podemos decir que el *enfoque de formación basada en competencias* surge como necesidad de adecuar la formación a las demandas del mercado del trabajo y particularmente la necesidad de crear un emprendedor hospitalario público que conduzca la gestión de esta institución transformándola en autogestionable.

La formación basada en competencia permite una enseñanza integral, donde se mezclan conocimientos y experiencias. Y concede importancia a la pregunta de cómo aprender más que sólo a la asimilación de conocimientos, existiendo una alternancia entre los contenidos impartidos por la Universidad y la práctica en las respectivas áreas funcionales de cualquier institución pública o privada. Debido a lo anterior, la formación basada en competencia permite una enseñanza integral, donde se mezclan conocimientos y experiencias.

La globalización y la modernización del Estado obligan a los nuevos profesionales a presentar una capacidad emprendedora en su quehacer, por lo tanto se deben identificar las aptitudes emprendedoras que estén presentes en ellos, en el ámbito de la modernización, para luego determinar como incentivar y desarrollar ciertas conductas que reflejen una verdadera cultura emprendedora.

Creemos que el lograr generar una cultura emprendedora en la Universidad, va a permitir que ésta satisfaga las necesidades de la sociedad actual, al entregar habilidades, valores y actitudes que permita a los profesionales del mañana desarrollarse en forma integral, con una visión holística y un sentido social, aportando en forma activa al desarrollo cultural, económico y político de la región.

Por esta razón la Universidad tiene entonces, el deber de generar emprendedores sociales, cuyas acciones los conviertan en verdaderos catalizadores del cambio para mejorar los resultados de la acción social, siendo éstos significativos para una sociedad, y dar si respuesta a una necesidad; la necesidad de crear capital social para lograr el desarrollo económico, político y cultural que requiere la sociedad.

C. Alvarez Uslar, A. Andalaft Chacur, A. Concha Astudillo

## BIBLIOGRAFÍA

- “La Gerencia Pública: Elementos para un debate”. Documento de Trabajo.  
*www.modernizacion.cl*
- “Programa de formación de profesionales Emprendedores en la Universidad de Concepción”, (2002):. Proyecto presentado al Fondo de Mejoramiento de la calidad de la Educación Superior (MECESUP), Ministerio de Educación, Chile.
- “Proyecto de Reforma y Modernización del Estado” *www.modernizacion.cl*
- Constitución de la República de Chile de 1980. Editorial jurídica de Chile.
- De Mulder, Duclós Enrique, “Liderazgo y emprendedores para la gobernabilidad y desarrollo humano de América Latina. Perfiles de emprendedores sociales. Los hallazgos del Grupo HAY”. Documento de trabajo.
- El Hospital Público en Chile Publicación del Ministerio de Salud año2002  
*www.minsal.cl*
- Ley Nº 18.575 “Orgánica Constitucional de Bases Generales
- Ley Nº 18.834 “Estatuto Administrativo y Reglamentos” (incluye el decreto ley 425 el que aprueba el reglamento para la aplicación del Art. 4 de la Ley 19.490), Ediciones Publibey. Año 2003
- Manual AUGE marzo 2003 *www.minsal.cl*
- Vargas, F.; Casanova F.; Montanero, L. (2001) “El enfoque de competencia laboral: Manual de formación”, Cintenfor / OIT, Uruguay, Montevideo.  
*www.congresonacional.cl*  
*www.UNESCO.cl*