

CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

ACTA SESION ORDINARIA N° 17

A 7 días del mes de octubre de 2004, se realiza la decimoséptima sesión ordinaria del Consejo de Alta Dirección Pública. Se da inicio a la sesión a las 8:35 hrs. con la presencia de:

- Catalina Bau A., Presidenta
- María Luisa Brahm B., Consejera
- Rosanna Costa C., Consejera
- José Florencio Guzmán C., Consejero
- Mario Waissbluth S., Consejero
- Christian Hansen C., sub. Director Alta Dirección Pública
- Rossana Pérez Fuentes.
- Eliana Rahal, Asesora Dirección Nacional del Servicio Civil.

En primer lugar la Sra. Presidenta hace una revisión de la Tabla planteada para la sesión. Inmediatamente explica la presencia de la Sra. Eliana Rahal quien ha sido invitada a participar en el análisis de la pauta de evaluación de empresas de asesoría externa planteada en el mes de agosto.

El Consejero Waissbluth explica el espíritu de su propuesta y su fundamentación. Con relación a las empresas de Head Hunting señala, por ejemplo, que no sólo importa los estudios de las personas del equipo sino también dónde son realizados. Asimismo plantea que sería conveniente establecer una “lista corta” de empresas, es decir, realizar una pre evaluación de empresas que nos permita tener un grupo menor previamente pre evaluado por un determinado período, lo que permitiría la agilización de los procesos. De esta manera se podrían impulsar procesos de licitación abiertos y otros con pre calificación. La Sra. Presidenta señala que se consultará a Chilecompra acerca de la viabilidad legal y que una alternativa también es complementar el registro con una pre evaluación de 6 meses.

Inmediatamente la Sra. Rahal plantea comentarios a partir de su experiencia como consultora internacional en materias de reclutamiento y selección. Considera que la ponderación que se sugiere para el ítem de “experiencia de la empresa” es muy alta ya que considera que más importante que la experiencia de la empresa propiamente tal, es la experiencia que tengan los profesionales que trabajan en ella. Tampoco considera tan importante la base de datos con que se cuente ya que éstas perecen rápidamente, sino más bien la metodología planteada para la obtención de dicha información. Asimismo estima que es complicado consultar la opinión de clientes anteriores ya que este juicio puede estar influenciado por un sinnúmero de factores que debieran ser explicitados, es decir, en este punto es relevante establecer qué se consulta, a través de qué preguntas, de quién se obtiene la información y quién realiza las preguntas.

La Sra. Rahal señala además que tan o más importante que la cartera de clientes de una empresa es la recurrencia de ellos o la fidelidad que se establece en el tiempo. Agrega además que es necesario tener presente que muchas veces los procesos de contratación no llegan a concluir en el nombramiento o contratación y no siempre por motivos atribuibles al trabajo de la empresa de Head Hunting.

Se analiza en profundidad elementos tales como la experiencia de la empresa y de los profesionales y la forma de poder medir la calidad del trabajo de una empresa entre otros. Al respecto la Sra. Presidenta indica que a su juicio podría ser muy complicado establecer en una evaluación que debiera ser eminentemente objetiva, la incorporación de opiniones de terceros, que en conjunto pueden llegar a sumar un 20% de la evaluación. Agrega que el factor tiempo también podría ser relevante en el sector público, ya que existen plazos predeterminados para decidir una adjudicación.

El Consejero Waissbluth indica que no considera que sea un porcentaje alto y que es una práctica muy usual, al menos en el sector privado, la incorporación de la opinión de otras personas o empresas al momento de decidir por la contratación de un servicio determinado. Agrega que la evaluación de un proveedor o de una contratación es un proceso que posee un contenido alto de subjetividad. Al respecto el Consejero Guzmán señala que es necesario distinguir entre el concepto de subjetividad y arbitrariedad. La Consejera Costa por su parte, considera importante considerar la opinión de otros clientes ya que es una manera de minimizar los riesgos que se asumen al contratar una empresa y que es posible evaluar de qué modo se incorpora dicha opinión.

Finalmente se deciden los siguientes cambios a la pauta de evaluación:

En el caso de Head Hunting:

1. Redacción diferente a los ítems donde se considera la opinión de terceros (clientes). Señalar que la calidad del servicio del servicio será “medido a través de un método técnicamente cuantificable”.
2. En el caso del número de trabajos de head hunting realizados y materializados en una contratación, agregar que sea en relación a cargos afines y que será 1 punto cada 3 casos, con un máximo de 5 puntos.
3. Con relación al número de clientes, se acuerda dividir el puntaje en dos ítems: 17 puntos para N° de clientes diferentes en los últimos dos años y 17 puntos para el N° de clientes que han reiterado solicitudes, al menos una vez, en los últimos dos años.
4. Se acuerda además que esta pauta comenzará a regir a partir de la próxima selección de empresas de Head Hunting.

En el caso de Selección:

1. Redacción diferente a los ítems donde se considera la opinión de terceros (clientes). Señalar que la calidad del servicio del servicio será “medido a través de un método técnicamente cuantificable”.
2. En el caso del número de trabajos de selección de personal realizados y materializados en una contratación, agregar que sea en relación a cargos afines y que será 1 punto cada 3 casos, con un máximo de 5 puntos.

3. Aumentar el porcentaje asignado a Equipo de Trabajo de un 40% a un 50%.
4. Rebajar el porcentaje asignado a Experiencia de la empresa de un 30% a un 20%. Dicho 20 por ciento corresponderá a 10 puntos para bases metodológicas y 10 puntos para N° de clientes diferentes.
5. Cuando no se considere preselección, dicho porcentaje se sumará a la propuesta económica de selección. Se acuerda además que esta pauta comenzará a regir a partir de la próxima licitación de empresas de Selección.
Ver Acuerdo N° 1.

A partir de una solicitud de la Consejera Costa, la Sra. Rahal explica cada uno de los tests que tradicionalmente son utilizados en selección de personal, indicando sus ventajas y desventajas. Concluye enfatizando que independiente de los tests que se utilicen, lo fundamental es que el proceso de selección sea un proceso amistoso, no intimidatorio y que los métodos que se usen realmente aporten información relevante para la toma de decisiones respecto del cargo específico.

El Consejero Waissbluth se disculpa por no poder estar presente en las entrevistas a los candidatos del proceso de selección de Directores de Servicios de Salud de Viña del Mar y Valparaíso ya que se encontrará fuera de Santiago. De todos modos enviará su evaluación a través de correo electrónico con el fin de contribuir a la decisión. Solicita además que sean entregados los CV de los postulantes que serán entrevistados.

El Consejero Guzmán indica su preocupación por la disparidad de calidad encontrada en los informes psicológicos revisados. Finalmente la Sra. Presidenta sugiere que el tema de los procesos de selección y la evaluación de la calidad del trabajo y experiencia de los psicólogos sea un tema de debate en una próxima sesión de Consejo. Despide a la Sra. Rahal y agradece su participación en la sesión.

A las 10:40 hrs. se incorpora a la sesión el Sr. Francisco Longo, abogado miembro del ESADE en España y que se encuentra asesorando a la Dirección Nacional del Servicio Civil como parte del proyecto BID. En primer lugar el Sr. Longo señala que Chile se encuentra en un muy buen lugar respecto de su trabajo en materias de Servicio Civil, no sólo en comparación con países vecinos, sino también respecto a países de la OECD. Agrega que dado que no es posible replicar diseños institucionales de otros países, lo que se haga en esta materia corresponderá a un proceso de ensayo y error permanente. De ahí la importancia de estar constantemente evaluando el trabajo realizado.

Indica que con relación a las empresas consultoras, se dará paso al desarrollo de un nuevo mercado, ya que muchas de estas empresas no están acostumbradas a trabajar con el sector público que presenta entornos más restrictivos y exige el desarrollo de nuevas habilidades. A partir de una consulta del Consejero Guzmán indica que no tiene en este momento reparos sustantivos a la ley recientemente aprobada. Con relación al procedimiento existen ciertas dudas que se dilucidarán con la experimentación e implementación de los concursos.

El Consejero Waissbluth junto con agradecer su presencia, le consulta acerca de las principales debilidades o temas de preocupación que a su juicio debieran tener presentes los Consejeros. El Sr. Longo señala que un tema relevante lo constituye la calidad de la definición de los perfiles de selección, los que al largo plazo constituirán en su conjunto un modelo o tipología de Directivo Público. Dentro de este trabajo distingue también la necesidad de dar ciertas garantías de objetividad y por lo tanto, la necesidad de invertir en la definición clara de los cargos a proveer y los criterios de éxito de los futuros ocupantes del cargo. Asimismo enfatiza la necesidad de vincular los perfiles con instrumentos de aprendizaje y de evaluación.

El Sr. Longo plantea además que considera relevante que durante el proceso de evaluación las personas participantes sean tratadas con el mayor respeto y amabilidad posible, de manera tal de garantizar que la experiencia sea grata y positiva y por sobretodo la confidencialidad del proceso.

La Consejera Costa plantea el tema de las remuneraciones como uno de los ejes sensibles de la discusión. El Sr. Longo señala que es un tema relevante en todo el mundo y que es muy difícil que el sector público pueda equipararse con las remuneraciones ofrecidas en el sector privado. Ante esta constatación propone al momento de reclutar, poner el énfasis en aquellos elementos distintivos del sector público que constituyen fuente de motivación de ingreso para muchos profesionales, tales como la vocación de servicio público, el desarrollo de las inquietudes políticas, la curiosidad por trabajar en un mundo con escenarios complejos y la posibilidad de agregar valor a la carrera personal. Aconseja además estar muy alertas a las señales del mercado laboral que es por definición cambiante y tratar, dentro de lo posible, de mejorar las remuneraciones del sector público.

Consultado por el Consejero Guzmán en torno a recomendaciones frente a las entrevistas finales, el Sr. Longo indica que deben ser entrevistas de no más de 45 minutos, tener presente que el objetivo es poder obtener información respecto de dudas que se presenten a partir de la lectura de los informes finales y, por lo tanto, debieran primar las intervenciones del candidato por sobre la de los entrevistadores. Concuera con el Consejero Waissbluth acerca de que sería conveniente que los Consejeros se formaran en torno a las técnicas de entrevista fundamentalmente con el fin de homologar habilidades más que con el objetivo de convertirse en expertos.

Con relación a la pregunta de la duración óptima de los procesos de selección plateada por la Consejera Costa, el Sr. Longo indica que el plazo máximo de un proceso de selección sería aquel que evita que el Ministro caiga en la tentación de nombrar a alguien provisionalmente.

A las 11:35 hrs. El Sr. Francisco Longo abandona la sesión.

El Consejero Waissbluth se disculpa por sus ausencias señalando que este período ha sido absolutamente fuera de lo normal en términos de la frecuencia de viajes. Se compromete a enviar conjuntamente con la evaluación de los candidatos de Salud, las proposiciones de asignación de Alta Dirección Pública para los cargos de Director de CENABAST y SERNAC. Plantea además, a modo de sugerencia, que se contemple para la

próxima sesión evaluar la posibilidad de solicitar al BID que audite el proceso completo de selección desde su inicio con la petición del ministro hasta que se entrega la terna seleccionada. Propone además que el Consejo establezca un set de indicadores trimestrales de desempeño que podrían ser el número de casos de I y II nivel, duración de cada proceso y realizar llamadas telefónicas a los clientes (ministros o jefes de servicio) y a los directivos nombrados para conocer su opinión del proceso. **Ver Acuerdo N° 2.**

La Consejera Costa recuerda que está pendiente la entrega del Estudio de Remuneraciones del sector Público solicitado a la Dipres y los términos de referencia del estudio de remuneraciones que contratará el Servicio Civil. Señala además que quisiera conocer la opinión de la Directora del Servicio Civil respecto de leyes en trámite que le quitan atribuciones al Consejo de Alta Dirección Pública y por último señala que ha recibido quejas respecto de las Becas a funcionarios públicos. Con relación a este último tema, la Sra. Presidenta señala que los procedimientos están claramente establecidos y existe información disponible en la página Web del Servicio Civil. Asimismo indica que las quejas deben ser planteadas formalmente en las instancias correspondientes.

Se recuerda que las entrevistas a los candidatos a Directores de los Servicios de Salud de Viña del Mar y Valparaíso se realizarán el viernes 8 de octubre a partir de las 10:30 hrs. en las oficinas del Servicio Civil. Se enviará por correo electrónico el listado correspondiente a cada Consejero así como también la presentación efectuada por el Ministro de Salud.

Se señala que no existen observaciones al Acta de la sesión anterior. **Ver Acuerdo N° 3.**

Se adjunta Resumen Ejecutivo de los acuerdos adoptados en la sesión.

En esta sesión se hizo entrega de los siguientes documentos:

- a) Pauta de Evaluación Directivos de Salud
- b) Minuta de inhabilidades elaborada por Francisco Silva.

Siendo las 11:45 hrs. se da término a la sesión.

Sra. Catalina Bau A., Presidenta. _____

Sra. María Luisa Brahm B., Consejera _____

Sra. Rosanna Costa C., Consejera _____

Sr. José Florencio Guzmán C., Consejero _____

Sr. Mario Weissbluth S., Consejero _____

Sr. Christian Hansen C. _____