

CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
ACTA
SESIÓN ORDINARIA N° 194

1.-Asistencia.- A doce días del mes de junio de 2007, tiene lugar la centésima nonagésima cuarta sesión ordinaria del Consejo de Alta Dirección Pública. Se inicia la sesión a las 9:00 horas, con la presencia de las siguientes personas:

- Sra. Rossana Pérez Fuentes, Presidenta.
- Sra. María Luisa Brahm Barril, Consejera.
- Sra. Rosanna Costa Costa, Consejera.
- Sr. José Florencio Guzmán Correa, Consejero.
- Sr. Mario Waissbluth Subelman, Consejero.
- Sra. Carolina Barraza Luraschi, Jefa (S) Departamento de R. y S.
- Sra. Mariana George-Nascimento Avendaño, Secretaria Técnica.

2.- Cuenta de la señora Presidenta.- La Presidenta, señora Pérez, efectúa su cuenta semanal.

2.1.)- Correspondencia: Hace presente que se ha recibido la siguiente correspondencia:

2.1.1.)- Solicitud de Procesos de Selección.- Señala que, mediante oficio ordinario N° 1014, de 31 de mayo de 2007, el Dr. Jorge Lastra, Director del Servicio de Salud Metropolitano Central, informa la vacancia del cargo de Subdirector(a) Médico del Hospital Urgencia Asistencia Pública.

Añade que a través de oficio ordinario N° 720, de 29 de mayo de 2007, la Dra. Nélide Velásquez, Directora del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio, informa la vacancia del cargo de Subdirector(a) Administrativo(a) del mismo Servicio de Salud.

Finalmente, mediante oficio ordinario N° 1656, de 7 de junio de 2007, la señora Ministra de Vivienda y Urbanismo, doña Patricia Poblete, informa la vacancia del cargo de Director(a) SERVIU VII Región del Maule.

2.1.2.)- Nombramientos.- Indica que mediante oficio ordinario N° 1.045, de 4 de junio de 2007, el Director del Servicio de Salud de Aysén, Dr. Víctor Acevedo Rivera, informa el nombramiento de don Juan Carlos Garrido Alarcón como Subdirector Administrativo del mismo Servicio de Salud.

Señala que mediante oficio ordinario N° 151, de 31 de mayo de 2007, la Sra. Carmen Fernández, Directora Nacional de la Oficina Nacional de Emergencia, ONEMI, informa el nombramiento de don Mauricio Pizarro Tapia como Jefe de la División Protección Civil de la misma entidad y añade que, por medio de oficio ordinario N° 155, de 7 de junio de 2007, la misma funcionaria informa el nombramiento como Jefa de la División de Abastecimiento de doña Begoña Pérez Zulueta.

2.1.3.)- Decreto Servicios incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública.- Hace presente que mediante decreto N° 85, de 24 de enero de 2007, del Ministerio de Hacienda, se incorporan al Sistema de Alta Dirección Pública los siguientes servicios del sector salud: Instituto de Salud Pública, Hospital Padre Hurtado, Centro de Referencia de Salud Peñalolén - Cordillera – Oriente y el Centro de Referencia de Salud de Maipú.

2.2.)- Calendario de presentación de perfiles de primer nivel jerárquico.- Informa que en la sesión del día martes 19 se contará con la presencia de la Subsecretaria de Vivienda y Urbanismo, señora Paulina Saball, quien expondrá el perfil de selección del cargo de Director(a) Regional del SERVIU correspondiente a la VII Región y explica que se optó por postergar la presentación del perfil del Director (a) del Parque Metropolitano con el fin de precisar dudas surgidas en torno a funciones y patrimonio.

Añade que se espera recibir en la sesión del día martes 26 de junio a la señora Ministra de Planificación, señora Clarissa Hardy, quien precisará el perfil de selección del Director (a) del Fondo de Solidaridad Social, FOSIS y al Ministro de Economía, señor Alejandro Ferreiro, quien presentará el perfil del cargo de Director (a) Nacional del Servicio Nacional de Pesca, SERNAPESCA.

Indica que en la sesión del martes 3 de julio se recibirá a la señora Subsecretaria de Vivienda y Urbanismo, señora Paulina Saball, quien expondrá el perfil de selección del cargo de Director (a) del Parque Metropolitano y al señor Subsecretario de Relaciones Exteriores que presentará el perfil de selección del cargo de Director (a) del Instituto Antártico de Chile, INACH.

2.3.)- Renuncia solicitada a la señora Directora del Servicio de Salud Valparaíso San Antonio.- Indica que se le solicitó la renuncia a la señora Directora del Servicio de Salud Valparaíso- San Antonio, Dra. Nélica Velásquez, razón por la cual el respectivo perfil de selección será presentado en el día de hoy por la representante del señor Subsecretario de Redes Asistenciales de Salud, Dr. Ricardo Fábrega.

2.4.)- Profesionales Expertos.- Ante una consulta del Consejero señor Waissbluth respecto de cómo está operando esta institución representativa del Consejo en los Comités de Selección de segundo nivel, se le informa respecto al número de profesionales actualmente en operación y se señala que se les reparte procesos de selección en forma equitativa, aunque el punto no se refleje con nitidez dado que no siempre el profesional experto al que se le ofrece un proceso de selección está en condiciones de asumirlo.

En relación con el punto la Consejera señora Brahm señala que no se percibe un trato equitativo hacia los profesionales expertos dado que algunos de ellos monopolizan los procesos de selección.

La Consejera señora Costa consulta respecto a porqué no se incluye la nota de la consultora en el proceso de selección del cargo de Jefe (a) de División Protección Civil de la ONEMI y se le responde que efectivamente es irregular, por lo que se averiguará la razón y se le informará a la mayor brevedad.

Consulta a su vez por la actualización del listado de cargos que pertenecen al sistema y tienen pendiente la solicitud de concurso, así como de aquellos a los cuales se les ha extendido el periodo para mantenerse con subrogancia, y se explica que están recibiendo antecedentes por lo cual queda pendiente de ser entregada al Consejo. Por su parte se consulta sobre una actualización de las personas nominadas por el sistema y la nota y lugar de la terna que ocupaban, lo que sería entregado con el reporte mensual a los Consejeros.

2.5.)- Proceso de selección destinado a proveer el cargo de Subdirector (a) de Alta Dirección Pública.- Ante una consulta del Consejero señor Waissbluth, la señora Presidenta informa que el referido proceso de selección avanza sin contratiempos, habiéndose recibido, hasta ahora, un total de 269 postulaciones y encontrándose abierto el plazo de postulación hasta el día 15 de junio.

2.6.)- Solicitud de Director del Servicio de Salud de O'Higgins.- Señala que ha recibido una solicitud del señor Director del Servicio de Salud de O'Higgins, Dr. Marcelo Yévenes, a fin de suspender el inicio del proceso de selección destinado a proveer el cargo de Director (a) del Hospital Regional de Rancagua por tres meses, debido a que en dicho cargo ha existido una alta rotación de subrogancias que, de mantenerse, perjudicarían procesos de autogestión hospitalaria y normalización del referido Hospital. El Consejo acoge la solicitud precedente, por unanimidad. **Acuerdo N° 1111**

2.7.)- Visita del señor Contralor General de la República.- Indica que el señor Contralor no tiene posibilidades de reunirse con este Consejo hasta el día 10 de julio, dado que se ausentará del país por dos semanas.

Al efecto se encomienda a la Secretaría Técnica el explorar posibilidades alternativas en días jueves o viernes en una fecha anterior a la señalada.

El Consejero señor Guzmán hace presente la necesidad de enfrentar la conversación con el señor Contralor con total claridad respecto de los temas relevantes, para lo cual insiste en la necesidad de contar con el listado de temas y en la conveniencia de que el Consejo analice dichos temas y defina la estrategia adecuada para alcanzar los objetivos correspondientes. Además, destaca la necesidad de informar al señor Contralor sobre los temas que ocupan al Consejo con antes de su visita a fin de facilitar la consecución de eventuales soluciones.

Coincidiendo con el planteamiento anterior, la señora Presidenta indica que en la próxima sesión se analizará el tema, a la luz del listado de temas y los antecedentes que aportará el Fiscal de la Dirección Nacional del Servicio Civil, don Francisco Silva.

3.- Presentación del estudio de evaluación de efectividad de los actuales procesos de reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos.- En cumplimiento del acuerdo N° 1076, adoptado en sesión ordinaria N° 184, de 24 de abril de 2007, se presenta el consultor señor Eduardo Antunovic, autor del citado estudio.

El señor Antunovic inicia su exposición refiriéndose a la metodología utilizada para concretar el estudio y al efecto señala que la misma incluyó recopilación de información; recogió el levantamiento de procesos realizado por la Universidad de Chile e información estadística proporcionada por la Dirección Nacional del Servicio Civil; entrevistas en profundidad con funcionarios, directivos y clientes de la misma entidad, y el análisis de metodologías de búsqueda y selección en otros países.

Añade que la información recopilada intenta responder a las siguientes interrogantes: ¿responde el actual proceso a los objetivos definidos por ley?, ¿responde a dichos objetivos de manera efectiva?, ¿lo hace de manera eficiente?, ¿obtiene el Sistema de Alta Dirección Pública el mejor talento disponible en el mercado?

Indica que debió enfrentar dificultades para concretar las entrevistas, debido a la apretada agenda de Ministros y Jefes de Servicios y a la informalidad frente a los compromisos. Añade que las fuentes externas de información fueron de baja relevancia en el proceso de análisis y que tras efectuar ciertas entrevistas estimadas como claves, se profundizó en la formulación de las preguntas previamente consignadas, pues se evidenció que el principal objetivo de este trabajo no podría concentrarse en los procesos internos del Sistema, pues en general se responden de manera afirmativa las dos primeras preguntas, concentrándose en la capacidad y la

eficiencia del mismo en obtener el mejor talento disponible, con las limitaciones que escapan al control del propio Sistema.

Señala que el objetivo del estudio del que da cuenta es realizar recomendaciones de mejoramiento en el corto plazo; en el largo plazo, sin modificaciones legales y, por último, aquellas que precisan de reformas legales.

Hace presente que durante las entrevistas se hizo evidente que el universo de talento disponible se ve limitado por la necesidad de reclutar candidatos que cuenten con los conocimientos y la habilidad necesarios para establecer relaciones en el mundo político, elemento consistentemente considerado clave por los Altos Directivos entrevistados.

Enseguida se refiere a las fortalezas del Sistema, en relación con su capacidad para obtener de manera eficaz el mejor talento disponible en el mercado y entre ellas señala: el carácter genérico de la ley que otorga espacios de libertad para diseñar un modelo eficiente; la percepción del Gobierno y del mundo público sobre la conveniencia de contar con un Sistema de Alta Dirección Pública eficiente y transparente; el consenso existente en el Consejo de Alta Dirección Pública al identificar problemas y posibles soluciones; la disposición del mismo cuerpo colegiado a involucrarse en la implementación de soluciones y la comunicación activa y permanente entre sus miembros y la señora Presidenta.

Continúa su exposición refiriéndose a las debilidades del Sistema, distinguiendo entre aquellas inherentes a los actores del sistema y cómo ha operado de las estrictamente legales. Entre las primeras destaca la elevada cantidad de rigideces que se han ido introduciendo en los procesos, lo que no se debe a rigideces legales estrictamente, y poca creatividad del Sistema de Alta Dirección Pública; la estructura organizacional del Sistema de Alta Dirección Pública –se refiere a la Dirección Nacional del Servicio Civiles demasiado jerarquizada y se administran procesos sin operarlos; no hay en la misma entidad profesionales *senior* que tengan la experiencia necesaria en gerencia y apoyo de Recursos Humanos, para manejar una responsabilidad del tamaño de la que tiene el Servicio Civil; el Sistema no cuenta con proveedores externos de búsqueda y selección con suficiente experiencia para posiciones de alto nivel; los procesos de búsqueda de primer y segundo nivel jerárquico se someten a procesos similares pese a que se trata de situaciones y problemas muy distintos; el Sistema no seduce a potenciales candidatos ni se tiene la visión de su rol como encargado de atraer a los mejores ejecutivos posibles; el proceso tiene demasiadas restricciones pues se protege de muchas cosas.

Añade entre las debilidades estructurales y legales las siguientes: el contrasentido que implica que el “cliente” del Sistema sea el Consejo de Alta Dirección Pública, quien decide la nómina de candidatos y tiene un rol de garante del sistema, pero no tiene como contrapartida una responsabilidad ejecutiva; las bajas rentas del sector público no atraen a potenciales candidatos del sector privado, e incluso en casos como el del sector salud, ni siquiera a quienes hoy se desempeñan allí; la inconsistencia en la búsqueda y descripciones de cargo y la ausencia de un sistema de objetivos y evaluación de resultados manejable dados los más de 200 objetivos asociados a cada cargo, por lo que se transforma en un Sistema que no es profesionalmente administrable.

Señala entre las oportunidades del Sistema las siguientes: las debilidades del Sistema pueden resolverse en forma ejecutiva ya que el marco legal lo permite; el hecho que la Dirección Nacional del Servicio Civil, actuando con proactividad, pueda liderar la gestión de talento del sector público; la posibilidad de efectuar un uso masivo de

tecnología y crear de bases de datos activas; la posibilidad de sistematizar la información de los actuales funcionarios públicos; el alto grado de compromiso con el éxito del Sistema evidenciado por los miembros del Consejo; la posibilidad de comprometer la ayuda de algunas firmas importantes de búsqueda de ejecutivos, para posiciones de primer nivel, siempre que la relación se realice con el Consejo; lo apetecible para el mercado del volumen de búsquedas de segundo nivel es suficiente para entusiasmar y comprometer la iniciativa de privados de buen nivel, y los honorarios que paga el Sistema permite atraer mejores proveedores.

Entre los riesgos del Sistema señala los siguientes: los cambios a la Ley previstos en el proyecto de ley actualmente en el congreso, particularmente la disposición que entrega la Presidencia del Consejo al Subsecretario de Hacienda; la falta de interlocutores en el Sistema, y lo que el definió como la preeminencia de la forma sobre la obtención de resultados. Opinó que actualmente la relación entre el Consejo y la Dirección se fundan en el interés de todos por implementar bien la reforma, lo que le ha permitido operar con relativo éxito, aunque ello es frágil, pues descansa más en las personas que en la institucionalidad

Identificó las siguientes propuestas de acción de corto plazo: modificar la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil, aplanarla, atraer profesionales con experiencia relevante en reclutamiento y selección, transformarlos en interlocutores válidos para sus proveedores externos y mejorar la comunicación a todo nivel; invertir en un sistema computacional que evite los altos flujos de papeles; establecer parámetros de corte y respuesta automática y definir un proceso de invitación o dar acceso a los *head hunters*; centrar las actividades de búsqueda y selección en los proveedores, quienes deben entregar un proceso completo; separar los proveedores de servicios de búsqueda y selección de primer y segundo nivel; modificar los procesos de trabajo y el esquema de honorarios; alcanzar un acuerdo con 3 o 4 firmas de primer nivel para prestar servicios de búsqueda y selección de primer nivel jerárquico; para el segundo nivel, crear un compromiso mayor con dos o tres firmas ya establecidas y patrocinar la creación seria y transparente de una firma especializada en el sector público; revisar la forma en que participa el Consejo de las decisiones ejecutivas y cómo su participación en ellas puede mejorar su capacidad de garantizar el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

En el mediano plazo sugiere las siguientes acciones: revisar las remuneraciones de los ejecutivos públicos; diseñar un sistema fijo de descripciones de cargo que posea suficiente rigidez en el fondo, para reflejar el objetivo para el cual el cargo fue creado y con la flexibilidad de definir objetivos específicos de gestión que reflejen la política del Gobierno o Ministros a cargo, y diseñar planes de atracción de talento para aquellas áreas en las cuales no hayan suficientes candidatos naturales dentro de la Administración Pública y para candidatos que provengan de otros sectores tales como la empresa privada, organismos internacionales u otros.

La Consejera señora Costa formula una serie de inquietudes relativas a los comentarios incluidos en el anexo A del Informe del consultor señor Antunovic, inquiriendo quiénes habían sido entrevistados y cómo alguien podía haber planteado que sólo se le hizo una entrevista psicológica y no la de tipo gerencial o que se consigne que la información se filtra por contactos políticos. Se le responde que se entrevistó a participantes colocados a través del Sistema y que los comentarios consignados reflejan lo dicho en las entrevistas y se precisa que se indica que se supo la conformación de nóminas antes de la comunicación oficial de la identidad del nominado. Sobre las filtraciones destaca que se refiere a la existencia de filtraciones de nombres de postulantes, e incluso de la nómina en la etapa final del proceso, pero

no tiene percepciones de otra forma de interferencia política en el desarrollo mismo en el proceso

La Consejera señora Brahm manifestó su sorpresa frente a las críticas formuladas a los perfiles, dado el gran avance que los mismos han experimentado y la elevada dedicación entregada por el Consejo al tema. Al respecto, el señor Antunovic indica que las críticas provienen fundamentalmente de Jefes de Servicios quienes reconocen que participan en su elaboración pero reclaman frente al excesivo poder de la contraparte y al hecho que un mismo perfil se modifique, para un mismo cargo, dependiendo del concurso.

El Consejero señor Guzmán indica que se consulta a los postulantes de primer nivel, al momento de entrevistarlos el Consejo, respecto a su opinión sobre el proceso de selección, obteniéndose una respuesta muy favorable al mismo, por lo que le parecen curiosos algunos de los comentarios consignados en el referido anexo A. En relación con el tema, el señor Antunovic indica que se trata de las opiniones de postulantes colocados, la mayoría antiguos pero con uno de ellos colocado hace menos de un año.

El Consejero señor Weissbluth hace presente la conveniencia de que en el anexo A se separen los comentarios según sea que los mismos provienen de postulantes colocados o de otras personas. Consulta cuántas entrevistas se realizaron a lo que se le responde que el total ascendió a 17 personas, incluyendo a los 5 integrantes del Consejo y a 5 funcionarios de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El mismo señor Consejero manifiesta que comparte la mayor parte del Informe presentado por el señor Antunovic, particularmente respecto a que existen problemas con las firmas consultoras que prestan servicios al Sistema, los que se intenta subsanar mediante el nuevo Convenio Marco y añade que también coincide con la crítica relativa a los perfiles, ya que estima que los mismos deberían estar muy estandarizados introduciéndole, en cada caso, sólo ajustes menores.

Señala que el Estudio mueve a considerar que el Sistema precisa de reingeniería en dos ámbitos: en cuanto a la organización y procesos de la Dirección Nacional del Servicio Civil y el espacio actitudinal, buscando invitar a los candidatos y contar con las mejores consultoras.

El Consejero señor Guzmán, se refiere a la calidad de las entrevistas y hace presente que sólo el 0,1% de los postulantes hace uso del derecho a reclamar que franquea el Sistema, sin que hasta ahora la Contraloría General de la República haya dado curso a ningún pronunciamiento en contra del Sistema por esta causa. Indica que las precauciones adoptadas por el Consejo al efectuar entrevistas así como el rigor en el análisis de los antecedentes del candidato objeto de evaluación no coincide con la apreciación crítica del proceso de entrevistas.

El señor Antunovic señala que no existe relación entre la percepción sobre la calidad de las entrevistas y el trabajo desarrollado por el Consejo, añade que a su juicio se presentan los mejores candidatos posibles dadas las restricciones existentes e indica que, pese a ello, los procesos son criticados.

La Consejera señora Costa manifiesta su convicción de que la autocomplacencia no debe afectar al Sistema de Alta Dirección Pública, añade que coincide con el informe en varios aspectos y solicita precisiones respecto de algunos de los comentarios incluidos en el anexo A.

La misma señora Consejera hace presente el número de entrevistas realizadas y consulta si acaso una muestra tan pequeña podría dar lugar a sesgos, ante lo que el

consultor indica que cree que no, que la tendencia es clara y que los resultados no cambiarían mucho en una muestra mayor, no obstante cree que debieron haberse realizado más entrevistas. Finalmente, el consultor señor Antunovic manifiesta que las personas que debió entrevistar le causaron la mejor impresión.

El Consejero señor Waissbluth felicita al señor Antunovic por su exposición.

La señora Presidenta, tras despedir al invitado y agradecer su presencia, señala que comparte las críticas a la estructura institucional y a las falencias del equipo y explica que no considera pertinente profundizar cambios antes de que tome posesión del cargo el nuevo Subdirector de Alta Dirección Pública. Precisa que se trabaja actualmente en reorganizar y reestructurar el equipo, con las restricciones que impone la normativa propia del sector público. Añade que en la Dirección Nacional del Servicio Civil se avanzará en la evaluación y desarrollo de procesos con los estándares de calidad requeridos en control de gestión; en la aplicación de las sugerencias realizadas por el equipo de la Universidad de Chile; en mejorar la relación con los postulantes, y en el ámbito informático.

Hace presente que el informe destacó la importancia de contar con bases de datos activas de postulantes, propuesta que fue formulada hace algún tiempo por la Dirección Nacional y que buscaba gestionar dicha base con objetivos de reclutamiento y de levantar conocimiento a partir de la misma.

Indica que con el objeto de mejorar los procesos de selección y, particularmente el resultado de los mismos y su adecuado enfoque a las necesidades y requerimientos de la autoridad pública que solicita el nombramiento, desea proponer el análisis de la participación del Subsecretario en los procesos de selección de primer nivel jerárquico del Sistema, dado que la misma constituye un mandato legal, conforme con lo dispuesto por el artículo cuadragésimo tercero, inciso tercero, de la ley N° 19.882 que dispone que para el solo efecto de participar en el proceso de selección correspondiente a un jefe de servicio y durante el tiempo que aquel dure, se integrará el Subsecretario del ramo, quien sólo tendrá derecho a voz.

Señala que hasta ahora se han experimentado distintas alternativas y sugiere –dado que el proceso de selección abarca distintas etapas, en todas las cuales legalmente el Subsecretario tiene derecho a integrar el Consejo- definir aquellas etapas o hitos en las cuales debería contarse con la presencia del Subsecretario, tales como la presentación del perfil y definición de los elementos necesarios para categorizar; el momento de recepción de la evaluación realizada por la consultora y las entrevistas a los postulantes.

El Consejero señor Waissbluth propone adoptar como acuerdo que una vez transcurridas tres semanas desde el inicio en sus funciones del nuevo Subdirector (a) de Alta Dirección Pública éste presente su plan de acción a este Consejo. Así se acuerda, por unanimidad. **Acuerdo N° 1112**

Además, hace presente la conveniencia de recoger algunas de las sugerencias relativas a las empresas consultoras en el Convenio Marco en próximo proceso de licitación y sugiere precisar el volumen de negocios existente y el número de empresas que serán seleccionadas, definiendo al efecto una cantidad acotada, de modo de incentivar la participación de las mejores consultoras.

Se debate respecto a la deseabilidad de relacionarse con un número muy reducido de empresas frente a las mayores posibilidades de flexibilidad que implica el contar con un mayor número de ellas.

La Consejera señora Costa, en relación con la participación del Subsecretario señala que preferiría no incrementar demasiado la presencia de éstos dado que ha percibido un cierto viraje en los perfiles tendiente a restringir el acceso de personas ajenas al mundo público y la presencia del Subsecretario podría presionar a cerrar más los procesos. Agrega además que en las entrevistas se producen problemas dado que el subsecretario conoce a veces a algunos entrevistados y en una oportunidad se permitió su presencia en las entrevistas y la evaluación que se hizo es que ello no fue neutro para los postulantes.

La Consejera señora Brahm coincide con el planteamiento de la Consejera señora Costa respecto a la presión hacia postulantes del sector público y señala que el que se planteen la presencia del Subsecretario es una señal que viene a confirmar una tendencia que da cuenta de la falta de consolidación del Sistema y de un ambiente poco propicio a la misma.

Hace presente su desacuerdo con restringir el convenio marco sólo a un número muy reducido de empresas y añade que dado el actual volumen de concursos debería contarse con ocho o diez empresas para segundo nivel.

En relación con el Informe manifiesta que le parece insuficiente y decepcionante, no por sus resultados sino, por ejemplo, por haber considerado un universo de entrevistados muy limitado, basándose las conclusiones el consultor en juicios expresados por esas pocas personas. Añade que el Informe señala que existe una percepción de que se maltrata a los postulantes y sobre el punto sostiene que ha podido constatar que en las dependencias de la Dirección Nacional del Servicio Civil no existen las condiciones necesarias para realizar entrevistas de procesos de selección de segundo nivel.

Sobre el particular, la señora Presidenta explica que efectivamente el espacio es restringido y añade que se está evaluando el arriendo espacio en otro piso o bien el rediseño de las salas de entrevistas.

El Consejero señor Waissbluth indica que nada detendrá a un jefe de servicio decidido a contratar a personas que provengan del sector público, contando incluso con la posibilidad de rechazar la nómina y señala que en la medida que el Sistema se consolide será más fácil que se nombre a candidatos de otra procedencia.

El Consejero señor Guzmán coincide con la Consejera señora Brahm respecto al Informe, señalando que el mismo le parece insuficiente, así como sobre su apreciación sobre la existencia de un entorno crítico del Sistema.

La señora Presidenta coincide con las apreciaciones relativas a las dificultades que el Sistema puede enfrentar como consecuencia de una mirada crítica de su entorno y de elementos de contexto que lo afectan y que escapan de la influencia y decisión del Consejo. Añade que la propuesta de hacer efectiva la presencia del Subsecretario busca impedir que la autoridad encargada del nombramiento pueda impugnar o criticar los resultados del proceso concursal señalando que no fueron escuchados sus planteamientos ni satisfechas sus necesidades. Concluye señalando que las posibles críticas y a las vulnerabilidades y dificultades que el Sistema deba enfrentar se superan mediante la búsqueda de mejoramiento constante, la que constituye una preocupación suya y de este Consejo.

En atención a lo señalado, el Consejero señor Waissbluth propone instar a la Dirección Nacional del Servicio Civil a realizar el estudio destinado a obtener información sobre

los primeros resultados del Sistema, entrevistando a los superiores jerárquicos de los Altos Directivos Públicos nombrados a través del mismo. Así se acuerda, por unanimidad. **Acuerdo N° 1113**

4.- Acta y revisión de acuerdos pendientes.- Se somete a la consideración del Consejo el acta de la sesión ordinaria N° 193 de 5 de junio, acordándose su aprobación por unanimidad, con observaciones de la Consejera señora Costa y del Consejero señor Guzmán. **Acuerdo N° 1114**

5.- Presentación del perfil de los cargos de Director (a) Servicio de Salud de Iquique, Maule y Valparaíso- San Antonio: Se hace presente, en representación del Subsecretario de Redes Asistenciales del ministerio de Salud, Dr. Ricardo Fábrega, la señora María Eliana Gutiérrez, Jefa del Departamento de Gestión del mismo Ministerio. Asisten, además, en representación de la consultora MG, los consultores señora Paulina Infante y señor Marcelo Gejman.

La señora representante del Subsecretario de Redes Asistenciales inicia su exposición señalando que expondrá los perfiles de selección de tres cargos de Directores de Servicios de Salud, los correspondientes a Maule, Iquique y Valparaíso – San Antonio todos los cuales se encuentran vacantes.

Hace presente que el sector salud es un agente de desarrollo del país cuya reforma intenta articular un sistema que responda adecuadamente a sus demandas, las que han experimentado transformaciones a nivel epidemiológico y demográfico y eliminar las desigualdades en el acceso a la salud estableciendo garantías sanitarias explícitas a nivel legal para toda la población. Añade que, en dicho contexto, los Servicios de Salud tienen por función la articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial, con el fin de ejecutar acciones integradas de fomento y protección de la salud y de rehabilitación de personas enfermas.

Señala que, con el cumplimiento de dicha labor como objetivo, la red asistencial de cada Servicio de Salud está constituida por un conjunto de establecimientos públicos que forman parte de él, junto con los establecimientos municipales de atención primaria de salud de su territorio y los demás establecimientos públicos o privados que suscriban convenio con el Servicio de Salud respectivo, todos los cuales deberán colaborar y complementarse entre sí para resolver de manera efectiva las necesidades de salud de la población que atiende y los directivos de salud gestionan la articulación entre los diferentes actores y nodos de la red asistencial de la circunscripción de cada Servicio de Salud, conformada por hospitales autogestionados de alta complejidad, centros de atención primaria, en su gran mayoría municipalizados; hospitales de baja complejidad (tipo 3 y 4) e instituciones privadas y públicas de salud con convenio vigente.

Explica que, dado que la reforma del Sector tiene su eje en la Atención Primaria, la que constituye la principal puerta de entrada al Sistema, se ha aumentado su capacidad de resolución y cobertura asistencial para descomprimir la demanda de los establecimientos de atención secundaria. Por ello, la gestión del Director (a) de Servicio de Salud debe privilegiar una visión sistémica en relación a los complejos procesos de intercambio entre los actores, estructuras y protocolos de la Red Asistencial.

Indica que, como elemento común a todos ellos, debe considerarse que a los Directores de los Servicios de Salud les corresponde la misión de aportar al desarrollo de nuestro país gestionando con eficiencia los recursos disponibles en la red asistencial de salud a su cargo, para el logro de los objetivos sanitarios, tanto en sus

prioridades nacionales como regionales; satisfacer las necesidades de salud de la población a su cargo, velar por la salud integral de esta población en el marco de la reforma sectorial y del nuevo modelo de salud; constituyéndose en un gestor entre los distintos actores de la red asistencial.

Precisa que las funciones estratégicas asociadas al cargo persiguen garantizar el óptimo desempeño de la gestión gerencial al interior del Servicio de Salud, enfocado en el buen desempeño institucional, en el marco del Proceso de Modernización del Estado y en el logro de resultados eficaces que mejoren la prestación de servicios a la ciudadanía.

Añade que para la obtención de este objetivo deben desarrollarse las siguientes funciones: organizar, planificar, coordinar y controlar las acciones de salud que presten los establecimientos de la Red Asistencial del territorio de su competencia y fortalecer la capacidad resolutoria del nivel primario de atención; determinar para cada entidad administradora de salud primaria y sus establecimientos, las metas específicas y los indicadores de actividad, en el marco de las metas sanitarias nacionales definidas por el Ministerio de Salud y los objetivos de mejor atención a la población beneficiaria; velar por la referencia, derivación y contra derivación de los usuarios del Sistema, tanto dentro como fuera de la mencionada red; determinar el tipo de atenciones de salud que harán los hospitales autogestionados y la forma en que éstos se relacionarán con los demás establecimientos de la Red; celebrar convenios de gestión con las respectivas entidades administradoras de salud municipal, o con establecimientos de atención primaria, y elaborar el presupuesto de la Red Asistencial de Salud a su cargo y formular las consideraciones y observaciones que le merezcan los presupuestos de los hospitales autogestionados.

Respecto de la renta asociada a los mismos, indica que se trata de cargos correspondientes al grado 2 la escala de remuneraciones de los servicios de salud, regidos por la ley N° 18.834 y el D.L. 249, más un porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública variable que alcanza a 55%, 75% y 85% en Iquique, Valparaíso – San Antonio y Maule, respectivamente.

Hace presente que la ponderación de los atributos claves asociados al cargo son las mismas para todos los cargos: 25% visión estratégica, 20% capacidad gerencial, 15% habilidades emocionales, 20% habilidades de relación con el entorno, 10% conocimientos técnicos y 10% de manejo de medios de comunicación.

Enseguida se refiere a las particularidades de cada uno de los servicios.

Indica que el Servicio de Salud de Iquique se caracteriza por la dispersión geográfica de la red asistencial, ya que la misma atiende a 7 comunas distantes unas de otras y de difícil acceso: Iquique, Alto Hospicio, Pozo Almonte, Pica, Camiña y Colchane, las que representan un total de 147.631 personas, aproximadamente, que constituyen la población beneficiaria. Añade que, además, se debe hacer frente a la escasez de algunas especialidades médicas, las que se concentran en el Hospital Dr. Ernesto Torres Galdámez de Iquique, que es de tipo 1 y a la alta rotación del equipo directivo del Servicio de Salud, especialmente en el cargo de Director del mismo.

Hace presente que el Servicio de Salud de Iquique posee un hospital tipo 1, el antes mencionado Hospital Dr. Ernesto Torres Galdámez de Iquique, además de siete Centros de Salud de Atención Primaria de Salud (APS), tres Centros Comunitarios de Salud Familiar y trece Postas.

Señala que las características y condiciones del servicio imponen la necesidad de establecer coordinaciones adecuadas con el Gobierno Regional y los respectivos Alcaldes; estimular la relación con usuarios, mediante comités comunitarios, con el objeto de conocer permanentemente sus necesidades y así lograr la calidad en la cartera de servicios entregados; contactarse, mediante canales formales e informales, con directivos de clínicas privadas y del Ejército de Chile, para establecer convenios específicos cuando la capacidad de oferta de los establecimientos de la Red Asistencial no pueda cubrir la demanda de los usuarios y con directivos de organizaciones de otros sectores, para el cumplimiento de programas intersectoriales; liderar y concretar los convenios en forma oportuna y autorizar las transferencias de recursos monetarios a diferentes Instituciones de la Red Asistencial e Instituciones acogidos al DFL N° 36.

Respecto al Servicio de Salud de Maule, la señora representante del Subsecretario de Redes Asistenciales indica que se trata del Servicio de Salud más grande del país, en el cual se desempeñan 4.404 funcionarios, los que sumados al total de funcionarios de los Departamentos de Salud, alcanzan a 7.313 personas. Añade que está compuesto por 13 hospitales, tres de los cuales son de tipo 1 y 30 Departamentos de Salud vinculados a igual número de comunas.

Señala que las características geográficas y demográficas sumadas a la organización político-administrativa del gobierno regional, han determinado que el Servicio de Salud, único en la región, adopte un modelo de administración semejante al utilizado por el Gobierno Interior. Es así como se dispone de una Dirección Regional de Salud, que actúa como Gestor de Red y Jefaturas Provinciales en los hospitales base, conforme a la división político-administrativa de la región: Curicó, Talca, Linares y Cauquenes. Añade que los jefes provinciales de salud son responsables, además de sus funciones propias como directores de hospitales base, de la coordinación técnica entre los diferentes establecimientos sanitarios existentes en su área de influencia.

Indica que los hospitales públicos están bajo la jurisdicción del Servicio de Salud del Maule y los Departamentos de Salud dependen del Alcalde de la respectiva comuna y son los responsables de proveer las prestaciones de salud que corresponde otorgar en el nivel primario de atención. Agrega que, con el propósito de optimizar el uso de los recursos y garantizar la calidad de las prestaciones, el Servicio de Salud del Maule ha definido en su red hospitalaria distintos niveles de complejidad, de modo que los centros con menor soporte tecnológico deriven los pacientes que requieren un estudio especializado a establecimientos de mayor poder resolutivo.

Hace presente que en el Servicio de Salud de Maule se ha consolidado un equipo directivo riguroso y de buen nivel que ha llevado a cabo proyectos de Investigación y Desarrollo, que está pronto a reinaugurar el Hospital de Curepto y que se encuentra abocado a un importante proyecto de inversión en el Hospital de Talca. Concluye señalando que la entidad de este Servicio de Salud y los desafíos que debe emprender exigen que la persona que se seleccione como Director cuente con amplia experiencia en la dirección de organizaciones de alta complejidad.

En relación con el Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio, señala que el mismo gestiona una red que intenta satisfacer los requerimientos de las comunas de Valparaíso, Casablanca, Algarrobo, El Quisco, El Tabo, Cartagena, San Antonio, Santo Domingo, Juan Fernández e Isla de Pascua, con un universo de 411.348 beneficiarios y un presupuesto de \$ 51.647.774.000.

Indica que la red está integrada por 6 hospitales, uno de los cuales, el Carlos Van Buren de Valparaíso es tipo uno; el Eduardo Pereira de Valparaíso y el Hospital

Claudio Vicuña de San Antonio, son de tipo dos; el de Casablanca y el de Hanga Roa, son de tipo 4 y el Hospital Psiquiátrico del Salvador de Valparaíso, además de 4 consultorios dependientes del Servicio de Salud, dos de ellos ubicados en Valparaíso y dos en San Antonio; 18 consultorios municipales y 23 postas y añade que la dotación del servicio es de 3.286 funcionarios.

Señala que se trata de un Servicio de Salud que carece de mayores complejidades, ya que se encuentra consolidado, con sus segundos niveles elegidos a través del Sistema de Alta Dirección Pública y con un clima laboral que no importa mayores dificultades.

Ante una prevención efectuada por la Consejera señora Brahm respecto a la conveniencia de conocer cuántos segundos niveles existen en cada institución y cual es la situación de cada uno, a fin de que el nuevo Alto Directivo de primer nivel sepa en cuántos nombramientos de sus segundos niveles podrá participar, se acuerda incluir en lo sucesivo dicha información en el perfil. **Acuerdo N° 1115**

La misma señora Consejera hace presente que en los perfiles de selección de los cargos de Maule y Valparaíso – San Antonio se señala como deseable, entre los factores a considerar, experiencia en funciones directivas y formación de postgrado relevante, como requisitos copulativos, además de manejo del idioma inglés en el caso de Maule; lo que no acontece en el caso de Iquique en que la experiencia y la citada formación se solicitan como alternativas. Consulta la razón de esta diferencia y manifiesta su discrepancia con la exigencia de inglés, dado que exigirlo implica restringir innecesariamente el espectro de posibles postulantes.

En relación con la consulta de la señora Consejera, la señora Gutiérrez explica que la exigencia copulativa de ambos factores estimados como deseables en el caso de Maule obedece a la mayor complejidad de dicho servicio.

Sobre el punto, la Consejera señora Costa precisa que los factores a considerar hacen que el perfil sea más restrictivo, por lo que parece poco aconsejable incluir requisitos duros que excluyen a eventuales postulantes. Destaca que este esfuerzo de enumerar requisitos que finalmente pueden resultar excluyentes hay que buscar formas de reconocer que más años de experiencia pueden sustituir perfectamente estudios de master o posgrado

El Consejero señor Guzmán consulta si se entrevista o no a todos los postulantes incluidos en la nómina de elegibles, ante lo cual la señora Gutiérrez responde que entiende que ello ocurre en la mayoría de los casos.

La señora Gutiérrez indica que el Ministerio de Salud espera que en cargos de primer nivel, como aquellos que nos ocupan, se espera que los seleccionados cuenten con experiencia directiva y con formación formal en gestión, por lo que no se manifiesta a favor de que se abran demasiado los perfiles, flexibilizando en forma excesiva los requisitos.

La señora Presidenta consulta respecto a si la formación de postgrado implica estar en posesión del respectivo título o si además se precisa conocer el área.

En la misma línea, el Consejero señor Weissbluth hace presente que dada la disímil calidad de los diversos postgrados disponibles en el mercado, es bueno que el candidato tenga postgrado pero es mucho más importante que cuente con experiencia exitosa en gestión. Además, señala que en el atributo de conocimientos técnicos se requiere “manejo de tecnología de información”, lo que debe precisarse de modo de

que tenga una visión estratégica sobre la adopción y uso de tecnologías de la información o sobre como conducir procesos de instalación de dichas tecnologías.

Ante una consulta del Consejero señor Guzmán, sobre la opinión de la expositora frente a la situación del sector salud respecto al Sistema de Alta Dirección Pública, ésta señaló su optimismo dadas las conversaciones sostenidas entre el Ministerio de Salud y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, a través de las cuales se aspira subsanar problemas vinculados a rentas, a la exigencia que algunos cargos específicos sean servidos por médicos, al desempeño con dedicación exclusiva y a la pérdida de la carrera funcionaria.

El consultor señor Marcelo Gejman hace presente que los Directores (as) de Servicios de Salud pueden ser de cualquier profesión, lo que no ocurre en el caso de los Directores (as) de Hospital, cargos que deben ser servidos por titulados de ciertas profesiones específicas y consulta si se ha pensado en liberalizar los requisitos en tales casos, ante lo cual la señora Gutiérrez señala que se otorgará facultades al Ministerio de Salud, en conjunto con el de Hacienda, para revisar las leyes de planta, momento que resulta propicio para abordar cambios como el que se sugiere.

Se conviene modificar los ponderadores asociados a los atributos, de modo que visión estratégica se reduzca de 25 a 15 y capacidad gerencial y habilidades emocionales se incrementen cada una en 5 puntos; eliminar el inglés como requisito y precisar los factores a considerar de modo de considerar la experiencia y no estimarla como excluyente.

Una vez efectuadas las modificaciones indicadas por el Consejo, se acuerda, por unanimidad, aprobar los perfiles de selección de los cargos de Director (a) de los Servicios de Salud de Maule, Iquique y Valparaíso – San Antonio. **Acuerdo N° 1116**

Cabe consignar que el Consejo de Alta Dirección Pública no se pronunciará sobre una propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública debido a que dichos porcentajes fueron aprobados mediante decretos N° 717, de 30 de julio de 2004, que fija el porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública para el Director (a) de Servicio de Salud de Valparaíso - San Antonio; N° 578, de 10 de mayo de 2005, que fija el porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública para el Director (a) de Servicio de Salud de Iquique, y decreto N° 762, de 3 de julio de 2006, que fija porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública para el Director (a) de Servicio de Salud de Maule.

6.- Aprobación de perfiles.- Se someten a la consideración del Consejo los perfiles de selección de los cargos de Jefe(a) Departamento Técnico de la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, CENABAST y el de Director (a) del Hospital de Curanilahue, correspondiente al Servicio de Salud de Arauco, los que son aprobados por unanimidad. **Acuerdo N° 1117**

7- Documentos entregados.- En esta sesión se hizo entrega de los siguientes documentos:

1. Tabla de sesión ordinaria N° 194.
2. Ord. N° 1014, de 31 de mayo de 2007, del Dr. Jorge Lastra Torres, Director del Servicio de Salud Metropolitano Central, informa cargo vacante de II nivel jerárquico de Subdirector(a) Médico del Hospital Urgencia Asistencia Pública.
3. Ord. N° 2547, de 4 de junio de 2007, de la Sra. Patricia Chotzen Gutiérrez, Superintendente de Electricidad y Combustibles, informa cargos vacantes de II nivel jerárquico de Directores(as) Regionales.

4. Ord. N° 720, de 29 de mayo de 2007, de la Dra. Nélida Velásquez G., Directora del Servicio de Salud Valparaíso-Santiago, informa cargo vacante de II nivel jerárquico de Subdirector(a) Administrativo(a) del Servicio de Salud.
5. Ord. N° 1656, de 7 de junio de 2007, de la Ministra de Vivienda y Urbanismo, Sra. Patricia Poblete Bennett, informa cargo vacante de I nivel jerárquico de Director(a) SERVIU VII Región del Maule.
6. Ord. N°1045, de 4 de junio de 2007, del Sr. Víctor Acevedo Rivera, Director del Servicio de Salud Aysén, informa nombramiento del cargo de Subdirector Administrativo del Servicio de Salud al Sr. Juan Carlos Garrido Alarcón.
7. Ord. N° 151, de 31 de mayo de 2007, de la Sra. Carmen Fernández Gibas, Directora Nacional ONEMI, informa nombramiento del cargo de Jefe División Protección Civil al Sr. Mauricio Pizarro Tapia.
8. Ord. N° 155, de 7 de junio de 2007, de la Sra. Carmen Fernández Gibas, Directora Nacional ONEMI, informa nombramiento del cargo de Jefa División de Abastecimiento a la Sra. Begoña Pérez Zulueta.
9. Decreto N° 85, de 24 de enero de 2007, del Ministerio de Hacienda, incorpora Servicios del Sector Salud al Sistema de Alta Dirección Pública, Instituto de Salud Pública, Hospital Padre Hurtado, Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente, Centro de Referencia de Salud Maipú.
10. Acta N° 193, con su respectivo resumen de acuerdos.
11. Acuerdos Pendientes al 12 de junio de 2007.
12. Informe de Novedades y reporte semanal sobre procesos de selección de primer y segundo nivel, elaborada por la Subdirección de Alta Dirección Pública.
13. Informe de Representante del Consejo de Alta Dirección Pública, Sr. Jorge Garcés, para la provisión de los cargos de Jefe(a) División de Abastecimiento y Jefe(a) División Protección Civil de la Oficina Nacional de Emergencia, ONEMI.
14. Prensa del 29 de mayo al 4 de junio de 2007.

Siendo las 13:00 horas se levanta la sesión.

Sra. Rossana Pérez Fuentes, Presidenta.

Sra. María Luisa Brahm Barril, Consejera.

Sra. Rosanna Costa Costa, Consejera.

Sr. José Florencio Guzmán Correa, Consejero.

Sr. Mario Weissbluth Subelman, Consejero.

Sra. Mariana George-Nascimento, Secretaria Técnica.
