

CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
ACTA
SESIÓN ORDINARIA N° 215

1.-Asistencia.- A dieciséis días del mes de octubre de 2007, tiene lugar la duocentésima quinceava 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.
- Sr. Rafael Blanco Suárez, Consejero.
- Sra. María Luisa Brahm Barril, Consejera.
- Sra. Rosanna Costa Costa, Consejera.
- Sr. Mario Waissbluth Subelman, Consejero.
- Sra. Patricia Ibáñez Crino, Subdirectora (S) de Alta Dirección Pública.
- Sra. Carolina Barraza Luraschi, Jefa 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: Indica que ha recibido la siguiente correspondencia:

2.1.1.)- Apertura procesos de selección.- Fax S/N°, de 21 de septiembre de 2007, del Director Nacional del Instituto Nacional de Deportes, don Jaime Pizarro Herrera, por medio del cual solicita la apertura del proceso de selección destinado a proveer los cargos de Directores(a) Regionales de la región de Arica - Parinacota y Los Ríos.

2.1.2.)- Nombramiento.- Oficio ordinario N° 1.054, de 26 de septiembre de 2007, del Director del Servicio de Salud Araucanía Norte, Dr. Nelson Gaete Quijón, por medio del cual informa el nombramiento del Sr. Héctor Contreras Maldonado, como Jefe del Departamento de Auditoría del Servicio de Salud.

Oficio ordinario N° 2.164, de 9 de octubre de 2007, de la Directora del Servicio de Salud Arica, Dra. María Carolina Asela Araya, por medio del cual informa el nombramiento del Sr. Humberto Opazo Galaz, como Subdirector Administrativo del referido Servicio de Salud.

2.1.3.)- Designa Representante.- Oficio ordinario N° 936, de 11 octubre de 2007, del Director Nacional del Servicio Médico Legal, don Patricio Bustos Streeter, por medio del cual designa representante del jefe superior del servicio conforme con lo establecido en el artículo quincuagésimo segundo de la ley N° 19.882.

Oficio Ordinario N° 177, de 11 octubre de 2007, del Director Nacional del Instituto Nacional del Deporte, don Jaime Pizarro Herrera, por medio del cual designa representante del jefe superior del servicio conforme con lo establecido en el artículo quincuagésimo segundo de la ley N° 19.882.

2.1.4.)- Porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública.- Oficio ordinario N° 889, de 4 de octubre de 2007, del Director Nacional del Servicio Médico Legal, don Patricio Bustos Streeter, por medio del cual propone un 80% de Asignación de Alta Dirección Pública asociado a los cargos de Directores(as) Regionales de las regiones de Arica - Parinacota y Los Ríos.

Oficio ordinario N° 878, de 5 de octubre de 2007, del Director de Presupuestos, don Alberto Arenas, por medio del cual informa porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 40% asociado al cargo de Jefe(a) Departamento Financiero y de Administración de la Superintendencia de Quiebras.

Oficio ordinario N° 879, de 5 de octubre de 2007, del Director de Presupuestos, don Alberto Arenas, por medio del cual informa porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 50% asociado al cargo de Secretario(a) Ejecutivo(a) del Instituto Carlos Ybar correspondiente al Servicio Médico Legal.

Oficio ordinario N° 7.367 y 7.368, de 8 de octubre de 2007, del Ministro de Justicia, don Carlos Maldonado Curti, por medio del cual solicita al Ministro de Hacienda tramitación de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 20% para los cargos de Director(a) del Registro Civil e Identificación de las Regiones de Arica y Parinacota y Región de Los Ríos.

Oficio ordinario N° 23.580, de 10 de octubre de 2007, del Director del Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC; señor José Roa Ramírez, por medio del cual solicita al Ministro de Economía modificar tabla de porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública asociado a los cargos que indica.

2.1.5).- Varios.- Carta de fecha 8 de junio de 2007, de la Jefa del Departamento de Gestión Institucional de Chilecompra, doña Carmen Gloria Ravanal, por medio de la cual informa que la Dirección de Compras y Contratación Pública tiene su administración radicada en la Región Metropolitana y no cuenta con oficinas regionales.

Carta de fecha 1 octubre de 2007, del Diputado, don Rodrigo González Torres, por medio de la cual agradece el envío de la Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2005-2006.

2.2).- Procesos de selección de nuevas regiones.- Hace presente que en esta semana se reunirán los Comités de Selección encargados de participar en los procesos de selección destinados a proveer los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública correspondientes a las nuevas regiones. Indica que una vez que se produzca este hecho será posible elaborar el cronograma de desarrollo de los respectivos concursos solicitado por la Consejera señora Brahm y añade que, pese a ello, se hace entrega en esta sesión de un documento que da cuenta del estado actual de los mismos.

2.3).- Calendario de entrevistas del Consejo.- Tras considerar las últimas modificaciones al calendario de entrevistas precisa que, en el corto plazo, es el siguiente: el jueves 18 de octubre se desarrollarán las entrevistas a finalistas en el proceso de selección destinado a proveer el cargo de Director de la Dirección de Crédito Prendario; el viernes 26 del mismo mes, se verificarán las correspondientes al Director Regional del Servicio de Vivienda y Urbanización, Maule y al Director Nacional del Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP. En todos los casos a partir de las 9:00 Hrs.

En relación con las entrevistas del jueves 18 y considerando que tal día no estará presente la señora Presidenta –quien estará exponiendo respecto al presupuesto institucional frente a la respectiva Subcomisión Especial de Presupuestos-, ni el Consejero señor Waissbluth, se acuerda, por unanimidad, que se integre la señora Subdirectora de Alta Dirección Pública, doña Patricia Ibáñez. **Acuerdo N° 1245**

2.4.)- Situación de procesos de selección que indica.- Se refiere a los siguientes procesos de selección:

2.4.1.)- Director Ejecutivo Instituto Dr. Carlos Ybar del Servicio Médico Legal y cargos de Jefe División Proyectos de la Dirección de Obras Portuarias y Jefe de División de Riego de la Dirección de Obras Hidráulicas, ambos del Ministerio de Obras Públicas.- Señala que el primero de dichos procesos de selección se detuvo en enero como consecuencia de la solicitud del Director del Servicio Médico Legal de postergar la convocatoria mientras pendía una solicitud de reconsideración del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública elevada ante la Dirección de Presupuestos, DIPRES. Precisa que esta última recientemente confirmó el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 50% asociado al cargo, por lo que el Director del Servicio Médico Legal nuevamente solicita se aplase la publicación del respectivo proceso de selección, ya que considera totalmente insuficiente el porcentaje y desea realizar nuevas gestiones. Añade que este concurso fue declarado desierto previamente por el Jefe de Servicio y que la solicitud de porcentaje de Asignación alcanzaba a 67%.

Hace presente que en la misma situación se encuentran los cargos de Jefe División Proyectos de la Dirección de Obras Portuarias y Jefe de División de Riego de la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas y añade que, pese a haberse acogido la solicitud de postergar la convocatoria, no se aprecia de parte del Ministerio ni de la DIPRES disposición a avanzar hacia vías de solución.

Se debate respecto a la conveniencia o no de acoger solicitudes de este tipo y en dicho análisis se considera el hecho que el proceso haya sido previamente declarado desierto o no; el impacto de la decisión en el respectivo servicio público o ministerio; el hecho que las rentas constituyen un elemento central en la atracción de Altos Directivos idóneos; la señal que el Sistema puede enviar a partir de casos como éste y las consecuencias prácticas de una nueva solicitud de reconsideración, dado que se acaba de confirmar el porcentaje que el jefe de servicio estima insuficiente.

Se coincide en encomendar a la señora Presidenta el contactarse con los respectivos jefes de servicio a fin de facilitar posibles soluciones y volver a analizar la situación a fines de octubre.

Finalmente, se consulta respecto de la implementación del acuerdo N° 1239, adoptado en sesión ordinaria N° 239, de 9 de octubre pasado, que dispuso el envío de oficios haciendo presente la preocupación del Consejo frente a retrasos en procesos de selección del Sistema, resultantes, por ejemplo, de tardanza en la propuesta ministerial de porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública o de pronunciamiento de la Dirección de Presupuestos respecto de dichas propuestas.

2.4.2.)- Director Hospital El Pino.- Indica que la Directora del Servicio de Salud Sur, Dra. Angélica Verdugo, haciendo presente que este concurso ha sido declarado desierto en tres oportunidades y que el actual ocupante ha desarrollado un buen trabajo pero que no estaría interesado en postular, dadas las condiciones de desempeño de los Altos Directivos Públicos, solicita que se postergue una nueva convocatoria hasta enero de 2008. Argumenta que en tal fecha estaría ya aprobado por el Parlamento el proyecto de ley que crea el examen único nacional de conocimientos de medicina. (Boletín N° 4361-11), actualmente en su segundo trámite constitucional y primero reglamentario ante la Comisión de Salud de la Cámara de Diputados.

El Consejo analiza y debate la situación y acuerda, por unanimidad, encomendar a su Secretaría Técnica la revisión del proyecto de ley que crea el examen único nacional de conocimientos de medicina. (Boletín N° 4361-11), a fin de determinar si en dicha iniciativa legal existen normas transitorias respecto de su alcance retroactivo. **Acuerdo N° 1246**

Además, en el contexto del proyecto de ley que crea el examen único nacional de conocimientos de medicina. (Boletín N° 4361-11), acuerda, por unanimidad, remitir una comunicación a las Comisiones de Salud y de Hacienda de ambas corporaciones, haciendo presente el impacto de la situación del sector salud en el Sistema de Alta Dirección Pública y la conveniencia de arbitrar soluciones a la mayor brevedad. **Acuerdo N° 1247**

La Consejera señora Brahm solicita que la Secretaría Técnica actualice la minuta relativa a los contenidos del antes citado proyecto de ley. Así se acuerda, por unanimidad. **Acuerdo N° 1248**

2.4.3.)- Director(a) del Instituto Nacional de Hidráulica.- Indica que pese a haberse producido la vacante y haberse contactado al Ministerio de Obras Públicas, concretamente al Jefe de Gabinete del Ministro, no se ha recibido la petición de proceso de selección, ni se ha señalado por parte de dicha secretaría de Estado una contraparte para la Dirección Nacional del Servicio Civil para coordinar el apoyo en la elaboración del perfil a presentar por parte del Ministro.

Señala que ante la existencia de un cargo de Alta Dirección Pública vacante la Dirección Nacional del Servicio Civil legalmente puede iniciar de oficio el proceso de selección, sin embargo ello sería contradictorio con la lógica que hasta ahora ha imperado en el Sistema.

En atención a lo señalado, se acuerda, por unanimidad, oficiar al señor Ministro de Obras Públicas, don Eduardo Bitrán, haciendo presente la situación y la preocupación del Consejo frente a la misma. **Acuerdo N° 1249**

2.4.4.)-Procesos de selección pendientes de propuesta ministerial de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública. - En relación con los cargos de Directores Regionales de la Tesorería General de la República; Director Regional del Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC, de Antofagasta; Jefe de División Presupuesto y Jefe de la División Administrativa de la Oficina Nacional de Emergencia, ONEMI, y Subdirector Médico del Hospital San Juan de Dios, correspondiente al Servicio de Salud Metropolitano Occidente, los que se encuentran en espera de la propuesta ministerial de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, se acuerda, por unanimidad, oficiar al Ministro respectivo, con copia a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, haciendo presente la demora de los procesos y su impacto en el Sistema de Alta Dirección Pública. **Acuerdo N° 1250**

2.5.)- Proyecto de ley que fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria. (Boletín N° 3139-05).- Hace entrega de la propuesta de carta dirigida a la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia del Senado de la República, elaborada por la Secretaría Técnica del Consejo en cumplimiento del acuerdo N° 1237, adoptado en sesión ordinaria N° 212, de 9 de octubre pasado.

2.6.)- Entrega de Informes de Profesionales Expertos.- Hace entrega de los informes de Profesionales Expertos, recaídos en los siguientes procesos de selección: Director (a) Hospital de Curanilahue, correspondiente al Servicio de Salud de Arauco; Director del Hospital Las Higueras, correspondiente al Servicio de Salud de

Talcahuano y Director (a) Regional del Instituto de Normalización Previsional, INP, correspondiente a la Región del Bio-Bío.

3.- Resultado de la evaluación de postulantes al cargo de Director Regional del Servicio de Vivienda y Urbanización, SERVIU, Maule.- Asiste la señora Marisel Tiayna, en representación de la empresa consultora Target y el profesional de la Subdirección de Alta Dirección Pública, señor René Perret.

El señor Perret inicia su presentación señalando las variables consideradas para la definición de la nota por parte de la empresa consultora e indica que de un total de 35 postulantes, 3 fueron calificados como idóneos y 11 como idóneos con observaciones, 14 fueron evaluados como no idóneos y 7 desistieron.

Hace presente que 1 candidato idóneo y 8 idóneos con observaciones fueron evaluados por el Consejo hace no más de tres semanas, con ocasión de los procesos de selección destinados a proveer los cargos de Directores Regionales de SERVIU correspondientes a las Regiones de Tarapacá, Valparaíso y Los Lagos. En consecuencia, sólo se debería entrevistar a los 5 candidatos restantes.

Se acuerda, por unanimidad, que continúan en proceso de evaluación los 14 candidatos mejor evaluados por la empresa consultora y que se entrevistará a los 5 de ellos que no han sido entrevistados recientemente por el Consejo de Alta Dirección Pública, el día viernes 26 de octubre. **Acuerdo N° 1251**

4.- Presentación resultados del estudio relativo al diseño y seguimiento de convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos.- Asiste la consultora señora Isabel Undurraga.

La señora Undurraga expone los resultados del estudio que desarrollara en conjunto con el consultor señor Luis Zaviezo, en el marco del proyecto de fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, financiado con cargo a recursos del Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

Inicia su exposición señalando que el objetivo del estudio es realizar el diagnóstico de la implementación y operación de los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos, así como recomendaciones al marco conceptual, legal y de prácticas asociadas.

Enseguida se refiere a la metodología del trabajo desarrollado, indicando que la misma considera los siguientes aspectos: recopilación de información primaria respecto de la implementación del sistema vigente; determinación de las características de los compromisos declarados en los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos existentes; revisión de los perfiles de selección de los Altos Directivos Públicos entrevistados; recopilación de antecedentes y experiencias del equipo consultor, referencias bibliográficas de diversas fuentes y entrevistas con expertos.

Precisa su universo de análisis señalando que se realizaron entrevistas a una muestra de 15 Altos Directivos Públicos - 6 de primer nivel y 9 de segundo-; entrevistas a las siguientes autoridades: Subsecretaria de Hacienda, Subsecretaria de Vivienda, Subsecretario de Redes Asistenciales, Jefe de la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Jefa del Departamento de Gestión de la Dirección de Presupuestos. Añade que se analizaron 80 Convenios de Desempeño y se revisaron los perfiles de selección de los 15 Altos Directivos Públicos entrevistados.

Indica que al realizar el análisis de los Convenios de Desempeño se atendió a su coherencia externa e interna. En cuanto a la primera específica que se analizaron contenidos a fin de determinar el grado de alineamiento y coherencia de los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos con las declaraciones y lineamientos estratégicos vinculados a los Servicios bajo su Dirección y añade que, al efecto, se consideró como instrumentos de análisis las declaraciones de cumplimiento de PMG 2006 y los Balances de Gestión Integral 2005. En cuanto a la coherencia interna precisó que se buscó determinar de manera global la calidad de los contenidos, en cuanto a la capacidad de declarar e identificar objetivos y metas. A modo de conclusión, destaca la escasa coherencia y la falta de alineamiento observados en los Convenios de Desempeño revisados.

Hace presente que la principal hipótesis examinada fue la debilidad conceptual de los contenidos, en cuanto referidos a detallar actividades o logros específicos de proyectos, sin contar con un marco estratégico de referencia. Además, destaca la dificultad en acceder a información pública que permitiera evaluar el grado de alineamiento de los Convenios de Desempeño con otros instrumentos de gestión. Señala que una vez revisada la documentación pública sobre instrumentos de control de gestión, el análisis se concentró en PMGs, BGIs y Convenios de Desempeño, desestimándose otros que no corresponden a aspectos parciales contenidos en otros instrumentos o no tienen relación con el tema en estudio.

A continuación, la señora Undurraga se refiere a las principales conclusiones del diagnóstico, las que resume en tres categorías: diseño conceptual e implementación de Convenios; su coherencia y alineamiento estratégico, y su calidad de generadores de compromisos estratégicos institucionales.

En relación con el primer aspecto -diseño e implementación- destaca que se detectaron carencias conceptuales en la confección de los convenios, donde se confunden objetivos y metas; metas y actividades, sin registrarse aspectos de carácter gerencial en ninguno de los documentos revisados. Añade que se observó que, sistemáticamente, los Convenios son elaborados por un equipo técnico o por el propio interesado, lo que se traduce en la ausencia de un compromiso directo y real de las autoridades de rango ministerial.

En lo relativo a coherencia y alineamiento estratégico, y a modo de ejemplo, señala que se analizaron 22 Servicios de Salud Regionales, y con ello, los Convenios de Desempeño de 32 Altos Directivos, los cuales se compararon con 10 compromisos sectoriales. Indica que de tal examen pudo detectarse que algunos temas comprendidos en los compromisos sectoriales –tales como el desarrollo integral de niños y niñas, coordinación de la red de urgencia y participación comunitaria- , no son abordados por ningún directivo. Señala que, por el contrario, todos los directivos abordan el tema de eficiencia en el uso de recursos, lo que corrobora el enfoque hacia lo *administrativo-contable*, lo cual si bien es necesario para una buena gestión, puede dejar fuera otros elementos relevantes.

Indica que de las entrevistas se concluye que los Directivos están más orientados a un tratamiento burocrático de los convenios, que los entienden como un instrumento adicional dentro de una variedad, considerada por algunos excesiva, que obliga a diferentes métricas, en plazos diversos y con propósitos e incluso definiciones distintos entre sí. Añade que no hay ni en los Directivos ni en las autoridades entrevistadas una concepción del instrumento que permita situarlo en un rol relevante como articulador de la gestión, ordenador de los compromisos o fuente de medición, evaluación y retroalimentación de compromisos programáticos.

En cuanto al tercer aspecto, el Convenio de Desempeño como instrumento generador de compromisos estratégicos, señala que el estudio constató que no existen en el sistema más incentivos que los que derivan del cumplimiento de obligaciones preestablecidas en los instrumentos de gestión de corte presupuestario y añade que establecer compromisos estratégicos requiere de plazos, recursos y respaldo político y nada de ello está contemplado en el diseño actual del sistema.

En relación con el punto menciona, además, las siguientes conclusiones: las deficiencias de alineamiento y coherencia no son atribuibles a los instrumentos en sí mismos, sino que a las prácticas asociadas a su implementación, a lo que se agrega en algunos casos carencias en el manejo conceptual en temas estratégicos en los directivos que deben suscribirlos; los Convenios de Desempeño pueden integrarse con los demás instrumentos de gestión actualmente existentes, delimitando roles y propósitos; los Convenios de Desempeño requieren nuevas dimensiones para dar cuenta de la gestión directiva, porque las actuales son insuficientes; es posible establecer coherencia entre desempeño y recompensa, aún en la gestión directiva, y la Dirección Nacional del Servicio Civil debe tener un rol activo como parte del proceso de la elaboración, seguimiento y evaluación de los Convenios, adicionalmente a los roles de registro y asesoría a solicitud de los interesados que actualmente cumple.

Enseguida se refiere a la relación existente entre competencias y gestión gerencial. Al respecto señala que, de acuerdo al modelo de Moore, las acciones de la gestión de un Directivo Público contienen tres componentes: estratégico, político y de producción de bienes y servicios. Indica que el modelo de gerencia pública que propone evalúa los tres aspectos, considerando la creación del máximo valor o gestión estratégica o gerencial; la gestión del entorno político, y la gestión operativa o de producción.

A continuación, reseña las propuestas y recomendaciones que propone en base a su estudio:

- 1.- Formular las metas institucionales contenidas en los Convenios en un período anterior al respectivo proceso de selección, de modo que la autoridad establezca claramente las directrices estratégicas para el Servicio, en el marco de la Política y la Programación Gubernamentales y declare las expectativas de desarrollo gerencial y estratégico que espera de la gestión directiva de quien asuma dicho cargo.
- 2.- Crear una asignación de estímulo al desempeño, como asignación variable asociadas al resultado del Convenio de Desempeño, con un mínimo de 5% y un máximo de 8%, lo que equivaldría -en su monto máximo- a una remuneración anual adicional por el logro de todas las metas convenidas.
- 3.- Precisar el período de evaluación, definiendo que en el caso de Altos Directivos que suscriban su Convenio antes del 30 de junio, la primera evaluación del mismo corresponderá al año calendario en curso y, en el caso de Altos Directivos que suscriban sus Convenios con posterioridad a esa fecha, tendrán su primer período de evaluación a partir del año calendario siguiente.

En relación con el punto, la consultora señala que la ventaja es utilizar los indicadores correspondientes al año presupuestario y la desventaja sería que se genera un período “de gracia” poco equitativo respecto de los directivos que se encuentran en la segunda hipótesis.

- 4.- Realizar reunión de retroalimentación, en la cual el jefe superior exponga su evaluación y analice los resultados y observaciones planteadas por el Alto Directivo,

formulando las mejoras para el período siguiente y concluyendo con la evaluación definitiva del período de ejercicio del cargo.

5.- Consagrar la renovación automática del contrato de tres años por un período idéntico, como resultado de una positiva evaluación del desempeño del directivo.

6.- Incorporar un sistema de apelación del Alto Directivo Público, con respecto de la evaluación que haga su superior directo.

7.- Destacar el rol estratégico de la Dirección Nacional del Servicio Civil en la elaboración, monitoreo y evaluación de los Convenios, así como un rol protagónico en el seguimiento del Sistema global, para lo que se propone que concurra a la firma de los Convenios de Desempeño, con atribuciones equivalentes a los Ministros de Hacienda y Secretario General de la Presidencia.

Alternativamente, la propuesta considera que dado que la Dirección Nacional del Servicio Civil depende del Ministro de Hacienda, el Ministro de dicha cartera no firme hasta la aprobación del Convenio por parte del Servicio Civil.

8.- Entregar a la Dirección Nacional del Servicio Civil un rol de monitoreo activo del cumplimiento del Convenio, mediante la obtención de copia de las evaluaciones parciales para analizar los resultados, el establecimiento de sugerencias de corrección a los instrumentos e informar a la autoridad y a la ciudadanía respecto del logro de dichos compromisos.

9.- Mejorar y profundizar el desarrollo conceptual en temas de gestión estratégica para todos los involucrados en el diseño, elaboración y suscripción de Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos.

Para ello, los consultores sugieren formar especialistas que comprendan los problemas de los usuarios del Sistema, los canalicen y organicen adecuadamente y los resuelvan con el apoyo de una plataforma de expertos y académicos de gran experiencia dentro del tema, similar al sistema de profesionales expertos actual.

La señora Undurraga explica que, enseguida, el estudio sugiere diversas propuestas de modificación de la ley N° 19.882.

A continuación, se refiere a la Guía de Convenios de Desempeño que acompañan a su informe, la que contiene las instrucciones necesarias para elaborar dichos instrumentos, los que deberán considerar las metas institucionales y contemplar la dimensión operativa, la dimensión de gestión del entorno político y la dimensión de gestión estratégica del respectivo Convenio.

Finalmente, indica que el estudio aborda un modelo básico de competencias para Altos Directivos Públicos, las que fueron desarrolladas utilizando de base aquellas sugeridas por el Comité de Gestión del Servicio Civil del Reino Unido) y que consideran los elementos siguientes: liderazgo, innovación, trabajo en alianzas y redes y visión estratégica. Añade que los aspectos analizados acerca de la cultura del sector público indican que el Alto Directivo Público debe llegar al cargo premunido de competencias asociadas a la gestión de personas en un alto nivel y de un liderazgo aglutinador y motivador, por lo cual éste debe estar presente en su perfil.

Indica que las competencias consideradas son las siguientes:

- Liderazgo, entendido como la capacidad de generar cursos de acción posibles que logran la comprensión y adhesión de los funcionarios y el respaldo de las autoridades superiores y de formación de equipos de trabajo.
- Innovación, en cuanto capacidad de observar el entorno y descubrir anticipadamente nuevas oportunidades de creación de valor público.
- Trabajo en alianza o formación de redes, entendida como la capacidad para generar asociatividad e intercambio de recursos, información o servicios entre individuos, grupos o instituciones, potenciando la capacidad de logro de objetivos.
- Visión Estratégica, como capacidad de reflexión y formulación de estrategias de desarrollo del Servicio, coherentes con el análisis del entorno, las demandas ciudadanas, las capacidades actuales y de desarrollo, de los lineamientos programáticos de Gobierno y demás consideraciones relevantes a su realidad específica. Precisa que esta reflexión estratégica se expresa en iniciativas a emprender y logros a obtener, más allá de las obligaciones estructuradas con las que cuenta el Servicio al inicio del período de vigencia del Convenio.

El Consejero señor Waissbluth señala que el estudio es de alto interés. Además, solicita una copia del estudio y que el tema sea objeto de atención del Consejo, idealmente en una sesión especialmente dedicada al efecto.

En otro orden de ideas, indica que incluir en un mismo instrumento -como el Convenio de Desempeño- los atributos de la persona que debe servir el cargo puede ser peligroso, ya que si bien se trata de aspectos de gran importancia, obedecen a criterios diferentes y deben, por tanto, estar claramente diferenciados.

Hace presente que, desde la perspectiva de las políticas públicas, el Estado debería contar con Convenios de Desempeño institucionales además de evaluación del desempeño individual del Directivo. Puntualiza que el Convenio de Desempeño Colectivo debería ser un instrumento de alineamiento interno de la institución, por lo que no se debe mezclar con un tema propio e individual del Directivo. Añade que lo fundamental es que el servicio cuente con un Convenio de Desempeño Colectivo y otra cosa complementaria, es la evaluación del Alto Directivo. Grafica su punto de vista señalando que la evaluación del directivo incluiría la de sus atributos personales y del cumplimiento del convenio de desempeño colectivo, situación que no operaría en sentido inverso.

La señora Subdirectora (S) de Alta Dirección Pública, doña Patricia Ibáñez, indica que como coordinadora del Proyecto BID destinado a fortalecer a la Dirección Nacional del Servicio Civil, actuó como contraparte del presente estudio. Señala que la hipótesis era que el instrumento sea capaz de medir lo propiamente atribuible al Alto Directivo Público.

La Consejera señora Costa manifiesta que se trata de un trabajo muy ordenador y consulta si las metas se miden con indicadores nuevos o si se utilizan los propios del control de gestión.

La señora Undurraga explica que se consideran indicadores nuevos pero que la tendencia hasta ahora es a copiar tanto metas como indicadores de los Planes de Mejoramiento de Gestión o PMGs.

Frente a dicha respuesta, la Consejera señora Costa hace presente las complejidades de asociar Convenios de Desempeños con PMGs, dado que éstos últimos son

instrumentos capturados por la DIPRES y vinculados a las remuneraciones del sector público.

La señora Presidenta señala que se recogerán las propuestas del Informe recibido que sean atendibles, a fin de mejorar los instrumentos actuales. Añade que, asimismo, se considerarán las propuestas de reformas legales, al analizar el proyecto que perfecciona el proyecto de ley que modifica el Sistema de Alta Dirección Pública, ya en su formato extendido como en la propuesta de ley corta, según corresponda.

5.- Acta y resumen de acuerdos.- Se someten a la consideración del Consejo las actas de sesiones ordinarias N°s 212, 213 y 214, de 9, 11 y 12 de octubre, acordándose su aprobación por unanimidad. **Acuerdo N°1252**

6.- Análisis de resultados de la evaluación curricular de candidatos al cargo de Director(a) Nacional del Servicio Nacional de Geología y Minería, SERNAGEOMIN.- Asiste la señora Subsecretaria de Minería, doña Marisol Aravena, acompañada por su asesor, señor Ramón Rada. Además, asiste la profesional de la Subdirección de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil, señora Daniella Carrizo.

La señora Carrizo expone los resultados del proceso de evaluación curricular, precisando las variables consideradas para la definición del ranking de postulantes y señala que de un total de 98 postulantes, 92 respondieron a la convocatoria a través del Sistema de Postulación en Línea, SPEL y 6 fueron el resultado de la búsqueda realizada por la empresa de *head hunting*. Sugiere evaluar a los mejores 35 postulantes, representativos del 36% del total de postulantes.

Ante una consulta de la Consejera señora Costa respecto de la forma cómo se efectuó la evaluación, la señora Carrizo indica que se realizó una evaluación global que incluye trayectoria profesional y atributos, excluyendo a quienes no cumplen con requisitos legales y a quienes se alejan demasiado del perfil de selección.

Enseguida caracteriza la muestra, considerando factores tales como formación profesional, presencia de post grados, experiencia gerencial y directiva. Añade que un 91% posee experiencia en el ámbito minero.

Tras debatir el punto, se acuerda, por unanimidad, remitir a evaluación ante la empresa consultora a los 31 postulantes mejor evaluados. **Acuerdo N°1253**

La señora Subsecretaria de Minería, doña Marisol Aravena, hace presente su complacencia frente a este proceso de selección y se le informa que será invitada nuevamente al analizarse el resultado de la evaluación que lleve a cabo la respectiva empresa consultora.

7.- Perfiles.- Se someten a la consideración del Consejo los perfiles de selección de los siguientes cargos: Subdirector Administrativo del Servicio de Salud de Iquique; Director del Hospital San José, correspondiente al Servicio de Salud Metropolitano Norte, y Subdirector Administrativo Hospital Hernán Henríquez, perteneciente al Servicio de Salud Araucanía Sur, los que son aprobados por unanimidad. **Acuerdo N°1254**

8.- Proceso de selección de Directores Regionales de Chiledeportes.- Asiste el señor Subsecretario de Chiledeportes, don Jaime Pizarro.

La señora Presidenta indica que el señor Subsecretario accedió a participar en esta sesión con el propósito de retroalimentar al Consejo respecto del proceso de selección destinado a proveer los cargos de Directores(as) Regionales de Chiledeportes, lo que resulta particularmente útil atendiendo a que se encuentra pendiente la provisión de dos cargos cuyos procesos de selección fueron declarados desiertos por el Comité de Selección, además de la provisión de los cargos de las nuevas regiones.

El señor Subsecretario agradece esta instancia y da cuenta de los principales elementos distintivos del proceso de selección de Directores Regionales de Chiledeportes. En esta línea, destaca el elevado número de postulantes y las calificaciones de los mismos y añade que entrevistó a todos los elegibles. Señala que, asimismo, capturó su atención la poca vinculación de los postulantes con el medio deportivo.

En otro orden de ideas, alaba el sistema de videoconferencias de la Dirección Nacional del Servicio Civil y destaca que fue una herramienta muy valiosa tanto desde la perspectiva del contacto con los postulantes como de la racionalización del tiempo.

Finalmente, el señor Subsecretario sugiere la conveniencia de que se elaboren cuaternas, en vez de ternas, y argumenta que de tal forma se puede precaver en parte las consecuencias de desistimiento de algunos integrantes de la nómina.

La señora Presidenta señala que dado que el señor Subsecretario ha señalado que le gustaría que los candidatos tuvieran más cercanía, desde alguna perspectiva, con el mundo deportivo, sería útil que revisara el perfil, particularmente el atributo A5 Conocimientos Técnicos, que indica que “es deseable, más no indispensable, tener familiaridad y/o conocimientos previos de fomento de actividad física, recreacional, cultural o social.”, con un ponderador de 15%. Añade que a través de su representante ante el respectivo Comité de Selección, puede canalizar tales sugerencias.

El Consejero señor Weissbluth señala que integró el Comité de Selección de los procesos de selección de Directores Regionales de Chiledeportes y destaca la gran coincidencia alcanzada con los representantes del Ministerio y del Servicio, tanto en la definición del perfil como en la idea de privilegiar la experiencia en gestión frente a la experiencia deportiva, lo que no significaba que no fuera deseable tener experiencia deportiva, pero considerando que el ordenamiento de la gestión de Chiledeportes era central y la parte deportiva de alguna manera era posible de suplir.

Coincidiendo con el último punto, la Consejera señora Costa sostiene que hay mucha gente en Chiledeportes que conoce el tema deportivo, por lo que añadir como requisito, más allá de la deseabilidad, el que la persona cuente con cercanía con conocimientos técnico- deportivos puede redundar en excluir a postulantes que podrían ser un aporte en una institución que ya sabe mucho de deporte y que precisa de una visión más gerencial.

En la misma línea, la Consejera señora Brahm indica que cada Director Regional cuenta con un equipo que lo apoya y trabaja con él y que sabe de deporte, correspondiéndole al Director un rol gerencial. Puntualiza que, obviamente, quien toma las decisiones es el Director, que las adopta debidamente informado y apoyado por sus subalternos, por lo que podrá concursar sus terceros niveles a fin de incrementar la calidad de sus funcionarios.

Ante la consulta formulada por el Consejero señor Blanco respecto al nivel de apoyo que encontrarán los Directores Regionales y a las deficiencias y valoración del equipo del que disponen, el señor Subsecretario destaca que un Director Regional se

vinculará no solo con el ámbito gerencial, por lo que precisa de conocimientos técnicos que le impidan incurrir en imprecisiones. Añade que aunque existe gente especialista finalmente el que toma la decisión es el Director Regional. Indica que es posible que el tercer nivel jerárquico tampoco esté conformado por gente con aproximación o experiencia en el mundo deportivo, lo que implicará que siga retrocediendo el sistema.

El Consejero señor Waissbluth señala que tal vez la forma de resolver estos problemas no sea con el equipo técnico de la Dirección Regional, ya que finalmente lo que hace Chiledeportes es asignar recursos de fondos concursables, lo que asemeja el quehacer de CONICYT o del Fondo de Desarrollo Tecnológico de CORFO, en otro ámbito, el que consiste en recibir solicitudes, evaluar el mérito de estas y adoptar decisiones. Sostienen que las citadas instituciones cuentan con paneles de especialistas, lo que en el caso que nos ocupa puede ser una manera de paliar con los referidos especialistas, más que con profesionales internos, los déficit que puedan presentarse en el equipo. Añade que en los perfiles de los terceros niveles no parece necesario incluir el atributo de capacidad gerencial tan duro como el solicitado respecto de los Directores Regionales.

El Consejero señor Blanco manifiesta que si en algo ayudan los perfiles es a dirigir estratégicamente la búsqueda hacia el tipo de persona que se requiere para un cargo. Precisa que, por tanto, no debería producirse situaciones indeseables como apostar a conocimientos gerenciales en desmedro de conocimientos técnicos específicos. Indica que el Consejo ha privilegiado lo gerencial a sabiendas que en los terceros niveles existe una plataforma de apoyo y conocimientos técnicos. Añade que si Chiledeportes no tiene conocimientos técnicos acumulados duros, se deben explorar situaciones remediales distintas. Concluye indicando que la radiografía que hoy revela el señor Subsecretario es que institucionalmente Chiledeportes presenta déficit no sólo a nivel gerencial sino que, además, la persona que está a cargo en cada región adopta decisiones en forma autónoma, con poco material de apoyo en su entorno inmediato.

La Consejera señora Costa hace presente que por segundo año los Directores Regionales de Chiledeportes permanecen como parte integrante del Sistema de Alta Dirección Pública como consecuencia de una glosa presupuestaria, lo que implica que se trata de una situación precaria y, finalmente, de un problema institucional de fondo que es preciso corregir.

El señor Subsecretario manifiesta su coincidencia con la preocupación que se ha manifestado respecto a la necesidad de reformar Chiledeportes.

La Consejera señora Brahm complementa señalando que se encuentra pendiente su reforma desde que se conociera el informe de la Contraloría General de la República, respecto de irregularidades en dicha institución. Añade que, pese a todo, una sorprendente cantidad de personas postuló a los cargos de Director Regional de Chiledeportes.

La señora Presidenta ofrece el apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil a los nuevos Directores Regionales mediante un procedimiento de inducción y concluye señalando que se transmitirán las impresiones captadas en esta reunión a los Comités de Selección que ya trabajan en los nuevos procesos de selección. Insta a que el representante del señor Subsecretario ante los respectivos Comités de Selección transmita con claridad el parecer de su representado.

9.- Entrevistas y conformación de nómina en procesos de selección destinados a proveer los cargos de Directores de Servicio de Salud correspondientes a Iquique, Valparaíso- San Antonio y Maule.- Se realizan las dos entrevistas

pendientes, se analizan los antecedentes y la evaluación de cada uno de los candidatos y se acuerda, por unanimidad, la determinación de las nóminas de candidatos finalistas en los procesos de selección de los Directores de los Servicios de Salud de Valparaíso – San Antonio y Maule, quedando pendiente la correspondiente a Iquique. **Acuerdo N° 1255**

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

1. Tabla de sesión ordinaria N°215
2. Fax S/N°, de 21 de septiembre de 2007, del Director Nacional del Instituto Nacional de Deportes, don Jaime Pizarro Herrera, por medio del cual solicita la apertura del proceso de selección destinado a proveer los cargos de Directores(a) Regionales de la región de Arica - Parinacota y Los Ríos.
3. Oficio ordinario N° 1.054, de 26 de septiembre de 2007, del Director del Servicio de Salud Araucanía Norte, Dr. Nelson Gaete Quijón, por medio del cual informa el nombramiento del Sr. Héctor Contreras Maldonado, como Jefe del Departamento de Auditoría del Servicio de Salud.
4. Oficio ordinario N° 2.164, de 9 de octubre de 2007, de la Directora del Servicio de Salud Arica, Dra. María Carolina Asela Araya, por medio del cual informa el nombramiento del Sr. Humberto Opazo Galaz, como Subdirector Administrativo del Servicio de Salud.
5. Oficio Ordinario N°936, de 11 octubre de 2007, del Director Nacional del Servicio Médico Lrgal, don Patricio Bustos Streeter, por medio del cual designa representante del Jefe superior del Servicio conforme con lo establecido en el artículo quincuagésimo segundo de la ley N°19.882.
6. Oficio Ordinario N° 177, de 11 octubre de 2007, del Director Nacional del Instituto Nacional del deporte, don Jaime Pizarro Herrera, por medio del cual designa representante del Jefe superior del Servicio conforme con lo establecido en el artículo quincuagésimo segundo de la ley N°19.882.
7. Oficio ordinario N° 889, de 4 de octubre de 2007, del Director Nacional del Servicio Médico legal, don Patricio Bustos Streeter, por medio del cual sugiere propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 80% asociado al cargo de Directores(as) Regionales de las regiones Arica - Parinacota y Los Ríos.
8. Oficio ordinario N° 878, de 5 de octubre de 2007, del Director de Presupuestos, don Alberto Arenas, por medio del cual informa porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 40% asociado al cargo de Jefe(a) Departamento Financiero y de Administración de la Superintendencia de Quiebras.
9. Oficio ordinario N° 879, de 5 de octubre de 2007, del Director de Presupuestos, don Alberto Arenas, por medio del cual informa porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 50% asociado al cargo de Secretario(a) Ejecutivo(a) del Instituto Carlos Ybar correspondiente al Servicio Médico Legal.
10. Oficio ordinario N° 7.367 y 7.368, de 8 de octubre de 2007, del Ministro de Justicia, don Carlos Maldonado Curti, por medio del cual solicita al Ministro de Hacienda tramitación de porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública de 20% para los cargos de Director(a) del registro Civil e Identificación de las Regiones de Arica y Parinacota y Región de Los Ríos.
11. Oficio ordinario N° 23.580, de 10 de octubre de 2007, del Director del Servicio Nacional del Consumidor, José Roa Ramírez, por medio del cual solicita al Ministro de Economía modificar tabla de porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública asociado a los cargos que indica.
12. Carta de fecha 8 de junio de 2007, de la Jefa del Departamento de Gestión Institucional de Chilecompra, doña Carmen Gloria Ravanal, por medio de la cual informa que la Dirección de Compras y Contratación Pública tiene su

administración radicada en la Región Metropolitana y no cuenta con oficinas regionales.

13. Carta de fecha 1 octubre de 2007, del Diputado, don Rodrigo González Torres, por medio de la cual agradece el envío de la Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2005-2006.
14. Acta N° 212, 213 y 214, con su respectivo resumen de acuerdos.
15. Acuerdos pendientes al 15 de octubre de 2007.
16. Informe de Novedades y reporte semanal sobre procesos de selección de primer y segundo nivel, elaborada por la Subdirección de Alta Dirección Pública.
17. Prensa del 9 al 12 de octubre de 2007.

Siendo las 12:00 horas se levanta la sesión.

Sra. Rossana Pérez Fuentes, Presidenta.

Sr. Rafael Blanco Suárez, Consejero.

Sra. María Luisa Brahm Barril, Consejera.

Sra. Rosanna Costa Costa, Consejera.

Sr. Mario Weissbluth Subelman, Consejero.

Sra. Mariana George-Nascimento, Secretaria Técnica.
