



ESTADO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2016

Rendición de cuentas del Consejo de Alta Dirección Pública a las
Comisiones de Hacienda del Congreso Nacional

Mayo de 2017

www.serviciocivil.cl

CONTENIDO

I.- ANTECEDENTES

1.	Prefacio.	7
2.	Resumen Ejecutivo.	8
2.1.	Una política pública para potenciar la gestión del Estado.	8
2.2.	Logros, desafíos y reforma legal.	8
2.3.	Ámbito de aplicación.	10
2.4.	Convocatorias y resultados de concursos.	10
2.5.	Implementación del nuevo marco legal.	11
2.6.	Procesos de selección.	11
2.7.	Empresas consultoras.	11
2.8.	Profesionales Expertos.	12
2.9.	Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.	13
2.10.	Convenios de Desempeño.	13
2.11.	Costos del Sistema de Alta Dirección Pública.	14
3.	Mirada de futuro y próximos desafíos.	14
3.1.	Un nuevo escenario para la gestión de personas en el Estado.	15
3.2.	Implementación del nuevo marco normativo.	15
3.3.	Profesionalización de la función pública y alternancia en el poder.	16
3.4.	Expansión del mérito en la selección: ámbito municipal y empresas públicas	16
3.5.	Alta Dirección Pública y proceso de modernización del Estado.	17
3.6.	Convenios de desempeño.	17
3.7.	Revisión de cargos de segundo nivel jerárquico adscritos al Sistema.	18

II.- SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

1.	El Sistema de Alta Dirección Pública.	19
1.1.	Génesis y objetivos del Sistema de Alta Dirección Pública.	19
1.2.	Ámbito de aplicación del Sistema	19
1.2.1	Cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	19
1.2.2	Cargos no adscritos	21
1.2.3	Alta Dirección Pública en el ámbito de la educación	23
1.2.4	Cifras globales	23
1.3	Principales actores	24
1.4.	Principios que informan el Sistema de Alta Dirección Pública.	28
1.5.	Etapas del proceso de reclutamiento y selección.	28
1.6.	Condiciones de desempeño de Altos Directivos Públicos	30
2.	El Consejo de Alta Dirección Pública.	31
2.1.	Composición.	33
2.2.	Renovación del Consejo de Alta Dirección Pública	34

III.- RENDICIÓN DE CUENTAS Y PRINCIPALES HITOS

1.	Nuevo marco normativo y su proceso de implementación.	35
2.	Avance en la provisión de cargos.	38
3.	Procesos de selección.	40
3.1	Duración de los procesos de selección	40
3.2	Mejoramiento procedimentales	44
3.3	Mejoramiento procedimentales en el contexto de la nueva ley	46
4.	Empresas consultoras.	46
4.1.	Convenio marco	46

4.2	Evaluación de empresas consultoras	46
4.2.1	Evaluación de empresas consultoras del Sistema de Alta Dirección Pública	47
4.2.1.1	Evaluaciones bajo el antiguo Convenio Marco	47
4.2.1.2	Evaluaciones con el actual Convenio Marco	48
4.2.2	Evaluación de empresas consultoras: Directores de Establecimientos Educacionales	49
4.2.3	Evaluación de Empresas Consultoras: Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas	49
4.3	Capacitación a empresas consultoras	50
4.4	Próximos pasos	51
5.	Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.	51
5.1.	Profesionales Expertos	51
5.2	Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en procesos de selección de Directores de establecimientos educacionales municipales	56
6.	Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.	58
6.1	Fase de inmersión e inducción	58
6.2	Fase de formación, acompañamiento, desempeño y reconocimiento	59
6.3	Fase de egreso y desvinculación	60
7.	Convenios de Desempeño.	61
7.1	Estado de suscripción de convenios de desempeño	62
7.2	Próximos pasos	65
8.	Costos directos del Sistema de Alta Dirección Pública	68
8.1.	Costos directos de concursos	68
8.1.1	Financiamiento	69
8.2	Costos de actividades de acompañamiento y desarrollo	69
8.3	Dietas y viáticos de Profesionales Expertos y Consejeros	70
8.4	Procesos de selección de Jefes DAEM y Directores de Establecimientos Educacionales Municipales	70

IV.- ANEXOS

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Avance en la incorporación de servicios al SADP.	19
Gráfico 2:	Incorporación de cargos adscritos por año con DFL.	19
Gráfico 3:	Incorporación de cargos no adscritos por año con DFL.	22
Gráfico 4:	Frecuencia de carreras para postulantes hombres en 2016.	26
Gráfico 5:	Frecuencia de tipos de carreras para postulantes mujeres en el 2016.	27
Gráfico 6:	Postulaciones totales y promedio por concurso por ministerios.	27
Gráfico 7:	Distribución de concursos cargos adscritos de primer y segundo nivel. concluidos en 2016, según su estado al 31 de diciembre del mismo año	39
Gráfico 8:	Distribución de concursos cargos no adscritos de primer y segundo nivel concluidos en 2016 según su estado al 31 de diciembre del mismo año.	39
Gráfico 9:	Duración de concursos entre publicación de la convocatoria y envío de la nómina a la autoridad.	41
Gráfico 10:	Duración de concursos entre publicación de la convocatoria y envío de la nómina a la autoridad para concursos a cargos adscritos al SADP.	41
Gráfico 11:	Duración de concursos entre publicación de la convocatoria y envío de la nómina a la autoridad para concursos a cargos no adscritos al SADP.	41
Gráfico 12:	Duración promedio del período que media entre el envío de la nómina y el nombramiento, en concursos destinados a proveer cargos adscritos.	42
Gráfico 13:	Días promedio desde envío de nómina hasta nombramiento en concursos destinados a proveer cargos adscritos de primer nivel por año.	43

Gráfico 14: Días promedio desde envío de nómina hasta nombramiento en concursos destinados a proveer cargos no adscritos de segundo nivel por año.	43
Gráfico 15: Promedio de días entre envío de nómina y nombramiento por ministerio, en el año 2016.	44
Gráfico 16: Días promedio desde envío de nómina hasta nombramiento en concursos destinados a proveer cargos adscritos de segundo nivel jerárquico, por mes.	44
Gráfico 17: Distribución de notas de evaluación empresas consultoras.	50
Gráfico 18: Distribución de Profesionales Expertos según categorías de evaluación.	53
Gráfico 19: Desempeño observado en competencias incluidas en el perfil del Profesional Experto en 2016.	54
Gráfico 20: Porcentaje de convenios suscritos por nivel.	63
Gráfico 21: Evaluaciones realizadas por ministerios y nivel promedio de cumplimiento.	65
Gráfico 22: Distribución de costos directos del Sistema de Alta Dirección Pública.	66
Gráfico 23: Distribución de costos por tipo de gasto por año.	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de servicios y cargos adscritos al SADP por ministerio con DFL.	21
Tabla 2: Número de cargos no adscritos al SADP según dependencia con DFL.	22
Tabla 3: Distribución de concursos concluidos en el 2016 por estado.	38
Tabla 4: Criterios para evaluación de empresas consultoras en convenio marco de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.	48
Tabla 5: Ponderación asociada a variables de evaluación en convenio marco de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.	48
Tabla 6: Productos y variables de evaluación en convenio marco de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.	49
Tabla 7: Cantidad de sesiones, concursos, profesionales expertos y costos pagados durante 2016.	54
Tabla 8: Listado de Profesionales Expertos.	55
Tabla 9: Listado de Representantes del CADP en Comisiones Calificadoras.	57
Tabla 10: Listado de Altos Directivos Públicos que cumplieron 9 años en el cargo.	60
Tabla 11: Número de evaluaciones de convenios de desempeño de directivos de primer nivel efectuadas durante 2016 por rango de notas y ministerio.	64
Tabla 12: Número de evaluaciones de convenios de desempeño de segundo nivel efectuadas durante 2016 por rango de notas y ministerios.	64
Tabla 13: Desglose de concursos concluidos en 2016.	67
Tabla 14: Costos promedios de concursos concluidos en 2016.	67
Tabla 15: Evolución costo promedio de total de concursos en M\$.	67
Tabla 16: Evolución costo promedio asociado al servicio de búsqueda en M\$.	68
Tabla 17: Evolución costo promedio asociado al servicio de evaluación en M\$.	68
Tabla 18: Evolución costo promedio asociado al servicio de publicación en M\$.	68
Tabla 19: Comparación de costos directos de concursos totales entre el 2015 y 2016 en M\$.	68
Tabla 20: Costo real de concursos ADP por año en M\$.	68
Tabla 21: Costos de actividades de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos	69
Tabla 22: Costos de concursos del ámbito de la educación.	70

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, por ministerio, al 31 de diciembre de 2016.

Tabla 1.1: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Agricultura.	71
Tabla 1.2: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Defensa.	72
Tabla 1.3.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Desarrollo Social.	72
Tabla 1.4: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.	73
Tabla 1.5: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Educación.	75
Tabla 1.6: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Energía.	76
Tabla 1.7: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Hacienda.	77
Tabla 1.8: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Interior y Seguridad Pública.	78
Tabla 1.9: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	79
Tabla 1.10: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio del Medio Ambiente.	80
Tabla 1.11: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-- Ministerio de Minería.	81
Tabla 1.12: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio del Deporte.	81
Tabla 1.13: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género.	81
Tabla 1.14: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de OOPP.	82
Tabla 1.15: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-Ministerio de Relaciones Exteriores.	82
Tabla 1.16: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-Ministerio de Salud.	85
Tabla 1.17: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio del Trabajo y Previsión Social.	89
Tabla 1.18: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.	90
Tabla 1.19: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Vivienda y Urbanismo.	90

Anexo 2: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, por ministerio, al 31 de diciembre de 2016.

Tabla 2.1: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- M. de Agricultura	91
Tabla 2.2.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Bienes Nacionales	91
Tabla 2.3: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Desarrollo Social.	91
Tabla 2.4.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Economía Fomento y Turismo.	91
Tabla 2.5: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Educación	92
Tabla 2.6: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Energía.	92
Tabla 2.7: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Hacienda.	92
Tabla 2.8: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. del Interior y Seguridad Pública.	92
Tabla 2.9: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – M. de Minería.	93
Tabla 2.10: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – M. de Obras Públicas.	93

Tabla 2.11: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 - Ministerio de Salud.	93
Tabla 2.12: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Ministerio Secretaría General de la Presidencia.	93
Tabla 2.13: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Municipales	93
Tabla 2.14: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Tribunales Tributarios y Aduaneros.	100
Tabla 2.15: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Congreso de la República.	101
Tabla 2.16: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Tribunales Ambientales.	101
Tabla 2.17: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Consejo para la Transparencia.	102
Tabla 2.18: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – Instituto de Derechos Humanos.	102
Tabla 2.19: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 Servicio Electoral.	103
Tabla 2.20: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – M. del Trabajo y Previsión Social.	103
Tabla 2.21: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – M. de Transporte y Telecomunicaciones.	104
Tabla 2.22: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública al 2016 – M. de Vivienda y Urbanismo.	104

I.- ANTECEDENTES

1.- Prefacio

Por medio de la presentación de este informe a las Comisiones de Hacienda del Senado y de la Cámara de Diputados, el Consejo de Alta Dirección Pública da cumplimiento a la obligación de rendir cuentas sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, consagrada por el artículo cuadragésimo segundo, letra k), de la ley N°19.882.

Dicho mandato legal impone a este cuerpo colegiado el deber de informar anualmente, en el mes de mayo de cada año, sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, particularmente en lo relativo a duración de los procesos de selección; costos del Sistema; evaluación de los consultores externos a que se refiere la letra m), del artículo 2, de la ley orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la ley N°19.882; desempeño de los profesionales expertos; programas de inducción y acompañamiento efectuados a Altos Directivos Públicos, e información estadística referida al cumplimiento de convenios de desempeño.

La rendición anual de cuentas sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública no es sólo una oportunidad para dar a conocer sus logros y desafíos, sino que también constituye una instancia para compartir perspectivas sobre su desarrollo y proyección. Tenemos la convicción de que este ejercicio anual de análisis conjunto contribuirá a avizorar obstáculos y oportunidades y a definir formas de hacer frente a unos y otros con el objetivo de potenciar su impacto en la modernización de la gestión pública y en la calidad de los servicios que el Estado provee a la ciudadanía.

Rodrigo Egaña Baraona
Presidente

Loreto Lira Domínguez
Consejera

Bettina Horst Von Thadden
Consejera

Eduardo Abarzúa Cruz
Consejero

Manuel Inostroza Palma
Consejero

2.- Resumen Ejecutivo

2.1.- Una política pública para potenciar la gestión del Estado

El Sistema de Alta Dirección Pública es uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado en nuestro país. Su instauración, como consecuencia de los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, adoptados entre el gobierno del Presidente Lagos y la oposición en enero de 2003, dio origen a un cambio cultural sustantivo que vino a limitar la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración Central del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos de última generación y desarrollados con la conducción y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública.

A través de la profesionalización de la función pública, el Sistema puso el acento en las personas, como elemento fundamental en la adaptación del aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas impuestas por su proceso de modernización ya que, más allá de las políticas públicas y de cambios de carácter estructural o procedimental, son personas las que llevan a cabo las transformaciones y, en el ámbito del Estado, son gerentes públicos competentes, innovadores y emprendedores los encargados de liderarlas.

De esta forma, nuestro país propendió a optimizar la gestión pública y la calidad de los servicios que el Estado provee a sus ciudadanos, adaptándolas a los requerimientos que impone el desarrollo y orientándolas al cumplimiento de metas evaluables, a la obtención de resultados, a la mejor calidad del gasto público, a mayores grados de productividad y crecimiento económico y, en síntesis, a la generación de condiciones que contribuyan a alcanzar una sociedad con mayor igualdad de oportunidades.

2.2.- Logros, desafíos y reforma legal

Desde entonces ha sido posible constatar los múltiples beneficios que el Sistema ha aportado a la modernización de la gestión pública en nuestro país: ha impuesto un estándar de idoneidad y mérito en la selección de algunos de los principales cargos directivos del Estado; ha contribuido a renovar los cuadros directivos de la Administración: al 31 de diciembre de 2016, el 50% de los nombrados no habían sido previamente titulares del cargo; ha incrementado la participación femenina en la dirección pública, pues si bien sólo un 21,9% de las postulaciones recibidas son de mujeres, un 27,3% de los nombramientos del Sistema recaen en ellas, cifra superior al 15% de presencia de mujeres en la gerencia del sector privado; ha facilitado la incorporación de profesionales del ámbito privado, ya que un 27,3% de los nombrados proviene de ese sector; ha establecido un exitoso modelo de cooperación público-privada con algunas de las más prestigiosas empresas de búsqueda y evaluación de directivos del mercado, y ha generado un círculo virtuoso en la mayor parte de los servicios públicos incorporados, en los que se ha extendido la concursabilidad -y con ello la búsqueda de los mejores- hacia otros niveles de las mismas organizaciones.

Desde su instauración, la Alta Dirección Pública se ha constituido en un aporte a la transparencia y legitimidad de la Administración del Estado. Ha sido validada por más de 375.000 postulaciones de candidatos que han participado de sus procesos de selección; por la autoridad, que en un 81,1% de los casos nombró al primero o segundo de la nómina y por el legislador, que ha continuado expandiendo su ámbito de aplicación.

La Alta Dirección Pública se ha expandido desde su creación: en 2004 se aplicaba a 52 servicios y 688 cargos hasta llegar actualmente a 1.092 cargos -977 cargos con DFL y 115 cargos con DFL pendientes de recepción- en 125 servicios, a los que se suman 372 cargos adicionales -362

cargos con DFL y 10 cargos con DFL pendientes de recepción- en 257 instituciones que no forman parte del Sistema.

Además, ha contribuido a permear el valor del mérito al resto del Estado, extendiéndose más allá de sus fronteras originales al seleccionar, entre otros, a los ocupantes de cargos que no están adscritos al Sistema, entre ellos a Directivos del Consejo para la Transparencia; Jueces Tributarios y Aduaneros y Ambientales; Directores de CODELCO; Directivos del Instituto Nacional de Derechos Humanos; al Panel Técnico de Concesiones de Obras Públicas; al Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional; al Consejo Nacional de Educación; al Instituto Nacional de Derechos Humanos; a los ocupantes de los cargos de Director de Administración de Educación Municipal, además de participar en la selección de 3.172 Directores de Establecimientos Educativos Municipalizados, en 345 comunas de todo el país.

Sin perjuicio de los logros antes señalados, se generó un amplio consenso sobre la necesidad de perfeccionar el Sistema, fundado en la necesidad de hacerse cargo del impacto de los cambios de gobierno en la permanencia de los Altos Directivos Públicos en sus cargos¹; la conveniencia de proyectar una política pública que fortalece la gestión del Estado, responde a estándares internacionales y forma parte de la fortaleza institucional de nuestro país, y la necesidad de incrementar la eficiencia del Sistema y acotar sus costos al abordar aspectos tales como la disminución de la duración de los procesos de selección; la merma de la credibilidad pública derivada de la percepción del Sistema como ratificador de ocupantes transitorios y provisionales; potenciar los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos; fortalecer el rol del Consejo de Alta Dirección Pública como garante del Sistema; facultar al Servicio Civil para efectuar actividades de acompañamiento y desarrollo directivo; ampliar el ámbito de aplicación del Sistema y mejorar su modelo de remuneraciones e incentivos.

En 2016 se concretó –a través de la dictación de la ley N°20.955, de 20 de octubre del mismo año- la reforma del marco legal del Sistema de Alta Dirección Pública, tras cuatro intentos fallidos anteriores. De esta forma, se dio lugar al principal hito en materia de gestión de personas en el Estado desde la dictación de la ley N°19.882 en 2003, que creó la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública.

En este punto creemos necesario reconocer el aporte de quienes impulsaron e hicieron posible este logro, simbolizando nuestra gratitud hacia muchos en dos artífices del proceso de reforma: el Ejecutivo que, liderado por la propia Presidenta y el Ministro de Hacienda, estructuró un proyecto de ley sólido, que recogió lo mejor de iniciativas anteriores, opiniones de especialistas y mejores prácticas internacionales en la materia y que desarrolló un trabajo legislativo ampliamente exitoso, y el Congreso Nacional que jugó un rol decisivo, al efectuar sustantivos mejoramientos a la propuesta del Ejecutivo, tales como el perfeccionamiento de la norma que armoniza los principios de acceso a información pública y transparencia con la confidencialidad necesaria para asegurar el buen funcionamiento de la Alta Dirección Pública; la disminución del número de directivos de primer nivel jerárquico que el Presidente de la República podrá eximir, en los tres primeros meses de gobierno, de la selección por concurso público; la incorporación al Sistema de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, la Dirección del Trabajo y de Jefes de Programas que manejan ingentes presupuestos; la futura ampliación de la selección por mérito de autoridades del ámbito local y de directores de empresas públicas; el fortalecimiento del Consejo de Alta Dirección Pública y la incorporación de nuevas facultades para la Dirección Nacional del Servicio Civil.

¹ En los dos primeros años de gobierno del Presidente Piñera se desvinculó al 70% de los Altos Directivos de primer nivel jerárquico y

La nueva ley también proyectó esta colaboración virtuosa entre el Congreso Nacional y la modernización de la gestión pública, al disponer que el Consejo de Alta Dirección Pública rinda cuenta anualmente, ante las Comisiones de Hacienda de ambas cámaras, sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que nos ofrece la oportunidad de efectuar un balance del camino recorrido, dando cuenta tanto de los avances experimentados en 2016 como de los desafíos aún pendientes.

A continuación, abordaremos aspectos generales relativos al funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública en 2016 y, particularmente, profundizaremos en aquellos respecto de los cuales la ley –en los artículos vigésimo sexto, literal v) y cuadragésimo segundo, literal k) de la ley N°19.882- impone el deber de rendir cuenta, a saber: duración de los procesos de selección, costos, evaluación de consultoras externas, desempeño de Profesionales Expertos, programas de inducción y acompañamiento directivo y cumplimiento de convenios de desempeño.

2.3.- Ámbito de aplicación

Durante 2016 las responsabilidades del Sistema continuaron incrementándose. Se adscribieron a él 115 nuevos cargos -7 de primer nivel jerárquico y 108 de segundo- y, además, se sumaron 35 nuevos cargos no adscritos, lo que se traduce en que, al 31 de diciembre de 2016, el Sistema de Alta Dirección Pública consta de 1.092 cargos, 119 de primer nivel -112 con DFL y 7 aún sin DFL- y 973 de segundo - 865 con DFL y 108 aún sin DFL-. Además, participa en la selección de los ocupantes de 372 cargos -362 con DFL y 10 aún sin DFL- en 257 servicios e instituciones públicas no adscritas al Sistema que la ley ordena proveer conforme a sus procedimientos o con la participación de su institucionalidad, y -como consecuencia de lo dispuesto en la ley N°20.501, de Calidad y Equidad de la Educación- en la selección de los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal y de los ocupantes de 3.172 cargos de Directores de Establecimientos Educativos Municipalizados, distribuidos en 345 comunas del país.

2.4.- Convocatorias y resultados de concursos

En materia de concursos, en 2016 se publicaron 268 convocatorias a concursos -41 de primer nivel y 227 de segundo- y se proveyeron 215 cargos, 35 de primer nivel y 180 de segundo, de ellos 173 corresponden a cargos del Sistema de Alta Dirección Pública y 42 a cargos no adscritos. Asimismo, se publicaron 27 convocatorias a concursos destinados a proveer cargos de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal de municipios con matrícula superior a 1200 alumnos y 16 convocatorias destinadas a proveer cargos en comunas con matrícula de menos de 1200 alumnos y 544 convocatorias de concursos de Directores de Establecimientos Educativos.

Por otra parte, en 2016 concluyeron –por el envío de nómina a la autoridad o por declaración de desierto pronunciada por el Consejo o el Comité, según corresponda- un total de 263 concursos, 212 de los cuales corresponden a cargos adscritos y 51 a no adscritos. Del total - al 31 de diciembre del 2016-, 175 concluyeron con nombramiento, en 30 de ellos se había enviado nómina a la autoridad y los 58 restantes fueron declarados desiertos². Adicionalmente, concluyeron 354 concursos de Directores de Establecimientos Educativos Municipales, concluyendo 311 con nombramiento.

² Del total de 58 declaraciones de desierto en 2016, 30 de ellas -1 de primer nivel y 29 de segundo- fueron pronunciadas por la autoridad encargada del nombramiento y en los 28 casos restantes -correspondientes a 1 concurso de primer nivel y 27 de segundo- la declaración emanó del Consejo o del Comité de Selección.

2.5.- Implementación del nuevo marco legal

Otro hito clave del año fue el inicio –en enero de 2016- del proceso de preparación para la implementación del nuevo marco legal, en ese entonces aún en proceso de discusión legislativa. Para ello se conformó un Comité de Implementación del Servicio Civil, integrado por representantes de todas las áreas de la organización, el que se abocó a la tarea definiendo proyectos, productos y responsables, dando lugar a la ejecución de acciones y a la adopción de medidas de diversa índole, tales como actividades de gestión de cambio, para facilitar la asunción de las nuevas responsabilidades institucionales; elaboración de propuestas de reglamentos y adecuación de los existentes; levantamiento de registros de funcionarios públicos, de consultores externos, de candidatos, de Altos Directivos Públicos, de nominados y de perfiles; levantamiento de procesos y generación de documentación; adaptación de la plataforma tecnológica del Sistema a los nuevos requerimientos; elaboración de estrategias de capacitación, difusión y comunicación, y definición de una metodología de monitoreo y evaluación.

2.6.- Procesos de selección

En lo relativo a procesos de selección, durante 2016 su duración promedio -desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina- alcanzó a 61 días, la más baja de las cifras que registra la historia del Sistema en esta materia, la que ha mostrado una disminución sostenida de la duración de concursos, con incrementos puntuales derivados del aumento del número de procesos de selección que se presentan, por lo general, en el primer o segundo año de cada nuevo gobierno.

Considerando que la ley originalmente no definía plazo para ejecutar una serie de actuaciones que impactaban en la duración de los concursos y dada la importancia de acotarla para favorecer la eficiencia de la gestión pública, se recurrió –en una primera etapa- a Instructivos Presidenciales que señalaron plazos e instruyeron sobre la necesidad de agilizar los procesos de selección, cuyo cumplimiento fue monitoreado estrechamente. La ley N°20.955 se hizo cargo de esta falencia y reguló este aspecto, señalando plazos y sanciones aparejadas a su inobservancia.

Además, durante 2016 se analizaron diversas iniciativas enfocadas en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos, entre los cuales cabe mencionar el nuevo sistema de cálculo de remuneraciones; la digitalización de certificados de título de candidatos; el registro de mallas curriculares de títulos profesionales otorgados por universidades e institutos profesionales chilenos, y la revisión del modelo y la metodología de evaluación gerencial y psicolaboral.

Asimismo, la implementación de la nueva ley dio lugar tanto a la revisión y actualización de procesos como al levantamiento de nuevos procedimientos, en base a los cuales se actualizaron o elaboraron documentos y lineamientos operacionales utilizados en las distintas etapas de los procesos de selección.

2.7.- Empresas consultoras

En materia de empresas consultoras, en febrero de 2016 se llevó a cabo la licitación del cuarto “Convenio Marco para Empresas Consultoras que prestan Servicios de Búsqueda y Evaluación de Altos Directivos Públicos”, resultando adjudicadas 141 consultoras. Este Convenio Marco permitirá optimizar los recursos disponibles y regirá entre 2016 y 2022.

En este ámbito, la ley impuso al Servicio Civil el deber de establecer mecanismos de evaluación de empresas consultoras, los que se encuentran implementados respecto de procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, concursos destinados a proveer cargos de Directores de Establecimientos Educativos municipales y asesorías en gestión y desarrollo de personas, tal como se detalla en el presente informe. Cabe hacer presente que, a diciembre de

2016, el total de las empresas consultoras han sido evaluadas. Un 72,7% de ellas obtuvieron un puntaje superior o igual a 80 puntos de un total de 100; el 17,6% obtuvo un puntaje entre 60 y 80 puntos; un 6,3% alcanzó un puntaje entre 40 y 60 puntos, y un 3,3% de las empresas fueron evaluadas con un puntaje igual o menor a 39,99 puntos.

Además, en el año se desarrollaron actividades de capacitación destinadas a potenciar su desempeño y perfeccionar los procesos de selección del Sistema, de las que participaron más de 650 gerentes de proyectos y profesionales de las empresas adjudicadas, así como a habilitarlos para usar la plataforma tecnológica e inducirlos al nuevo marco legal.

2.8.- Profesionales Expertos

En lo relativo a los Profesionales Expertos, representantes del Consejo de Alta Dirección Pública ante los Comités de Selección encargados de llevar a cabo los procesos de selección destinados a proveer cargos de segundo nivel jerárquico, durante 2016 se llevaron a cabo diferentes actividades dirigidas a apoyarlos y fortalecerlos, entre ellas diversas jornadas y actividades de capacitación e inducción al nuevo marco normativo.

Cabe destacar que la reciente reforma legal definió un nuevo estatus para los Profesionales Expertos, derivado de las nuevas funciones y potestades que asigna al Consejo, tal como lo evidencia el hecho de que deban presidir el Comité de Selección y que deban estar siempre presentes para que el Comité pueda constituirse, sesionar, entrevistar y adoptar acuerdos. Además, constituyen uno de los aspectos sobre los cuales debe versar la rendición de cuentas tanto del Servicio Civil al Consejo como de éste a las Comisiones de Hacienda del Congreso Nacional.

Durante 2016 se inició la tarea de diseñar un modelo de evaluación de su desempeño, destinado a fortalecer su rol, retroalimentar y prestar el apoyo necesario para el adecuado desempeño de las tareas que le son propias, así como a determinar futuras actividades de inducción, capacitación y desarrollo y definir la asignación de nuevas tareas. Además, se efectuó un pilotaje de la herramienta a los 39 Profesionales Expertos que recibieron asignación de concursos en 2016, lo que dio como resultado que 20 de ellos fueron evaluados en categoría de desempeño muy alto, 12 en categoría de desempeño alto; 6 en desempeño medio y sólo uno de ellos en desempeño bajo, sin que nadie fuera calificado con nivel de desempeño muy bajo, registrándose una evaluación promedio de 4.5 puntos de un máximo de 5.0.

Además, para cumplir con el mandato legal de participar en los procesos de selección de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales, el Sistema cuenta con un equipo de 55 Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en las Comisiones Calificadoras encargadas de efectuar los referidos concursos.

Respecto de ellos, en 2016, el Sistema de Alta Dirección Pública llevó a cabo –en todas las regiones del país– diversas actividades de acompañamiento destinadas a potenciar su desempeño, actualizar sus conocimientos sobre los procesos de selección y sus normativas y acoger sus inquietudes. Además, se efectuó la evaluación de su desempeño y se redefinió el perfil del Representante, considerando que desde 2017 en adelante se iniciará una segunda fase de implementación de la ley N° 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación, que impone nuevos y mayores desafíos.

2.9.- Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos

El efectuar actividades de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos adquirió, bajo el imperio del nuevo marco normativo, carácter obligatorio, toda vez que se impuso al Servicio

Civil el deber de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo directivo, los que deben ser aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública.

De esta forma se consagró el carácter sistémico de la Alta Dirección Pública, cuyo objetivo de profesionalizar y mejorar la gestión del Estado demanda no sólo de selección fundada en mérito sino que también de otros factores, entre los que se encuentra el apoyo estructurado a la gestión directiva.

En esta línea, durante 2016, se formalizó el *Modelo de Acompañamiento y Desarrollo Directivo*, configurado sobre la base de opiniones de expertos, directivos públicos, autoridades, organismos internacionales y de la experiencia adquirida y los aprendizajes efectuados desde el año 2006, en el que el Sistema llevó a cabo sus primeras actividades de acompañamiento y desarrollo directivo como complemento de sus actividades de reclutamiento y selección.

El modelo se estructura en tres fases: inmersión e inducción; formación, desempeño y reconocimiento, y egreso y desvinculación, para cada una de las cuales se consideran actividades específicas. Respecto de la fase de inmersión e inducción, en 2016 se llevaron a cabo 7 jornadas de inducción, de las que participaron más de 100 directivos y -en el marco de la implementación de la nueva ley- se elaboraron documentos de instrucciones y lineamientos sobre inducción directiva, dirigidos a ministerios y servicios; en la fase de formación, desempeño y reconocimiento, se desarrollaron 9 talleres que abordaron temas tales como comunicación estratégica y vocería, gestión de crisis y liderazgo; se llevaron a cabo charlas, seminarios y jornadas de lineamientos gubernamentales, y se reconoció la trayectoria de los primeros 10 Altos Directivos Públicos que cumplieron 9 años de servicio, completando el período máximo de nombramiento. En la fase de egreso y desvinculación, se entregaron instrucciones a ministerios y servicios sobre egreso y desvinculación de Altos Directivos Públicos.

2.10.- Convenios de Desempeño

Especial relevancia tiene, en nuestro modelo de Alta Dirección Pública, la gestión del desempeño directivo, cuya evaluación se efectúa sobre la base del cumplimiento de las metas establecidas en un convenio de desempeño, firmado por cada directivo y su superior jerárquico, siguiendo los lineamientos definidos por la autoridad en el perfil del cargo respectivo.

En esta materia, el Sistema se hace cargo de elaborar y modificar los convenios de desempeño y de prestar asesoría para su evaluación, renovación o en caso de desvinculación; en conjunto con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, DIPRES y la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, SEGPRES, se propende a garantizar coherencia entre convenios de desempeño, definiciones estratégicas de ministerios o servicios y prioridades programáticas, y se capacita en forma periódica a contrapartes de servicios y ministerios a través de talleres y jornadas de trabajo, impartiendo directrices generales y difundiendo procedimientos.

Además, en 2016 se recertificó el proceso de asesoría técnica a los ministerios y servicios en materias de convenios de desempeño, conforme con el estándar internacional ISO 9001:2008; se implementó un sistema informático de registro de información que mantiene actualizados los antecedentes de cada directivo, y se inauguró el Sistema Informático de Convenios de Desempeño, SICDE, plataforma digital para prestar asesoría en la materia, que permite trabajar en línea con las contrapartes de ministerios y servicios, DIPRES y SEGPRES.

Al 31 de diciembre de 2016 el estado de suscripción de convenios de desempeño es el siguiente: en el primer nivel, se encuentra suscrito un 78% del universo total de convenios; un 9% se

encuentran en trámite de firmas, y un 13%, se encuentra en proceso de elaboración y en el segundo un 79% está suscrito, un 3% en trámite de firmas y un 18% está en elaboración.

Además, en 2016 se ingresaron al Servicio Civil 275 convenios -35 de primer nivel y 240 de segundo-, de los cuales 218 corresponden a directivos nombrados por un primer período de 3 años; 43 a directivos renovados y 14 a directivos desvinculados.

En lo relativo a las evaluaciones anuales de convenios de desempeño ingresadas al Servicio Civil, en 2016 ascendieron a 406, de las cuales 39 se vinculan a cargos de primer nivel y 367 a cargos de segundo. En este punto cabe destacar que sólo los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos y el de Vivienda y Urbanismo presentaron evaluaciones de primer nivel con porcentajes de cumplimiento inferiores al 100% y en el segundo nivel sólo los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos, Salud, Trabajo y Previsión Social, de Economía, Fomento y Turismo, Hacienda, Obras Públicas, y Educación presentaron evaluaciones inferiores al 100%.

2.11.- Costos del Sistema de Alta Dirección Pública

Los costos del Sistema de Alta Dirección Pública en 2016 ascendieron a M\$ 3.280.959, monto que comprende los costos de los concursos, acompañamiento y desarrollo directivo, dietas y viáticos.

Durante el año los costos de concursos ascendieron a M\$2.949.390, suma que incluye M\$352.961, por concepto de publicación de convocatorias; M\$1.364.758, por servicios de evaluación, y M\$1.231.670, por servicios de búsqueda de candidatos. A lo que se suman M\$75.968, por actividades de acompañamiento y desarrollo directivo, y M\$ 255.600, por concepto de dietas y viáticos de Profesionales Expertos y Consejeros de Alta Dirección Pública.

Dichos gastos se financian con cargo a la glosa que al efecto contempla anualmente la Ley de Presupuestos del Sector Público y que considera el pago de servicios de evaluación y búsqueda prestados por las empresas consultoras; otros servicios como videoconferencias, arriendo de salón para comités, pasajes, correo, mantención y *hosting* del sistema de postulación, difusión de concursos mediante publicaciones en diarios de circulación nacional y regional, traslado, alimentación y permanencia tanto de candidatos como de Consejeros o sus representantes y acciones de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos. Cabe señalar que el Servicio Civil informa trimestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional sobre los concursos efectuados, especificando -entre otros aspectos- los costos asociados a los mismos.

En cuanto a los costos asociados a los procesos de selección de Jefes DAEM y Directores de Establecimientos Educativos Municipales, éstos ascendieron en 2016 a un total de M\$ 744.344 e incluyen: honorarios y viáticos de los Representantes del Consejo; traslados; arriendo de oficinas regionales; publicación y difusión quincenal en medios regionales y nacionales, y mantención y soporte de sistemas informáticos. Estos montos se pagan con cargo a glosa para el pago de concursos asociados a la ley N°20,501, de Calidad y Equidad de la Educación, de la Partida N°09, del Ministerio de Educación.

Los detalles de cada uno de los aspectos específicos antes abordados se incluyen en el presente informe, así como las proyecciones y desafíos para el año 2017.

3.- Mirada de futuro y próximos desafíos

Con el ánimo de invitar a una reflexión sobre los nuevos desafíos que deberá enfrentar el Sistema de Alta Dirección Pública, hemos querido detenernos en los siguientes aspectos:

3.1.- Un nuevo escenario para la gestión de personas en el Estado

La publicación de la ley N°20.955, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, el 20 de octubre de 2016, se constituyó en el hito más importante en la gestión de personas en el Estado, desde la publicación de la ley N°19.882, del Nuevo Trato, en junio de 2003.

La reforma legal creó un nuevo escenario, en el cual la Dirección Nacional del Servicio Civil adquirió el rol de organismo rector en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado y el Consejo de Alta Dirección Pública amplió tanto su estatus como regulador y garante del buen funcionamiento del Sistema como el ámbito de sus atribuciones.

La ley, además, entregó nuevas responsabilidades al Consejo de Alta Dirección Pública, entre ellas las de regular los procesos de selección tanto del primer como del segundo nivel, respecto de cargos adscritos y no adscritos; aprobar perfiles de selección y corregir o anular el procedimiento en el caso de acogerse una reclamación respecto de concursos de ambos niveles jerárquicos. También se reforzó su rol como garante del buen funcionamiento del Sistema, al imponerle el deber de resguardar la objetividad de los perfiles.

En lo referido al ámbito de aplicación del Sistema, quedó de manifiesto que los servicios excluidos del mismo son excepcionales, toda vez que fueron incluidos los jefes de programas de Subsecretarías, bajo ciertos supuestos; los Gerentes de CORFO, como no adscritos, y se plasmó el compromiso de remitir iniciativas legislativas destinadas a aplicar selección basada en la idoneidad y el mérito a cargos del sector municipal y a Directores de empresas públicas, lo que revela que la tendencia a seleccionar en base al mérito, en concursos públicos y transparentes, continúa expandiéndose.

En cuanto al mandato entregado a la Alta Dirección Pública, la incorporación -entre las funciones del Servicio Civil- del deber de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento y desarrollo directivo, puso de manifiesto que el mandato otorgado al Sistema no se agota en la selección de candidatos, sino que se extiende a potenciar la función directiva de las personas nombradas por la autoridad.

Finalmente, la ley estableció un mecanismo de rendición de cuentas del que participan la Dirección Nacional del Servicio Civil, el Consejo de Alta Dirección Pública y las Comisiones de Hacienda de ambas cámaras del Congreso Nacional, en torno a los principales tópicos del Sistema y que se manifiesta en el presente informe. Este ejercicio, de periodicidad anual, permitirá al legislador imponerse del estado de avance, desafíos y proyecciones del Sistema y demandar un desarrollo del mismo acorde con la ley y con los desafíos que impone la modernización del Estado.

3.2.- Implementación del nuevo marco normativo

El proceso de implementación de la ley N°20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil se inició en enero de 2016 y aún se encuentra en curso.

Durante 2017 deberán dictarse los nuevos reglamentos dispuestos por la ley N° 20.955 y, además, deben modificarse otros ya existentes para ajustarlos a la nueva normativa, entre los primeros se encuentran los Reglamentos de Registro de Candidatos, Gestión de Candidatos y Jefes de Programa y entre los segundos los relativos a Convenios de Desempeño, Registro de empresas consultoras, Comité Consultivo y Consejo de Alta Dirección Pública. Cabe señalar que el Sistema de Alta Dirección Pública ha preparado propuestas de cada uno de los referidos reglamentos, las que serán remitidas al Ministerio de Hacienda en el primer trimestre de 2017.

También en 2017 y dentro de los plazos previstos por la ley N° 20.955, deberán dictarse, por una parte, los decretos con fuerza de ley que determinan los cargos afectos al Sistema de Alta Dirección Pública de los servicios incorporados en el artículo 2° de dicha ley, y por otra, los decretos con fuerza de ley que determinen los cargos de segundo nivel jerárquico en las plantas de personal de los servicios de salud señalados en el artículo noveno transitorio del mismo cuerpo legal.

Finalmente, en cumplimiento de lo dispuesto en los artículos undécimo y duodécimo transitorios de la ley N° 20.955, al 20 de octubre de 2017 el Ejecutivo remitirá al Congreso Nacional los proyectos de ley destinados a fortalecer el Sistema de Empresas Públicas y a incorporar mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito en el ámbito municipal. El Sistema de Alta Dirección Pública aspira a contribuir a la preparación de ambos proyectos de ley, con el fin de aportar su experiencia en la materia.

También en 2017 deberán continuar desarrollándose las estrategias de difusión y capacitación en torno al nuevo marco legal destinadas a públicos objetivos vinculados con el Sistema.

3.3.- Profesionalización de la función pública y alternancia en el poder

La reciente reforma legal constituye un claro avance hacia la consolidación de la Alta Dirección Pública y genera expectativas sobre la posibilidad de avanzar hacia crecientes grados de profesionalización de la función pública. Sin perjuicio de lo anterior, el nuevo marco normativo no resuelve por sí solo la falta de adaptación al cambio cultural generado por la instauración del Sistema.

Al conjunto perfeccionado de normas deberá sumarse la voluntad política de profesionalizar la gestión del Estado, en la convicción de que un Sistema de Alta Dirección Pública sólido fortalece la confianza ciudadana en las personas llamadas al servicio público y favorece la probidad, la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad frente a la ciudadanía.

Si tenemos en cuenta que reformas contraculturales como esta tardan en vencer las resistencias y deben adaptarse y perfeccionarse constantemente con miras a su proyección en el tiempo, esta no debería ser la última reforma, siendo altamente probable que en el futuro se hagan necesarias otras que avancen hacia estándares más exigentes.

El próximo cambio de gobierno será una oportunidad para poner a prueba tanto los perfeccionamientos del Sistema como para evaluar la conducta de la autoridad frente al mismo, la que debería dar cuenta de su genuina adscripción a estándares y valores asociados al mérito y al reconocimiento del trabajo bien hecho, así como a su compromiso con la modernización del Estado y con la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

3.4.- Expansión del mérito en la selección: ámbito municipal y empresas públicas

La expansión del ámbito de la aplicación de criterios de mérito en la selección de directivos del sector público es un fenómeno que se aprecia desde los primeros años de funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

Progresivamente se ha visto incrementado el ámbito propio del Sistema, mediante la incorporación de nuevos servicios y cargos, pero también se ha prescrito legalmente la aplicación de sus procesos de selección o la participación de su institucionalidad en el nombramiento de ocupantes de cargos que no forman parte de la Alta Dirección Pública. De esa forma surgieron los “cargos no adscritos”, entre los cuales se cuentan los Directivos del Consejo para la Transparencia; Jueces Tributarios y Aduaneros y Ambientales; Directores de CODELCO; Directivos del Instituto Nacional de Derechos Humanos; el Panel Técnico de Concesiones de

Obras Públicas; el Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional; el Consejo Nacional de Educación y el Instituto Nacional de Derechos Humanos.

Por su envergadura tanto como por su importancia en el proceso de reforma educacional en curso, corresponde hacer una mención especial al hito señalado por la dictación de la ley N°20.501, sobre Calidad Equidad de la Educación que dispuso un mecanismo perfeccionado de selección de los ocupantes de cargos de Director de Administración de Educación Municipal y de Directores de Establecimientos Educacionales Municipalizados, en más de 300 comunas del país, basado en el mérito, con aplicación de los estándares del Sistema de Alta Dirección Pública.

Esta tendencia a la expansión del mérito además fue reafirmada por la ley N°20.955 al establecer al Sistema de Alta Dirección Pública como la norma general aplicable respecto de nuevos servicios públicos; al disponer la aplicación de procedimientos análogos a los de segundo nivel en la selección de Jefes de Programas de Subsecretaría bajo determinados supuestos; al incorporar a los Gerentes y el Fiscal de CORFO como cargos no adscritos, y al contemplar el compromiso del Ejecutivo de remitir a tramitación legislativa, dentro del plazo de un año desde la publicación de la ley, dos proyectos de ley. El primero de ellos destinado a fortalecer el Sistema de Empresas Públicas, mediante la incorporación de mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito, para la designación de los directores de las empresas públicas dependientes del Sistema, y el segundo a incorporar mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito en el ámbito municipal.

Por todo lo señalado, es posible afirmar que la selección en base al mérito -con la Alta Dirección Pública como su paradigma- seguirá expandiéndose, contribuyendo a elevar los estándares exigibles y permitiéndonos transitar hacia una sociedad más transparente, equitativa, democrática y participativa.

3.5.- Alta Dirección Pública y proceso de modernización del Estado.

El Sistema de Alta Dirección Pública se inscribe en el marco del proceso de modernización del Estado, en general, y de la modernización de la gestión pública en particular. Su instauración y desarrollo han permitido instalar estándares, valores y principios acordes con el estado del arte en el ámbito que le es propio, los que se traducen en el imperio del mérito y la idoneidad en la selección directiva y, como contrapartida, en la limitación de la discrecionalidad en las nominaciones y de la captura política de los estratos directivos de la burocracia estatal.

No obstante el buen desempeño de la Alta Dirección Pública, su impacto en el mejoramiento de la gestión pública se desdibuja como consecuencia de no ser la única de las variables que inciden en este resultado y de los distintos niveles de desarrollo alcanzados por las restantes. A lo que se añade la percepción pública sobre la calidad del Estado, mediada por tensiones derivadas de la contingencia. .

3.6.- Convenios de desempeño.

Sin perjuicio del esfuerzo desplegado por el Sistema de Alta Dirección Pública para fortalecer los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos –elemento crucial del modelo de Alta Dirección Pública adoptado por nuestro país- subsisten desafíos en esta materia que será necesario enfrentar para extraer los mayores beneficios de su utilización.

En efecto, aspectos tales como el involucramiento de la autoridad en el uso de esta herramienta; el hecho de que usualmente las contrapartes en ministerios y servicios sean funcionarios provenientes de las áreas técnicas, quienes no consideran necesariamente la dimensión política de los desafíos y metas del Alto Directivo Público; la transparencia de los indicadores utilizados o

la pertinencia de las metas del convenio, conspiran contra la generación de las condiciones más favorables para alcanzar los resultados esperados.

Además, es importante tener a la vista que el convenio de desempeño, si bien es una herramienta de creciente importancia, no es la única. El convenio mide aspectos tales como eficiencia y eficacia pero no considera otros factores tales como ética, transparencia, probidad o gobernanza en la gestión directiva, ni tampoco aborda la gestión política del directivo ni resultados no susceptibles de ser cuantificados.

3.7.- Revisión de cargos de segundo nivel jerárquico adscritos al Sistema.

La ley dispone que el Sistema de Alta Dirección Pública se aplica a cargos de jefes superiores de servicios y al segundo nivel jerárquico del mismo organismo, precisándose que para otorgar a un cargo la calidad de segundo nivel jerárquico se requiere que sus titulares pertenezcan a la planta directiva y dependan directamente ante el jefe superior o correspondan a jefaturas de unidades organizativas que respondan directamente ante dicho jefe superior, cualquiera sea el grado o nivel en que se encuentren ubicados en la planta de personal. Además, el legislador estipula que tanto los subdirectores de servicio como los directores regionales siempre serán cargos de segundo nivel jerárquico.

La precisión definitiva de los cargos de un servicio determinado adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública que deban proveerse a través del procedimiento de selección de directivos de segundo nivel jerárquico se efectúa, por regla general, a través de decreto con fuerza de ley.

Un análisis de la consistencia entre los cargos a los que se les reconoce como parte del segundo nivel jerárquico adscrito a la Alta Dirección Pública revela, por ejemplo, que no todos los cargos de la planta directiva de servicios que integran el Sistema y que dependen directamente de sus jefes superiores tienen la calidad de cargos de Alta Dirección Pública de segundo nivel, sin que se advierta con claridad los motivos por los cuales se optó por incorporar a unos cargos y dejar fuera otros.

Dado lo anterior, se hace necesario examinar la totalidad de los cargos de segundo nivel excluidos de la Alta Dirección Pública con el propósito de dimensionar la situación y precisar las razones – de existir- que sujetan a una regla distinta a cargos vinculados a toma de decisiones en materia de gestión pública, respecto de los cuales la idoneidad de sus titulares resulta determinante.

Asimismo, con el fin de generar coherencia y potenciar la gestión deben concursarse los cargos de tercer nivel de los servicios públicos que no se encuentran provistos. Además, debe ponerse atajo a la preocupante práctica de generar cargos directivos paralelos a los de Alta Dirección Pública, cuyos ocupantes gozan de tanta o mayor autoridad que los Altos Directivos Públicos del mismo servicio.

II.- SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

1.- El Sistema de Alta Dirección Pública

1.1.- Génesis y objetivos del Sistema de Alta Dirección Pública.

El 23 de junio de 2003, en el marco del Proceso de Modernización del Estado, se dictó la ley N° 19.882, sobre Nuevo Trato Laboral y Alta Dirección Pública, que introdujo una profunda reforma en la administración civil del Estado a través de una nueva política en materia de gestión y desarrollo de las personas y de la instauración del Sistema de Alta Dirección Pública, bajo la conducción de la Dirección Nacional del Servicio Civil y con la regulación y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública.

Su marco normativo, tras trece años de funcionamiento, fue perfeccionado y fortalecido por la ley N°20.955, de 20 de octubre de 2016, la que inauguró una nueva fase en su desarrollo, caracterizada por crecientes desafíos y oportunidades.

El Sistema de Alta Dirección Pública aspira a dotar a las instituciones del gobierno central de equipos directivos que optimicen la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y den cumplimiento a las políticas y programas definidos por la autoridad.

Se estructura como un modelo mixto que busca conciliar la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática, en el cual el Consejo de Alta Dirección Pública o un Comité de Selección –según se trate de un cargo de primer o de segundo nivel jerárquico- selecciona, por concurso público, a los postulantes más idóneos para el cargo. Estos, son propuestos a la autoridad encargada del nombramiento, la que puede elegir libremente entre los nominados e incluso desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección.

1.2.- Ámbito de aplicación del Sistema.

1.2.1.- Cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.

Originalmente, no todos los servicios públicos estuvieron incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública, ya que el mismo se estructuró –en su fase original- en torno a la distinción entre organismos que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía y aquellos que definen políticas públicas, incluyéndose los primeros y excluyéndose los segundos. En base a dichas distinción, al iniciar su funcionamiento, la Alta Dirección Pública incluyó sólo a 52 de los 127 servicios públicos.

Gráfico 1: Avance en la incorporación de servicios al SADP. (Fuente: DNSC)

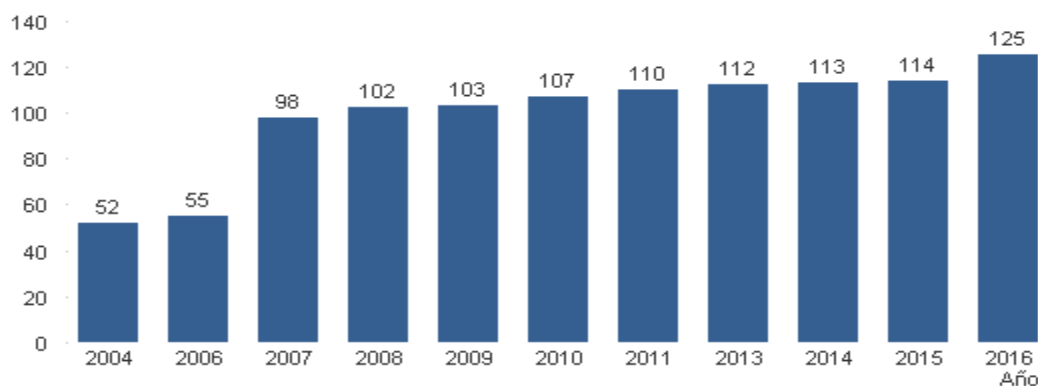
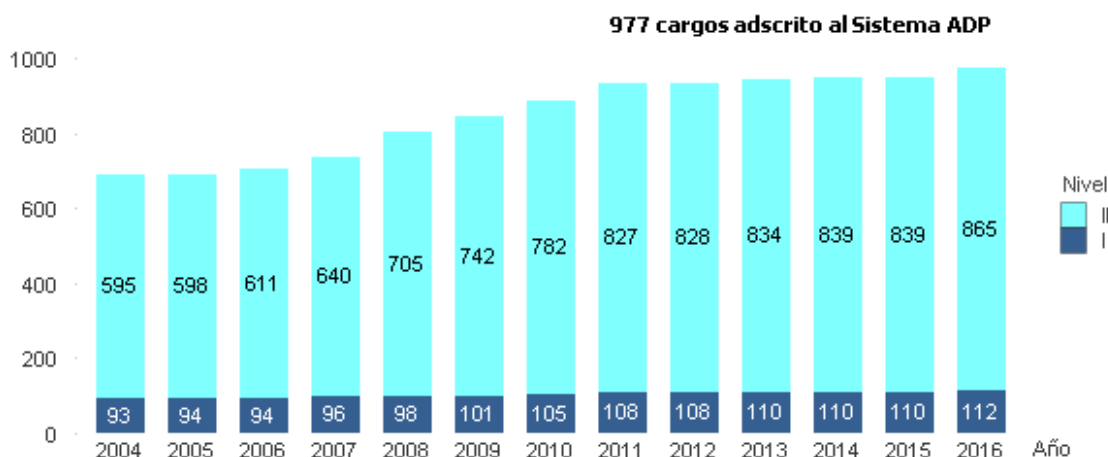


Gráfico 2: Incorporación de cargos adscritos por año con DFL (Fuente DNSC)



La expansión del Sistema se produjo en forma progresiva mediante diversas leyes que fueron incorporando a nuevos servicios, tales como el Instituto Nacional del Deporte, la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, la Superintendencia de Seguridad Social, el Servicio Nacional de Pesca, el Servicio Nacional para la Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación, el Servicio Electoral, el Servicio Nacional de Pesca, el Servicio Nacional de la Discapacidad, el Instituto de Previsión Social, el Instituto de Seguridad Laboral, la Comisión Nacional de Energía y la Superintendencia de Medioambiente, entre otros.

La ley N°20.955 amplió el ámbito de aplicación del Sistema, constituyéndolo en regla de general aplicación respecto de todos los servicios públicos de la Administración Central del Estado, con escasas excepciones. En efecto, la ley incorporó a los siguientes servicios: la Oficina de Políticas Agrarias, el Servicio Nacional de Menores, el Instituto Nacional de la Juventud, el Servicio Nacional del Adulto Mayor, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, la Dirección del Trabajo y el Fondo Nacional de Salud, entre otros.

Son excepciones a esta regla general la Presidencia de la República, las subsecretarías, el Consejo de Defensa del Estado, la Agencia Nacional de Inteligencia, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, la Corporación de Fomento de la Producción, la Superintendencia de Valores y Seguros, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la Dirección de Presupuestos, el Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes y las instituciones de educación superior de carácter estatal, y su exclusión se funda en la naturaleza del servicio o en el hecho de encontrarse en tramitación proyectos de ley que abordan el tema sectorialmente.

Desde la perspectiva de los cargos, la regla es que deben ser seleccionados a través del Sistema los cargos de primer y segundo nivel jerárquico de los servicios incorporados por ley al mismo. Los cargos de Altos Directivos de primer nivel corresponden, en general, a jefes de servicio y los de segundo nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del jefe superior.

No obstante, existen algunos servicios en que sólo se considera la inclusión en el Sistema de cargos específicos: los Subdirectores del Servicio Civil; los cargos de segundo nivel de la Dirección General de Obras Públicas y de la Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras

Públicas; los cargos de Subdirector Técnico y de Administración y Finanzas de Gendarmería de Chile y el de Director Nacional del Servicio de Impuestos Internos.

Tabla 1: Número de servicios y cargos adscritos al SADP por ministerio con DFL (Fuente DNSC)

Ministerio	Primer nivel	Segundo nivel	Número de servicios	Total
Agricultura	3	48	3	51
Defensa	1	22	2	23
Desarrollo Social	2	21	2	23
Economía, Fomento y Turismo	7	93	8	100
Educación	7	72	7	79
Energía	3	26	3	29
Hacienda	6	52	6	58
Interior y Seguridad Pública	3	29	3	32
Justicia	3	45	4	48
Medio Ambiente	2	22	2	24
Minería	2	6	2	8
Deporte	1	18	1	19
Mujer y Equidad de Género	1	17	1	18
Obras Públicas	10	26	10	36
Relaciones Exteriores	3	4	3	7
Salud	35	289	34	324
Trabajo y Previsión Social	6	70	6	76
Transportes y Telecomunicaciones	1	1	1	2
Vivienda y Urbanismo	16	4	17	20
Total	112	865	115	977

1.2.2.- Cargos no adscritos.

Desde los primeros años del Sistema pudo apreciarse la instauración de cargos que no formaban parte del Sistema pero que se caracterizan por aplicar su proceso de selección o por la participación de su institucionalidad en el nombramiento de directivos. Entre ellos se encuentran cargos de Directores de CODELCO, del Comité de Auditoría Parlamentaria, de jueces de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y de los tribunales Ambientales, del Panel de Concesiones de Obras Públicas y del Panel de Expertos del transporte Público, entre otros.

La ley N° 20.955 también amplió el universo de cargos no adscritos al incorporar al Fiscal y a los Gerentes de CORFO; al disponer la aplicación del procedimiento de selección de Altos Directivos Públicos de segundo nivel a determinados jefes de programas radicados en Subsecretarías, y al comprometer la remisión de proyectos de ley destinados a incorporar criterios de mérito al reclutamiento y selección de directores de empresas públicas y de directivos del ámbito municipal.

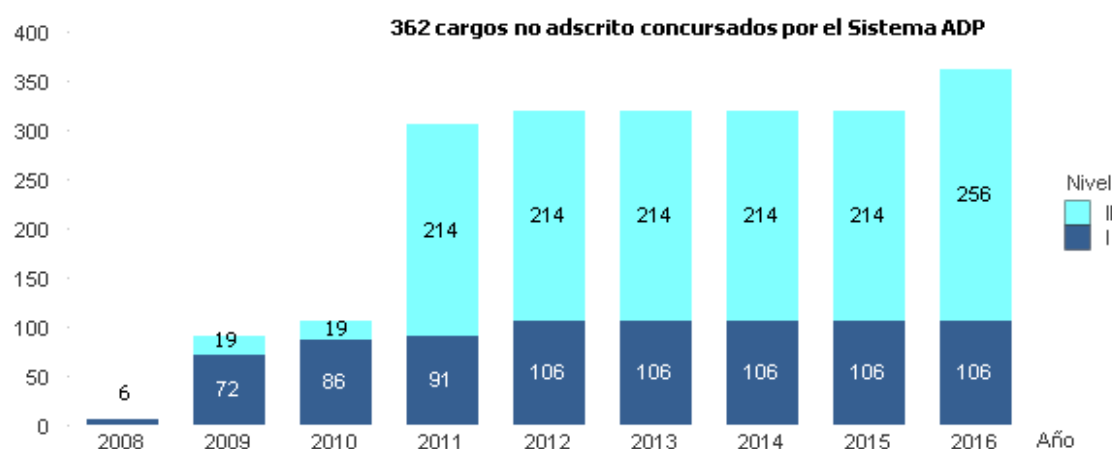
En 2016 se crearon 58 nuevos cargos no adscritos: 13 de ellos corresponden a cargos de Rector/a de los nuevos Centros de Formación Técnica; 11 a cargos de Gerente y Fiscal de la

Corporación de Fomento de la Producción; 7 a cargos de segundo nivel del Servicio Electoral; 2 Jefes DAEM; y 25 corresponden a cargos de jefes de programas de las Subsecretarías que reúnen los requisitos señalados por el artículo 3° de la ley N°20.955, conforme con la resolución emitida por el Ministerio de Hacienda en cumplimiento con lo dispuesto por el inciso segundo de la misma norma.

Tabla 2: Número de cargos no adscritos al SADP según dependencia con DFL (Fuente DNSC)

Dependencia	Primer nivel I	Segundo nivel	Total
Ministerio de Agricultura	-	1	1
Ministerio de Bienes Nacionales	-	1	1
Ministerio de Desarrollo Social	-	2	2
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	1	13	14
Ministerio de Educación	11	2	13
Ministerio de Energía	-	1	1
Ministerio de Hacienda	1	3	4
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	-	5	5
Ministerio de Minería	4	-	4
Ministerio de Obras Públicas	5	-	5
Ministerio de Salud	-	1	1
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	-	1	1
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	3	2	5
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	-	1	1
Ministerio Secretaria General de la Presidencia	-	2	2
Municipalidades	-	195	195
Tribunales Tributarios y Aduaneros	40	-	40
Congreso Nacional	3	-	3
Tribunales Ambientales	15	-	15
Consejo para la Transparencia	6	-	6
Instituto Nacional de Derechos Humanos	16	-	16
Servicio Electoral	1	26	27
Total	106	256	362

Gráfico 3: Incorporación de cargos no adscritos por año con DFL (Fuente DNSC)



1.2.3.- Alta Dirección Pública en el ámbito de la educación.

La ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, publicada en el Diario Oficial de 26 de febrero de 2011, estableció la concursabilidad -con la participación del Sistema de Alta Dirección Pública- de 294 cargos de Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal de comunas con 1.200 o más alumnos matriculados, disponiendo la aplicación de un procedimiento de concurso análogo al utilizado para el nombramiento de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico. En el caso de las comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados, los procesos de selección son análogos a los de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales.

Además, la misma ley dispuso la concursabilidad de 3.172 cargos de Directores de Establecimientos Educacionales Municipalizados, distribuidos en 345 comunas del país. En este caso, la Alta Dirección Pública participa de su selección en forma indirecta, mediante la definición de perfiles transversales, la elaboración de convenios de desempeño tipo, la conformación de un Registro de Expertos, Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, quienes participan de las Comisiones Calificadoras, encargadas de conformar nóminas de candidatos y de otro Registro de Consultores encargado de actuar como Asistencias Técnicas, evaluando las competencias de los candidatos a nivel nacional.

1.2.4.- Cifras globales

Al 31 de diciembre de 2016, forman parte del Sistema de Alta Dirección Pública un total de 125 servicios y 1.092 cargos, 119 de ellos de primer nivel jerárquico -112 cargos con DFL y 7 aun sin DFL- y 973 de segundo, de los cuales 865 cargos cuentan con DFL y 108 se encuentran pendientes.

A lo anterior deben sumarse 362 cargos no adscritos con DFL-106 de ellos de primer nivel y 256 de segundo- en 257 organismos públicos.

Asimismo, en el ámbito de la educación se incluyen 3.172 cargos de Directores de Establecimientos Educacionales Municipalizados, distribuidos en 345 comunas del país y 294 cargos de Jefes DAEM, de los cuáles 195 corresponden a comunas con más de 1.200 alumnos matriculados y 99 a comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados.

En consecuencia, el Sistema de Alta Dirección Pública participa –en distintas modalidades- de la selección de un total de 4.762 cargos en 531 organizaciones públicas.

Las cifras antes señaladas deberían continuar elevándose de aprobarse algunos de los diversos proyectos de ley que consideran la expansión del Sistema o que consideran la aplicación de sus procedimientos de selección o la participación de su institucionalidad, entre los cuales cabe mencionar el proyecto de ley que crea la Dirección General de Concesiones de Obras Públicas (Boletín 10126-15); el que modifica la ley orgánica constitucional del Congreso Nacional y otros cuerpos legales en lo relativo a probidad y transparencia (Boletín 10264-07); el que crea el Sistema de Educación Pública y modifica diversos cuerpos legales (Boletín 10368-04); el que crea una nueva institucionalidad del Sistema Estadístico Nacional (Boletín 10372-03); el que establece un nuevo Gobierno Corporativo de la Empresa Nacional de Petróleo (Boletín 10545-08); el que crea la Defensoría de los Derechos de la Niñez (Boletín 10584-07); el que crea una sociedad anónima del Estado denominada “Fondo de Infraestructura S.A.” (Boletín 10647-09); el proyecto de ley sobre Educación Superior (Boletín 10783-04); el que regula una nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica, para aplicar el Sistema de Alta Dirección Pública al SENAME (Boletín 10848-05), y el que moderniza el Consejo Nacional de Televisión (Boletín 10922-05), entre otros.

1.3 Principales actores.

La institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública está conformada por el Consejo de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Existen, además, otras entidades que participan del mismo. A continuación se incluye una reseña de todos ellos así como de los roles que cumplen.

- **Consejo de Alta Dirección Pública.-** Es un cuerpo colegiado, de carácter autónomo que cumple el rol de garante del buen funcionamiento de la Alta Dirección Pública. Junto con el Servicio Civil, integra la institucionalidad del Sistema.

Se compone de cinco integrantes: el Director Nacional del Servicio Civil, quien lo preside y cuatro Consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal y/o políticas públicas, quienes son designados por el Presidente de la República, con acuerdo de los 4/7 de los Senadores en ejercicio. Sus nombramientos son por períodos de seis años, son nominados por pares alternadamente cada tres años y tienen carácter inamovible.

- **Dirección Nacional del Servicio Civil.-** Es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y cuya misión es fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

Ejerce su acción en dos ámbitos: la modernización y desarrollo de la carrera funcionaria, a cargo de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas y la implementación y desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública, a cargo de la Subdirección de Alta Dirección Pública. Esta última es la responsable de coordinar y administrar los procesos de selección; informar de los avances de los concursos al Consejo de Alta Dirección Pública; elaborar perfiles de selección y descripciones de cargos; actuar como contraparte técnica de las empresas consultoras a cargo de la búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos; coordinar acciones con ministerios y servicios públicos para el adecuado desarrollo de los concursos a su cargo y, en general, realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

El fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil fue uno de los dos objetivos de la ley N° 20.955, expresándose en la consagración legal de la existencia de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas –previamente reservada sólo a la Subdirección de Alta Dirección Pública- y en la asignación de nuevas funciones, siendo la más importante de ellas el nuevo rol rector del servicio, en virtud del cual le corresponde impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas. Además, se le confirieron responsabilidades en el ámbito de la ética pública, al imponerle el deber de impartir normas de aplicación general para la elaboración de códigos de ética en los servicios públicos y de difundir y promover normas de probidad y transparencia en el Estado. Finalmente, se le señaló la obligación de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para Altos Directivos Públicos, como forma de potenciar la gestión directiva y complementar la selección en base al mérito y a la idoneidad profesional. De esta forma el Servicio Civil se constituyó en una autoridad en materia de gestión de personas en el Estado, complementando las funciones de DIPRES en este ámbito.

- **Autoridad gubernamental.-** Propone el perfil de selección y participa de la determinación de la renta asociada a los cargos; en el nombramiento de uno de los nominados o en el rechazo de la nómina y en la remoción de los Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema, quienes tienen la calidad de funcionarios de exclusiva confianza.

Además, define las políticas que deberán ser implementadas y señala los lineamientos de la gestión directiva que deberá ejecutar el Alto Directivo y que serán parte integrante de su convenio de desempeño.

Conforme con el nuevo marco normativo de 2016, el Presidente de la República tiene la facultad para -dentro de los primeros tres meses de su gobierno- eximir de la aplicación de los mecanismos de selección del Sistema hasta a doce cargos de jefes superiores de servicio afectos al mismo. Dichos cargos deberán ser provistos con personas que cumplan con el respectivo perfil de selección, aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública antes del nombramiento. Las personas así nombradas podrán mantenerse en el cargo hasta por los cuatro años que dure el mandato presidencial, al cabo de los cuales el cargo se reintegrará al régimen normal del Sistema.

- **Comités de selección.-** Son los encargados de conducir los procesos de selección de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico. Se integran por un representante del jefe superior del servicio respectivo, el que deberá ser funcionario de la planta directiva o del estamento profesional del mismo; un representante del Ministro del ramo, y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de éste, denominado Profesional Experto, quien lo preside.

Precisan de la mayoría de sus integrantes para constituirse, sesionar, entrevistar y adoptar acuerdos. No obstante lo anterior, siempre debe estar presente el representante del Consejo de Alta Dirección Pública.

- **Empresas consultoras.-** El Consejo de Alta Dirección Pública externaliza la evaluación y eventualmente la búsqueda de los postulantes en los procesos de selección del Sistema y entrega esta tarea a empresas especializadas en selección y búsqueda de directivos, que forman parte del Convenio Marco suscrito para estos efectos por la Dirección Nacional del Servicio Civil y Chilecompra.

En cada proceso de selección se define qué empresa o empresas específicas participarán del respectivo proceso de selección, las que deberán entrevistar a los postulantes preseleccionados, analizar sus antecedentes y contrastar sus observaciones con el perfil de selección correspondiente. La intervención de la empresa consultora concluye con el informe de evaluación de los postulantes evacuado por ésta, el que constituirá un insumo central en la decisión que adopte el Consejo o el Comité al determinar quiénes integrarán la nómina de postulantes elegibles que será remitida a la autoridad encargada del nombramiento.

- **Postulantes.-** Desde la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública el año 2004, y hasta el 31 de diciembre de 2016, el número de candidatos a cargos de Alta Dirección Pública asciende a 59.397 personas, las que han efectuado un total de 375.378 postulaciones las que en un 17,4% corresponden a cargos de primer nivel jerárquico y un 82,6% a cargos de segundo nivel.

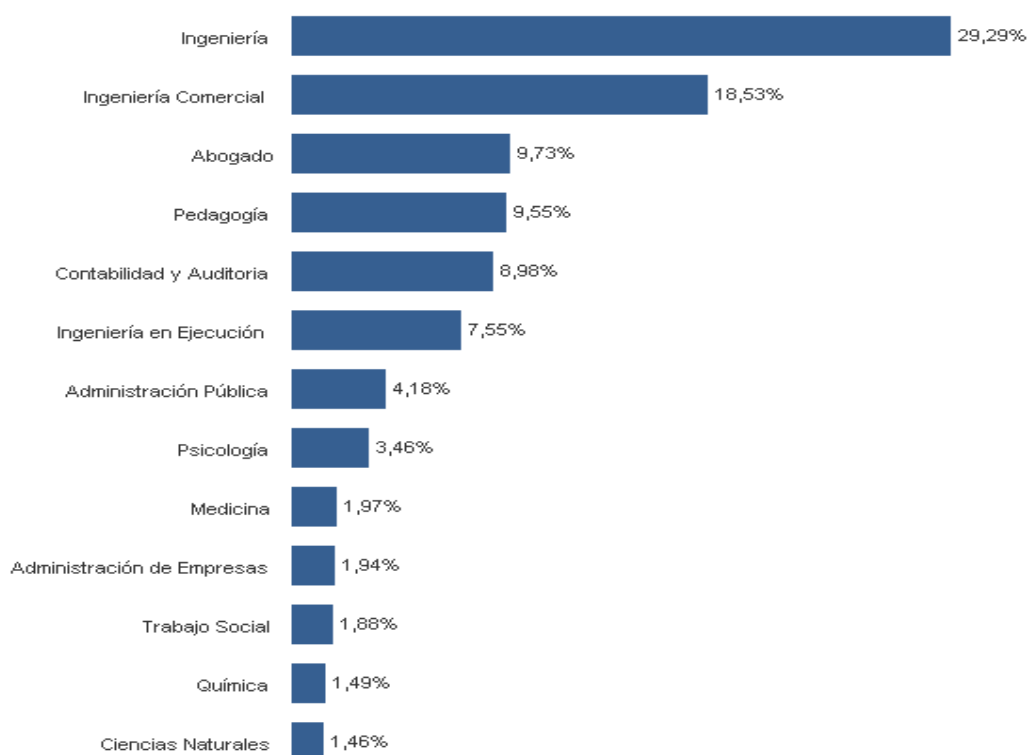
Desde el principio del sistema el 79,0% de las postulaciones recibidas a cargos de primer nivel jerárquico corresponden a hombres y un 21,0% mujeres. Asimismo, en el segundo nivel, las

postulaciones de hombres constituyen un 77,9% y las de las mujeres el 22,1%. En cuanto al rango etario de las postulaciones a cargos de primer nivel jerárquico la mayor concentración – un 36,9% del total- se ubica en el rango que abarca entre los 31 y los 40 años. De forma similar ocurre en el caso de los cargos de segundo nivel jerárquico, la mayor concentración de postulaciones –un 37,7% del total- se ubica en el tramo de 31 a 40 años.

La formación profesional de los postulantes es diversa, no obstante, se aprecia una clara preeminencia de personas graduadas de ingeniería, ingeniería comercial, derecho, pedagogía y contabilidad y finanzas, quienes en conjunto representan el 55,3 % de los candidatos.

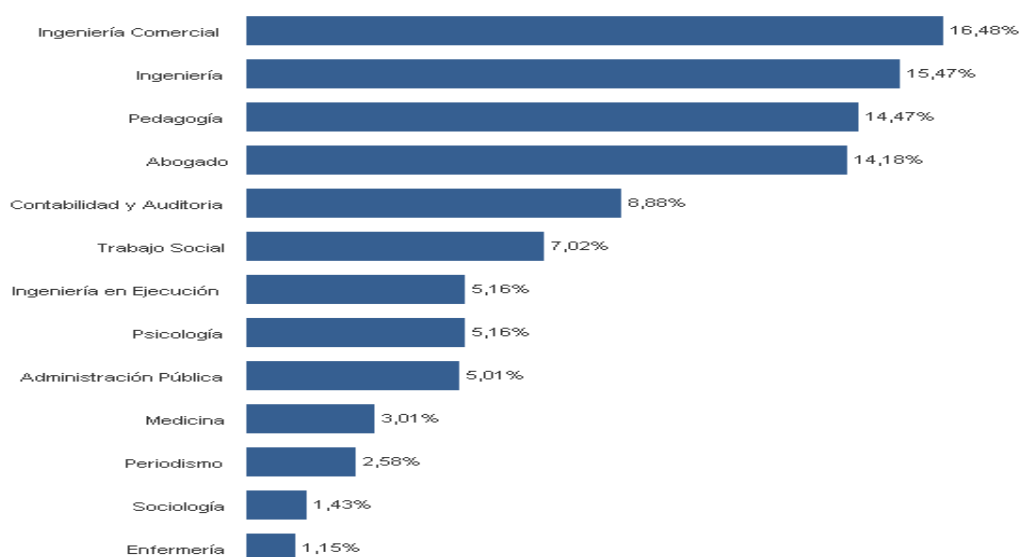
Durante 2016 postularon 3.413 candidatos nuevos, de los cuales 1.642 son mujeres y 1.771 hombres. Cabe destacar que durante el año el porcentaje de mujeres que postulaban por primera vez alcanzo al 48,1% del total, claramente superior al promedio histórico de 32,9%.

Gráfico 4: Frecuencia de carreras para postulantes hombres en 2016. (Fuente DNSC) ³



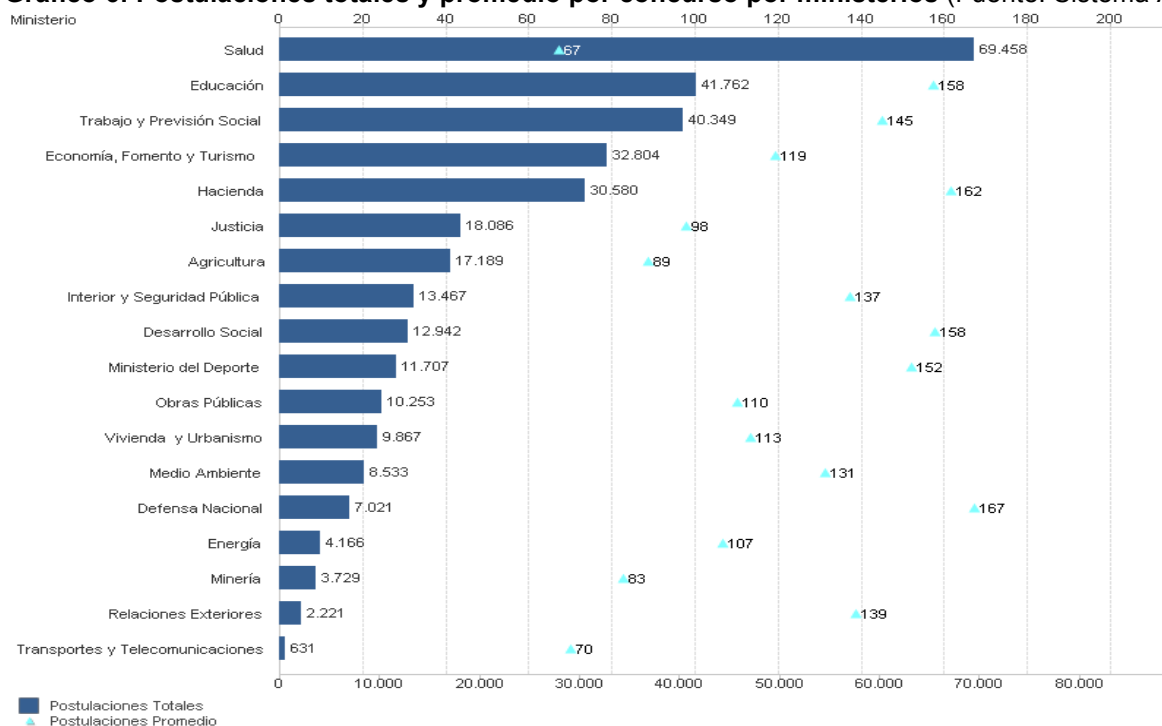
³ Para estos porcentajes se consideró un universo de 3.688 postulantes hombres, que representan el 53,1% de los postulantes nuevos hombres registrados en sistema Antares en el 2016. En este grafico se muestra el 90% de las carreras.

Gráfico 5: Frecuencia de tipos de carreras para postulantes mujeres en el 2016 (Fuente: Sistema Antares)⁴



Las instituciones que durante estos 13 años han recibido el mayor número de postulaciones pertenecen a los Ministerios de Salud, Educación y Trabajo y Previsión Social y con 68.872, 40.739, y 40.062 postulaciones, respectivamente.

Gráfico 6: Postulaciones totales y promedio por concurso por ministerios (Fuente: Sistema Antares)



⁴ Para estos porcentajes se consideró un universo de 778 postulantes mujeres, lo que representa el 42,0% de las postulantes nuevas mujeres registradas en sistema Antares en el 2016. En esta grafico se muestra el 90% de las carreras.

1.4.- Principios que informan el Sistema de Alta Dirección Pública.

Los principios de excelencia, transparencia, legalidad, probidad y no discriminación, a través de la aplicación de criterios de idoneidad y mérito, constituyen el telón de fondo del Sistema de Alta Dirección Pública chileno.

- **Excelencia.-** El principio de excelencia implica que el estándar al que aspira el Sistema es el de los mayores grados posibles de perfección y calidad.
- **Transparencia.-** El principio de transparencia, en el marco del Sistema de Alta Dirección Pública, se manifiesta en su compromiso con el libre acceso a información pública –tanto a través de acciones de transparencia activa o pasiva- con excepción de aquellas materias legalmente excluidas.
- **Legalidad.-** El principio de legalidad implica la estricta sujeción al ordenamiento jurídico vigente, el que constituye la condición, fundamento y límite de la actividad del Sistema de Alta Dirección Pública.
- **Probidad.-** El principio de probidad alude al proceder éticamente intachable, honesto y veraz que deben presentar el Sistema y sus agentes y que incluye la preeminencia del interés general por sobre el particular.
- **No discriminación.-** El principio de no discriminación se basa en la dignidad de la persona humana y, en el marco del Sistema de Alta Dirección Pública, se manifiesta en la garantía de igualdad de trato entre todos los postulantes y en la prohibición de cualquier distinción que no se base en la capacidad o idoneidad personal.

Con el concurso de los principios antes enunciados, se favorece la profesionalización de la función pública y el fortalecimiento institucional del Estado, habilitándolo para enfrentar los desafíos crecientemente complejos que imponen los tiempos.

1.5.- Etapas del proceso de reclutamiento y selección.

El Sistema de Alta Dirección Pública establece un mecanismo de reclutamiento y selección basado en la determinación de perfiles que miden competencias y permiten atraer hacia la función pública a los profesionales más idóneos para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración central del Estado, a través de procesos públicamente conocidos y apoyados de todas las herramientas modernas utilizadas en la selección de personal. El proceso de selección consta de las siguientes etapas:

- **Inicio del proceso.-** El proceso de selección se inicia al producirse la vacancia de un cargo directivo adscrito al Sistema. La autoridad debe informar la vacancia al Servicio Civil dentro de 5 días contados desde que ésta se produjo o desde la no renovación de un Alto Directivo. El Servicio Civil asesorará a la autoridad respectiva en la construcción del perfil de selección, el que será propuesto por la autoridad ministerial y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública. Este cuerpo colegiado, además, propondrá al Ministro de Hacienda el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública asociado a cargos de primer nivel jerárquico.
- **Convocatoria.-** Consiste en el llamado a participar de un determinado proceso de selección, dirigido a personas que satisfagan los requerimientos definidos en el perfil de selección, la que se realiza a través de una invitación pública y abierta, de amplia divulgación a través de medios de comunicación masiva y del Diario Oficial. Este llamado puede complementarse a través de la contratación de servicios de búsqueda de candidatos.

En los 8 meses anteriores a un cambio de Gobierno, sólo podrá convocarse a concursos de jefes de servicio cuando el Consejo de Alta Dirección Pública –por al menos 4 votos favorables- así lo autorice al pronunciarse sobre la solicitud formulada por la autoridad en este sentido, aduciendo razones de buen servicio expresamente fundadas.

- **Reclutamiento.-** La siguiente etapa del proceso de selección es la de reclutamiento, en la que los postulantes envían sus antecedentes a través del sistema de postulación en línea, mediante formularios electrónicos accesibles desde el sitio web de la Dirección Nacional del Servicio Civil, dando inicio a la revisión y análisis de la concurrencia de los requisitos legales para postular. Los antecedentes de quienes cumplen con los requisitos legales son remitidos a la empresa consultora a cargo de la evaluación de los candidatos.
- **Evaluación y conformación de nómina.-** La empresa consultora encargada del proceso evalúa a los postulantes mediante el análisis de sus antecedentes y de entrevistas personales. En primer término, los candidatos son evaluados curricularmente, elaborándose un ranking según su proximidad con el perfil de selección. Los mejor evaluados pasan a la siguiente fase de evaluación, en la que se entrevista a los candidatos y se analizan sus referencias, elaborando informes de evaluación psicolaboral y gerencial, los que serán considerados por el Consejo o el Comité de Selección en su evaluación final. A continuación, el Consejo o el Comité de Selección, según se trate de un proceso de selección de primer o de segundo nivel jerárquico, entrevista a los candidatos mejor evaluados y conforma la nómina de tres o cuatro candidatos elegibles que será entregada a la autoridad encargada del nombramiento. Si no se reúnen al menos tres candidatos para conformar nómina, el propio Consejo o el Comité de selección, en su caso, declarará desierto el concurso y deberá darse inicio a uno nuevo.

Con el objeto de cautelar el buen uso de los recursos fiscales y evitar declaraciones de desierto por no reunirse al menos tres candidatos idóneos para conformar nómina, la ley N° 20.955 estableció el mecanismo de gestión de candidatos⁵, en virtud del cual el Consejo, por un quórum de 4/5 de sus miembros, podrá acordar incorporar a los concursos –con su autorización y antes de las entrevistas- a personas que hayan sido incluidas en nóminas de concursos destinados a proveer cargos análogos en los últimos 24 meses o a Altos Directivos Públicos que hayan ejercido como tales por al menos 2 años y que han cumplido el 90% o más de su Convenio de Desempeño.

- **Nombramiento o declaración de desierto.-** El jefe de servicio, respecto de los candidatos de segundo nivel, tendrá la obligación de entrevistar a los nominados y deberá informar de ello por escrito a la Dirección Nacional del Servicio Civil.

La autoridad encargada del nombramiento -que en el primer nivel es el Presidente de la República y, en el segundo nivel, el respectivo jefe de servicio- puede nombrar a una de las personas nominada o declarar desierto el concurso.

Si opta por nombrar se informará de ello al Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública, al Ministro del ramo y a la persona elegida. El nombramiento –para el cual dispondrá de un plazo máximo de 90 o de 20 días hábiles desde la recepción de la nómina, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico- se efectúa a través de un decreto supremo firmado por el Presidente de la República y por el Ministro del ramo y una copia del mismo es archivada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, abriéndose un archivo individual del Alto Directivo, en el cual se incluye la información relevante disponible.

⁵ “La aplicación de este mecanismo depende de la dictación del Reglamento que la ley ordena elaborar para determinar la forma y condiciones que deberán observarse para ello, el que se encuentra en proceso de elaboración al 31 de diciembre de 2016.”.

Si opta por declarar desierto, tratándose de cargos de segundo nivel, la ley N°20.955 limitó esta opción a una única oportunidad. Tanto para el primer como el segundo nivel, la declaración de desierto podrá ser expresa o será la consecuencia de no haber efectuado el nombramiento dentro del plazo que la ley señala al efecto.

En el evento que se haya declarado desierto un concurso de segundo nivel, si nuevamente transcurre el plazo sin que se efectúe el nombramiento, la ley faculta al Consejo para declarar desierto fundadamente por una única vez dentro del término de 10 días contados desde vencimiento del plazo. Si el Consejo no ejerce esta atribución, se deberá nombrar al primero de la nómina, el mismo efecto ocurrirá en el caso en que el Consejo ejerció la facultad, se llevó a cabo el nuevo concurso y nuevamente venció el plazo sin que se efectuara el nombramiento por parte de la autoridad.

Finalmente, se hace entrega de certificados a los postulantes que integraron nómina y que lo hayan así solicitado, atestiguando el hecho y, además, se reciben las reclamaciones de los postulantes que consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria en el proceso de selección.

1.6.- Condiciones de desempeño de Altos Directivos Públicos.

El legislador consagró las siguientes condiciones específicas destinadas a facilitar y potenciar el mejor desempeño de los Altos Directivos Públicos:

- **Dedicación exclusiva:** Los cargos de Altos Directivos Públicos del Sistema deben desempeñarse con dedicación exclusiva, por regla general.

Excepcionalmente, pueden desarrollar actividades docentes durante la jornada de trabajo, con un tope de doce horas semanales y con la obligación de compensar las horas en que no haya desempeñado el cargo efectivamente y con la excepción consagrada.

La ley N° 20.261, creó una nueva excepción al disponer que los Directores de Hospital o de Servicio de Salud seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública, podrán destinar un máximo de doce horas, en forma indistinta o combinada, al desempeño de la actividad clínica y asistencial.

Además, el 17 de febrero de 2012, fue publicada la ley N° 20.498 que modifica la ley N° 19.882 y flexibiliza la dedicación exclusiva de los cargos de Subdirectores Médicos de Servicios de Salud y de Hospital, habilitándolos para optar por sustituir la jornada de 44 horas semanales con dedicación exclusiva, por una jornada de 33 horas semanales, con la limitante de no ejercer otro cargo con responsabilidades directivas en el sector salud o por mantener la jornada de 44 horas, pudiendo en este caso destinar las horas de docencia que la ley autoriza ejercer a los ocupantes de estos cargos, al desempeño de la actividad clínica y asistencial.

- **Extensión del nombramiento:** El nombramiento se efectúa por el término de tres años renovables por la autoridad competente hasta por dos veces, por el mismo plazo, considerando para ello las evaluaciones disponibles y, particularmente, el convenio de desempeño suscrito por el respectivo Alto Directivo Público. Una vez transcurridos los plazos antes señalados, el Alto Directivo Público que desee permanecer en el cargo deberá postular en igualdad de condiciones con el resto de los interesados.

Cabe destacar que, en materia de remoción, el legislador ha dispuesto que los Altos Directivos Públicos son funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad facultada para el nombramiento, lo que implica que ésta puede removerlos del cargo en cualquier momento en que lo estime necesario y sin expresión de causa.

- **Indemnización:** El Alto Directivo tiene derecho a gozar de la indemnización contemplada en el artículo 148 de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes, por cada año de servicio en la institución, con un máximo de seis años. El derecho a indemnización se hace efectivo cuando el Alto Directivo cesa en sus funciones por concluir el período de nombramiento sin que éste sea renovado o cuando cesa en sus funciones por petición de renuncia, antes de concluir el plazo de nombramiento o de su renovación y no concurra causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal.
- **Asignación de Alta Dirección Pública:** Establecida en reemplazo de la Asignación de Alta Dirección Superior consagrada por la ley N° 19.863, será percibida por quienes desempeñen cargos de Alta Dirección Pública.
- **Convenios de desempeño:** Suscritos entre el Alto Directivo y su superior jerárquico, consideran los programas de mejoramiento de gestión, las metas gubernamentales, la administración de los recursos presupuestarios y los compromisos específicos que contraiga el Directivo con la respectiva autoridad. La evaluación de su cumplimiento se reflejará en las remuneraciones del Alto Directivo Público.
- **Mantención del cargo de planta:** Los funcionarios conservarán los cargos de planta de que sean titulares mientras ejerzan los cargos de Alta Dirección Pública para los que han sido nombrados, incluyendo sus renovaciones, por un límite máximo de 9 años.

2.- El Consejo de Alta Dirección Pública.

Es un cuerpo colegiado, autónomo, creado por ley que, en conjunto con la Dirección Nacional del Servicio Civil, integra la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública, correspondiéndole la responsabilidad de velar por su correcto funcionamiento.

Su composición es de carácter transversal, lo que permite que su gestión trascienda coyunturas electorales. Está integrado por cinco miembros: el Director Nacional del Servicio Civil, quien lo preside y cuatro Consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal y/o políticas públicas, designados por períodos de seis años, por el Presidente de la República, con acuerdo de los 4/7 de los Senadores en ejercicio, siendo nominados por pares alternadamente cada tres años.

En cumplimiento de la misión que le es propia, al Consejo le corresponde regular los procesos de selección de candidatos a cargos del Sistema de Alta Dirección Pública o de aquellos que deben seleccionarse con su participación o con arreglo a sus procedimientos y conducir los concursos destinados a proveer cargos de jefes superiores de servicios.

Asimismo, está encargado de revisar y aprobar los perfiles profesionales de aquellos cargos directivos que serán provistos a través del Sistema, debiendo resguardar que los perfiles estén formulados de modo de garantizar un proceso de selección competitivo y fundado en las necesidades objetivas del cargo.

Respecto del primer nivel jerárquico -que incluye a los jefes de servicio-, es el Consejo quien propone al Presidente de la República una nómina de tres o cuatro candidatos elegidos en el respectivo proceso de selección. En el segundo nivel jerárquico, el Consejo participa de los Comités de Selección encargados de seleccionar a sus Altos Directivos, por medio de la designación de uno de sus integrantes o de un profesional experto que actúe en su representación.

En materia de remuneraciones para los nuevos Altos Directivos, el Consejo cumple el rol de proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública, destinada a salvar brechas remuneracionales con el sector privado, tomando en consideración antecedentes relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.

También le corresponde resolver los reclamos que interpongan aquellos candidatos que consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria en los certámenes de selección del Sistema.

Adicionalmente, puede disponer la contratación de empresas consultoras especializadas en evaluación y selección de personas, y proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil la adopción de medidas o la elaboración de los estudios que estime pertinentes para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

El Consejo es responsable de conocer y aprobar las directrices para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos. Además, tiene la responsabilidad de aprobar, con el acuerdo de cuatro de sus miembros, la utilización del mecanismo de gestión de candidatos, que permite evitar concursos declarados desiertos por no reunirse suficientes candidatos idóneos para conformar nómina, mediante la invitación a integrarse al proceso de selección a quienes hayan ejercido cargos de Alta Dirección Pública o hayan sido nominados en concursos destinados a proveer cargos análogos.

Finalmente, cumple el rol de rendición de cuentas al informar, anualmente, a las Comisiones de Hacienda de ambas ramas de Congreso Nacional sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

En el ejercicio de todas sus funciones deberá cautelar los principios de no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los procesos de selección y garantizar la confidencialidad de la información.

Cabe señalar que, en 2016, el Consejo sesionó en 82 oportunidades, adoptando un total de 273 acuerdos, un 98,9 % de ellos de carácter unánime. Ante este cuerpo colegiado se presentaron 30 perfiles de selección para igual número de cargos de primer nivel por los ministros y/o subsecretarios de las carteras de Educación, Salud, Justicia, Hacienda, Interior y de Minería, además de 9 presentados por autoridades del Instituto Nacional de Derechos Humanos, del Servicio Electoral, de la Corporación Nacional del Cobre y del Congreso Nacional.

Además, en el mismo período, efectuó 4 proposiciones de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, emitió 301 certificados de asignación de Profesionales Expertos y conformó 30 nóminas de cargos adscritos de primer nivel jerárquico y 13 correspondientes a igual número de cargos no adscritos.

Finalmente, conoció de 285 reclamaciones, acogiendo sólo una,⁶ caso en el cual se dispuso la corrección del procedimiento. Cabe señalar que dichas reclamaciones se formularon en un universo de 270 concursos que llegaron a la etapa de reclamación, en los que se recibieron 26.256 postulaciones, lo que implica que se recibió una presentación cada 122 postulaciones. Además, las presentaciones recibidas se vinculan con 143 concursos, lo que significa que en el 53% del total de los concursos al menos un postulante reclamó y que en el 47% restante no hubo reclamo alguno.

2.1.- Composición.

Actualmente el Consejo de Alta Dirección Pública está compuesto por las siguientes personas:

- **Rodrigo Egaña Baraona.** Presidente (2014 – 2018). Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En el ámbito gubernamental se ha desempeñado como Director de Gestión de Políticas Públicas de la Presidencia de la República; Comisionado Presidencial para Asuntos Indígenas; Subsecretario General de la Presidencia; Director Ejecutivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado; Director Ejecutivo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente; Director de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Director Ejecutivo de la Agencia de Cooperación Internacional.

Ha sido profesor de las Universidades de Chile, Diego Portales, Alberto Hurtado, FLACSO, del Desarrollo, Adolfo Ibáñez y de Concepción. Actualmente se desempeña como Profesor Adjunto del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Es consultor internacional de dilatada trayectoria y cuenta con diversas publicaciones especializadas.

- **Eduardo Abarzúa Cruz.** Consejero (2016-2022). Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, cuenta con un post grado en Ciencias Sociales del Trabajo del Programa de Economía del Trabajo y es Doctor en Ciencias del Trabajo de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Actualmente se desempeña como Director del Departamento de Gestión y Negocios de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado y es académico especialista en materias de Gestión de Personas, Relaciones laborales y Consultoría en la misma universidad. Es director del Magister en Gestión de Personas en Organizaciones.

Comparte su actividad docente con la investigación y consultoría en áreas de gestión estratégica de recursos humanos gestión de procesos de cambio organizacional en empresas e instituciones públicas y privadas. Ha dirigido diversos proyectos de consultoría en el país y en el extranjero en materias de función pública. Antes de asumir como Consejero, fue Profesional Experto del Sistema de Alta Dirección Pública y autor de diversos estudios y publicaciones sobre la materia.

- **Bettina Horst von Thadden.** Consejera (2016-2022). Ingeniera Comercial con mención en Economía de la Universidad Gabriela Mistral, posee un Magíster en Economía con mención en Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

⁶ En este caso, ocurrido en el marco del proceso de selección destinado a proveer el cargo de Subdirector/a Médico del Servicio Médico Legal, se constató que se había omitido respecto de un candidato la notificación final del estado de su postulación.

Es Gerente General de Libertad y Desarrollo. Previamente se desempeñó como Jefa del Área Monetaria del Departamento de Estudios del Banco Central en Chile; fue Consejera Regional metropolitana, y Senior Fellow de la Atlas Economic Research Foundation, en Washington DC.

- **Manuel Inostroza Palma.** Consejero (2013-2019). Médico cirujano de la Universidad de Chile, es Master en Salud Pública con mención en Financiamiento y Gestión de la Universidad Johns Hopkins. Actualmente se desempeña como Director de Campos Clínicos y Presidente del Consejo Académico del Instituto de Salud Pública y como Director del Magister de Salud Pública de la Universidad Andrés Bello.

Fue Superintendente de Salud –cargo al que accedió a través de la Alta Dirección Pública-, Superintendente de ISAPRES, Director del Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente, Secretario Regional Ministerial de Planificación de la Región Metropolitana y consultor de la Organización Panamericana de la Salud en Washington D.C.

En su calidad de experto en temas de gestión y salud pública, se desempeñó como Asesor de la División de Modernización del Estado del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; como Secretario Ejecutivo del Comité de Ministros de la Modernización de la Gestión Pública; como Jefe de Gabinete de los Ministros de Salud señores Carlos Massad y Alex Figueroa y como Profesional Experto del Sistema de Alta Dirección Pública.

- **María Loreto Lira Domínguez.** Consejera (2013-2019). Ingeniera Comercial de la Universidad Católica y Master en Economía de la Universidad de Boston. Se desempeñó como investigadora ayudante en la Escuela de Economía de la Universidad de Boston. En Chile ha ejercido cargos directivos en instituciones privadas de salud y previsionales. Actualmente, es académica e investigadora en la Universidad de Los Andes. Ha ejercido también la docencia en la Pontificia Universidad Católica de Chile y es autora de diversas publicaciones.

El Consejo de Alta Dirección Pública cuenta con una Secretaría Técnica encargada del seguimiento administrativo de sus acuerdos, del levantamiento de actas de las sesiones celebradas por el Consejo y de prestar la asesoría técnica requerida por este cuerpo colegiado. Asimismo, la Dirección Nacional del Servicio Civil le provee del apoyo técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus cometidos.

- **Mariana George-Nascimento Avendaño.** Secretaria Técnica. Abogada de la Universidad Católica de Valparaíso y Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez. APSA – *Fulbright Congressional Fellow* e Investigadora Visitante en el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Georgetown y en el Centro de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad Johns Hopkins.

Previamente se desempeñó en las Comisiones Legislativas del Senado de la República y como Asistente Legislativa en el Congreso de los Estados Unidos.

2.2.- Renovación del Consejo de Alta Dirección Pública.

El 30 de julio de 2016 se produjo el vencimiento del período de nombramiento de los Consejeros Beatriz Corbo Atria y Eduardo Abarzúa Cruz, por lo que S.E., la Presidenta de la República, propuso al Senado los nombres del propio Consejero Abarzúa y de doña Bettina Horst Von Thadden como nuevos integrantes de este cuerpo colegiado por un período de seis años.

El Senado, el 9 de agosto de 2016, aprobó la propuesta presidencial por 25 votos a favor y una abstención, cumpliendo con el quórum exigido por ley, lo que se tradujo en el nombramiento de

ambos profesionales a partir del día 12 de agosto de 2016, por el término de seis años contados desde entonces. El nombramiento de ambos Consejeros quedó consignado en el decreto supremo N° 1.078, del Ministerio de Hacienda, de 12 de agosto de 2016.

III.- RENDICIÓN DE CUENTAS Y PRINCIPALES HITOS

1.- Nuevo marco normativo y su proceso de implementación.

Tras trece años desde la instalación del Sistema de Alta Dirección Pública, el pasado 20 de octubre se publicó la ley N° 20.955 que lo perfecciona y que fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, dando lugar a un hito que inaugura una nueva fase de la Alta Dirección Pública, caracterizada por nuevos desafíos y oportunidades.

La aprobación del nuevo marco normativo culminó un proceso iniciado en 2006 y que se plasmó en cinco proyectos de ley destinados a subsanar las limitaciones de la ley original y hacer frente a los principales obstáculos para la proyección del Sistema.

La última iniciativa legislativa tuvo la virtud de recoger las mejores propuestas contenidas en los proyectos de ley anteriores; la experiencia acumulada por el Consejo de Alta Dirección Pública en el ejercicio de su rol, plasmada en diversos anteproyectos de ley; opiniones de Altos Directivos Públicos, académicos, parlamentarios, organismos internacionales y expertos nacionales y extranjeros; el conocimiento adquirido a través de diversos estudios realizados y aprendizajes adquiridos por la Alta Dirección Pública a lo largo de su historia, además de las mejores prácticas internacionales en la materia. Esta amplia base de sustento dio lugar a un proyecto que fue perfeccionado por los aportes parlamentarios durante el proceso legislativo y que tuvo como resultado una amplia y transversal aprobación que confirma la calidad de política de Estado que caracteriza a la Alta Dirección Pública chilena.

En coherencia con su objetivo de fortalecer la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública, la ley N°20.955 incluye disposiciones dirigidas a entregar nuevas funciones al Servicio Civil y al Consejo de Alta Dirección Pública; a disminuir el impacto de los cambios de gobierno en la Alta Dirección Pública; a efectuar perfeccionamientos procedimentales; a ampliar su ámbito de acción y a incorporar otras medidas necesarias para su adecuado funcionamiento.

Entre las normas que se enfocan en disminuir el impacto de los cambios de gobierno en el Sistema, se encuentran las siguientes:

- Eliminación de la figura de los directivos transitorios y provisionales y su reemplazo por subrogantes legales o por directivos de segundo nivel jerárquico del mismo servicio elegidos por la Alta Dirección Pública;
- Establecimiento de una cuota de hasta 12 cargos de Alta Dirección Pública de primer nivel, correspondientes a jefes de servicio, que el Presidente de la República puede nombrar directamente durante los primeros tres meses de su mandato, como forma de darle mayor flexibilidad y facilitar la gestión del aparato estatal en ámbitos de especial criticidad para un nuevo gobierno;
- Exigencia de contar con acuerdo del Consejo de Alta Dirección Pública –adoptado por un quórum de 4/5- para llevar a cabo concursos en los 8 meses finales de un gobierno, y
- Exigencia de efectuar una comunicación fundada previa al Consejo de Alta Dirección Pública para pedir la renuncia de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico, durante

los primeros 6 meses de un nuevo gobierno, pudiendo el Consejo citar a la autoridad a informar sobre el cumplimiento del convenio de desempeño y los motivos de la desvinculación.

Además, el nuevo marco normativo:

- Fortalece la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública al otorgar mayores funciones a la Dirección Nacional del Servicio Civil y al Consejo de Alta Dirección Pública. Entre las primeras cabe destacar la de impartir normas de general aplicación en materia de gestión y desarrollo de personas y velar por su cumplimiento; impartir normas generales para la elaboración de códigos de ética sobre conducta funcionaria y difundir y promover el cumplimiento de normas de probidad administrativa y transparencia.
- Amplía el ámbito de aplicación de la Alta Dirección Pública al incorporar los dos niveles jerárquicos de los siguientes servicios: ODEPA; INJUV; SENAMA; SENAME; la Dirección del Trabajo; CONADI y FONASA, e incorporar parcialmente al Servicio Civil, a la Dirección General de OOPP y a la Dirección de Planeamiento del MOP. Además de los cargos de Subdirectores Médicos y Administrativos de Hospitales de los Servicios de Salud del Libertador General Bernardo O'Higgins, Concepción, Metropolitano Sur Oriente, Metropolitano Occidente, Metropolitano Central, Metropolitano Oriente y Magallanes.
- Extiende los estándares de la Alta Dirección Pública a Jefes de Programas identificados en la Ley de Presupuestos, radicados en Subsecretarías, cuyo presupuesto anual represente al menos 10% del presupuesto de la respectiva Subsecretaría y en que su Jefe no sea de planta directiva de la Subsecretaría. De esta forma se aplican criterios de idoneidad y mérito para nombrar a quienes dirigen programas de gran envergadura y responsabilidad.
- Faculta al Consejo de Alta Dirección Pública, respecto de ambos niveles, para hacer "gestión de candidatos", lo que implica que -por razones fundadas y acuerdo de sus 4/5- se pueda incorporar a concursos a candidatos nominados en los últimos 24 meses para cargos de naturaleza equivalente o a Altos Directivos Públicos -que son aquellos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública- que hayan ejercido en tal calidad por al menos 2 años y hayan cumplido al menos el 90% de su Convenio de Desempeño. De esta forma se evita tener que declarar concursos desiertos por ausencia de al menos tres candidatos idóneos para conformar nómina, a la vez que se recurre a personas de reconocida idoneidad y/o con experiencia demostrada.
- Precisa los aspectos del proceso de selección de Alta Dirección Pública de carácter confidencial, fortaleciendo el derecho al acceso a información pública al definir con total claridad las excepciones al mismo, fundadas en el buen funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y los organismos públicos responsables del mismo.
- Permite que los funcionarios públicos nombrados en cargos de Alta Dirección Pública puedan conservar la propiedad del cargo de planta del que sean titulares por el término de 9 años. Demanda muy sentida de los funcionarios públicos de nuestro país.
- Simplifica y estandariza el cálculo y pago de remuneraciones y de la Asignación de Alta Dirección Pública, que reemplaza -respecto de los Altos Directivos Públicos- la Asignación de Dirección Superior y aspira a reducir en alguna medida la brecha remuneracional con cargos análogos del sector privado.

- Unifica la fórmula para definir la incidencia del cumplimiento de metas del convenio de desempeño en las remuneraciones de los Altos Directivos Públicos, creando porcentajes de incidencia directa en el total de sus remuneraciones mediante tres tramos, flexibilizando el tope y manteniendo el total de su remuneración cuando cumplen el 95% o más de las metas de su convenio de desempeño.
- Faculta a los Directores de Hospital y de Servicio de Salud a elegir el régimen remuneracional al que se adscribe, pudiendo optar entre hacerlo de acuerdo a las normas de la ley médica o conforme con la Escala Única de Sueldos.
- Además, incluye el compromiso del Ejecutivo de presentar a tramitación legislativa un proyecto de ley destinado a fortalecer el Sistema de Empresas Públicas, mediante la incorporación de mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito para la designación de directorios de empresas públicas y de otro destinado a aplicar los principios de la Alta Dirección Pública en el ámbito municipal.

Simultáneamente con la tramitación legislativa del nuevo marco legal del Sistema, la Dirección Nacional del Servicio Civil dio inicio, en el mes de enero de 2016, al proceso destinado a preparar la implementación de la –entonces– futura ley. Con este fin se conformó un Comité de Implementación, integrado por representantes de todas las áreas del Servicio Civil, el que abordó este cometido con entusiasmo y sentido de urgencia, definiendo tareas, acciones, productos y responsables; efectuando reuniones plenarias semanales de seguimiento, por áreas y en torno a proyectos específicos, y dando lugar a la ejecución de acciones y a la adopción de medidas de diversa índole.

Desde una perspectiva estratégica, se realizaron actividades de gestión de cambio para facilitar la asunción de las nuevas responsabilidades institucionales. Además, se destinaron jornadas de planificación estratégica del Servicio Civil al nuevo marco legal, en las que cada área de la organización presentó sus planes para la puesta en marcha de la nueva normativa.

En el ámbito jurídico, se elaboraron propuestas de Reglamentos y se adecuaron los ya existentes; se levantaron registros de funcionarios públicos, de consultores externos, de candidatos, de Altos Directivos Públicos, de nominados y de perfiles, y se ha precisado técnicamente el alcance de la nueva normativa.

En materia procedimental, se levantaron nuevos procesos y se crearon diagramas de flujo; se elaboraron nuevos lineamientos operacionales y una nueva guía de remuneraciones; se desarrollaron normas de general aplicación para la elaboración de propuestas de perfiles, y se efectuaron visitas a los servicios que se incorporaron al Sistema.

Desde el ámbito tecnológico y de inteligencia de negocios, se adaptó la plataforma tecnológica del Sistema de Alta Dirección Pública a los nuevos requerimientos.

En lo relativo a capacitaciones, se definió una agenda de acciones destinadas a habilitar a diversos actores en el nuevo marco normativo. En dicho marco, se celebraron clínicas jurídicas para funcionarios del Servicio Civil y jornadas de difusión externa, dirigidas a Jefes Jurídicos de ministerios y servicios; Profesionales Expertos; empresas consultoras; Jefes de Unidades de Gestión de Personas de ministerios y servicios; representantes ministeriales y de jefes de servicios, entre otros.

En materia comunicacional, se diseñó una estrategia de difusión que incluyó la determinación de públicos objetivos, contenidos, instrumentos, oportunidad y responsables. En este ámbito, tuvo

especial relevancia el Seminario “Nuevo marco normativo de la gestión de personas en el Estado y del SADP”, el que contó con el auspicio del Ministerio de Hacienda y del Senado de la República, en el cual se analizó la reforma y del cual participaron más de 500 personas, entre ellas autoridades, Altos Directivos Públicos, funcionarios públicos, académicos, representantes de centros de estudios y del entorno relacionado.

Finalmente, se definió una metodología de monitoreo y evaluación y una agenda de compromisos y procedimientos destinados a mejorar los resultados y potenciar el alcance de la reforma.

2.- Avances en la provisión de cargos.

Durante 2016 se convocó a 221 procesos de selección -21 de primer nivel y 200 de segundo- destinados a proveer cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública. Además, se convocó a 47 concursos de cargos no adscritos –aquellos que el legislador ordena proveer conforme con los procedimientos del Sistema de Alta Dirección Pública o con la participación de su institucionalidad, pero que no forman parte del mismo-, de los cuales 20 corresponden a cargos de primer nivel jerárquico y 27 a cargos de segundo nivel. Por lo tanto, en total se convocó a 268 procesos de selección.

En el mismo período, el Consejo entrevistó a 171 postulantes a cargos de primer nivel jerárquico y los Comités de Selección a 1.061 postulantes.

Durante el período, concluyeron un total de 263 procesos de selección, de los cuales 175- equivalentes a un 66,5% del total- terminaron en nombramiento al 31 de diciembre del 2016, mientras que 58 de ellos fueron declarados desiertos, representando a un 22,0% del total de procesos. De éstos últimos, 28 obtuvieron dicha declaración por parte del Consejo o Comité de Selección y 30 de la autoridad llamada a efectuar el nombramiento.

Tabla 3: Distribución de concursos concluidos en el 2016 por estado (DNSC)

Adscrito	Nivel	Estado del concurso a diciembre 2016	Nº de concursos	Porcentaje
Si	I	Nombrados	14	82,4%
		Desiertos CADP	1	5,9%
		Nómina	2	11,8%
		Total	17	100,0%
	II	Nombrados	127	65,1%
		Desiertos Autoridad	22	11,3%
		Desiertos Comité	25	12,8%
		Nómina	21	10,8%
		Total	195	100,0%
	Total		212	100,0%
No	I	Nombrados	10	71,4%
		Desiertos Autoridad	1	7,1%
		Nómina	3	21,4%
		Total	14	100,0%
	II	Nombrados	24	64,9%
		Desiertos Autoridad	7	18,9%
		Desiertos Comité	2	5,4%
		Nómina	4	10,8%
		Total	37	100,0%
	Total		51	100,0%
Total		263	100,0%	

Gráfico 7: Distribución de concursos cargos adscritos de primer y segundo nivel concluidos en 2016 según su estado al 31 de diciembre del mismo año. (Sistema Antares)

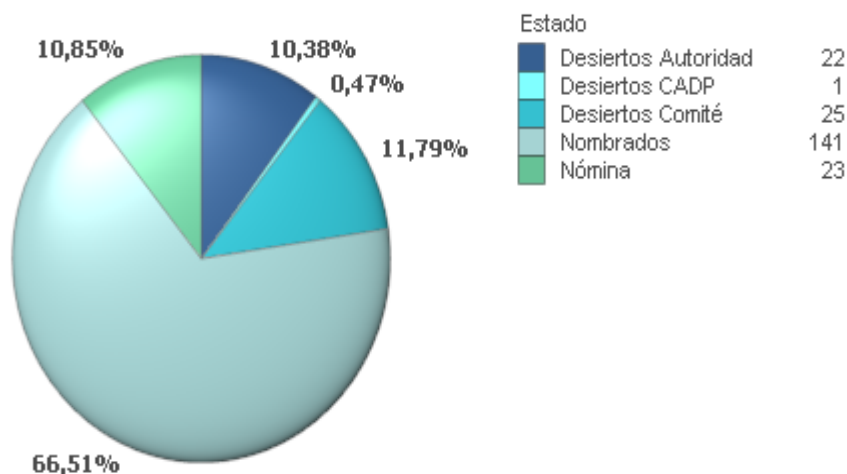
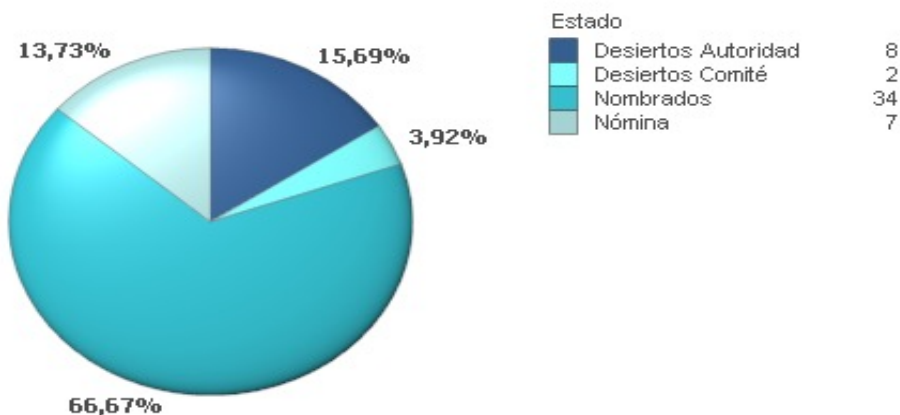


Gráfico 8: Distribución de concursos cargos no adscritos de primer y segundo nivel concluidos en 2016 según su estado al 31 de diciembre del mismo año. (Sistema Antares)



En consecuencia, se proveyeron 215 cargos, 173 adscritos -21 de primer nivel y 152 de segundo- y 42 no adscritos, 14 de primer nivel y 28 de segundo.

Tratándose de convocatorias a concursos destinados a proveer cargos de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal de comunas con matrícula de más de 1200 alumnos, en el período se publicaron 27 concursos, de los cuales 17 concluyeron con nombramiento y, además, se convocó a 16 concursos destinados a proveer los mismos cargos en comunas con matrícula de menos de 1200 alumnos, de los cuales 9 concluyeron con nombramiento. En consecuencia, de los 43 concursos convocados en 2016, 26 concluyeron con nombramiento, lo que equivale a un 8% de avance para este año, que sumado al 50% de avance alcanzado previamente, asciende a un 58% del total.

En materia de concursos de Directores de Establecimientos Educacionales, en 2016 se efectuaron 544 convocatorias y se registraron 311 nombramientos, los que se suman a los ya concursados y nombrados, que –en conjunto– alcanzan un total de 2.115 Directores, representando un 67% de avance respecto del total de cargos y corresponde a un 75% de la matrícula a nivel nacional.

3.- Procesos de selección.

El artículo quincuagésimo tercero de la ley N°19.882 define la selección de los Altos Directivos Públicos como un proceso técnico de evaluación de candidatos que se expresará en un sistema de puntajes e incluirá, entre otros aspectos, la verificación de los requisitos y la evaluación de los factores de mérito y de las competencias específicas.

Su duración constituye uno de los aspectos que deben incluirse en la rendición de cuentas del Servicio Civil al Consejo de Alta Dirección Pública y de éste a las Comisiones de Hacienda de ambas ramas del Congreso Nacional.

3.1.- Duración de los procesos de selección.

La buena gestión pública demanda que la provisión de cargos de Alta Dirección Pública vacantes se efectúe en forma expedita.

La duración del proceso de selección se contabiliza desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad. Durante 2016 los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública para cargos adscritos tuvieron una duración promedio de 61 días corridos, la más baja de las cifras que registra la historia del Sistema en esta materia.

Un 31% de los 61 días que en promedio duraron los concursos en 2016 se destinó a la etapa de convocatoria, la que se extiende entre la publicación de la convocatoria hasta su cierre; un 22,5% del tiempo se destinó a las etapas de admisibilidad y análisis curricular, en las cuales se examina si los candidatos poseen los requisitos exigidos por la ley para concursar y si su formación y trayectoria es más o menos consistente con el perfil comparativamente con el resto de los candidatos; un 31,7% del tiempo se destinó a la evaluación gerencial y psicolaboral de los candidatos, y un 14,8% a las entrevistas finales.

La duración de procesos de selección destinados a proveer cargos directivos en el sector privado es ampliamente variable. Sin embargo, generalmente se alude a un rango de tiempo que oscila entre 30 y 76 días, aproximadamente, para cubrir vacantes directivas. Cabe hacer presente que anualmente, durante el mes de febrero, se suspende la tramitación de los concursos, lo que se descuenta de la duración final de los concursos.

Observando la experiencia internacional en la materia, es posible observar los casos del Reino Unido, en el cual los concursos por lo general duran aproximadamente 50 días, los que pueden elevarse a 90 si se contratan servicios de búsqueda; de Nueva Zelanda en que los concursos tienen una duración promedio de 90 días, al igual que en Bélgica. No obstante, en este último caso, se recurre a procesos de selección abreviados, cuando se trata de proveer cargos definidos como prioritarios o con impacto estratégico, en los que se mantienen las mismas etapas del proceso de selección, pero acortando los plazos para desarrollar cada una de ellas⁷.

⁷ Informe "Proyecto de fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública: aprendizajes adquiridos en el análisis de experiencias comparadas", Secretaría Técnica CADP, 2014 y " *Recruitment and appointment of public service chief executives*", *New Zealand State Services Commission*, 2011.

Cabe destacar que inicialmente, en 2004, los concursos tuvieron una duración de 68 días, registrándose entre 2004 y 2007 un aumento progresivo que alcanzó su *peak* en 110 días el año 2007. Desde entonces en adelante se observa una disminución sostenida de la duración de concursos, con inflexiones derivadas del aumento del número de procesos de selección que se presentan, por lo general, en el primer o segundo año de cada nuevo gobierno.

Gráfico 9: Duración de concursos entre publicación de la convocatoria y envío de la nómina a la autoridad. (Sistema Antares)

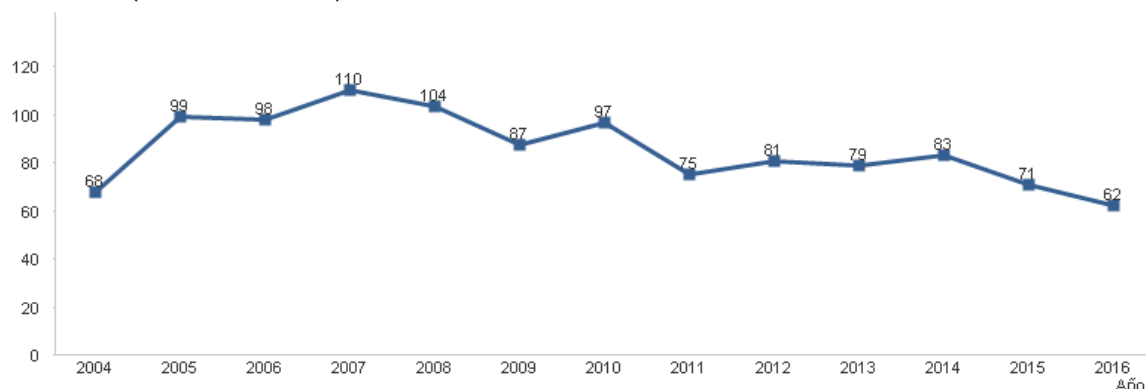


Gráfico10: Duración de concursos entre publicación de la convocatoria y envío de la nómina a la autoridad para concursos a cargos adscritos al SADP (Sistema Antares)

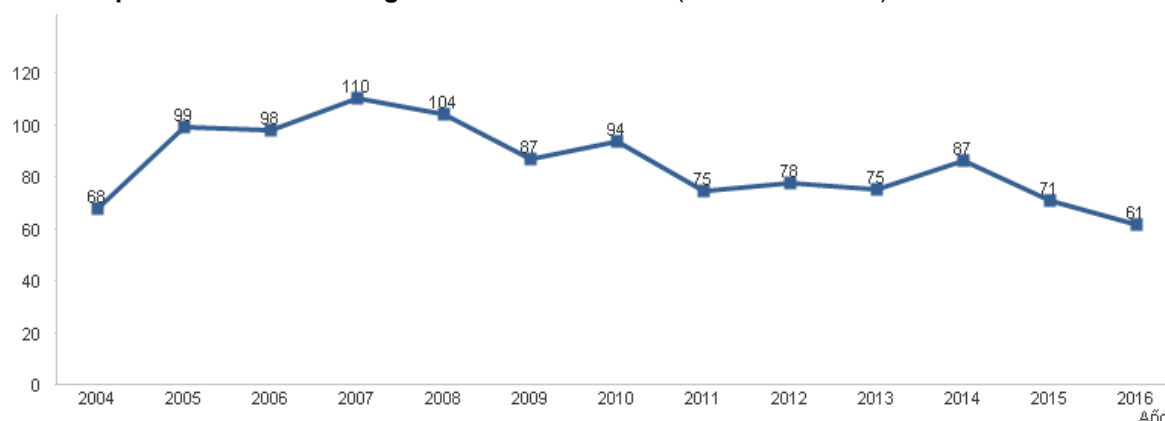
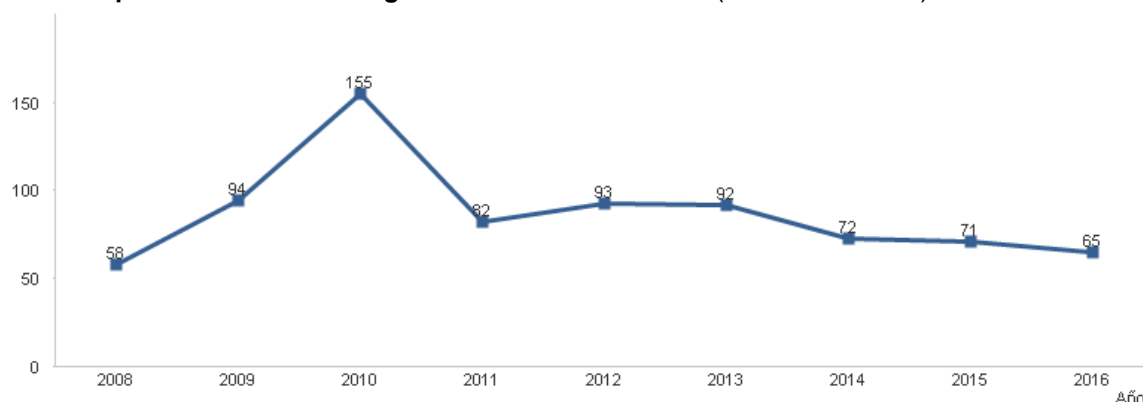


Gráfico 11: Duración de concursos entre publicación de la convocatoria y envío de la nómina a la autoridad para concursos a cargos no adscritos al SADP (Sistema Antares)



La ley original no señalaba plazo a una serie de actuaciones que incidían en la duración de los concursos, entre ellos la definición del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública o el nombramiento de los representantes de ministros y jefes de servicio ante los Comités de Selección y que correspondían a actores tales como DIPRES o los citados ministros y jefes de servicios.

Con el fin de hacer frente a este vacío legal y acotar la duración de los concursos se recurrió a los Instructivos Presidenciales para el buen funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública –dictados sucesivamente en 2009, 2010, 2013 y 2014-, por medio de los cuales se señalaron plazos y se emitieron instrucciones destinadas a agilizar los procesos de selección.

El Sistema de Alta Dirección Pública, con el objetivo de asegurar el debido cumplimiento de los Instructivos Presidenciales en esta materia, implementó un modelo de seguimiento y alertas, en virtud del cual se oficiaba a los infractores, dando cuenta del incumplimiento, con copia al respectivo superior jerárquico. Este modo de operar se tradujo en que las tasas de incumplimiento se redujeran y en una efectiva agilización de los concursos.

Posteriormente, la ley N°20.955 consagró legalmente plazos a actuaciones que hasta entonces carecían de ellos, tales como la información de la vacancia de cargos del Sistema; propuesta del perfil; nombramiento de representantes de la autoridad en los comités de selección; comunicación de nombramiento o declaración de desierto al Servicio Civil; nombramiento del segundo concurso desarrollado tras una declaración de desierto o el nombramiento del tercer concurso efectuado tras la declaración de desierto pronunciada por el Consejo de Alta Dirección Pública. Además, cabe destacar que el incumplimiento de los plazos definidos por la ley lleva, en cada caso, aparejada una sanción destinada a operar como disuasor.

También han aportado a disminuir la duración de los concursos factores tales como una gestión más eficiente de los recursos tecnológicos al servicio del reclutamiento y selección de candidatos así como de procesos tales como el análisis curricular o la evaluación psicolaboral de candidatos, realizados con la precaución de no afectar la calidad técnica de los concursos.

Gráfico 12: Duración promedio del período que media entre el envío de la nómina y el nombramiento, en concursos destinados a proveer cargos adscritos. (Sistema Antares)

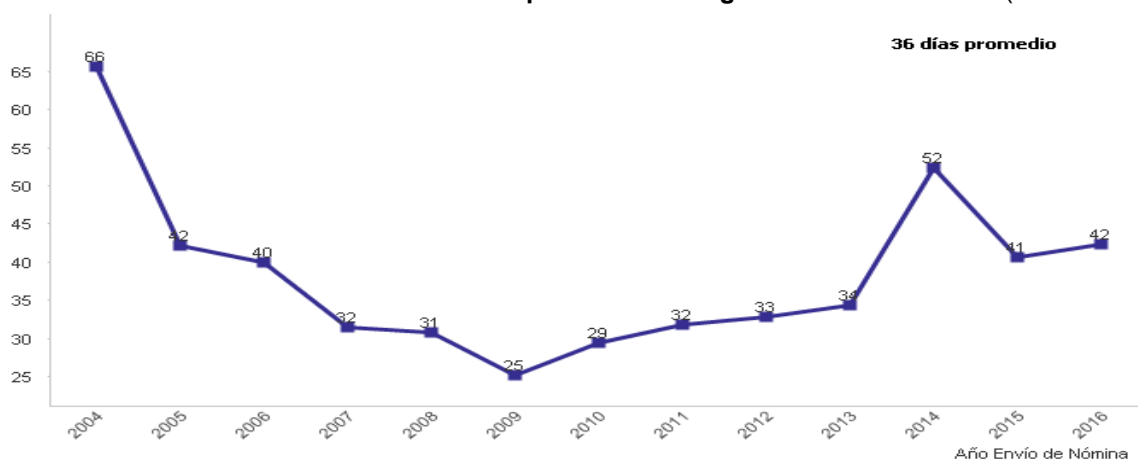


Gráfico 13: Días promedio desde envío de nómina hasta nombramiento en concursos destinados a proveer cargos adscritos de primer nivel por año (Sistema Antares)

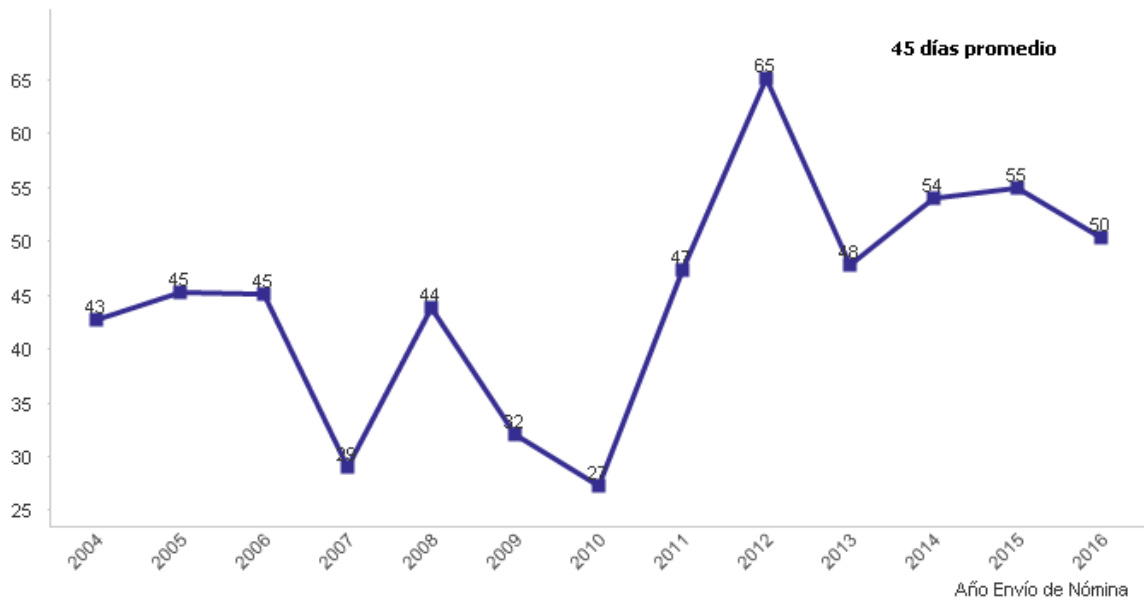


Gráfico 14: Días promedio desde envío de nómina hasta nombramiento en concursos destinados a proveer cargos no adscritos de segundo nivel por año (Sistema Antares).

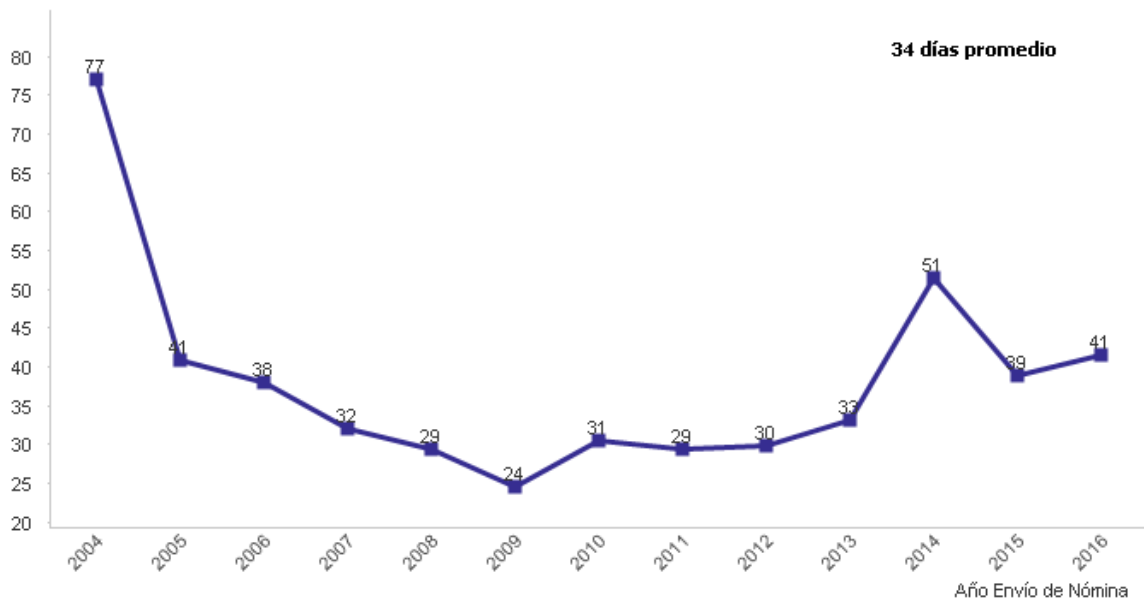


Gráfico 15: Promedio de días entre envío de nómina y nombramiento por ministerio, en el año 2016 (Sistema Antares)

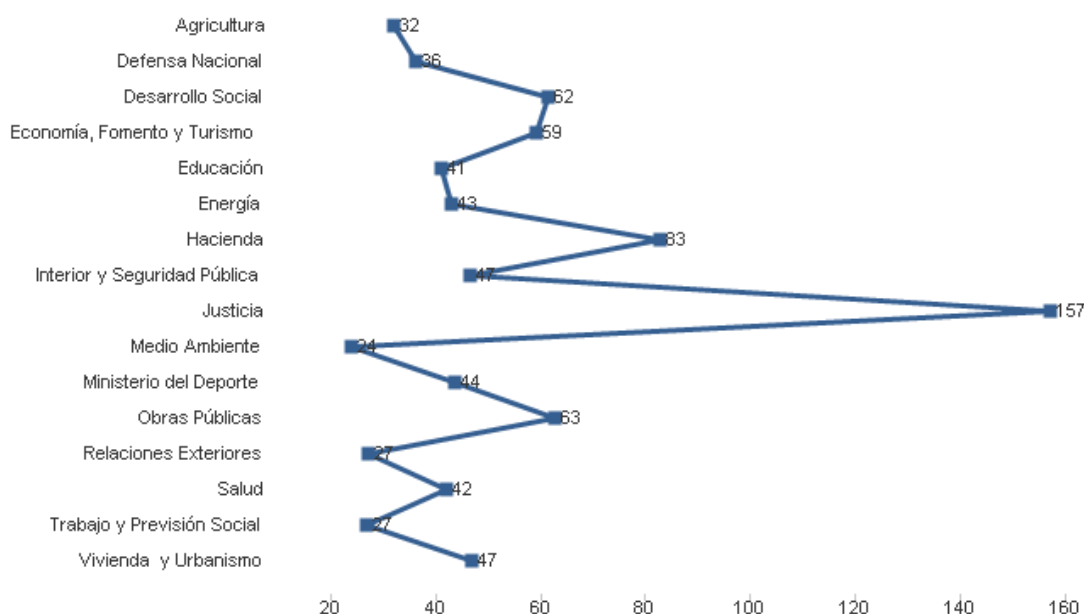
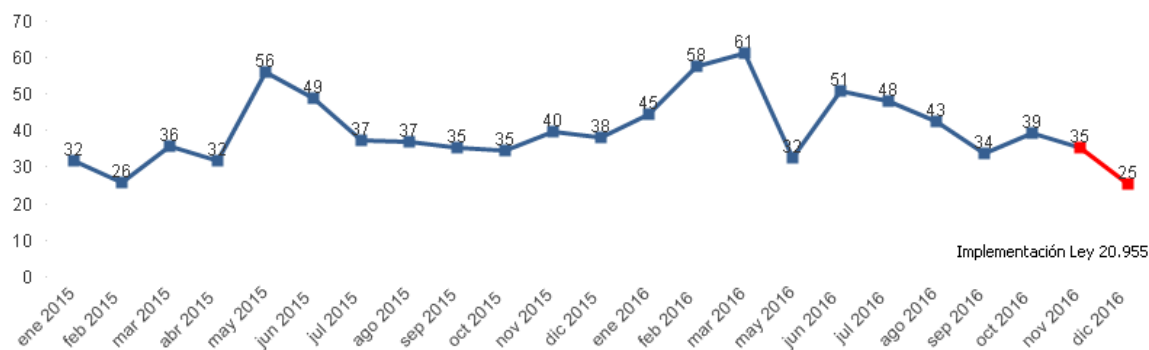


Gráfico 16: Días promedio desde envío de nómina hasta nombramiento en concursos destinados a proveer cargos adscritos de segundo nivel jerárquico, por mes.



Finalmente, cabe señalar que el período que media entre el envío de la nómina a la autoridad y su pronunciamiento alcanzó -en 2016- a un promedio de 42 días.

3.2.- Mejoramientos procedimentales.

Durante 2016 se pusieron en marcha una serie de iniciativas destinadas a mejorar los procesos de reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos.

- **Sistema de Cálculo de Remuneraciones.** En 2016 se diseñó, implementó y puso en marcha el sistema de cálculo de remuneraciones referenciales para cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, el que permite efectuar simulaciones en distintos escenarios de Asignación de Alta Dirección Pública, facilitando la determinación del nivel remuneracional de cada cargo y la toma de decisiones respecto al monto de dicha asignación. Previamente la totalidad de los cálculos de remuneraciones referenciales se realizaban en forma manual.

En una primera fase –durante 2016- se aplicó a cargos de servicios cuyas remuneraciones se calculan y pagan en base a la Escala Única de Remuneraciones del DL 249, de 1974, los que representan el 81% del total de cargos adscritos. En un segundo período, durante 2017, a cargos de servicios cuyas remuneraciones se calculan y pagan en base a una modalidad distinta de la Escala Única, los que representan el 19% de los cargos adscritos al Sistema.

- **Digitalización de certificados de título de postulantes a cargos de Alta Dirección Pública.-** En 2016 se celebró un convenio con el Registro Civil destinado a acceder a títulos profesionales y a validar el RUN y nombre de los candidatos, lo que permite crear una base de certificados de títulos digitalizados de los postulantes que agilizará y facilitará el proceso de postulación. Además, gracias a perfeccionamientos tecnológicos es posible visualizar automáticamente los títulos, facilitando la validación de documentos.

En 2017 se aspira a establecer un nuevo convenio, esta vez con la Contraloría General de la República, para acceder a información en línea sobre medidas disciplinarias.

- **Registro de mallas curriculares.-** El año 2016 se creó un registro de mallas curriculares de títulos profesionales otorgados por universidades e institutos profesionales chilenos, que permite acceder a información sobre la duración de las carreras profesionales de los candidatos a fin de poder contrastar ese dato con los requisitos que el perfil establezca en esa materia.
- **Revisión del modelo y la metodología de evaluación gerencial y psicolaboral.-** En el marco del proyecto de mejoramiento de los procesos de selección, iniciado con la estandarización de metodologías de análisis curricular realizada durante 2015, se inició en 2016 la revisión del modelo de evaluación gerencial y psicolaboral de candidatos, con el fin de incrementar la validez, confiabilidad, eficiencia y calidad del proceso de evaluación.

Los objetivos específicos que se aspira a alcanzar son los siguientes: mejorar el proceso de selección a través de la aplicación de nuevas herramientas de evaluación; perfeccionar la definición de los atributos del perfil, operacionalizada en conductas diferenciadas por niveles para facilitar su evaluación; analizar la validez de la evaluación de conocimientos técnicos; analizar estrategias para evaluar valores y principios, con el propósito de establecer un mecanismo uniforme de evaluación; evaluar la incorporación de familias de cargos que permitan definir atributos específicos para cada grupo; explorar las mejores estrategias para asegurar la calidad de los productos de las empresas consultoras e incluirlos en el proceso de evaluación, y revisar y proponer un método estandarizado y estructurado que permita recoger la información obtenida a través de referencias laborales, con el propósito de utilizarla como fuente de evaluación adicional.

Con estos objetivos a la vista se llevaron a cabo diversas indagaciones dirigidas a efectuar un diagnóstico del modelo de evaluación actual y generar recomendaciones.

Se proyecta concluir el trabajo en 2017, el que se plasmará en propuestas de mejoras al modelo de evaluación, en la definición de variables a evaluar en la entrevista gerencial, en la elaboración de lineamientos y pauta de preguntas dirigidas a estandarizar la obtención de referencias laborales y el diseño de una herramienta de control destinada a cautelar la calidad de los productos entregados por las empresas consultoras.

3.3.- Mejoramientos procedimentales en el contexto de la nueva ley.

La implementación de la ley N° 20.955 impuso la necesidad de revisar y actualizar los procesos y sus procedimientos de acuerdo con la nueva normativa, así como también definir otros nuevos, tales como la gestión de candidatos o la limitación a la publicación de nuevas convocatorias en los últimos 8 meses de un período presidencial.

Para realizar esta tarea se efectuó una nueva descripción de todos los procedimientos existentes, ajustados a la nueva ley y la de los nuevos procedimientos derivados del nuevo marco legal. En base a dichas descripciones se actualizaron o elaboraron tanto los documentos asociados a cada procedimiento, como los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad del Servicio Civil.

En consecuencia, durante 2016 se elaboraron 18 diagramas de flujo que describen procedimientos como, por ejemplo, la elaboración, suscripción y evaluación de convenios de desempeño, o bien, el nuevo proceso de nombramiento efectuado tras declararse desierto el concurso anterior.

Finalmente, se actualizaron o elaboraron 22 documentos utilizados en las distintas etapas de los procesos de selección de Alta Dirección Pública, tales como formatos de actas de comités, declaraciones juradas para los postulantes y lineamientos de operación de comités de selección y comisiones calificadoras, entre otros.

4.- Empresas consultoras.

La ley N° 19.882 permite la contratación de empresas especializadas en selección de personal -de entre aquellas que forman parte del registro que al efecto lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil- para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

4.1.- Convenio Marco.

Los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública consideran la contratación tanto de servicios de búsqueda como de evaluación de Altos Directivos, la que se concreta a través de un convenio marco, de conformidad con lo dispuesto por la ley N° 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios y su respectivo reglamento.

En febrero de 2016, tuvo lugar la licitación del cuarto “Convenio Marco para Empresas Consultoras que prestan Servicios de Búsqueda y Evaluación de Altos Directivos Públicos”, que regirá entre 2016 y 2022. Presentaron ofertas 183 empresas consultoras, las que fueron evaluadas en base a criterios técnicos y económicos, entre los primeros se consideró como la experiencia profesional del gerente de proyecto, trayectoria de la empresa, experiencia y referencias del equipo profesional, referencias de los clientes y cumplimiento de los requisitos formales, quedando finalmente seleccionadas un total de 141 consultoras, cifra considerablemente superior a las 57 que integraban el convenio marco anterior.

Este nuevo convenio marco contribuirá a agilizar los trámites administrativos y, por tanto, a disminuir la duración de los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública. Además, permite obtener condiciones más ventajosas respecto del mercado en cuanto a calidad, tarifas, oportunidad de entrega y eficiencia en la adquisición de estos servicios.

4.2.- Evaluación de Empresas Consultoras.

El nuevo marco normativo impone al Servicio Civil el deber de establecer mecanismos de evaluación de empresas consultoras externas que prestan servicios de asesorías para procesos de selección de personal y de desarrollo y gestión de personas.

Dada la amplitud de la norma, a continuación se presentan las metodologías y resultados de la evaluación de dichas empresas respecto de procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, procesos de selección destinados a proveer cargos de Directores de Establecimientos Educativos municipales y asesorías en gestión y desarrollo de personas.

- **4.2.1.- Evaluación de Empresas Consultoras del Sistema de Alta Dirección Pública.-** La evaluación de empresas consultoras ha sido una actividad permanente del Sistema de Alta Dirección Pública desde sus inicios y ha sido desarrollada con la perspectiva de aportar a su mejora continua.

Se evalúan los productos entregados y la calidad del servicio prestado por cada empresa y el resultado de la evaluación es una de las variables consideradas para nuevas asignaciones de tareas.

La evaluación se integra con la valoración efectuada por el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección y los equipos profesionales del Servicio Civil. Además, los postulantes a cargos de Alta Dirección Pública también pueden aportar su opinión sobre el desempeño de la empresa que participa en sus respectivos concursos, sin que sus apreciaciones formen parte de las variables consideradas en la asignación de nuevos concursos.

Durante 2016 se debe distinguir entre evaluaciones realizadas antes de la vigencia del nuevo Convenio Marco y las posteriores, debido a que éste constituyó un hito para la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de consultoras.

4.2.1.1.- Evaluaciones bajo el antiguo Convenio Marco.- En 2016, bajo este estatuto, fueron evaluadas 14 empresas por sus servicios de búsqueda de directivos para cargos de primer nivel jerárquico, las que obtuvieron una nota promedio de 5,6, en una escala de 1 a 7; respecto del mismo servicio para cargos de segundo nivel jerárquico, fueron evaluadas 23 empresas las que obtuvieron un resultado promedio de 5,3. En el mismo período, fueron evaluadas 12 empresas por sus servicios de evaluación de candidatos a cargos de primer nivel jerárquico, las que fueron calificadas en promedio con nota 5,6; los mismos servicios para cargos de segundo nivel jerárquico dieron lugar a la evaluación de 26 empresas, las que alcanzaron un promedio de 5,3.

En relación con la escala de evaluación, cabe señalar que en un primer rango -entre 7 y 6,5- se ubicaban las empresas sobresalientes, cuyos productos destacaban por su calidad y por sobrepasar los niveles requeridos; en un segundo rango -entre 6 y 6,4- se situaban las empresas calificadas como muy buenas, cuyos productos destacaban por su calidad y se ajustaban a lo requerido; en un tercer rango -entre 5,9 y 5,5- se encontraban las empresas calificadas como buenas, cuyos productos se ajustaban a lo requerido; en un cuarto rango -entre 5,4 y 5- se encontraban las empresas calificadas como regulares, cuyos productos se ajustaban parcialmente a lo requerido; en un quinto rango -entre 4,9 a 4- se situaban las empresas calificadas como deficientes, cuyos productos en su mayor parte no se ajustaban a lo requerido, y, finalmente, en un sexto rango -entre 4 y 0- se encontraban las empresas calificadas como malas, cuyos productos no se ajustaban a lo requerido.

Respecto a las empresas de búsqueda, se valoraban las siguientes variables: calidad de informes y servicio, coherencia entre conclusiones del informe y lo observado en entrevista final, y número de candidatos en nómina. Tratándose de las empresas de evaluación se consideraban los siguientes aspectos: en fase de análisis curricular, la pertinencia de la metodología propuesta y la correcta aplicación de ella; en fase de informes de evaluación, la

consistencia entre calificación y la fundamentación de la evaluación, calidad de las referencias laborales, integración del análisis y aspectos formales; en cuanto a la calidad del servicio se valoraba la responsabilidad y la capacidad de respuesta y flexibilidad, y finalmente, se valoraba la coherencia entre las conclusiones del informe y lo observado en la entrevista final.

4.2.1.2.- Evaluaciones con el actual Convenio Marco.- Con el inicio del nuevo convenio marco y la implementación del nuevo Sistema Antares 2.0, se comenzó a utilizar la nueva escala, criterios y variables aprobadas por el Consejo de Alta Dirección Pública.

En relación a variables y criterios, la modificación principal fue definir sólo una nota por criterio y agrupar “deficiente” y “malo” en un solo grupo.

Tabla 4: Criterios para evaluación de empresas consultoras en convenio marco de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.

Nota	Criterio	Especificación
7	Sobresaliente	Los productos entregados se destacan por su calidad, cuyas características sobrepasan los niveles requeridos.
6	Muy bueno	Los productos entregados se ajustan a lo requerido y en algunos aspectos, sobrepasan los niveles requeridos.
5	Bueno	Los productos entregados se ajustan a lo requerido.
4	Regular	Los productos entregados se ajustan parcialmente a lo requerido.
2	Deficiente	Los productos entregados no se ajustan a lo requerido, en su mayor parte o en su totalidad.

Respecto a la evaluación de empresas de búsqueda, se disminuyó el porcentaje de la nota asociada al número de candidatos en nómina ya que se consideró que no era necesariamente un reflejo de la calidad del trabajo de la empresa y se aumentó el porcentaje de evaluación del Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección.

Tabla 5: Ponderación asociada a variables de evaluación en convenio marco de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.

Porcentaje	Variables de evaluación	Evaluador
20%	Calidad de los informes y servicio	Jefes de equipos
50%	Consistencia entre la entrevista y el informe psicolaboral y la pertinencia del postulante respecto al cargo.	CADP/ comités de selección / comisiones calificadoras
30%	Nº de candidatos en nómina	Se mantiene la nota en relación al número de candidatos en nómina

Finalmente, en relación a las notas de las empresas de evaluación, se modificaron los criterios ya que las empresas dejaron de proponer metodología –ahora definida por el Sistema de Alta Dirección Pública-, aspecto por el cual era evaluada, se precisaron las variables y se subrayó el foco en la calidad de servicio a lo largo del proceso.

Tabla 6: Productos y variables de evaluación en convenio marco de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.

Producto	Variables de evaluación	Evaluador
Análisis curricular p1 (25%)	Correcta aplicación de la metodología.	Jefes de equipo
	Calidad del servicio	
	Calidad de la presentación	
Informes de evaluación: p2 p3 (25%)	Consistencia entre la calificación y la fundamentación de la evaluación	Jefes de equipo
	Calidad de las referencias laborales.	
	Calidad del servicio	
	Calidad de la presentación	
Proceso completo 50%	Consistencia entre la entrevista y el informe psicolaboral y la pertinencia del postulante respecto al cargo.	Consejo de ADP

Bajo este estatuto se evaluaron 20 procesos de reclutamiento y selección de cargos de segundo nivel jerárquico y 1 de primer nivel jerárquico. Lo anterior se tradujo en la evaluación de 13 empresas de búsqueda, las que obtuvieron una nota promedio de 5,3 y de 19 empresas de evaluación, las que alcanzaron un 5,5 como nota promedio.⁸

- **4.2.2.- Evaluación de Empresas Consultoras: Directores de Establecimientos Educativos.-** La preevaluación de candidatos a Directores de Establecimientos Educativos y de Jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados, es realizada por Asesorías Externas, las que efectúan el análisis curricular de los candidatos y su evaluación psicolaboral, lo que se traduce en un listado de candidatos preseleccionados que serán aquellos por la respectiva Comisión Calificadora.

A su vez, las Asesorías Externas son evaluadas por la Comisión Calificadora correspondiente al concluir cada etapa del proceso en lo relativo a la calidad de sus servicios y al cumplimiento de requisitos y procedimientos legales. Cabe recordar que dicha Comisión está integrada por un Representante del Consejo de Alta Dirección Pública; el/la Jefe/a del Departamento de Educación Municipal o el/la Jefe/a de Educación de la Corporación Municipal, según corresponda, y un docente destacado de la comuna, que no pertenezca a la dotación docente de la escuela en concurso, elegido por sorteo.

Durante 2016, fueron evaluadas 34 Asesorías Externas, en 313 procesos, las que obtuvieron en promedio nota 6,2.

Para la asignación de tareas a las Asesorías Externas se considera, además de la nota entregada por las Comisiones Calificadoras, la participación en los programas de Seguimiento y Capacitación que el Sistema de Alta Dirección Pública pone a su disposición.

- **4.2.3.- Evaluación de Empresas Consultoras: Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.-** En el mes de enero de 2012 se dio inicio al proceso de licitación del convenio marco de “Servicios de Reclutamiento, Selección y Consultoría en Recursos Humanos”, el

⁸ “Los 21 procesos de selección corresponden a los publicados con posterioridad al 4 de septiembre de 2016, fecha de puesta en marcha del nuevo Sistema Antares 2.0, cuyas nóminas fueron enviadas a la autoridad antes del 31 de diciembre del mismo año.”

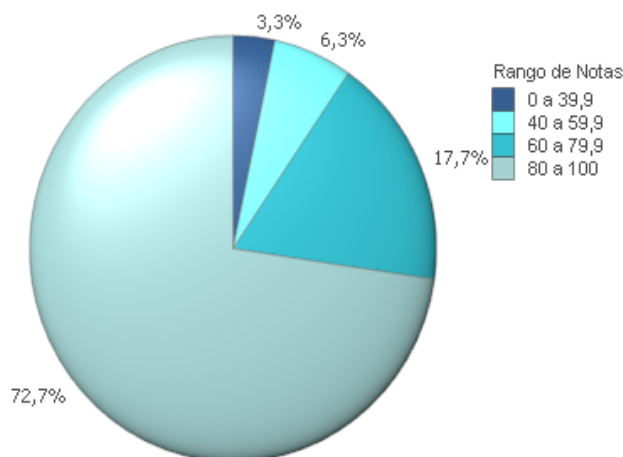
que incluía la obligación de que el Servicio Civil llevara a cabo una evaluación por cada uno de los servicios contratados, la que en este caso se tradujo en la evaluación de percepción de calidad del servicio entregado, cuyos resultados serían de conocimiento público para aportar a la toma de decisiones de todas las instituciones que utilicen los servicios contenidos en dicho convenio.

Para estos efectos, el Servicio Civil puso a disposición de los servicios públicos un sistema informático en ambiente web que permite recoger la percepción de sus Áreas de Gestión de Personas, a través de la aplicación de encuestas en línea. Además, los servicios públicos pueden acceder a información actual e histórica sobre las consultorías realizadas y la calificación obtenida por las consultoras, además de reportes de gestión con información consolidada sobre las mismas.

Esta modalidad de evaluación, también fue establecida para el Convenio Marco de Capacitación y Formación, vigente desde junio del 2015 y para el Convenio Marco en Selección, Reclutamiento y Consultoría en Desarrollo y Gestión de Personas, en vigor desde octubre de 2016.

En consecuencia, tras analizar los resultados de las evaluaciones de empresas consultoras -en sus distintas modalidades- es posible apreciar que, a diciembre de 2016, el 72,7% de las consultoras han sido evaluadas con un puntaje superior o igual a 80 puntos de un total de 100; el 17,6% fue evaluado con un puntaje igual o superior a 60 puntos de un máximo de 79,99; un 6,3 % obtuvo un puntaje superior o igual a 40 puntos de un total máximo de 59,99, y un 3,3% de las empresas fueron evaluadas con un puntaje igual o menor a 39,99 puntos, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 17: Distribución de notas de evaluación empresas consultoras (Fuente DNSC)



4.3.- Capacitación a empresas consultoras.

Durante 2016 se llevaron a cabo actividades de capacitación destinadas a potenciar su desempeño y perfeccionar los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

En diciembre de 2016, se finalizó el ciclo de capacitaciones a las empresas adjudicadas en el Convenio Marco para Empresas Consultoras que prestan Servicios de Búsqueda y Evaluación de

Altos Directivos Públicos, a través de las cuales se entregaron los lineamientos operacionales que rigen el trabajo de las empresas, las metodologías de evaluación y estándares de calidad exigidos para los servicios de evaluación y búsqueda de candidatos. Este ciclo permitió capacitar a más de 400 personas, quienes ocupan cargos de gerentes de proyectos o forman parte de los equipos profesionales de las empresas adjudicadas.

Durante el segundo semestre de 2016 y como parte del proceso de implementación de la plataforma Antares 2.0, se capacitó a las empresas consultoras en el uso de esta herramienta, a través de la cual deben gestionar los procesos de selección en los que participan, para habilitarlos para participar en concursos de Alta Dirección Pública.

Finalmente, durante 2016 se realizaron actividades de inducción al nuevo marco legal del Sistema de Alta Dirección Pública, con especial foco en los cambios vinculados con su actividad.

Participaron de las actividades de capacitación 250 personas, pertenecientes a un total de 123 empresas consultoras.

4.4.- Próximos pasos.

Entre los desafíos proyectados en este ámbito cabe destacar que, respecto del Sistema de Alta Dirección Pública, se continuará implementando la nueva plataforma informática, Antares 2.0, que permite registrar y analizar la información de las empresas consultoras a fin de efectuar la inducción y capacitación de las empresas, la asignación de tareas y la evaluación de su desempeño. Con este fin se dará continuidad a los procesos de capacitación y difusión para conocer el funcionamiento de esta herramienta de gestión. Además, se hará seguimiento y evaluación de los resultados, con el fin de propender a su mejora continua.

Por otra parte, se diseñará e implementará un sitio web que permitirá que las empresas consultoras accedan a información relevante del Sistema; a formatos de productos y presentaciones; a lineamientos operacionales, entre otros antecedentes de utilidad para el cumplimiento de sus funciones.

Finalmente, se abordará el diseño e implementación de un sistema integral de evaluación de empresas consultoras, que permitirá alinear los criterios comunes de los tres procesos presentados anteriormente y que también recogerá las especificidades de cada uno de los procesos.

5.- Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública

El Consejo de Alta Dirección Pública, de conformidad con lo dispuesto por la ley, cuenta con representantes, quienes pueden actuar en tal calidad en los Comités de Selección encargados de llevar a cabo los procesos de selección destinados a proveer cargos de Alta Dirección Pública de segundo nivel jerárquico, recibiendo la denominación de Profesionales Expertos y, además, en las Comisiones Calificadoras encargadas de efectuar los procesos de selección destinados a proveer cargos de Director/a de Establecimientos Educacionales Municipales.

5.1.- Profesionales Expertos.

Los procesos de búsqueda y selección correspondientes al segundo nivel jerárquico son conducidos por un Comité de Selección, el cual está integrado por un representante del jefe superior del servicio respectivo, un representante del ministro del ramo y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de dicho cuerpo colegiado, denominado Profesional Experto.

Los Profesionales Expertos son los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública ante los Comités de Selección y, en conformidad con la ley, deben contar con reconocidas capacidades en las áreas de gestión de personas y/o políticas públicas. Su principal responsabilidad consiste en asegurar el adecuado funcionamiento de los Comités de Selección en los que participa, garantizando que éstos se ajusten a los lineamientos definidos por el Consejo y resguardando los principios sobre los cuales se sustenta el Sistema de Alta Dirección Pública.

Entre sus obligaciones se encuentran las siguientes: representar al Consejo de Alta Dirección Pública ante los Comités de Selección, garantizando que se cumplan los lineamientos y/o directrices del Consejo; presidir el Comité de Selección del que forme parte, asumiendo la conducción del proceso de selección; informar al Consejo sobre su actuación y sobre el desarrollo del Comité de Selección del que ha formado parte; abstenerse de participar en cualquier proceso de selección respecto del cual sea inhábil, debiendo informar sobre el particular al Servicio Civil; observar en el ejercicio de sus funciones los acuerdos, instrucciones y lineamientos emanados del Consejo; velar por la aplicación de los principios de excelencia, mérito, transparencia y no discriminación en aquellos procesos en los que participe; asistir a instancias de capacitación y fortalecimiento de habilidades y destrezas necesarias para el buen cometido de sus funciones; promover y facilitar la agilización de los procesos de selección de los que forme parte, y evaluar el desempeño de las empresas consultoras que tomen parte en los procesos de selección en que participe.

La adquisición de la calidad de Profesional Experto se produce en virtud de acuerdo del Consejo de Alta Dirección Pública, fundado en la idoneidad y el mérito de los candidatos, quienes serán convocados a los procesos de selección por los integrantes del Consejo. A la fecha de cierre del presente informe se encuentra en análisis el nuevo marco normativo de los Profesionales Expertos en el cual se definirá el período por el cual serán nombrados.

Las personas convocadas son entrevistadas por el Consejo de Alta Dirección Pública el que evalúa si se reúnen la experiencia y las competencias definidas en el perfil. Es importante tener a la vista que el Consejo de Alta Dirección Pública definió como competencias propias del perfil de sus Profesionales Experto las siguientes: visión estratégica, orientación al logro, liderazgo y trabajo en equipo, cada una de las cuales posee una descripción propia y se encuentra asociada a conductas específicas.

Aun cuando no se incorporaron nuevos Profesionales Expertos durante 2016, cabe señalar que, cuando ello ocurre, se efectúa un proceso de inducción dirigido a entregar a los nuevos integrantes del equipo una visión comprensiva del Sistema de Alta Dirección Pública, de sus procesos de selección y del rol de los Profesionales Expertos como representantes del Consejo en los Comités de Selección de candidatos a cargos de segundo nivel jerárquico. Además, se efectúa un proceso de acompañamiento durante la etapa previa al ejercicio de sus nuevas responsabilidades.

Con el fin de propender a apoyar y fortalecer al equipo de Profesionales Expertos, durante 2016 se llevaron a cabo diferentes reuniones y jornadas de capacitación. Entre ellas cabe destacar las siguientes: “Jornada sobre avances del Sistema de Alta Dirección Pública”, realizada en el mes de enero; “Jornada para Profesionales Expertos sobre procesos de selección de los Directores/as de Administración de Educación Municipal”, de agosto de 2016, y “Jornada de Inducción al nuevo marco normativo del Sistema de Alta Dirección Pública, realizada en octubre, en el marco del proceso de implementación de la ley N°20.955.

La reforma legal del Sistema de Alta Dirección Pública impuso un nuevo estatus para los Profesionales Expertos, derivado de las nuevas funciones y potestades que asigna al Consejo. Lo

anterior se constata al observar que –en coherencia con el fortalecimiento de este cuerpo colegiado- también se fortalece el rol del Profesional Experto al establecerse que debe presidir el Comité de Selección; que aun cuando el Comité requiere el quórum de la mayoría de sus integrantes para constituirse, sesionar, entrevistar y adoptar acuerdos, el Profesional Experto debe siempre estar presente, y que son uno de los aspectos sobre los cuales debe versar la rendición de cuentas del Servicio Civil al Consejo y de éste a las Comisiones de Hacienda del Congreso Nacional.

La Dirección Nacional del Servicio Civil –actuando por delegación del Consejo de Alta Dirección Pública- asigna concursos a los Profesionales Expertos considerando criterios tales como carga de trabajo; disponibilidad para viajar a regiones, y área de especialización del Profesional Experto, aspectos a los que se sumará prontamente su evaluación de desempeño. Durante 2016 recibieron asignaciones de concursos 39 Profesionales Expertos de los 42 que forman parte del equipo, lo que significa que cada uno participó de un promedio de 6 concursos.

En 2016 se inició la tarea de diseñar un modelo de evaluación del desempeño de los Profesionales Expertos, destinado a fortalecer su rol y asegurar el buen funcionamiento del segundo nivel jerárquico del Sistema. Su objetivo es retroalimentar y prestar apoyo en aspectos propios de su rol que requieran de reforzamiento; definir actividades de inducción, capacitación y desarrollo, e informar sobre la toma de decisiones en materia de asignación de nuevas tareas.

En dicho diseño, la evaluación del Profesional Experto se efectúa por sus contrapartes del Servicio Civil considerando cada uno de los concursos en los que haya participado, sobre la base de una pauta de evaluación que incluye acciones esperadas en cada sesión de Comité. De esta forma se obtiene una evaluación global al final del proceso que mide el nivel de desarrollo de las competencias que forman parte del perfil del Profesional Experto y que son: visión estratégica, orientación al logro, liderazgo y trabajo en equipo, las que pueden calificarse en nivel alto, medio o bajo, con un correlato en puntaje de 5, 3 y 1 puntos, respectivamente.

De esta forma es posible categorizar a los Profesionales Expertos en los siguientes rangos: muy alto, entre 4,5 y 5,0; alto, entre 3,6 y 4,5; medio, entre 2,6 y 3,5; bajo, entre 1,6 y 3,5, y muy bajo, entre 1,0 y 1,5.

Tras el diseño preliminar y a modo de pilotaje se aplicó la herramienta a los 39 Profesionales Expertos que recibieron asignación de concursos en 2016, lo que dio como resultado que 20 de ellos fueron evaluados en categoría de desempeño muy alto, 12 en categoría de desempeño alto; 6 en desempeño medio y sólo uno de ellos en desempeño bajo, sin que nadie fuera calificado con nivel de desempeño muy bajo. La evaluación promedio fue de 4.5 puntos.

Gráfico 18: Distribución de Profesionales Expertos según categorías de evaluación (DNSC)

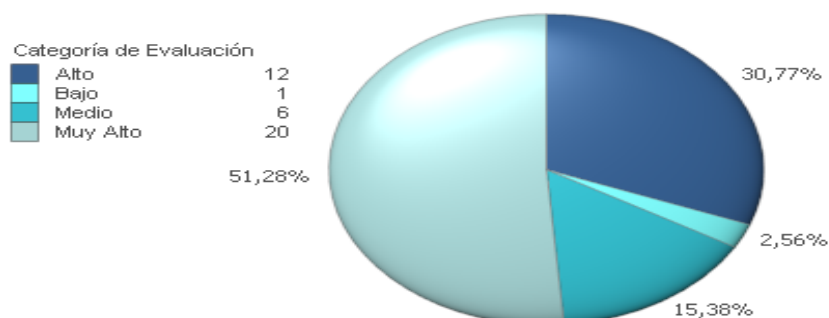
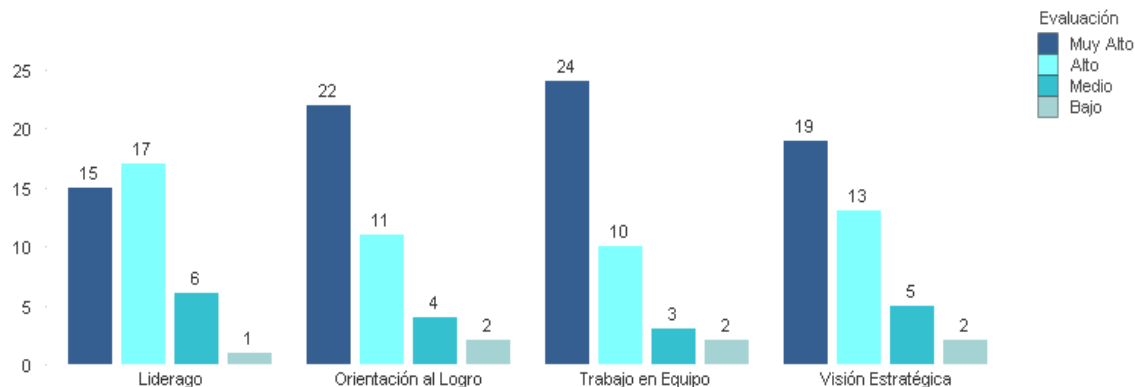


Gráfico 19: Desempeño observado en competencias incluidas en el perfil del Profesional Experto en 2016 (Fuente DNSC)



La ley dispone que los Profesionales Expertos sean remunerados a través del pago de una dieta de 5 UF por sesión, con un tope máximo de 60 UF por mes calendario. Cabe señalar que antes de la reforma legal el tope máximo ascendía a 50 UF por mes, lo que significa que se pasó de un máximo de 10 sesiones pagadas por mes a un límite de 12.

En 2016 se pagó un total de M\$139.900 por concepto de dietas a Profesionales Expertos. Esta cifra corresponde a un total de 307 concursos realizados durante 2016, en los que participaron un total de 67 Profesionales Expertos, en 1.236 sesiones de Comité.

A las dietas deben sumarse los pagos efectuados por concepto de reembolso de gastos en los que los Profesionales Expertos hayan incurrido en razón de funciones desarrolladas en regiones, reembolso que se efectúa recurriendo –a modo de referencia- al monto tope de un viático grado 4, cubriendo alimentación, alojamiento y traslados, con la sola excepción de pasajes de avión, los que son comprados directamente por el Servicio Civil. En 2016, los montos reembolsados ascendieron a un total de M\$ 7.840.

Los profesionales expertos recibieron en promedio un pago mensual de 423 mil pesos, incluyendo dietas y reembolsos.

Tabla 7: Cantidad de sesiones, concursos, profesionales expertos y costos pagados durante 2016 (Fuente DNSC)

Indicadores	enero	feb	mar	abr	mayo	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Sesiones Realizadas ⁹	135	21	53	68	110	124	132	130	116	100	112	135
PE en sesiones ¹⁰	33	9	22	28	34	34	32	32	25	33	35	33
Dietas pagadas [M\$]	15.506	2.829	6.071	7.263	12.357	14.207	14.918	14.686	12.981	12.219	13.823	13.042
Viáticos y reembolsos [M\$]	609	1.433	411	328	438	451	549	737	549	456	231	1.648
Costo total [M\$] ¹¹	16.114	4.262	6.482	7.590	12.796	14.658	15.467	15.423	13.530	12.675	14.054	14.690
Costo promedio por PE [M\$]	488	474	295	271	376	431	483	482	541	384	402	445

⁹ Cantidad de sesiones realizadas por concurso en un mes.

¹⁰ Cantidad de profesionales expertos que participan en sesiones por mes.

¹¹ Costo total considera pago de dietas y pago de reembolsos.

A diciembre del 2016 tienen la calidad de Profesionales Expertos del Sistema de Alta Dirección Pública las siguientes personas:

Tabla 8: Listado de Profesionales Expertos.

	Profesionales Expertos
1.	Alvaro Soto Roy
2.	Andrés Pérez Nicolás
3.	Carlos Alberto Ramírez Sánchez
4.	Carlos Briceño Sotelo
5.	Claudia Rocco Galdames
6.	Cristián Pliscoff Varas
7.	Ernesto Livacic Rojas
8.	Erwin Hahn Huber
9.	Fernando Contreras Muñoz
10.	Fernando Martínez Pérez-Canto
11.	Francisco Javier González Silva
12.	Francisco Javier Oyarzún Oyanguren
13.	Gabriel Bastías Silva
14.	Gianni Lambertini Maldonado
15.	Gloria Carranza Daniel
16.	Gonzalo Terminel Krebs
17.	Gregorio Airola Gana
18.	Héctor Pérez Guzmán
19.	Huberto Berg Monasterio
20.	Isabel Rivas Matus
21.	Jacqueline Weinstein Levy
22.	Jaime Bellolio Rodríguez
23.	Jorge Garcés Jordán
24.	Jorge Torres Jofré
25.	Jorge Cisternas Méndez
26.	Juan Claudio Benavides Calderón
27.	Juan Enrique Vargas Viancos
28.	Juan Manuel Toso Loyola
29.	Leontina Paiva Rojas
30.	Lorenzo Álvarez García
31.	Marcela Guzmán Salazar
32.	María Catalina Bau Aedo
33.	María Parada Tejías
34.	María Pilar Vera Montoya
35.	María Rosa Millán Massa
36.	Marta Tonda Mitri
37.	Miguel Ángel Nacrur Gazali
38.	Monica Espinosa Marty
39.	Philip Wood Vargas
40.	Ricardo Montero Jaramillo

41.	Solange Garreaud De Mainvilliers Gerlach
42.	Tatiana Cayazzo Appelt

5.2.- Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en procesos de selección de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales.

En el marco de lo dispuesto por la ley N° 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación, las Comisiones Calificadoras encargadas de efectuar los procesos de selección destinados a proveer cargos de Director/a de Establecimientos Educacionales Municipales, consideran la participación de un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o de un representante de este cuerpo colegiado.

Los Representantes del Consejo ante dichas Comisiones han sido seleccionados por concurso público, en base al perfil definido al efecto por el Consejo de Alta Dirección Pública, en procesos de selección que consideran fases sucesivas de evaluación curricular, gerencial y psicolaboral, bajo los estándares de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública y que concluyen con una entrevista efectuada por el propio Consejo.

Además del proceso de reclutamiento y selección, el Sistema de Alta Dirección Pública efectúa actividades de acompañamiento destinadas a potenciar el desempeño de los Representantes del Consejo, a través de las cuales se actualizan sus conocimientos sobre los procesos de selección y sus normativas y se recogen sus inquietudes. En ese contexto, el Plan de Capacitación y Acompañamiento 2016 consideró dos líneas de acción: capacitaciones a nivel regional y acompañamiento individual. Entre las primeras cabe destacar que se realizaron jornadas de acompañamiento y formación para Representantes en cada uno de las regiones del país, cuyo principal objetivo fue evaluar los principales resultados del sistema de selección de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales y abordar los principales desafíos de la segunda fase de su implementación. Además, en noviembre de 2016 se llevó a cabo el encuentro nacional de Representantes, el que contó con amplia convocatoria y la presencia del Consejo de Alta Dirección Pública en pleno.

Finalmente, en noviembre de 2016 se presentaron al Consejo los resultados de la evaluación del conjunto de sus Representantes, la que adquirió especial interés considerando que 2016 corresponde al último año de la primera fase de implementación de la ley N° 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación. Toda vez que la siguiente fase implica nuevos y mayores desafíos, el equipo técnico propuso al Consejo un nuevo perfil de Representante. En este marco, se acordó que se llevará a cabo una nueva convocatoria a Representantes y se ofrecerá continuidad a los actuales Representantes que tengan la voluntad de seguir participando en esta nueva etapa.

La normativa vigente dispone que los Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública sean remunerados a través del pago de honorarios a suma alzada por cada proceso concursal terminado, de acuerdo con el marco tarifario definido por resolución exenta N° 2.277, de 27 de diciembre de 2012.

En 2016 se pagó un total de M\$ 182.550 por concepto de Honorarios de Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública. Esta cifra corresponde a un total de 593 concursos, en los que participaron un total de 50 Representantes del CADP, quienes realizaron entre 1 y 42 concursos. El promedio de honorarios por concursos fue de M\$308.

Tabla 9: Listado de Representantes del CADP en Comisiones Calificadoras.

REPRESENTANTES DEL CADP EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN							
SEGÚN DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA							
Zona Norte		Zona Centro		Zona Sur		Metropolitana	
Región	Represent.	Región	Represent.	Región	Represent.	Región	Represent.
XV	Mario Ovando	V	Elena Jofré	IX	Jorge Villagrán	RM	Ana Rosa Barriga
I	Milisen Rivera	V	Patricio Manríquez	IX	Leyla Vera Álvarez	RM	Andrés Rodríguez
I	Elsa Echeverría	V	Patricia Colarte	IX	Lixza González	RM	Carlos Briceño
II	Ismael Riveros	V	Patricio Pacheco Gomez	XIV	Hernán Peredo López	RM	Ety Paniagua
III	María Inés Yáñez	V	Patricio Ibáñez León	XIV	Mauricio Zech Penjean	RM	Germán Gómez
IV	Eduardo Pizarro	V	Reinaldo Lefian	X	Héctor Sepúlveda Obreque	RM	Jaime Aldunate
IV	Héctor López	VI	Edmundo Urtubia Cornejo	X	Juan Felipe Sotomayor Meza	RM	Julio Sagüés
IV	Mario Jorquera	VI	Jaime Morales	X	Oscar Guzmán Solís	RM	Kiomi Matsumoto
		VI	Cristian Frías	X	Roberto Canales Reyes	RM	María Pilar Vera
		VI	Pedro Díaz	X	Valeria Muñoz Russell	RM	José Antonio Montenegro
		VII	Rosa Azriek	XI	Sebastián Steinmeyer	RM	Mercedes Ferrer Artigas
		VII	Víctor Hugo San Martín	XII	Juan Carlos Judikis	RM	Oscar Vilches
		VII	Víctor Cancino			RM	Pedro Pablo Roa
		VII	Sebastián Donoso Díaz			RM	Rodrigo Manríquez
		VIII	Angélica Caro Rodríguez				
		VIII	Daniel Villarroel Montaner				
		VIII	Héctor Quiroz Muñoz				
		VIII	Jorge Ulloa Garrido				
		VIII	Juana Castro Rubilar				
		VIII	Giuletta Vaccarezza				

6.- Acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos.

El nuevo marco normativo del Sistema de Alta Dirección Pública impone al Servicio Civil la obligación de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo directivo, los que deben contar con la aprobación del Consejo de Alta Dirección Pública.

La consagración legal de esta obligación pone de manifiesto el carácter sistémico de la Alta Dirección Pública, el cual -para alcanzar el objetivo de profesionalizar y mejorar la gestión del Estado- precisa no sólo de selección de directivos basada en el mérito sino que también de otros factores, entre los cuales cobra especial importancia el apoyo estructurado a la gestión de los mismos directivos.

Con el fin de responder al mandato legal, el Sistema de Alta Dirección Pública, durante 2016, diseñó e inició la implementación de su *Modelo de Acompañamiento y Desarrollo Directivo*, MAD, el que aspira a potenciar la gestión de los Altos Directivos Públicos y la creación de valor público en las instituciones que éstos lideran, fortaleciendo las capacidades del Estado y cumpliendo con sus responsabilidades con eficacia, eficiencia, transparencia y equidad.

Su configuración se basa en la experiencia y los aprendizajes alcanzados desde 2006, año en que el Sistema de Alta Dirección Pública dio inicio a sus primeras actividades de acompañamiento y desarrollo directivo, como complemento de las acciones de reclutamiento y selección. Además, en su diseño se recogió la perspectiva de directivos públicos, autoridades, del Consejo de Alta Dirección Pública y de otros actores del mundo público y privado, y se tuvo a la vista experiencias comparadas y estudios sobre la materia realizados por universidades, centros de estudios, organismos internacionales y el propio Servicio Civil.

Su arquitectura se despliega a lo largo del ciclo de desarrollo directivo y consta de tres fases: inmersión e inducción; formación, desempeño y reconocimiento, y egreso y desvinculación.

6.1.- Fase de inmersión e inducción.

Se inicia con el nombramiento del Alto Directivo Público y dura aproximadamente 6 meses, período durante el cual el directivo asume el cargo para el que fue seleccionado y se incorpora al servicio en el cual éste se inserta.

Las actividades desarrolladas en esta fase se enfocan en facilitar la fase inicial de ejercicio del rol directivo y tienen por objetivo entregar información sobre los objetivos institucionales y gubernamentales; alinear a los directivos con su nuevo rol y facilitar su vinculación con el entorno relevante.

Durante 2016 se llevaron a cabo 3 jornadas de inducción para Altos Directivos Públicos de primer nivel, las que contaron con 18 participantes y 4 jornadas para Altos Directivos Públicos de segundo nivel, de las que participaron 108 directivos. En estos encuentros se les da la bienvenida al Sistema; se destaca el contenido del rol directivo; se les informa sobre sus condiciones de desempeño y sobre los productos y servicios que el Servicio Civil pone a su disposición y, además, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia les entrega lineamientos programáticos y énfasis de gestión.

También en 2016 se avanzó -en el marco de la implementación de la nueva ley-, en la elaboración de un nuevo documento de instrucciones y lineamientos en materia de inducción directiva, dirigido a ministerios y servicios, el que será distribuido en 2017 y que contiene una guía sobre el rol que deben cumplir las Áreas de Gestión de Personas y sobre las actividades y procedimientos que se deben llevar a cabo, según la experiencia previa y las necesidades del nuevo directivo.

Entre las proyecciones para 2017 se aspira a reforzar las jornadas de inducción con encuentros con directivos exitosos y otros actores que compartan experiencias relevantes y llevar a cabo acciones destinadas a la generación de redes de Altos Directivos Públicos.

Además, se realizarán entrevistas de entrada a los nuevos directivos con el objetivo de establecer un contacto personal con ellos; obtener retroalimentación sobre el proceso de selección, con un propósito de mejora continua; recoger sus necesidades de formación y expectativas; conocer sobre su disposición a participar de actividades de acompañamiento y desarrollo, y evaluar el proceso de inducción en su servicio.

6.2.- Fase de formación, acompañamiento, desempeño y reconocimiento.

Considera todo el período de ejercicio del cargo, a lo largo del cual se desarrollan acciones dirigidas a fortalecer y reforzar las habilidades y competencias necesarias para asegurar el buen ejercicio de la labor directiva.

- En materia de formación, las acciones se diseñan considerando el perfil del cargo y los diversos roles que debe ejercer el Alto Directivo Público, así como los requerimientos de la autoridad y su evaluación del desempeño directivo.

Los contenidos se enfocan principalmente en el desarrollo y fortalecimiento de competencias genéricas, dado que poseen los conocimientos técnicos requeridos y su actualización, por el hecho de ser muy específica a cada caso, es responsabilidad del propio directivo y de la institución en la que se desempeña.

Las actividades de formación realizadas durante 2016 son las siguientes: 3 talleres de Comunicación Estratégica y Vicería y 2 talleres de Crisis y Entorno, impartidos por Tironi y Asociados; 2 talleres sobre Equipos de Alto de Desempeño, a cargo de Plataforma Áurea; 3 talleres de Liderazgo realizados por *Newfield Consulting*; 1 taller sobre Liderazgo Adaptativo impartidos por el Centro de Liderazgo Adaptativo. Además, se llevaron a cabo actividades tales como la charla magistral “Desafíos para la Gestión Pública chilena en el contexto actual y el rol del Alto Directivo Público”, a cargo del académico experto Sr. Oscar Oszlak, y la Jornada del Centro de Gobierno “Orientaciones programáticas a partir del Discurso del 21 de Mayo de la Presidenta Michelle Bachelet”, a cargo del Ministro Secretario General de Gobierno, Sr. Marcelo Díaz.

Estas actividades obtuvieron una óptima evaluación por parte de los asistentes. Un 73% de ellas se realizó en Santiago y el resto en regiones y participaron de las mismas 232 Altos Directivos Públicos, 29 de primer nivel y 203 de segundo.

En 2017 se continuará desarrollando talleres y se iniciarán acciones destinadas a potenciar el aprendizaje entre pares, de modo que los Altos Directivos compartan su experiencia, logros y buenas prácticas, en ellas se generarán instancias destinadas a permitir espacios de intercambio y comunicación y la creación de redes colaborativas.

- En lo relativo a acompañamiento, durante 2016 se inició, como práctica de acompañamiento, la prestación de asesoría del Servicio Civil a los Altos Directivos Públicos en relación con la suscripción de sus convenios de desempeño.

Además, en este ámbito se proyecta el diseño e implementación de dos programas: el de Mentores, destinado a vincular al directivo con un profesional con amplia experiencia en gestión pública, quien le prestará guía y el de Asesores Expertos, que pondrá a disposición

de los servicios -a su costo- a un equipo de gestores públicos de reconocida trayectoria quienes apoyarán al servicio en proyectos críticos específicos.

- El desempeño de los Altos Directivos Públicos es evaluado anualmente en base al cumplimiento de las metas establecidas en un convenio de desempeño concordado por el directivo y su superior jerárquico. Este proceso aspira a medir los resultados que un directivo público ha obtenido en el ejercicio de su cargo, en el cumplimiento de las funciones estratégicas y los desafíos encomendados por la autoridad en un periodo de tiempo determinado.

El mayor desafío en esta materia es involucrar a la autoridad en la gestión del desempeño del directivo, toda vez que su participación es indispensable para potenciar los resultados esperados. Además, se aspira a que los convenios contribuyan a mejorar el desempeño directivo y a la toma de decisiones. Finalmente, se proyecta acompañar a la autoridad en los procesos de evaluación del desempeño.

- La distinción a Altos Directivos Públicos se materializa a través de premios y de reconocimiento público por aspectos tales como logros o ejercicio de buenas prácticas.

En agosto de 2016, con la presencia de la Presidenta de la República, se reconoció la gestión y la trayectoria de los primeros 10 Altos Directivos Públicos que cumplieron 9 años de servicio, completando el período máximo de nombramiento:

Tabla 10: Listado de Altos Directivos Públicos que cumplieron 9 años en el cargo.

Nombre	Cargo
Amalia Cornejo	Jefa de Planificación y Desarrollo de JUNAEB.
Ana María Saavedra	Jefa del Departamento de Auditoría de JUNAEB.
Christian Díaz	Subdirector Administrativo del Servicio Médico Legal.
David Montoya	Subdirector Médico del Servicio Médico Legal.
Jannet Viveros	Subdirectora Administrativa del Servicio de Salud de Ñuble
Magaly Espinosa	Superintendente de Servicios Sanitarios.
Nellie Miranda	Directora Regional de Antofagasta de JUNAEB.
Pablo Wilson	Jefe de la División Jurídica del SAG.
Pamela Ramírez	Directora Regional de Magallanes del SERNAC.
Patricio Bustos	Director del Servicio Médico Legal.

Este reconocimiento se efectuó en el marco del acto oficial de “Reconocimiento de la Función Pública”, destinado a destacar la gestión pública de excelencia y el buen desempeño en el Estado. En esta oportunidad, además, se hizo entrega del Premio Anual a la Excelencia Institucional a tres servicios públicos, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Previsión Social y el Instituto Nacional de Propiedad Industrial.

6.3.- Fase de egreso y desvinculación.

Se inicia con la renuncia del directivo o con la conclusión de su período de nombramiento. En esa fase se llevan a cabo actividades destinadas a asegurar la continuidad de entrega de productos y servicios a la ciudadanía, el buen clima organizacional y el trato respetuoso y digno al directivo saliente.

El Sistema, a través del Servicio Civil realiza asesoría legal en aspectos vinculados a la desvinculación y en el cálculo de indemnizaciones.

En 2016 se elaboró el documento denominado “Instrucciones a ministerios y servicios sobre egreso y desvinculación de Altos Directivos Públicos”, el que entrega lineamientos administrativos y legales y además señala pautas sobre desvinculación y un protocolo de entrega del cargo.

En 2017 se continuará con el acompañamiento a los directivos desvinculados, asesorándolos sobre aspectos administrativos y legales. También se instalará la entrevista a los directivos desvinculados, con el fin de facilitar el proceso de cierre y recoger su experiencia en el ejercicio de su cargo.

Mirando hacia el futuro, en lo inmediato se iniciará la difusión del MAD en ministerios y servicios públicos, con el propósito de instalarlo como estándar y referente en la materia. Al efecto, el Servicio Civil actuará como entidad articuladora del entorno autorizante del Alto Directivo Público, con la decisión de efectuar un trabajo conjunto y colaborativo con ministerios y servicios.

Con un horizonte de mediano plazo, se aspira a lograr el involucramiento de la autoridad en la gestión del desempeño de los directivos; generar identidad y sentido de pertenencia entre los Altos Directivos Públicos; que el desarrollo sea parte de los incentivos para atraer talento; que los Altos Directivos Públicos aumenten su permanencia en el cargo, y que el acompañamiento y desarrollo se constituya en un factor relevante en el éxito de la gestión del directivo.

7.- Convenios de Desempeño.

En conformidad con la ley, la evaluación de desempeño de los Altos Directivos Públicos se realiza en base al cumplimiento de las metas establecidas en un convenio de desempeño, firmado por cada directivo y su superior jerárquico.

Los convenios tienen una duración de tres años y su evaluación es anual y se realiza en base a un informe de desempeño evacuado por el directivo, el que es remitido a la autoridad competente, la que determinará el porcentaje anual de cumplimiento.

El objetivo de los convenios es constituirse en instrumentos de gestión que faciliten el alineamiento del directivo con los objetivos gubernamentales; aporten antecedentes para su retroalimentación, y midan resultados de gestión. Además, dichos objetivos deben reflejar las prioridades gubernamentales, las definidas por la autoridad respectiva y el aporte que se espera que el directivo realice en la institución. Por lo tanto, el convenio cumple el doble rol de orientar al Alto Directivo Público en el cumplimiento de los desafíos del cargo y establecer objetivos estratégicos de gestión.

Cabe destacar que, con el fin de involucrar a las autoridades en la definición de las metas y desafíos por los cuales será medido el directivo y con el propósito de facilitar la alineación de la gestión, la ley recogió la práctica ya instalada de que los lineamientos para el convenio de desempeño –que incluyen metas y líneas de acción- sean parte integrante del perfil de cada cargo de Alta Dirección Pública.

El Sistema de Alta Dirección Pública es el responsable de impartir directrices generales y lineamientos técnicos en el proceso de elaboración, suscripción, modificación y evaluación anual de los convenios de desempeño, así como de prestar asesoría para su evaluación, para procesos de renovación o desvinculación y respecto del impacto del cumplimiento del convenio en la renta anual del directivo.

Además, se trabaja mancomunadamente con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y con la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, con el fin de garantizar la coherencia entre los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos, las definiciones estratégicas de cada ministerio o servicio y las prioridades programáticas sectoriales.

Finalmente, cabe señalar que el Sistema de Alta Dirección Pública regularmente capacita a contrapartes de servicios y ministerios a través de talleres y jornadas de trabajo, impartiendo directrices generales y difundiendo procedimientos. En esta misma línea, se ha potenciado el uso de la página web institucional y las comunicaciones electrónicas en apoyo de la difusión de orientaciones para la elaboración de convenios.

La vinculación directa y permanente del equipo de asesores del Sistema de Alta Dirección Pública con sus contrapartes en ministerios y servicios ha permitido detectar a tiempo aquellos casos que precisan de mayor apoyo técnico e involucramiento de la autoridad.

La entrada en vigencia del nuevo marco normativo del Sistema de Alta Dirección Pública, que contempla normas destinadas a potenciar los convenios de desempeño, fue el principal logro de 2016, toda vez que incluye importantes avances en esta materia: impone a la autoridad el deber de remitir copia del convenio suscrito y de la resolución que lo aprueba al Consejo de Alta Dirección Pública, señalando una sanción pecuniaria –ascendente a multa del 20 al 50 % de la remuneración- en caso de incumplimiento de esta obligación; faculta al Servicio Civil para realizar recomendaciones sobre las evaluaciones de los convenios de desempeño; establece un nuevo procedimiento para el cálculo de la remuneración en base al cumplimiento de las metas anuales del convenio de desempeño; reduce el plazo legal para suscribir el convenio de 3 meses a 60 días y para el envío del informe de desempeño anual, de 2 meses a 30 días; precisa que los convenios de primer nivel se suscribirán con el ministro o el subsecretario respectivos y con el superior jerárquico tratándose de convenios de segundo nivel, innovándose en cuanto los segundos niveles de un hospital deben suscribirlo con el director del mismo establecimiento; mandata al Servicio Civil la publicación de los convenios de desempeño y estadísticas agregadas sobre su cumplimiento en su página web, y precisa que los convenios sólo podrán ser modificados una vez al año. Finalmente, entrega a un reglamento la determinación de los mecanismos de control y evaluación de los convenios, los lineamientos sobre la forma de medir y ponderar los elementos e indicadores, los procedimientos y calendarios de elaboración de convenios, las causales y procedimientos para modificarlos y toda otra norma necesaria para su adecuada operación.

Además, durante 2016 se produjo la recertificación del proceso de asesoría técnica a los ministerios y servicios en materias de convenios de desempeño, conforme con el estándar internacional ISO 9001:2008; se implementó un sistema informático de registro de información que permite mantener actualizados los antecedentes de la hoja de vida de cada Alto Directivo Público, durante todo su ciclo, y se inauguró la plataforma digital para la asesoría relativa a convenios de desempeño, denominada SICDE, que permite trabajar en línea con las contrapartes de los convenios de ministerios y servicios y con DIPRES y SEGPRES y que incluye un sistema de alertas destinado a asegurar el cumplimiento de los plazos legales.

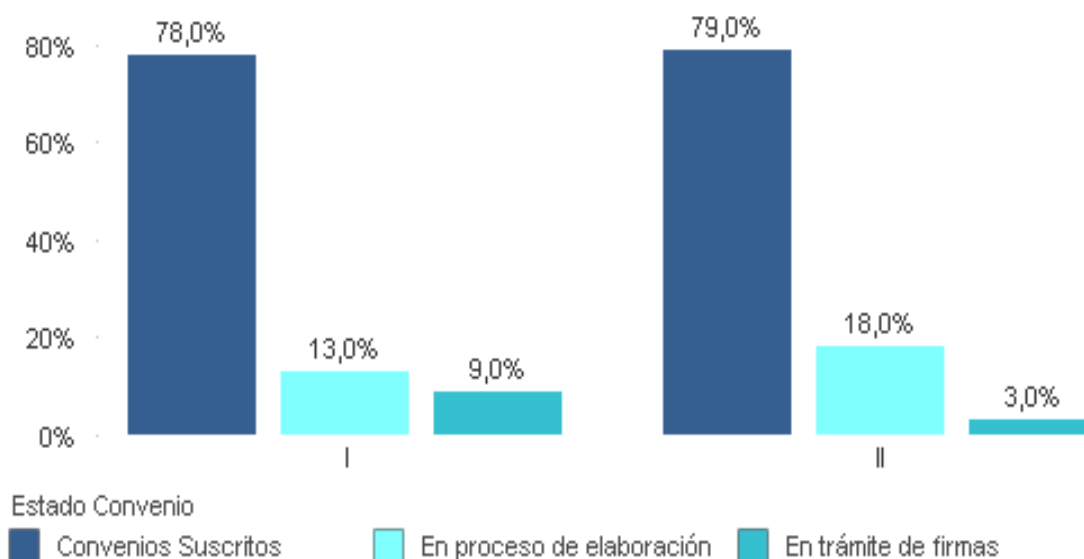
7.1.- Estado de suscripción de convenios de desempeño.

A continuación, se presenta el estado de suscripción de los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos al 31 de diciembre de 2016, el que incluye los convenios correspondientes a los ocupantes de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, de primer y segundo nivel jerárquico, que a la fecha señalada se encontraban con nombramiento vigente, lo que da lugar a un universo de 697 cargos, 97 de primer nivel jerárquico y 600 de segundo.

Tratándose de Altos Directivos de primer nivel jerárquico, es posible observar que en un universo de 97, se han suscritos 76 convenios, lo que representa un 78%; 9 convenios -un 9%- se encuentran en trámite de firmas, y 12 convenios, que constituyen un 13%, se encuentran en proceso de elaboración.

En el caso de los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico, se han suscrito 474 convenios de un total de 600, lo que representa un 79%. Además, 18 convenios se encuentran en trámite de firmas, lo que equivale a un 3%, lo que significa que pronto se incorporarán al universo de suscritos. Los restantes 108 convenios, que representan un 18% del total, se encuentran en proceso de elaboración.

Gráfico 20: Porcentaje de convenios suscritos por nivel.



Por otra parte, los convenios de desempeño ingresados al Servicio Civil durante 2016 ascendieron a 275: 218 de ellos corresponden a Altos Directivos Públicos nombrados por un primer período de 3 años; 43 de directivos cuyo nombramiento fue renovado, y 14 convenios correspondientes a Altos Directivos Públicos que fueron objeto de desvinculación. De ellos 35 son de primer nivel y 240 de segundo.

Durante 2016 ingresaron al Servicio Civil 35 convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos de primer nivel y 240 asociados a directivos de segundo nivel. Además, ingresaron 406 valuaciones anuales de convenios de desempeño, 39 de ellas corresponden a directivos de primer nivel y 367 a directivos de segundo nivel jerárquico.

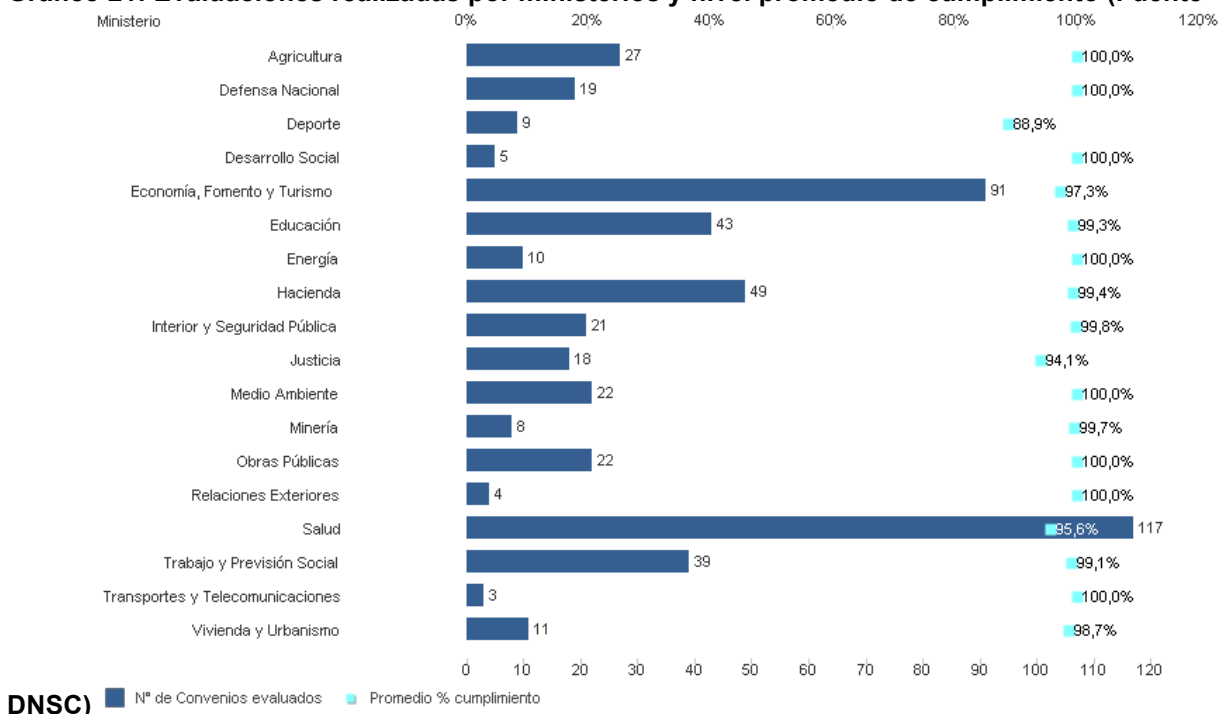
Tabla 11: Número de evaluaciones de convenios de desempeño de directivos de primer nivel efectuadas durante 2016 por rango de notas y ministerio. (Fuente: Sistema SICDE)

Primer nivel	90%	95%	97%	100%	Total
Ministerio de Agricultura				2	2
Ministerio de Defensa Nacional				1	1
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo				4	4
Ministerio de Educación				1	1
Ministerio de Energía				2	2
Ministerio de Hacienda				4	4
Ministerio de Justicia		1		1	2
Ministerio de Minería				2	2
Ministerio de Obras Públicas				3	3
Ministerio de Relaciones Exteriores				2	2
Ministerio de Salud				2	2
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones				1	1
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	1		1	3	5
Ministerio del Interior y Seguridad Pública				2	2
Ministerio del Medio Ambiente				2	2
Ministerio del Trabajo y Previsión Social				4	4
Total general	1	1	1	36	39

Tabla 12: Número de evaluaciones de convenios de desempeño de segundo nivel efectuadas durante 2016 por rango de notas y ministerios (Fuente: Sistema SICDE)

Segundo Nivel	<65%	>65%≤94%	95%≤99	100%	Total
Ministerio de Agricultura	0	0	0	18	18
Ministerio de Defensa Nacional	0	0	0	15	15
Ministerio de Desarrollo Social	0	0	0	5	5
Ministerio de Economía	2	2	1	60	65
Ministerio de Educación	1	0	0	51	52
Ministerio de Energía	0	0	0	7	7
Ministerio de Hacienda	1	1	1	31	34
Ministerio de Justicia	2	3	0	9	14
Ministerio de Minería	0	0	0	4	4
Ministerio de Obras Públicas	0	0	1	13	14
Ministerio de Relaciones Exteriores	0	0	0	1	1
Ministerio de Salud	2	13	9	53	77
Ministerio de Transportes	0	0	0	1	1
Ministerio del Deporte	0	0	0	8	8
Ministerio del Interior	0	0	0	11	11
Ministerio del Medio Ambiente	0	0	0	18	18
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	0	2	3	18	23
Total general	8	21	15	323	367

Gráfico 21: Evaluaciones realizadas por ministerios y nivel promedio de cumplimiento (Fuente



Finalmente, en cuanto a las evaluaciones de convenios de desempeño de primer nivel ingresadas durante 2016, según porcentaje de cumplimiento, únicamente los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos y el de Vivienda y Urbanismo presentaron evaluaciones de primer nivel con porcentajes de cumplimiento inferiores al 100%.

A su vez, los porcentajes de cumplimiento de los convenios de desempeño de segundo nivel cuyas evaluaciones fueron ingresadas al Servicio Civil en 2016, permiten concluir que los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos, Salud, Trabajo y Previsión Social son los que presentaron porcentaje de evaluaciones inferiores al 100%; seguidos por los Ministerios de Economía, Fomento y Turismo, Hacienda, Obras Públicas, y Educación. El resto de los Ministerios tiene evaluaciones del 100%.

7.2.- Próximos pasos.

Sin perjuicio de los logros alcanzados, aún persisten desafíos pendientes.

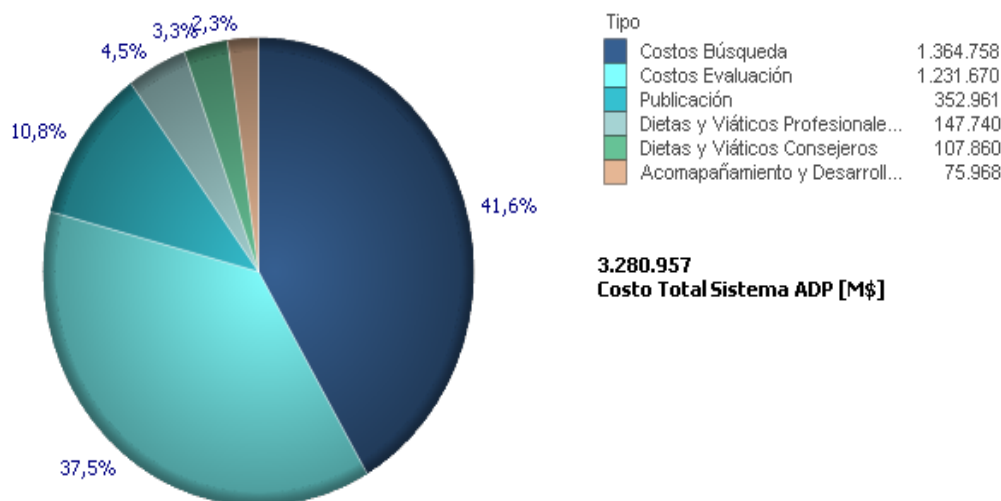
- **Perfeccionar la evaluación de desempeño de los Altos Directivos Públicos.-** La actual evaluación de Altos Directivos Públicos aspira a medir la eficacia y eficiencia de la gestión organizacional y, en algunos casos, incorpora indicadores de gestión de personas. En este ámbito, el desafío es incluir, además, medición de resultados relacionados con las áreas de gobernanza e integridad de la gestión del modelo y con aspectos cualitativos, de modo de dar cuenta de una gestión directiva integral.
- **Involucrar a la autoridad en la gestión del desempeño del directivo.-** Este aspecto ha sido destacado como crucial en diversos estudios y análisis desarrollados tanto por el Servicio Civil como por la academia y organismos internacionales. En este caso el desafío es instalar en la autoridad la percepción de que esta actividad reporta un claro beneficio para optimizar la gestión de los servicios de su dependencia.

- **Proveer acompañamiento en el proceso de evaluación del desempeño.-** A la fecha, el acompañamiento otorgado por el Sistema de Alta Dirección Pública, en materia de convenios de desempeño, se ha enfocado principalmente en asesoría técnica a la autoridad para la elaboración del convenio. El desafío para 2017 es entregar asistencia personalizada dirigida al directivo tanto en lo relativo a la revisión de su propuesta de convenio como en su evaluación anual, a través de la plataforma tecnológica SICDE.
- **Contribuir a la toma de decisiones en materia de desvinculación.-** Se espera avanzar en la consolidación de un sistema de información y reportabilidad que entregue información oportuna y permanente, que sea relevante para la toma de decisiones sobre permanencia de los directivos en sus cargos, mediante nuevas herramientas de evaluación directiva que contribuyan a disminuir la discrecionalidad en la desvinculación.

8.- Costos directos del Sistema de Alta Dirección Pública.

Los costos directos del Sistema de Alta Dirección Pública son aquellos derivados de servicios de evaluación y búsqueda de candidatos, de la publicación a nivel regional y nacional de las convocatorias a concursos, del pago de dietas y viáticos a Consejeros y Profesionales Expertos y a gastos asociados al acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos. En total, en 2016, éstos alcanzaron a M\$ 3.280.959, desglosado de la siguiente manera:

Gráfico 22: Distribución de costos directos del Sistema de Alta Dirección Pública (Fuente: DNSC)



8.1.- Costos directos de concursos.

En 2016 concluyeron 263 concursos, de los cuales 212 estaban destinados a proveer cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública: 17 de ellos correspondían al primer nivel jerárquico, cuyo costo promedio asciende a M\$22.085 y 195 al segundo, con un costo promedio de M\$10.183. Los 51 restantes corresponden a la provisión de cargos no adscritos, 14 de primer nivel, con un costo promedio de M\$20.103 y 37 de segundo, cuyo costo promedio alcanza a M\$8.292.

Tabla 13: Desglose de concursos concluidos en 2016 (Fuente: Sistema Antares)

Nivel	Adscritos	No adscritos	Total concursos 2016
Primero	17	14	31
Segundo	195	37	232
Total concursos 2016	212	51	263

Tabla 14: Costos promedios de concursos concluidos en 2016 en M\$ (Fuente: DNSC)

Nivel	Adscritos	No adscritos	Costo promedio 2016
Primero	22.085	20.103	21.190
Segundo	10.183	8.292	9.882
Costo Promedio 2016	11.137	11.534	11.214

La evolución de los costos promedios por tipo de gasto -considerando los ítem servicio de búsqueda, servicio de evaluación y publicación- desde 2013 a 2016 es la siguiente:

Tabla 15: Evolución costo promedio de total de concursos en M\$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2016 (Fuente: DNSC)

Nivel	2013	2014	2015	Promedio 2013 – 2015	2016	Var	
						2015 v/s 2016	Promedio 2013 – 2015 v/s 2016
Primero	19.539	21.071	19.752	20.288	21.190	7,3%	4,4%
Segundo	11.188	7.325	7.865	8.729	9.882	25,6%	13,2%
I y II	12.274	11.120	9.281	10.618	11.214	20,8%	5,6%

El costo promedio para los concursos del año 2016 ascendió a M\$11.214, presentando un incremento del 5,6% con respecto al periodo 2013 – 2015, el que obedece principalmente a las siguientes razones:

- Modificación de las tarifas del convenio marco de empresas consultoras que proveen servicios de búsqueda y evaluación de candidatos. El incremento en el costo promedio fue de un 9,7%, un 5,1% del cual derivó del alza en las tarifas de las empresas de búsqueda y un 4,6% del aumento de las tarifas de los servicios de evaluación.
- Incremento del porcentaje de concursos de segundo nivel jerárquico que incorporaron servicios de búsqueda, los que durante el periodo 2013 – 2015 ascendieron al 45,4% del total, mientras que en 2016 dicho porcentaje aumentó al 52,9%, registrándose un incremento en el costo promedio de 2%.
- Disminución del número de evaluaciones realizadas por las empresas de evaluación en concursos destinados a proveer cargos de segundo nivel jerárquico, las que durante el periodo 2013-2015 alcanzaron a 106 en promedio, reduciéndose a un promedio de 98 en 2016, lo que significa una reducción en el costo promedio de 6,5%.
- El mayor número de concursos de primer nivel jerárquico en 2014 se traduce en que los costos promedio del periodo 2013 – 2015 se incrementen y en que la variación con respecto a 2016 disminuya en un 2,8%.
- La menor cantidad en convocatorias realizadas en el 2016 generó menor economía de escala que las producidas en el periodo 2013 – 2015, lo que significa que el costo promedio de publicación aumentó, alcanzando a un 3,3%.

Tabla 16: Evolución costo promedio asociado al servicio de búsqueda en M\$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2016 (Fuente: DNSC)

Nivel	2013	2014	2015	Promedio 2013 – 2015	2016	Var	
						2015 v/s 2016	Promedio 2013 – 2015 vs 2016
Primero	12.804	14.257	12.787	13.442	12.908	1,0%	-4,0%
Segundo	4.279	2.106	2.736	3.051	3.584	31,0%	17,5%
I y II	5.387	5.461	3.934	4.749	4.683	19,1%	-1,4%

Tabla 17: Evolución costo promedio asociado al servicio de evaluación en M\$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2016 (Fuente: DNSC)

Nivel	2013	2014	2015	Promedio 2013 – 2015	2016	Var	
						2015 v/s 2016	Promedio 2013 – 2015 vs 2016
Primero	5.158	5.643	5.953	5.635	6.823	14,6%	21,1%
Segundo	5.665	4.378	4.303	4.724	4.971	15,5%	5,2%
I y II	5.599	4.727	4.499	4.873	5.189	15,3%	6,5%

Tabla 18: Evolución costo promedio asociado al servicio de publicación en M\$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2016 (Fuente: DNSC)

Nivel	2013	2014	2015	Promedio 2013 – 2015	2016	Var	
						2015 v/s 2016	Promedio 2013 – 2015 vs 2016
Primero	1.578	1.171	1.011	1.211	1.458	44,2%	20,5%
Segundo	1.245	841	826	954	1.327	60,5%	39,1%
I y II	1.288	932	848	996	1.342	58,2%	34,8%

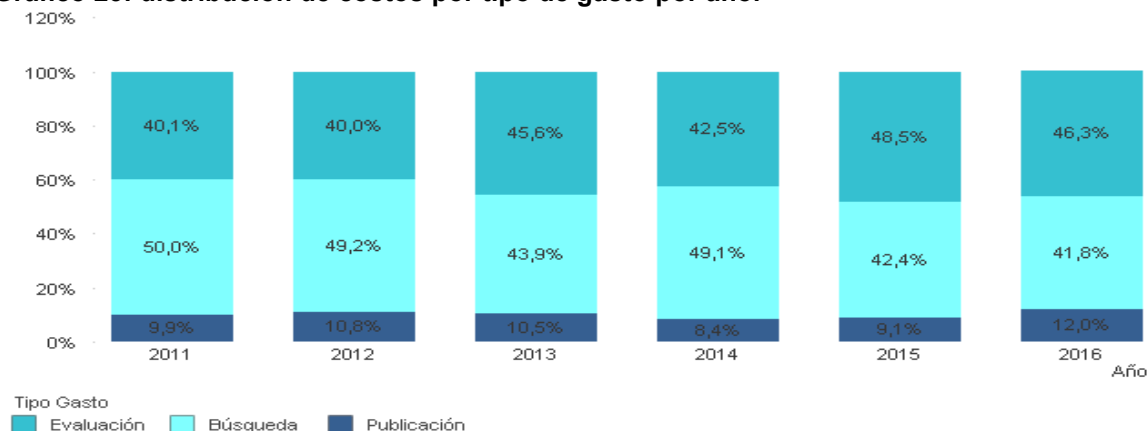
Tabla 19: Comparación de costos directos de concursos totales entre el 2015 y 2016 en M\$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2016 (Fuente: DNSC)

Costos Directos Concursos	I Nivel		II Nivel		I y II Nivel		Variación	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	Neta	%
Publicación	61.698	45.202	372.715	307.760	434.413	352.962	-81.451	-18,7%
Búsqueda	779.994	400.158	1.234.071	831.512	2.014.065	1.231.670	-782.395	-38,8%
Evaluación	363.161	211.519	1.940.437	1.153.239	2.303.598	1.364.758	-938.840	-40,8%
Costo Total	1.204.853	656.879	3.547.223	2.292.511	4.752.076	2.949.390	-1.802.686	-37,9%

Tabla 20: Costo Real de Concursos ADP por año en M\$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2016 (Fuente: DNSC)

Año	Concursos	Publicación	Búsqueda	Evaluación	Costo Total
2011	419	342.407	1.722.880	1.379.790	3.445.077
2012	332	369.468	1.685.906	1.368.224	3.423.597
2013	323	416.109	1.740.057	1.808.443	3.964.608
2014	297	276.835	1.621.784	1.404.030	3.302.649
2015	512	434.413	2.014.064	2.303.599	4.752.077
2016	263	352.961	1.231.670	1.364.758	2.949.390

Gráfico 23: distribución de costos por tipo de gasto por año.



8.1.1.- Financiamiento.

La Ley de Presupuestos del Sector Público anualmente, en el Capítulo 15, Dirección Nacional del Servicio Civil, de la Partida Presupuestaria N° 08, del Ministerio de Hacienda, contempla una glosa destinada a financiar los concursos de la ley N° 19.882, es decir los correspondientes al Sistema de Alta Dirección Pública. Dicha glosa financia los gastos directos del proceso de reclutamiento y selección; servicios de evaluación y búsqueda prestados por las empresas consultoras; otros servicios como videoconferencias, arriendo de salón para comités, pasajes, correo, mantención y *hosting* del sistema de postulación, difusión de concursos mediante publicaciones en diarios de circulación nacional y regional, traslado, alimentación y permanencia tanto de candidatos como de Consejeros o sus representantes. Asimismo, con cargo a estos recursos se financian acciones de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos.

El Servicio Civil trimestralmente informa a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional sobre los concursos llevados a cabo en cada trimestre, especificando cada uno de los cargos que se aspiraba a proveer, el nivel jerárquico de los cargos concursados, el ministerio o servicio del que dependen dichos cargos, el resultado alcanzado, el tiempo promedio de duración de procesos de selección y los costos asociados a ellos.

8.2.- Costos de actividades de acompañamiento y desarrollo.

Las actividades de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos durante 2016 tuvieron un costo de \$ 75.968. Con cargo a este monto se solventaron 4 jornadas de inducción dirigidas a Altos Directivos Públicos de segundo nivel; 12 talleres de apoyo a la gestión directiva, 3 de ellos celebrados en regiones; 2 actividades destinadas a optimizar los convenios de desempeño; 2 publicaciones, y el diseño de la plataforma “Círculo ADP”, destinada a facilitar la comunicación con los Altos Directivos Públicos. Los montos involucrados en forma desagregada se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 21: Costos de actividades de acompañamiento y desarrollo de ADPs.

Actividad	Descripción	Monto (M\$)
Jornadas de inducción para segundo nivel	Actividades dirigidas a Altos Directivos Públicos de segundo nivel recién nombrados, destinadas a inducirlos a su nuevo rol. Durante 2016 se realizaron 4 jornadas.	1.911
Talleres	Actividades destinadas a apoyar la gestión de los Altos Directivos Públicos, a través de herramientas prácticas y de alineamiento programático. En 2016 se realizaron 12 talleres, con 6 temáticas distintas, tanto en Santiago como	55.780

Actividad	Descripción	Monto (M\$)
	en regiones	
Jornadas sobre Convenios de Desempeño	Durante 2016 se efectuaron 2 actividades dirigidas a potenciar los convenios de desempeño. Entre ellas, actividades con contrapartes de Ministerios y Servicios, para presentar el nuevo sistema informático y para informar sobre la reforma legal en la materia.	9.277
Publicaciones	Impresión del Libro "Directivo Publico" y del libro sobre el "Modelo de acompañamiento y desarrollo de ADP".	4.000
Diseño plataforma virtual "Circulo ADP"	Plataforma destinada a facilitar y articular la comunicación y el contacto con los Altos Directivos Públicos. .	5.000
Total costo actividades de acompañamiento y desarrollo ADPs		75.968

8.3.- Dietas y viáticos de Profesionales Expertos y Consejeros.

Durante 2016 los costos por concepto de dietas de Profesionales Expertos y Consejeros ascendieron a M\$247.760. En el caso de los Profesionales Expertos, se pagaron M\$139.900, lo que significa una dieta promedio de M\$415 mensuales. En el caso de los Consejeros, el costo en dietas sumó un total de \$107.860. Cabe recordar que la dieta de los Profesionales Expertos asciende a 5 U.F. por sesión con tope de 60 U.F. mensuales, equivalente a 12 sesiones y, en el caso de los Consejeros, a 15 U.F. por cada sesión a que asistan, con un máximo de 120 U.F. por mes calendario. Antes de la reforma legal el tope máximo ascendía a 50 U.F. y 100 U.F. por mes, respectivamente, lo que significa que se aumentó el número máximo de sesiones pagadas.

Además, los Profesionales Expertos, son reembolsados por los gastos en que incurran en sus desplazamientos a regiones para el buen desarrollo de los concursos. Dicho reembolso se efectúa recurriendo –a modo de referencia- al monto tope de un viático grado 4, cubriendo alimentación, alojamiento y traslados, con la sola excepción de pasajes de avión, los que son comprados directamente por el Servicio Civil. En 2016, los montos reembolsados ascendieron a un total de \$ 7.840

8.4.- Procesos de Selección de Jefes DAEM y Directores de Establecimientos Educativos Municipales.

Los costos asociados a los procesos de selección destinados a proveer 294 cargos de Jefes DAEM y 3.172 cargos de Directores de Establecimientos Educativos Municipales, ascendieron en 2016 a \$306.814. y \$437.529, respectivamente, lo que arroja un total de \$ 744.343.

Los costos directos asociados a los concursos destinados a proveer cargos de Directores de Establecimientos Educativos Municipales incluyen: honorarios y viáticos de los Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública ante las Comisiones Calificadoras; traslados; arriendo de oficinas regionales; publicación y difusión quincenal en medio regionales y nacionales; mantención y soporte sistemas informáticos; los que se pagan con cargo a la glosa para el pago de concursos asociados a la ley N°20.501, sobre Calidad y Equidad de la Educación, de la Partida N°09, correspondiente al Ministerio de Educación.

Tabla 22: Costos de concursos del ámbito de la educación.

LEY N° 20.501 DE CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACION	M\$
GASTO EN PERSONAL	620.769
Honorarios representantes Consejo de Alta Dirección Pública	200.000
Remuneración y viáticos personal	420.769
Otros Costos del Sistema	357.072

Bienes y servicios de consumo	357.072
Adquisición de activos no financieros	42.766
Sistema Portal Directores Establecimientos Educativos	42.766
TOTAL GLOSA LEY 20.501	1.020.607

IV.- ANEXOS

ANEXO 1: Cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por ministerio, al 31 de diciembre de 2016.

Tabla 1.1.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Agricultura

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Agricultura	Comisión Nacional de Riego	I	Secretario Ejecutivo
		II	Jefe División Función Estudios
			Jefe División Jurídico
	Instituto de Desarrollo Agropecuario	I	Director Nacional
		II	Subdirector Desarrollo Rural
			Jefe División Fiscalía
			Jefe División de Asistencia Financiera
			Jefe División Personas
			Jefe División Fomento
			Jefe División Gestión Estratégica
			Jefe División de Finanzas y Administración
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Metropolitana
			Director Regional OHiggins
			Director Regional Maule
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
	Servicio Agrícola y Ganadero	I	Director Nacional
		II	Jefe División Protección Agrícola y Forestal
			Jefe División Protección Pecuaria
			Jefe División Recursos Naturales Renovables
			Jefe División Semillas
			Jefe División Auditoría Interna
			Jefe División de Gestión y Finanzas
			Jefe División Jurídica
			Jefe División Asuntos Internacionales
			Jefe División Gestión Institucional
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Metropolitana
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Maule
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
			Toral 51 Cargos

Tabla 1.2.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Defensa

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Defensa	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	I	Vicepresidente Ejecutivo
		II	Fiscal
			Gerente General
			Jefe División Administración y Finanzas
			Jefe División Jurídica
			Jefe/a División Función Personal
			Jefe/a División Función Planificación y Desarrollo
			Jefe División Informática
			Jefe División Operaciones
			Director Centro Salud y Rehabilitación
			Jefe/a División Función Atención a Clientes
	Dirección General de Aeronáutica Civil	II	Director Departamento Función: Tecnologías de Información y Comunicaciones
			Director Departamento Función: Comercial
			Director Departamento Función: Prevención de Accidentes
			Director Departamento Función: Administración y Finanzas
			Fiscal
			Director Departamento Función: Logística
			Director Dirección Meteorológica
			Director Función Departamento Secretaría General
			Director Departamento Recursos Humanos
			Director
			Director
			Director

Tabla 1.3.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Desarrollo Social

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Desarrollo Social	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	I	Director Ejecutivo
		II	Fiscal
			Jefe Departamento Gestión de Programas
			Jefe Departamento Función Procesos y Soporte
			Jefe Departamento Administración y Finanzas
			Jefe Departamento Personas

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Servicio Nacional de la Discapacidad	I	Director
		II	Subdirector/a Nacional
			Director/a Regional Arica y Parinacota
			Director/a Regional Tarapacá
			Director/a Regional Antofagasta
			Director/a Regional Atacama
			Director/a Regional Coquimbo
			Director/a Regional Valparaíso
			Director/a Regional Metropolitano/a
			Director/a Regional O'Higgins
			Director/a Regional Maule
			Director/a Regional Bío Bío
			Director/a Regional Araucanía
			Director/a Regional Los Ríos
			Director/a Regional Los Lagos
			Director/a Regional Aysén
			Director/a Regional Magallanes

Tabla 1.4.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Economía, Fomento y Turismo	Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera	I	Director/a
		II	Jefe División de Promoción de Inversiones
			Jefe División Jurídica
			Jefe División de Administración
			Jefe División de Estudios y Estadística
	Fiscalía Nacional Económica	II	Jefe División de Comunicaciones y Marketing
			Subfiscal Nacional
			Jefe División de Administración y Gestión
			Jefe División Litigios
			Jefe División Fusiones y Estudios
			Jefe División de Abusos Unilaterales
			Jefe División
			Jefe División
			Jefe División
	Instituto Nacional de Estadística	I	Director Nacional
		II	Subdirector/a Función Técnica
			Subdirector de Operaciones
			Subdirector Administrativo
			Jefe División Jurídica
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Atacama
			Director Regional Maule
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
	Instituto Nacional de Propiedad Industrial	I	Director Nacional
		II	Subdirector de Marcas
			Subdirector de Patentes
			Subdirector Jurídico
			Jefe División Administrativa
	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	I	Director Nacional
		II	Subdirector Nacional de Pesca
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Metropolitano
			Director Regional Maule
			Director Regional Bío - Bío
			Director Regional Atacama
			Director Regional Aysén
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
			Subdirector de Acuicultura
			Subdirector Administrativo
			Subdirector Jurídico
			Subdirector de Comercio
			Subdirector Pesquería
	Servicio Nacional de Turismo	I	Director Nacional
		II	Subdirector de Desarrollo
			Subdirector/a de Marketing
			Fiscal
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Maule
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Atacama
			Director Regional Aysén
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
			Director Regional Metropolitano
			Subdirector Administrativo
	Servicio Nacional del Consumidor	I	Director Nacional
		II	Jefe División Jurídica
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Antofagasta

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Maule
			Director Regional Aysén
			Director Regional Atacama
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
			Jefe División de Consumo Financiero
	Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	I	Superintendente
		II	Jefe Departamento Fiscalización
			Jefe Departamento Jurídico
			Jefe Departamento Financiero y Administración
Total 100 Cargos			

Tabla 1.5.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Educación

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Educación	Agencia de la Calidad de la Educación	I	Secretario Ejecutivo
		II	Jefe División de Evaluación de Logros de Aprendizaje
			Jefe División de Evaluación de Desempeño
			Jefe División de Estudios
			Jefe División de Información a la Comunidad
			Jefe División de Administración General
	Comisión Nacional Investigación Científica y Tecnológica	I	Director Ejecutivo
		II	Jefe Departamento Administración y Finanzas
			Jefe Departamento Programa Formación de Capital Humano Avanzado
			Jefe Departamento Función Programa Explora
			Jefe Departamento Función Programa FONDECYT
	Consejo de Rectores	I	Secretario General
	Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos	I	Director Nacional
		II	Subdirector de Planificación y Presupuesto
			Jefe Departamento Jurídico
			Jefe Departamento Función Director del Museo Nacional de Bellas Artes
	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	I	Secretario General
		II	Director Regional Valparaíso
			Director Regional Metropolitana
			Director Regional Bío-Bío
			Jefe Departamento de Auditoría
			Jefe Departamento de Becas
			Jefe Departamento de Alimentación Escolar
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Maule
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Director Regional Los Ríos
			Jefe Departamento Jurídico
			Jefe Departamento de Salud Escolar
			Jefe Departamento de Gestión de Compras y Licitaciones
	Junta Nacional de Jardines Infantiles	I	Vicepresidente Ejecutivo
		II	Jefe Departamento Fiscalía
			Jefe Departamento Recursos Financieros
			Director Departamento Técnico Pedagógico
			Jefe Departamento de Contraloría Interna
			Director Regional Metropolitano
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Maule
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional OHiggins
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
	Superintendencia de Educación	I	Superintendente
		II	Jefe de División Función Fiscalización
			Jefe de División Función Administración General
			Jefe de División Función Comunicaciones y Denuncias
			Fiscal
			Director/a Regional Arica y Parinacota
			Director/a Regional Tarapacá
			Director/a Regional Antofagasta
			Director/a Regional Atacama
Director/a Regional Coquimbo			
Director/a Regional Valparaíso			
Director/a Regional Metropolitano/a			
Director/a Regional O'Higgins			
Director/a Regional Maule			
Director/a Regional Bío- Bío			
Director/a Regional Araucanía			
Director/a Regional Los Ríos			
Director/a Regional Los Lagos			
Director/a Regional Aysén			
Director/a Regional Magallanes			
Intendente de Educación Parvularia			
Total 79 Cargos			

Tabla 1.6.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Energía

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Energía	Comisión Chilena de Energía Nuclear	I	Director Ejecutivo
		II	Jefe División Función Investigación y Aplicaciones
			Jefe División Personas
			Jefe División
			Jefe División

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Jefe División
			Jefe División
	Comisión Nacional de Energía	I	Secretario Ejecutivo
		II	Jefe Departamento Función Jurídico
			Jefe Departamento Función Eléctrico
			Jefe Departamento Función Hidrocarburos
	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	I	Superintendente
		II	Jefe División de Ingeniería de Electricidad
			Jefe División de Ingeniería de Combustibles
			Jefe División Jurídica
			Director Regional Atacama
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Bío - Bío
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional OHiggins
			Director Regional Maule
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
Total 29 Cargos			

Tabla 1.7.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Hacienda

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Hacienda	Dirección de Compras y Contratación Pública	I	Director Nacional
		II	Jefe División Jurídica - Convenio Marco
			Jefe División Asistencia a Clientes
			Jefe División Tecnología y Negocio
			Jefe División Personas y Gestión Institucional
	Servicio de Impuestos Internos	I	Director Nacional
	Servicio Nacional de Aduanas	I	Director Nacional
		II	Subdirector Administrativo
			Subdirector Técnico
			Subdirector de Recursos Humanos
			Subdirector Jurídico
			Subdirector de Fiscalización
			Subdirector de Informática
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Metropolitano
			Director Regional Iquique
			Director Regional de Antofagasta
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Coyhaique
			Director Regional Talcahuano
			Director Regional Punta Arenas
			Director Regional Arica y Parinacota
	Superintendencia de Casinos de Juego	I	Superintendente
		II	Jefe División Fiscalización
			Jefe/a de División Función Jurídica

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Tesorería General de la República		Jefe División Autorizaciones y Estudios
		I	Tesorero General
		II	Jefe División de Estudios y Desarrollo
			Jefe División de Operaciones
			Jefe División de Cobranzas y Quiebras
			Jefe División Jurídica
			Jefe División de Finanzas Públicas
			Jefe División Función Administración y Finanzas
			Jefe División Función Personal
			Director Regional Tesorero Metropolitano
			Director Regional Iquique
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Metropolitana Santiago Poniente
			Director Regional Metropolitana Sur
			Director Regional Metropolitana Santiago Oriente
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Maule
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
	Unidad de Análisis Financiero	I	Director
		II	Jefe División Función Inteligencia Financiera
			Jefe División Jurídica
			Jefe División Tecnología y Sistemas
	Jefe División Cumplimiento		
Total 58 Cargos			

Tabla 1.8.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-Ministerio de Interior y Seguridad Pública

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Interior y Seguridad Pública	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	I	Director
		II	Fiscal
			Administrador General
			Contador General
			Director Hospital
			Subdirector Médico Hospital
			Subdirector Administrativo Hospital
	Oficina Nacional de Emergencia	I	Director
		II	Jefe División de Protección Civil
			Jefe División Administrativo
			Jefe División de Abastecimiento
			Jefe División de Presupuesto
	Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	I	Director Nacional
		II	Jefe División de Administración y Finanzas
			Jefe División Territorial

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Jefe División Jurídica
			Jefe División Programática
			Director/a Regional Arica y Parinacota
			Director/a Regional Tarapacá
			Director/a Regional Antofagasta
			Director/a Regional Atacama
			Director/a Regional Coquimbo
			Director/a Regional Valparaíso
			Director/a Regional Metropolitano/a
			Director/a Regional O'Higgins
			Director/a Regional Maule
			Director/a Regional Bío Bío
			Director/a Regional Araucanía
			Director/a Regional Los Ríos
			Director/a Regional Los Lagos
			Director/a Regional Aysén
			Director/a Regional Magallanes
Total 32 Cargos			

Tabla 1.9.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Justicia	Defensoría Penal Pública	I	Defensor Nacional
		II	Director Administrativo Nacional
			Jefe Unidad de Evaluación, Control y Reclamaciones
			Jefe Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional
			Jefe Unidad Estudios
			Jefe Unidad Informática
			Jefe Unidad Administración y Finanzas
	Gendarmería de Chile	II	Subdirector Técnico
			Subdirector de Administración y Finanzas
	Servicio de Registro Civil e Identificación	I	Director Nacional
		II	Subdirector de Estudios y Desarrollo
			Subdirector Jurídico
			Subdirector de Operaciones
			Subdirector de Administración y Finanzas
			Director Regional Metropolitano
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Bío - Bío
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Maule
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
	Servicio Médico Legal	I	Director

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Subdirector Médico
			Subdirector Administrativo
			Secretario Ejecutivo Inst. Dr. Carlos Ybar
			Director Regional Metropolitana
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional O'Higgins
			Director Regional Maule
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
Total 48 Cargos			

Tabla 1.10.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio del Medio Ambiente

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
		I	Director/a Ejecutivo/a
			Jefe División Evaluación Ambiental y Participación Ciudadana
			Jefe División Administración y Finanzas
			Jefe División Tecnologías y Gestión de Información
			Jefe División Jurídica
			Director/a Regional Arica y Parinacota
			Director/a Regional Tarapacá
			Director/a Regional Antofagasta
			Director/a Regional Atacama
			Director/a Regional Coquimbo
			Director/a Regional Valparaíso
			Director/a Regional Metropolitano/a
			Director/a Regional O'Higgins
			Director/a Regional Maule
			Director/a Regional Bío-Bío
			Director/a Regional Araucanía
			Director/a Regional Los Ríos
			Director/a Regional Los Lagos
			Director/a Regional Aysén
			Director/a Regional Magallanes
		I	Superintendente
			Fiscal
		II	Jefe/a de División Fiscalización
			Jefe División Sanción y Cumplimiento

Tabla 1.11.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-- Ministerio de Minería

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Minería	Comisión Chilena del Cobre	I	Vicepresidente Ejecutivo
		II	Fiscal
			Director de Fiscalización
			Director de Evaluación de Inversiones y Gestión Estratégica
			Director de Estudios y Políticas Públicas
	Servicio Nacional de Geología y Minería	I	Director Nacional
		II	Subdirector Nacional de Geología
			Subdirector Nacional de Minería
Total 08 Cargos			

Tabla 1.12.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio del Deporte

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Ministerio del Deporte	Instituto Nacional de Deportes	I	Director Nacional
		II	Jefe de División Actividad Física
			Jefe de División Desarrollo
			Jefe de División Administración y Finanzas
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Metropolitana
			Director Regional Bdo. OHiggins
			Director Regional Maule
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Aysén
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
Total 19 Cargos			

Tabla 1.13.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Mujer y la Equidad de Género	Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género	I	Director Nacional
		II	Subdirector/a
			Fiscal
			Director/a Regional Arica y Parinacota
			Director/a Regional Tarapacá
			Director/a Regional Antofagasta
			Director/a Regional Atacama
			Director/a Regional Coquimbo
			Director/a Regional Valparaíso
			Director/a Regional Metropolitano/a
			Director/a Regional O'Higgins
			Director/a Regional Maule
			Director/a Regional Bío- Bío
			Director/a Regional Araucanía
			Director/a Regional Los Ríos
			Director/a Regional Los Lagos
			Director/a Regional Aysén
			Director/a Regional Magallanes

Tabla 1.14.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de OOPP

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo	
Obras Públicas	Dirección de Aeropuertos	I	Director Nacional	
		II	Jefe División de Infraestructura Aeroportuaria	
	Dirección de Arquitectura	I	Director Nacional	
		II	Subdirector/a Nacional de Arquitectura	
			Jefe/a División Edificación Pública	
			Jefe/a División Planificación y Coordinación	
	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Jefe/a División Administración		
		I	Director Nacional	
	Dirección de Obras Hidráulicas	II	Subdirector de Contabilidad y Finanzas	
		I	Director Nacional	
	Dirección de Obras Portuarias	II	Subdirector de Gestión y Desarrollo	
		II	Jefe de División Función Riego	
			Jefe División de Estudios	
	Dirección de Obras Portuarias	I	Director Nacional	
		II	Jefe División de Proyectos	
			Jefe División de Construcciones	
	Dirección de Vialidad	I	Director Nacional	
		II	Subdirector Vialidad Urbana	
			Subdirector de Desarrollo	
			Subdirector de Obras	
			Subdirector de Mantenimiento	
	Dirección General de Aguas	Subdirector de Administración		
		I	Director	
		II	Subdirector	
			Jefe División de Hidrología	
	Jefe División Estudios y Planificación			
	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Jefe División Legal		
I		Fiscal Nacional		
Instituto Nacional de Hidráulica	II	Jefe División Expropiaciones		
	I	Jefe División Legal		
Superintendencia de Servicios Sanitarios	I	Director Ejecutivo		
	II	Jefe División Técnica		
		I	Superintendente	
		II	Jefe División Auditoría	
Jefe División Jurídica				
Jefe División				
Total 36 Cargos				

Tabla 1.15.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-Ministerio de Relaciones Exteriores

Tabla 1: 07 Cargos Asignados al OEA, al OI y al OEA al OI al OEA			
--	--	--	--

Tabla 1.16.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016-Ministerio de Salud

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
------------	----------	-------	-------

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Salud	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud	I	Director
		II	Jefe Departamento de Operaciones
			Jefe Departamento Finanzas, Administración y Servicios Internos
			Jefe Departamento Técnico
			Jefe Departamento de Compras
			Jefe Departamento de Asesoría Jurídica
	Centro de Referencia de Salud de Maipú	I	Director
		II	Directivo Función Subdirector Gestión y Planificación
			Directivo Función Subdirector Médico
			Directivo Función Subdirector Administrativo
	Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente	I	Director
		II	Subdirector Médico
			Subdirector de Administración y Finanzas
	Subdirector Clínico		
	Hospital Padre Alberto Hurtado	I	Director
		II	Gerente General
			Gerente de Administración y Finanzas
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
	Instituto de Salud Pública	I	Director
		II	Jefe Departamento Laboratorio Biomédico Nacional de Referencia
			Jefe Departamento Agencia Nacional de Medicamentos
			Jefe Departamento de Salud Ocupacional
			Jefe Departamento de Salud Ambiental
			Jefe Departamento de Administración y Finanzas
	Servicio de Salud Aconcagua	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital San Juan de Dios de Los Andes
			Director Hospital San Camilo de San Felipe
			Director Hospital Psiquiátrico
			Director Hospital de Llay Llay
			Director Atención Primaria
			Subdirector Médico Hospital San Juan de Dios de Los Andes
	Subdirector Médico Hospital San Camilo de San Felipe		
	Servicio de Salud Antofagasta	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital Regional de Antofagasta
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Regional de Antofagasta
			Director Atención Primaria
			Director Hospital de Tocopilla
			Director Hospital de Calama
			Subdirector Médico Hospital Regional de Antofagasta
Jefe Departamento de Auditoría			
Servicio de Salud Araucanía Norte	I	Director Servicio de Salud	
	II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud	
		Jefe Departamento de Auditoría	
			Subdirector Administrativo Hospital de Angol

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Atención Primaria
			Director Hospital de Victoria
			Director Hospital de Angol
			Director Hospital de Traiguén
			Subdirector Médico Hospital de Victoria
	Servicio de Salud Araucanía Sur	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Dr. Hernán Henríquez
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Dr. Hernán Henríquez
			Subdirector Médico Hospital Dr. Hernán Henríquez
			Director Atención Primaria
			Director Hospital de Villarrica
			Director Hospital de Nueva Imperial
			Director Hospital de Pitrufquén
			Director Hospital de Lautaro
	Servicio de Salud Arauco	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Atención Primaria
	Servicio de Salud Arica	II	Director Hospital de Curanilahue
			Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital Dr. Juan Noé Crevani de Arica
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Dr. Juan Noé Crevani de Arica
			Subdirector Médico Hospital Dr. Juan Noé Crevani de Arica
	Servicio de Salud Atacama	I	Director Servicio de Salud
		II	Director Atención Primaria
			Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital San José del Carmen de Copiapó
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital San José del Carmen de Copiapó
			Director Hospital Provincial del Huasco
			Subdirector Médico Hospital San José del Carmen de Copiapó
	Servicio de Salud Aysén	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Médico Hospital Provincial del Huasco
			Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Puerto Aysén
	Servicio de Salud Bío - Bío	II	Director Hospital de Coyhaique
			Director Atención Primaria
			Subdirector Médico Hospital Dr. Víctor Ríos Ruiz de Los Ángeles
			Director Hospital Dr. Víctor Ríos Ruiz de Los Ángeles
			Subdirector Médico Hospital Dr. Víctor Ríos de Los Ángeles
		I	Director Servicio de Salud
	Servicio de Salud Chiloé	I	Director Servicio de Salud

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
		II	Director Hospital de Castro
			Director Hospital de Ancud
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Director Hospital de Quellón
			Subdirector Médico Hospital de Ancud
			Subdirector Médico Hospital de Castro
	Servicio de Salud Concepción	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Guillermo Grant Benavente
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Guillermo Grant Benavente
			Subdirector Médico Hospital Guillermo Grant Benavente
			Director Hospital de Coronel
			Director Hospital Traumatológico
			Director Hospital de Lota
			Director Atención Primaria
	Servicio de Salud Coquimbo	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital La Serena
			Director Hospital de Coquimbo
			Director Hospital Illapel
			Director Hospital Ovalle
			Subdirector Médico Hospital La Serena
			Subdirector Médico Hospital de Coquimbo
	Servicio de Salud Iquique	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Ernesto Torres Galdames de Iquique
			Subdirector Médico Hospital de Iquique
	Servicio de Salud Magallanes	II	Director Hospital Comunitario de Salud de Alto Hospicio
	Servicio de Salud Maule	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital de Talca
			Subdirector Administrativo Hospital de Curicó
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Talca
			Director Hospital de Curicó
			Director Hospital de Linares
			Subdirector Médico Hospital de Talca
			Subdirector Médico Hospital de Curicó
			Director Hospital de Cauquenes
			Director Hospital de Parral
			Subdirector Médico Hospital de Linares
			Director Hospital de Constitución
	Servicio de Salud Metropolitano Central	I	Director Servicio de Salud

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Clínico San Borja Arriaran
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Urgencia Asistencia Pública
			Director Hospital Clínico San Borja Arriarán
			Subdirector Médico Hospital de Urgencia Asistencia Pública
			Subdirector Médico Hospital Clínico San Borja Arriaran
			Director Atención Primaria
	Servicio de Salud Metropolitano Norte	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital San José
			Director Hospital Roberto del Río
			Director Instituto Psiquiátrico
			Director Instituto Nacional del Cáncer
			Director Atención Primaria
			Subdirector Médico Hospital San José
			Subdirector Médico Hospital Roberto del Río
			Subdirector Médico Hospital Instituto Psiquiátrico
	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital San Juan de Dios
			Subdirector Administrativo Hospital Dr. Félix Bulnes Cerda
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital San Juan de Dios
			Director Hospital Dr. Félix Bulnes Cerda
			Director Instituto Traumatológico
			Subdirector Médico Hospital San Juan de Dios
			Subdirector Médico Hospital Dr. Félix Bulnes Cerda
			Director Atención Primaria
			Director Hospital de Melipilla
			Director Hospital de Talagante
			Director Hospital de Peñaflor
			Director Hospital de Curacavi
			Subdirector Médico Hospital de Melipilla
			Subdirector Médico Hospital de Peñaflor
			Subdirector Médico Hospital de Talagante
			Subdirector Médico Instituto Traumatológico
	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital del Salvador
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital del Salvador
			Subdirector Médico Hospital del Salvador
			Director Hospital Luís Calvo Mackenna
			Director Hospital Instituto de Neurocirugía
			Director Hospital Instituto Nacional del Tórax
			Director Hospital de Geriatria
			Director Hospital Instituto de Rehabilitación P.A.C
			Subdirector Médico Hospital Luís Calvo Mackenna

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Subdirector Médico Hospital Instituto de Neurocirugía
			Subdirector Médico Hospital Instituto Nacional del Tórax
		II	Director Hospital Dr. Luís Tisné
	Servicio de Salud Metropolitano Sur	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Barros Luco
			Subdirector Administrativo Hospital Exequiel González
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Barros Luco
			Subdirector Médico Hospital Barros Luco
			Director Atención Primaria
			Director Hospital Exequiel González
			Director Hospital El Pino
			Director Hospital San Luís de Buin
			Director Hospital de mediana complejidad Psiquiátrico El Peral
			Director Hospital Lucio Córdova
			Subdirector Médico Hospital Exequiel González
	Servicio de Salud Metropolitano Suroriente	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Dr. Sotero del Río
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Dr. Sotero del Río
			Subdirector Médico Hospital Dr. Sotero del Río
			Director Hospital de San José del Maipo
			Director Atención Primaria
	Servicio de Salud Ñuble	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Herminda Martín de Chillán
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Herminda Martín de Chillán
			Subdirector Médico Hospital Herminda Martín de Chillán
	Servicio de Salud O'Higgins	II	Director Atención Primaria
			Director Hospital de San Carlos
			Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital de Rancagua
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Rancagua
			Director Hospital de San Fernando
			Subdirector Médico Hospital de Rancagua
			Director Atención Primaria
	Servicio de Salud Osorno	II	Director Hospital de Santa Cruz
			Subdirector Médico Hospital San Fernando
			Subdirector Médico Hospital Base de Osorno
			Director Hospital Base de Osorno
		I	Director Servicio de Salud

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Director Atención Primaria
			Director Hospital de Río Negro
			Director Hospital de Purranque
	Servicio de Salud Reloncaví	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital de Puerto Montt
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Puerto Montt
			Subdirector Médico Hospital de Puerto Montt
	Servicio de Salud Talcahuano	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital de Las Higueras
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Las Higueras
			Subdirector Médico Hospital de Las Higueras
			Director Atención Primaria
	Servicio de Salud Valdivia	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital de Valdivia
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital de Valdivia
	Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Jefe Departamento de Auditoría
			Subdirector Administrativo Hospital Carlos Van Buren
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Carlos Van Buren
			Subdirector Médico Hospital Carlos Van Buren
			Director Hospital Claudio Vicuña
			Director Hospital Eduardo Pereira
			Director Hospital Psiquiátrico del Salvador
			Director Atención Primaria
			Subdirector Médico Hospital Eduardo Pereira
			Subdirector Médico Hospital Claudio Vicuña
	Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	I	Director Servicio de Salud
		II	Subdirector Administrativo Servicio de Salud
			Subdirector Administrativo Hospital Gustavo Fricke
			Subdirector Médico Servicio de Salud
			Director Hospital Gustavo Fricke
			Subdirector Médico Hospital Gustavo Fricke
			Director Atención Primaria
			Director Hospital de Quillota
			Director Hospital de Quilpué
			Director Hospital de Calera
			Director Hospital Santo Tomás de Limache
			Subdirector Médico Hospital Quillota
	Superintendencia de Salud	I	Superintendente
		II	Intendente de Fondos y Seguros Previsionales de Salud
			Intendente de Prestadores
			Fiscal
			Jefe Departamento de Control y Fiscalización

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Jefe Departamento de Gestión de Recursos Humanos Financieros y Tecnológicos
			Jefe Departamento de Estudios y Desarrollo
			Jefe Departamento Función: Desarrollo Corporativo
Total 324 Cargos			

Tabla 1.17.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio del Trabajo y Previsión Social

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Trabajo y Previsión Social	Dirección General de Crédito Prendario	I	Director Nacional
		II	Jefe Departamento Jurídico
			Jefe Departamento de Crédito
	Instituto de Previsión Social	I	Director Nacional
		II	Jefe Departamento de Personas
			Jefe División Jurídica
			Jefe División Informática
			Jefe Departamento Gestión de Beneficios
			Jefe Departamento de Auditoría
			Director Regional Tarapacá
			Director Regional Antofagasta
			Director Regional Atacama
			Director Regional Coquimbo
			Director Regional Aysén
			Subdirector de Sistemas de Información y de Administración
			Director Regional Metropolitana
			Director Regional Valparaíso
			Director Regional Bío-Bío
			Director Regional Bdo. O'Higgins
			Director Regional Maule
			Director Regional Araucanía
			Director Regional Los Lagos
			Director Regional Magallanes
			Director Regional Arica y Parinacota
			Director Regional Los Ríos
			Subdirector de Servicios al Cliente
			Jefe División Atención de Clientes
			Jefe División Beneficios
			Jefe Departamento Gestión de Pagos
			Jefe Departamento Gestión de Información Previsional
			Jefe Departamento Atención Presencial
			Jefe Departamento Desarrollo y Control
			Jefe División de Planificación y Desarrollo
			Pendiente
	Instituto de Seguridad Laboral	I	Director Nacional
		II	Jefe División de Operaciones
			Jefe División Finanzas y Administración
			Jefe Departamento Jurídico
	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	II	Jefe Departamento Clientes y Entornos
			Director Nacional
			Jefe Departamento Capacitación a Personas
			Jefe Departamento Jurídico
			Jefe Departamento Administración y Finanzas
			Jefe Departamento Empleo y Capacitación en Empresas

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo		
			Director Regional Antofagasta		
			Director Regional Valparaíso		
			Director Regional Metropolitana		
			Director Regional Maule		
			Director Regional Bío-Bío		
			Director Regional Tarapacá		
			Director Regional Atacama		
			Director Regional Coquimbo		
			Director Regional Bdo. O'Higgins		
			Director Regional Araucanía		
			Director Regional Los Lagos		
			Director Regional Aysén		
			Director Regional Magallanes		
			Director Regional Arica y Parinacota		
			Director Regional Los Ríos		
			Jefe Departamento Desarrollo y Regulación de Mercado		
	Superintendencia de Pensiones	I	Superintendente		
		II	Fiscal		
			Intendente de Regulación de Prestadores Públicos y Privados		
			Intendente de Fiscalización de Prestadores Públicos y Privados		
			Jefe División Desarrollo Normativo		
			Jefe División Atención y Servicios al Usuario		
			Jefe División de Comisiones Médicas y Ergonómica		
			Jefe División de Estudios		
			Jefe División Financiera		
			Jefe División Control de Instituciones		
			Jefe División		
			Jefe División		
			Superintendencia de Seguridad Social	I	Superintendente
				II	Intendente de Seguridad y Salud en el Trabajo
	Intendente de Beneficios Sociales				
	Fiscal				
Total 76 Cargos					

Tabla 1.18.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Transportes y Telecomunicaciones	Junta de Aeronáutica Civil	I	Secretario General
		II	Jefe Departamento Legal
Total 02 Cargos			

Tabla 1.19.: Cargos adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016- Ministerio de Vivienda y Urbanismo

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Vivienda y Urbanismo	Parque Metropolitano	I	Director
		II	Jefe División Jurídica
			Jefe División Técnica
			Jefe División Parques y Jardines
			Jefe División Zoológico
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Antofagasta	I	Director Regional SERVIU Antofagasta
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Arica y Parinacota	I	Director Regional SERVIU Arica y Parinacota

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Atacama	I	Director Regional SERVIU Atacama
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Aysén	I	Director Regional SERVIU Aysén
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región O'Higgins	I	Director Regional SERVIU O'Higgins
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Coquimbo	I	Director Regional SERVIU Coquimbo
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de la Araucanía	I	Director Regional SERVIU Araucanía
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Los Lagos	I	Director Regional SERVIU Los Lagos
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Bío-Bío	I	Director Regional SERVIU Bío-Bío
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Maule	I	Director Regional SERVIU Maule
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Los Ríos	I	Director Regional SERVIU Los Ríos
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Magallanes	I	Director Regional SERVIU Magallanes
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Metropolitana	I	Director Regional SERVIU Región Metropolitana
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Tarapacá	I	Director Regional SERVIU Tarapacá
	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Valparaíso	I	Director Regional SERVIU Valparaíso
	Total 20 Cargos		

ANEXO 2: Cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, por ministerio, al 31 de diciembre de 2016.

Tabla 2.1.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Agricultura

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Agricultura	Subsecretaría de Agricultura	II	Gerente
Total 01 Cargos			

Tabla 2.2.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Bienes Nacionales

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Bienes Nacionales	Subsecretaría de Bienes Nacionales	II	Gerente
Total 01 Cargos			

Tabla 2.3.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Desarrollo Social.

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Desarrollo Social	Subsecretaría de Servicio Sociales	II	Gerente
			Fiscal
Total 02 Cargos			

Tabla 2.4.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Economía, Fomento y Turismo	Corporación de Fomento a la Producción	II	Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Gerente
			Fiscal

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Fiscalía Nacional Económica	I	Fiscal Nacional Económico
	Subsecretaría de Economía y empresas de menor tamaño	II	Jefes/a Programas
	Subsecretaría de Pesca y Acuicultura		Jefes/a Programas
Total 14 Cargos			

Tabla 2.5.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Educación

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Educación	Agencia de la Calidad de la Educación	I	Consejero
			Consejero
			Consejero
			Consejero
			Consejero
	Consejo Nacional de Educación	I	Consejero
			Consejero
			Consejero
			Consejero
			Consejero
			Consejero
	Subsecretaría de Educación	II	Jefes/a Programas
			Gerente
Total 13 Cargos			

Tabla 2.6.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Energía

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Energía	Subsecretaría de Energía	II	Jefes/a Programas
Total 01 Cargos			

Tabla 2.7.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Hacienda

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Hacienda	Subsecretaría de Hacienda	I	Jefe/a de la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros
		II	Jefes/a Programas
			Jefes/a Programas
			Gerente
Total 04 Cargos			

Tabla 2.8.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio del Interior y Seguridad Pública

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Interior y Seguridad Pública	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	II	Jefes/a Programas
			Jefes/a Programas
			Jefes/a Programas
	Subsecretaría del Interior	II	Jefes/a Programas

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Subsecretaría Prevención del Delito	II	Jefes/a Programas
Total 05 Cargos			

Tabla 2.9.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Minería

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Minería	Corporación Nacional del Cobre	I	Director
			Director
			Director
			Director
Total 04 Cargos			

Tabla 2.10.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de OOPP

Tabla 2.1.1. Cargos no docentes al CNDA al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de OOPP			
Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Obras Públicas	Subsecretaría de Obras Públicas	I	Integrante Panel Técnico Concesiones OOPP
			Integrante Panel Técnico Concesiones OOPP
			Integrante Panel Técnico Concesiones OOPP
			Integrante Panel Técnico Concesiones OOPP
			Integrante Panel Técnico Concesiones OOPP
Total 05 Cargos			

Tabla 2.11.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio de Salud

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Salud	Subsecretaría de Redes Asistenciales	II	Gerente
Total 01 Cargos			

Tabla 2.12.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Secretaria General de la Presidencia	Subsecretaría General de la Presidencia	II	Jefes/a Programas
			Jefes/a Programas
Total 02 Cargos			

Tabla 2.13.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Municipalidades

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Municipalidades	Municipalidad de Alto Hospicio	II	Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Angol		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Arauco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Arica		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Bulnes		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cabildo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cabrero		Jefe Departamento de Administración de Educación

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Municipal
	Municipalidad de Calbuco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Caldera		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Canela		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cañete		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Carahue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cartagena		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Casablanca		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Catemu		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cauquenes		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cerrillos		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Chanco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Chañaral		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Chépica		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Chiguayante		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Chillán		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Chimbarongo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Codegua		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Coelemu		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Coihueco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Colbún		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Collipulli		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Coltauco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Combarbalá		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Concepción		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Concón		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Constitución		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Copiapó		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Coquimbo		Jefe de Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Coronel		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Municipalidad de Coyhaique		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Cunco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Curacautín		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Curacaví		Director del Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Curanilahue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Curepto		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Curicó		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Diego de Almagro		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Doñihue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de El Bosque		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de El Carmen		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de El Monte		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de El Quisco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Estación Central		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Florida		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Freire		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Fresia		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Frutillar		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Futrono		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Galvarino		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Gorbea		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Graneros		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Hijuelas		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Hualaihué		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Hualañé		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Hualpén		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Hualqui		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Huasco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Huechuraba		Jefe de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Illapel		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Municipalidad de Independencia		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de La Calera		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de La Cisterna		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de La Granja		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de La Ligua		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de La Pintana		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de La Unión		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lago Ranco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Laja		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lanco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Las Cabras		Director/a del Departamento de Educación Municipal
	Municipalidad de Lautaro		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lebu		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Limache		Jefe del Departamento de Educación Municipal de Limache
	Municipalidad de Linares		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Llanquihue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Llay Llay		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lo Barnechea		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lo Espejo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Loncoche		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Longaví		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lonquimay		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Los Álamos		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Los Andes		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Los Ángeles		Director/a del Departamento de Educación Municipal
	Municipalidad de Los Lagos		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Los Muermos		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Los Vilos		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lota		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Lumaco		Director del Departamento de Educación Municipal
	Municipalidad de Machalí		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Municipalidad de Malloa		Jefe Departamento de Educación Municipal de Malloa
	Municipalidad de Mariquina		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Maule		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Maullín		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Mejillones		Jefe del Departamento de Educación Municipal de Mejillones
	Municipalidad de Molina		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Monte Patria		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Mulchén		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Nacimiento		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Nancagua		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Negrete		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Nueva Imperial		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Ñiquén		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Olivar		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Olmué		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Osorno		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Ovalle		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Padre Hurtado		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Padre Las Casas		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Paillaco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Paine		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Palmilla		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Parral		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pelluhue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pemuco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Penco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Peñaflor		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Peralillo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Peumo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Municipalidad de Pichidegua		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pichilemu		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pinto		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pitrufquén		Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal de Pitrufquén
	Municipalidad de Puchuncaví		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Pucón		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Puerto Aysén		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Puerto Montt		Jefe de la Dirección de Educación Municipal
	Municipalidad de Puerto Varas		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Purén		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Purranque		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Putaendo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Puyehue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quilicura		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quilleco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quillón		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quillota		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quinta de Tilcoco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quintero		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Quirihue		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Recoleta		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Rengo		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Requinoa		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Retiro		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Río Bueno		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Río Claro		Director/a del Departamento de Educación Municipal
	Municipalidad de Río Negro		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Romeral		Director/a del Departamento de Educación Municipal
	Municipalidad de Sagrada Familia		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Salamanca		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San		Jefe Departamento de Administración de Educación

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Antonio		Municipal
	Municipalidad de San Carlos		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Clemente		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Esteban		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Felipe		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Francisco de Mostazal		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Ignacio		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Javier		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Nicolás		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Pedro		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Pedro de Atacama		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Pedro de la Paz		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de San Ramón		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Santa Bárbara		Director/a del Departamento de Educación Municipal
	Municipalidad de Santa Cruz		Director del Departamento de Educación Municipalizada
	Municipalidad de Santiago		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Talca		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Talcahuano		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Taltal		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Temuco		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Teno		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Tierra Amarilla		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Tirúa		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Tocopilla		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Tomé		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Traiguén		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Tucapel		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Valdivia		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Vallenar		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Victoria		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Vicuña		Jefe Departamento de Administración de Educación

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Municipal
	Municipalidad de Vilcún		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Villa Alegre		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Villarrica		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Vitacura		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Yerbabuenas		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Yumbel		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
	Municipalidad de Yungay		Jefe Departamento de Administración de Educación Municipal
Total 195 Cargos			

Tabla 2.14.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – Tribunales Tributarios y Aduaneros

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Tribunales Tributarios y Aduaneros	Cuarto Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana	I	Juez Tributario Cuarto Tribunal Metropolitano
	Cuarto Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Juez Tributario Cuarto Tribunal Metropolitano
	Cuarto Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Secretario Abogado Cuarto Tribunal Metropolitano
	Primer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Juez Tributario y Aduanero Primer Tribunal Metropolitano
	Primer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Secretario Abogado Tributario Primer Tribunal Metropolitano
	Primer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Secretario Abogado Aduanero Primer Tribunal Metropolitano
	Segundo Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Juez Tributario y Aduanero Segundo Tribunal Metropolitano
	Segundo Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Secretario Abogado Segundo Tribunal Metropolitano
	Tercer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Juez Tributario y Aduanero Tercer Tribunal Metropolitano
	Tercer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana		Secretario Abogado Aduanero Tercer Tribunal Metropolitano
	Tribunal Tributario Aduanero Región Antofagasta		Juez Tributario y Aduanero Región Antofagasta
	Tribunal Tributario Aduanero Región Antofagasta		Secretario Abogado Región Antofagasta
	Tribunal Tributario Aduanero Región Araucanía		Juez Tributario y Aduanero Región Araucanía
	Tribunal Tributario Aduanero Región Araucanía		Secretario Abogado Región Araucanía
	Tribunal Tributario Aduanero Región Arica y Parinacota		Juez Tributario y Aduanero Región Arica y Parinacota
	Tribunal Tributario Aduanero Región Arica y Parinacota		Secretario Abogado Región Arica y Parinacota
	Tribunal Tributario Aduanero Región Atacama		Juez Tributario y Aduanero Región Atacama
	Tribunal Tributario Aduanero Región Atacama		Secretario Abogado Región Atacama
	Tribunal Tributario Aduanero Región Aysén		Juez Tributario y Aduanero Región Aysén

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
	Tribunal Tributario Aduanero Región Aysén		Secretario Abogado Región Aysén
	Tribunal Tributario Aduanero Región Bío-Bío		Juez Tributario y Aduanero Región Bío-Bío
	Tribunal Tributario Aduanero Región Bío-Bío		Secretario Abogado Región Bío-Bío
	Tribunal Tributario Aduanero Región Coquimbo		Juez Tributario y Aduanero Región Coquimbo
	Tribunal Tributario Aduanero Región Coquimbo		Secretario Abogado Región Coquimbo
	Tribunal Tributario Aduanero Región Los Lagos		Juez Tributario y Aduanero Región Los Lagos
	Tribunal Tributario Aduanero Región Los Lagos		Secretario Abogado Región Los Lagos
	Tribunal Tributario Aduanero Región Los Ríos		Juez Tributario y Aduanero Región Los Ríos
	Tribunal Tributario Aduanero Región Los Ríos		Secretario Abogado Región Los Ríos
	Tribunal Tributario Aduanero Región Magallanes		Juez Tributario y Aduanero Región Magallanes
	Tribunal Tributario Aduanero Región Magallanes		Secretario Abogado Región Magallanes
	Tribunal Tributario Aduanero Región Maule		Juez Tributario y Aduanero Región Maule
	Tribunal Tributario Aduanero Región Maule		Secretario Abogado Región Maule
	Tribunal Tributario Aduanero Región O'Higgins		Juez Tributario y Aduanero Región O'Higgins
	Tribunal Tributario Aduanero Región O'Higgins		Secretario Abogado Región O'Higgins
	Tribunal Tributario Aduanero Región Tarapacá		Juez Tributario y Aduanero Región Tarapacá
	Tribunal Tributario Aduanero Región Tarapacá		Secretario Abogado Tributario Región Tarapacá
	Tribunal Tributario Aduanero Región Tarapacá		Secretario Abogado Aduanero Región Tarapacá
	Tribunal Tributario Aduanero Región Valparaíso		Juez Tributario y Aduanero Región Valparaíso
	Tribunal Tributario Aduanero Región Valparaíso		Secretario Abogado Tributario Región Valparaíso
	Tribunal Tributario Aduanero Región Valparaíso		Secretario Abogado Aduanero Región Valparaíso
Total 40 Cargos			

Tabla 2.15.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Congreso Nacional

Tabla 1: Cronograma de actividades de GADP, año 1 de desarrollo de 2016 - Congreso Nacional			
Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Sin Ministerio	Congreso Nacional	I	Abogado
			Contador Auditor
			Profesional Especialista en Auditoría
Total 03 Cargos			

Tabla 2.16.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Tribunales Ambientales

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Sin Ministerio	Primer Tribunal Ambiental	I	Ministro/a Titular Abogado/a

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
			Ministro/a Titular Abogado/a
			Ministro/a Titular Licenciado/a en Ciencias
			Ministro/a Suplente Abogado/a
			Ministro/a Suplente Licenciado/a en Ciencias
	Segundo Tribunal Ambiental	I	Ministro/a Titular Abogado
			Ministro/a Titular Abogado
			Ministro/a Titular Licenciado en Ciencias
			Ministro Suplente Abogado
			Ministro Suplente Licenciado en Ciencias
	Tercer Tribunal Ambiental	I	Ministro/a Titular Abogado/a
			Ministro/a Titular Abogado/a
			Ministro/a Titular Licenciado/a en Ciencias
			Ministro/a Suplente Abogado/a
			Ministro/a Suplente Licenciado/a en Ciencias
Total 15 Cargos			

Tabla 2.17.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Consejo para la Transparencia

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Sin Ministerio	Consejo para la Transparencia	I	Director General
			Director de Informática
			Director Jurídico
			Director de Administración y Finanzas
			Director de Estudios
			Director de Fiscalización
Total 06 Cargos			

Tabla 2.18.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 - Instituto de Derechos Humanos

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Sin Ministerio	Instituto Nacional de Derechos Humanos	I	Directivo Unidad de Estudios
			Directivo Unidad de Educación y Promoción
			Directivo Unidad de Jurídica y Judicial
			Directivo Unidad de Administración
			Directivo Unidad de Colaboración y Atención a la Ciudadanía
			Jefe Regional Región de Valparaíso
			Jefe Regional Región de Los Lagos
			Jefe Regional Región de Arica y Parinacota
			Jefe Regional Región de Antofagasta
			Jefe Regional Región de Bío-Bío
			Jefe Regional Región de Araucanía
			Jefe Regional Región de Tarapacá
			Jefe Regional Región de Coquimbo

			Jefe Regional Región de Los Ríos
			Jefe Regional Región de Magallanes
			Jefe/a de la Unidad de Auditoría Interna
Total 16 Cargos			

Tabla 2.19.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 –Servicio Electoral

Tabla 2.16.11. Cargos no docentes al CNR al 31 de diciembre de 2016 - Servicio Electoral			
Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Sin Ministerio	Servicio Electoral	I	Director
		II	Sub Director Control del Gasto y Financiamiento Electoral
			Jefe División Gestión Interna
			Jefe de División de Registros y Padrón Electoral
			Jefe División
			Director Regional de Arica y Parinacota
			Director Regional de Tarapacá
			Director Regional de Antofagasta
			Director Regional de Atacama
			Director Regional de Coquimbo
			Director Regional de Valparaíso
			Director Regional de Metropolitana
			Director Regional de O'Higgins
			Director Regional de Maule
			Director Regional de Bío Bío
			Director Regional de Araucanía
			Director Regional de Los Ríos
			Director Regional de Los Lagos
			Director Regional de Aysén
			Director Regional de Magallanes y la Antartica Chilena
			Subdirector de Partidos Políticos
			Subdirector de Registro, Inscripciones y Acto Electoral
			Sin denominación
			Sin denominación
			Sin denominación
		Sin denominación	
		Sin denominación	
Total 16 Cargos			

Tabla 2.20.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – Ministerio del Trabajo y Previsión Social

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Trabajo y Previsión Social	Subsecretaría del Trabajo	II	Gerente
Total 01 Cargos			

Tabla 2.21.: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 –Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones

Telecomunicaciones			
Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Transportes y Telecomunicaciones	Subsecretaría de Transportes	II	Gerente
			Gerente
	Panel de Expertos de Transportes	I	Integrante Panel de Expertos
			Integrante Panel de Expertos
			Suplente Panel de Expertos
Total 05 Cargos			

Tabla 2.22: Cargos no adscritos al SADP al 31 de diciembre de 2016 – Ministerio de Vivienda y Urbanismo

Ministerio	Servicio	Nivel	Cargo
Vivienda y Urbanismo	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	II	Gerente
Total 01 Cargos			

Servicio Civil



@ServicioCivilCL