

# EVALUACIÓN DE DIFERENCIAS EN EL PERFIL CURRICULAR DE ALTOS DIRECTIVOS

---

**ANTES Y DESPUÉS DE LA CREACIÓN DEL  
SISTEMA ADP**

OCTUBRE DE 2019



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
OBJETIVO Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO .....	4
MARCO CONCEPTUAL.....	4
<b>Misión del Sistema de Alta Dirección Pública: Dotar al Estado de Directivos de Excelencia</b> .4	
<b>Selección de Altos Directivos Públicos: Evaluación del Mérito</b> .....	5
<b>Tendencias en el Mercado Laboral: Profesionalización y Aumento de la Participación Femenina</b> .....	5
<b>Segregación por Género: Desigualdad entre Hombres y Mujeres en el Mercado Laboral</b> ....	7
<b>Selección de personas y Diversidad laboral: La Difícil Elección de los Métodos más Justos y Efectivos</b> .....	7
<b>Mérito y Diversidad: Un Procesos Basado en el Mérito <i>no</i> Asegura la Diversidad de Género</b> .....	8
MARCO METODOLÓGICO .....	10
<b>Criterios de inclusión de la muestra</b> .....	10
<b>Fuentes de información</b> .....	10
<b>Variables</b> .....	11
Variables no calculadas .....	11
Variables calculadas .....	11
<b>Estrategias de Análisis</b> .....	12
RESULTADOS.....	14
<b>Descripción de los datos</b> .....	14
<b>Experiencia laboral</b> .....	17
<b>Formación</b> .....	24
<b>Otras variables relevantes</b> .....	38
<b>Profundización en sector Salud</b> .....	48
Experiencia laboral .....	49
Formación.....	51
Otras variables relevantes.....	59
CONCLUSIONES.....	63
<b>Conclusiones sobre experiencia laboral</b> .....	63
<b>Conclusiones sobre formación</b> .....	63
<b>Conclusiones sobre otras variables relevantes</b> .....	65
Género.....	65
Sector Origen.....	67
Edad.....	67
<b>Profundización en sector Salud</b> .....	68
<b>Conclusiones generales</b> .....	69
<b>Referencias</b> .....	72

# INTRODUCCIÓN

Una de las misiones centrales de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) es el fortalecimiento de la función pública, a través de la selección, gestión y desarrollo de los altos directivos públicos. Desde su creación en el año 2003, la DNSC se ha propuesto ser un socio estratégico en la gestión directiva, incorporando iniciativas que aseguren una selección de los altos directivos basadas en el mérito y grado de profesionalización necesarios de quienes ocupan los altos cargos en las organizaciones públicas.

Como parte de su quehacer, la DNSC se ha propuesto evaluar la efectividad de las distintas iniciativas implementadas con este propósito. Es con este objetivo que el presente estudio busca identificar el impacto del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en el perfil de los Altos Directivos Públicos desde su implementación en el año 2004.

Como se señala en el sitio web del Servicio Civil, El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) tiene como objetivo dotar a las instituciones de gobierno —a través de concursos públicos y transparentes— de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad” (Servicio Civil, 2019). Así, en el marco de la modernización del Estado Chileno, el establecimiento del sistema ADP busca privilegiar “la idoneidad y el mérito como requisitos básicos para ocupar cargos en el Estado”, basándose “en principios y valores como el mérito, transparencia, confidencialidad y no discriminación” (Espinoza, 2017).

Considerando el tránsito desde un mecanismo de decisión discrecional hacia uno con foco en la idoneidad y el mérito, el presente estudio busca explorar si, desde una mirada centrada en las trayectorias profesionales y académicas, ha existido un cambio y, específicamente, una mejora en el perfil de los Altos Directivos Públicos del Estado de Chile. Para estos efectos, el presente informe aborda los cambios curriculares de Altos Directivos Públicos que resultan de la implementación del SADP en términos de experiencia laboral, formación académica y otras características relevantes, tales como la edad y el género de los nombramientos.

La relevancia de este estudio tiene directa relación con el rol crucial que juegan los Altos Directivos Públicos en la gestión y liderazgo de los distintos servicios del Estado de Chile. En este sentido, el presente informe busca ser un insumo relevante para la ejecución de cambios en los aspectos identificados como focos de preocupación, particularmente aquellos que puedan ir en contra de la calidad profesional de los directivos seleccionados o de los valores que el Servicio buscar promover. Asimismo, se espera que este estudio de cuenta del impacto que ha tenido en el perfil curricular tanto el establecimiento del sistema, como las mejoras que han sido incorporadas de manera posterior.

Este informe da cuenta de los principales hallazgos del estudio. El informe se compone de 5 secciones, sin contar la introducción. La primera de estas expone el objetivo y las preguntas de investigación del presente estudio. A continuación, se presenta el Marco Conceptual, en que se desarrollan los principales lineamientos teóricos del estudio respecto de los procesos de selección basados en el mérito, la profesionalización y su relación con la representación de la población, particularmente en términos de género.

Una tercera sección expone los aspectos metodológicos del estudio, describiendo el proceso de construcción de la muestra, las variables consideradas y las estrategias de análisis que se utilizaron. Las últimas dos secciones corresponden, respectivamente, a los resultados del estudio y las conclusiones.

## OBJETIVO Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO

El estudio tiene como objetivo principal evaluar el cambio del perfil profesional de los Altos Directivos Públicos antes y después de la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (2003), específicamente, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). A su vez, el estudio está guiado por las siguientes preguntas:

1. ¿Existe algún cambio en el grado de profesionalización de los Altos Directivos Públicos previos y los posteriores a la creación del sistema ADP?
2. De existir cambios, ¿en qué variables se observan? ¿Presentan una mejora en el perfil?
3. ¿Existe alguna tendencia dentro del período posterior a la creación de ADP?
4. ¿Existen diferencias relevantes entre alguna cohorte particular (Servicios, Ministerios, fechas, entre otros)?

## MARCO CONCEPTUAL

### Misión del Sistema de Alta Dirección Pública: Dotar al Estado de Directivos de Excelencia

La Dirección Nacional del Servicio Civil tiene por misión “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” (Ley N° 19.882 del 23 de junio de 2003). Mediante una de las subdirecciones del Servicio Civil, el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), busca dotar a las instituciones del Estado de Altos Directivos de excelencia, por medio de procesos estandarizados de reclutamiento y selección, que aseguren la incorporación de profesionales al servicio público en base a los méritos.

Uno de los atributos presentes en el perfil del Alto Directivo Público es el de “Experiencia y Conocimientos”, éste se define como “los conocimientos específicos necesarios para realizar una buena gestión” (Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos, 2016). La evaluación de la formación, experiencia y conocimientos previos resulta relevante de incorporar en la selección de Altos Directivos Públicos, especialmente en aquellos cargos donde el componente técnico constituye un importante predictor de desempeño en el puesto de trabajo.

## Selección de Altos Directivos Públicos: Evaluación del Mérito

La selección de personas corresponde al proceso por el cual se determina qué candidato(s) elegir para un cargo particular dentro de una organización, desde la predicción del desempeño que cada candidato ha de tener en ese contexto organizacional y en un determinado puesto de trabajo (*Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2018). Por tanto, el proceso de selección busca, a partir de la predicción de desempeño que se espera de cada candidato en determinado contexto organizacional y puesto de trabajo, seleccionar a la persona más idónea.

Específicamente, la gestión y administración de procesos de selección de Altos Directivos Públicos debe cumplir el objetivo de dotar al Estado de personas idóneas y competentes, siendo un elemento clave para lograr la profesionalización de la función pública la imparcialidad. De acuerdo a Iacoviello y Essayag (2011), la imparcialidad debe ser la consecuencia directa de una designación que haya considerado no solo las credenciales, sino también las competencias personales, sociales e institucionales para cubrir cierto puesto de trabajo. En este sentido, se requiere de una función pública profesional, sujeta a reclutamiento en base a competencias, implementado por vías transparentes y competitivas para asegurar la selección en base al mérito.

La valoración del mérito de los candidatos, basada en la cuantificación de la experiencia, la educación y la formación, es uno de los métodos más utilizados por las Administraciones Públicas y, en menor medida, por las empresas privadas en sus procesos de selección y movilidad interna (Alonso, Táuriz & Choragwicka, 2009). Esta evaluación, se basa en el supuesto de que la experiencia previa en el puesto y la formación se relacionan positivamente con el futuro desempeño en el trabajo, apoyándose en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada (Ash, Johnson, Levine y McDaniel, 1989).

La incorporación de mejores prácticas de selección en los servicios civiles de la UE se ha vinculado con una alta probabilidad de mejorar el perfil de los seleccionados (Van-Biesen, 2006). Lo anterior, porque la inclusión de procesos de selección basados en mérito, hace más probable el aumento de calidad de los profesionales contratados. Sin embargo, este resultado no está garantizado en ningún contexto. Tampoco se encuentra asegurado un resultado “justo” en términos de diversidad o representación de minorías (*Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2018).

## Tendencias en el Mercado Laboral: Profesionalización y Aumento de la Participación Femenina

En años recientes, los cambios en la sociedad y en el mercado del trabajo han llevado a una mayor diversidad en la fuerza de trabajo a nivel mundial. Por ejemplo, ha habido un aumento de la participación de la mujer en posiciones de liderazgo, ha aumentado el porcentaje de población envejeciendo y se observa una mayor variedad de grupos étnicos (Salgado, Moscoso, García-Izquierdo & Anderson, 2017).

Asimismo, el mercado laboral chileno ha experimentado variaciones. A este respecto, Carrillo, Espinoza y Valenzuela (2018) señalan que uno de los hitos más relevantes en el crecimiento de la población activa en los últimos 25 años ha sido la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo, aumentando alrededor de un 20% la participación femenina entre el año

1990 y 2015. Junto con lo anterior, el aumento de la cobertura educacional ha sido significativo en los últimos 25 años, observándose un mayor acceso a la educación superior desde el año 2006 en adelante, con un crecimiento en las matrículas de primer año en un 56% (Carrillo, Espinoza y Valenzuela, 2018).

En los últimos años se ha registrado un aumento significativo en la matrícula y titulaciones de alumnos de posgrados. El Consejo Nacional de Educación (2012) destaca que la oferta de estudios de postgrado, postítulo y otras certificaciones prácticamente se ha duplicado, observándose un crecimiento importante en la tasa de matrículas de este tipo de programas.

En el Informe Nacional de la Educación Superior en Chile, Zapata y Tejada (2016) destacan que durante las últimas décadas, Chile ha experimentado un fuerte crecimiento en la participación de estudiantes en todos los niveles de su sistema de educación, observándose un crecimiento de cuatro veces su tamaño desde el año 1990.

Entre 1990 y 2006, el porcentaje de la población que tenía sólo educación primaria disminuyó considerablemente y la proporción con educación superior creció de 18% a 25% y en los últimos años se ha observado un aumento significativo de las titulaciones (Zapata & Tejada, 2016). Al respecto, el Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2014) señala que en el año 2013 se titularon 179.008 personas, tanto de programas de pregrado, como posgrado y postítulo, lo que representa un aumento del 47% en los titulados anuales en los últimos cinco años.

En relación a la situación de los estudios de postgrado en Chile, Zapata y Tejada (2016) indican que la matrícula de postgrado corresponde a cerca de un 5% de la matrícula total de todo el sistema, en la que la tasa de crecimiento anual de la matrícula de este nivel ha variado de 15% en el año 2010, a -3,6% en el año 2015. Por su parte, el Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2017) analiza la evolución de la titulación total en los últimos diez años, observándose un aumento de un 107,2% en las titulaciones en carreras de pregrado, de un 132,8% en programas de posgrado y un 195,0% en la obtención de postítulos.

Es importante considerar que el Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2014) señala que aunque en las décadas de 1990 y 2000 el sistema se caracterizó por un aumento explosivo de la matrícula, hacia la segunda mitad de la década de 2010 la educación superior tiende a estabilizarse en el número total de estudiantes matriculados. Se indica que el crecimiento de este período fue en gran medida promovido por la mayor disponibilidad de financiamiento estudiantil, tanto por medio de becas como créditos.

Ahora bien, si se revisan las cifras de los programas de posgrado en mayor detalle, se observa que si bien ha habido un fuerte incremento en el número de estudiantes de estos programas, Salas, Riveros y Medrano (2017), señalan que Chile tiene número de doctores sustantivamente menor que todos los países de la OECD en relación a la población total, con un 0,2% del total de individuos.

Consistentemente, la función pública de nuestro país ha tenido modificaciones relevantes, tanto en su composición como en su distribución. Balbontín, Rodríguez y Seemann (2018) realizan un análisis de la evolución del empleo en el Gobierno Central en el periodo comprendido entre los años 2007 y 2016, en el que se evidencian tendencias relevantes:

- La cantidad de trabajadores del Gobierno Central ha aumentado de manera sostenida, tanto en términos absolutos como en relación al tamaño de la población.

- Existe un fuerte crecimiento del estamento de profesionales en el Gobierno Central, en contraste con la disminución de los estamentos de administrativos y auxiliares.
- Las mujeres representan la mayor proporción de los trabajadores del Gobierno Central, con un peso relativo que además aumenta sostenidamente.
- Las mujeres han aumentado su proporción en el estamento profesional del Gobierno Central, pero no así en el estamento directivo.

## Segregación por Género: Desigualdad entre Hombres y Mujeres en el Mercado Laboral

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009), la segregación laboral por género es uno de los rasgos más persistentes en los mercados de trabajo de los países desarrollados y aunque esta situación ha ido disminuyendo, aún persisten elevados niveles de segregación laboral entre hombres y mujeres. Barberá, Dema, Estellés y Devece (2011) plantean que, si bien las mujeres han incrementado notablemente su participación en el mercado laboral remunerado, la ocupación femenina no ha venido acompañado de una mayor igualdad, sino que las mujeres y hombres presentan diferentes y desiguales formas de insertarse en el mercado de trabajo remunerado.

Barberá, Dema, Estellés y Devece (2011) plantean que las investigaciones distinguen dos formas de segregación ocupacional por género: una horizontal y otra vertical. La segregación horizontal hace referencia a que las mujeres se aglutinan en actividades vinculadas con las tareas habitualmente femeninas, lo que implica la permanencia de estereotipos y de la consideración de las ocupaciones como “femeninas” o “masculinas”. Por su parte, la segregación vertical hace alusión a la dificultad que tienen las mujeres para moverse dentro de las jerarquías corporativas, manteniéndose importantes dificultades para alcanzar puestos de dirección.

Al analizar los cambios observados en el mercado laboral chileno, se ha visto un aumento de la participación femenina de un 35% en 1990 a un 55% en 2015 (Carrillo, Espinoza & Valenzuela, 2018). Sin embargo, es importante considerar que, al igual que en el mercado laboral global, en la función pública ha aumentado la proporción de mujeres, esto no ha ocurrido aun en el estamento directivo, en el que sigue predominando la participación masculina (Balbontín, Rodríguez & Seemann, 2018).

Por otro lado, acorde a datos reportados por la OCDE, durante el 2016 las mujeres en cargos directivos de empresas que cotizan en bolsa alcanzaron, en promedio, una participación del 20%, 3,6 puntos porcentuales más que en 2013 cuando sólo se alcanzaba el 16,4%. En el caso de Chile, este mismo organismo muestra que si bien existió algo de crecimiento entre el 2013 (4%) y el 2016 (5%), el porcentaje de mujeres ostentado este tipo de cargo está muy por debajo del promedio OCDE, siendo junto a Corea y Japón, uno de los tres con menos mujeres en esta área (Arellano & Peralta, 2015).

## Selección de personas y Diversidad laboral: La Difícil Elección de los Métodos más Justos y Efectivos

En este contexto de cambio y diversificación del mercado laboral, el resguardo de la equidad ha tomado cada vez más relevancia, ya que la discriminación en términos de oportunidades desiguales para trabajadores con igual desempeño es un fenómeno común

(Krinitcyna & Menshikova, 2015). La mayoría de los países en Europa han desarrollado leyes laborales orientadas a prevenir la discriminación arbitraria, directa e indirecta. La discriminación directa consiste en tratar a alguien de manera diferente debido a su edad, sexo, color de piel, nacionalidad o discapacidad, entre otros factores. Por otro lado, la discriminación indirecta, ocurre cuando un procedimiento, criterio o práctica aparentemente neutra pone a personas de cierto grupo en una desventaja en comparación con personas de un grupo mayoritario (Barberá, Dema, Estellés & Devece, 2011).

Sin embargo, junto con los avances a nivel legislativo, las políticas de gestión de recursos humanos resultan fundamentales para lograr un lugar de trabajo inclusivo, donde el primer paso es el proceso de reclutamiento y selección, el cual debiera estar exento de discriminación arbitraria (SCHIPTO, 2016). En esta línea, McCourt (2007) señala que para potenciar una selección basada en el mérito no basta con un marco o código de buenas prácticas, sino que también se requiere de la profesionalización de los métodos de selección utilizados, con el fin de favorecer una selección justa y efectiva.

En este sentido, un aspecto fundamental en el logro de un proceso de selección inclusivo y libre de discriminación arbitraria es el uso de procedimientos adecuados (como por ejemplo: instrumentos de capacidad cognitiva, entrevistas estructuradas e inventarios de personalidad) con fuertes propiedades psicométricas, en términos de confiabilidad y validez, en tanto esto permitirá el desarrollo de predicciones correctas respecto del calce entre la persona y la organización y la persona y el cargo para apoyar un proceso inclusivo y justo (SCHIPTO, 2016). Sin embargo, la validez y confiabilidad son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar la equidad. Adicionalmente, se debe considerar la perspectiva del candidato, sus reacciones y percepciones respecto del proceso y su equidad.

En relación a lo anterior, existe evidencia de que ciertos métodos favorecen procesos de selección justos e inclusivos, por lo que debieran ser los utilizados. Por ejemplo, en un meta análisis de las diferencias de género en las puntuaciones de las entrevistas conductuales estructuradas, desarrollado por Alonso, Moscoso y Salgado (2016), se observan que la entrevista conductual estructurada es justa para mujeres y hombres, no habiendo señales de efectos negativos ni de discriminación indirecta.

## Mérito y Diversidad: Un Procesos Basado en el Mérito *no* Asegura la Diversidad de Género

Las organizaciones pueden llevar a cabo diferentes tipos de medidas asociadas a lo que se conoce como acciones afirmativas con el fin de reducir y evitar la discriminación. Una de ellas son las acciones de discriminación positiva, tales como las cuotas, trato preferencial en igualdad de mérito y exención del mérito para el grupo focal. Sin embargo, la implementación de acciones de discriminación positiva es un asunto controversial y la legislación varía a lo largo de los distintos países.

En una investigación llevada a cabo por Alonso, Táuriz y Choragwicka (2009) se evidencia la posibilidad de que surja discriminación indirecta derivada del uso de la valoración de méritos. Uno de los aspectos principales en los que se apoya el uso del concurso de méritos como método de selección, es la supuesta justicia y objetividad de sus puntuaciones. Sin embargo, la aparente objetividad del método, queda cuestionada si se tiene en cuenta la discriminación indirecta que se observa en este estudio en el caso de las mujeres.

Los resultados obtenidos en los dos estudios presentados indican que el colectivo femenino obtiene puntuaciones inferiores a los hombres en los tres puestos evaluados. La explicación de esta diferencia en las puntuaciones podría deberse a las dificultades para el acceso a determinados puestos que se ha encontrado la mujer por razones históricas, culturales, políticas y sociales; y a la imposibilidad, por lo tanto, de acumular experiencia en esos puestos. Un ejemplo de esto sería el fenómeno conocido como “techo de cristal” que hace referencia a la dificultad de las mujeres para acceder a puestos directivos.

Teniendo en cuenta la escasa validez predictiva del método de valoración de méritos en base a formación y experiencia, Alonso, Táuriz y Choragwicka (2009), recomiendan cautela en su uso por parte de las administraciones públicas. Los resultados de su estudio apoyan un uso muy restringido de la baremación de méritos, supeditado a la resolución de los problemas de fiabilidad, validez y discriminación encontrados en su estudio.

## MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio es de carácter cuantitativo. Se centra en identificar las diferencias curriculares entre Altos Directivos Públicos en relación a la implementación del SADP a partir del análisis estadístico de una muestra de Altos Directivos Públicos. La decisión de trabajar una muestra se debe fundamentalmente a la extensión del universo de los Altos Directivos Públicos y la escasa disponibilidad de la información, sobre todo en el caso de los directivos seleccionados previo a la implementación del SADP. A su vez, debido a que no existe un registro de todos los Altos Directivos anteriores a la implementación del SADP y la dificultad de construir este marco muestral adecuado, se opta por trabajar con un muestreo por conveniencia en lugar de uno probabilístico.

### Criterios de inclusión de la muestra

La muestra se construyó en dos etapas. Durante la primera etapa se incluyeron casos correspondientes a los 93 cargos de Alta Dirección con los que se inicia la implementación del SADP. Así, la primera versión de la muestra se compuso tanto de casos ADP como de casos seleccionados a través de los mecanismos anteriores al SADP que corresponden a estos 93 cargos.

No obstante, al finalizar esta primera etapa se estima que la cantidad de casos de la muestra es insuficiente, sobre todo en términos de los seleccionados mediante mecanismos distintos al SADP. Dado esto, se modifican los criterios de inclusión de la muestra, incorporando a la totalidad de ministerios y servicios que han ingresado al SADP entre 2004 y 2008, pero con cuatro restricciones: 1. que el cargo haya tenido al menos un caso seleccionado vía SADP, 2. que el cargo tenga una contraparte anterior a su incorporación al SADP; ya sea el mismo cargo o un homólogo en términos de misión institucional y desempeño funcional profesional, 3. que exista al menos un caso para cada una de las vías de selección; ADP y Pre ADP. Una última barrera, particularmente relevante en el caso de los casos Pre ADP, es la no disponibilidad de información. Por último, 4. que el caso haya sido parte de un proceso de selección y no de designación directa, por ejemplo, el caso de designación directa del Presidente de la República (de acuerdo a lo establecido en el Artículo Trigésimo Sexto Bis de la Ley N° 19.882).

### Fuentes de información

La construcción de la base de datos fue ejecutada a partir de diversas fuentes de información, siendo las siguientes:

1. Informes de postulación de consultoras de selección de personal.
2. Información enviada por distintos servicios a solicitud del Director Nacional del Servicio Civil.
3. Búsqueda mediante el sitio LinkedIn.
4. Currículos disponibles en fuentes de acceso público.

## Variables

Para el análisis de los datos se trabajó fundamentalmente con dos tipos de variables. El primero corresponde a variables no calculadas, es decir, variables sobre las que se trabajó directamente una vez ingresada la información en la base de datos. Estas variables fueron recopiladas directamente a partir de las fuentes de información. El segundo tipo son las variables calculadas, producidas durante el análisis a partir de otras variables no calculadas. Ambas se presentan a continuación:

### Variables no calculadas

**ADP/Pre ADP:** Sistema mediante el que fue seleccionado el caso.

**Ministerio:** Ministerio del que depende el servicio en que el caso es un Alto Directivo.

**Institución de pregrado:** Institución en que el caso obtuvo su primer título o grado académico.

**MBA:** Posesión o no de MBA.

**Doctorado:** Posesión o no de grado de doctorado.

**Género:** Género del caso.

**Sector Origen:** Sector, público o privado, del que proviene el caso antes de su nombramiento en el cargo.

### Variables calculadas

**Años de experiencia (no corregida):** Cantidad de años de experiencia laboral. Para calcular esta variable se sumaron las duraciones de cada experiencia laboral registrada, calculadas, a su vez, como la diferencia entre su fecha de término y su fecha de inicio.

Esta variable tiene el problema de sumar la duración de las experiencias laborales incluso aunque estas se superpusieran, es decir, cuando una persona tuviese dos trabajos de manera simultánea, lo que es particularmente recurrente en el caso de las experiencias de carácter directivo. Por esto se optó por utilizar en los análisis la variable “Años de experiencia” que se describe a continuación.

**Años de experiencia (corregida):** Como la variable anterior, indica la cantidad de años de experiencia laboral. Sin embargo, está calculada indirectamente como la diferencia entre la fecha de titulación y la fecha de inicio de la primera experiencia laboral. De esta manera, se evita el problema de la simultaneidad de experiencias.

**Años de experiencia directiva:** Cantidad de años de experiencia directiva. Para calcular esta variable se sumaron las duraciones de cada experiencia registrada como experiencia directiva. La duración de cada experiencia directiva se calculó, a su vez, como la diferencia entre su fecha de término y su fecha de inicio.

Esta variable tiene el mismo problema que la variable no corregida de Años de Experiencia, es decir, se suman experiencias que son simultáneas. No obstante, la simultaneidad resulta menos problemática en este caso dado el carácter de las experiencias directivas. En este sentido, el problema es de comparabilidad, en tanto esta variable no está construida del mismo modo que la variable “Años de experiencia (corregida)” utilizada en los análisis. La variable “Porcentaje de años de experiencia directiva”, presentada a continuación, se hace cargo de este problema.

**Porcentaje de años de experiencia directiva:** Porcentaje del total de los años de experiencia que corresponden a años de experiencia directiva. Calculada en base a la variable “Años de experiencia (corregida)” y la variable “Años de experiencia directiva”.

**Diplomado:** Posesión o no de un diplomado. Calculada en base a las variables “Diplomado N” (Donde N es 1, 2, etc.) que registran cada uno de los diplomados del caso.

**Magíster:** Posesión o no del grado de Magíster. Calculada en base a las variables “Magíster N” (Donde N es 1, 2 o 3) que registran cada uno de los magísteres del caso.

**Postgrado:** Posesión o no de postgrado, calculada en base a las variables MBA, Magíster y Doctorado.

**Postgrado y/o diplomado:** Posesión o no de postgrado y/o diplomado, calculada en base a las variables Diplomado, MBA, Magíster y Doctorado.

**Edad:** Edad del caso al momento de su nombramiento, calculada como la diferencia entre la fecha de nombramiento y la fecha de nacimiento.

**Edad Dicotómica:** Divide los casos en dos categorías: si es menor de 40 años o si tiene 40 años o más.

## Estrategias de Análisis

Como se señaló anteriormente, el presente estudio busca evaluar las transformaciones de los perfiles curriculares que resultan de la implementación del SADP. Con esta finalidad se realizaron dos tipos de comparaciones. En primer lugar, comparaciones entre el segmento de la muestra que corresponde a nombramientos realizados mediante el SADP y el segmento de la muestra que corresponde a nombramientos de carácter discrecional, es decir, comparaciones ADP/Pre ADP. En segundo lugar, con el objetivo de evaluar el efecto del SADP a lo largo del tiempo después de su implementación, se compararon periodos de tiempo contruados a partir de la fecha de nombramiento de los casos. Se realizan comparaciones entre agrupamientos cada 5 años y por gobierno. También se generaron análisis por año que se incluyen para efectos ilustrativos, aunque, dada la dispersión de los casos por año de nombramiento, no permiten inferir resultados sustantivos.

Para llevar a cabo estas comparaciones se aplicaron análisis estadísticos bivariados, comparando distribuciones y promedios (en función del caso) entre ADP/Pre ADP, grupos cada 5 años, por gobierno y por año para las 15 variables relevantes señaladas en la sección anterior.

Se aplicaron también pruebas de significación estadística, aunque esto se hizo con fines ilustrativos, en tanto la muestra del estudio no es probabilística. Para variables categóricas, tales como género o magíster, se usó el estadístico Chi Cuadrado. Para las comparaciones ADP/Pre

ADP de variables continuas, como edad o años de experiencia directiva, se usó el estadístico T de Student. Para el resto de las comparaciones de variables continuas se aplicaron análisis de varianza ANOVA de un factor. En tanto la muestra del estudio no es probabilística, el nivel de confianza no fue determinado, por lo que se asume, para estos tres tipos de prueba, un nivel de confianza de 95%.

## RESULTADOS

Los resultados se presentan en 5 subsecciones: Descripción de los datos, Experiencia laboral, Formación, Otras variables relevantes y Profundización en salud. En la primera de éstas, se presenta cómo se distribuyen los casos de la muestra de acuerdo a si corresponden al SADP o no, así como el modo en que se distribuyen los casos ADP y Pre ADP al agruparlos por su año de nombramiento, por periodo de gobierno y en periodos de 5 años. Los resultados presentados en las subsecciones *Experiencia laboral*, *Formación* y *Otras variables relevantes* se presentan cruzando las variables de cada sección con los distintos grupos construidos sobre la base de la fecha de nombramiento.

En la sección *Experiencia laboral* se presentan los resultados para las variables Años de experiencia, Años de experiencia directiva y Porcentaje de Años de experiencia directiva.

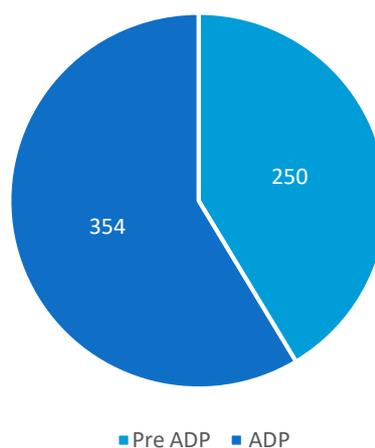
En la sección *Formación* se presentan los resultados para las variables Instituciones de pregrado, Postgrado, MBA, Magíster, Doctorado, Diplomado y Diplomado y/o Postgrado.

Finalmente, en la sección *Otras variables relevantes* se presentan los resultados para las variables Género, Sector de origen, Edad y Edad dicotómica.

Para cada variable se presentan los gráficos para cada agrupamiento hecho en base a la fecha de nombramiento, su descripción y la cantidad de casos por agrupamiento (El "N"). Es importante considerar que los N menores a 100 son un número menor al ideal, que pudiera dificultar la elaboración de conclusiones sustantivas. Por último, se indica con un asterisco en el gráfico cuando el análisis es estadísticamente significativo. La significación estadística se indica también al final de cada descripción.

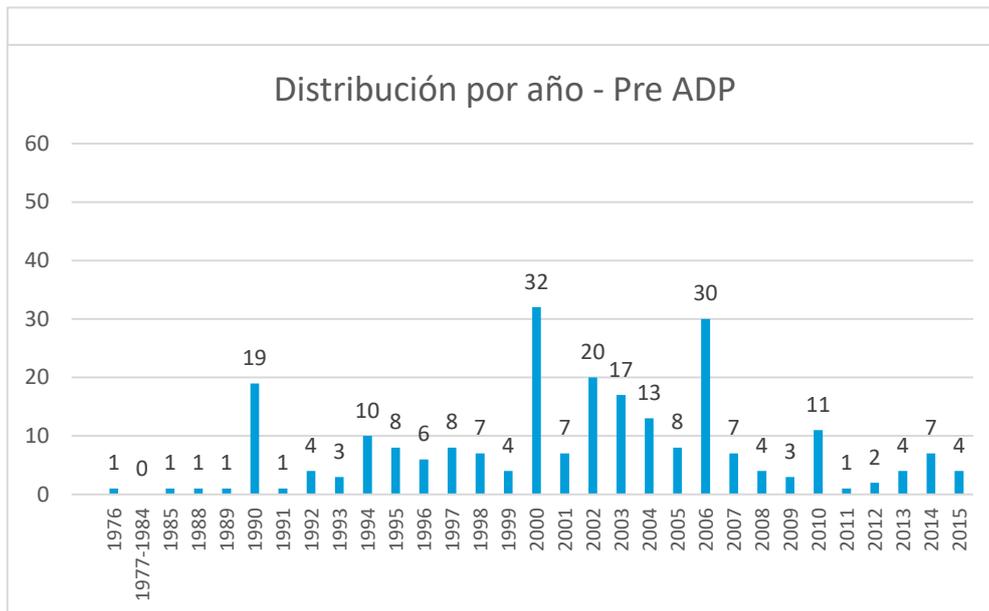
### Descripción de los datos

Distribución de los casos

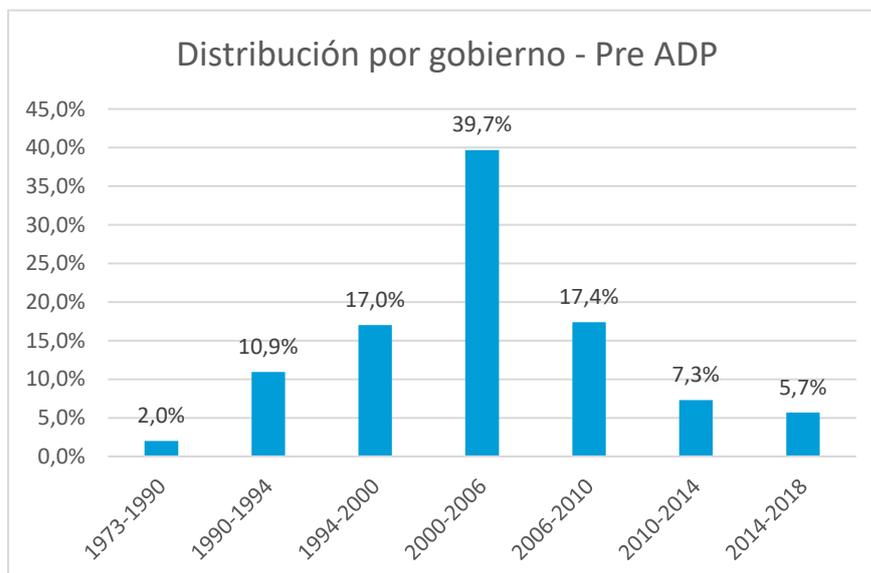


La versión final de la base de datos cuenta con 604 casos, de los que 354 corresponden a casos seleccionados mediante el SADP y 250 a casos seleccionados de manera discrecional.

Ambos N son lo suficientemente altos como para los realizar los análisis, haciendo posible sacar conclusiones sustantivas.



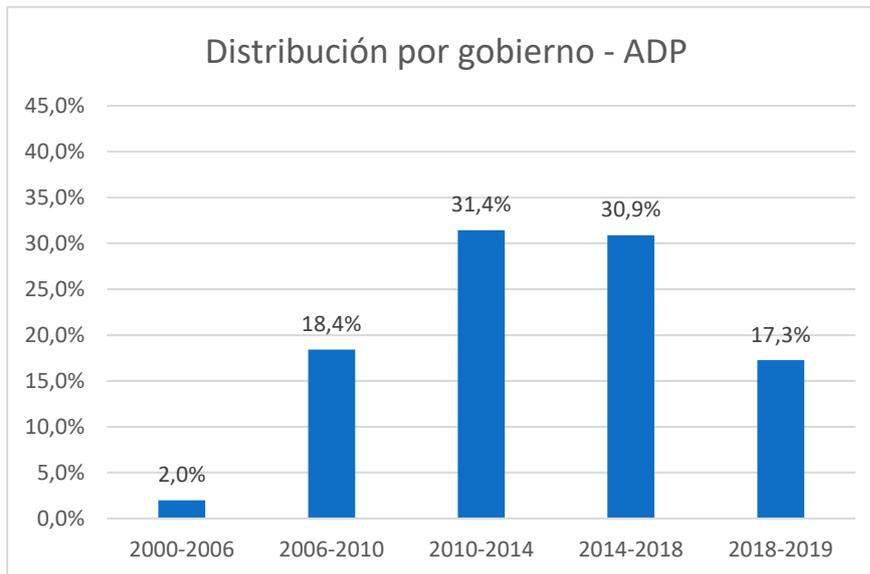
Sobre la distribución por año, la cantidad de casos por año de nombramiento resulta ser poco uniforme e insuficiente para la elaboración de conclusiones sustantivas, tanto para los casos ADP como para los Pre ADP. Dado esto, se optó por realizar los análisis agrupando los años de nombramiento, como se muestra más adelante.



N	1973-1990	=	5
N	1990-1994	=	27
N	1994-2000	=	42
N	2000-2006	=	98
N	2006-2010	=	43
N	2010-2014	=	18
N	2014-2018	=	14

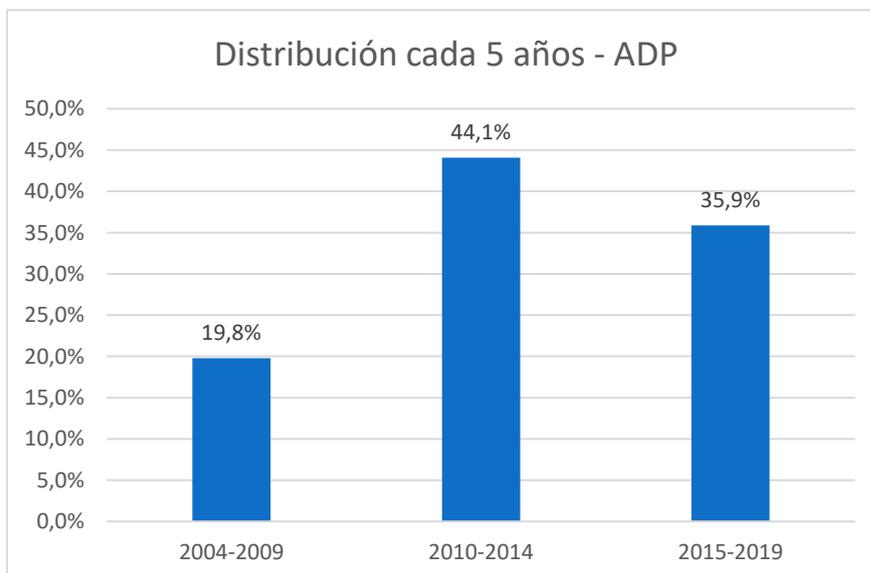
El primero de estos agrupamientos, por gobierno, da como resultado grupos heterogéneos en términos de su N. En el caso de los nombramientos ADP, se concentran en los

grupos 2010-2014 y 2014-2018. El caso más problemático en cuanto a tamaño es 2000-2006, con un N insuficiente (7 casos) para la elaboración de conclusiones sustantivas.



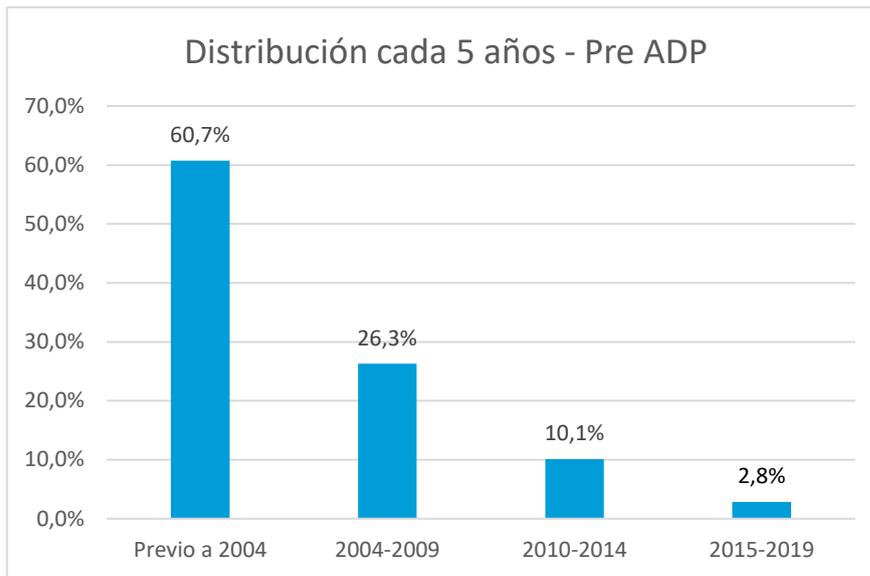
N	2000-2006	=	7
N	2006-2010	=	65
N	2010-2014	=	111
N	2014-2018	=	109
N	2018-2019	=	61

En cuanto a los nombramientos Pre ADP, se concentran en el grupo 2000-2006, siendo el único con un N importante. Esto es resultado del menor N total de los casos Pre ADP y una mayor dispersión en el tiempo. No obstante, y a diferencia de lo que ocurre con los casos ADP, el estudio no se centra en la evolución interna del sistema de selección anterior al SADP, por lo que los nombramientos Pre ADP se colapsan en un solo grupo para los análisis.



N	2004-2009	=	70
N	2010-2014	=	156
N	2015-2019	=	127

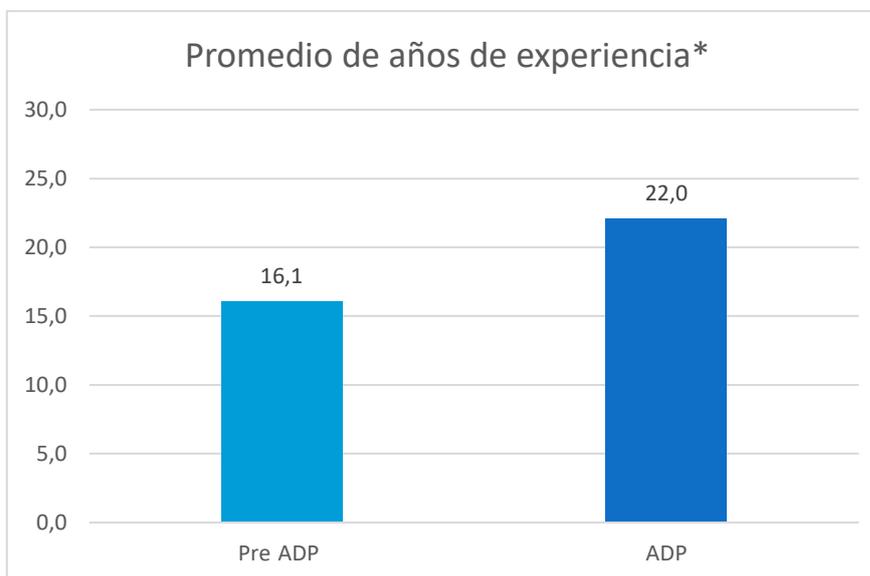
Al agrupar los años de nombramiento de los casos en grupos de 5 años se obtienen grupos más homogéneos y con mayor N. Aunque el grupo 2004-2009 es sustantivamente más pequeño, está cerca de tener un N que permita realizar los análisis sin generar demasiada dispersión de los casos para variables con muchas categorías. Cabe señalar que los casos de 2004 se agrupan con el periodo 2005-2009 por ser solo 2.



N Pre-2004 = 150  
 N 2004-2009 = 65  
 N 2010-2014 = 25  
 N 2015-2019 = 7

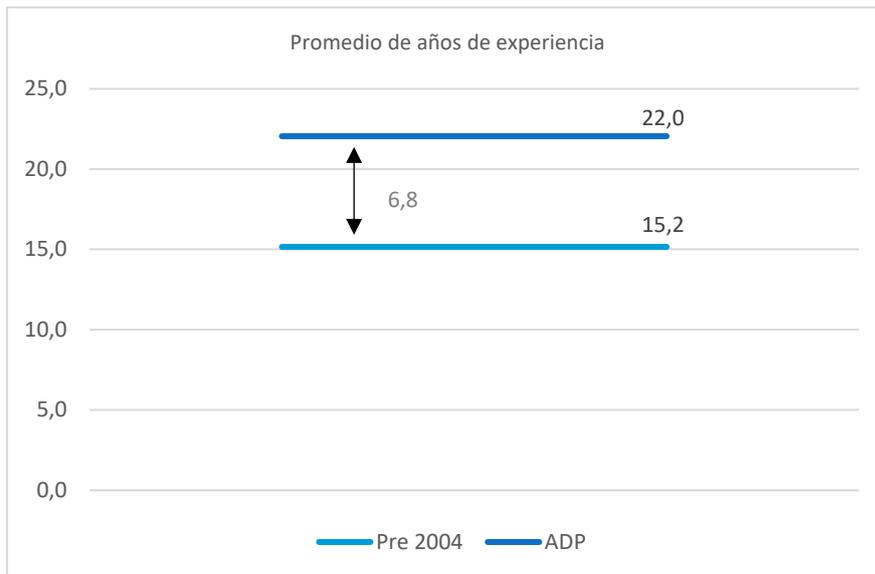
Para los casos Pre ADP se mantienen las categorías de los casos ADP, con el fin de hacer comparables las distribuciones. En el gráfico se observa que la mayoría de los casos Pre ADP de la muestra corresponden, como es esperable, al periodo anterior a la implementación del SADP en 2004. Por otra parte, las categorías tienen tamaños heterogéneos y N insuficientes, salvo en el grupo Pre-2004. Dado esto, como se señaló anteriormente, los casos Pre ADP se colapsan en un único grupo para los análisis.

#### Experiencia laboral

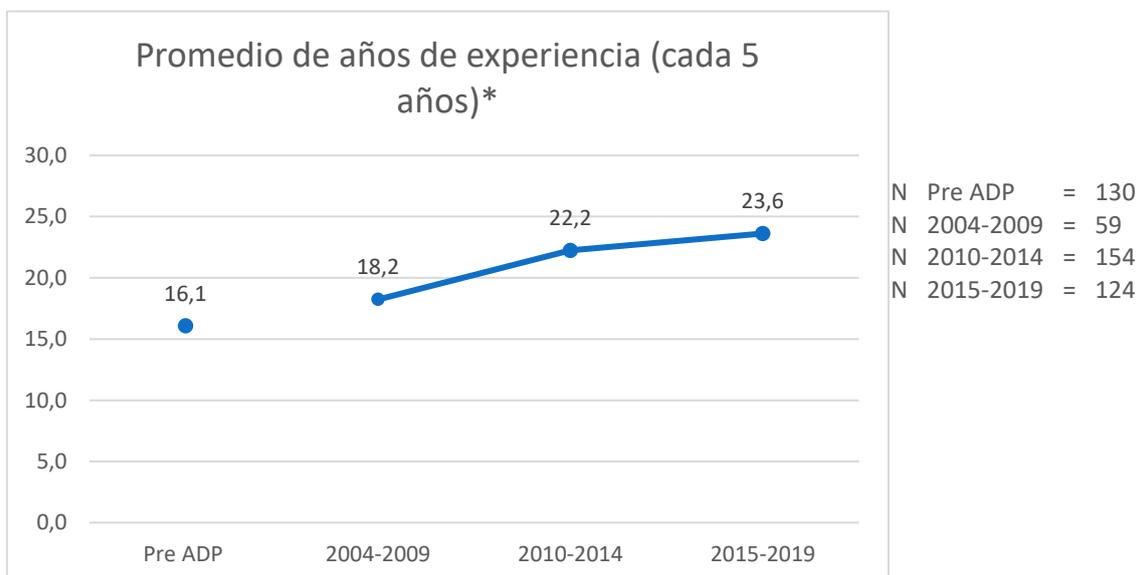


N Pre ADP = 130  
 N ADP = 337

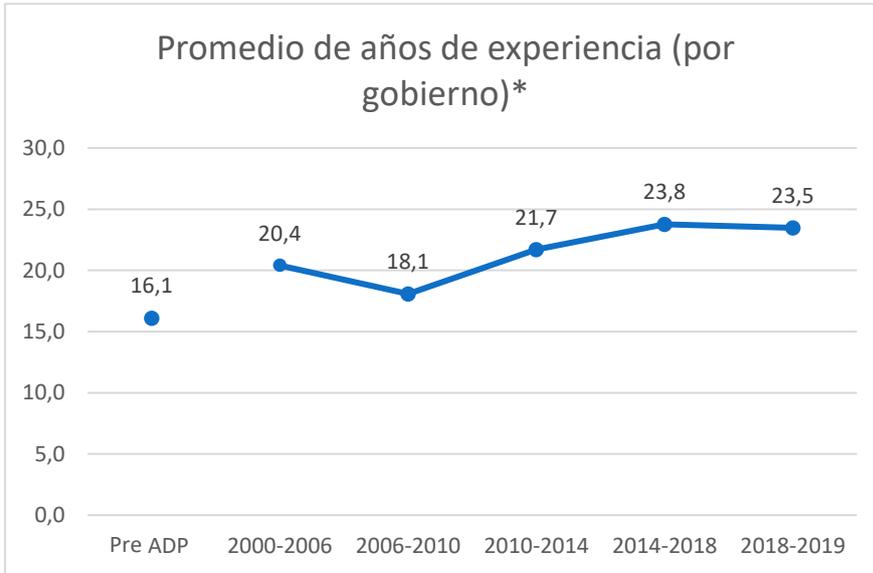
Los nombramientos seleccionados mediante el SADP tienen, en promedio, 5,9 años más de experiencia laboral que su contraparte Pre ADP, diferencia que es estadísticamente significativa.



Al comparar el promedio de años de experiencia de los nombramientos posteriores a la implementación del sistema ADP, con la tendencia mantenida hasta el periodo anterior al año 2004, se observa un alza de 6,8 años en promedio. Esta proyección permite verificar la existencia del efecto que genera la creación del sistema ADP, al comparar los promedios de cada período, dejando fuera del análisis a aquellos concursos que, si bien fueron posteriores a la implementación del sistema ADP, aún no estaban adscritos al sistema. Estos casos fueron dejados fuera, para aislar un posible efecto de influencia del nuevo sistema en los concursos posteriores a 2004.



Desde la implementación del SADP, se observa una tendencia al alza en el promedio de años de experiencia, tal que en el período 2015-2019 los nombramientos tienen, en promedio, 5,4 años de experiencia más que en el periodo 2004-2009 y 7,5 años más que los nombramientos Pre ADP. Las diferencias para los agrupamientos correspondientes al SADP son estadísticamente significativas.

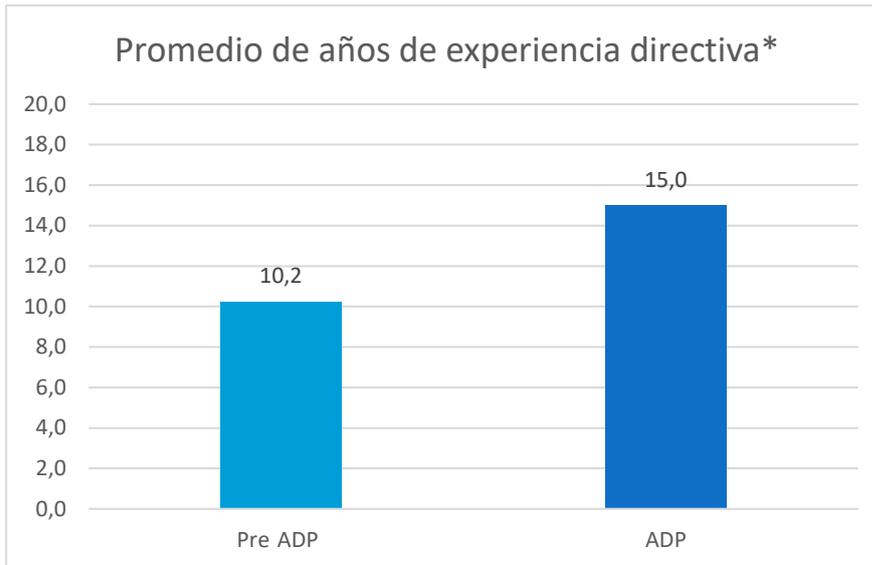


N	Pre ADP	=	130
N	2000-2006	=	5
N	2006-2010	=	56
N	2010-2014	=	109
N	2014-2018	=	106
N	2018-2019	=	61

Al agrupar los resultados por gobierno, la tendencia al alza identificada en el gráfico anterior es menos clara. Dejando de lado el grupo 2000-2006 por la poca cantidad de casos con los que cuenta, la tendencia al alza no se observa en el último periodo, que presenta una leve caída en el promedio de años de experiencia (de 0,3 años). Aun así, los nombramientos del período 2018-2019 tienen 5,4 años de experiencia más que el periodo 2006-2010 y 7,4 más que los nombramientos Pre ADP agrupados. Las diferencias de los grupos ADP son estadísticamente significativas.

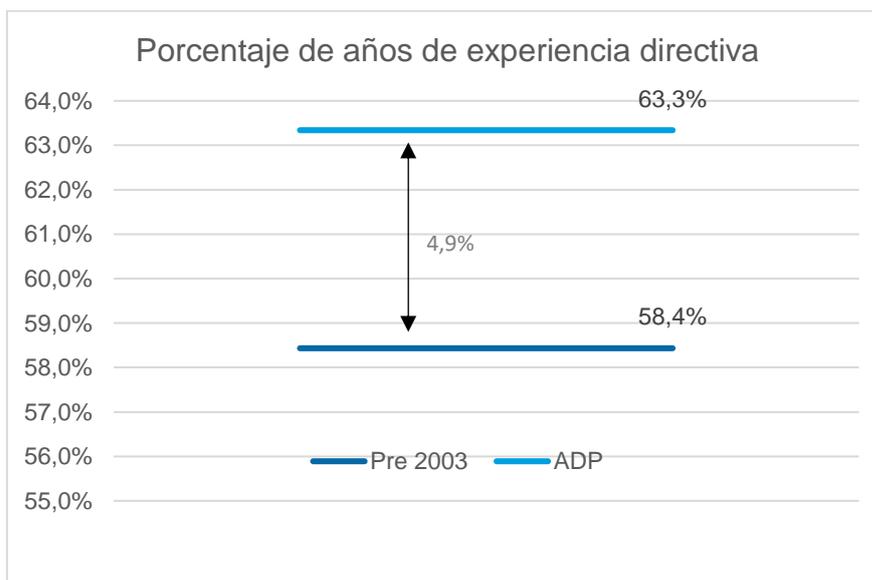


N	Pre ADP	=	130
N	2004	=	1
N	2005	=	3
N	2006	=	20
N	2007	=	10
N	2008	=	9
N	2009	=	16
N	2010	=	36
N	2011	=	41
N	2012	=	11
N	2013	=	23
N	2014	=	43
N	2015	=	34
N	2016	=	21
N	2017	=	8
N	2018	=	50
N	2019	=	11



N Pre ADP = 101  
 N ADP = 325

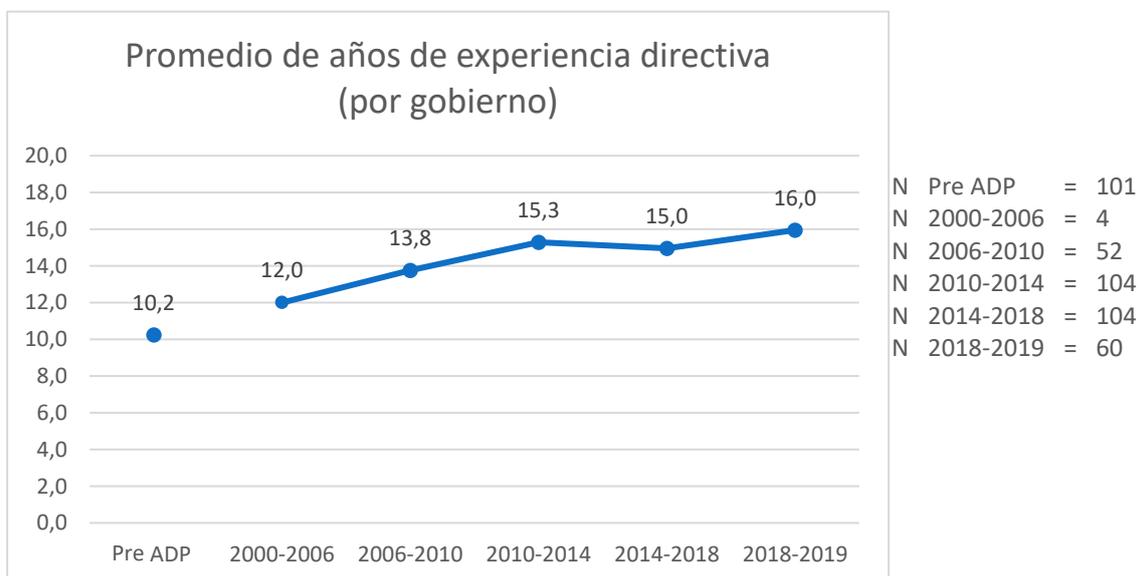
Como en el caso de la experiencia laboral total, el grupo ADP tiene más años de experiencia directiva que su contraparte Pre ADP. Específicamente, 4,8 años más, diferencia que es significativa estadísticamente.



Al observar los datos sobre el porcentaje de años de experiencia directiva de los nombramientos posteriores a la implementación del sistema ADP, con la tendencia mantenida hasta el periodo anterior al año 2004, se observa un alza de un 4,9%, presentándose una mejora en este indicador.



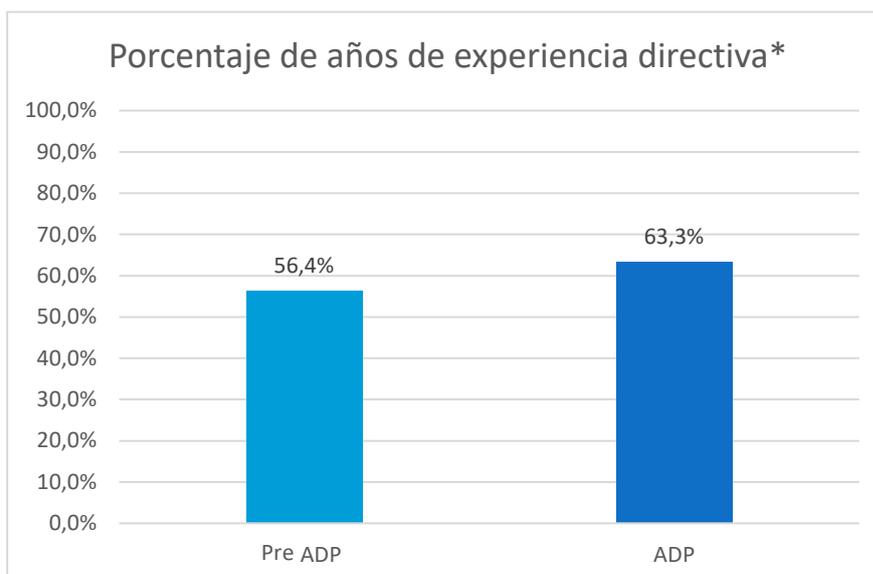
A diferencia de lo observado respecto de la experiencia laboral en general, no se observa una tendencia clara desde la implementación del SADP. Aun así, los nombramientos del último periodo presentan, en promedio, una cantidad de años de experiencia directiva levemente mayor que el periodo 2004-2009, específicamente 0,6 años. Asimismo, el último periodo presenta 4,3 años más de experiencia directiva en promedio que el grupo Pre ADP. Por último, se observa un peak en el periodo 2010-2014. Las diferencias entre los agrupamientos correspondientes al SADP, sin embargo, no son estadísticamente significativas.



En el caso de los agrupamientos por gobierno, se observa una tendencia al alza de los años de experiencia directiva más clara que en el análisis anterior, con la excepción del período 2014-2018, tal que el periodo 2018-2019 presenta el mayor valor, con 16 años promedio de experiencia directiva. Así, los nombramientos del periodo 2018-2019 tienen 2,2 años de experiencia directiva más que los del período 2006-2010 (el periodo 2000-2006 tiene un N insuficiente) y 5,8 más que los nombramientos Pre ADP. Las diferencias de los periodos ADP no son estadísticamente significativas.

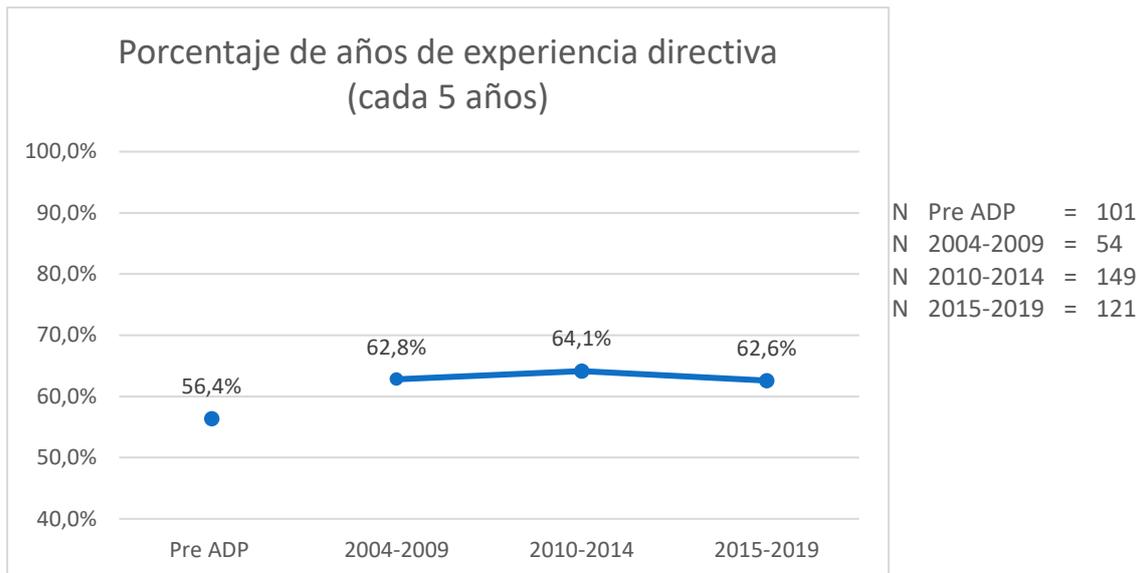


N Pre ADP	= 101
N 2004	= 1
N 2005	= 2
N 2006	= 18
N 2007	= 9
N 2008	= 8
N 2009	= 16
N 2010	= 36
N 2011	= 39
N 2012	= 10
N 2013	= 21
N 2014	= 43
N 2015	= 32
N 2016	= 21
N 2017	= 8
N 2018	= 50
N 2019	= 10

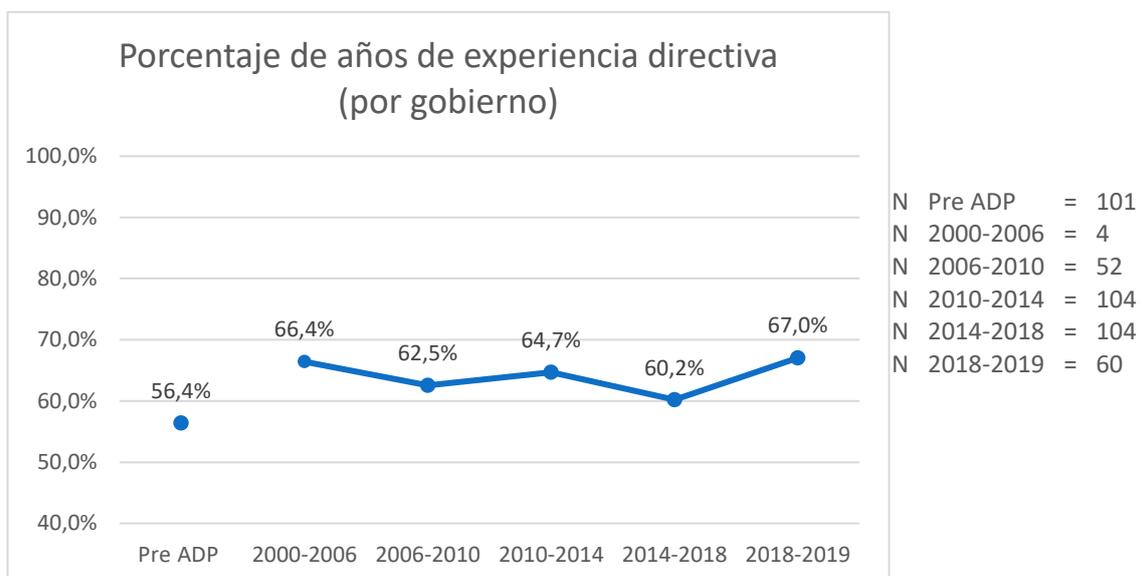


N Pre ADP	= 101
N ADP	= 325

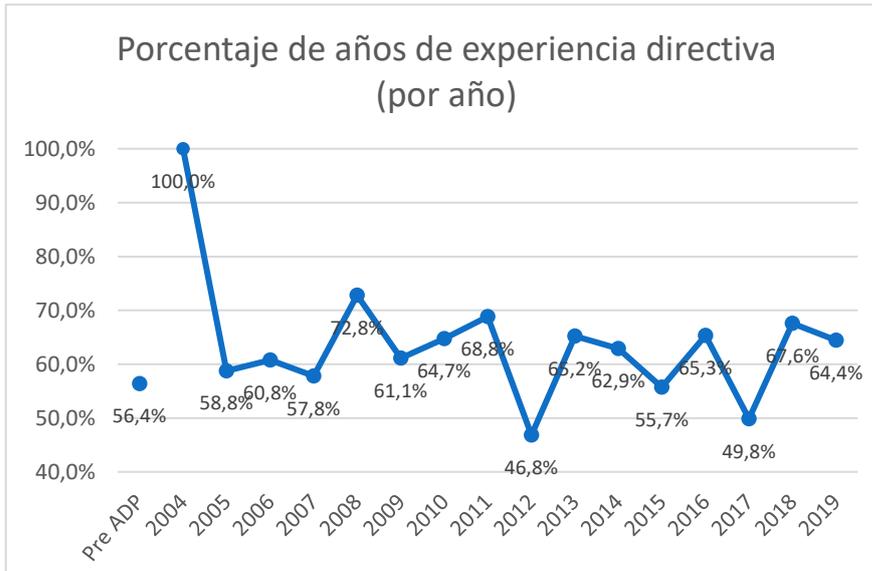
En ambos grupos, del total de años de experiencia laboral, la mayor parte corresponde a años de experiencia directiva. Esta proporción es mayor en el caso de los nombramientos realizados mediante el SADP, estando 6,9 puntos porcentuales sobre el grupo Pre ADP. Esta diferencia es estadísticamente significativa.



El porcentaje de años de experiencia directiva se mantiene prácticamente constante desde la implementación del SADP. Las diferencias no son significativas para los periodos correspondientes al SADP.

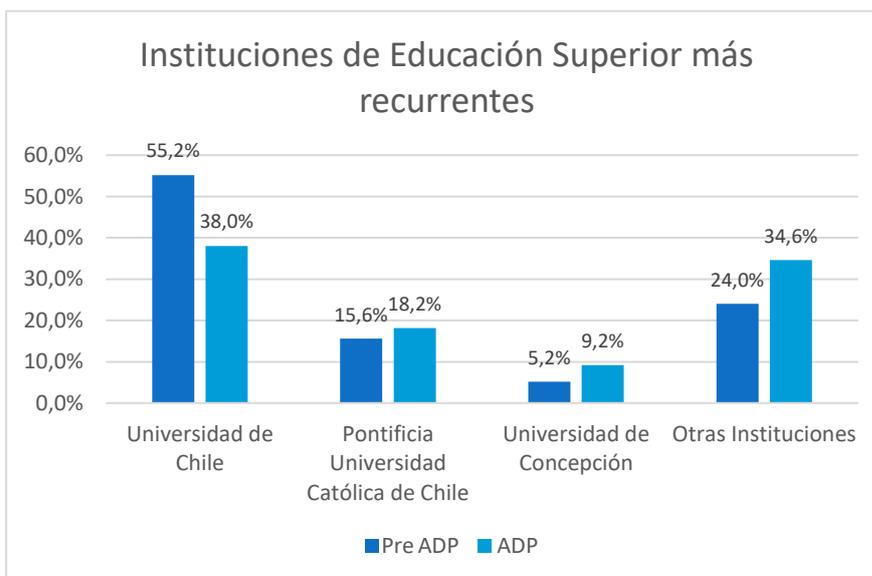


Al agrupar los nombramientos por gobierno, hay más variación interna entre los periodos correspondientes al SADP. Durante los periodos 2006-2010 y 2014-2018 los nombramientos tienen un menor porcentaje de años de experiencia directiva, sobre todo en este último. El periodo 2018-2019 tiene un porcentaje de años de experiencia directiva 4,5 puntos mayor que el periodo 2006-2010 (el periodo 2000-2006 tiene un N insuficiente) y 10,6 puntos mayor que el conjunto de los nombramientos Pre ADP. Las diferencias entre los grupos ADP no son significativas en términos estadísticos.



N Pre ADP	= 101
N 2004	= 1
N 2005	= 2
N 2006	= 18
N 2007	= 9
N 2008	= 8
N 2009	= 16
N 2010	= 36
N 2011	= 39
N 2012	= 10
N 2013	= 21
N 2014	= 43
N 2015	= 32
N 2016	= 21
N 2017	= 8
N 2018	= 50
N 2019	= 10

## Formación



N Pre ADP	= 154
N ADP	= 347

Tanto en el grupo de los nombramientos llevados a cabo mediante el SADP como en el grupo de los Pre ADP, las instituciones de Educación Superior más recurrentes son la Universidad de Chile, la Universidad Católica de Chile y la Universidad de Concepción. Cabe señalar que en el gráfico se muestran las instituciones con una representación igual o mayor a 5%, considerando que, al distribuirse en 65 instituciones, existe una gran dispersión de los datos.

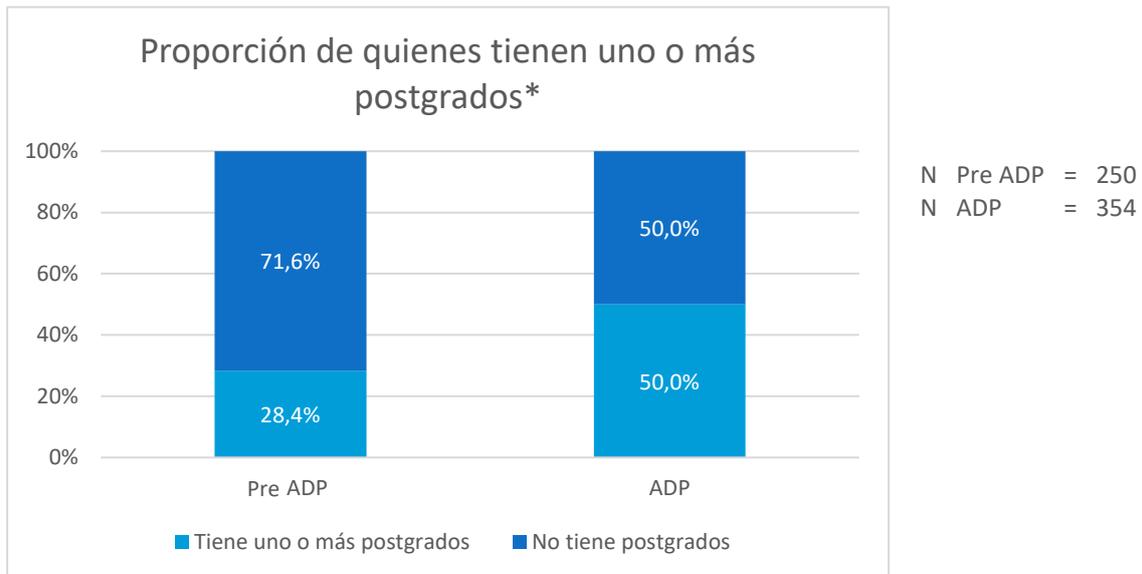
En el caso de los nombramientos Pre ADP, se observa una gran diferencia en la representación de las instituciones más recurrentes, estando la Universidad de Chile (55,2%) 39,6 puntos porcentuales por sobre la Universidad Católica de Chile (15,6%) y 50 puntos por sobre la Universidad de Concepción (5,2%).

	Pre ADP		ADP		Diferencias	
	Recuento	% dentro de ADP	Recuento	% dentro de ADP	Recuento	% dentro de ADP
Universidad de Chile	85	55,2%	132	38,0%	47	-17,2%
Pontificia Universidad Católica de Chile	24	15,6%	63	18,2%	39	2,6%
Universidad de Concepción	8	5,2%	32	9,2%	24	4,0%
Universidad de Santiago de Chile	4	2,6%	10	2,9%	6	0,3%
Universidad Austral de Chile	1	0,6%	9	2,6%	8	1,9%
Universidad de la Frontera	5	3,2%	9	2,6%	4	-0,7%
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	1	0,6%	8	2,3%	7	1,7%
Universidad Católica del Norte	1	0,6%	7	2,0%	6	1,4%
Universidad Católica de Valparaíso	4	2,6%	6	1,7%	2	-0,9%
Universidad Autónoma de Chile	0	0,0%	4	1,2%	4	1,2%
Universidad de Valparaíso	3	1,9%	4	1,2%	1	-0,8%
Universidad del Bío-Bío	2	1,3%	4	1,2%	2	-0,1%
Academia Politécnica Naval	0	0,0%	3	0,9%	3	0,9%
Universidad de Tarapacá	0	0,0%	3	0,9%	3	0,9%
Universidad del Desarrollo	0	0,0%	3	0,9%	3	0,9%
Universidad Mayor	0	0,0%	3	0,9%	3	0,9%
Universidad Técnica del Estado	1	0,6%	3	0,9%	2	0,2%
Academia de Guerra del Ejército	0	0,0%	2	0,6%	2	0,6%
Universidad Adolfo Ibáñez	0	0,0%	2	0,6%	2	0,6%
Universidad Arturo Prat	0	0,0%	2	0,6%	2	0,6%
Universidad de Atacama	0	0,0%	2	0,6%	2	0,6%
Universidad de la Serena	1	0,6%	2	0,6%	1	-0,1%
Universidad Gabriela Mistral	0	0,0%	2	0,6%	2	0,6%
Universidad Técnica Federico Santa María	0	0,0%	2	0,6%	2	0,6%
Otras Instituciones	14	9,1%	30	8,6%	16	-0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>100,0%</b>	<b>347</b>	<b>100,0%</b>		

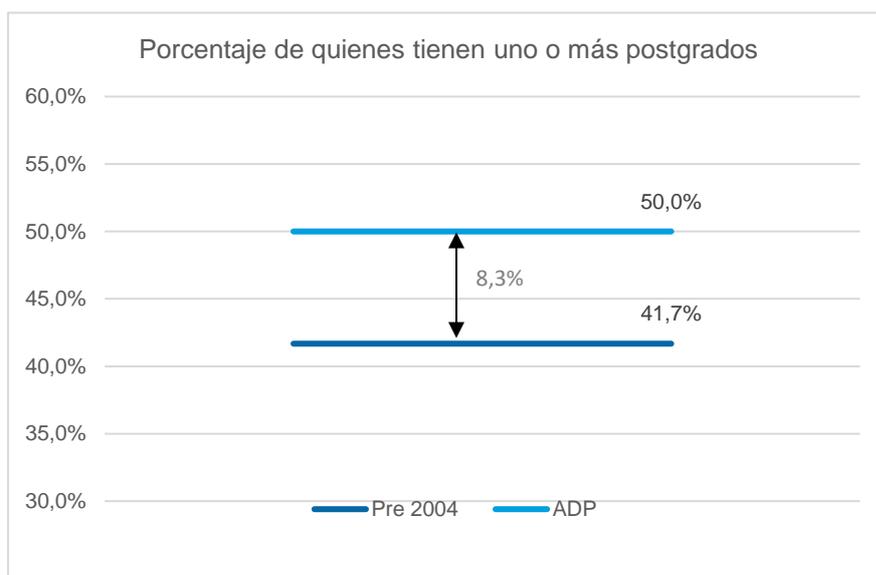
Estas diferencias se atenúan para los nombramientos ADP. En este caso, la Universidad de Chile (38%) tiene una representación 19,8 puntos porcentuales por sobre la Universidad Católica de Chile (18,2%) y 28,8 puntos por sobre la Universidad de Concepción. Esto guarda relación con las diferencias de representación de cada institución entre los grupos Pre ADP y ADP. En el caso de la Universidad de Chile, su representación en el grupo ADP es 17,2 puntos menor que en el grupo Pre ADP. En el caso de la Universidad Católica de Chile, su representación en el grupo ADP es 2,6% mayor. En el caso de la Universidad de Concepción, su representación en el grupo ADP es 4,0 puntos mayor que en el grupo Pre ADP.

Por último, la representación de estas tres instituciones es menor en el grupo ADP que en el grupo Pre ADP, de modo que la categoría Otras Instituciones en el grupo ADP está 10,6 puntos por sobre su contraparte Pre ADP.

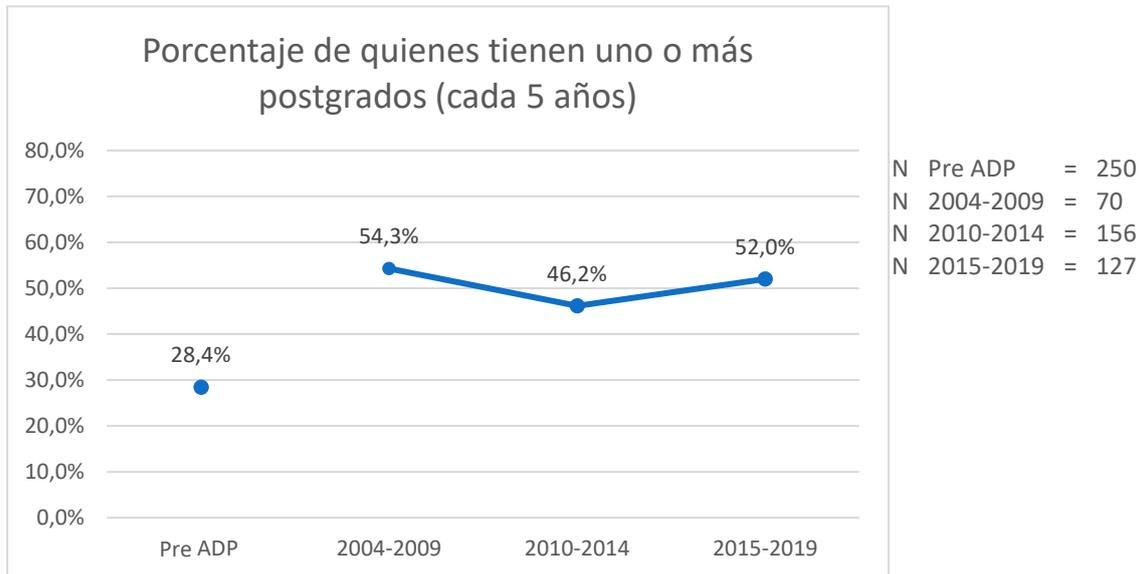
Las diferencias de representación de todas las instituciones incluidas en la base de datos entre el grupo Pre ADP y el grupo ADP no son estadísticamente significativas, probablemente debido a la gran cantidad de instituciones, lo que implica una alta dispersión de los datos.



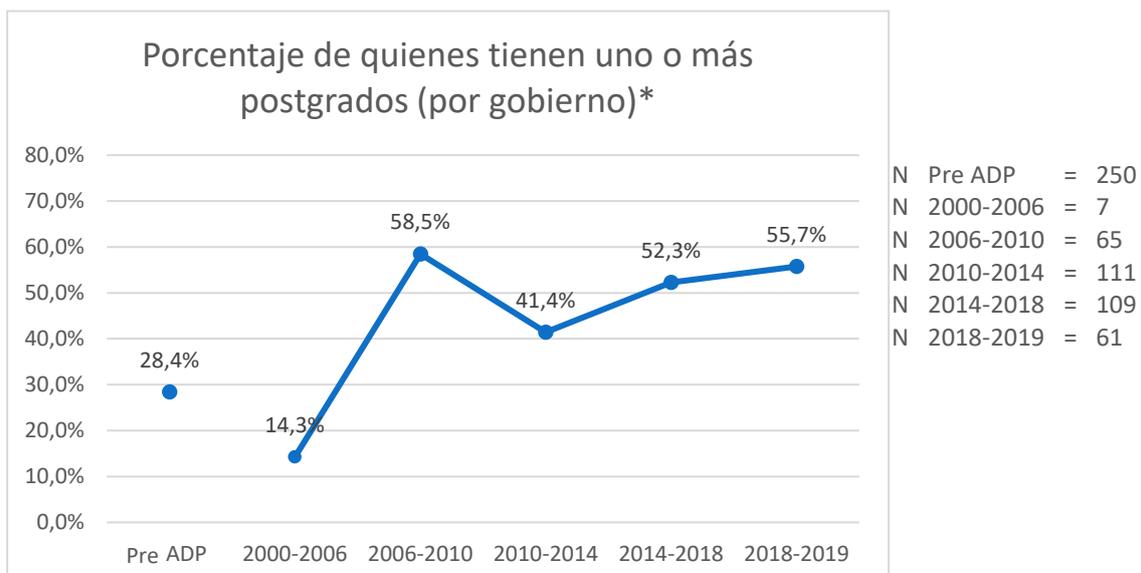
Los nombramientos realizados mediante el SADP presentan una proporción sustantivamente mayor de personas con postgrado respecto de su contraparte Pre ADP, siendo esta diferencia de 21,6 puntos porcentuales. Esta diferencia es estadísticamente significativa.



Al comparar el porcentaje de quienes tiene uno o más postgrados en el grupo de los nombramientos posteriores a la implementación del sistema ADP, con la tendencia mantenida hasta el periodo anterior al año 2004, se observa un alza de 8,3%.

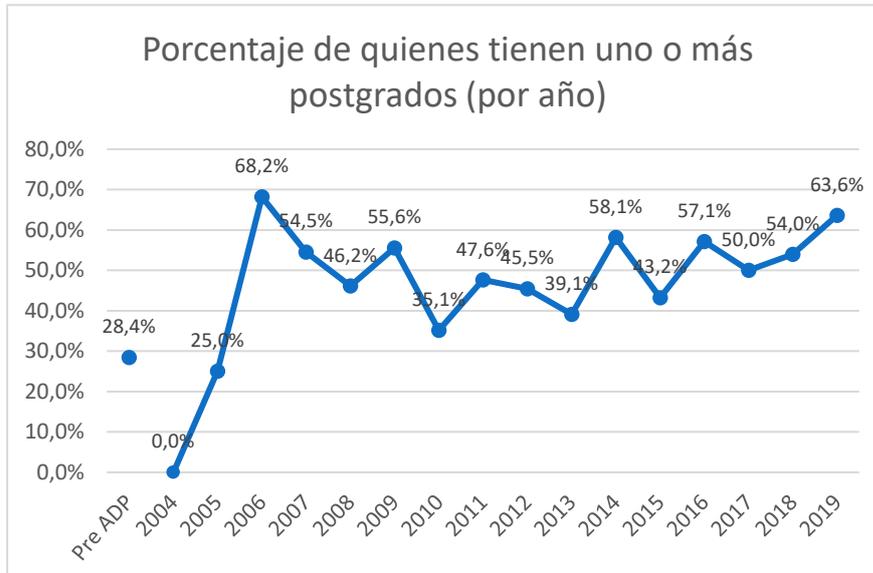


No se observa una tendencia consistente en el porcentaje de quienes tienen uno o más postgrados desde la implementación del SADP. No obstante, el periodo 2015-2019 presenta una proporción de personas con postgrado levemente menor que el periodo 2004-2009 – específicamente, 2,3 puntos porcentuales menor–, presentando su valor más bajo, dentro del SADP, en el periodo 2010-2014. Las diferencias entre grupos ADP no son estadísticamente significativas.

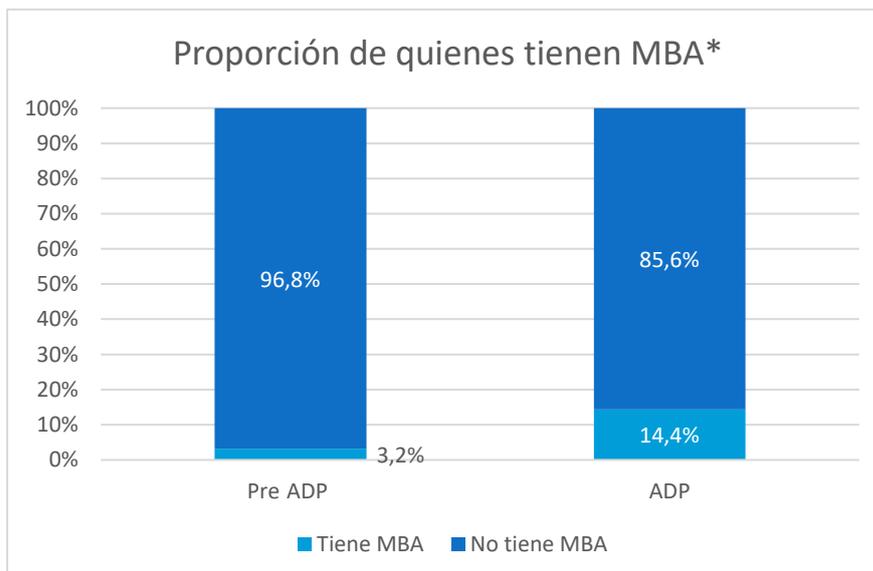


Al agrupar los casos por gobierno, no se observa una tendencia clara en el porcentaje de quienes tienen postgrado. El periodo con el mayor porcentaje de nombramientos con

postgrados es 2006-2010 (58,5%), 30,1 puntos porcentuales por sobre los casos Pre ADP (el grupo 2000-2006 tiene solo 7 casos). Entre el periodo 2006-2010 y 2010-2014 hay una reducción sustantiva, de 17,1 puntos porcentuales. Finalmente, entre los periodos 2010-2014 y 2018-2019 hay una tendencia al alza, con una diferencia de 14,3 puntos porcentuales, aunque aún 2,8 puntos por debajo del periodo 2006-2010. Las diferencias entre los periodos ADP son significativas en términos estadísticos.

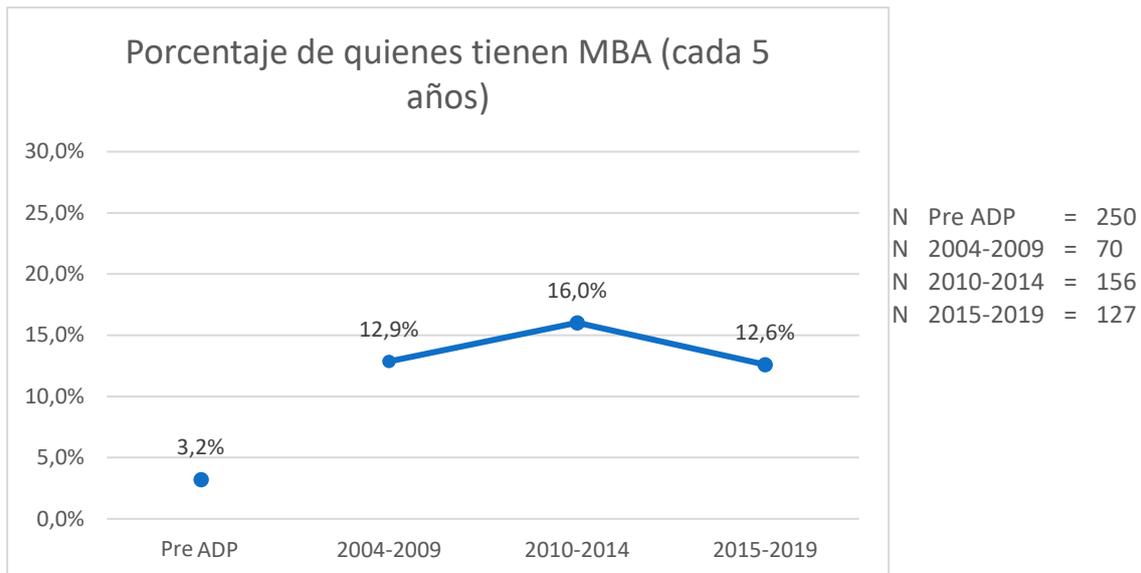


N Pre ADP	= 250
N 2004	= 2
N 2005	= 4
N 2006	= 22
N 2007	= 11
N 2008	= 13
N 2009	= 18
N 2010	= 37
N 2011	= 42
N 2012	= 11
N 2013	= 23
N 2014	= 43
N 2015	= 37
N 2016	= 21
N 2017	= 8
N 2018	= 50
N 2019	= 11

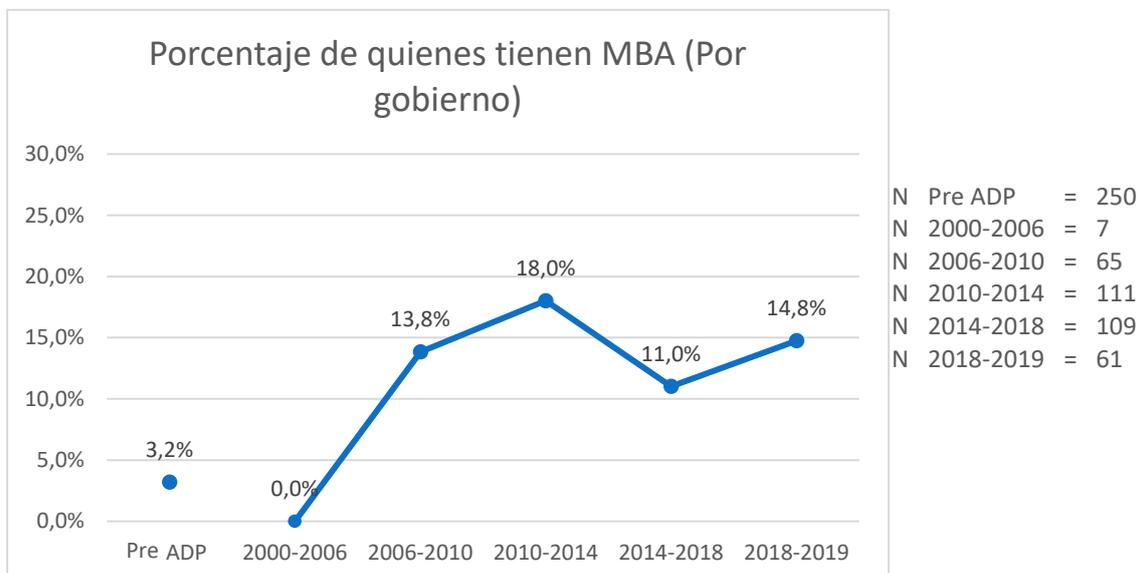


N Pre ADP	= 250
N ADP	= 354

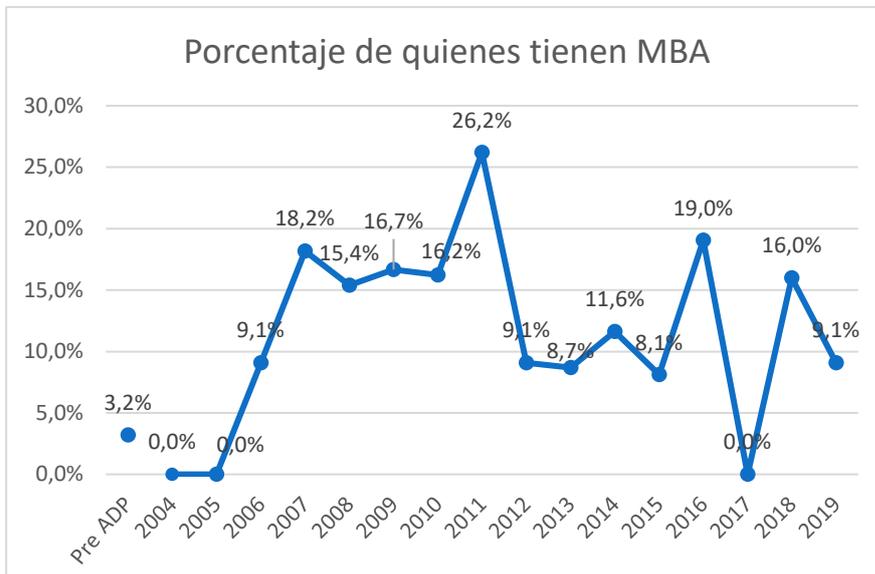
El conjunto de los nombramientos realizados mediante el SADP presenta una mayor proporción de personas con MBA; 11,2 puntos porcentuales por sobre su contraparte Pre ADP. Esta diferencia es significativa estadísticamente.



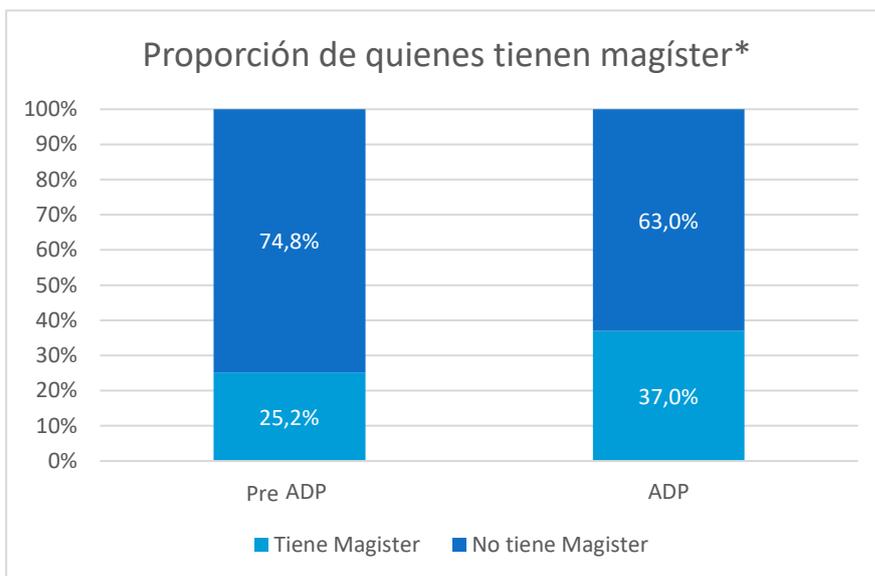
Al agrupar los casos cada 5 años, no se observa una tendencia clara. Con un peak en el periodo 2010-2014, el porcentaje de quienes tienen MBA se mantiene constante entre 2004-2009 y 2015-2019. Las diferencias entre los grupos ADP no son estadísticamente significativas.



No se observa una tendencia clara al observar el porcentaje de quienes tienen MBA por gobierno. Se observa un alza de 4,2 puntos entre los periodos 2006-2010 y 2010-2014, en que la proporción de quienes tienen MBA llega a su peak, con un 18%. Entre este periodo y 2014-2018 hay una reducción sustantiva, de 7 puntos porcentuales. Por último, entre 2014-2018 y 2018-2019 hay un alza de 3,8 puntos en el porcentaje de quienes tienen MBA, aunque sin alcanzar la proporción del periodo 2010-2014. De este modo, el porcentaje de quienes tienen MBA se mantiene prácticamente constante entre 2006-2010 y 2018-2019, con una diferencia de sólo 1 punto porcentual. Las diferencias entre los agrupamientos de casos nombrados mediante el SADP, sin embargo, no son estadísticamente significativas.

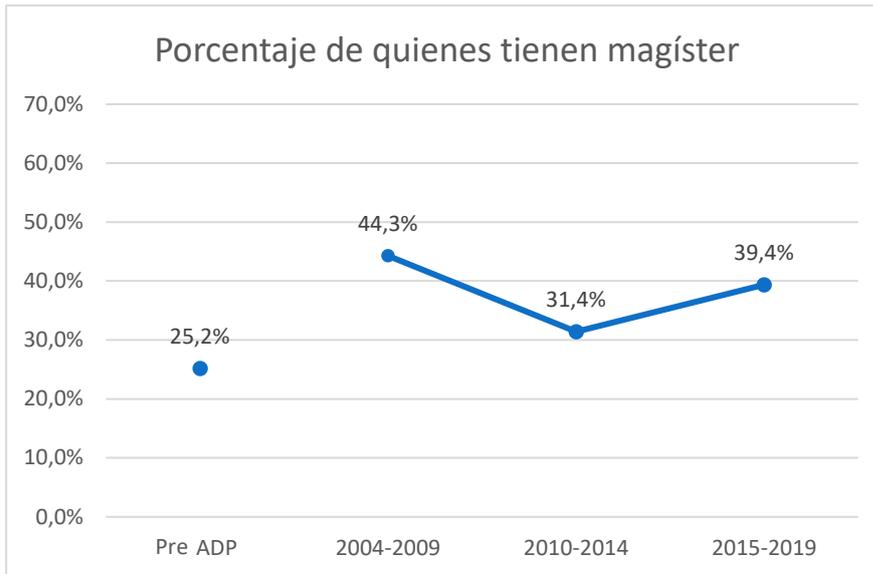


N Pre ADP	= 250
N 2004	= 2
N 2005	= 4
N 2006	= 22
N 2007	= 11
N 2008	= 13
N 2009	= 18
N 2010	= 37
N 2011	= 42
N 2012	= 11
N 2013	= 23
N 2014	= 43
N 2015	= 37
N 2016	= 21
N 2017	= 8
N 2018	= 50
N 2019	= 11



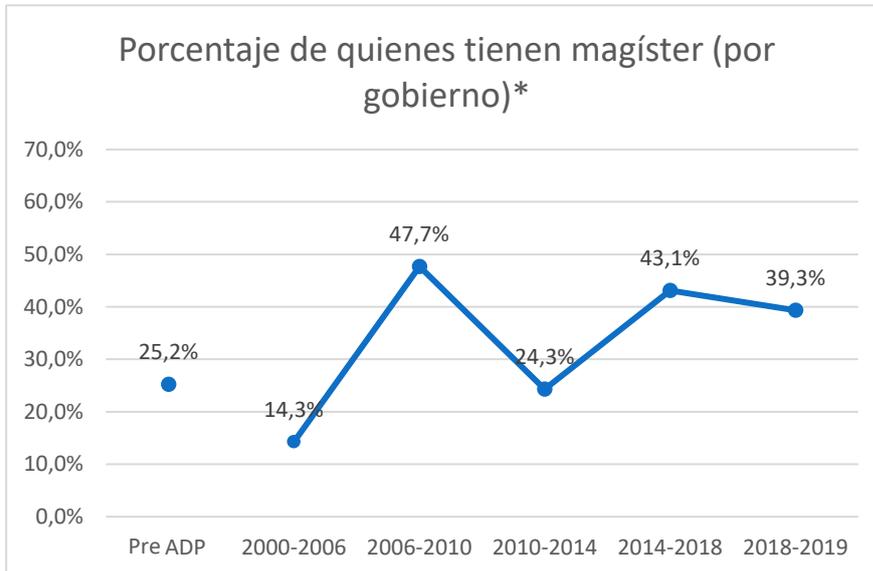
N Pre ADP	= 250
N ADP	= 354

El conjunto de nombramientos seleccionados mediante el SADP presenta una proporción de personas con magíster 11,8 puntos por sobre la de su contraparte Pre ADP. Esta diferencia es significativa en términos estadísticos.



N Pre ADP = 250  
 N 2004-2009 = 70  
 N 2010-2014 = 156  
 N 2015-2019 = 127

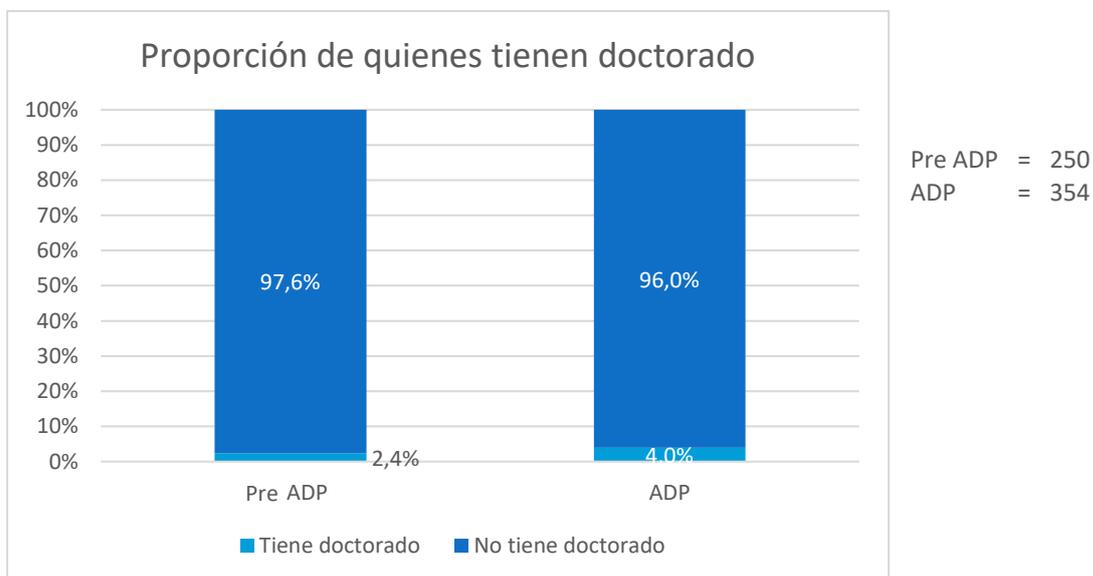
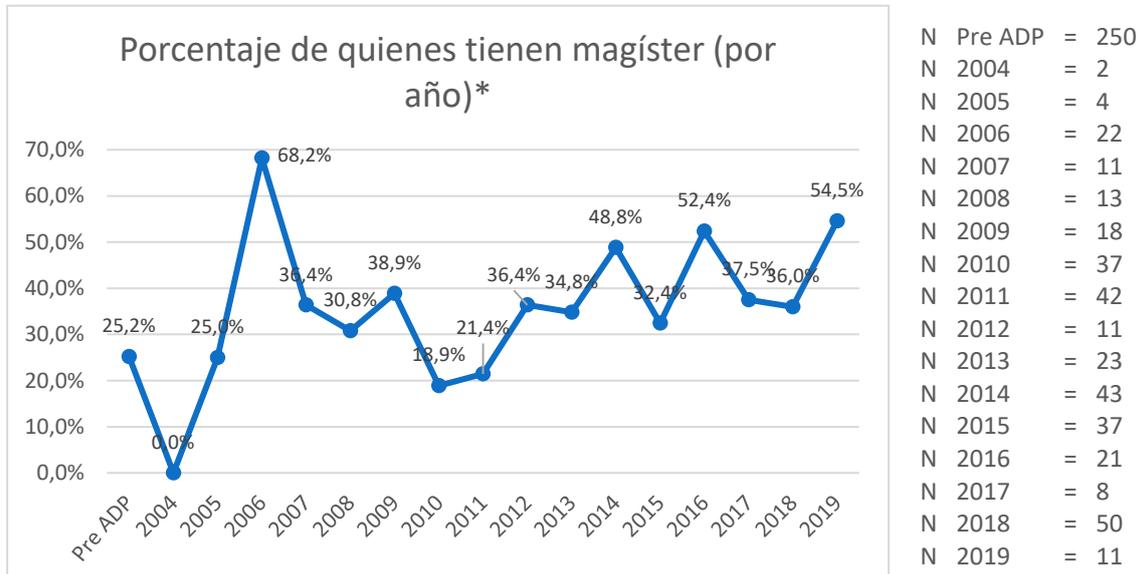
No se observa una tendencia consistente en el porcentaje de quienes tienen magíster desde la implementación del SADP. El periodo 2010-2014 presenta el menor valor (31,4%) de los agrupamientos ADP, estando 12,9 puntos porcentuales bajo el periodo anterior, aunque 6,2 puntos por sobre el porcentaje del conjunto de casos Pre ADP. Aunque no hay una tendencia clara, en el periodo 2015-2019 la proporción de personas con magíster es 4,9 puntos porcentuales más baja que la proporción del periodo 2014-2009. Las diferencias entre los agrupamientos ADP no son estadísticamente significativas.



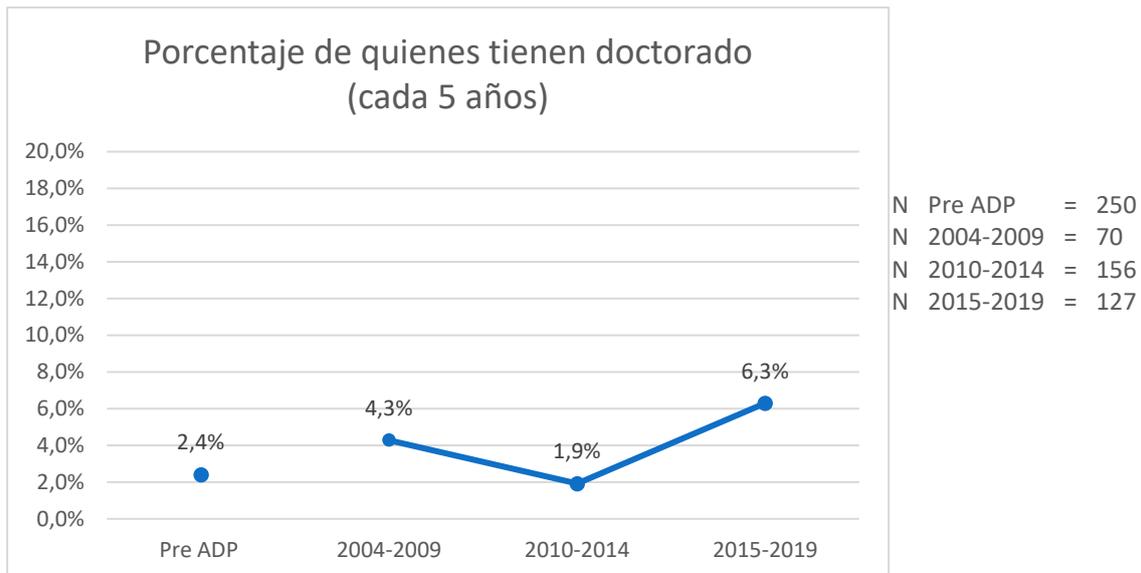
N Pre ADP = 250  
 N 2000-2006 = 7  
 N 2006-2010 = 65  
 N 2010-2014 = 111  
 N 2014-2018 = 109  
 N 2018-2019 = 61

Como en el caso de los agrupamientos cada 5 años, al agrupar los casos por periodos de gobierno, no se observa una tendencia clara en el porcentaje de quienes tienen magíster. El mayor porcentaje de personas con magíster se observa en el periodo 2006-2010 (47,7%), estando 22,5 puntos porcentuales por sobre el conjunto de los casos Pre ADP. Entre el periodo 2006-2010 y 2010-2014 hay una baja sustantiva de 23,4 puntos porcentuales, seguida de un alza de 18,8 puntos porcentuales, para volver a caer 3,8 puntos. Así, el porcentaje de personas con

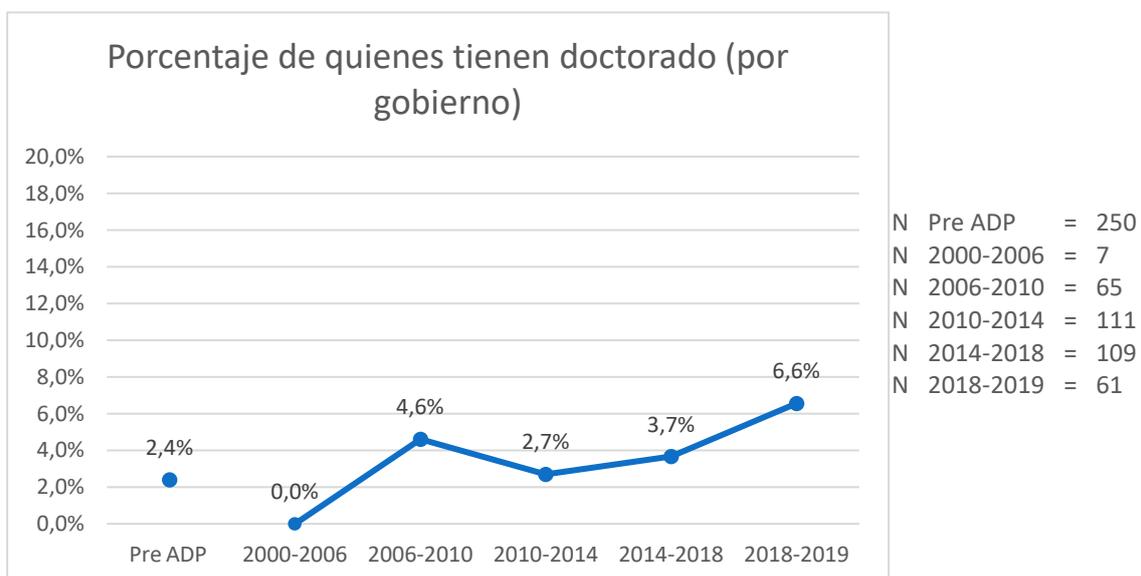
magíster del último periodo (2018-2019) es 8,4 puntos porcentuales más bajo que el del periodo 2006-2010. Las diferencias entre los agrupamientos ADP son estadísticamente significativas.



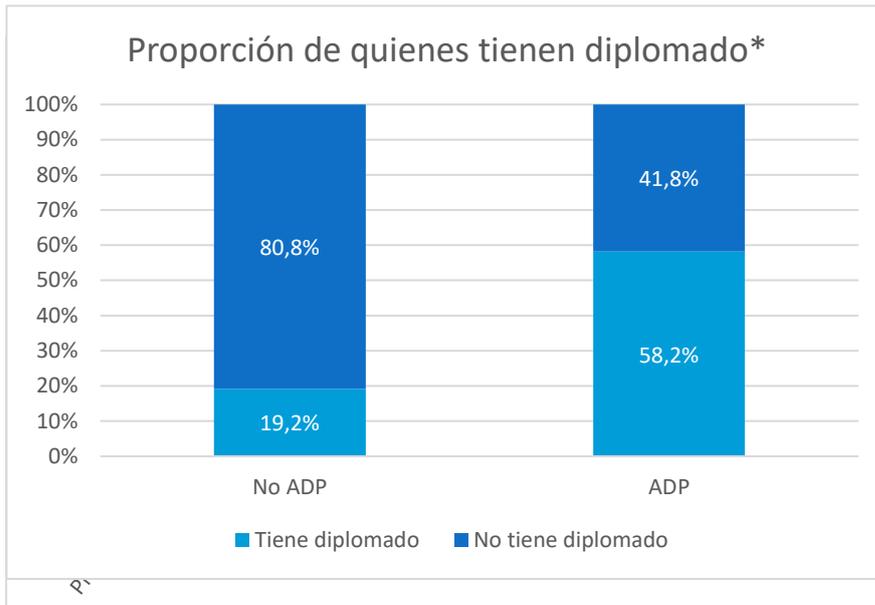
Ambos grupos presentan una baja proporción de personas con doctorado, aunque el grupo de los nombramientos seleccionados mediante el SADP presenta una proporción 1,6 puntos porcentuales por sobre su contraparte Pre ADP. Esta diferencia no es estadísticamente significativa.



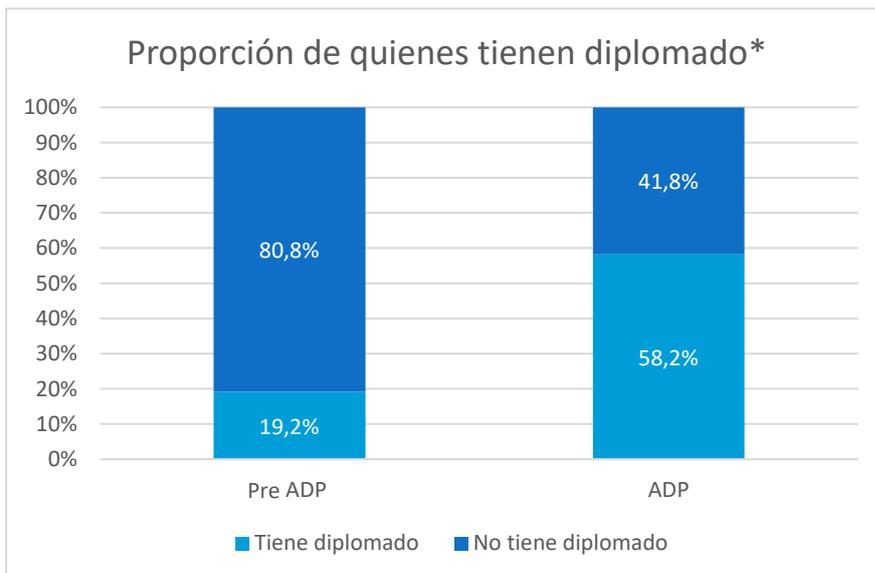
Al distribuir los casos ADP en agrupamientos cada 5 años se observan mayores diferencias que en el análisis anterior, aunque siguen siendo pequeñas. Por otra parte, no se observa una tendencia clara desde la implementación del SADP. Aun así, la proporción de personas con doctorado del periodo 2015-2019 está 2 puntos porcentuales por sobre la del grupo 2004-2009. Por último, la menor cantidad de personas con doctorado la presenta el grupo correspondiente al periodo 2010-2014, siendo inferior al del conjunto de los casos Pre ADP. Estas diferencias no son significativas estadísticamente.



Al agrupar los casos por gobierno, se observan dos tendencias en las variaciones del porcentaje de quienes tienen doctorado (sin tomar en cuenta el periodo 2000-2006, que cuenta solo con 6 casos). Primero, hay una reducción de 1,9 puntos en la proporción de quienes tienen doctorado entre los periodos 2006-2010 y 2010-2014. Por otra parte, se observa una tendencia al alza desde 2010-2014 hasta el periodo 2018-2019, aumentando en 3,9 puntos porcentuales. Este último periodo presenta el valor más alto observado. Las diferencias observadas entre los agrupamientos de los casos ADP no son, sin embargo, estadísticamente significativas.

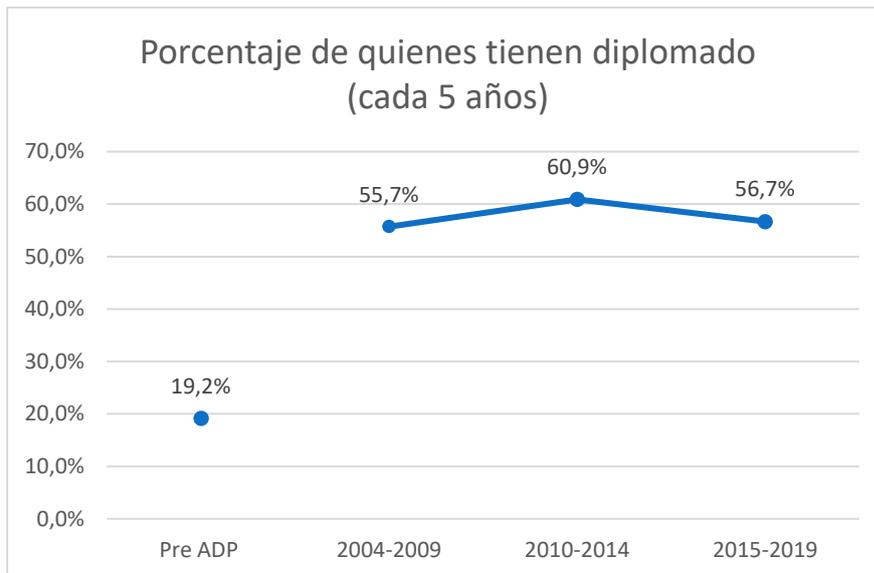


N Pre ADP	=	250
N 2004	=	2
N 2005	=	4
N 2006	=	22
N 2007	=	11
N 2008	=	13
N 2009	=	18
N 2010	=	37
N 2011	=	42
N 2012	=	11
N 2013	=	23
N 2014	=	43
N 2015	=	37
N 2016	=	21
N 2017	=	8
N 2018	=	50
N 2019	=	11



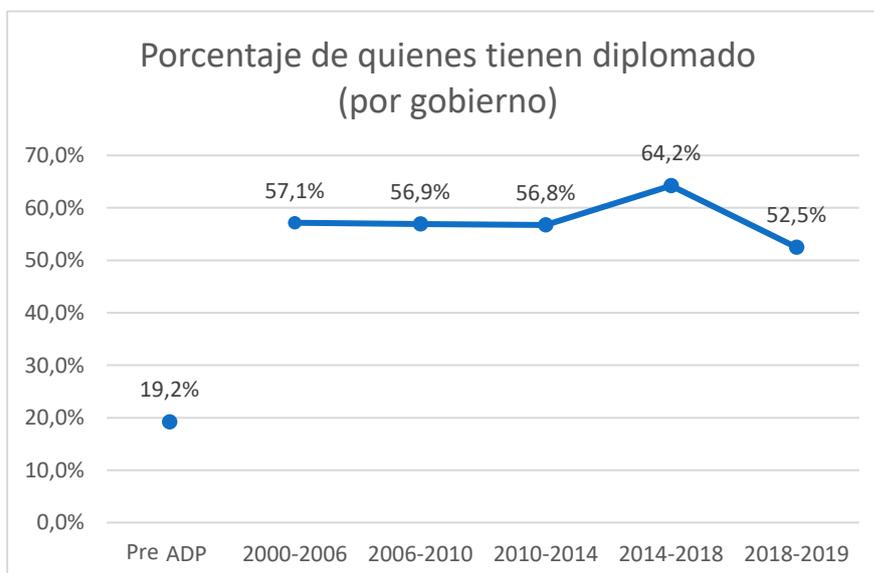
N Pre ADP	=	250
N ADP	=	354

El grupo ADP presenta una proporción de personas con diplomado sustantivamente mayor que el grupo Pre ADP. Específicamente, el porcentaje de quienes tienen diplomado del grupo ADP está 39 puntos porcentuales por sobre su contraparte Pre ADP. Esta diferencia es significativa en términos estadísticos.



N Pre ADP = 250  
 N 2004-2009 = 70  
 N 2010-2014 = 156  
 N 2015-2019 = 127

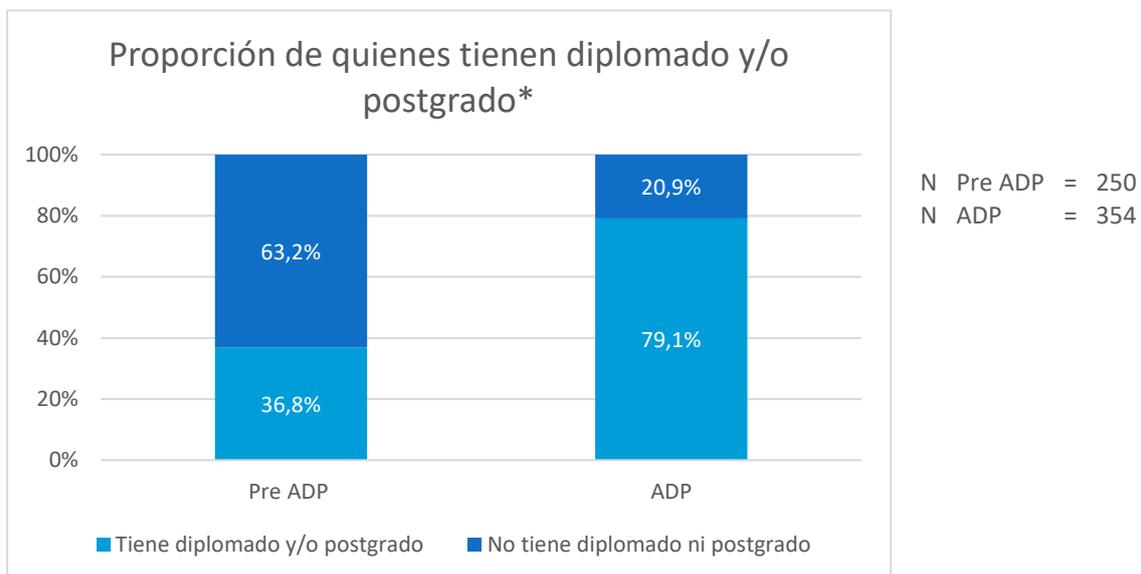
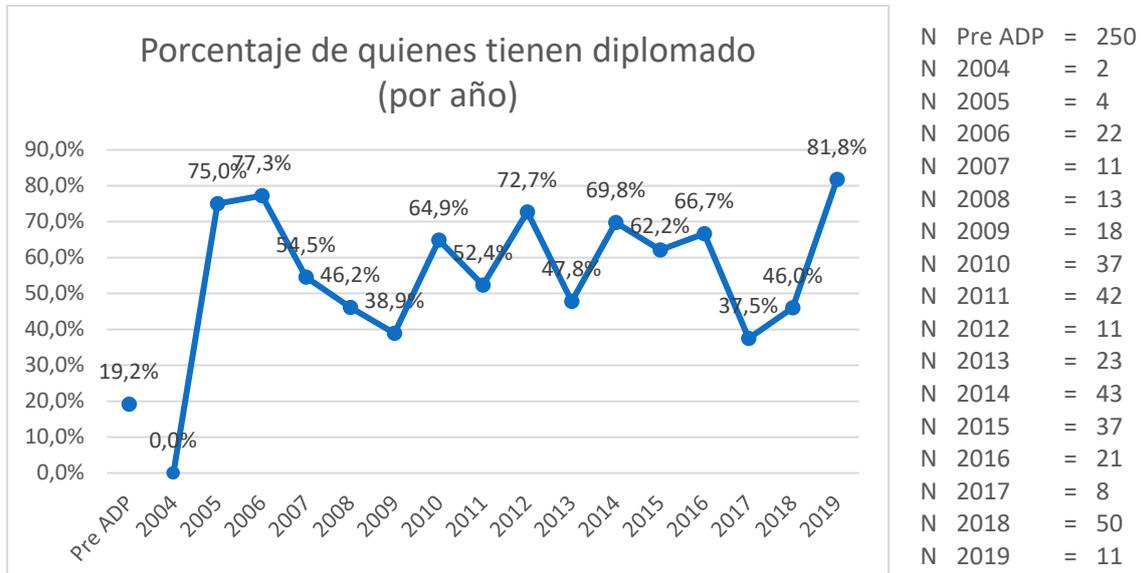
No se observa una tendencia consistente en el porcentaje de quienes tienen diplomado al agrupar los casos cada 5 años. El porcentaje de personas que tienen uno o más diplomados del periodo 2015-2019 es prácticamente igual al del periodo 2004-2009, siendo el porcentaje del periodo 2015-2019 solo 1 punto porcentual por sobre el periodo 2004-2009. Se observa un peak en el periodo 2010-2014, en que un 60,9% de los nombramientos tienen uno o más diplomados. Las diferencias entre los agrupamientos ADP no son estadísticamente significativas.



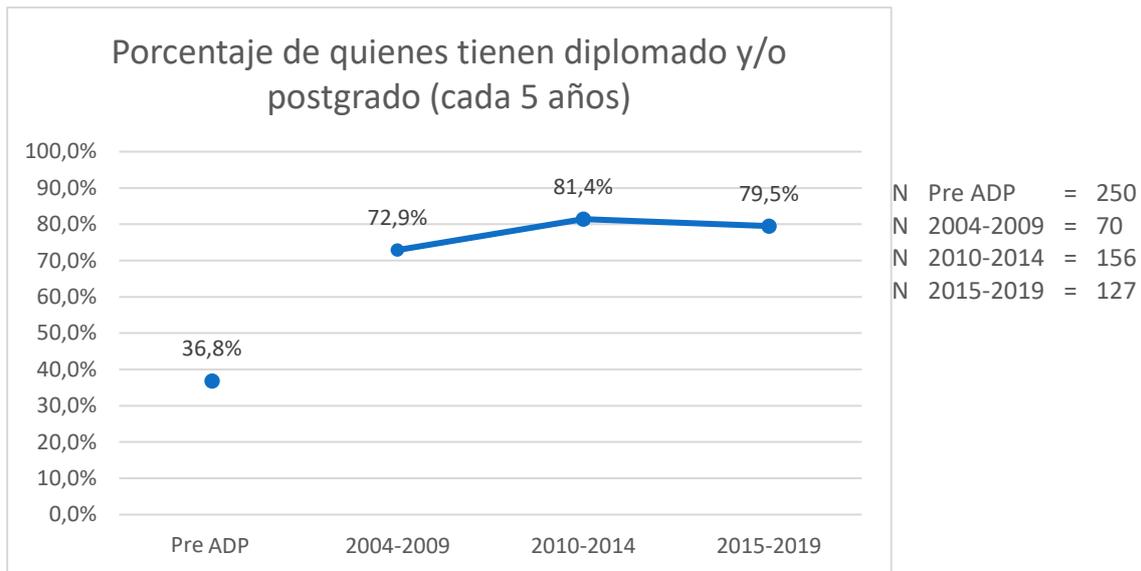
N Pre ADP = 250  
 N 2000-2006 = 7  
 N 2006-2010 = 65  
 N 2010-2014 = 111  
 N 2014-2018 = 109  
 N 2018-2019 = 61

Al agrupar los casos por gobierno, no se observa una tendencia clara en el porcentaje de quienes tienen diplomado. Podría identificarse una leve tendencia a la baja en el porcentaje de quienes tienen uno o más diplomados: entre los periodos 2006-2010 y 2018-2019 se observa una disminución de 4,4 puntos porcentuales (no se considera el periodo 2000-2006 por tener un N muy bajo). No obstante, esta tendencia se interrumpe en el periodo 2014-2018, en que se

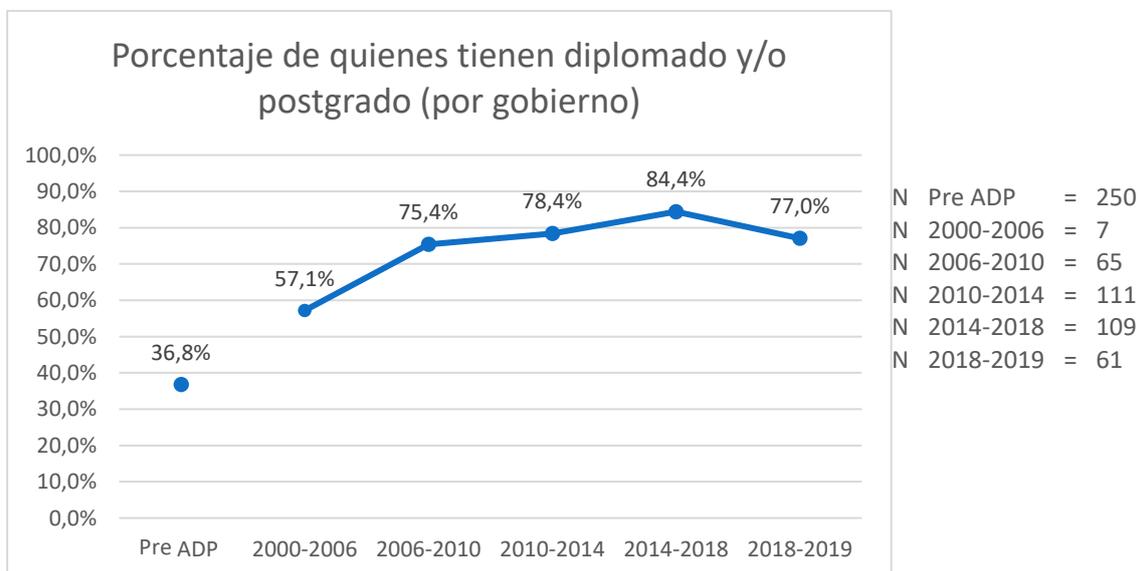
observa un peak de 64,2% de personas con diplomado. Entre este periodo y el periodo 2018-2019 hay una reducción de 11,7 puntos porcentuales de personas con uno o más diplomados. Las diferencias observadas entre los periodos correspondientes al SADP no son estadísticamente significativas.



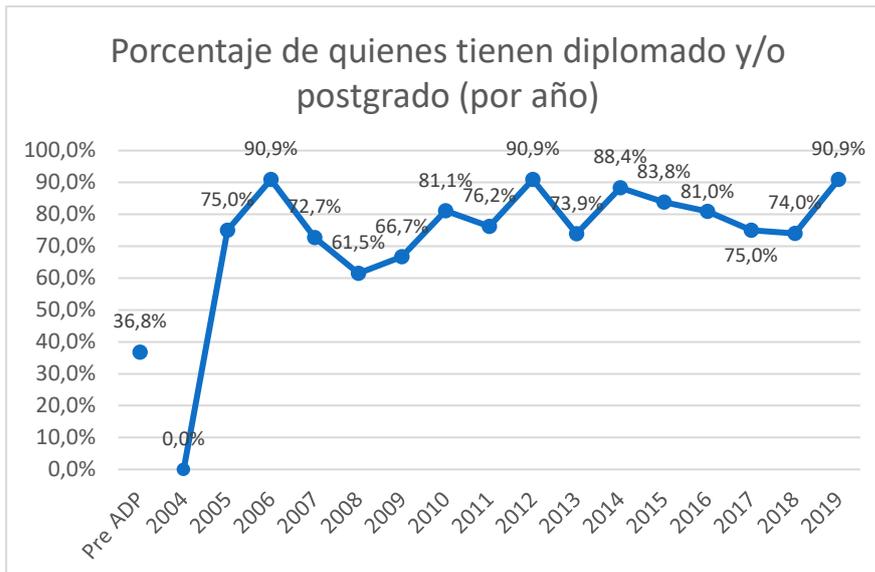
El grupo ADP presenta una proporción sustantivamente mayor de personas que tienen diplomado y/o postgrado. Específicamente, el conjunto de los nombramientos realizados mediante el SADP presenta un porcentaje 42,3 puntos porcentuales por sobre su contraparte Pre ADP. Esta diferencia es estadísticamente significativa.



Al agregar los casos cada 5 años, no se observa una tendencia consistente desde la implementación del SADP. No obstante, entre los periodos 2004-2009 y 2015-2019 se observa un aumento de 6,6 puntos porcentuales. Por otra parte, se observa un peak de 81,4% de personas con diplomado y/o postgrado en el periodo 2010-2014. Las diferencias identificadas entre los periodos correspondientes al SADP no son significativas estadísticamente.

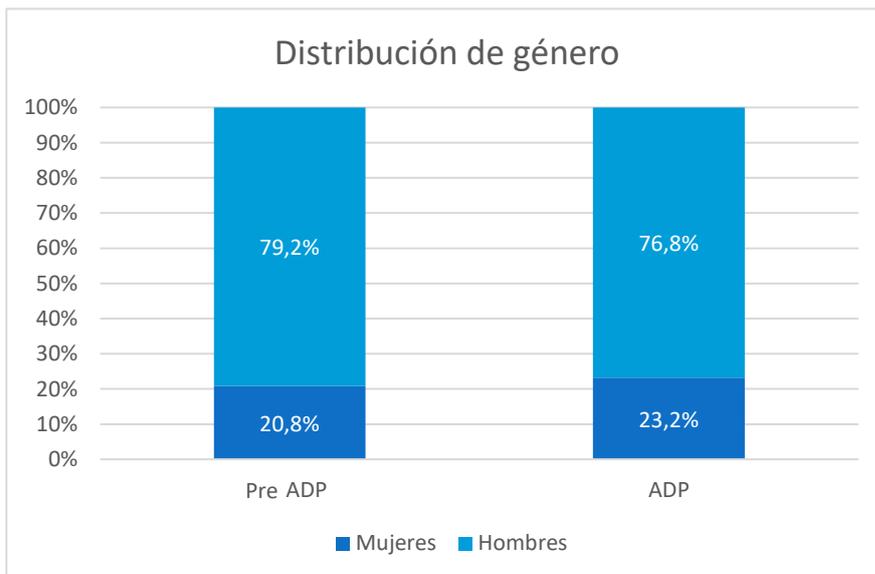


Agrupando los casos por gobierno, se observa una tendencia al alza entre los periodos 2006-2010 y 2014-2018 (el periodo 2000-2006 tiene una cantidad insuficiente de casos), con un aumento de 9 puntos porcentuales en la proporción de quienes tienen diplomado y/o postgrado. Así, se alcanza un peak de 84,4% de personas con diplomado y/o postgrado en el periodo 2014-2018. Entre el periodo 2014-2019 y el periodo 2018-2019, no obstante, se observa una reducción de 7,4 puntos porcentuales. Las diferencias entre los agrupamientos correspondientes al SADP no son estadísticamente significativas.



N Pre ADP	=	250
N 2004	=	2
N 2005	=	4
N 2006	=	22
N 2007	=	11
N 2008	=	13
N 2009	=	18
N 2010	=	37
N 2011	=	42
N 2012	=	11
N 2013	=	23
N 2014	=	43
N 2015	=	37
N 2016	=	21
N 2017	=	8
N 2018	=	50
N 2019	=	11

### Otras variables relevantes



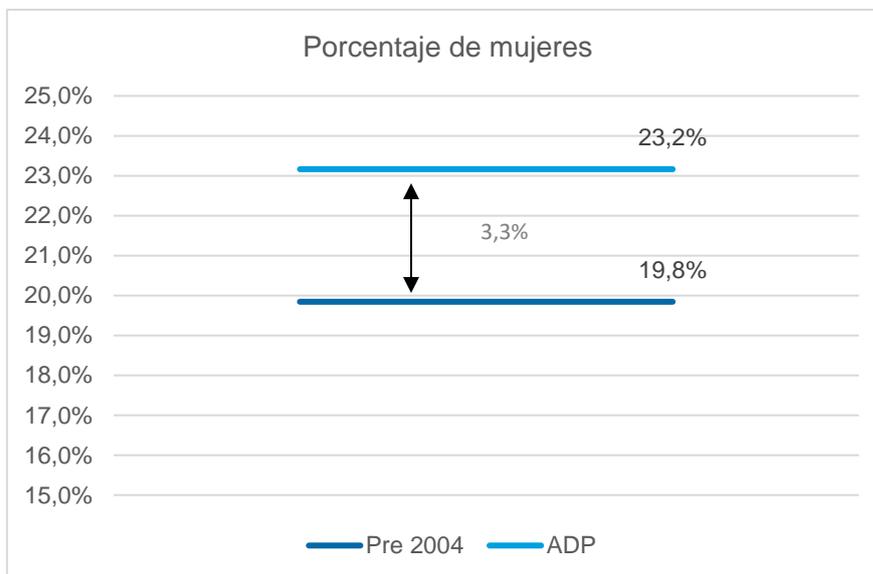
N = Pre ADP	250
N = ADP	354

El conjunto de los casos ADP presenta una proporción levemente mayor (2,4 puntos porcentuales) de mujeres que su contraparte Pre ADP. Esta diferencia no es significativa en términos estadísticos.

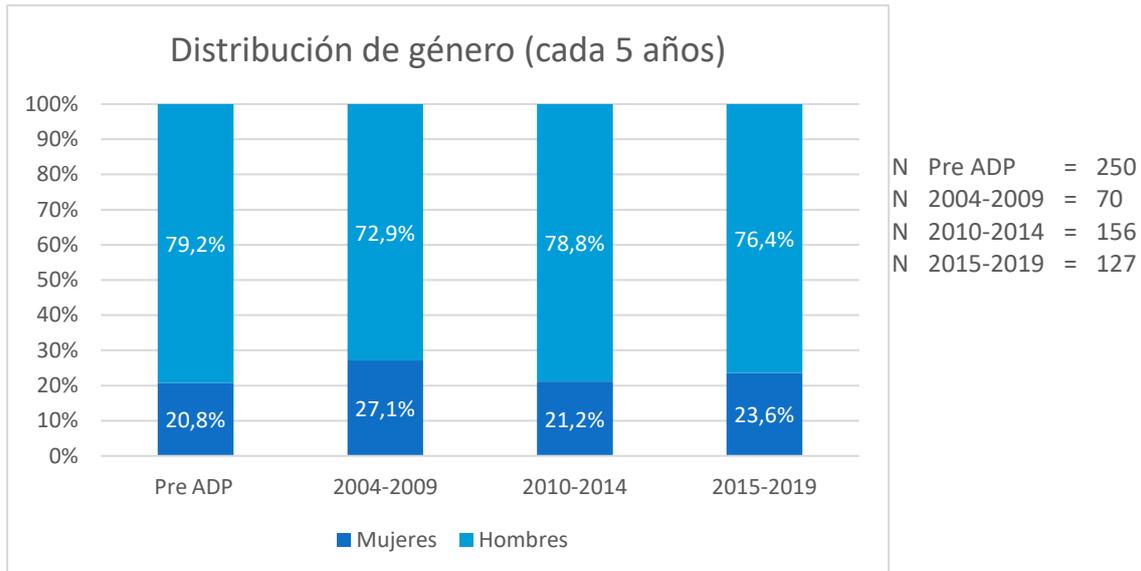
Género Nombrados	I Nivel		II Nivel		I y II Nivel	
	F	M	F	M	F	M
ADP						
2019	20,7%	79,3%	31,8%	68,2%	30,0%	70,0%
ADP						
2004-2019	24,5%	75,5%	31,1%	68,9%	29,9%	70,1%

Total de seleccionados bajo SADP, Fuente: Servicio Civil.

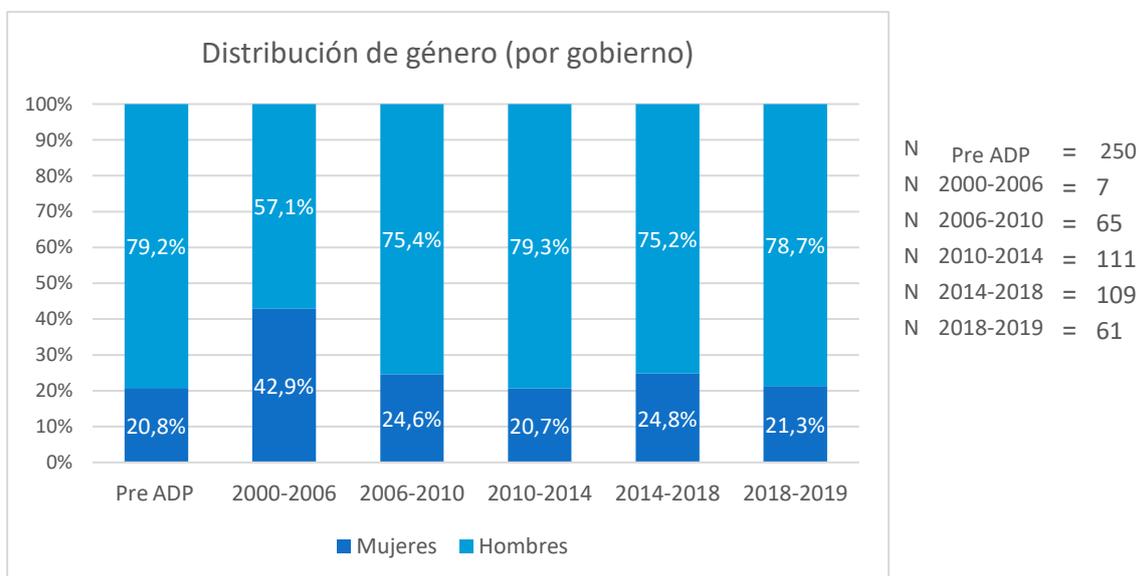
A modo de referencia, se incluye la proporción efectiva de nombramientos, a nivel global, como por nivel jerárquico. Estos datos permiten enriquecer la comparación con los datos de la muestra integrante de este estudio.



Al comparar el porcentaje de mujeres de los nombramientos posteriores a la implementación del sistema ADP, con la tendencia mantenida hasta el periodo anterior al año 2004, se observa un alza de un 3,3%, mostrando un comportamiento al promedio obtenido al considerar el total de nombramientos del período Pre ADP.

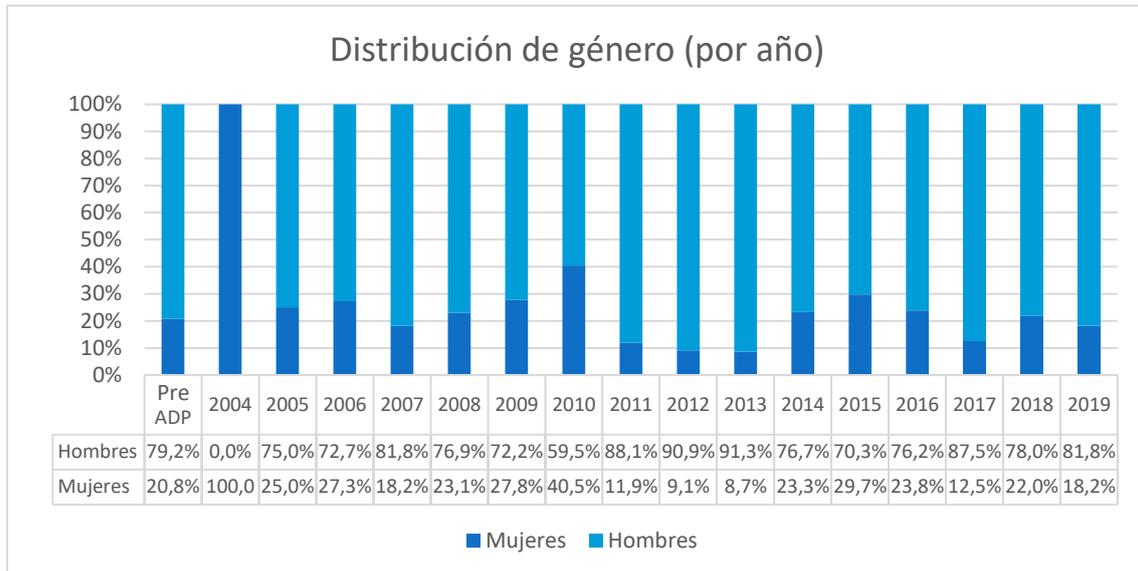


Aunque no se observa una tendencia consistente desde la implementación del SADP, el periodo 2015-2019 presenta una menor proporción de mujeres que el periodo 2004-2009, reducción que corresponde a 3,5 puntos porcentuales. Asimismo, la menor proporción de mujeres dentro del SADP corresponde al periodo 2010-2014, con una representación de 21,2%. Las diferencias observadas entre los grupos ADP no son estadísticamente significativas.

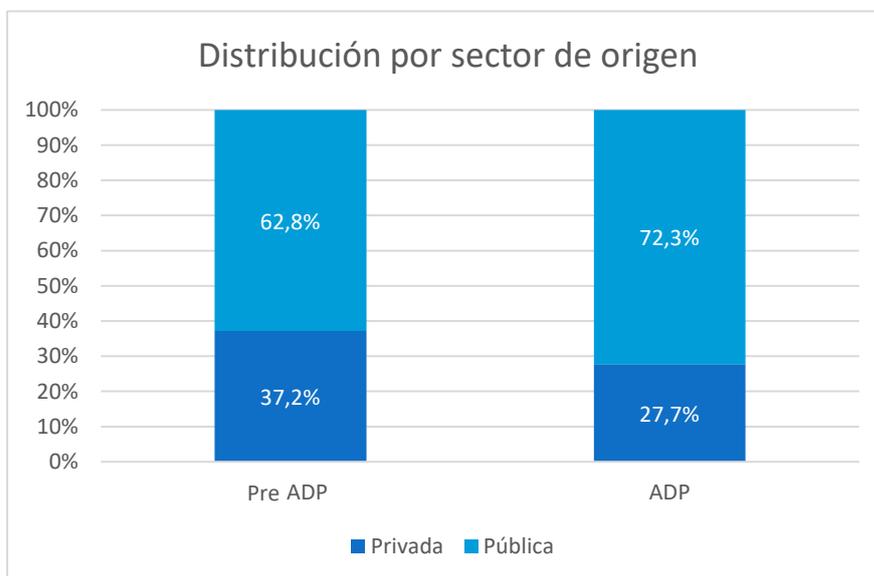


Al agrupar los casos por gobierno, pueden identificarse dos grupos con una proporción de mujeres muy levemente mayor (sin considerar el periodo 2000-2006, cuya proporción se debe a los pocos casos que incluye). Estos grupos son 2006-2010 (24,6%) y 2014-2018 (24,8%). La menor proporción de mujeres nombradas mediante el SADP se da en el periodo 2010-2014 (20,7%). Por último, aunque no se identifica una tendencia consistente desde la implementación

del SADP, se observa una reducción entre el periodo 2006-2010 y el periodo 2018-2019 de 3,3 puntos porcentuales. Las diferencias identificadas en los grupos ADP no son estadísticamente significativas.



N Pre ADP = 250	N 2009 = 18	N 2015 = 37
N 2004 = 2	N 2010 = 37	N 2016 = 21
N 2005 = 4	N 2011 = 42	N 2017 = 8
N 2006 = 22	N 2012 = 11	N 2018 = 50
N 2007 = 11	N 2013 = 23	N 2019 = 11
N 2008 = 13	N 2014 = 43	



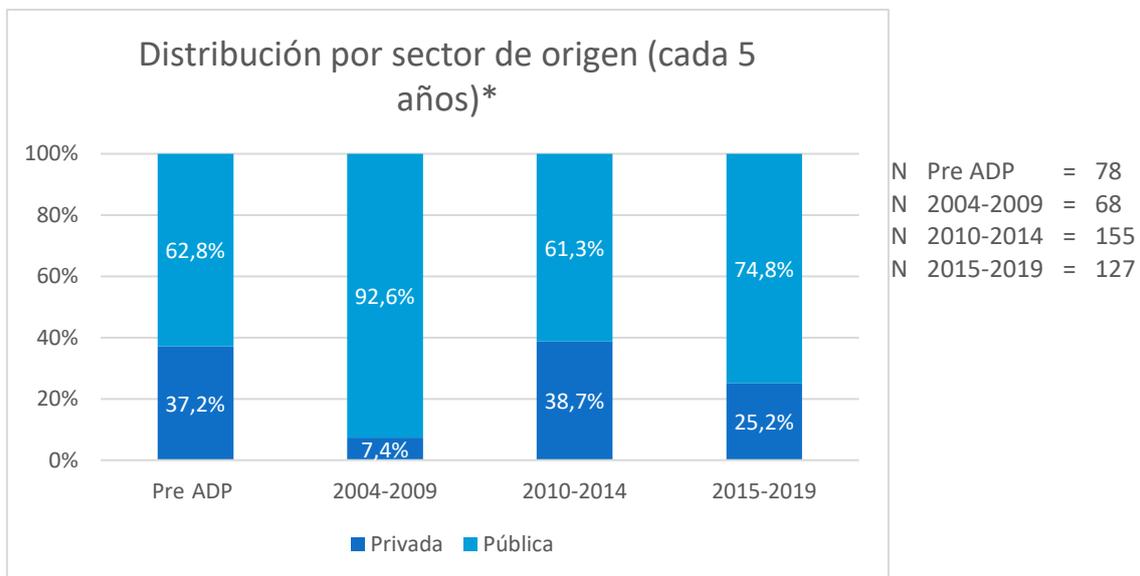
N Pre ADP = 78  
N ADP = 350

El conjunto de los nombramientos realizados mediante el SADP presenta una menor proporción de personas que provienen del sector privado que su contraparte Pre ADP. Esta diferencia es de 9,5 puntos porcentuales. Estas diferencias no son estadísticamente significativas.

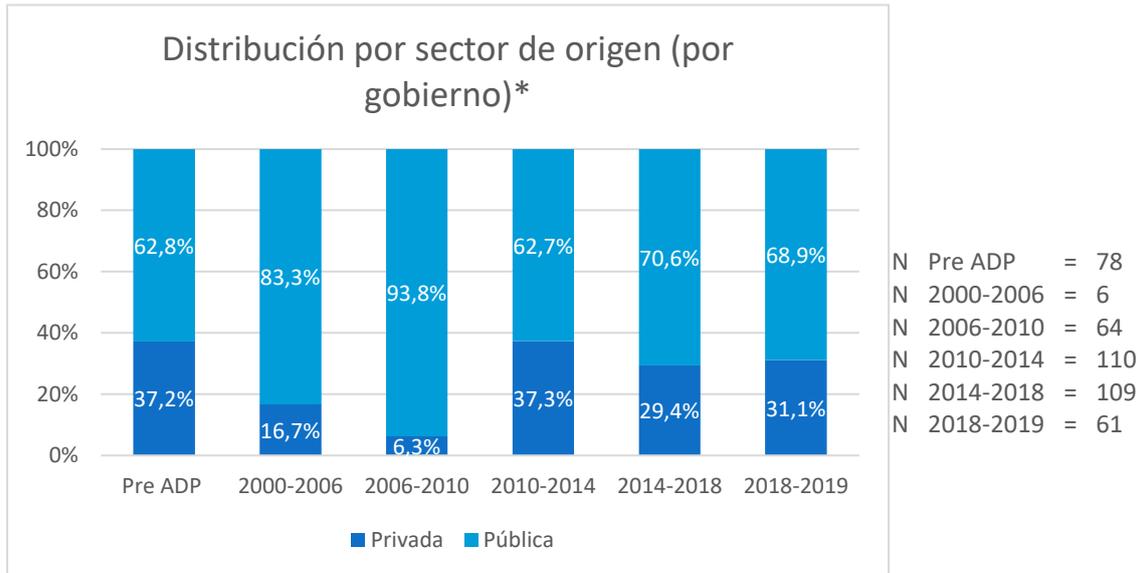
Procedencia Nombrados	I Nivel		II Nivel		I y II Nivel	
	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público
ADP						
2019	46,6%	53,4%	37,1%	62,9%	38,6%	61,4%
ADP						
2010-2019	40,9%	59,1%	30,5%	69,5%	32,5%	67,5%

Total de seleccionados bajo SADP, Fuente: Servicio Civil.

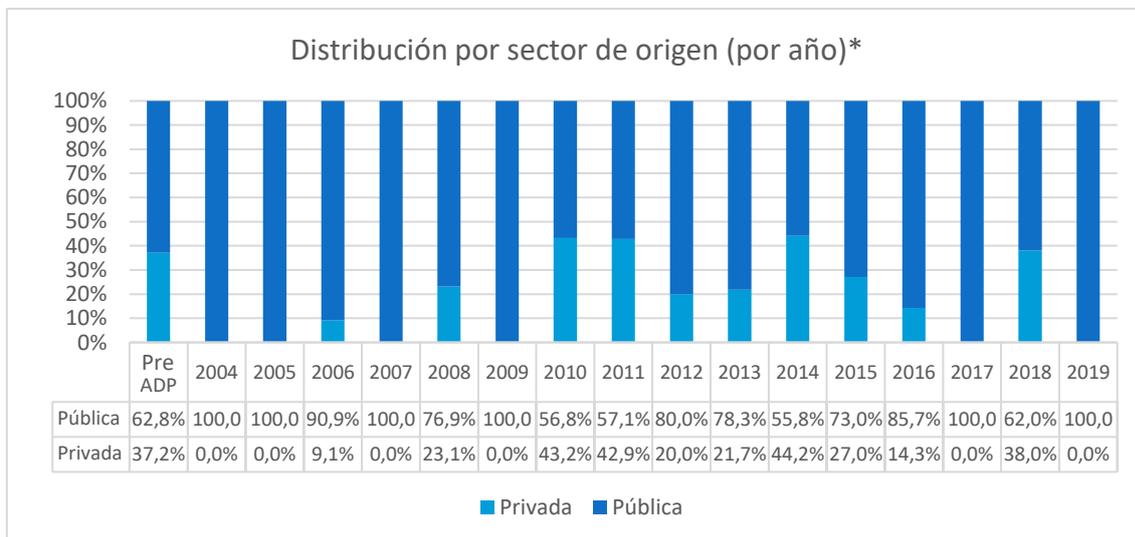
La tabla anterior muestra la referencia del total de seleccionados ADP, mostrando que un 38,6% de los seleccionados durante 2019 proviene del mundo privado, cifra que se incrementa a un 46,6% cuando el foco es en los nombramientos pertenecientes al I Nivel.



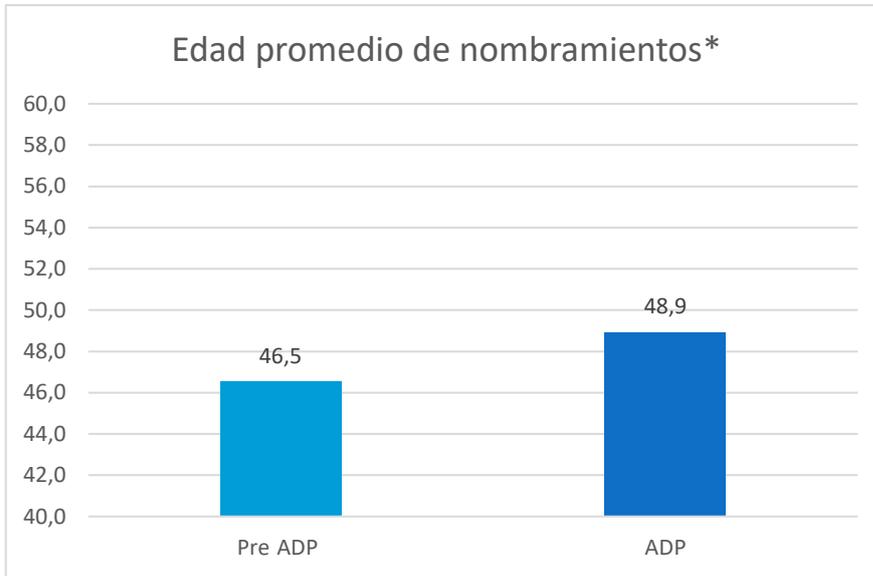
Aunque no se observa una tendencia consistente desde la implementación del SADP, el periodo 2015-2019 presenta una mayor proporción de personas que provienen del sector privado que el periodo 2004-2019, siendo esta diferencia de 17,8 puntos porcentuales. Llama la atención el periodo 2004-2009, en que se observa solo un 7,4% de casos que provienen del sector privado. Por otra parte, se observa un peak de personas que provienen del sector privado en el periodo 2010-2014 (38,7%), con un valor cercano al conjunto de los casos Pre ADP (37,2%).



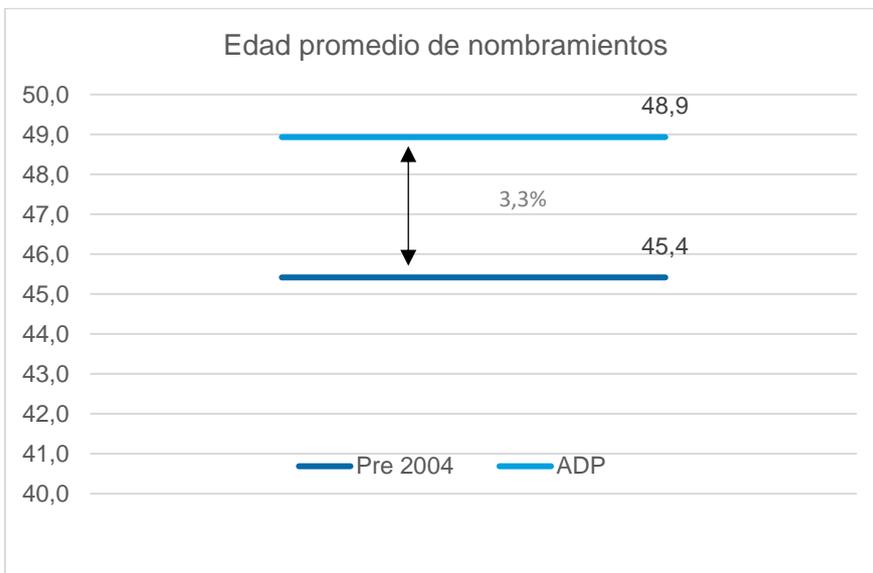
Al agrupar los casos por gobierno, no se observa una tendencia clara en cuanto a la distribución por sector de origen. La representación del sector privado presenta su valor más bajo en el periodo 2006-2010 con un 6,3%. Entre este periodo y el periodo 2010-2014 hay un aumento sustancial de la representación del sector privado en el origen de los nombramientos, habiendo una diferencia de 31 puntos porcentuales. Así, en el periodo 2010-2014 el sector privado alcanza una representación prácticamente igual a la del grupo Pre ADP. Los últimos dos periodos tienen, a su vez, una proporción de personas que provienen del sector privado similar, rondando el 30%, con una reducción de la representación del sector público. Las diferencias observadas entre los agrupamientos correspondientes al SADP son estadísticamente significativas.



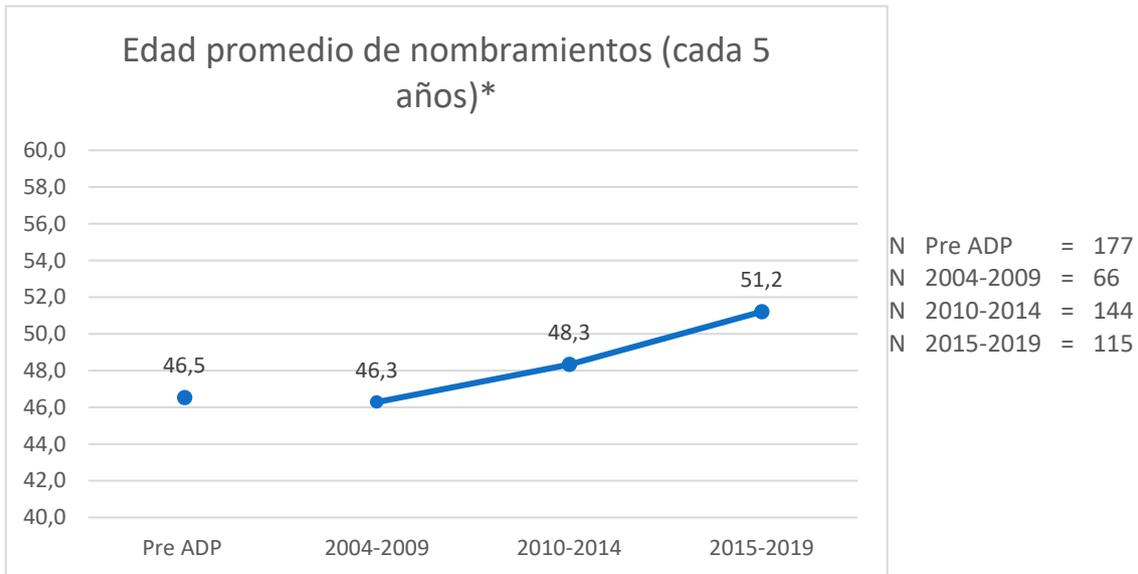
N Pre ADP = 78	N 2009 = 18	N 2015 = 37
N 2004 = 1	N 2010 = 37	N 2016 = 21
N 2005 = 4	N 2011 = 42	N 2017 = 8
N 2006 = 22	N 2012 = 10	N 2018 = 50
N 2007 = 10	N 2013 = 23	N 2019 = 11
N 2008 = 13	N 2014 = 43	



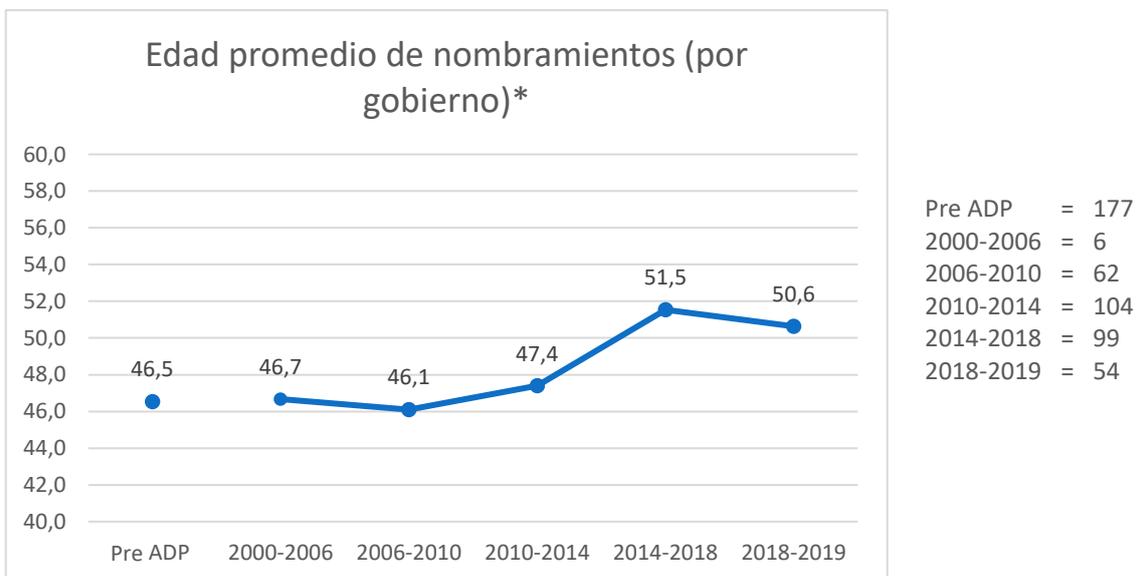
La edad promedio de los nombramientos de ambos grupos se encuentra entre los 45 y los 50 años, aunque la edad de los seleccionados mediante el SADP es levemente mayor que la del grupo Pre ADP, siendo esta diferencia de 2,4 puntos porcentuales. Esta diferencia es significativa en términos estadísticos.



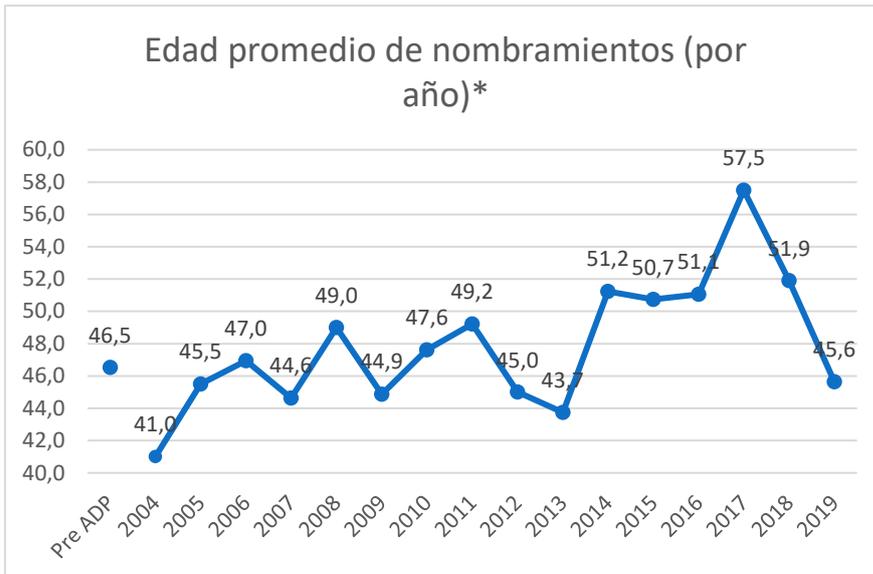
La comparación de los promedios proyectados muestra que el período ADP sobrepasa en un 3,3% al grupo conformado exclusivamente por los nombrados previos al SADP hasta el año 2004, incrementando levemente la tendencia mostrada al comparar a todos los seleccionados previos a la instauración del sistema.



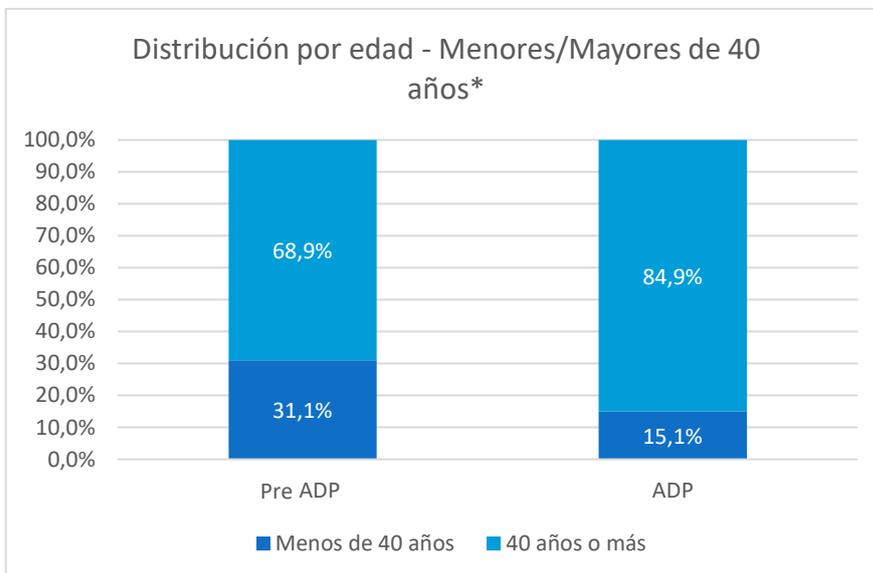
Desde la implementación del SADP, se observa una tendencia al aumento en la edad promedio de los nombramientos, de manera que, partiendo de un promedio de 46,3 años en el periodo 2004-2009 (muy similar al conjunto de los casos Pre ADP), hay un aumento de 4,9 años al llegar al periodo 2015-2019, que presenta el mayor valor. Las diferencias identificadas entre los periodos correspondientes al SADP son estadísticamente significativas.



Al ordenar los resultados por gobierno, se observan dos tendencias en la edad promedio de los nombramientos. Por una parte, hay una tendencia al alza entre los periodos 2006-2010 y 2014-2018, en que la edad promedio aumenta en 5,4 años, llegando, en este periodo, al mayor valor observado (51,5 años). Por otra parte, se observa una leve disminución de la edad promedio de los nombramientos entre los periodos 2014-2018 y 2018-2019, de 0,9 años. Así, entre los periodos 2006-2010 y 2018-2019 hay un aumento de la edad promedio de 3,9 años. Las diferencias correspondientes a los grupos ADP son estadísticamente significativas

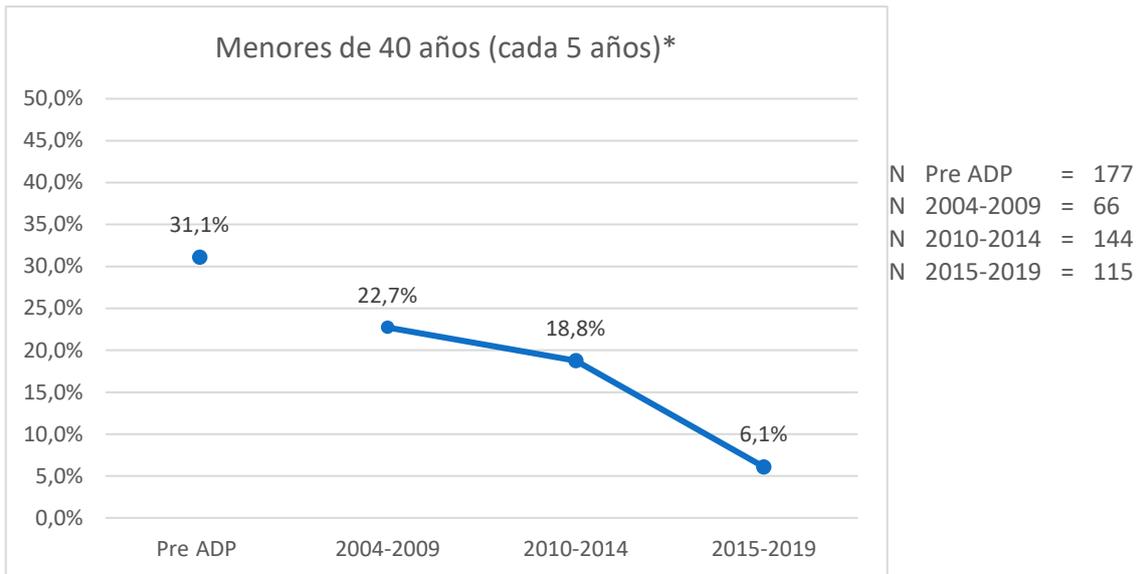


N Pre ADP	= 177
N 2004	= 1
N 2005	= 4
N 2006	= 21
N 2007	= 11
N 2008	= 13
N 2009	= 16
N 2010	= 37
N 2011	= 40
N 2012	= 10
N 2013	= 19
N 2014	= 38
N 2015	= 34
N 2016	= 19
N 2017	= 8
N 2018	= 43
N 2019	= 11

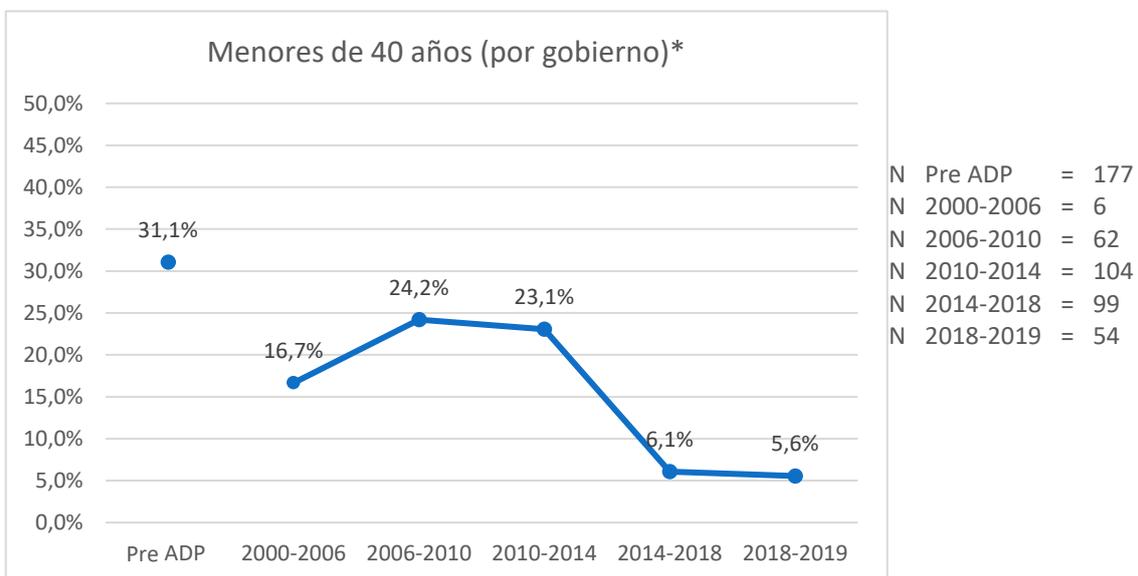


N Pre ADP	= 177
N ADP	= 325

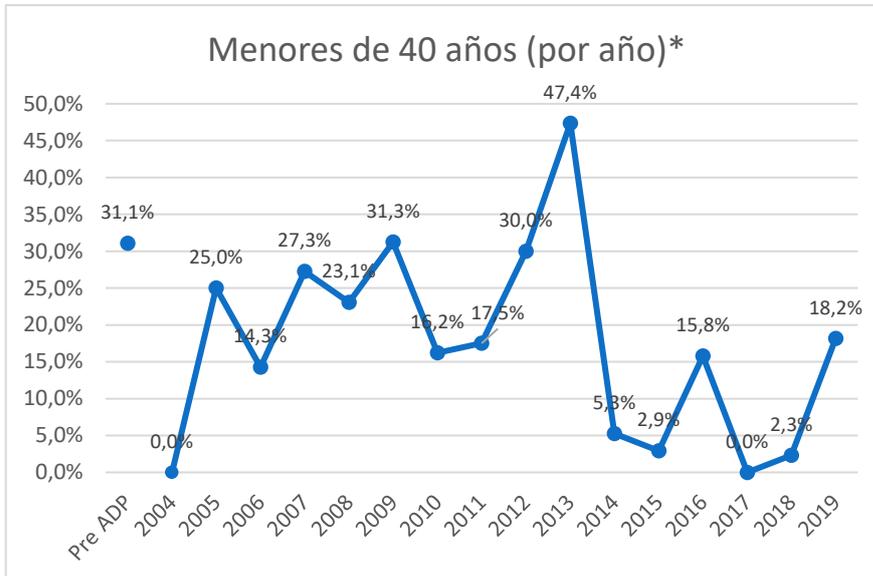
El conjunto de los nombramientos realizados mediante el SADP presenta un porcentaje sustantivamente menor de menores de 40 años que su contraparte Pre ADP. Específicamente, el grupo ADP está 16 puntos porcentuales por debajo del grupo Pre ADP en términos de la proporción de menores de 40 años.



Al agrupar los datos en grupos cada 5 años, se observa una tendencia a la baja en el porcentaje de los nombramientos que tienen menos de 40 años de modo que entre los periodos 2004-2009 y 2015-2019 hay una reducción de 16,6 puntos porcentuales. Así, periodo 2015-2019 tiene una diferencia de 25 puntos porcentuales con el conjunto de los casos Pre ADP.

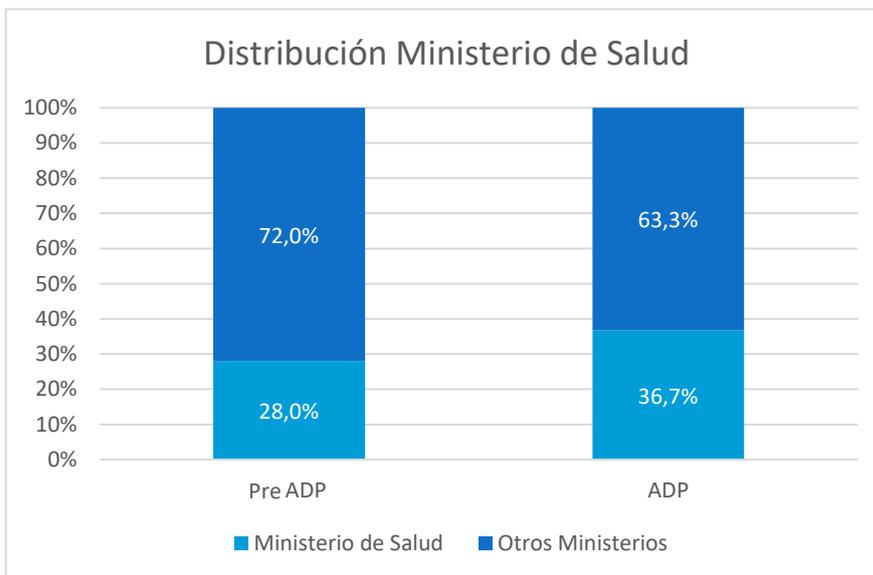


Dejando de lado el periodo 2000-2006 (que cuenta con sólo 6 casos), también se observa una tendencia a la baja de la proporción de nombramientos menores de 40 años al ordenar los datos por gobierno. De este modo, entre los periodos 2006-2010 y 2018-2019 se observa una disminución de 18,6 puntos porcentuales de los nombramientos menores de 40 años, llegando al menor valor observado en este último periodo (5,6%). No obstante, la mayor parte de esta reducción ocurre entre los periodos 2010-2014 y 2014-2018, con una baja de 17 puntos porcentuales. Las diferencias observadas son estadísticamente significativas.



N Pre ADP	= 177
N 2004	= 1
N 2005	= 4
N 2006	= 21
N 2007	= 11
N 2008	= 13
N 2009	= 16
N 2010	= 37
N 2011	= 40
N 2012	= 10
N 2013	= 19
N 2014	= 38
N 2015	= 34
N 2016	= 19
N 2017	= 8
N 2018	= 43
N 2019	= 11

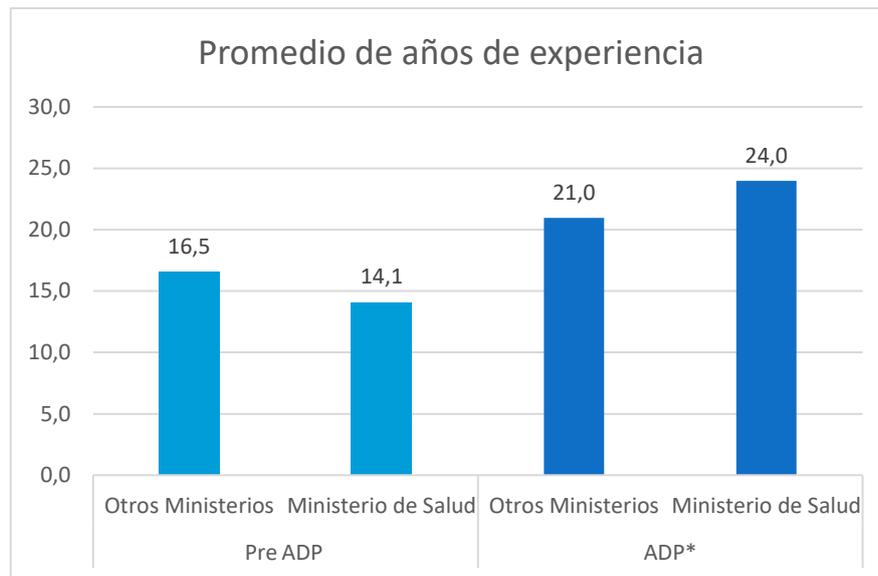
## Profundización en sector Salud



N Pre ADP	= 250
N ADP	= 354

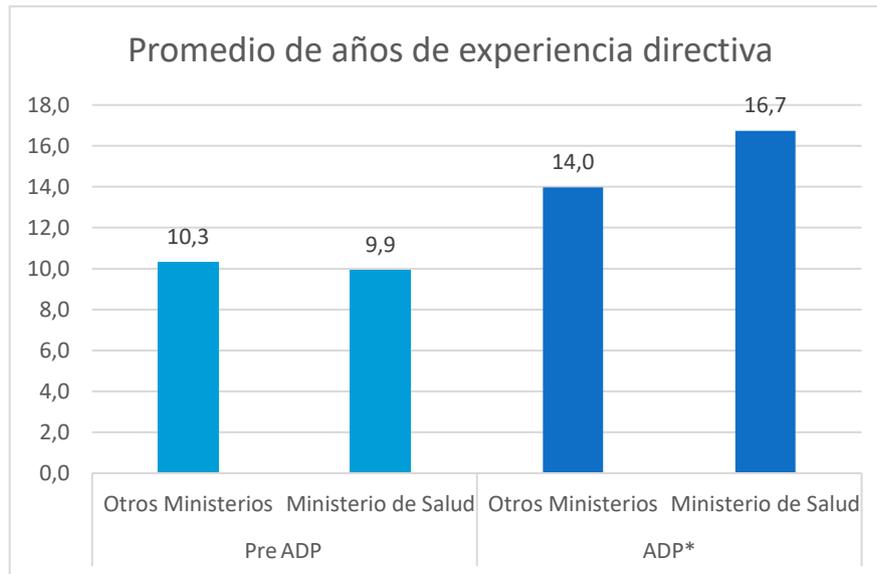
Tanto en el grupo ADP como en el grupo Pre ADP el Ministerio de Salud constituye alrededor de un tercio de la muestra. Esta representación es levemente mayor en el grupo ADP que en su contraparte Pre ADP, siendo la diferencia de 8,7 puntos porcentuales.

## Experiencia laboral



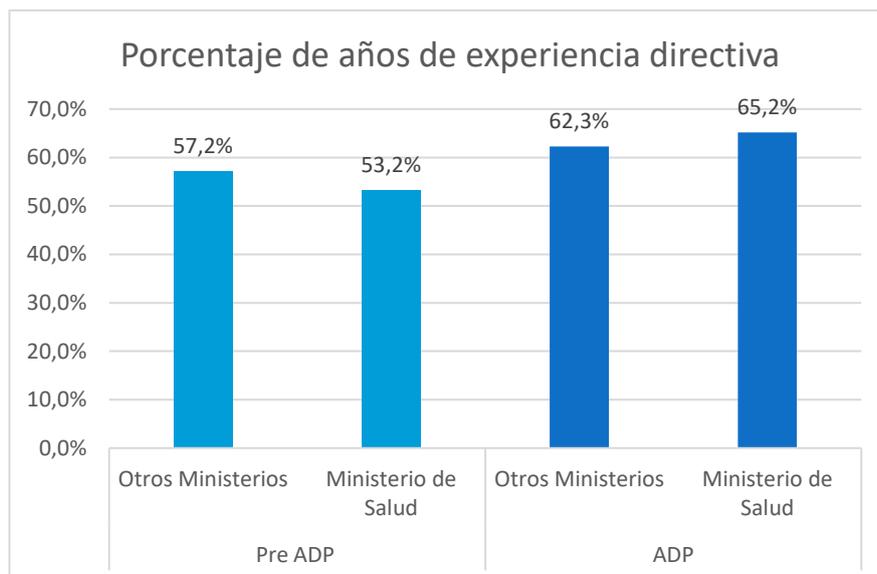
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 106	215
N Salud	= 24	122

El promedio de años de experiencia de los nombramientos del Ministerio de Salud en el SADP (24) está 9,9 años por sobre su contraparte Pre ADP (14,1). Este aumento es mayor que el observado en el caso de los demás ministerios, en que la diferencia entre el grupo ADP y Pre ADP es de 4,5 años. De este modo, mientras que en el grupo Pre ADP el Ministerio de Salud presenta un promedio de años menor que los otros ministerios, en el caso de los nombramientos realizados mediante el SADP, el Ministerio de Salud presenta un promedio de años mayor que el resto de los ministerios. La diferencia entre el Ministerio de Salud y los demás ministerios es estadísticamente significativa en el caso de los datos ADP, pero no para los datos Pre ADP.



	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 81	206
N Salud	= 20	119

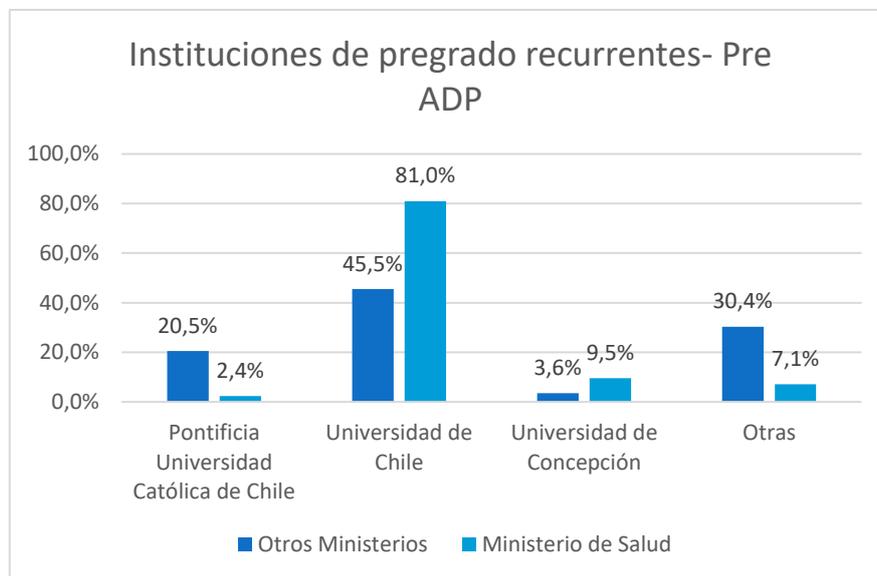
En el caso de la cantidad de años de experiencia directiva, se observan tendencias similares a las recién descritas. Tanto el Ministerio de Salud como el resto de los ministerios presentan un mayor promedio de años de experiencia directiva en el grupo ADP que en su contraparte Pre ADP. No obstante, la diferencia ADP/Pre ADP es mayor en el caso del Ministerio de Salud, con 6,8 años de aumento, que en el caso del resto de los ministerios, con un aumento de 3,7 años. Así, mientras otros ministerios presentan un promedio de años de experiencia directiva levemente mayor al del Ministerio de Salud dentro del grupo Pre ADP, el Ministerio de Salud presenta un promedio de años de experiencia directiva mayor que el resto de los ministerios, con una diferencia de 2,7 años en este último caso. La diferencia entre el Ministerio de Salud y el resto de los ministerios es estadísticamente significativa solo en los casos ADP.



	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 81	206
N Salud	= 20	119

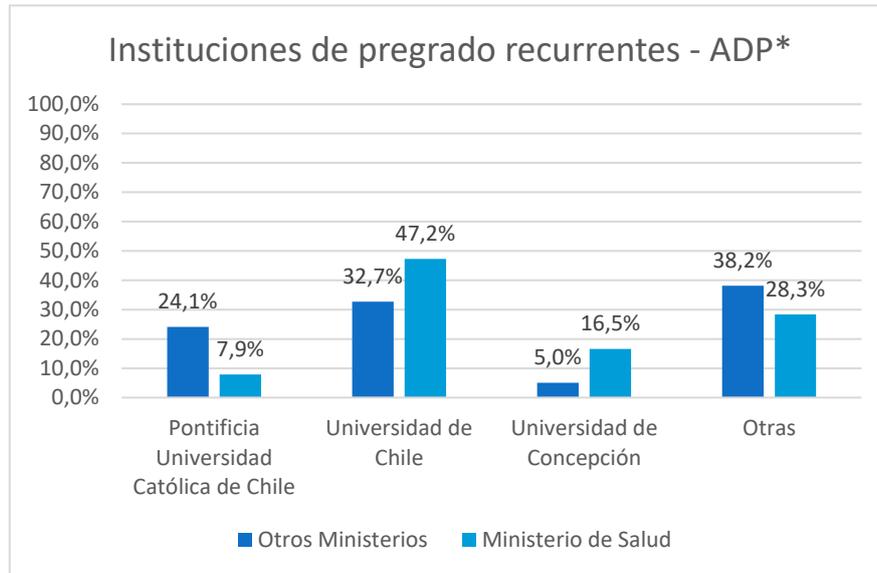
Para el porcentaje de años de experiencia directiva se observan tendencias similares a las de los dos gráficos anteriores, aunque con menores diferencias. Tanto el Ministerio de Salud como el resto de los ministerios presentan mayores porcentajes de años de experiencia directiva en sus versiones ADP que en sus contrapartes Pre ADP. Esta diferencia es mayor en el caso del Ministerio de Salud, con 12 puntos porcentuales entre el grupo ADP y el grupo Pre ADP, que en otros ministerios, en que la diferencia entre ADP y Pre ADP es de 5,1. Así, mientras que, dentro del conjunto Pre ADP, el agrupamiento de los otros ministerios presenta un mayor porcentaje de años de experiencia directiva (57,2%) que el Ministerio de Salud (53,2), dentro del conjunto ADP, el Ministerio de Salud presenta un mayor porcentaje de años de experiencia directiva (65,2%) que otros ministerios (62,3%). Las diferencias observadas entre el Ministerio de Salud y el resto no son, sin embargo, significativas en términos estadísticos.

### Formación



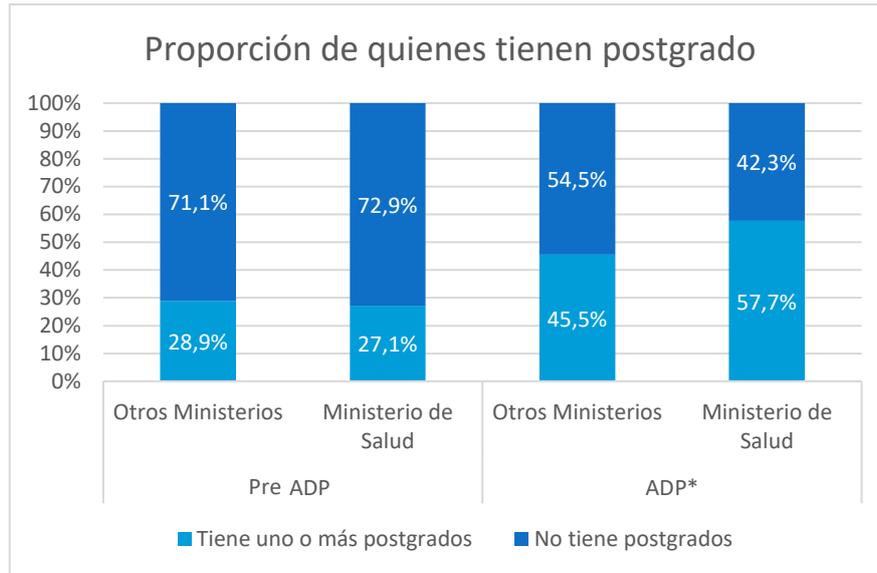
N Otros Ministerios = 112  
 N Ministerio de Salud = 42

Respecto de las Instituciones de pregrado más recurrentes, la composición institucional del Ministerio de Salud es distinta a la del resto de los Ministerios, tanto en el caso de los nombramientos Pre ADP (este gráfico), como en el caso de los nombramientos ADP (gráfico siguiente). Sobre el conjunto de los casos Pre ADP, la gran mayoría de los casos del Ministerio de Salud provienen de la Universidad de Chile (81%), 35,5 puntos por sobre el porcentaje de esta en otros ministerios. El porcentaje de nombramientos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, por otra parte, es sustantivamente menor en el Ministerio de Salud que en el resto de los ministerios, con una diferencia de 18,4 puntos porcentuales. En el caso de la Universidad de Concepción, tiene una mayor presencia en el Ministerio de Salud que en otros ministerios, con una diferencia de 5,9 puntos. Por último, otras instituciones tienen una representación 23,3 puntos porcentuales mayor en otros ministerios que en el Ministerio de Salud, lo que está relacionado con la gran proporción de casos del Ministerio de Salud que provienen de la Universidad de Chile. Las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.



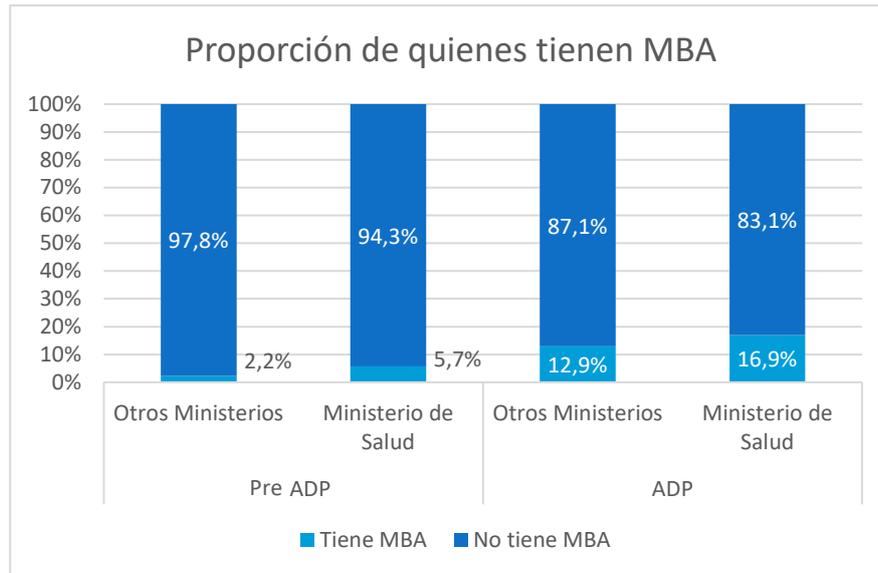
N Otros Ministerios = 220  
 N Ministerio de Salud = 127

Como se señaló anteriormente, la proporción de cada institución es distinta en el caso del Ministerio de Salud respecto del resto de los ministerios, aunque en el caso de los nombramientos seleccionados mediante el SADP estas diferencias son menos pronunciadas. La institución con el mayor porcentaje de egresados es la Universidad de Chile, particularmente en el caso del Ministerio de Salud (47,2), con un porcentaje 14,5 puntos por sobre su contraparte Pre ADP. Por otra parte, el porcentaje de nombramientos que provienen de la Pontificia Universidad Católica de Chile es 16,2 puntos porcentuales mayor al porcentaje del Ministerio de Salud. Tal como es el caso de la Universidad de Chile, la Universidad de Concepción tiene una mayor representación en el Ministerio de Salud que en otros ministerios, con una diferencia de 11,5 puntos porcentuales. Finalmente, el Ministerio de Salud tiene una representación de otras instituciones 9,9 puntos porcentuales menor que otros ministerios. Estas diferencias son significativas en términos estadísticos.



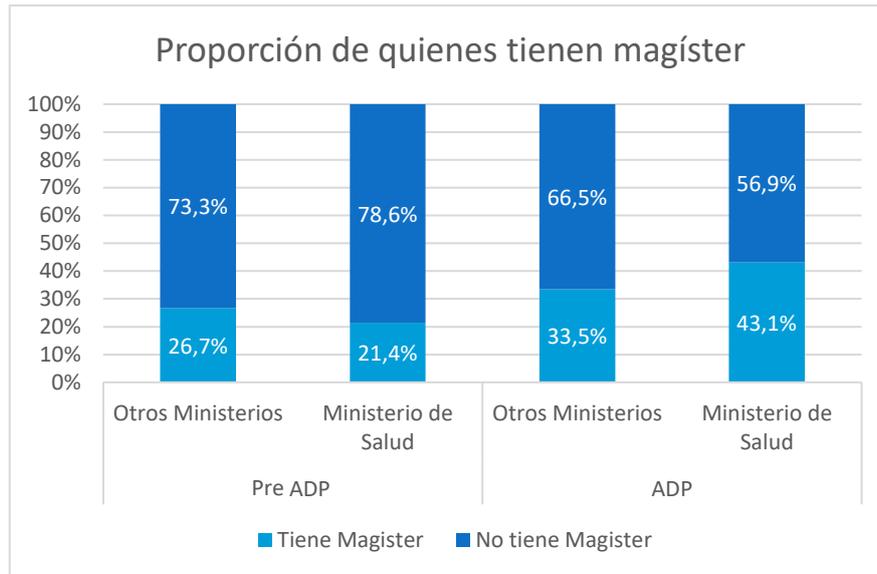
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 180	224
N Salud	= 70	130

Mientras que la proporción de quienes tienen postgrado del Ministerio de Salud es levemente más baja (1,8 puntos porcentuales) que la de otros ministerios dentro del conjunto Pre ADP, el porcentaje de quienes tienen postgrado del Ministerio de Salud para el conjunto ADP es 11,9 puntos porcentuales más alto que el de otros ministerios. Esto se relaciona con que, aunque el porcentaje de nombramientos con postgrado es mayor para todos los ministerios dentro del grupo ADP respecto de su contraparte Pre ADP, la diferencia es más pronunciada en el caso del Ministerio de Salud que en otros ministerios. Así, la diferencia entre el grupo Pre ADP y ADP de otros ministerios es de 16,6 puntos porcentuales, mientras que la diferencia entre Pre ADP y ADP para el Ministerio de Salud es de 30,6 puntos. Las diferencias son estadísticamente significativas en el caso de los agrupamientos correspondientes al SADP.



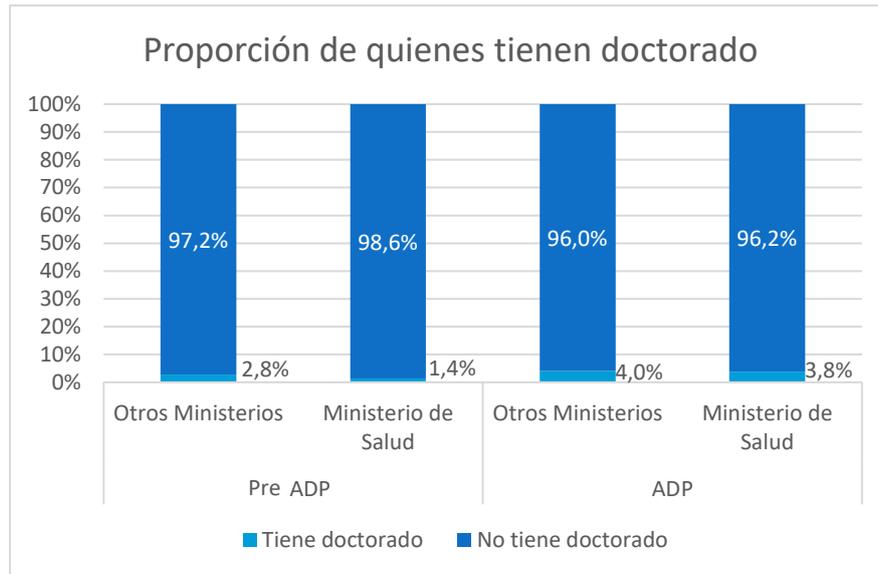
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 180	224
N Salud	= 70	130

Tanto en el caso de los datos Pre ADP como ADP el Ministerio de Salud presenta un porcentaje levemente mayor de personas que tienen MBA que el resto de los ministerios. Dentro del grupo Pre ADP, la diferencia entre el Ministerio de Salud y otros ministerios corresponde a 3,5 puntos porcentuales, mientras que en el grupo ADP esta diferencia es de 4 puntos. Por otra parte, tanto en el caso del Ministerio de Salud como en otros ministerios, los casos ADP presentan un mayor porcentaje de personas con MBA que su contraparte Pre ADP. En el caso del Ministerio de Salud, esta diferencia es de 11,2 puntos porcentuales, mientras que en otros ministerios corresponde a 10,7 puntos. Las diferencias no son significativas estadísticamente.



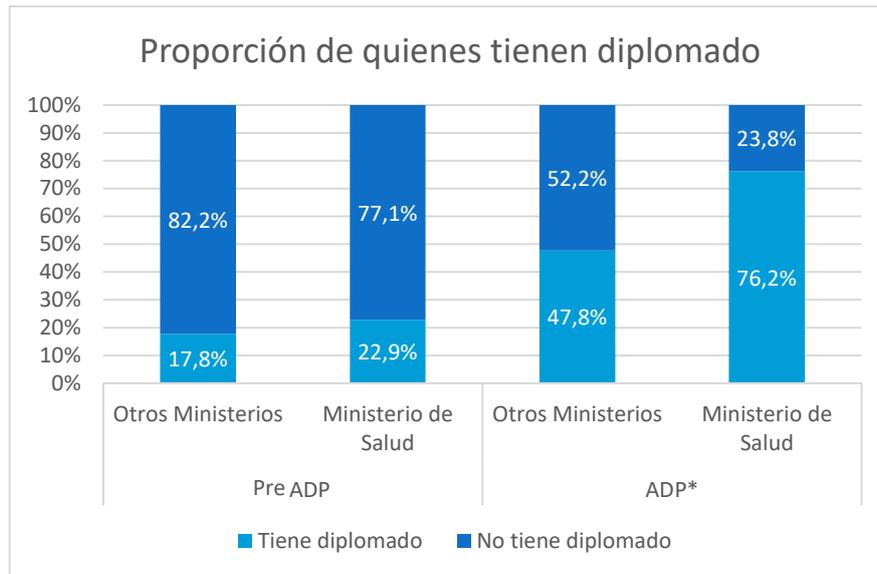
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 180	224
N Salud	= 70	130

Mientras que en el conjunto de los datos Pre ADP el Ministerio de Salud tiene un menor porcentaje de personas con magíster que los demás ministerios, con una diferencia de 5,3 puntos porcentuales, en el grupo ADP el Ministerio de Salud tiene una proporción 9,6 puntos por sobre otros ministerios. Tanto el Ministerio de Salud como otros ministerios presentan mayores porcentajes de nombramientos con magíster en el grupo ADP que en el grupo Pre ADP, aunque esta diferencia es mayor en el caso del Ministerio de Salud: la variación del Ministerio de Salud es de 21,7 puntos porcentuales, mientras que la de otros ministerios es de 6,8. Las diferencias entre el Ministerio de Salud y otros ministerios no son, sin embargo, estadísticamente significativas.



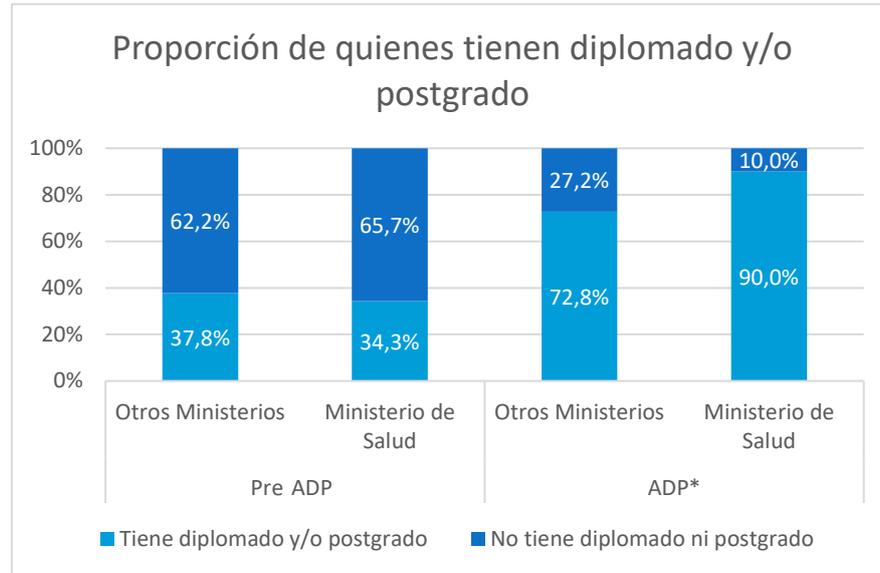
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 180	224
N Salud	= 70	130

La proporción de quienes tienen doctorado es baja, tanto para el Ministerio de Salud como para los demás ministerios, tanto en sus versiones ADP como Pre ADP. Los porcentajes de todos los ministerios son levemente mayores en los casos ADP. En el caso de los datos Pre ADP, el Ministerio de Salud presenta un porcentaje levemente menor que el resto de los ministerios, con una diferencia de 1,4 puntos porcentuales, mientras que en entre los nombramientos ADP no hay, prácticamente, diferencias entre el Ministerio de Salud y otros Ministerios. Las diferencias entre el Ministerio de Salud y otros ministerios no son, en este caso, estadísticamente significativas.



	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 112	220
N Salud	= 42	127

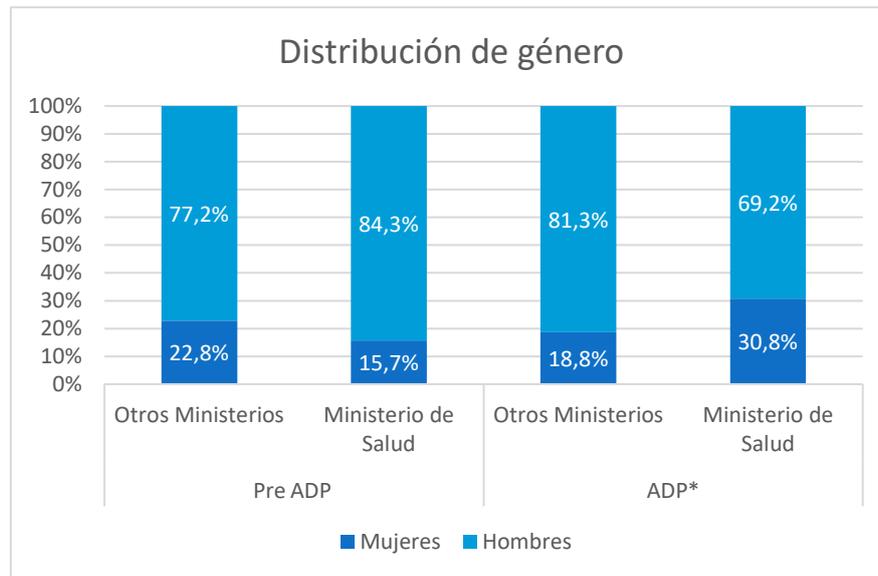
Tanto dentro del grupo Pre ADP como del grupo ADP, el Ministerio de Salud presenta una mayor proporción de personas con diplomado que el resto de los ministerios. Esta diferencia es mayor dentro del grupo ADP, en que el Ministerio de Salud presenta una proporción de personas con diplomado 28,4 puntos porcentuales por sobre la de otros ministerios, diferencia que es de 5,1 puntos porcentuales dentro de los casos Pre ADP. Esto guarda relación con que, si bien tanto el Ministerio de Salud como otros ministerios tienen una mayor proporción de personas con diplomado una vez implementado el SADP, este aumento es mayor en el caso del Ministerio de Salud, que llega a un 76,2% de nombramientos con uno o más diplomados. Así, el aumento del Ministerio de Salud con la implementación del SADP es de 53,3 puntos porcentuales, mientras que el de otros ministerios es de 30 puntos porcentuales. Las diferencias entre el Ministerio de Salud y otros ministerios son significativas en términos estadísticos sólo en el caso de los nombramientos ADP.



	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 180	224
N Salud	= 70	130

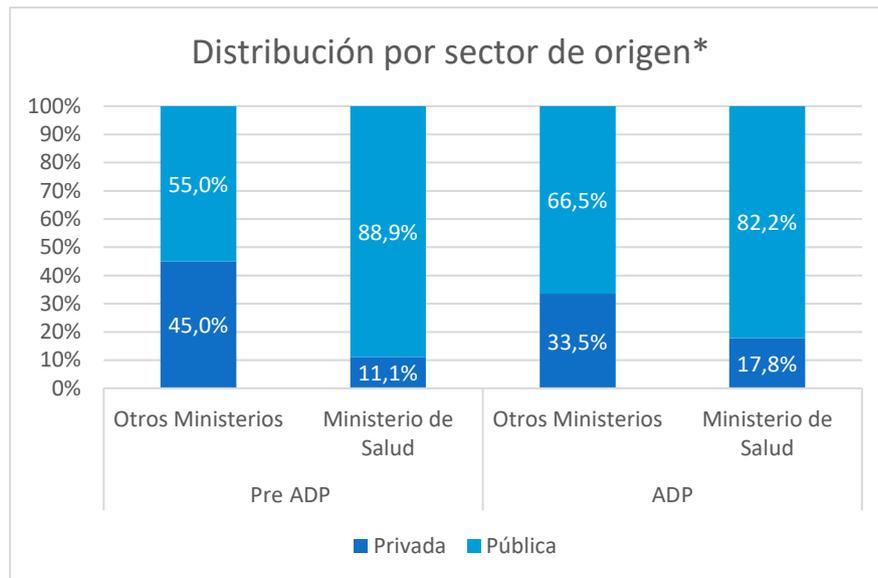
Mientras que la proporción de quienes tienen diplomado y/o postgrado es levemente menor para el Ministerio de Salud en el grupo ADP (3,5 puntos menor), esta relación se invierte en el caso de los nombramientos ADP, en que el Ministerio de Salud presenta un porcentaje de nombramientos con diplomado y/o postgrado 17,2 puntos porcentuales mayor al resto de los ministerios. Esto se relaciona con que, aunque tanto el Ministerio de Salud como otros ministerios aumentan su proporción de personas que tienen diplomado y/o postgrado con la implementación del SADP, este aumento es mayor en el caso del Ministerio de Salud. En efecto, el Ministerio de Salud presenta un aumento de 55,7 puntos porcentuales en la proporción de quienes tienen diplomado y/o postgrado con la implementación del SADP, llegando a un 90%, mientras que para otros ministerios el aumento con la implementación del SADP es de 35 puntos, para llegar a un 72,8%.

## Otras variables relevantes



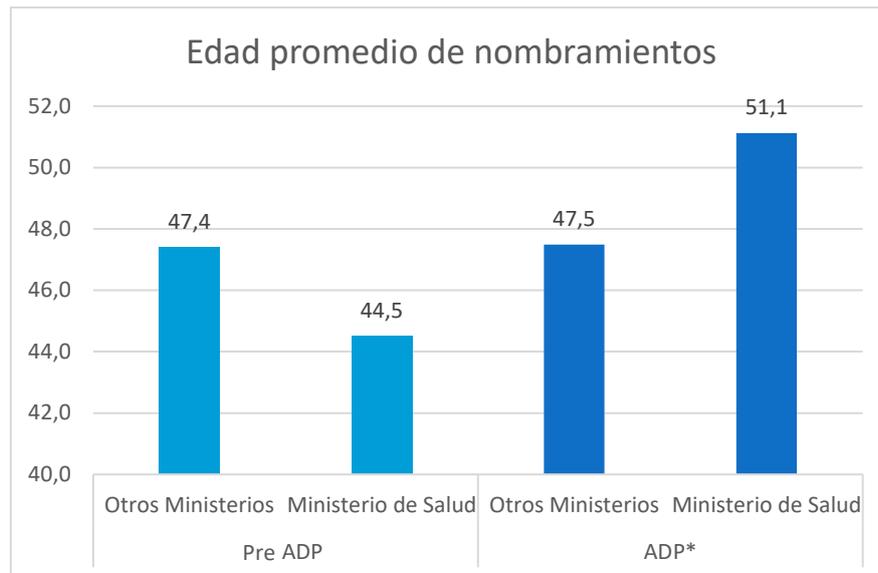
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 180	224
N Salud	= 70	130

Mientras que la representación de mujeres es menor en el Ministerio de Salud que en otros ministerios dentro del grupo Pre ADP, con una diferencia de 7,1, en el grupo ADP la proporción de mujeres es 12 puntos porcentuales mayor a la de otros ministerios. Esto se da en la medida que el Ministerio de Salud tiene una variación distinta al agrupamiento del resto de los ministerios con la implementación del SADP. En el caso de otros ministerios, la proporción de mujeres en su versión ADP es 4 puntos porcentuales menor que en su contraparte Pre ADP. Por otra parte, el porcentaje de mujeres aumenta en 15,1 puntos con la implementación del SADP en el caso del Ministerio de Salud. Las diferencias entre el Ministerio de Salud y otros ministerios son estadísticamente significativas solo en los nombramientos ADP.



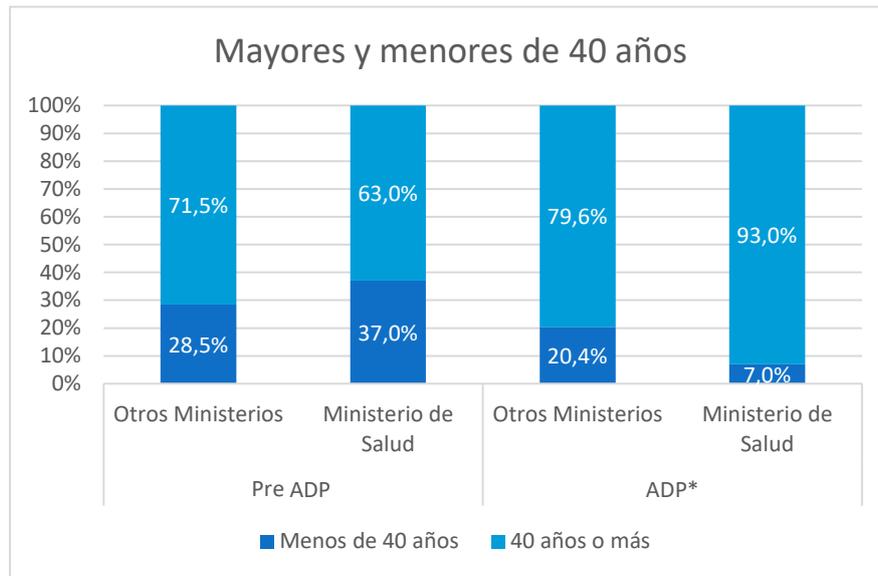
	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 60	221
N Salud	= 18	129

Tanto en el caso del grupo Pre ADP como del grupo ADP, el Ministerio de Salud tiene una representación sustantivamente mayor de nombramientos que provienen del sector público que otros ministerios. En los nombramientos Pre ADP, la proporción de nombramientos del Ministerio de Salud que provienen del sector privado es 33,9 puntos porcentuales menor que la de otros ministerios, mientras que dentro del grupo ADP esta diferencia es de 15,7 puntos porcentuales. Aunque la menor proporción de nombramientos del Ministerio de Salud que provienen del sector privado se mantiene con la implementación del SADP, la variación del Ministerio de Salud es menor que la de otros ministerios. Mientras que la proporción de nombramientos del Ministerio de Salud que provienen del sector privado del grupo ADP es 6,7 puntos porcentuales mayor que la de su contraparte Pre ADP, la proporción de nombramientos de otros ministerios que provienen del sector privado disminuye en 11,5 puntos porcentuales con la implementación del SADP. Las diferencias entre el Ministerio de Salud y otros ministerios solo son estadísticamente significativas.



	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 123	196
N Salud	= 54	129

Mientras que en los datos Pre ADP el Ministerio de Salud tiene una edad promedio menor que otros ministerios, con una diferencia de 2,9 años, en el grupo ADP el Ministerio de Salud presenta una edad promedio 3,6 años mayor que otros ministerios. Esto guarda relación con el hecho de que la edad promedio del Ministerio de Salud aumenta 6,6 años con la implementación del SADP, mientras que en el resto de los ministerios la edad promedio permanece prácticamente igual. La diferencia entre el Ministerio de Salud y otros ministerios es estadísticamente significativa solo en los casos ADP.



	Pre ADP	ADP
N Otros Ministerios	= 123	196
N Salud	= 54	129

Mientras que en el grupo Pre ADP el Ministerio de Salud presenta un porcentaje de menores de 40 años 8,5 puntos porcentuales por sobre otros ministerios, esta relación se invierte en el grupo ADP, en que la representación de menores de 40 años del Ministerio de Salud es 13,4 puntos porcentuales menor al del resto de los ministerios. Esto está dado en la medida que la reducción de la proporción de menores de cuarenta años con la implementación del SADP es menor para otros ministerios (8,1 puntos porcentuales) que para el Ministerio de Salud, cuya proporción de menores de 40 años se reduce en 30 puntos porcentuales con la implementación del SADP. La diferencia entre el Ministerio de Salud y otros ministerios es estadísticamente significativa solo para los nombramientos ADP.

# CONCLUSIONES

## Conclusiones sobre experiencia laboral

Los datos permiten inferir que la introducción del SADP supone una mayor valoración de la experiencia profesional de los postulantes que la observada de manera anterior, siendo una variable relevante para la selección de los Altos Directivos Públicos del I Nivel Jerárquico, grupo participante de este estudio. Esto se evidencia en los 5,9 años más de experiencia laboral que tienen, en promedio, los seleccionados mediante el SADP respecto de su contraparte Pre ADP. Asimismo, al agrupar los casos por gobierno o cada 5 años, se observa una leve tendencia al alza del promedio de años de experiencia, lo que confirma la relevancia de esta variable. Estas tendencias son esperables como resultado de la implementación de procesos de selección basados en la idoneidad y la imparcialidad, como busca serlo el SADP.

Algo similar ocurre con la experiencia directiva, de manera que el grupo ADP cuenta con 4,8 años más de experiencia directiva promedio y tiene un porcentaje de años de experiencia directiva 6,9 puntos por sobre su contraparte Pre ADP. Estos resultados dan cuenta del énfasis puesto en los años de experiencia directiva de los nombramientos durante su proceso de selección. Es esperable, al implementarse una mirada basada en la noción de meritocracia, que se entienda como uno de los componentes del mérito el contar con experiencias similares al cargo, que hayan permitido a los seleccionados acumular aprendizajes susceptibles de ser aplicados en el ejercicio de éste.

Estos resultados demuestran con cifras la correcta implementación de la búsqueda de un perfil que combine experiencia y conocimientos, parte de la misión de este sistema que llama y prioriza a los candidatos que cuentan con experiencias laborales pertinentes para las funciones que deberán ejecutar. Lo anterior se asegura para todos los procesos gracias a la utilización de la metodología de revisión y filtro curricular (Producto 1, P1) que busca sistematizar y objetivar utilizando parámetros válidos y pertinentes para la selección de los Altos Directivos Públicos.

## Conclusiones sobre formación

Es importante comenzar esta sección considerando el complemento que la formación profesional significa a los años de experiencia descritos en la sección previa. Los resultados obtenidos demuestran que en todas las miradas que se incluyeron en este estudio, la conclusión es unívoca; la implementación del sistema ADP ha aportado significativamente en la profesionalización del cuerpo directivo, incluyendo y priorizando sistemáticamente a profesionales que han invertido una proporción relevante de tiempo en su perfeccionamiento técnico, conocimiento factible de ser implementado luego en el correcto ejercicio de su rol.

Los datos sobre formación muestran que, como es esperable de la introducción de procesos de selección basados en la evaluación del mérito, ha aumentado la formación de postgrado de los nombramientos ADP respecto de su contraparte Pre ADP y, por lo tanto, la prioridad que ésta tiene para la selección. Específicamente, el número de personas que posee uno o más estudios de postgrado es 21,6 puntos porcentuales mayor para el grupo de los nombramientos ADP que para el grupo Pre ADP, de modo que un 50% de los nombrados mediante el SADP cuentan con estudios de postgrado. La diferencia ADP/Pre ADP es de 11,2 puntos porcentuales en el caso de los MBA y 11,8 puntos en el caso de los estudios de magíster.

Más aún, cuando se revisa la cantidad de seleccionados que posee estudios de diplomado y/o postgrado, en el grupo Pre ADP un 36,8% del total posee alguno, mientras que para el grupo ADP es de 79,1%, siendo un crecimiento superior al 100% entre ambos grupos. En este sentido podría ser relevante complementar esta información con un estudio centrado en la pertinencia, que permita identificar si los aprendizajes adquiridos en los postgrados cursados por los seleccionados son atinentes a las labores que cumplen como Altos Directivos.

A pesar del aumento en la formación de postgrado del grupo ADP, los datos permiten inferir que la prioridad dada a este criterio no ha sido uniforme a lo largo del periodo en que el SADP ha estado vigente. Al ordenar los datos por periodos de gobierno, es posible observar que los mayores porcentajes de personas con postgrado y con magíster se dan en el periodo 2006-2010, para luego caer a su nivel más bajo, dentro del grupo ADP, en el periodo 2010-2014. La variable postgrado presenta, a partir de aquí, una tendencia al alza en el porcentaje de quienes tienen postgrado, pero que aún no permite llegar al porcentaje alcanzado en 2006-2010. En el caso de la variable magíster, aumenta durante el periodo 2014-2018 y vuelve a reducirse en 2018-2019, quedando en un nivel intermedio.

Llama asimismo la atención el comportamiento opuesto de las variables Magíster y MBA: cuando disminuye el porcentaje de personas que tienen magíster, aumenta el de quienes tienen MBA y viceversa. Esta tendencia se verifica tanto al mirar los datos cada cinco años (con alza y luego disminución de los MBA y la tendencia opuesta en magíster), así como por gobierno, con una tendencia similar desde el período de 2000-2006 en adelante.

Una explicación posible para el comportamiento de las variables relacionadas con la formación de postgrado es que las distintas administraciones cuentan con distintos criterios de idoneidad para los cargos de Alta Dirección Pública; de esta forma, pudiera haber estilos o valoraciones diferentes según cada gobierno, pudiendo priorizar o considerar más relevantes ciertos tipos de perfeccionamiento. Resultaría interesante indagar en los motivos exactos de estas preferencias, de demostrarse esta explicación. Por otra parte, estas variaciones pueden estar relacionadas con diferencias en el perfil de los postulantes que se interesan en desempeñar cargos de Alta Dirección en una administración u otra. Cabe señalar que las diferencias observadas son más pronunciadas entre los periodos 2006-2010 y 2010-2014 que, de manera posterior, por lo que puede inferirse una relativa, pero creciente uniformidad de los criterios de selección.

Un último aspecto de las tendencias de las variables relacionadas con los postgrados es que hay dos tipos de comportamiento diferenciable; en el caso de postgrados y MBA, desde la implementación del sistema ADP, hubo un aumento al inicio del sistema, que luego se ha mantenido relativamente constante desde la implementación. En cambio, en el caso de magíster, luego del aumento asociado a la instauración del sistema, presentan una caída o al menos un comportamiento más irregular, que no clarifica una tendencia sostenida hacia el alza.

En el caso de los diplomados sucede algo similar: por una parte, el grupo ADP presenta un porcentaje de nombramientos con diplomado 39 puntos porcentuales que el grupo Pre ADP. No obstante, este porcentaje se mantiene desde la implementación del sistema. Aun así, llama la atención que el porcentaje de personas con diplomado y/o postgrado asciende, en los casos ADP, a 79,1%, estando 42,3 puntos por sobre los casos Pre ADP. En este caso, sería recomendable también una mirada complementaria respecto de la pertinencia de estos estudios respecto de las labores de los Altos Directivos.

Una de las conclusiones más relevantes de esta sección es que los resultados permiten hipotetizar que la implementación de un sistema con foco en el mérito profesional, ha invitado a personas que han dedicado mayor cantidad de tiempo y recursos en su formación complementaria, incrementando y actualizando sus conocimientos y capacidades. Solo una de cada cinco personas que han sido seleccionadas por el sistema ADP no poseen, algún tipo de perfeccionamiento por sobre el pregrado. Este número se compara muy favorablemente en relación al período Pre-ADP, proporción que casi se duplica en el grupo ADP. Si bien, no existe un análisis de la pertinencia de estos estudios para los cargos ADP, sí se puede hipotetizar que las personas en este grupo han mejorado elementos técnicos y/o de gestión que debieran ser al menos favorecedores de un mejor desempeño promedio. Lo anterior releva lo necesario y oportuno que sería verificar si efectivamente, quienes cuentan con este tipo de perfeccionamientos, obtienen evaluaciones superiores a quienes no, o profundizar esta mirada en relación a otros criterios de desempeño. De todas formas, es importante destacar que estos datos son consistentes con crecimiento del sistema educativo en nuestro país, que ha experimentado un aumento significativo de la cobertura y de las titulaciones, tanto en carreras de pregrado, programas de postgrado y obtención de postítulos (SIES, 2017).

Sobre las instituciones de educación superior más recurrentes, tanto en los casos ADP como Pre ADP se observa que la gran mayoría de los casos proviene de la Universidad de Chile, seguida por la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Concepción. Con la introducción del SADP se observa una diversificación de las instituciones de educación superior de las que egresaron los nombramientos, con una reducción de la Universidad de Chile (de 17,2 puntos porcentuales) que se traduce en un leve aumento de la Universidad Católica (2,6 puntos) y la Universidad de Concepción (4 puntos), pero sobre todo en un aumento de 10,6 puntos porcentuales en la proporción de otras instituciones. No obstante, esta diversificación es relativa, manteniendo niveles de concentración que no reflejan la diversificación de las matrículas de educación superior. Esto, sin embargo, no es necesariamente negativo, toda vez que las instituciones que concentran a la mayor parte de los casos son instituciones históricamente relevantes y de prestigio. Por otra parte, sería posible explicar la diversificación de las instituciones desde las que provienen los nombramientos por la generación a la que éstos pertenecen: la diversificación de la matrícula tendería a generar un efecto reciente. Así, al provenir, la mayoría de los casos de la muestra, de generaciones anteriores a esta transformación, es esperable los efectos de ésta en los datos sean muy parciales. Resultaría interesante, en este sentido, indagar cómo las instituciones de educación superior se ven reflejadas en las distintas generaciones de seleccionados por ADP, pero esto requeriría una muestra mayor.

## Conclusiones sobre otras variables relevantes

### Género

La variable género es la única en que no se encuentran diferencias significativas entre los grupos ADP y Pre ADP, siendo la proporción de mujeres poco más de 20% en ambos casos. Esta diferencia en la representación de mujeres y hombres llama la atención, sobre todo resultando de procesos de selección enfocados en el mérito. No obstante, como se señala en el marco conceptual, los sistemas de selección por mérito no están, sólo por su enfoque, libres de sesgos y, por lo tanto, libres de posibles inequidades en la selección. Por el contrario, es probable que los sesgos sean reproducidos en estos procesos, de manera que, como señalan Alonso,

Táuriz y Choragwicka (2009), sistemáticamente se evalúe con mejores resultados a los hombres que a las mujeres, lo anterior porque usualmente las mujeres que postulan a estos puestos no han logrado acumular las experiencias específicas que son evaluadas, generando incluso en sistemas orientados al mérito y experiencia, un posible “techo de cristal”, generando con esto una discriminación que si bien no es intencionada, ocurre de forma indirecta.

De todas formas y como puede observarse en la siguiente tabla, los resultados entre los I y II niveles jerárquicos poseen diferencias relevantes que se sugiere, se puedan explorar en profundidad en un nuevo estudio que incorpore ambos niveles jerárquicos o que al menos se enfoque exclusivamente en el comportamiento del II nivel, buscando profundizar en el conocimiento y comprensión de este fenómeno.

Género	I Nivel		II Nivel		I y II Nivel	
	F	M	F	M	F	M
Nombrados						
ADP						
2019	20,7%	79,3%	31,8%	68,2%	30,0%	70,0%
ADP						
2004-2019	24,5%	75,5%	31,1%	68,9%	29,9%	70,1%

Total de seleccionados bajo SADP, Fuente: Servicio Civil.

En esta línea, es importante considerar que, al igual que en el mercado laboral global, en la función pública ha aumentado la proporción de mujeres, esto no ha ocurrido aun en el estamento directivo, en el que sigue predominando la participación masculina (Balbontín, Rodríguez y Seemann, 2018). Por otro lado, acorde a datos reportados por la OCDE, durante el año 2016 las mujeres en cargos directivos de empresas que cotizan en bolsa alcanzaron, en promedio, una participación del 20%, 3,6 puntos porcentuales más que en 2013 cuando sólo se alcanzaba el 16,4%. En el caso de Chile, este mismo organismo muestra que si bien existió algo de crecimiento entre el 2013 (4%) y el 2016 (5%), el porcentaje de mujeres ostentado este tipo de cargo está muy por debajo del promedio OCDE, siendo junto a Corea y Japón, uno de los tres con menos mujeres en esta área (Arellano & Peralta, 2015, Unidad de Estudios de Economía, Fomento y Turismo). En cambio, para 2019 para el total las seleccionadas ADP son un 30% del total, demostrando una proporción por sobre las referencias mencionadas, destacando de esta forma la tasa de selección femenina, 10% por sobre la referencia mencionada.

Género % nombrados/postulaciones	I Nivel		II Nivel		I y II Nivel	
	F	M	F	M	F	M
ADP 2019	-2,9%	2,9%	10,2%	-10,2%	8,1%	-8,1%
ADP 2004-2019	2,6%	-2,6%	8,5%	-8,5%	7,4%	-7,4%

Total de seleccionados bajo SADP, Fuente: Servicio Civil.

A la luz de los resultados, se puede ver que, a pesar de contar con proporción menor de postulación femenina, el sistema actual de selección tiende a mejorar la tasa de seleccionadas, fomentando mayor equidad en las nominaciones y en línea con las recomendaciones internacionales para fomentar la participación femenina de forma efectiva.

### Sector Origen

Respecto del sector de origen de los nombramientos, el grupo ADP presenta un porcentaje de nombramientos que provienen del sector privado de 27,7%, mientras que en el grupo Pre ADP este porcentaje corresponde a 37,7. Los resultados permiten hipotetizar que ciertos elementos o requisitos del proceso de selección bajo el sistema ADP incrementan la probabilidad de ser seleccionado(a) al provenir del mundo público o contar con más tiempo de experiencia en éste. Esto puede ser especialmente válido para la etapa P1 del proceso de selección ADP, donde uno de los criterios de análisis entrega un mejor resultado a los postulantes que poseen una experiencia similar al cargo al que están postulando y que se puede deducir, tiende a ocurrir en mayor medida en el caso de personas ya provenientes del mundo público. Otra línea de inferencia se relaciona con los potenciales incentivos existentes para que quienes provienen del mundo privado se interesen en cargos públicos.

Las variaciones de la variable Sector Origen dentro del grupo ADP resultan, también, interesantes. Al desagregar los datos por periodos de gobierno, es posible identificar que el periodo con menos nombramientos provenientes del sector privado, muy por debajo del resto de los periodos, es 2006-2010, con un 6,3%. El periodo con el mayor porcentaje, por otra parte, corresponde a 2010-2014. Después de esto, sin embargo, el porcentaje de personas que proviene del sector privado se mantiene alrededor de 30% en el grupo correspondiente al I Nivel Jerárquico. Además de las posibles explicaciones mencionadas anteriormente (mayor probabilidad de ser elegido solo por provenir del mundo público o explicaciones vinculadas a los incentivos para personas provenientes del mundo privado), esto puede guardar relación tanto con diferencias en los criterios de selección entre los periodos 2006-2010 y 2010-2014, como con diferencias en los perfiles de quienes tuvieron interés en incorporarse a la Alta Dirección Pública en dichos periodos. Es probable que los resultados se expliquen por una combinatoria de ambos motivos, donde probablemente exista un interés preferente tanto de postulantes, como de quienes realizan el proceso de selección, que cristaliza en estas las tendencias previamente descritas. De todas formas, es importante recordar que, según los datos del Servicio Civil, un 38,6% de los seleccionados durante 2019 proviene del sector privado, dato referencial que supera a la muestra que es parte de este estudio.

### Edad

El grupo ADP presenta una edad promedio 2,4 años mayor que su contraparte Pre ADP. Asimismo, se observa una tendencia al alza en la edad promedio al ordenar los datos ya sea en grupos de 5 años, como por periodos de gobierno. Solo en este último caso se observa una reducción de 0,9 años para el periodo 2018-2019.

Por otra parte, se observa una reducción sustantiva en los seleccionados menores de 40 años, tal que el grupo ADP presenta una proporción 16 puntos porcentuales menor que su contraparte Pre ADP. Esta reducción tiene un correlato dentro del grupo ADP, observándose una

importante tendencia a la baja de los nombramientos menores de 40 años, sobre todo entre los periodos 2010-2014 y 2014-2018.

Estos resultados pueden ser vinculados a los mostrados a propósito de la variable experiencia: en un sistema en que la experiencia acumulada de los candidatos se considera más relevante, es esperable el aumento de la edad promedio toda vez que la experiencia laboral está asociada a la edad. En la medida que este vínculo entre edad y experiencia sea efectivo y que esta experiencia sea relevante para el ejercicio del cargo, este aumento en la edad promedio es esperado. Es relevante, en este sentido, que la edad no sea un elemento considerado valioso en sí mismo durante los procesos de selección, sino sólo un resultado probable asociado a experiencias profesionales valiosas y mérito.

### Profundización en sector Salud

Los datos permiten concluir que el Ministerio de Salud reacciona a la implementación del SADP de manera distinta al resto de los ministerios. De manera específica, en el Ministerio de Salud se observan las mismas tendencias identificadas para los datos en general en la comparación ADP/Pre ADP, pero de manera más pronunciada. Como resultado, muchas variables en las que el Ministerio de Salud presenta, previo a la implementación del SADP, un valor menor que el resto de los ministerios, presentan un valor sustantivamente mayor para el Ministerio de Salud en el grupo ADP. Este es el caso de las variables Experiencia Laboral, Experiencia Directiva, Porcentaje de Experiencia Directiva, Postgrados, proporción de mujeres, edad promedio y proporción de mayores de 40 años. Por otra parte, aunque en las variables MBA, Magíster y Diplomado no se invierte la relación entre el Ministerio de Salud y Otros ministerios con el aumento del Ministerio de Salud en el paso al SADP, también en estos casos el Ministerio de Salud. Es decir, los casos correspondientes al Ministerio de Salud tienen más años de experiencia en general, más años de experiencia directiva, más postgrados, más edad, y tienen una mayor proporción de mujeres y mayores de 40 años que el resto de los ministerios (dentro del grupo ADP).

En estos términos, es posible inferir que la implementación del SADP tiene un efecto mayor en el Ministerio de Salud que en el resto de los ministerios, particularmente considerando las tendencias de las variables relacionadas con experiencia y formación.

Como se revisó previamente, el grupo ADP posee mayor nivel de estudios en todas las variables analizadas y esto es consistente para el grupo del Ministerio de Salud. De esta forma, en el grupo ADP el Ministerio de Salud presenta un 57,7% de personas con postgrado, mientras este porcentaje disminuye a 45,5% en los otros ministerios. Estos resultados se repiten consistentemente para el grupo ADP en el caso de Magíster (43,1% Ministerio de Salud y 33,5% otros Ministerios), diplomado (76,2% Ministerio de Salud y 47,8% otros Ministerios) y diplomado y/o postgrado (90% Ministerio de Salud y 72,8% otros Ministerios). Lo anterior muestra cómo los altos grados de formación obtenidos por el grupo ADP se exacerban al ver la contribución del Ministerio de Salud.

En la medida que un porcentaje importante del segmento ADP de la muestra corresponde al Ministerio de Salud (36,7), es posible afirmar que parte del efecto general del SADP puede explicarse por lo que sucede con el Ministerio de Salud, tal que, si éste no se considera, el efecto del SADP sería menor al descrito sin considerar esta distinción.

Respecto de la Edad, si bien tanto en el Ministerio de Salud como en el resto de los ministerios se observa una reducción en el porcentaje de menores de 40 años, esta reducción

es sustantivamente más pronunciada en el caso del Ministerio de Salud, cuya versión ADP presenta 30 puntos porcentuales menos que su contraparte Pre ADP, llegando a solo un 7%. En este sentido, parte importante del efecto del SADP en la edad de los nombramientos parece poder explicarse por lo que sucede en Salud. De hecho, todo el aumento de la edad promedio se explica por el aumento de la edad en el sector salud, puesto que, en otros ministerios, ésta no aumenta con la implementación del ADP.

Cabe señalar que, si bien en el caso del Ministerio de Salud se observa un aumento tanto de la edad promedio de los nombramientos como de la experiencia, en el caso del resto de los ministerios se observa un aumento en el promedio de años de experiencia (aunque menor que en el Ministerio de Salud) sin un cambio en la edad. En este sentido puede concluirse que, si bien parte del aumento en la edad promedio de los nombramientos puede relacionarse con un aumento en los años de experiencia, el aumento de la edad promedio no es un efecto necesario de la mayor relevancia de la experiencia laboral en los procesos de selección.

Dos variables en las que el Ministerio de Salud no presenta una versión más pronunciada de las tendencias observadas en las comparaciones entre los casos ADP y Pre ADP sin diferenciar por ministerio, son Sector de Origen y Género. En el caso del sector de origen, se observa que el Ministerio de Salud, a diferencia del conjunto de los demás ministerios, aumenta su proporción de nombramientos que provienen del sector privado al implementarse el SADP, aunque dicha proporción sigue siendo menor en el caso del Ministerio de Salud (17,8%) que en los demás ministerios (33,5%). Así, a pesar del aumento en la proporción de quienes vienen del sector privado, los Altos Directivos Públicos del área salud provienen del sector privado en una proporción aún menor que los de otras áreas. Como se señaló anteriormente, esto puede guardar relación con el perfil de los interesados en postular a posiciones de Alta Dirección Pública en el sector Salud, así como con los criterios de selección específicos de este sector.

Sobre la variable género, cabe señalar que el leve aumento (no significativo estadísticamente) que se observa en la comparación ADP/Pre ADP se explica por el aumento sustantivo de la representación de mujeres en el Ministerio de Salud, que pasa de un 15,7% en su versión Pre ADP, a un 30,8% para los casos ADP. Es relevante que en el resto de los ministerios, sin embargo, la proporción de mujeres se reduce en 4 puntos porcentuales con la implementación del SADP, tendencia que es, en un modo, ocultada por el aumento de la representación de mujeres en el caso del Ministerio de Salud. Esta diferencia en el modo en que interactúa la implementación del SADP con la variable género para el Ministerio de Salud en relación al resto de los ministerios es un ejemplo claro de que, como se señaló anteriormente, el paso a un sistema de selección basado en el mérito no conlleva necesariamente una selección “justa” en términos de representación de la población, siendo muy probable la mantención de los sesgos.

### Conclusiones generales

Los resultados de este estudio sugieren que la implementación del SADP se asocia, en efecto, a cambios de perfiles de los directivos finalmente seleccionados. El grupo ADP presenta, en general, mejores resultados que el grupo Pre ADP para la mayor parte de las variables que se relacionan más directamente con la profesionalización, es decir, las variables relativas a experiencia laboral y formación. Este es el caso de las variables Promedio de Años de Experiencia, Promedio de años de Experiencia directiva, Porcentaje de Años de Experiencia Directiva, Postgrado, MBA, Magíster y Diplomado. Esto permite inferir que el grupo de Altos

Directivos seleccionados mediante el SADP debiera estar más y mejor preparado para los desafíos supuestos por la alta responsabilidad de los cargos que desempeñan. Asimismo, se puede hipotetizar que la implementación de un sistema con foco en el mérito profesional ha invitado a personas que han dedicado una mayor cantidad de tiempo y recursos en su formación complementaria, incrementando y refrescando sus conocimientos y capacidades.

La tendencia a mayores niveles de profesionalización resulta particularmente relevante en el caso del Ministerio de Salud. Así, las tendencias recién descritas tienden a ser menores para el resto de los ministerios que para el conjunto de los datos. En este sentido, podría ser interesante identificar cuáles son las diferencias entre el Ministerio de Salud y el resto de los ministerios en términos de la ejecución y los criterios de los procesos de selección con el fin de “replicar” sus resultados.

Por otra parte, al analizar las tendencias que presentan los nombramientos mediante el SADP a lo largo del tiempo es posible observar que los resultados positivos que el SADP ha tenido en los niveles de profesionalización de los Altos Directivos Públicos no se traduce de manera necesaria en una mejora constante. Aunque este sí es el caso de la experiencia laboral, no se observan variaciones relevantes de la experiencia directiva una vez implementado el sistema. A su vez, las variables relacionadas con la formación presentan trayectorias no lineales que no reflejan el desarrollo de la oferta de opciones de perfeccionamiento profesional y su efecto en la fuerza de trabajo. Como se señaló anteriormente, esto puede ser un indicador de diferencias de criterio y ejecución en los procesos de selección en distintos periodos del SADP, particularmente en distintos gobiernos. Por otra parte, este fenómeno puede guardar relación con las recompensas ofrecidas por el sector público y el interés de los potenciales postulantes. Así, aunque la introducción del SADP supone una mejora sustantiva en la profesionalización de los Altos Directivos Públicos respecto de los mecanismos anteriores, la varianza en la profesionalización dentro del SADP a lo largo del tiempo supone un espacio de mejora.

Otro aspecto relevante del estudio es que los datos sugieren que la implementación del SADP ha conllevado una mejora en la representación de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública, proporción que sin duda, puede seguir mejorando. Aunque, como se señaló anteriormente, una mayor representación de mujeres no es una consecuencia esperada de la introducción del mérito como base de los procesos de selección, es posible promover la reducción de sesgos de los procesos de selección. Los cambios y mejoras que el SADP está actualmente incorporando en esta línea anticipan un avance en la incorporación de métodos e instrumentos que reduzcan los sesgos y la discriminación no intencionada. Adicionalmente y siguiendo sugerencias internacionales para complementar los sistemas de selección de altos directivos, se puede avanzar en un sistema que mitigue la posible discriminación indirecta, aplicando, por ejemplo, acciones afirmativas (de bajo efecto adverso) para aumentar la cantidad de mujeres seleccionadas por ADP. (Salgado, Moscoso, García-Izquierdo, Anderson, 2017).

Los resultados de este estudio indican que se ha visto una baja en los seleccionados que provienen del mundo privado, lo que sugiere que un grupo relevante de profesionales capaces, puede estar no optando por el mundo público, o más aún, puede haber interés en un sistema que está, hasta ahora, generando una selección que aumenta las probabilidades de éxito para quienes provienen del mundo público.

Finalmente, las evidencias aportadas por el estudio ponen de relieve aspectos que implican un desafío para el Servicio Civil. Estando en conocimiento de los cambios y mejoras que el sistema ADP está actualmente incorporando en esta línea, se anticipa un correcto avance

hacia la inclusión de métodos e instrumentos objetivos y no conducentes a sesgos y discriminación no intencionada. Sin embargo, si se busca revertir estas tendencias y diversificar aún más el grupo de Altos Directivos Públicos se pueden sugerir las siguientes medidas:

- Propiciar que los procesos de selección posean evidencia de no generar efectos adversos en algunos grupos (género, discapacidad, etnias, entre otros).
- Adicionalmente y siguiendo sugerencias internacionales para complementar los sistemas de selección de altos directivos, se puede avanzar en un sistema que mitigue la posible discriminación indirecta, aplicando, por ejemplo, acciones afirmativas (de bajo efecto adverso) para aumentar la cantidad de mujeres seleccionadas por ADP. (Salgado, Moscoso, García-Izquierdo, Anderson, 2017).
- Profundizar en estudios complementarios a éste:
  - Se sugiere un estudio que examine el comportamiento de estas variables para el grupo seleccionado correspondiente al II Nivel Jerárquico.
  - Adicionalmente, se puede enriquecer el análisis incorporando variables de criterio, como por ejemplo resultados en los servicios u otros indicadores de desempeño, que permitan evaluar el real impacto de las variables estudiadas, esta vez, en relación con el desempeño efectivo en el puesto de trabajo.

## Referencias

- Alonso, P., Táuriz, G., & Choragwicka, B. (2009). Valoraciones de méritos (training and experience) en la administración pública y la empresa: fiabilidad, validez y discriminación de género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 245-258.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Salgado, J. (2016). Structured behavioral interview as a legal guarantee for ensuring equal employment opportunities for women: A meta-analysis. *The European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 28, 1-9.
- Arellano, P., & Peralta, S. (2015). Informe de resultados: análisis de género en las empresas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas. Unidad de Estudios, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Agosto 2015.
- Ash, R. A. y Levine, E. L. (1985). Job applicant training and work experience evaluation: An empirical comparison of four methods. *Journal of Applied Psychology*, 70, 572-576.
- Balbontín, M., Rodríguez Cabello, J., & Seemann, I. (2018). Principales Tendencias del Empleo en el Gobierno Central. *Serie de Estudios de Finanzas Públicas. Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile. Febrero*
- Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., & Devece, C. (2011, September). Las (des) igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. In *V international conference on industrial engineering and industrial management* (pp. 986-995).
- Carrillo, F., Espinoza, S., & Valenzuela, A. (2018). Mercado Laboral y Educación en Chile: Principales tendencias y resultados. *Documento de Trabajo, Comisión Nacional de Productividad*.
- Consejo Nacional de Educación (2012). El escenario de los posgrados, postítulos y otras certificaciones en Chile.
- Iacoviello, M., & Essayag, S. (2009). El desafío de profesionalizar la función pública en América Latina. *Proyecto PNUD, área de Gobernabilidad local y Descentralización del Centro Regional del PNUD. Julio*.

Krinitcyna, Z. V., & Menshikova, E. V. (2015). Discrimination issues in the process of personnel selection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 12-17.

McCourt, W. (2007). The merit system and integrity in the public service.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009). Global Employment Trends for Women. January 2010, Ginebra, ILO.

Salas, V., Riveros, M. & Medrano, P. (2017). Informe Final De Evaluación Programas Gubernamentales (EPG), Programas: Becas Nacionales De Posgrado y Becas Chile. Ministerio de Educacion, Comisión Nacional De Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), Enero - Agosto 2017.

Salgado, J. F., Moscoso, S., García-Izquierdo, A. L., & Anderson, N. R. (2017). Inclusive and Discrimination-Free Personnel Selection. In *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue* (pp. 103-119). Springer, Cham.

Servicio Civil (2017). Condiciones y Representación de las mujeres en el Sector Público.

Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2014). Panorama de la Educación Superior en Chile 2014. División de Educación Superior, Ministerio de Educación.

Servicio de Información de Educación Superior (SIES, 2017). Informe de titulación en Educación Superior en Chile 2017.

Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (SCHIPTO, 2016). *Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales. Chile.*

Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP, 2018). *Principles for the Validation and use of Personnel Selection Procedures.*

Van-Biesen, G. (2006). Overview of civil service selection procedures in EU context. In seminar on Civil Service Recruitment Procedures, Vilnius, March).

Zapata, G., & Tejeda, I. (2016). La educación superior en Chile: Informe nacional, 2010-2015. CINDA, *Educación Superior en Ibero América: Informe*.