INFORME SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2024

Consejo de Alta Dirección Pública

Agosto de 2025

SERVICIOCIVIL

El Consejo de Alta Dirección Pública rinde cuenta anualmente sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública

- El Consejo (CADP) da cumplimiento a la obligación de rendir cuentas a las Comisiones de Hacienda del Senado y de la Cámara de Diputadas y Diputados sobre el funcionamiento del Sistema (SADP), consagrada por el artículo cuadragésimo segundo, letra k), de la ley N°19.882.

- La rendición de cuentas versa sobre los siguientes aspectos:

  - Duración de los procesos de selección.
  - Acompañamiento y desarrollo de ADPs.
  - Evaluación de empresas consultoras.
  - Representantes del CADP.
  - Evaluación directiva y Convenios de Desempeño.
  - Costos del Sistema.

ÍNDICE

I.- Antecedentes generales

II.- Rendición de cuentas

III.- Propuestas de mejora y desafíos

I. ANTECEDENTES GENERALES

1. El Sistema de Alta Dirección Pública
2. El Consejo de Alta Dirección Pública
3. Aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2024
4. Avances en la provisión de cargos durante 2024
5. Postulaciones y candidatos
6. Egresos 2024
7. Procesos de selección del Sistema Nacional de Educación Pública

El Consejo, junto con la Dirección Nacional del Servicio Civil, constituyen la institucionalidad del Sistema

- El CADP es el garante del buen funcionamiento del SADP.
- Sus miembros son nombrados por el Presidente de la República, con aprobación de los 4/7 de los Senadores en ejercicio. Es presidido por el Director Nacional del Servicio Civil.
- Entre otras funciones, es responsable de regular los procesos de selección de candidatos a cargos del SADP, o de aquellos que deben ser seleccionados con su participación o con arreglo a sus procedimientos, y conducir los procesos para proveer cargos de jefes de servicio.

En 2024, el SADP se aplicó -bajo distintas modalidades- a 5.362 cargos en 449 instituciones públicas.

- Al 31 de diciembre de 2024, el SADP está conformado por 205 servicios y 1.634 cargos: 128 de primer y 1.506 de segundo nivel.
- Participa en la provisión de 499 cargos no adscritos en 244 organismos públicos.
- Desde 2012, interviene en la provisión de 3.172 cargos de DEEP y en 204 cargos de jefes DAEM.
- Desde su creación en 2004, el ámbito de aplicación del SADP ha crecido en 679%.

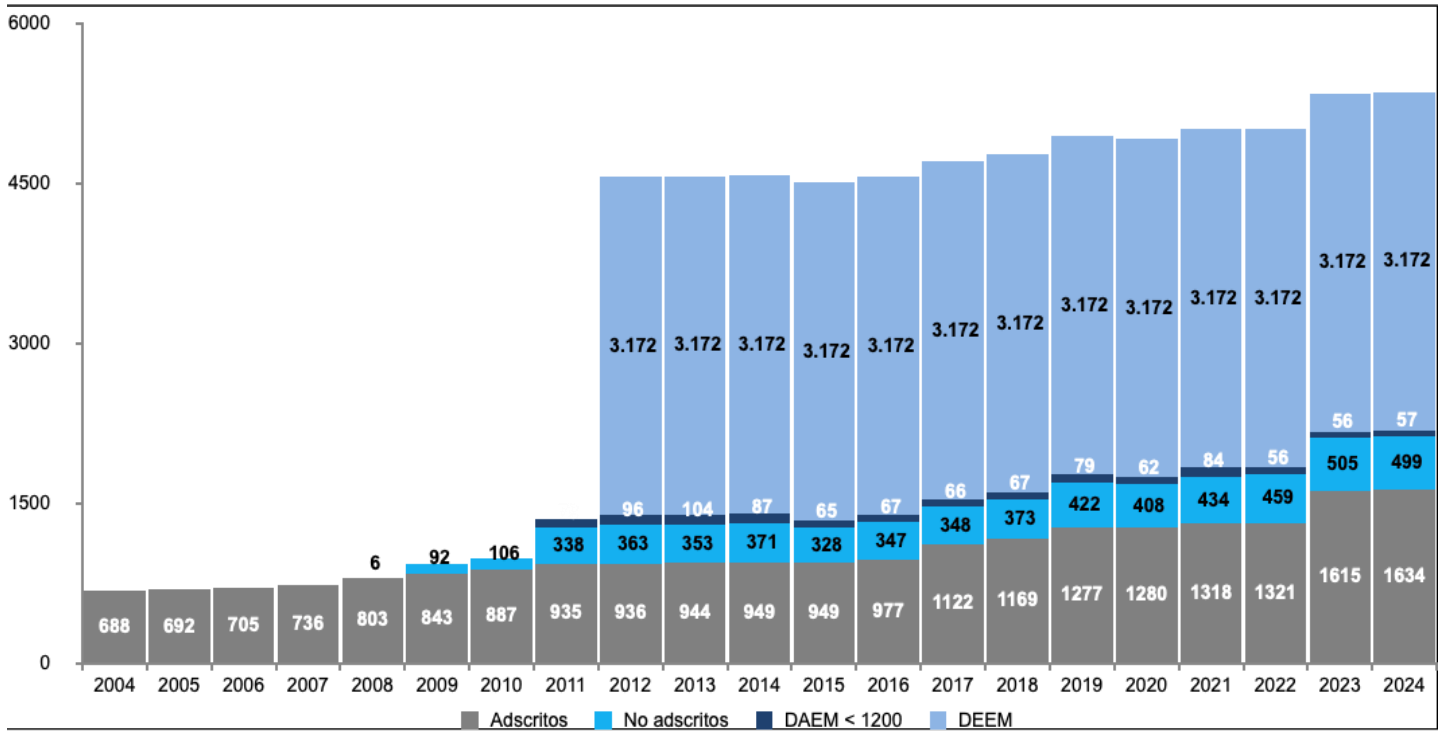


Gráfico 1: ámbito de aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública.

En 2024, se efectuaron 515 convocatorias a procesos de selección destinados a proveer cargos adscritos y no adscritos: 66 de primer nivel y 449 de segundo.

- En el período se registraron 71.134 postulaciones, con un promedio de 134 postulantes por concurso.

- Desde los inicios del SADP, en 2004, se han recibido 865.108 postulaciones, con un promedio de 128 por concurso.

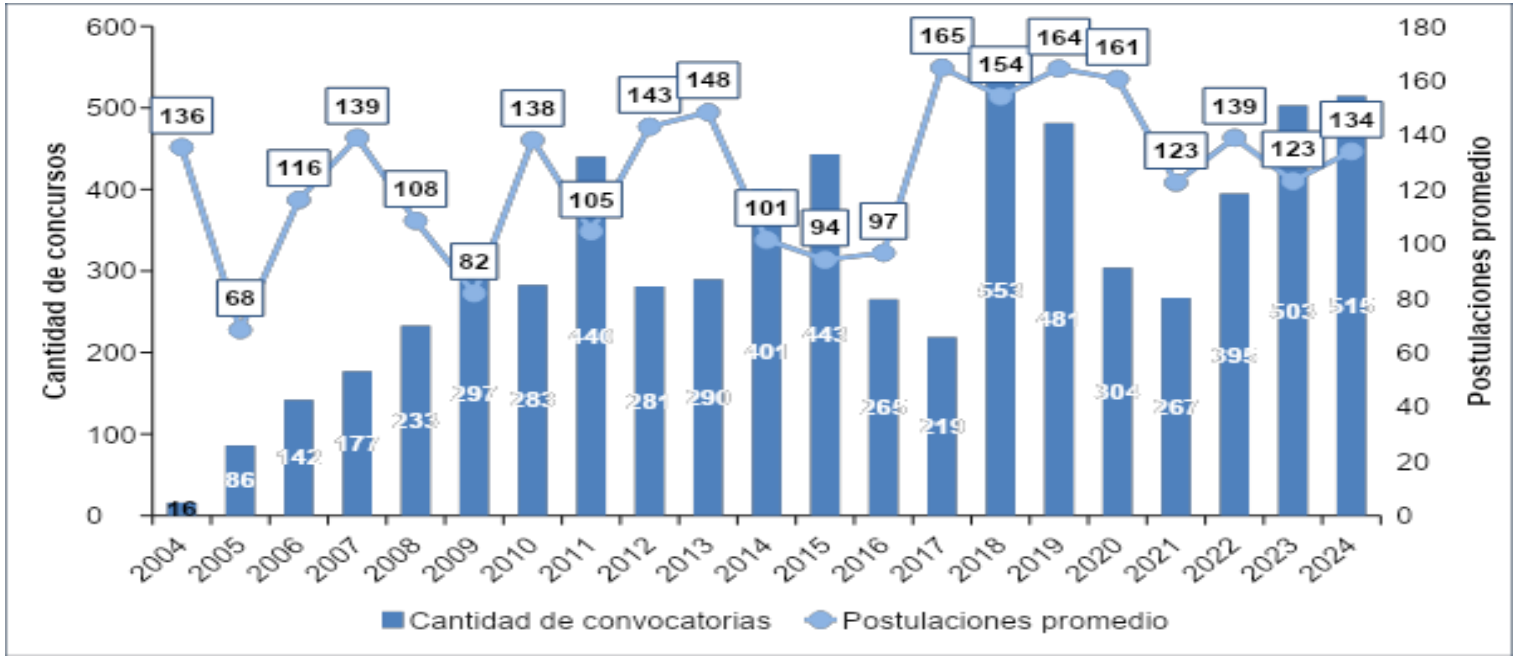


Gráfico 2: total de concursos adscritos y no adscritos de primer y segundo nivel por año y promedio de postulaciones por año.

En 2024, los candidatos fueron mayoritariamente hombres (71,1%); desempeñaron su último trabajo en el sector privado (53,2%); la mayoría tiene entre 41 y 50 años (39,9%), y se informaron del concurso por el sitio web de la DNSC (67,8%).

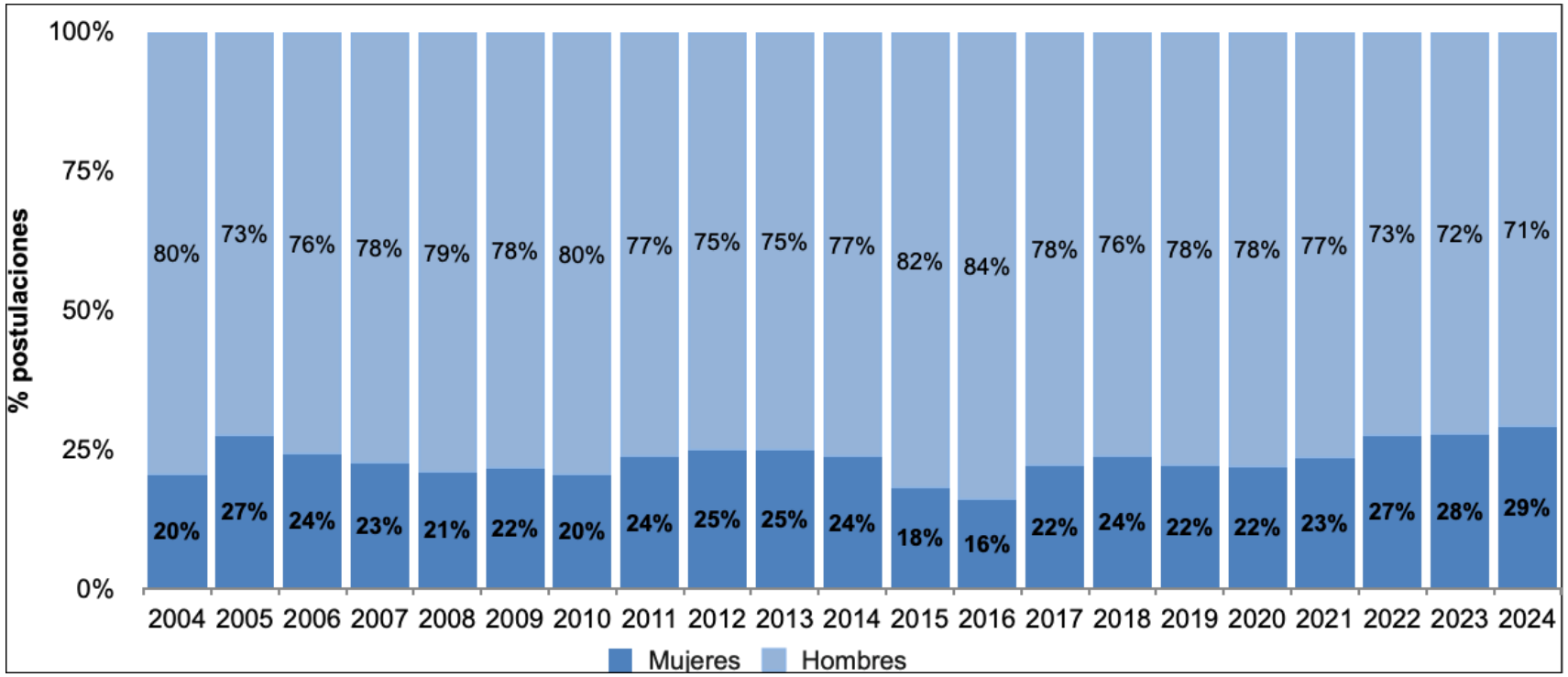


Gráfico 2: total de concursos para proveer cargos adscritos y no adscritos de primer y segundo nivel por año y promedio de postulaciones por año.

En 2024 finalizaron 483 concursos: 411 con nombramiento (85%) y 72 fueron declarados desiertos (15%, el más bajo desde 2006).

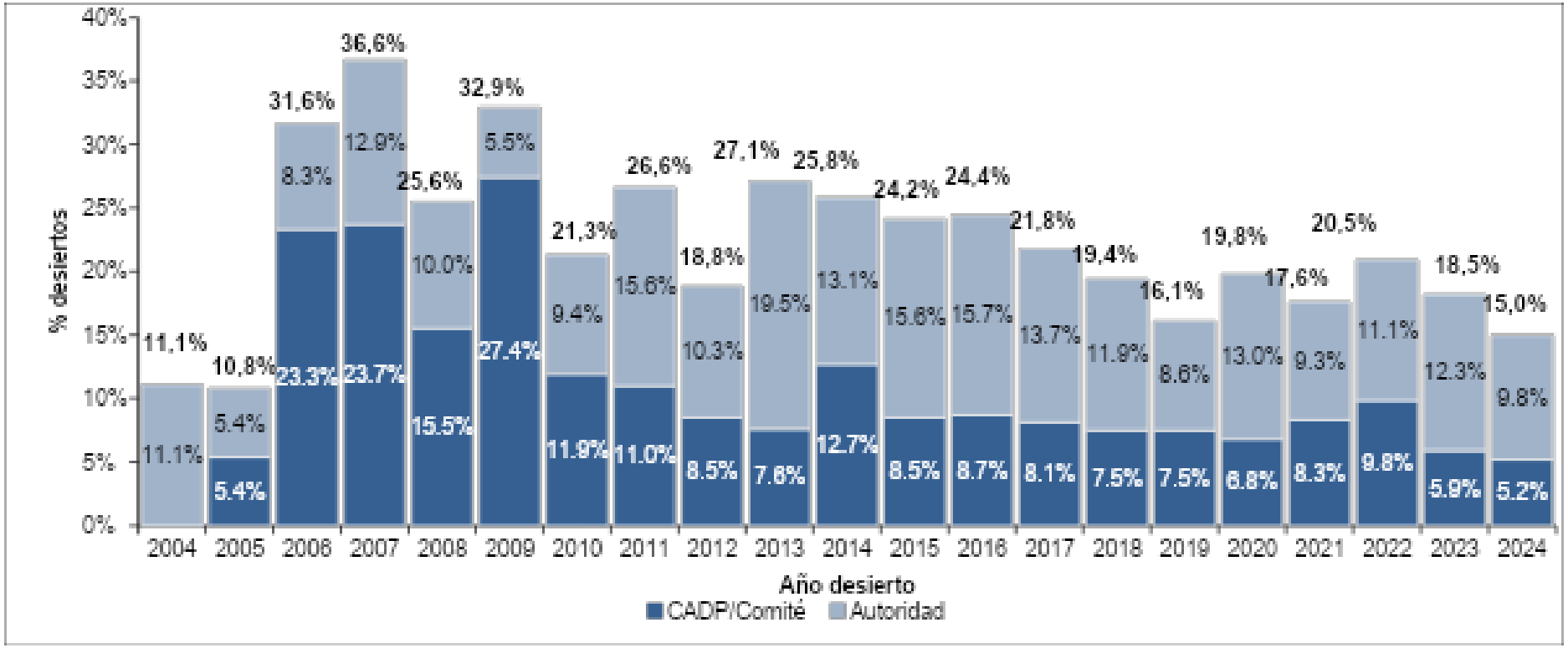


Gráfico 4: evolución de concursos declarados desiertos según fuente, por año.

En 2024, el 28,9% de quienes postularon y el 36% de las personas nombradas fueron mujeres: 34,1% en primer nivel y 36,2% en segundo.

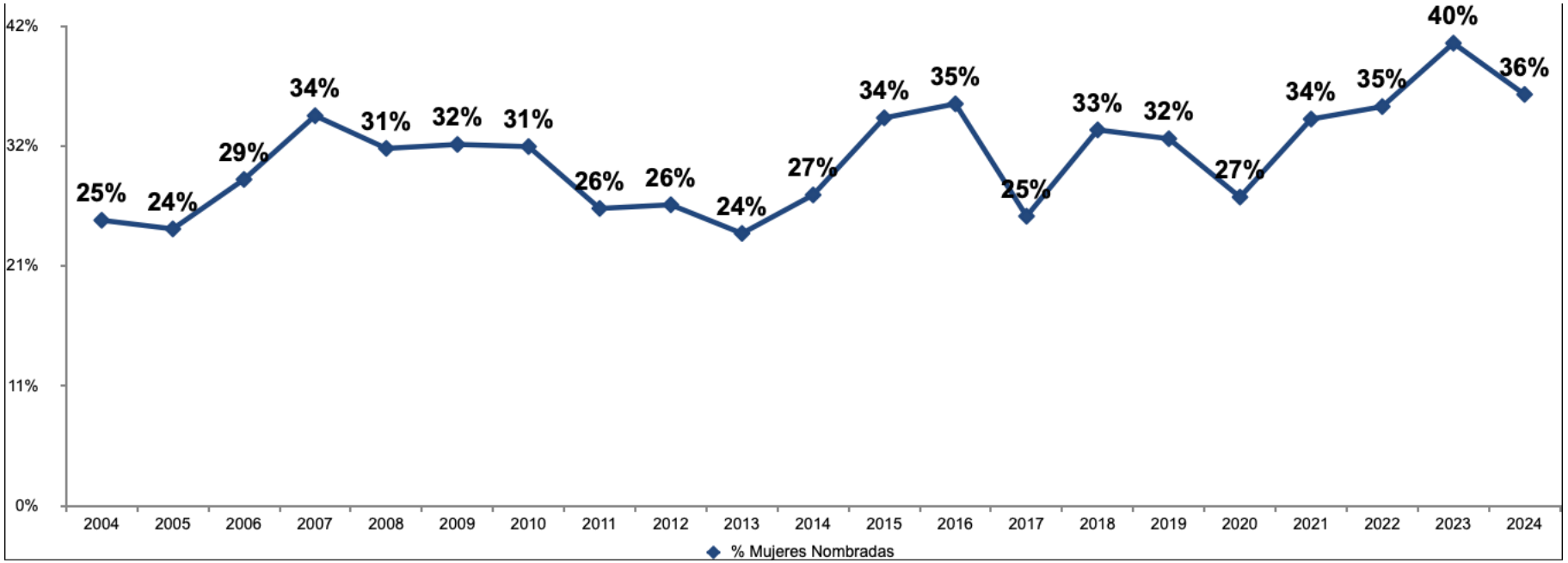


Gráfico 5: Evolución del porcentaje de mujeres nombradas por año.

Los egresos no voluntarios sumados a las no renovaciones, durante el tercer año de gobierno, alcanzaron a un 54,7%.

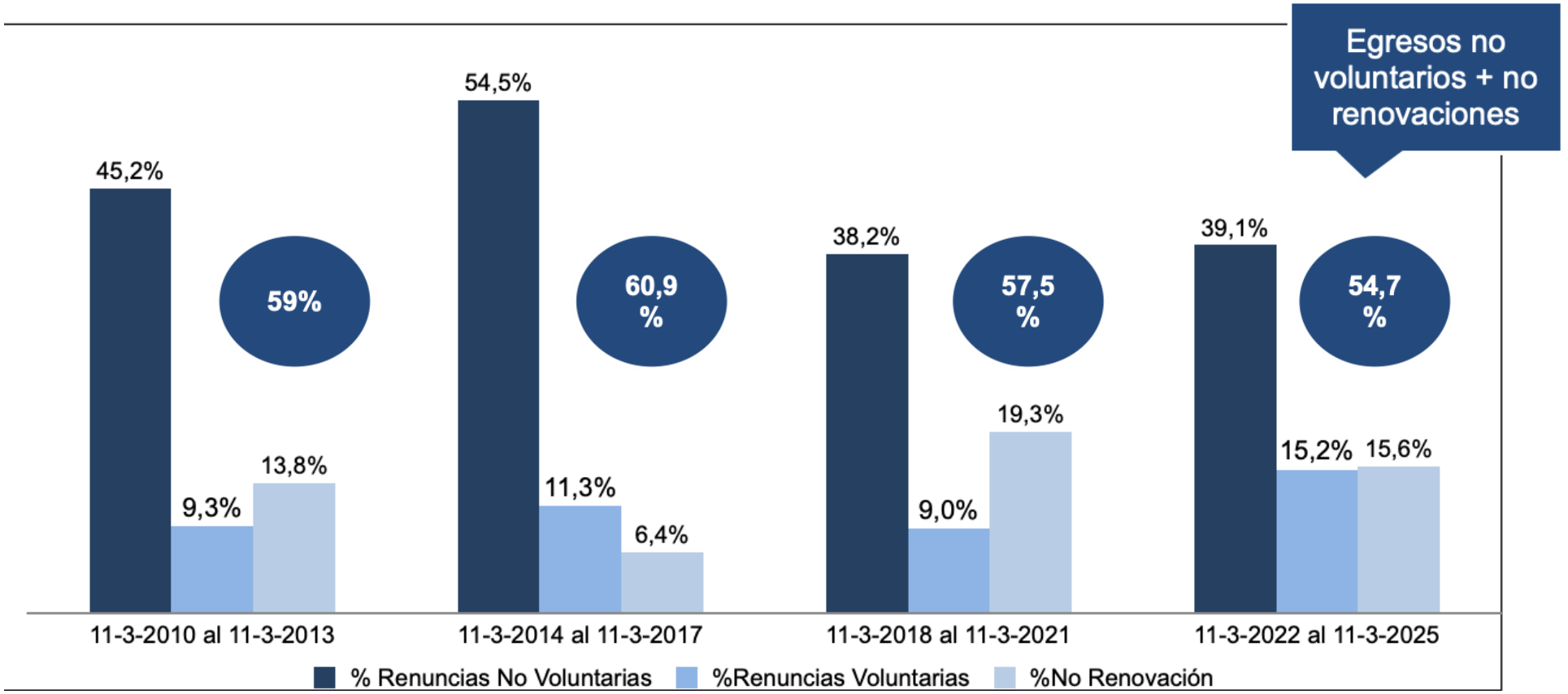


Gráfico 6: Comparación de egresos voluntarios, no voluntarios y no renovaciones, al tercer año de gobierno, de directivos de primer y segundo nivel jerárquico, vigentes al inicio del respectivo período presidencial.

En 2024 hubo 496 convocatorias a concursos para proveer cargos de Directores de Escuelas Públicas y 238 nombramientos.

Al 31 de diciembre de 2024, el 76% de la matrícula pública contaba con un Director/a elegido con la participación del SADP.

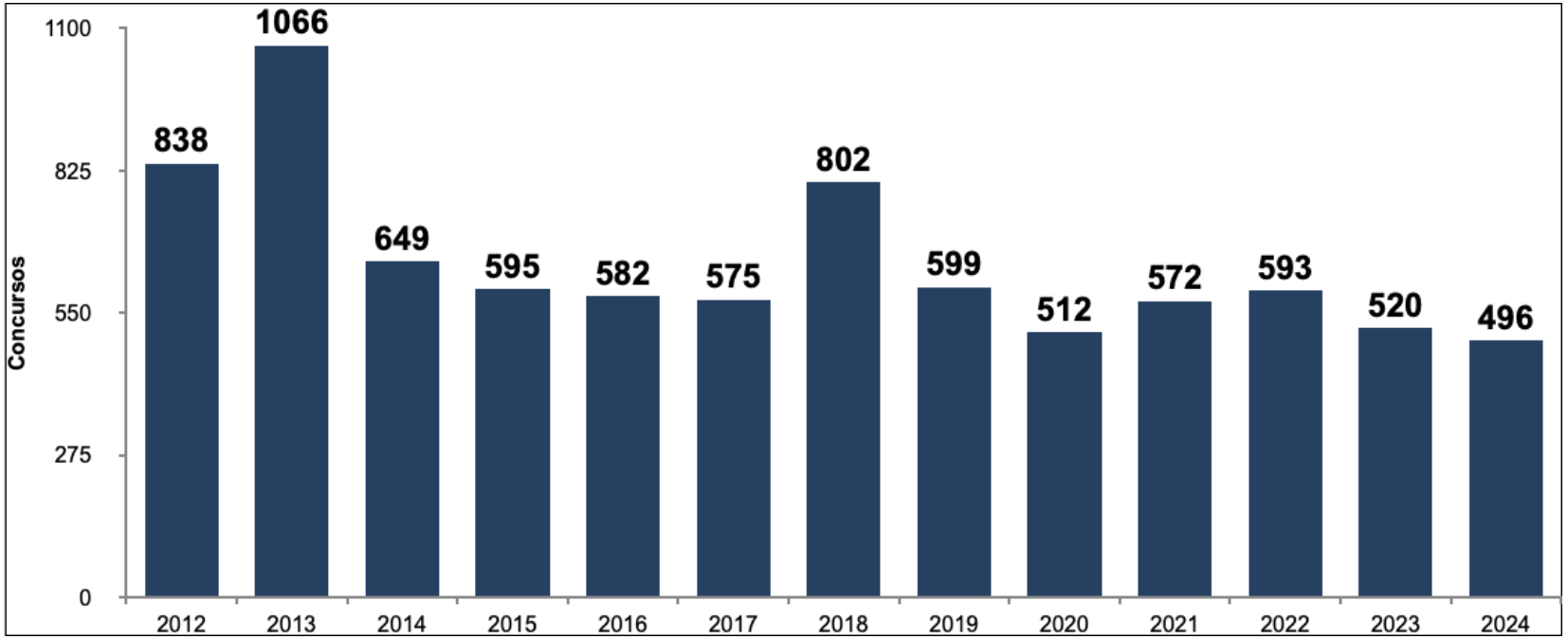


Gráfico 7: Total de convocatorias a concursos para proveer cargos de Directores/as de establecimientos educacionales públicos.

En el período en informe, se iniciaron los concursos destinados a proveer 15 cargos de Directores/as Ejecutivos/as de SLEP y se nombraron 12.

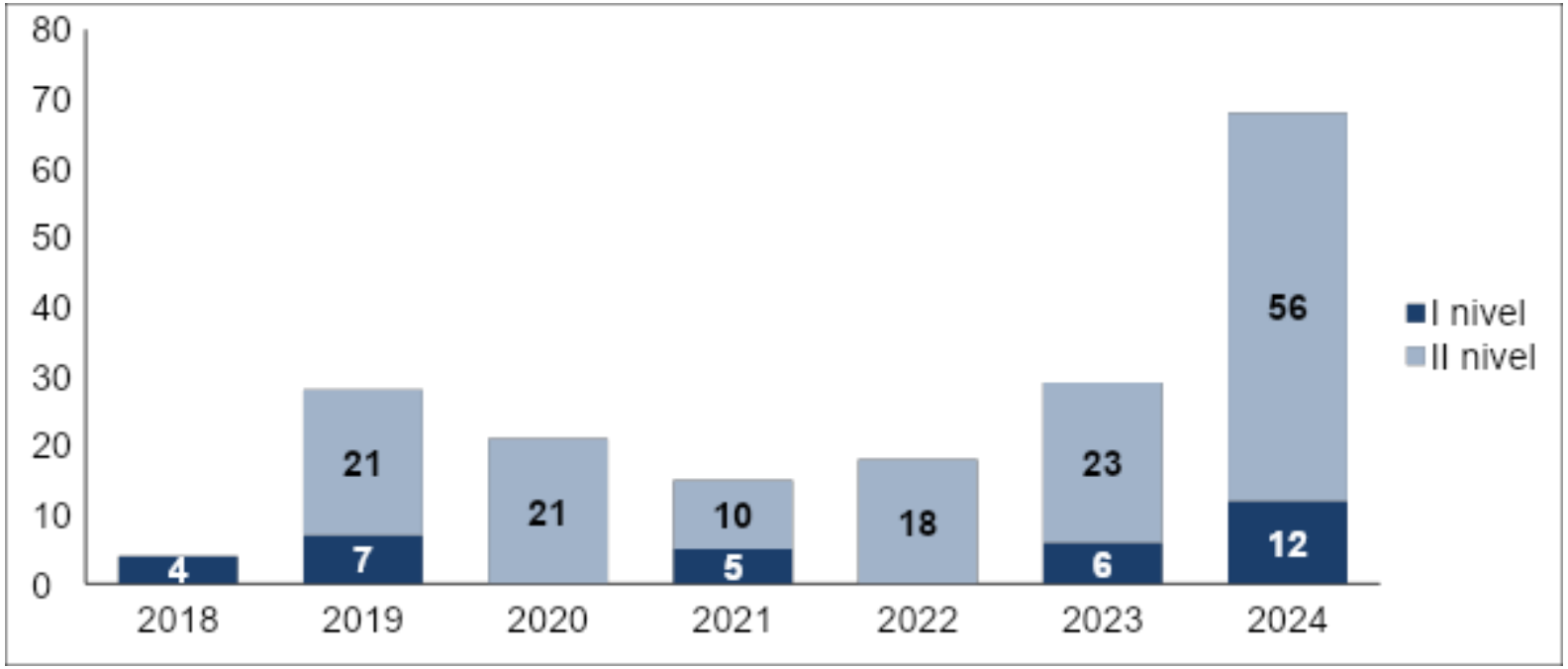


Gráfico 8: Altos Directivos Públicos SLEP nombrados por año al 31 de diciembre de 2024.

La implementación de la Nueva Educación Pública considera la instalación de 70 SLEP. A 2024 se ha nombrado a 34 Directores/as Ejecutivos/as y se han provisto 149 cargos de segundo nivel.

II RENDICIÓN DE CUENTAS

1. Duración de los procesos de selección.
2. Acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos.
3. Empresas consultoras.
4. Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.
5. Evaluación Directiva y Convenios de Desempeño.
6. Costos del Sistema de Alta Dirección Pública.

La duración de los concursos en 2024 fue, en promedio, de 79 días: 84 en primer nivel y 78 en segundo.

Gráfico 9: días promedio entre el envío de la nómina a la autoridad y el nombramiento, en cargos adscritos.

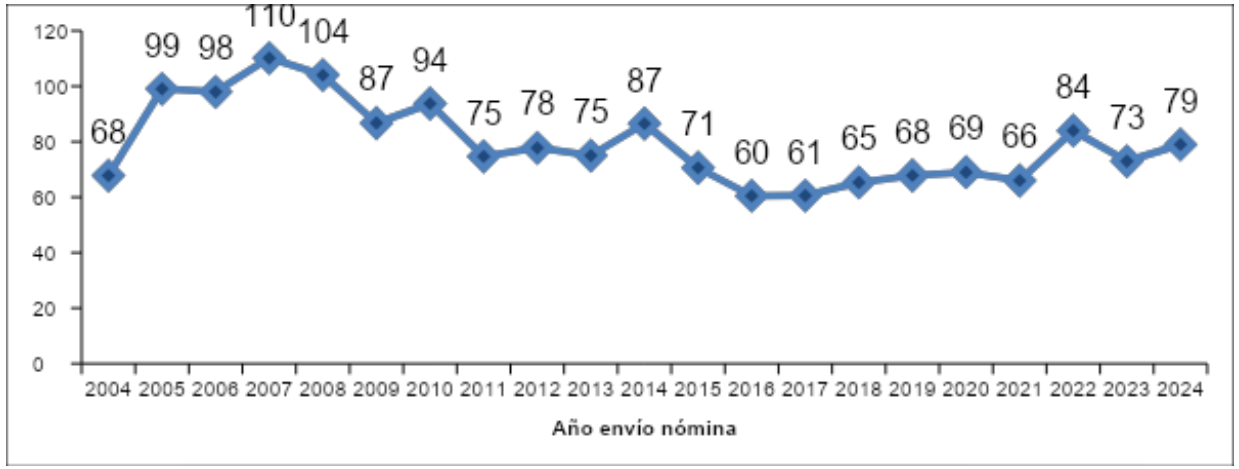
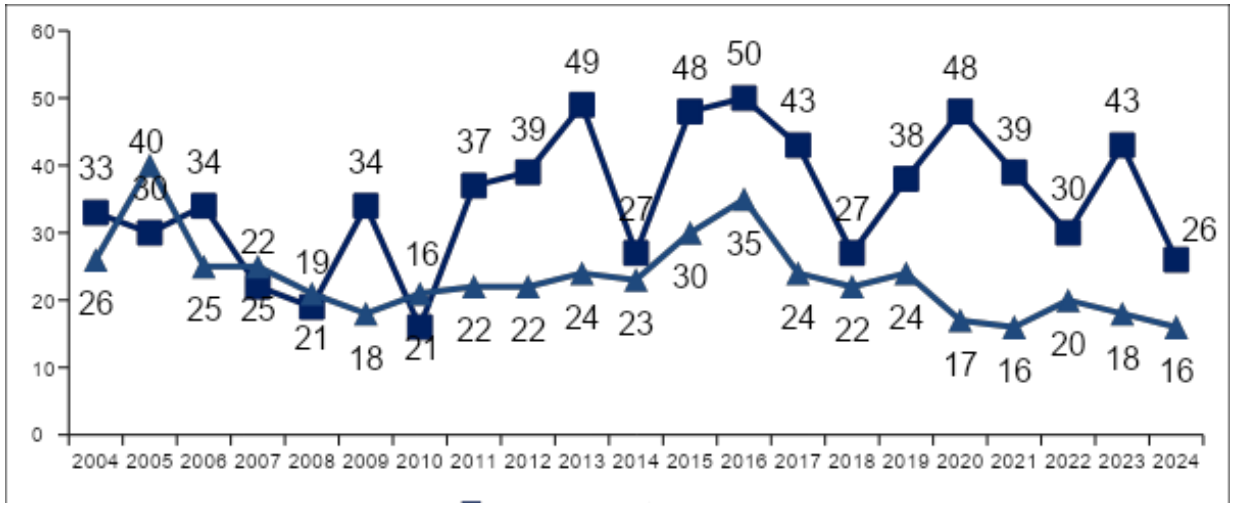


Gráfico 10: días promedio entre el envío de la nómina a la autoridad y el nombramiento, por nivel jerárquico.



- La duración de los concursos se extiende entre la publicación de la convocatoria y el envío de la nómina a la autoridad.
- La decisión de la autoridad de nombrar o declarar desierto, tardó, en promedio, 26 días en primer nivel y 16 días en segundo.

El SADP ejecuta acciones de acompañamiento y desarrollo directivo durante de todo el ciclo de gestión de personas

El CADP aprueba las directrices para el diseño e implementación de planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de ADPS, elaborados por la DNSC.

Etapa	Actividad	Cobertura
Inducción	12 Jornadas de inducción ADP.	212 participantes.
	Cuestionarios de entrada.	120 cuestionarios respondidos.
Formación	16 cursos y talleres de competencias directivas.	233 participantes
	12 cursos asincrónicos CAMPUS Servicio Civil.	538 participantes
	6 webinars, charlas y talleres sobre temáticas emergentes.	518 participantes
	Programa Mentoría ADP	32 mentores/as y 33 mentees.
Desempeño	Asesorías en convenios de desempeño.	366 asesorías.
Reconocimiento	Reconocimiento ADPs 9 años de trayectoria.	20 Altos Directivos Públicos.
Egreso	Entrevistas de cierre y cuestionarios de egreso.	46 entrevistas y cuestionarios respondidos.

Un total de 32 empresas consultoras –adjudicadas en licitación pública-, proveen servicios al SADP: 30 de evaluación, 10 de reclutamiento y 5 de búsqueda especializada.

La evaluación de las empresas consultoras constituye una actividad permanente del SADP. Las empresas son evaluadas en 4 categorías según el puntaje obtenido en la escala de 1 a 100:

Tipo de servicio	N° de empresas por categoría de evaluación 2024			
	Destacado (100-70)	Adecuado (69-50)	Con oportunidad de mejorar (49-40)	Insuficiente (39-0)
Evaluación	30	0	0	0
Reclutamiento	9	1	0	0
Búsqueda especializada	2	3	0	0

Los profesionales de las empresas consultoras son certificados por el Servicio Civil para asegurar un estándar de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejercer roles de jefe/a de selección y evaluador de postulantes a cargos de Alta Dirección Pública.

Representantes del CADP ante los comités de selección

- Un total de 54 Profesionales Expertos representan al CADP ante los Comités de Selección encargados de participar en procesos de selección de candidatos a cargos de segundo nivel jerárquico.

- Presiden los Comités y deben contar con reconocidas capacidades en las áreas de gestión de personas y/o políticas públicas.

En 2024, el 95,9% de los profesionales expertos fueron evaluados en nivel de desempeño “bueno” y “muy bueno”.

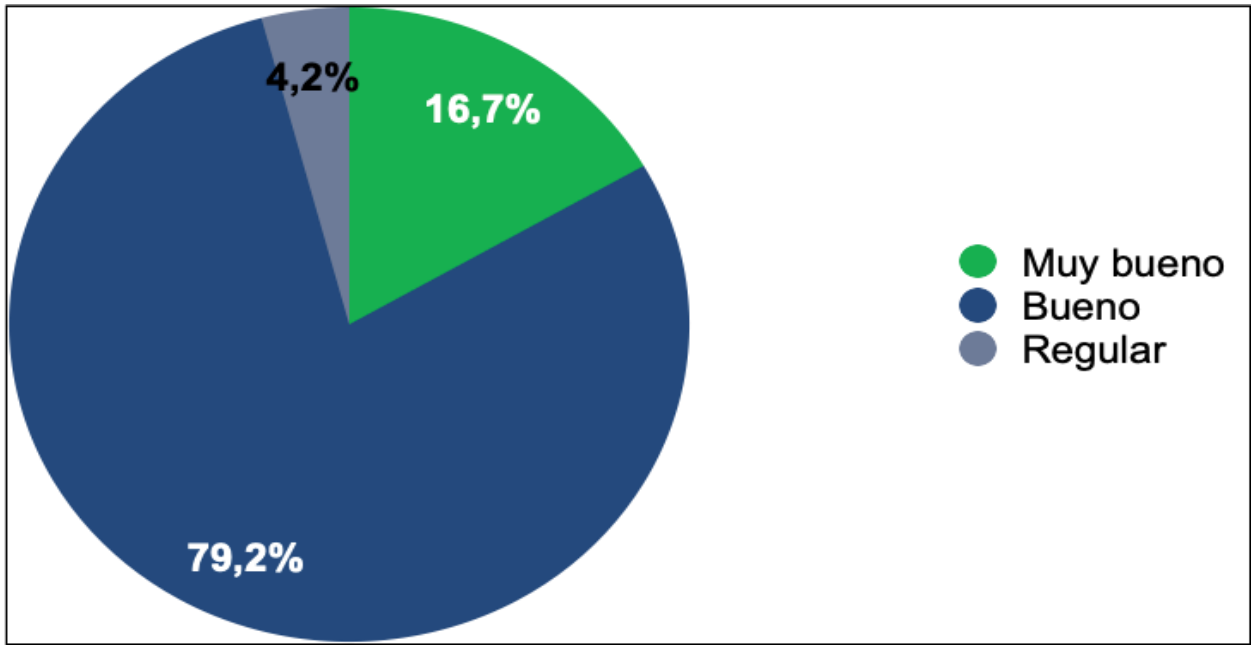


Gráfico 12: distribución de Profesionales Expertos/as según categorías de evaluación.

Los convenios de desempeño señalan los objetivos estratégicos de la gestión directiva. En 2024, en el 93,1% de los casos se alcanzó la evaluación máxima.

- En 2024 se recibieron 512 evaluaciones de convenios, 75 de directivos de primer nivel y 437 de segundo.
- De ese universo, 477 reflejan un cumplimiento mayor o igual a 95% del convenio.

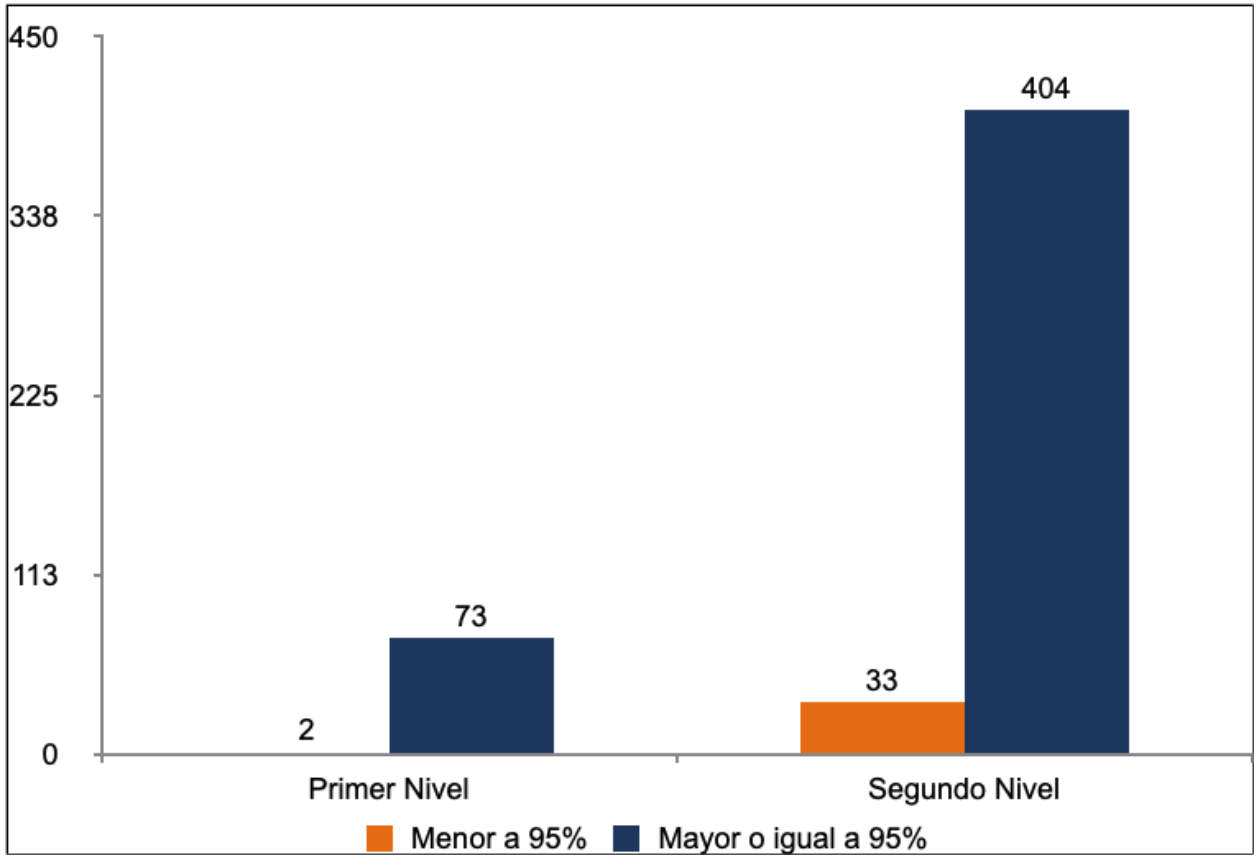


Gráfico 13: número de convenios de desempeño de ADPs con nombramiento vigente al 31 de diciembre de 2024, según porcentajes de cumplimiento.

El costo promedio de los concursos concluidos en 2024 fue de MM$7,7. Un 14,9% menos que en 2023.

La reducción obedece a la rebaja del costo promedio del servicio de evaluación en 6,1% y a la disminución en 50,7% del número de concursos con servicio de reclutamiento.

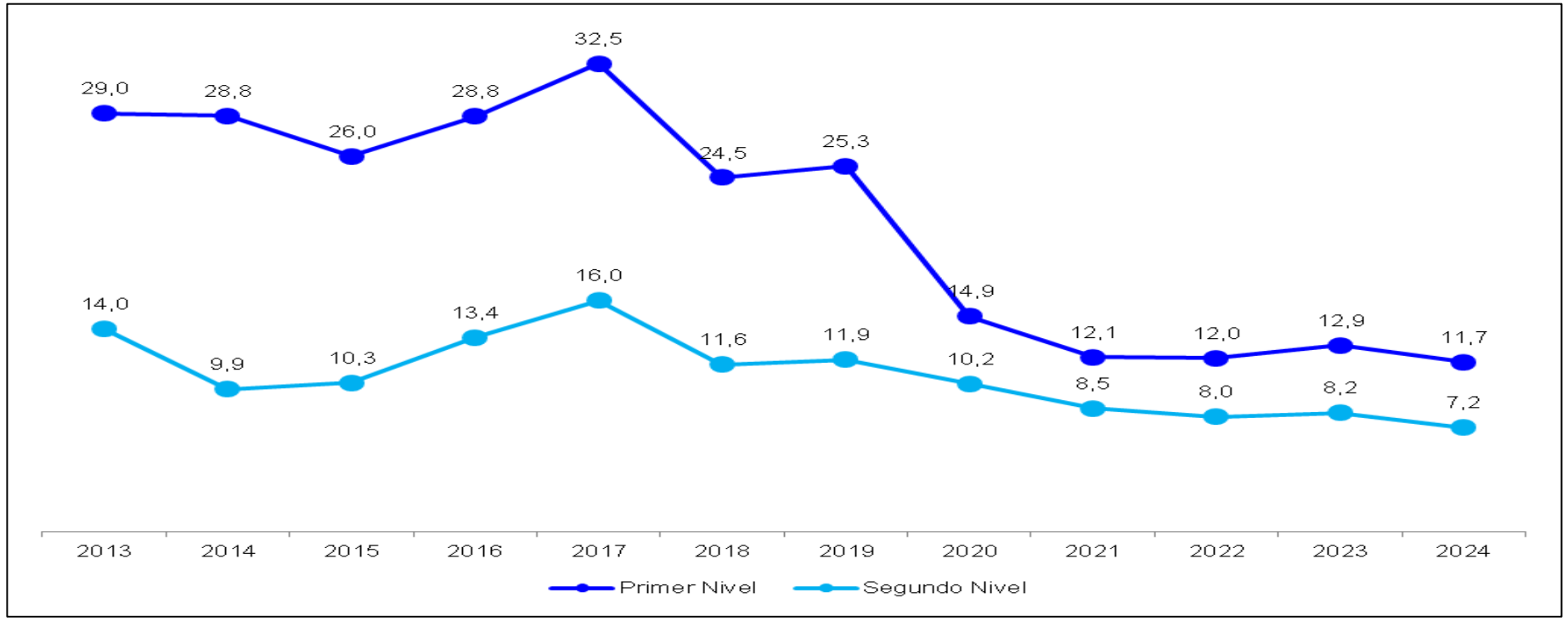


Gráfico 14: evolución costo promedio de concursos por nivel jerárquico adscritos y no adscritos, en MM$. Valores actualizados al 31 de diciembre de 2024.

En 2024, los costos asociados a procesos de selección y actividades de acompañamiento y desarrollo de ADPs ascendieron a $4.842 millones.

- Los costos de los servicios de evaluación y reclutamiento búsqueda de candidatos, representan el 81% del total del gasto.
- De ese monto, 70% por los servicios de evaluación y 11% por los de reclutamiento y búsqueda especializada

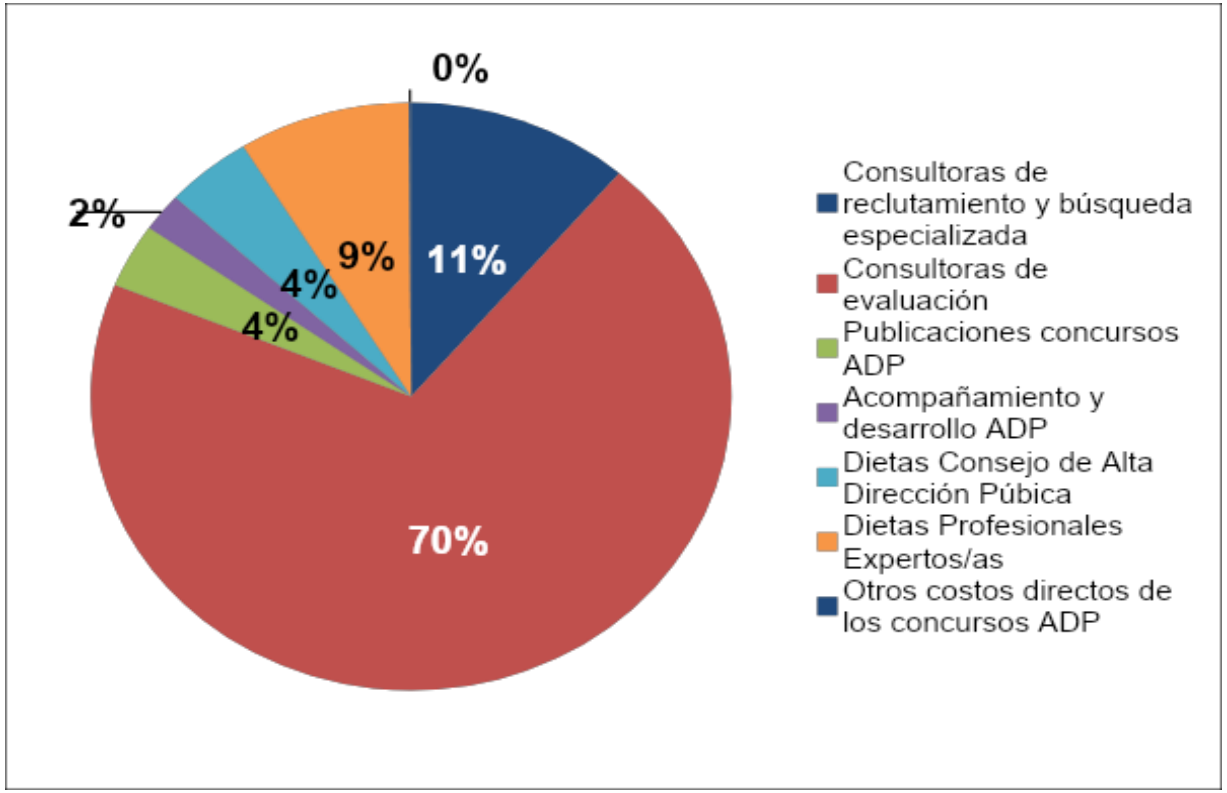


Gráfico 15: distribución de costos asociados a ADP. Ejecución 2024 MM$.

III. PROPUESTAS DE MEJORA Y DESAFÍOS

1. Propuestas de reforma legal dirigidas a fortalecer y proyectar el SADP.
2. Otros desafíos.
    2.1. Desafíos en el sector salud.
    2.2. Desafíos en el sector educación.
    2.3. ADP y modernización del Estado

1.- Propuestas de reforma legal dirigidas a fortalecer y proyectar el SADP

I. Antecedentes

- A 20 años de la creación del SADP, el CADP analizó los logros alcanzados, los desafíos pendientes y los ajustes necesarios para su fortalecimiento y proyección.

- La tarea se extendió por más de un año y consideró: un seminario internacional; un Taller de Expertos; una agenda de encuentros con especialistas, académicos, directivos públicos y autoridades, a nivel nacional e internacional, y una intensa agenda de trabajo del Consejo.

- Se tuvo a la vista el impacto de la reforma de 2016; el proyecto de ley que fortalece el SADP y la DNSC, en segundo trámite constitucional (Boletín N°14.582-05), y la experiencia comparada, considerando las implicancias del contexto y la idiosincrasia nacional.

- El trabajo culminó con la elaboración de un conjunto de propuestas de reforma legal que fueron puestas a disposición del Ejecutivo.

- Se propone que estas modificaciones sean implementadas de forma gradual, progresiva y sin efecto retroactivo sobre las personas seleccionadas.

II. Diagnóstico: la ADP es una política pública altamente valorada

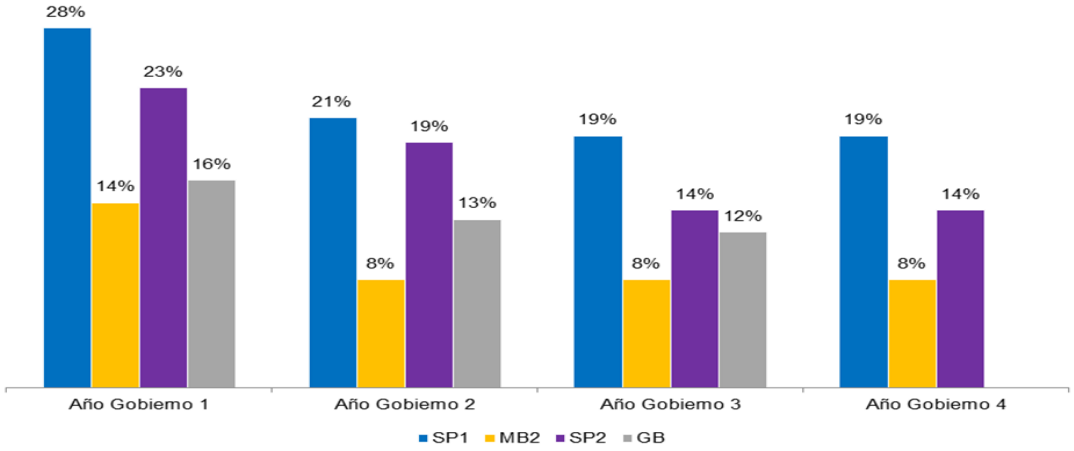
- Se reconoce su contribución a la profesionalización de la gestión pública y al proceso de modernización del Estado.

- Se destaca:
  - ❖ Su impacto en la promoción del mérito en el acceso a cargos públicos.
  - ❖ Su aporte a la renovación del talento directivo.
  - ❖ La calidad de sus procesos y la confianza que los mismos generan.
  - ❖ Su contribución a la fortaleza institucional del país, a nivel nacional e internacional.

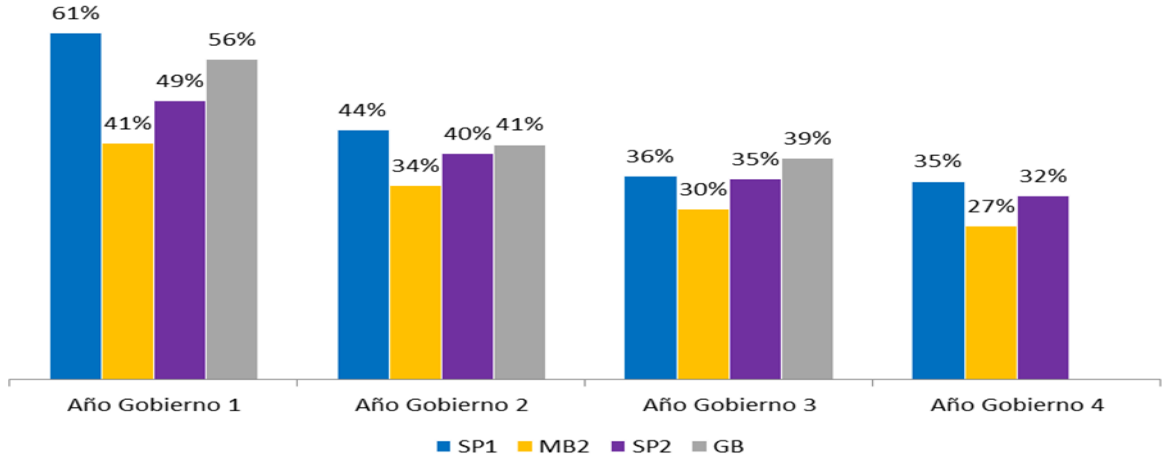
- Diversos estudios han demostrado su impacto y efectividad en áreas tan relevantes como salud y educación.

II. Diagnóstico: pese a los logros alcanzados, persisten altas tasas de rotación directiva.

- En el primer año el 80% de los jefes de servicios han dejado sus cargos; 95% en el segundo año y desde el tercer año, sólo permanece un 13% de los nombrados por el gobierno anterior.
- En segundo nivel, casi el 60% de los ADPs vigentes al inicio del gobierno ha sido desvinculado durante el primer año; al tercer año la cifra sube al 65 % y al cuarto año llegan sólo 3 de 10.
- Esta realidad compromete la gestión de servicios públicos, el desarrollo de políticas públicas de vital importancia para el país y la atracción de talento. l



% ADPs de primer nivel, con nombramiento vigente al inicio de cada gobierno, que permanecen en sus cargos, por año y por gobierno.



% ADPs de segundo nivel , con nombramiento vigente al inicio de cada gobierno y que permanecen en sus cargos, por año y por gobierno.

II. Diagnóstico: existen, además, otros desafíos.

- **Impacto de ampliación del SADP y extensos períodos de vacancia.** La provisión de cargos no supera el 70% en promedio, como consecuencia del crecimiento del SADP -4,8 veces desde su creación-, sin un aumento proporcional de recursos.. La situación se proyecta a futuro: diversos proyectos de ley incorporan casi 4.000 nuevos cargos.

- **Ausencia de movilidad y carrera directiva.** Dificulta la retención de talento y de experiencia directiva probada.

- **Gobernanza del Sistema.** Desde los inicios del Sistema han surgido propuestas de reforma que incluyen mayor autonomía, diferenciación de roles y nuevos métodos de nombramiento. La mayoría del CADP estima necesario considerar este aspecto.

- **Complejidades institucionales en la provisión de cargos no adscritos.** Ej. El nombramiento de Ministros de Tribunales Tributarios y Aduaneros involucran múltiples poderes del Estado, son complejos, demorosos y existen dificultades para su provisión.

- **Necesidad de lograr mayores grados de desarrollo, calidad y coherencia del SADP.**

III. Propuestas de reforma

III.1. Para hacer frente a la alta rotación directiva.

- **Distinguir entre cargos de primer y segundo nivel,** pues los jefe de servicio tienen, en general, rasgos técnico-políticos que aconsejan mantener a su respecto la remoción por pérdida de confianza.
- Avanzar hacia **mayor estabilidad del segundo nivel**, considerando su carácter generalmente técnico y haciendo prevalecer en ellos el mérito. Para ello se efectúan **propuestas alternativas:**
  - Definir **causales de remoción acotadas** asociadas a mal desempeño o evaluación deficiente sobre aspectos relevantes no comprendidos en el convenio de desempeño. Ej. faltas de probidad.
  - Establecer como **única causal el incumplimiento del respectivo convenio de desempeño**, lo que exige perfeccionar esta herramienta.
  - Consagrar una **cuota máxima de ADPs que puedan ser desvinculados** aduciendo falta de confianza, pudiendo la autoridad ejercer esta prerrogativa en cualquier momento.
  - En cualquiera de los casos, **revisar la integración de los Comités de Selección**, incorporando a dos representantes del CADP.
  - Además, se proponen **otras medidas complementarias**, tales como limitar desvinculación de superintendentes sólo a mal desempeño o que directores implementadores no puedan participar de concurso para proveer al titular.

III.2. Propuestas para mitigar el impacto producido por la ampliación del SADP.

- Extender a cargos no adscritos la aplicación de herramientas dirigidas a optimizar concursos: gestión de candidatos, complemento de nómina, nombramiento de otro nominado frente a desistimiento, dentro de los 6 meses posteriores a la conformación de nómina y la obligación de informar vacancias.

- Ampliar vigencia de nóminas en caso de renuncia del primer nombrado, de 6 meses a 1 año.

- Generar mayores grados de homogeneidad entre las modalidades de provisión de cargos no adscritos, con el fin de propiciar la agilización de sus procesos.

- Escuchar la opinión técnica del CADP al considerar futuras ampliaciones y modificaciones del Sistema, disponiendo la obligación de contar con un informe del Consejo, evacuado dentro de un plazo acotado.

- Definir que el plazo para nombrar o declarar desierto en primer nivel sea de 90 días corridos, aplicable a cargos adscritos y no adscritos.

- Dar validez a entrevistas al postular a cargos de una misma familia.

III.3. Propuestas relativas a la movilidad de ADPs y a la carrera directiva.

- Permitir que los ADPs puedan, bajo ciertas condiciones, ser trasladados o promovidos a otros cargos directivos del mismo Sistema.

III.4. Propuestas para fortalecer los convenios de desempeño (CD).

- Dotar a DNSC de más facultades para apoyar la elaboración de CD, para potenciar la calidad técnica de los compromisos de gestión.
- Establecer que objetivos, metas y evaluación de los CD sea por año calendario y no por año de gestión.
- Disponer que los CD deban considerar indicadores de resultado y no de proceso.
- Establecer que el CD y su evaluación deban estar alineados con metas institucionales, evaluaciones de desempeño colectivo y PMG.

III.5. Otras propuestas:

- Incorporar al SADP todos los cargos, de primer y segundo nivel, que pese a reunir todas las condiciones aún no han sido incluidos.
- Considerar la descentralización del SADP por medio de dispositivos macro-zonales. Dependientes del CADP y que consideren especificidades territoriales.
- Definir plazos a la actuación de las distintas instancias que intervienen en la provisión de cargos tales como los de Integrantes de Tribunales Ambientales, Tribunales Tributarios y Aduaneros o Directores Ejecutivos de Servicios Locales de Educación, con el fin de evitar la excesiva demora en su provisión.
- Eliminar la actual relación entre el monto de la remuneración del Subsecretario/a y de los ADPs de su dependencia.
- Prohibir postulación de ADPs de primer nivel y directores regionales de servicios a cargos de elección popular hasta 1 años después de dejar su cargo.

2.- Otros desafíos

2.1. Del sector salud

- Representa el 21,7% del SADP.
- Los cargos de Subdirector Médico de Servicio de Salud y de Hospital deben ser servidos por médicos, son el 22.8% del sector y el 91.4% está vacante por falta de postulantes.
- El problema se debe a brechas de remuneraciones con sector privado y complejidades del sector.

2.2. Del sector educación

Se hace necesario introducir perfeccionamientos en la selección de DEE para fortalecer el rol del SADP; garantizar mejores condiciones de funcionamiento a Comisiones Calificadoras y mejorar mecanismos de suscripción, monitoreo y evaluación de convenios de desempeño.

2.3. ADP y Modernización del Estado

- Los cambios experimentados por el entorno de la gestión pública, derivados de transformaciones sociales, tecnológicas y culturales, impondrá la necesidad de revisar perfiles, competencias, marcos normativos y prácticas de gestión para adaptar la ADP y el Estado a nuevos escenarios.
- El CADP observa con interés este proceso en el cual tendrá la responsabilidad de facilitar liderazgos adaptativos, capaces de gestionar con propósito y criterio técnico.

SERVICIOCIVIL

www.serviciocivil.cl