

Universidad Andrés Bello

IPP
INSTITUTO UNAB DE POLÍTICAS PÚBLICAS

INFORME

HACIA UNA NUEVA ETAPA DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

NOVIEMBRE 2026

Autora: Trinidad Valdés

INDICE

1. Resumen Ejecutivo 3
2. Antecedentes Generales 4
   2.1 Origen del Sistema de Alta Dirección Pública 4
   2.2 Evolución del Sistema de Alta Dirección Pública 6
3. Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública 9
   3.1 Cargos afectos al SADP 9
   3.2 Procesos de Selección 12
   3.3 Concursos declarados desiertos en 2025 16
   3.4 Costos 18
4. Ejercicio de los cargos de Alta Dirección Pública 18
   4.1 Convenios de Desempeño 18
   4.2 Características de los cargos de ADP 20
   4.3 Egresos 21
   4.4 Períodos de vacancias 23
   4.5 El caso del sector salud 24
5. Evaluación del Sistema de Alta Dirección Pública 25
   5.1 Aportes del Sistema 25
   5.2 Problemas y desafíos 27
6. Propuestas para nueva etapa del Sistema de Alta Dirección Pública 33
   6.1. Fortalecer la permanencia de los directivos de carácter ejecutivo o técnico, con independencia de los cambios de gobierno, condicionando su continuidad al adecuado cumplimiento de sus compromisos de desempeño. 34
      6.1.1. Limitar la remoción 34
      6.1.2. Potenciar los convenios de desempeño 35
      6.1.3. Ampliar la duración de los períodos 36
   6.2. Establecer un nuevo sistema de nombramiento, sujeto a requisitos de mérito e idoneidad y a evaluación de desempeño, para aquellos cargos directivos de naturaleza predominantemente política. 37
   6.3 Aplicar los criterios anteriores para los cargos de segundo nivel jerárquico 38
   6.4 Adecuar la gobernanza de los órganos y servicios a su naturaleza técnica para asegurar la continuidad de su gestión y de las políticas de Estado 38
   6.5 Evaluar el impacto del SADP en la gestión de los servicios 39
7. Conclusiones 41
8. Bibliografía 46

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe revisa los orígenes, la evolución y la situación actual del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Analiza los objetivos que se buscaban con su creación en 2003 y cómo se han cumplido. Asimismo, examina una serie de dificultades que enfrenta y que requieren ser abordadas para avanzar en la modernización del Estado. Por último, incorpora una serie de propuestas para encargarse de estos desafíos.

El principal aporte del SADP ha sido la instalación del mérito y la profesionalización como elementos fundamentales para la selección de jefaturas y altos directivos públicos, reduciendo los espacios de discrecionalidad. Con todo, luego de más de veinte años de vigencia, el desafío no consiste simplemente ampliar el sistema a nuevos cargos sino también corregir sus deficiencias. La experiencia muestra que el mismo régimen no resulta necesariamente adecuado para todas las jefaturas y cargos adscritos al SADP.

Existen cargos cuya función es esencialmente técnica y ejecutiva, en los que la estabilidad y el desempeño son fundamentales, y otros, que tienen un marcado carácter político y requieren un grado de confianza difícil de compatibilizar con la protección de la continuidad. El problema no es mérito versus confianza política, sino aplicar el mismo modelo a cargos que cumplen funciones diferentes.

Este informe propone avanzar hacia una nueva etapa del SADP, basada en una mayor diferenciación de los mecanismos de selección, permanencia y, en algunos casos, de nuevas gobernanzas de algunos servicios. Asimismo, el futuro del sistema debe estar sujeto a una evaluación más exigente de sus resultados, toda vez que la profesionalización de la dirección pública debe contribuir a una mejor gestión del Estado y a una mayor calidad de los servicios que entrega a la ciudadanía.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 ORIGEN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) tiene como objetivo dotar a las instituciones del 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. Cabe precisar que este objetivo -que actualmente aparece en el sitio web del Servicio Civil- fue uno de los propósitos que motivaron la creación del sistema, pero no el único.

En 2003 se produjo un acuerdo político, a raíz de varios casos de corrupción, que derivó en una agenda de modernización del Estado. Una de sus materias fue la creación de la ADP que redujo los cargos de exclusiva confianza de la autoridad, y con ello el cuoteo político, reemplazándolo por un sistema de selección basado en el mérito que buscaba calidad y neutralidad en la entrega de bienes y servicios públicos.

Se estableció en el Título VI de la ley 19.882, con el objetivo de modernizar y transparentar la gestión pública, y equilibrar la selección por mérito con la confianza política. Para estos efectos, se estableció la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuya misión era reforzar la implementación, en los servicios públicos, de una nueva política en materia de gestión y desarrollo de personas, instaurada por la misma ley. Su funcionamiento comenzó en 2004 con 688 cargos y actualmente supera los 5.000[1].

“Esta reforma se implementó para los dos niveles jerárquicos más altos en 100 servicios públicos, de un total de 141, lo que se tradujo en 99 cargos directivos de primer nivel (como por ejemplo, el director del Servicio Nacional del Consumidor o el Servicio de Salud Metropolitano Oriente), y 651 cargos de segundo nivel (como un director regional del SENCE o el director de un hospital). De estos cargos, 415 se incorporaron de inmediato, y un artículo transitorio de la ley previó una incorporación gradual de los remanentes

1 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

hasta el 2010"[2]. Este proceso se aceleró por la crisis de Chiledeportes, a comienzos del 2007. Cabe precisar que los cargos se incorporan al sistema solo cuando ocurre la vacancia.

Los órganos principales del SADP son la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), que lo administra y gestiona su operación, y el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), que garantiza su buen funcionamiento. Este realiza los procesos de selección de cargos de primer nivel jerárquico; participa en los concursos de segundo nivel a través de sus integrantes o representantes; aprueba los perfiles de selección; y resuelve las reclamaciones.

El cargo de director de la DNSC, es de exclusiva confianza del Presidente de la República, y le corresponde presidir el CADP, que, además, está integrado por cuatro consejeros designados por el Presidente de la República y ratificados por el Senado, que deben resguardar el pluralismo.

EL CADP tiene la facultad de disponer la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas que se encuentran en un registro de la DNSC.

El SADP es un mecanismo mixto de selección que busca armonizar el mérito y la confianza política a través del proceso de reclutamiento y del nombramiento por la autoridad, respectivamente. Este procedimiento se verifica por medio de los siguientes hitos: la postulación; la calificación de los postulantes que realizan las consultoras especializadas en reclutamiento y selección; la propuesta de una lista de candidatos idóneos al CADP o al Comité de Selección, según corresponda; la selección de los postulantes; la presentación de estos últimos a la autoridad que decide y efectúa el nombramiento.

En el funcionamiento del SADP participan, junto a la DNSC y el CADP, la autoridad gubernamental, los profesionales expertos, los representantes del Consejo ante comisiones calificadoras del ámbito educacional, los comités de selección y las empresas consultoras.

2 Costa, R. & M. Waissbluth (2007). "A tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectiva". Serie de Informe Económico N°184. Santiago, Chile. Disponible en https://lyd.org/storage/other/files_mf/SIE-184-Tres%20anos%20de%20aplicacion%20del%20sistema%20de%20Alta%20Direccion%20Publica%20en%20Chile-RCosta%20y%20MWaissblu.pdf

2.2 EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Desde su implementación, el sistema ha crecido sostenidamente. Entre 2004 y 2025 su participación en la provisión de cargos pasó de 688 a 5.406, lo que equivale a un crecimiento de 685,8%[3].

Al crearse el sistema no se consideraron todos los servicios públicos, ya que se estructuró en torno a la distinción entre organismos que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía y aquellos que definen dichas políticas, incluyéndose los primeros y excluyéndose los segundos.

En virtud de lo anterior, se debieron determinar los cargos que quedarían afectos al sistema. "Antes de la dictación de la ley, la Dirección de Presupuestos (Dipres) había identificado los organismos cuyos cargos directivos serían incluidos en el nuevo sistema, siguiendo el criterio de que debían corresponder a labores de ejecución de políticas y no a las de diseño o formulación"[4]. Se consideraron 99 servicios públicos existentes, lo que suponía un total de 737 cargos directivos, 98 de primer nivel y 639 de segundo.

Entre 2004 y 2007, el SADP aumentó de 688 a 736 cargos y a partir de 2008 se incorporaron los cargos no adscritos, ampliando su ámbito total a 993 en 2010[5].

Entre 2011 y 2012, se sumaron las jefaturas de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de directores de establecimientos educacionales públicos, lo que elevó el universo de cargos de 1.340 en 2011 a 4.528 en 2012. Desde entonces el sector educación corresponde al componente mayoritario, a lo que se le añadieron los directores ejecutivos de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), con la ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, publicada en 2017[6].

3 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

4 Servicio Civil, Alta Dirección Pública: Camino a la Profesionalización del Estado (2003-2017).

5 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

6 Ídem

En 2016 se aprobó la ley 20.955, que perfecciona el SADP y fortalece la DNSC, introduciendo modificaciones importantes al sistema. El proyecto surgió de las propuestas de la Comisión Engel y formó parte de una agenda legislativa más amplia, conocida como la Agenda de Transparencia y Probidad, que aspiraba "a robustecer la función pública y avanzar hacia un mejor Estado al servicio de la ciudadanía"[7]. Se buscaba fortalecer la DNSC en el ámbito de la gestión del desarrollo de las personas, así como ampliar el SADP a servicios que no habían sido incluidos en 2003. Particularmente, se perseguía aumentar su eficiencia y superar las debilidades evidenciadas frente a los cambios de gobierno y, en especial, de coalición gobernante.[8]

Las modificaciones más relevantes al SADP, realizadas por la Ley 20.955 fueron:

- La eliminación de la figura de los directivos transitorios y provisionales (TyP), que permitía a la autoridad proveer cargos vacantes de ADP sin concurso público, con personas que cumplían los requisitos y los perfiles exigidos, mientras se efectuaba el proceso de selección. Estos directivos también podían postular al concurso para el cargo que ejercían, lo que generó cuestionamientos respecto de la imparcialidad del proceso, pues la misma autoridad que había designado a una persona como transitoria podía posteriormente nombrarla en forma definitiva si resultaba seleccionada. Esta figura fue eliminada y se estableció que en casos de vacancia de un cargo de ADP, solo son aplicables las normas de subrogación previstas en la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, y no el mecanismo de la suplencia. De esta forma, un cargo vacante de ADP solo puede ser ocupado transitoriamente por quien ejerce la función de subrogante legal, y si la autoridad cambia el orden de subrogación debe considerar a funcionarios de segundo nivel jerárquico, nombrados conforme al SADP. Para estos efectos, las instituciones deben informar a la DNSC los órdenes de subrogación vigentes para los cargos de ADP.

- La atribución otorgada al Presidente de la República para que, durante los primeros tres meses de su instalación, exima del mecanismo de selección hasta doce cargos de jefes superiores de servicio adscritos al

7 Mensaje del Proyecto de ley que perfecciona el SADP y fortalece la DNSC, en Historia de la Ley N° 20.955.

8 Ídem

SADP (vigente desde el 11 de marzo de 2018).

- La obligación de requerir autorización al CADP, durante los últimos ocho meses de un período de gobierno, para concursar cargos vacantes de ADP. Para aprobar esta autorización se requiere, al menos, cuatro votos favorables. El requerimiento y la autorización referidos deben fundarse exclusivamente en razones de buen servicio.

- El establecimiento de requisitos para la desvinculación de directivos de segundo nivel jerárquico, a quienes solo se les puede solicitar la renuncia durante los seis primeros meses de un período presidencial, previa comunicación fundada al CADP. Este tiene la facultad de citar a la autoridad superior a informar sobre el grado de cumplimiento del convenio de desempeño y los motivos de la desvinculación. En la petición de renuncia la autoridad deberá expresar el motivo de la solicitud, que podrá basarse en razones de desempeño o de confianza.

- La limitación para declarar desiertos los concursos de los segundos niveles y el establecimiento de un plazo de 20 días hábiles para que la autoridad se pronuncie después de recibida la nómina.

- Incorporó plazos legales en la etapa de preparación de los procesos de selección, fijó un máximo de 90 días para que el Presidente de la República nombre o declare desiertos los cargos de primer nivel jerárquico.

- Las nuevas funciones que se otorgaron al CADP y a la DNSC. La selección se complementó con el mandato de diseñar y ejecutar planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos.

Además de las modificaciones mencionadas, cabe destacar que se amplió la cobertura del SADP a nuevos servicios y cargos. Entre estos, se incorporaron los cargos de jefe superior del servicio y de segundo nivel jerárquico de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), la Dirección del Trabajo y el Fondo Nacional de Salud (FONASA).

En 2025 se publicó la ley que modifica el sistema registral y notarial en sus aspectos orgánicos y funcionales. Una de las materias que regula es la provisión de los cargos de notarios, conservadores y archiveros judiciales por el SADP, de acuerdo con las reglas aplicables al segundo nivel jerárquico con adecuaciones. En virtud de este modelo el Presidente de la República debe elegir de una terna seleccionada por el SADP. No se aplica el procedimiento regular de ADP, sino reglas específicas que recurren a su institucionalidad para reforzar los estándares de mérito, trazabilidad, imparcialidad y legitimidad pública de estos nombramientos.

Se observa cómo el SADP se ha expandido hacia múltiples ámbitos del Estado, por ejemplo, en educación pública, gobiernos regionales, universidades estatales, empresas públicas, tribunales especiales, órganos autónomos, consejos, comités especializados y el sistema notarial y registral.

Además, se debe tener en cuenta que existen proyectos de ley en trámite que también amplían el ámbito de aplicación. Al 31 de diciembre de 2025 se encontraban en tramitación legislativa 61 proyectos de ley asociados al SADP. De ellos, 14 iniciativas incorporaban aproximadamente 217 nuevos cargos: 52 cargos adscritos, 4 de primer nivel y 48 de segundo, y 165 cargos no adscritos, 117 de primer nivel y 48 de segundo (Informe CADP al Congreso 2026)[9].

3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

3.1 CARGOS AFECTOS AL SADP

Están sujetos al SADP los “altos directivos públicos”. Estos son funcionarios de exclusiva confianza de ciertas autoridades, que desempeñan cargos de jefaturas en la dirección de órganos, servicios públicos o en sus unidades organizativas, y cuyas tareas son predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. El SADP participa en la provisión de dos categorías de cargos: cargos adscritos y cargos no adscritos.

9 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

En 2025, el Sistema intervino en la provisión de 5.406 cargos. De estos, 1.678 eran adscritos y 499 no adscritos, y 3.229 correspondían al ámbito educacional. Además, se efectuaron 342 convocatorias a concursos: 279 para cargos adscritos y 63 para no adscritos; y concluyó su participación en 449 procesos de selección, de los cuales 350 finalizaron con nombramiento, 25 quedaron con nómina pendiente de decisión de la autoridad y 74 fueron declarados desiertos. [10]

CARGOS ADSCRITOS

Los cargos adscritos forman parte integral del sistema por disposición de la ley. Corresponden a cargos directivos de primer y segundo nivel jerárquico de servicios públicos. Los de primer nivel jerárquico son los jefes superiores del servicio y los de segundo nivel pertenecen a la planta de directivos o a jefaturas de unidades organizativas que dependen directamente del jefe superior. Los subdirectores de servicio y los directores regionales son siempre cargos de segundo nivel.

A continuación, para fijar un marco de referencia, se entregan algunos datos de 2025[11]:

La autoridad nombró a 302 titulares de cargos adscritos de primer y segundo nivel jerárquico, equivalentes al 81,6% de los 370 procesos concluidos. De esos nombramientos, 19 correspondieron a cargos de primer nivel y 283 a los de segundo. Además, 60 concursos adscritos fueron declarados desiertos, esto es el 16,2% de los procesos concluidos (45 por la autoridad encargada del nombramiento y 15 por el Consejo o comité de selección). Al cierre del año, 8 casos (el 2,2%), tenían el nombramiento pendiente -la decisión sobre la nómina por parte de la autoridad respectiva-.

La duración promedio de los concursos para cargos adscritos de primer y segundo nivel fue de 78 días corridos contados desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina a la autoridad o la declaración de desierto. En el primer nivel, el promedio fue de 98 días y, en el segundo, de 77 días.

10 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

11 Ídem

En la etapa posterior al envío de nómina, la autoridad tardó en promedio 33 días en pronunciarse respecto de los cargos de primer nivel y 19 respecto de los de segundo. Esto cumple con los plazos legales de 90 y 20 días hábiles para el primer y segundo nivel, respectivamente, en ambos casos desde la recepción de la nómina.

La distribución de cargos adscritos al SADP se concentra particularmente en los ministerios de Salud y Educación, "que en conjunto reúnen más de la mitad de los cargos del sistema. El Ministerio de Educación concentra 421 cargos, seguido por Salud con 355, reflejando la alta complejidad organizacional y territorial de ambos sectores, así como la relevancia de la gestión directiva en la provisión de servicios públicos esenciales. También destacan los ministerios de Economía, Fomento y Turismo; Trabajo y Previsión Social; y Justicia y Derechos Humanos, con una presencia significativa de cargos de Alta Dirección Pública. En contraste, existen carteras con estructuras más reducidas, como Minería, Transportes y Telecomunicaciones, y Relaciones Exteriores, que presentan un menor número de cargos adscritos"[12].

CARGOS NO ADSCRITOS

Los cargos no adscritos no forman parte del SADP, pero de acuerdo con la ley deben ser provistos mediante sus procedimientos o con participación de su institucionalidad. Estos incorporan parcialmente el proceso de la ley Nº 19.882, con la participación de la DNSC, el CADP o sus representantes.

Tal como se señaló en la introducción, los cargos no adscritos están vigentes desde el año 2008 y, aunque no se rigen por completo por la regulación de los adscritos, se encuentran dentro del SADP y el Servicio Civil los contabiliza en las estadísticas.

Algunos ejemplos de cargos no adscritos de primer nivel jerárquico son: los directores independientes de Codelco, los consejeros de la Agencia de la Calidad de la Educación, los jueces y secretarios de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Entre los cargos regidos por las normas de segundo nivel no adscritos están los directores regionales y jefes de división del Servicio Electoral, el fiscal y los gerentes de la CORFO (Corporación de Fomento de la

12 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

Producción), y jefes de la unidad de control de los Gobiernos Regionales.

El año 2025, el SADP participó en la provisión de cargos no adscritos, de los cuales concluyeron 48 con nombramiento, equivalentes al 60,8% de los procesos; 14 concursos declarados desiertos, 12 por la autoridad encargada del nombramiento y 2 por el Comité de Selección, lo que corresponde al 17,7% de los concluidos. Al cierre del año, permanecían además 17 procesos con nómina de decisión de la autoridad, es decir el 21,5%. En consecuencia, solo seis de cada diez procesos concluyeron efectivamente con un nombramiento durante el período, mientras que una proporción significativa quedó sin resolución definitiva, ya sea por la declaración de desierto del concurso o por encontrarse aún pendiente la decisión de la autoridad.[13]

3.2 PROCESOS DE SELECCIÓN

ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El SADP consta de un proceso de reclutamiento y selección basado en perfiles de cargos, convocatorias públicas, evaluaciones técnicas y conformación de nóminas de candidatos idóneos.

El objetivo es atraer y evaluar personas con las competencias y trayectoria necesarias, mediante procedimientos conocidos, competitivos y sujetos a estándares comunes.

En términos generales, el proceso tiene cinco etapas: preparación del concurso, convocatoria, reclutamiento, evaluación y conformación de nómina, y nombramiento o declaración de desierto.

A. PREPARACIÓN DEL CONCURSO

El proceso se inicia con la vacancia de un cargo adscrito al Sistema, la que debe ser informada, dentro de plazo, a la DNSC.

El perfil de selección es un instrumento clave y base para la búsqueda, evaluación y selección del alto directivo público. Tiene un carácter estratégico

13 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

y técnico que suma dos fuentes de información: (a) perfil del cargo, que comprende los requisitos legales y atributos para su ejercicio y (b) la descripción del cargo, que incorpora la identificación, propósito, organización y entorno, así como las condiciones de desempeño de los altos directivos públicos [14].

Los ministros o los jefes de servicio, según corresponda, proponen al Consejo los perfiles para los candidatos a los cargos de ADP. El CADP debe aprobar los perfiles del segundo nivel. El Servicio Civil asesora en la elaboración del perfil de selección.

La propuesta de perfil debe incluir los lineamientos generales para el convenio de desempeño.

En los cargos de primer nivel jerárquico, el Consejo propone además al Ministro de Hacienda el respectivo porcentaje de asignación de ADP.

Ante una vacancia, se entiende vigente el último perfil aprobado por el Consejo para el cargo respectivo, salvo que el ministro o el jefe de servicio envíe una nueva propuesta a la DNSC.

B. CONVOCATORIA

Es el llamado público para participar en el proceso. Se realiza en medios de comunicación masivos, en prensa y en el sitio del Servicio Civil.

La convocatoria para concursos de jefes superiores de servicio se encuentra restringida por ley durante los 8 meses anteriores a un cambio de gobierno. De este modo, solo pueden iniciarse si la autoridad lo solicita por razones fundadas de buen servicio y el CADP lo autoriza.

C. RECLUTAMIENTO

Los interesados postulan a través del portal del Servicio Civil y se analiza el cumplimiento de los requisitos respectivos.

14 Decreto 172, de 2017, del Ministerio de Hacienda, Reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos establecidos en el Título VI de la Ley N°19.882.

D. EVALUACIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA NÓMINA

Es un proceso técnico de evaluación que considera un análisis curricular y de la experiencia, los conocimientos, las competencias y las trayectorias. En esta etapa intervienen empresas consultoras especializadas, que elaboran informes técnicos para apoyar la deliberación del Consejo o del Comité de Selección.

A continuación, los candidatos mejor evaluados son entrevistados por el CADP o el Comité de Selección, según se trate de concursos de primer o segundo nivel jerárquico. El Comité está integrado por un representante del jefe superior del servicio, un representante del ministro o subsecretario, y un miembro del CADP o un representante de éste elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio Consejo.

Las entrevistas del Consejo y del Comité a los candidatos deben realizarse con la presencia de al menos 2 de sus miembros. El Consejo o el Comité pueden declarar desierto un proceso de selección si determina que no se reúnen al menos 3 candidatos idóneos, y se inicia un nuevo proceso.

Una vez conformada las nóminas de tres o cuatro postulantes elegibles, estas son remitidas a la autoridad encargada del nombramiento.

Para reducir el riesgo de concursos desiertos, la Ley 20.955 estableció un mecanismo de gestión de candidatos que faculta al Consejo a invitar a participar, en determinados procesos, a personas que hayan integrado nóminas en concursos análogos durante los últimos 24 meses o a altos directivos públicos que hayan ejercido sus cargos por al menos dos años y registren un cumplimiento igual o superior al 90% de su convenio de desempeño.

E. NOMBRAMIENTO POR LA AUTORIDAD O DECLARACIÓN DE DESIERTO

La autoridad competente puede nombrar a una de las personas que integran la nómina o declarar desierto el concurso.

PRIMER NIVEL JERÁRQUICO

El Presidente de la República es quien debe nombrar o declarar desierto el proceso, dentro de un plazo de 90 días desde la recepción de la nómina. Quien haya integrado una nómina rechazada por el Presidente no podrá ser incluido en una nueva para proveer el mismo cargo durante ese mismo período presidencial.

SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO

El jefe superior puede nombrar o declarar desierto un proceso de selección por una única vez dentro de un mismo concurso.

El jefe de servicio debe entrevistar a las personas nominadas e informar de ello por escrito a la DNSC. Si decide efectuar el nombramiento, debe comunicarlo al Consejo, al ministerio correspondiente y a la persona seleccionada.

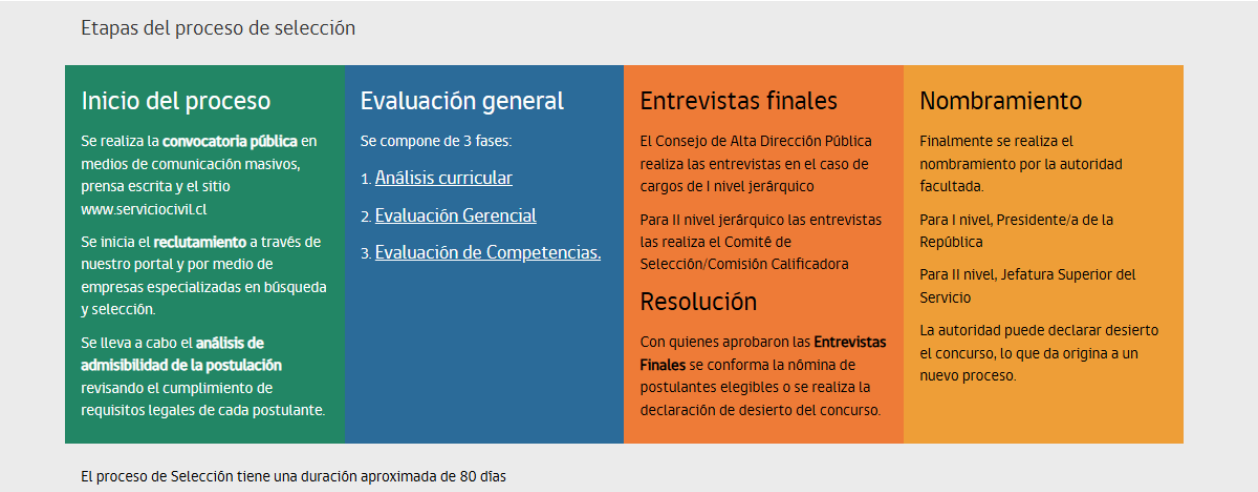
El plazo para comunicar a la DNSC el nombramiento o la declaración de desierto del proceso es de 20 días desde la recepción de la nómina. Si no se pronuncia dentro de dicho plazo, se entiende que se declara desierto.

Si se inicia un nuevo proceso de selección y el plazo para efectuar el nombramiento vence nuevamente sin que este se materialice, el Consejo puede declarar desierto el concurso. Esta facultad solo puede ejercerla una vez. Si no la ejerce, el jefe de servicio deberá nombrar al candidato con mayor puntaje de la nómina correspondiente al último proceso de selección.

Quien haya integrado una nómina rechazada por el jefe superior de servicio no podrá ser incluido en una nueva para proveer el mismo cargo, salvo que la autoridad encargada del nombramiento sea diferente.

Los integrantes de una nómina pueden solicitar certificados que acrediten dicha circunstancia. Asimismo, los postulantes pueden interponer reclamaciones cuando estimen que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación.

El Servicio Civil ha esquematizado las distintas etapas del proceso de selección en el siguiente recuadro[15]:



3.3 CONCURSOS DECLARADOS DESIERTOS EN 2025[16]

Durante el año 2025, el SADP participó en 449 procesos de selección. De estos, 350 concluyeron con el nombramiento de uno de los candidatos, equivalentes al 78% del total; 25 permanecían, al cierre del año, con nómina pendiente de decisión por parte de la autoridad, correspondientes al 5,6% del total, y 74 fueron declarados desiertos, lo que representa un 16,5% de total. De los últimos, 57 fueron declarados desiertos por la autoridad encargada del nombramiento y 17 por el Consejo o Comité de Selección, debido a que no se reunió el mínimo de tres candidatos idóneos para conformar la nómina.

Se hace presente que en 2025 los concursos declarados desiertos por el Consejo o por los Comités de Selección disminuyeron respecto del año anterior, pasando de 5,2% en 2024 a 4% en 2025, cifra muy por debajo del máximo histórico de 27,4% registrado en 2009. En cambio, las declaraciones de concursos desiertos efectuadas por la autoridad encargada del nombramiento aumentaron de 9,8% en 2024 a 13,5% en 2025.

A continuación, se inserta una tabla con el desglose de los concursos concluidos en 2025 y un gráfico de la evolución de los declarados desiertos,

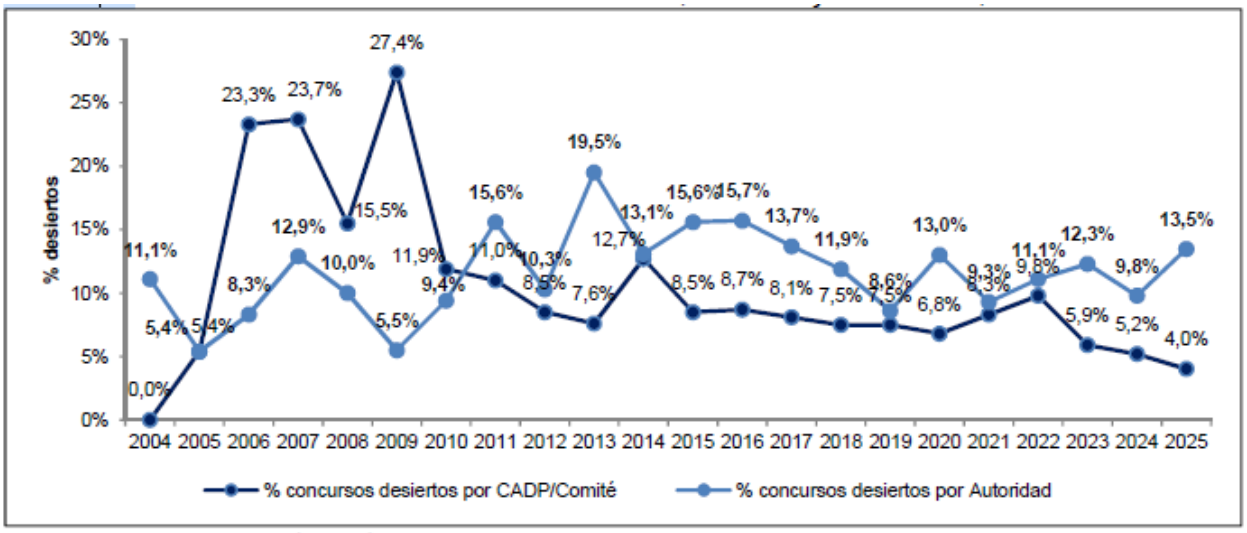
15 https://adp.serviciocivil.cl/concursos-spl/opencms/sobre_concursos.html

16 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

adscritos y no adscritos, entre 2004 y 2025. Ambos se encuentran contenidos en el Informe del funcionamiento del SADP Año 2025, elaborado por el CADP y presentado al Congreso en mayo 2026[17].

ADSCRITO			
Nivel	**Concursos concluidos**	**N° de concursos**	**Porcentaje**
Primer	Nombramientos	19	79,2%
	Desiertos por Autoridad	4	16,7%
	Nómina	1	4,2%
	Desierto por CADP	0	0%
	Total primer nivel adscrito	**24**	**100%**
Segundo	Nombramientos	283	81,8%
	Desiertos por Autoridad	41	11,8%
	Nómina	7	2%
	Desierto por CADP/Comité	15	4,3%
	Total Segundo nivel adscrito	**346**	**100%**
	Sub total	**370**	**100%**
NO ADSCRITO			
Primer	Nombramientos	35	66%
	Desiertos por Autoridad	3	5,7%
	Nómina	15	28,3%
	Desierto por CADP	0	0%
	Total primer nivel no adscrito	**53**	**100%**
Segundo	Nombramientos	13	50%
	Desiertos por Autoridad	9	34,6%
	Nómina	2	7,7%
	Desierto por Comité	2	7,7%
	Total Segundo nivel no adscrito	**26**	**100%**
	Sub total	**79**	**100%**
	Total Concursos	**449**	**100%**

Fuente: Sistema de Postulación en Línea, Servicio Civil.



Fuente: Sistema de Postulación en Línea, Servicio Civil.

17 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

3.4 COSTOS[18]

En 2025 los costos asociados al SADP ascendieron a $4.321 millones de pesos; el costo promedio de los concursos concluidos durante ese año fue de $8,5 millones de pesos. Específicamente:

- Cargos adscritos: $12,3 millones en los de primer nivel y $8,1 millones en los de segundo.
- Cargos no adscritos: $11,1 millones en los de primer nivel y $7,6 millones en los de segundo.

Se hace presente que los costos mencionados no consideran las indemnizaciones que corresponde pagar a los directivos por las renuncias no voluntarias ni por el término del período de nombramiento cuando este no sea renovado. Asimismo, cabe destacar que la corta permanencia de los directivos en sus cargos también debe ser considerada al ponderar los costos del SADP.

4. EJERCICIO DE LOS CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

4.1 CONVENIOS DE DESEMPEÑO

Después del nombramiento, el jefe superior de servicio tiene un plazo de sesenta días corridos para suscribir un convenio de desempeño (CD) con el ministro que corresponda. El mismo deber se aplica en el caso de renovación del jefe superior en su cargo.

Tratándose de directivos del segundo nivel jerárquico, el convenio será suscrito con el jefe superior respectivo, a propuesta de este, dentro del plazo de treinta días corridos desde el nombramiento.

Los hospitales tienen una regulación especial, pues la ley establece que el CD debe ser suscrito por el director del establecimiento con los respectivos subdirectores médicos y administrativos, a propuesta de este.

18 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

El CD es un instrumento de gestión que orienta al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión, por los cuales será retroalimentado y evaluado en forma parcial, anual y al término de su período. Es una herramienta que facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente, tanto ante el ministro del ramo o el jefe superior de servicio, según corresponda, como ante la ciudadanía.[19]

Los objetivos del CD deben reflejar los lineamientos de política pública, las prioridades e indicadores gubernamentales fijados por la autoridad correspondiente y el aporte clave que se espera del directivo en la institución, con el propósito de conducirla hacia mayores niveles de calidad y eficiencia. Los CD contienen los compromisos de desempeño o de gestión, que comprenden los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos básicos para su cumplimiento.

El propósito es que el desempeño de los altos directivos se alinee con los objetivos institucionales. Al respecto, el instructivo sobre elaboración, suscripción y evaluación de CD del Servicio Civil indica que los CD deben relacionarse directamente con las directrices gubernamentales, las del Ministerio o Servicio y las definiciones estratégicas de la autoridad del sector para el desempeño del cargo. El Servicio Civil identifica como los principales instrumentos que deben considerarse en esta revisión la programación gubernamental, los desafíos y lineamientos contenidos en el perfil del cargo, las definiciones estratégicas e indicadores de desempeño institucional y los instrumentos de gestión institucional.

Los CD se pueden modificar una vez al año por razones fundadas, a solicitud del directivo o de la autoridad competente.

Los compromisos del CD están vinculados a la remuneración del directivo a través de la asignación de alta dirección pública, cuyo monto varía según su grado de cumplimiento. Si este es superior al 95%, el directivo tiene derecho a recibir el total de la remuneración que le corresponde; si el cumplimiento se encuentra entre el 65% y 95%, tiene derecho al 93%, más el resultado de

19 Decreto N° 172, de 2017, del Ministerio de Hacienda, Reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos establecidos en el Título VI de la Ley N°19.882.

multiplicar el 7% de dicha remuneración por el porcentaje de cumplimiento alcanzado; si el cumplimiento es igual o inferior al 65%, tiene derecho al 93%.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CARGOS DE ADP

a. Duración de los nombramientos

Los nombramientos duran tres años y pueden ser renovados hasta dos veces por el mismo período. Treinta días antes de su vencimiento, debe comunicarse al interesado y a la DNSC la decisión de renovar o poner término al período. La DNSC dispondrá el inicio de un nuevo proceso de selección, cuando corresponda.

b. Renovación

Para la renovación deben considerarse las evaluaciones disponibles y, especialmente, el cumplimiento del convenio de desempeño. Cumplidos los dos períodos máximos de renovación, si el directivo quiere continuar en el cargo, debe postular nuevamente en igualdad de condiciones con los demás interesados.

c. Renuncia dentro de 6 meses

Si el directivo renuncia dentro de los seis meses siguientes a su nombramiento, la autoridad podrá designar a otro de los integrantes de la nómina.

d. Remoción

Los altos directivos públicos tienen, en materia de remoción, la calidad de empleados de la exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento.

"Balas de plata": primer nivel jerárquico

El Presidente de la República puede eximir del SADP hasta 12 cargos de jefes superiores de servicio que se encuentren afectos al sistema. Para estos efectos, deben dictarse los decretos respectivos dentro de los tres primeros meses del período presidencial.

Petición de renuncia fundada: segundo nivel jerárquico

Durante los seis primeros meses del respectivo período presidencial, la autoridad facultada para hacer el nombramiento de los altos directivos de segundo nivel jerárquico podrá solicitarles la renuncia, previa comunicación dirigida por escrito al CADP, la que deberá ser fundada. El CADP podrá citar a la autoridad a informar sobre el grado de cumplimiento del CD y los motivos de la desvinculación.

e. Indemnización

El alto directivo tiene derecho a una indemnización cuando termine su período de nombramiento sin que sea renovado y cuando cese en sus funciones por petición de renuncia antes de concluir el período o de su renovación, siempre que no concurra una causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal.

La indemnización es equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes por cada año de servicio en la institución, con un máximo de seis.

f. Dedicación exclusiva

Los cargos ADP deben desempeñarse con dedicación exclusiva, con excepción de las actividades docentes y de algunas desarrolladas en el sector salud.

4.3 EGRESOS

Durante 2025 se registraron 197 egresos de cargos adscritos: 21 de primer nivel y 176 de segundo nivel. De ellos, 84 fueron no voluntarios, 72 voluntarios, 18 correspondieron a no renovaciones y 21 al término del tercer período máximo legal.[20]

El CADP analizó la rotación directiva asociada a los períodos de gobierno, comparando los egresos de los altos directivos de primer y segundo nivel jerárquico adscritos durante los últimos cuatro períodos presidenciales, que

20 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

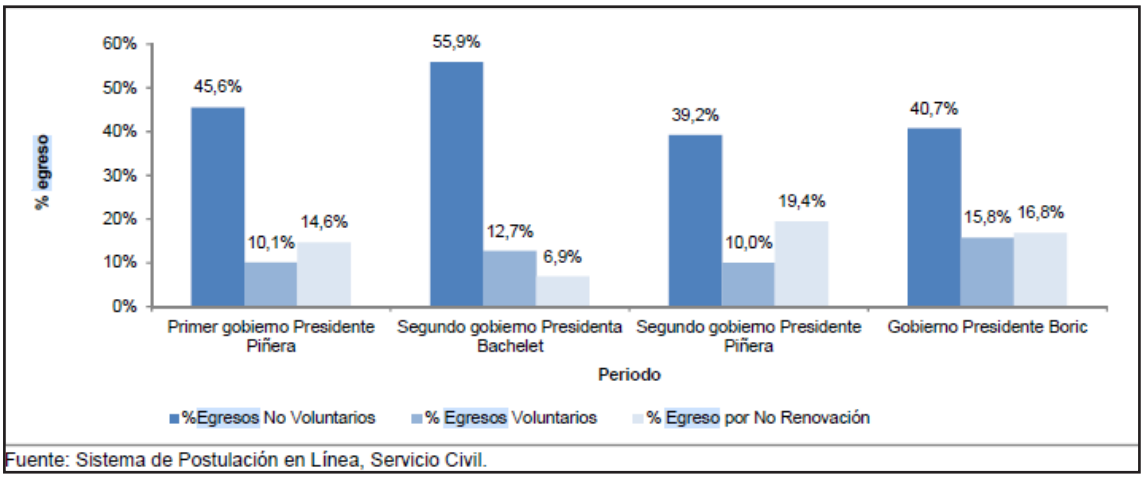
mantenían nombramiento vigente al inicio de cada gobierno.

Durante el período 2022-2026 se registraron 758 egresos sobre un universo de 958 directivos con nombramiento vigente al inicio del período. Los egresos no voluntarios alcanzaron 40,7%, los voluntarios 15,8%, las no renovaciones 16,8% y el cumplimiento de los tres períodos el 5,8%.

Al desagregar por nivel jerárquico, se observa una alta rotación en ambos niveles. En el primer nivel, todos los directivos que tenían un nombramiento vigente al inicio del período egresaron. De estos, el 68% fueron no voluntarios; el 15% voluntarios; el 11% correspondió a no renovaciones; y el 6% al cumplimiento de los tres períodos máximos de duración.

En el segundo nivel jerárquico se registraron 658 egresos sobre un universo de 858 directivos, es decir el 76,7% de los directivos dejó sus cargos. Del total, el 37,5% fueron salidas no voluntarias; el 15,9% salidas voluntarias; 17,5% no renovaciones; y el 5,8% salidas al cumplimiento de tres períodos de nombramiento.

A continuación, se muestran los egresos no voluntarios de directivos de primer y segundo nivel jerárquico adscritos en los siguientes períodos de gobierno:



Fuente: Sistema de Postulación en Línea, Servicio Civil.

Los egresos no voluntarios y las no renovaciones del período 2022-2026 alcanzan el 57,5% del total de altos directivos públicos con nombramiento vigente al inicio del período presidencial. “La cifra se ubica por debajo del 60,2%, 62,7% y 58,6% registrados en los períodos 2010-2014, 2014-2018 y

2018-2022, respectivamente, aunque se mantiene en un rango próximo al observado en los ciclos gubernamentales anteriores".[21]

Por último, se hace presente que el primer cambio de gobierno, no de coalición política, con el SADP vigente fue Lagos-Bachelet en 2006, se realizó con catorce cargos nombrados por el sistema, de los cuales uno fue desvinculado durante los seis primeros meses.[22]

4.4 PERÍODOS DE VACANCIAS[23]

La capacidad del SADP para proveer oportunamente tanto los cargos adscritos como los no adscritos es insuficiente para responder de manera eficiente al volumen actual de concursos. De acuerdo con el Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, del CADP, esta situación responde a una combinación de factores: la alta rotación en los cargos, el significativo crecimiento del ámbito de aplicación del sistema y a ciertos aspectos estructurales. Como consecuencia, incluso en el tercer y cuarto año de los últimos gobiernos, la provisión de cargos no ha superado el 70% del total. Así, se genera un desajuste entre la capacidad operativa del sistema y el número de cargos que deben proveerse, lo que da lugar a listas de espera y a prolongados períodos de vacancia.

Además, el informe indica que, desde su creación hasta mayo de 2026, el ámbito de aplicación del sistema ha crecido en 6,7 veces, y que el número de concursos que realiza directamente el Consejo ha aumentado de 93 a 376. Sin embargo, esta expansión no ha sido acompañada por un fortalecimiento proporcional de las capacidades institucionales. No ha variado el número de consejeros ni la dotación de la DNSC, el presupuesto institucional tampoco ha reflejado este cambio.

También se destaca que, en los últimos tres gobiernos, durante los dos primeros años del período, la proporción del total de cargos adscritos provistos con titulares ha oscilado entre el 50% y el 70%. La espera para el

21 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

22 Libertad y Desarrollo, ADP: ¿CON QUÉ SE ENCONTRARÁ EL PRÓXIMO GOBIERNO? Septiembre de 2017. https://lyd.org/wp-content/uploads/2017/09/CP-ADP.pdf

23 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

inicio de la convocatoria se extendió, en promedio, entre 161 y 306 días en el período 2018 y 2023, sin considerar los sectores salud y educación.

En cuanto a la implementación de nuevos servicios, la provisión de todos los cargos del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia y del Servicio Nacional de Migraciones, tomó 615 y 808 días, respectivamente.

La duración de los procesos de selección, que muchas veces se prolonga por dificultades para conformar las nóminas o por resolución de observaciones, incide en la gestión de los servicios, que se ven afectados por los largos tiempos de vacancia. Al respecto, el CADP identificó como uno de los elementos a corregir los períodos prolongados de vacancia y subrogancia.

4.5 EL CASO DEL SECTOR SALUD[24]

Según el Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, el sector salud es el principal sector crítico del sistema y uno de los ámbitos en que con mayor claridad se pone en juego su sentido público.

Es un sector cuantitativamente relevante, a diciembre de 2025 concentraba 355 cargos adscritos, 35 de primer nivel y 320 de segundo nivel, equivalentes a más de una quinta parte del total de cargos adscritos al sistema. Además, es un ámbito en que las vacancias, las subrogancias prolongadas, las dificultades de atracción y la rotación directiva impactan directamente en la continuidad, calidad, oportunidad y legitimidad de prestaciones esenciales para la ciudadanía.

Esta situación ha sido reiterada por el Consejo en sus informes al Congreso, los que han identificado al sector salud como un espacio particularmente exigente, por la magnitud de cargos a proveer, la criticidad de sus funciones, la dificultad para atraer postulantes idóneos y la especial complejidad de los cargos de subdirector médico de servicios de salud y hospitales.

Se especificó que estos cargos representaban alrededor del 23% de los adscritos del sector salud, con un promedio de 15 postulantes por concurso

24 Ídem

-muy por debajo del promedio del sistema y del propio sector- y con vacancias del 91% de ese universo. Esto da cuenta de un problema específico de este ámbito, asociado entre otros factores al diseño de los incentivos y a las condiciones de ejercicio de estos cargos, y no solo una dificultad administrativa de concursabilidad.

5. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

5.1 APORTES DEL SISTEMA

Al discutirse y aprobarse el SADP, se buscaba modernizar y transparentar la gestión pública, equilibrando la selección por mérito con la confianza política. El propósito era profesionalizar la dirección de los servicios públicos de la Administración del Estado. Para estos efectos, se creó la DNSC con la tarea de reforzar la implementación de una nueva política en materia de gestión y desarrollo de personas en los servicios públicos. Todo esto se enmarcó en una agenda más amplia de modernización del Estado.

Más allá de analizar si SADP ha cumplido cabalmente todos sus objetivos, debe destacarse que se aproximó a su consecución. En efecto, la ADP instaló la profesionalización y el mérito como criterios esenciales para acceder a cargos directivos de la Administración del Estado, sustituyendo, al menos parcialmente, una lógica basada exclusivamente en la confianza política. De este modo, el sistema busca combinar idoneidad y confianza, incorporando criterios de mérito, transparencia y profesionalismo en ámbitos en los que la calidad de la gestión es fundamental.

Entre sus principales aportes se destacan los siguientes:

a. Modernización del Estado

El SADP ha significado un avance hacia la modernización del Estado, la transparencia y la profesionalización, así como en el establecimiento de límites a la captura política de algunos cargos.

b. Reivindicación del mérito y los concursos públicos

El SADP ha contribuido a reivindicar la importancia del mérito en la Administración del Estado. Esto resulta especialmente relevante en un sistema de empleo público en que la mayor parte de los funcionarios no ingresa mediante los mecanismos de selección previstos para los cargos de planta. En efecto, de acuerdo con los datos de la Dirección de Presupuestos[25], el 55,2% de los trabajadores públicos corresponde a personal a contrata, mientras que solo un 22,3% pertenece a la planta. En la práctica, esta realidad ha limitado la aplicación de las normas del Estatuto Administrativo que establecen el concurso público como mecanismo para acceder a los cargos de planta.

En el caso de los cargos a contrata y a honorarios, su provisión no está sujeta, en términos generales, a un mecanismo de selección. Esta situación ha contribuido a que los concursos hayan perdido relevancia como mecanismo de provisión de cargos públicos y, con esto, a que el mérito no sea siempre un criterio central de selección.

En este contexto, uno de los principales aportes del SADP ha sido producir un cambio cultural, revalorizando los concursos, el profesionalismo y el mérito. Más allá de los cargos que formalmente se encuentran sometidos al sistema, este ha instalado la idea de que la idoneidad debe constituir un requisito prioritario para acceder a posiciones de responsabilidad en el sector público.

c. Modelo valorado

La progresiva extensión de la ADP hacia la selección de directivos no adscritos al sistema da cuenta de que este ha logrado consolidar una imagen de calidad e idoneidad como mecanismo de selección en distintos ámbitos del sector público. En efecto, esto refleja que se ha convertido en un modelo legitimado y valorado, asociado a criterios de transparencia y mérito en la selección de directivos en el Estado.

25 https://www.dipres.gob.cl/598/articles-426505_doc_pdf.pdf?ts=1788218023

d. Ampliación del universo de postulantes

También corresponde destacar la capacidad del SADP para atraer postulantes. En 2025, 13.303 personas realizaron 56.092 postulaciones, con un promedio de 161 postulaciones por concurso. Del total de postulantes, el 54,7% provenía del sector privado. Así, el Estado amplía el acceso a trayectorias profesionales diversas y puede renovar sus capacidades directivas[26].

e. Reconocimiento internacional

El modelo de Servicio Civil chileno cuenta con un amplio reconocimiento internacional. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha destacado a Chile como líder regional en su desarrollo. En la evaluación correspondiente a 2023, el país aumentó su puntuación en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil, manteniéndose como el más desarrollado de América Latina. La dimensión de mérito fue identificada como una de sus fortalezas principales.[27]

5.2 PROBLEMAS Y DESAFÍOS

Junto con reconocer el progreso que ha significado el SADP para la profesionalización en la provisión de cargos directivos, así como su legitimidad interna, su valoración como mecanismo de selección y su reconocimiento internacional, resulta necesario identificar los problemas y desafíos que enfrenta, con el objeto de proponer medidas que permitan abordarlos. Esto exige superar la inercia que ha llevado a extender progresivamente su aplicación, sin una reflexión suficiente sobre sus límites, falencias y la pertinencia de utilizar el mismo mecanismo para la selección de cargos de distinta naturaleza.

En sus orígenes, el SADP fue concebido para la selección de los directivos responsables de ejecutar políticas públicas, pero no de participar en su diseño, función que corresponde al Gobierno. Esta premisa quedó consagrada en la ley, que especifica que el sistema se aplicará a los cargos de exclusiva confianza “cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de

26 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

27 Ídem

políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad". Esta lógica también fue explicitada en el Mensaje de la Ley N° 20.955, donde se señaló que no todos los servicios públicos fueron incorporados al sistema, porque se había estructurado en torno a la distinción entre organismos que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía, y aquellos que las definen. De este modo, se incluyeron los primeros y se excluyeron los segundos. En consecuencia, de un total de 127 servicios públicos existentes en ese momento, 99 fueron incorporados al SADP y 28 quedaron excluidos.

Se buscó reducir los cargos de exclusiva confianza de la autoridad y, con ello el cuoteo político, reemplazándolos por un sistema de selección basado en el mérito orientado a fortalecer la calidad y neutralidad en la entrega de bienes y servicios públicos.

a. Un sistema homogéneo para una realidad directiva heterogénea

El propósito de separar la gestión técnica de los servicios públicos de las dinámicas políticas, mediante un sistema de concursos basados en mérito, no se ha materializado como se esperaba. Parte de la dificultad radica en que la frontera entre los cargos de carácter político y técnico no siempre es nítida.

La expansión del sistema a cargos directivos con distinto tipo de funciones, en múltiples áreas del Estado, ha tendido a dejar de lado que la propia ley 19.882 creó el SADP para jefaturas cuyas funciones fueran predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Esta situación se ha convertido en un obstáculo para el propio sistema, pues dificulta el cumplimiento de sus objetivos.

El 2015, con el propósito de abordar los problemas que presentaba el SADP, el Ejecutivo presentó el proyecto de la Ley N° 20.955. En su mensaje se diagnosticaba que la ADP no había conseguido generar un sistema en que el cese de directivos dependiera principalmente de las capacidades de gestión y del grado de cumplimiento de los convenios de desempeño. Por el contrario, se constataba que, en demasiados casos, continuaba prevaleciendo la confianza política como factor determinante de la permanencia en los cargos.

La ley 20.955, publicada en 2016, introdujo diversas modificaciones destinadas, entre otras materias, a reducir el impacto de los cambios de gobierno sobre la ADP. Sin embargo, a casi diez años desde su publicación, es posible observar que sus medidas han sido insuficientes para cumplir con todos sus propósitos. La rotación en los cargos directivos continúa siendo elevada, especialmente en el primer nivel jerárquico, lo que evidencia que el problema persiste.

Al inicio de cada gobierno un importante grupo de directivos deja sus cargos, se ha señalado que "en promedio, durante el primer año de los últimos gobiernos, cerca del 85% de los jefes de servicio heredados dejan sus cargos, junto con alrededor de la mitad de los directivos de segundo nivel jerárquico"[28]. Por otra parte, la permanencia promedio en cargos ADP es de 3,3 años, lo que apenas supera el primer período de nombramiento de acuerdo con la ley[29].

Lo anterior implica un uso ineficiente de recursos públicos, genera problemas en los respectivos organismos o servicios, afecta la continuidad de su gestión y aumenta significativamente la carga de trabajo del CADP. A su vez, esto se traduce en períodos de vacancias prolongados en cargos relevantes de la Administración del Estado.

La alta rotación resulta esperable en los cargos cuyas funciones exceden el ámbito meramente ejecutivo y en los que sus titulares intervienen en la creación o interpretación de políticas y normas. Algunos ejemplos son: el director del Trabajo, el director ejecutivo del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), ciertos superintendentes, etc. Asimismo, es propio de toda coalición gobernante procurar apoyarse en directivos de su confianza. Sin embargo, no debiera suceder lo mismo con los cargos de carácter predominantemente ejecutivo, en los que sus titulares tienen una incidencia limitada en la definición de los programas de la política pública y cuyo desempeño puede evaluarse a partir de indicadores concretos.

Para ilustrar lo anterior tomaremos, como ejemplo, las diferencias en los desafíos que enfrentan el director nacional del Registro Civil y el director Nacional del Servicio Nacional de Migraciones. El primero ejerce funciones

28 https://lyd.org/opinion/2026/02/potencial-merito-sin-continuidad-la-paradoja-de-la-alta-direccion-publica/

29 Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del SADP Año 2025, mayo 2026.

predominantemente operativas y de prestación de servicios, cuyos resultados pueden ser evaluados mediante indicadores objetivos, como cobertura, tiempos de respuestas y eficiencia de los procesos. En cambio, la gestión del segundo se vincula más directamente con la implementación de políticas públicas, cuya orientación y prioridades generalmente pueden variar según las definiciones del gobierno de turno. Esta situación debiera ser considerada al momento de determinar las condiciones de permanencia aplicables a los distintos cargos.

El sistema se aplica de igual forma a cargos con un importante componente político y aquellos de carácter predominantemente ejecutivo, sin considerar las diferencias existentes entre ellos. Esta desatención constituye una de las principales debilidades del SADP, por lo que abordar correctamente las características y funciones de los cargos cuya provisión regula debería ser uno de los ejes centrales de cualquier propuesta de modificación.

Para precisar el análisis, a continuación se presentan los cargos directivos de primer nivel que han sido reemplazados por los tres últimos Presidentes de la República mediante las denominadas “balas de plata”:

	Kast	Boric	Piñera 2
Director nacional del Servicio Nacional de Migraciones	✓	✓	
Director SII	✓	✓	
Director Nacional del Trabajo	✓	✓	✓
Director Nacional CONADI	✓	✓	✓
Director FONASA	✓	✓	✓
Director Ejecutivo SEA	✓	✓	✓
Fiscal MOP	✓	✓	✓
Superintendente Salud	✓	✓	
Director Nacional SAG	✓		
Superintendente de Pensiones	✓		
Secretario General JUNAEB	✓		
Director Nacional SBAP	✓	NA	NA
InvestChile		✓	
Comisión Nacional de Riego		✓	
INDAP		✓	✓
Director FOSIS		✓	
Directora SENAME			✓
SERNAC			✓
INE			✓
IND			✓
Superintendencia de Educación			✓
Tesorero General de la República			✓

Fuente: Elaboración propia a partir de información pública.

Se observa que los cargos escogidos presentan un marcado carácter político, lo que lleva a preguntarse si su actual mecanismo de selección es el más adecuado para proveerlos y si, en algunos casos, no sería preferible modificar el modelo de gobernanza del órgano o servicio. Por otra parte, también corresponde evaluar la pertinencia de incorporar un componente de confianza en la remoción de directivos encargados de gestionar servicios o ejecutar políticas definidas por la autoridad, cuyos resultados pueden ser evaluados objetivamente.

El problema, por tanto, no parece radicar en la existencia de confianza política, sino en aplicar un mismo régimen de selección y permanencia a cargos que cumplen roles en esencia diferentes. Mientras en algunos la confianza de la autoridad resulta inherente a sus funciones, en otros la continuidad debiera estar vinculada principalmente al mérito, el desempeño y el cumplimiento de objetivos verificables. De esta forma, la uniformidad del sistema tiene su punto débil al aplicarse de igual forma a cargos con un importante componente político y aquellos de carácter predominantemente ejecutivo.

b. Evidencia limitada sobre el impacto del SADP en la gestión de los servicios

Existe evidencia acotada sobre el impacto del sistema en la gestión de los servicios públicos y en la calidad de sus prestaciones.

En el caso de los hospitales públicos, hay estudios que muestran que la gestión de sus directores tiene un impacto en el indicador de mortalidad, registrándose una reducción de aproximadamente un 8% durante los tres años siguientes a la adopción del nuevo SADP. Este efecto se relaciona con la incorporación de directivos con formación en gestión, que optimizaron la eficiencia de los pabellones y redujeron la rotación de personal.

Al respecto, el CADP en su informe anual al Congreso de 2025, señala que la ADP en salud requiere un tratamiento específico que se haga cargo de las particularidades del sector. Agrega que el sistema, en general, ha contribuido de manera decisiva a profesionalizar la selección de directivos, pero que en el sector requiere un paso adicional. Para estos efectos, propone construir, entre el Servicio Civil y el Ministerio de Salud, una política de dirección sanitaria que permita atraer, preparar, seleccionar, acompañar, evaluar y retener a quienes conducen hospitales, servicios de salud y redes asistenciales.

Fuera del ámbito de salud, existe un estudio que encontró mejoras sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño institucionales, pero no evidencia de mejoras en la productividad, la eficiencia ni la eficacia del gasto. Esto podría deberse a la baja permanencia de los directivos en sus cargos, lo que impediría lograr niveles de aprendizaje y experiencia suficiente que

generen mejoras efectivas[30].

En el ámbito educacional, se ha indicado que la selección meritocrática de directores de establecimientos educacionales ha tenido impactos positivos en la gestión del personal, entre ellos, un aumento de los despidos de docentes mal evaluados. También se han observado efectos positivos, aunque en menor magnitud, en las notas y los puntajes de matemática del SIMCE[31], efectos que han sido crecientes en el tiempo. Además, existen investigaciones que sugieren que estos procesos permiten seleccionar directores más efectivos, capaces de mejorar la gestión del personal docente y contribuir al desempeño académico de los estudiantes[32].

Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar que los impactos positivos asociados a la profesionalización de la función pública parecen fortalecerse cuando los directivos permanecen más tiempo en sus cargos.

De esta forma, la evidencia disponible sugiere que la profesionalización de las jefaturas y funciones directivas puede generar efectos positivos en la gestión, los que podrían verse limitados cuando la permanencia de los directivos es insuficiente para consolidar mejoras y acumular experiencia. Con todo, resulta imprescindible medir los impactos del SADP en la gestión de los servicios para evaluar sus resultados.

6. PROPUESTAS PARA NUEVA ETAPA DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Se plantea la necesidad de revisar nuevamente las condiciones de selección, permanencia y desvinculación de quienes ejercen cargos de Alta Dirección Pública, considerando la naturaleza de cada cargo, de modo de adecuar a esta las reglas de nombramiento, evaluación y remoción. A partir de este diagnóstico, se propone clasificar los cargos de acuerdo con los siguientes criterios:

30 Morales, M; Salas, R; Bustos, M, Sistema de Alta Dirección Pública en Chile (2004-2015): análisis de sus efectos en el desempeño institucional mediante panel de datos. Revista de CLAD, Reforma y Democracia, No. 82, marzo 2022, pp 151-184, ISSN 1315-2378

31 Ruiz Tagle, C. Selección de Directivos Escolares sobre la base de procesos competitivos: Evidencia de una política para Chile. Revista Calidad en la Educación No.51. Santiago, 2019.

32 Muñoz, P; Mounu, P. "Managers' Productivity and Recruitment in the Public Sector: The Case of School Principals", 2022. https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2022/wp_tse_1303.pdf

6.1. Fortalecer la permanencia de los directivos de carácter ejecutivo o técnico, con independencia de los cambios de gobierno, condicionando su continuidad al adecuado cumplimiento de sus compromisos de desempeño

6.1.1. Limitar la remoción:

La propuesta consiste en mantener el sistema de selección vigente, modificando la condición de confianza para la remoción. La lógica que debiera imperar es que, mientras más ejecutivo y medible sea un cargo, menos debiera depender su permanencia de la confianza política y más de su desempeño.

Los convenios de desempeño deberán distinguir entre las políticas de gobierno, aquellas de carácter permanente o de largo plazo y la gestión propia del órgano o servicio. De esta forma, se podría evaluar tanto el cumplimiento de los objetivos de gestión y prestación de servicios como el de aquellos vinculados a las prioridades programáticas del gobierno.

El propósito es respetar los períodos de nombramientos de los directivos, quienes solo podrán ser removidos cuando concurra una causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal, o por mal desempeño. Para esto, se deberá revisar el CD y, si se constata que no se han cumplido los indicadores exigidos, informar al CADP para que se pronuncie sobre la petición de renuncia. De esta forma, el cese en el cargo dependerá principalmente del grado de cumplimiento de los compromisos de desempeño y de las capacidades de gestión.

Al respecto, resulta útil tener en cuenta un informe del Banco Mundial de 2011 sobre incentivos para la mejora del desempeño institucional en el sector público chileno[33], que señala que los objetivos estratégicos de gestión de los CD, a partir de los cuales se evalúa al directivo, tienen en la práctica tres componentes: (i) de producción de bienes y servicios en un marco de eficiencia; (ii) político, apropiándose de los compromisos programáticos y de representación de la autoridad pública; y (iii) estratégico, asociado al despliegue de las capacidades gerenciales para liderar a los funcionarios

33 BANCO MUNDIAL (2011) Incentivos para la Mejora del Desempeño Institucional en el Sector Público Chileno. Febrero, 2011. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-163145_doc_pdf.pdf (julio, 2026)

hacia el logro de los objetivos superiores.

Sin perjuicio de lo anterior, para evitar la captura política de órganos y servicios, se deben fortalecer las auditorías externas.

6.1.2. Potenciar los convenios de desempeño:

Para utilizar el CD como elemento esencial para decidir sobre la permanencia o desvinculación de un directivo, no basta con su existencia formal. Es necesario mejorar los indicadores y fortalecer los mecanismos de evaluación, de manera que permitan un seguimiento más efectivo y oportuno de su gestión.

El cumplimiento de los objetivos de desempeño debería constituir un antecedente central frente a una eventual solicitud de renuncia anticipada por razones de confianza. Vincular la continuidad de los directivos a sus resultados efectivos permitiría fortalecer los incentivos para una buena gestión, otorgar mayor estabilidad a quienes han demostrado resultados satisfactorios y contribuir a reducir la excesiva rotación que actualmente afecta al sistema.

Si los convenios de desempeño no se convierten en una herramienta efectiva para evaluar la gestión, no podrán orientar adecuadamente las decisiones sobre la continuidad de los directivos. El propósito es evitar que las decisiones de carácter político operen al margen de dicha evaluación, tanto para mantener a quienes han obtenido buenos resultados como para poner término anticipado a quienes han mostrado un desempeño insuficiente.
Además, se propone permitir que cada nuevo gobierno, dentro de sus primeros tres meses, revise los objetivos programáticos contenidos en los CD y que, en caso de que lo estime necesario, pueda modificarlos de acuerdo con sus prioridades y ejes programáticos. Transcurrido un período de evaluación, la autoridad podrá evaluar el cumplimiento de los nuevos indicadores y decidir sobre la permanencia del directivo en el cargo.

Los CD deberán establecer reglas claras sobre la relación entre las autoridades políticas y los directivos que permanezcan en sus cargos no obstante el cambio de gobierno.

6.1.3. Ampliar la duración de los períodos

La regla general es que los nombramientos tengan una duración de 3 años. Este período puede resultar insuficiente para proyectar y consolidar cambios complejos o relevantes en un órgano o servicio, por lo que se propone aumentarlo a cuatro años. De esta forma, además ampliar el horizonte para implementar reformas, es posible dar mayor continuidad en la gestión, reducir la presión sobre el sistema derivada de la coincidencia entre los términos de nombramiento y los cambios de gobierno, y mantener una evaluación periódica.

¿A qué cargos se aplicaría este criterio?

A los jefes de los siguientes servicios:

1. Registro Civil e Identificación
2. Instituto de Previsión Social (IPS)
3. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)
4. Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST)
5. Servicio de Impuestos Internos (SII)
6. Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
7. Servicio Médico Legal (SML)
8. Dirección Nacional de Aduanas
9. Dirección Nacional de Gendarmería
10. Dirección Nacional de Vialidad
11. Dirección de Aeropuertos
12. Dirección de Compras y Contratación Pública
13. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)
14. Vicepresidente Ejecutivo de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA)
15. Instituto Nacional de Desarrollo Sustentable de la Pesca (INDESPA)

Esta propuesta, además de fortalecer el SADP al contribuir a disminuir la sobrecarga de trabajo del CADP y reducir la rotación en las jefaturas y cargos directivos, debería generar mayores incentivos para atraer postulantes a los cargos de ADP.

6.2. Establecer un nuevo sistema de nombramiento, sujeto a requisitos de mérito e idoneidad y a evaluación de desempeño, para aquellos cargos directivos de naturaleza predominantemente política

Se propone reconocer el carácter político de determinados cargos directivos de primer nivel jerárquico, adscritos al SADP, entendiendo por tales aquellos que, además de ejecutar políticas públicas, están facultados para intervenir en su diseño o definición. Su nombramiento se realizaría a través de un mecanismo que incorpore a la confianza política requisitos de mérito e idoneidad acordes con las características de cada cargo, así como la obligación de evaluar el desempeño de sus titulares sobre la base del cumplimiento de los respectivos convenios de desempeño.

Para explicar lo anterior, se puede tomar como ejemplo el cargo del director ejecutivo del FOSIS, que gestiona programas que deben enmarcarse en las prioridades del gobierno respectivo, lo que puede constatarse en los perfiles de cargo publicados por el Servicio Civil para los respectivos concursos.

Entre los cargos que deberían ser nombrados por esta vía se encuentran:

1. Fiscal del Ministerio de Obras Públicas (MOP), quien es el principal asesor jurídico del Ministerio y, por lo tanto, debiera ser de confianza del Ejecutivo, tal como ocurre quienes desempeñan la misma función en el resto de los ministerios.

2. Director nacional de arquitectura del MOP
3. Director nacional de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)
4. Director del Servicio Nacional de Migraciones
5. Director nacional del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)
6. Director nacional del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
7. Director nacional del Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil

Cabe tener en cuenta que el factor político no incide únicamente en las solicitudes de renuncia, sino también en la selección y nombramiento de los directivos. En efecto, los concursos públicos y transparentes no están exentos de la posibilidad de que la autoridad interesada influya en estos procesos,

especialmente en la elaboración de los perfiles de los cargos.

6.3. Aplicar los criterios anteriores para los cargos de segundo nivel jerárquico

La existencia de un componente político no se limita a los cargos de primer nivel jerárquico. En el segundo nivel también existen algunos de carácter mixto, que combinan funciones de ejecución y gestión con un componente político. Son los casos, por ejemplo, de los subdirectores del Trabajo y de CONADI, así como los directores regionales de servicios públicos. Por esto, la permanencia de los directivos no debería resolverse de manera uniforme, sino atendiendo a las características y el grado efectivo de confianza política que requiera de cada uno.

6.4 Adecuar la gobernanza de los órganos y servicios a su naturaleza técnica para asegurar la continuidad de su gestión y de las políticas de Estado

Si bien existen cargos directivos que pueden clasificarse bajo los dos criterios anteriores, se estima que, en algunos casos, la modernización del Estado requiere modificar la gobernanza de determinados órganos o servicios, con el objeto de fortalecer su carácter técnico. Esto permitiría asegurar la continuidad de la gestión y de la prestación de servicios, así como resguardar el desarrollo de políticas de largo plazo. A continuación, se presentan algunos ejemplos que caben en esta hipótesis:

- **El Director Nacional del Trabajo:** para un óptimo ejercicio de sus funciones, considerando el alcance de sus pronunciamientos y las facultades fiscalizadoras que ejerce requiere independencia política. En este sentido, más que reconocerlo como un cargo de exclusiva confianza, debería considerarse en una nueva estructura de organización, tal como la que proponía el Mensaje de la Ley N° 21.327, sobre modernización de la Dirección del Trabajo. Dicha iniciativa, junto con establecer requisitos de experiencia y mérito para la designación en el cargo, proponía que el Director del Trabajo fuera nombrado por el Presidente de la República con acuerdo de los cuatro séptimos del Senado, por un período de seis años. Asimismo, contempla que solo pudiera ser removido mediante resolu-

ción de la Corte Suprema, a requerimiento del Presidente de la República o de la Cámara de Diputados.

- **El Director Nacional de Fonasa:** ejerce una serie de funciones de carácter técnico, propone políticas públicas e implementa aquellas definidas por el Ministerio. Al mismo tiempo, dada la relevancia de las prestaciones de salud para la ciudadanía, resulta esperable que el gobierno de turno busque contar con un directivo de confianza para enfrentar las diversas contingencias que puedan presentarse. A esto se suma que Fonasa administra un presupuesto de 14.964.254 millones de pesos al año 2026[34], lo que representa un 86,7% del presupuesto del Ministerio de Salud o alternativamente un 15,8% del presupuesto de la Nación.

En este contexto, no resulta evidente que sea conveniente eliminar completamente el componente de confianza política asociado al cargo. Sin embargo, también se ha planteado la necesidad de revisar su actual gobernanza, con el objeto de dotarlo de mayores grados de autonomía e independencia del gobierno de turno.

- **Superintendencias:** la mayoría de estos órganos, además de ejercer funciones de fiscalización y sanción, cuentan con potestades normativas de alcance general, aunque con distintas implicancias. Dada la relevancia de estas atribuciones y las eventuales repercusiones de sus decisiones, resulta razonable considerar esquemas de gobernanza distintos de los actuales, más próximos al modelo de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), que permitan reforzar su autonomía e independencia de los ciclos políticos. Para que tengan un funcionamiento óptimo, las superintendencias requieren mayor autonomía, lo que resulta difícil de compatibilizar con un régimen en que sus máximas autoridades permanezcan sujetas a la confianza política, pues esto puede afectar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

6.5. Evaluar el impacto del SADP en la gestión de los servicios

Tal como se indicó precedentemente, existe poca evidencia sobre el impacto del sistema en mejoras a la gestión de los servicios públicos y en la calidad de sus prestaciones. Aquella disponible se concentra en el ámbito de la salud,

34 https://www.dipres.gob.cl/597/articles-406493_doc_pdf.pdf?ts=1772655134

particularmente en los hospitales, y en educación, donde también se han observado algunas mejoras en los establecimientos educacionales.

Sin embargo, para la mayoría de los cargos de la administración central no existe evidencia suficiente para demostrar un impacto sobre la productividad, la eficiencia o los resultados, toda vez que no siempre se cuenta con parámetros objetivos para identificarlos. Por esta razón, se estima necesario revisar los indicadores de desempeño de los CD vinculados a la gestión. De esta forma, cuando resulte procedente, podrían incorporarse, por ejemplo, indicadores relacionados con el cumplimiento de plazos, la agilización de procesos o la oportunidad y calidad en la prestación de servicios.

Asimismo, los compromisos de los directivos deberían alinearse con las prioridades institucionales y con la generación de valor público.

Esto plantea la necesidad de revisar si la extensión del SADP a nuevas áreas debe realizarse bajo criterios de efectividad diferenciados, atendiendo a las características de las funciones directivas. En efecto, si la incorporación de cargos al sistema no se traduce en una mejora efectiva de la gestión, no parece justificarse continuar ampliando su ámbito de aplicación.

7. CONCLUSIONES

Este informe, junto con describir los orígenes y el funcionamiento del SADP, destaca sus principales logros y presenta propuestas para abordar algunos de sus desafíos. El sistema se encuentra hoy en una nueva etapa, que requiere introducir reformas capaces de responder tanto a problemas que se arrastran desde sus inicios como a aquellos que han surgido durante su implementación y evolución.

Existe un amplio consenso en torno a que los sistemas de selección basados en el mérito y la profesionalización de las funciones públicas contribuyen a disminuir los niveles de corrupción y a fortalecer las capacidades estatales. En este contexto, el desarrollo del SADP en Chile constituye una experiencia relevante de modernización de la gestión pública y se encuentra en línea con buenas prácticas internacionales.

Sin perjuicio de lo anterior, replicar el sistema de selección del SADP como respuesta única frente a los desafíos que plantea la provisión de cargos de jefaturas y de directivos públicos no parece la mejor opción. En la práctica, existe una tendencia a aplicar un mismo mecanismo de selección sin analizar suficientemente si este constituye la alternativa más adecuada, considerando las características, funciones y responsabilidades de cada cargo.

En esta línea, cabe recordar que el diseño original del SADP no contempló la totalidad de los servicios públicos. Su ámbito de aplicación se definió distinguiendo entre los organismos encargados de ejecutar políticas públicas y prestar servicios a la ciudadanía, por una parte, y aquellos responsables de diseñarlas, por otra, circunscribiendo el sistema principalmente al primer grupo. Si bien esta distinción resulta relevante para el adecuado funcionamiento del SADP, con el tiempo se ha extendido a ámbitos vinculados al diseño de políticas públicas, donde su aplicación presenta dificultades particulares.

Una de las principales dificultades se manifiesta en los cambios de coalición gobernante, que se traducen en un elevado número de solicitudes de renuncia anticipada o en la salida de directivos, con independencia de su desempeño. Esta situación ha contribuido a una elevada rotación de los directivos,

períodos prolongados de vacancia y eventuales perjuicios para la continuidad y gestión de los servicios públicos. Asimismo, genera una presión adicional sobre el CADP, cuya carga de trabajo aumenta significativamente y dificulta su capacidad para responder oportunamente a todos los requerimientos de provisión de cargos.

La experiencia muestra que no basta con que un cargo se encuentre adscrito al SADP, sino que también es necesario considerar sus características y funciones específicas. Las propuestas contenidas en este documento parten de la necesidad de encauzar la tensión entre mérito, profesionalización, confianza política y continuidad de los directivos. Para esto, se reconoce que los cargos adscritos al SADP presentan características diversas: mientras unos poseen un fuerte componente político, otros corresponden esencialmente a funciones de ejecución y gestión. En esta línea se propone:

- Fortalecer la permanencia de los directivos de carácter técnico, reduciendo su dependencia de los cambios de gobierno y vinculando su continuidad al adecuado cumplimiento de sus compromisos de desempeño. Para esto, se plantea limitar la causal de remoción basada en la confianza y ampliar la duración de sus períodos de tres a cuatro años.

- Fortalecer los convenios de desempeño para que se conviertan en un instrumento efectivo para adoptar las decisiones sobre permanencia o desvinculación de los directivos, mejorando la calidad de los indicadores y los mecanismos de evaluación y seguimiento, de manera que permitan medir objetiva y oportunamente los resultados de la gestión.

- Reconocer el carácter de confianza política de ciertos cargos de primer nivel jerárquico adscritos al SADP, estableciendo para ellos un nuevo sistema de nombramiento.

- Aplicar los criterios anteriores a los cargos de segundo nivel jerárquico, diferenciando aquellos que requieren un grado significativo de confianza política de aquellos cuya naturaleza es predominantemente técnica y de gestión.

- Adecuar la gobernanza de determinados órganos o servicios, cuando las mejoras requeridas excedan de las materias propias de los procesos de selección, nombramientos o remoción propios del SADP.

- Evaluar sistemáticamente si la provisión de cargos mediante el SADP contribuye efectivamente a mejorar la gestión de los órganos y la prestación de servicios a la ciudadanía.

La implementación de estas propuestas permitiría reducir la alta rotación de los directivos de carácter técnico, con lo que se potenciarían los efectos positivos de la profesionalización de la función pública. Una mayor estabilidad y permanencia en estos cargos favorecería la continuidad de la gestión, la consolidación de reformas y la protección de la gestión técnica frente a los ciclos políticos de corto plazo.

Por otro lado, diferenciar los mecanismos de provisión y permanencia según la naturaleza de los cargos no solo permitiría fortalecer el mérito y la profesionalización, sino también contribuir a una gestión más eficiente del sistema. Aunque no es el objetivo principal de esta propuesta, una menor rotación de cargos debería contribuir a aliviar la carga de trabajo del CADP. La reducción de solicitudes de renuncia anticipada y de nuevos procesos de selección disminuiría la presión sobre el sistema y permitiría concentrar las labores del Consejo en aquellos procesos en que su intervención resulta eficaz. Finalmente, de esta forma también se reducirían los costos asociados a los concursos y a las indemnizaciones derivadas de las solicitudes de renuncia anticipada por razones de confianza. Todo lo anterior, ayudaría a mejorar la eficiencia y sostenibilidad del propio sistema.

En cuanto a la gestión de los servicios públicos, la evidencia sugiere que la profesionalización de la selección es una condición necesaria, pero no suficiente, para mejorar el desempeño institucional. Como se señaló en el caso de los hospitales, existen indicadores concretos que permiten evaluar los resultados de la gestión directiva, tales como la organización de pabellones, la utilización de camas, la gestión del personal y los tiempos de atención. Estos permiten evaluar, en parte, si la gestión de un director se traduce en mejores resultados. En cambio, la situación es diferente en aquellos servicios cuya función principal consiste en formular, coordinar, regular o implementar

políticas públicas complejas. En estos casos, los resultados dependen de múltiples factores y se materializan en el largo plazo, por lo que resulta mucho más difícil atribuirlos al desempeño individual de un directivo. De esta forma, se estima que el SADP ofrece mayores posibilidades de evaluación cuando las funciones de los directivos se encuentran asociadas a resultados concretos, verificables y vinculables, al menos en parte, a una determinada gestión.

Si bien la mejora de la gestión no constituye explícitamente un objetivo central del SADP, debiera ocupar un lugar más relevante al momento de evaluar sus resultados. La finalidad última de la profesionalización de la dirección pública no es únicamente asegurar procesos de selección basados en el mérito, sino contribuir a que los órganos y servicios del Estado funcionen mejor y presten servicios de mayor calidad a la ciudadanía. En consecuencia, la evaluación del SADP debiera considerar no solo la calidad de sus procesos de selección, sino también, cuando sea posible, su capacidad para contribuir efectivamente a mejorar el desempeño institucional.

Los avances y aportes del SADP a la profesionalización de función pública son indudables. Sin embargo, estos no lo convierten en una solución única para la Administración del Estado ni necesariamente en el mecanismo más adecuado para la selección de todos los directivos públicos. La diversidad de funciones, responsabilidades y grados de vinculación política de los distintos cargos exige reconocer estas características y considerar mecanismos de nombramiento, permanencia y gobernanza que se adecuen a cada tipo.

La discusión sobre el futuro del SADP, por tanto, no debiera centrarse únicamente en cuánto ampliar el sistema, sino en cómo adecuarlo a la diversidad de funciones directivas que existen en el Estado, de manera que mérito, profesionalización, confianza política y continuidad puedan compatibilizarse de mejor forma.

Una nueva etapa del SADP debiera estar marcada por una revisión rigurosa de sus resultados y de las condiciones en que opera, con el objeto de determinar en qué ámbitos contribuye efectivamente a mejorar la gestión pública. Asimismo, la expansión de la ADP a cargos no adscritos requiere de un mayor análisis para determinar si este mecanismo constituye efectivamente la alternativa más adecuada para su provisión, considerando la naturaleza,

funciones y responsabilidades de cada uno. La ampliación del sistema no debiera constituir un objetivo en sí mismo, sino estar condicionada a evidencia que permita justificar su efectividad y pertinencia.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Mundial (2011). Incentivos para la Mejora del Desempeño Institucional en el Sector Público Chileno. Febrero, 2011. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-163145_doc_pdf.pdf

2. Consejo de Alta Dirección Pública, Informe de Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública Año 2025. Mayo 2026.

3. Costa, R. & Waissbluth, M. (2007). "A tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectiva". Serie de Informe Económico N°184. Santiago, Chile. (2007) https://lyd.org/storage/other/files_mf/SIE-184-Tres%20anos%20de%20aplicacion%20del%20sistema%20de%20Alta%20Direccion%20Publica%20en%20Chile-RCosta%20y%20MWaissblu.pdf

4. Decreto 172, de 2017, del Ministerio de Hacienda, Reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos establecidos en el Título VI de la Ley N°19.882.

5. Libertad y Desarrollo, ADP: ¿CON QUÉ SE ENCONTRARÁ EL PRÓXIMO GOBIERNO? Septiembre de 2017. https://lyd.org/wp-content/uploads/2017/09/CP-ADP.pdf

6. Lira, L. Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública SADP en la Gestión Hospitalaria, Un análisis Empírico. Estudios Públicos, 131 (invierno 2013), 61-102.

7. Mensaje del Proyecto de ley que perfecciona el SADP y fortalece la DNSC, en Historia de la Ley N° 20.955.

8. Morales, M; Salas, R; Bustos, M, Sistema de Alta Dirección Pública en Chile (2004-2015): análisis de sus efectos en el desempeño institucional mediante panel de datos. Revista de CLAD, Reforma y Democracia, No. 82, marzo 2022, pp 151-184, ISSN 1315-2378

9. Muñoz, P & Otero, C. Managers and Public Hospital Performance. American Economic Review 2025, 115(11): 4040–4074. https://doi.org/10.1257/aer.20240615

10. Muñoz, P; Mounu, P. "Managers' Productivity and Recruitment in the Public Sector: The Case of School Principals", 2022. https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2022/wp_tse_1303.pdf

11. Ruiz Tagle, C. Selección de Directivos Escolares sobre la base de procesos competitivos: Evidencia de una política para Chile. Revista Calidad en la Educación No.51. Santiago, 2019.

12. Servicio Civil, Alta Dirección Pública: Camino a la Profesionalización del Estado (2003-2017).

13. https://adp.serviciocivil.cl/concursos-spl/opencms/sobre_concursos.html

14. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-426505_doc_pdf.pdf?ts=1788218023

15. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-406493_doc_pdf.pdf?ts=1772655134



@ippunab

@ippunab

Instituto UNAB de Políticas Públicas

Instituto UNAB de Políticas Públicas

https://ipp.unab.cl/