

## Resumen Ejecutivo

Estudio de Valoración de Cargos y  
Determinación de Curva de Pago de Mercado  
Dirección Nacional de Servicio Civil



# Tabla de Contenidos

Antecedentes Generales.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
I.    Valoración de Cargos.....	4
Factores utilizados.....	4
Cargos valorados.....	5
Los 10 mejores rankeados.....	6
II.   Análisis de Equidad Interna.....	11
Resumen por Ministerio.....	12
Detalle de los Servicios con cargos bajo la Curva de Pago Interna.....	13
Detalle de Servicios con cargos por sobre la Curva de Pago Interna.....	13
III.  Análisis de Competitividad Externa.....	15
Resumen por Ministerio.....	16
Detalle de los Servicios con cargos bajo la Curva de Pago Externa.....	17
Detalle de Servicios con cargos por sobre la Curva de Pago Externa.....	19
IV.   Factor BeTa ( $\beta$ ).....	20
Desarrollo del factor BeTa ( $\beta$ ).....	20
Definición Peso Relativo de los Factores.....	20
Rangos del Factor BeTa ( $\beta$ ).....	20
Impacto de la aplicación del factor BeTa.....	21
Cambios en la Posición Relativa respecto de la Curva de Pago Externa.....	23
V. ....Escenarios	24
Impacto en las Asignaciones de ADP al aplicar cada Escenario.....	25

# Antecedentes Generales

La Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) solicitó la realización de la segunda parte del estudio realizado en el año 2011, con el propósito de analizar la situación de compensaciones y prácticas asociadas para la Alta Dirección Pública (ADP) de I y II Nivel Jerárquico; que permita generar conocimiento comparado con el sector privado y que apoye al sistema de compensaciones aplicable al sector público en el desarrollo de información y herramientas objetivas de gestión de recursos humanos, las cuales pueden constituirse en una base para el establecimiento de políticas, normas y procedimientos en el ámbito de gestión de recursos humanos del servicio público.

## Objetivo General

Continuar con el trabajo desarrollado durante el año 2011, respecto de valoración de cargos y obtener el rango de remuneración de mercado para los cargos de Alta Dirección Pública (ADP), de I y II Nivel Jerárquico; que permitan generar conocimiento comparado con el sector privado para mejorar el sistema de compensaciones aplicable al sector público.

## Objetivos específicos

- I. **Valoración de los cargos** de Alta Dirección Pública de I y II Nivel Jerárquico que no fueron considerados en el trabajo realizado durante el año 2011. Para la realización de la valorización se consideraron los mismos factores y ponderadores del estudio anterior.
- II. Consolidar la valoración de todos los cargos del Nivel I y Nivel II, incluidos en ambos estudios y realizar el **Análisis de Equidad Interna** de las compensaciones.
- III. Actualizar el estudio de remuneraciones realizado en el año 2011 al mes de noviembre del 2013, determinar la curva de pago de mercado y realizar el **Análisis de Competitividad Externa** de las compensaciones de los 773 cargos analizados.
- IV. Se realizó el planteamiento de **Factor Beta**, con el propósito de reconocer la importancia relativa entre los distintos servicios públicos.
- V. **Escenarios** de simulación al aplicar aumentos en el porcentaje de la Asignación de ADP para los cargos que están por debajo del mínimo del rango de la curva de Mercado, de manera tal de llevar sus remuneraciones a ese mínimo.

# I. Valoración de Cargos

Se realizó la valoración de 773 cargos del SADP: 102 de I Nivel Jerárquico y 671 de II Nivel Jerárquico. Esta valoración de cargos permitió determinar la importancia relativa de cada uno de ellos dentro de los distintos Ministerios y Servicios.

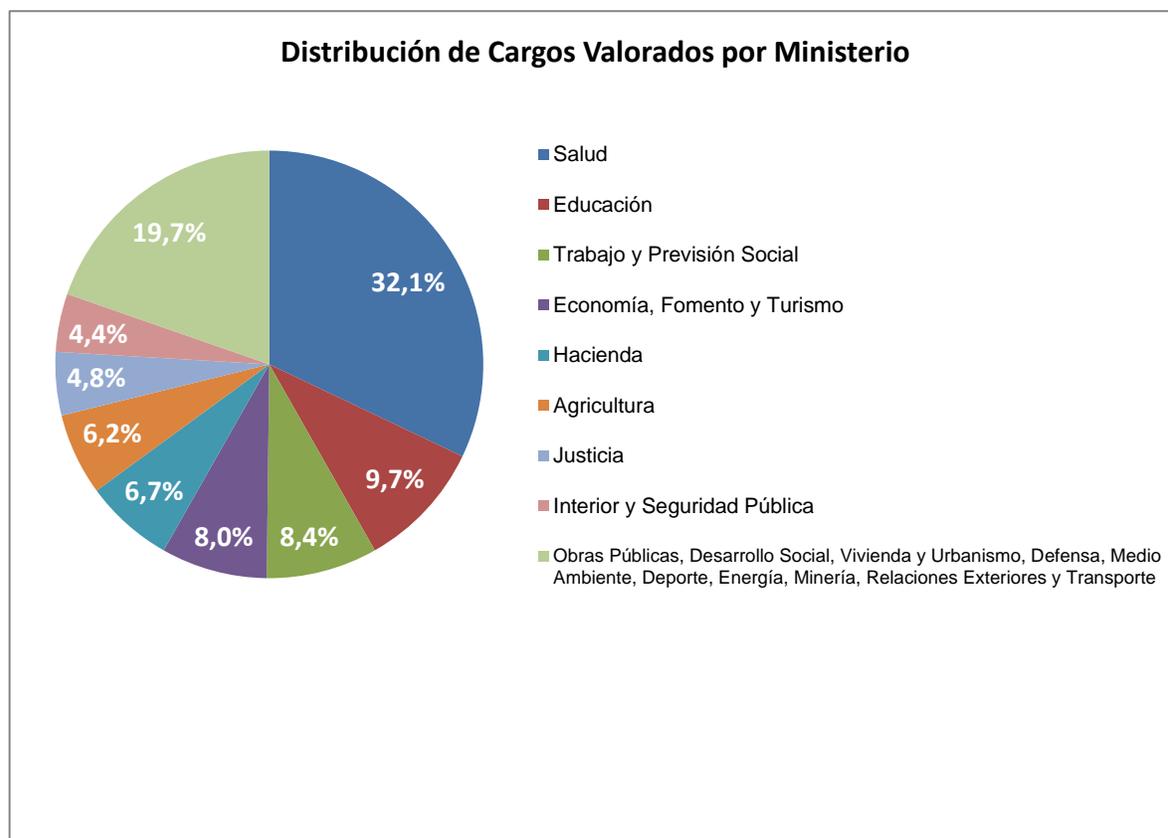
La metodología aplicada fue la de **Puntos por Factor** que se caracteriza por considerar un universo de 13 factores de valoración de los cuales la DNSC escogió 10 que recogen tanto las particularidades del Sector Público como las dimensiones de los servicios, la dotación, presupuesto, impacto nacional / regional, complejidad, entre otros.

## Factores utilizados

FACTORES	Importancia	Peso Relativo
Personal de reporte	Este factor evalúa el número de personal permanente (planta, contrata y honorarios) que reportan tanto directa como indirectamente al cargo evaluado. Se consideran los reportes directos, como también los subordinados de éstos.	6%
Experiencia profesional	Considera la cantidad de años de experiencia laboral requerida por el cargo a partir del momento en que se obtuvo el título profesional, de acuerdo a lo establecido legalmente.	6%
Conocimiento	Nivel educacional formal requerido por el cargo. Conocimientos mínimos deseados para desempeñar adecuadamente las funciones que le son asignadas o de acuerdo a la ley si se señala.	8%
Habilidades interpersonales (relación con grupo de interés)	Capacidad requerida por el cargo para relacionarse con otros, empatizar con su entorno de trabajo y el desarrollo de relaciones de confianza que permitan un adecuado desarrollo del cargo en su entorno.	8%
Liderazgo y desarrollo de otros	Capacidad de orientar, motivar y facilitar el accionar de su equipo y/o de sus pares. Implica la capacidad de transmitir eficazmente los objetivos perseguidos por la Institución, y ocuparse por las necesidades, desarrollo y desempeño requerido de las personas, anticipándose a sus requerimientos.	8%
Adaptabilidad e innovación	Capacidad de encontrar soluciones novedosas y proponer ideas en su área y en la Institución en general, con el fin de optimizar el rendimiento. Además de la capacidad de acomodarse o avenirse a diversas circunstancias y condiciones tanto internas como externas.	8%
Complejidad del Trabajo	Corresponde al grado de dificultad de las actividades, tareas o procesos asignados al cargo. La complejidad se evalúa desde un enfoque específico en las tareas, a un enfoque sistémico y estratégico que integra diversos ámbitos del quehacer del cargo.	14%
Impacto en la toma de decisiones sobre la Institución	Capacidad del cargo en la toma de decisiones en su trabajo y como éstas impactan en el desarrollo del mismo. Implica identificar y evaluar todas las variables involucradas, así como el análisis de causas potenciales y diseñar soluciones.	14%
Toma de decisiones, Impacto sobre presupuesto	Mide cómo el cargo influye en la gestión del presupuesto de la Institución o Servicio. Determina el aporte en la optimización del presupuesto Institucional.	14%
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad requerida por el cargo para entregar servicios satisfactorios a los clientes; de interactuar, tener un diálogo efectivo y resolver conflictos o problemas; aplicable tanto para las relaciones al interior de la Institución como a las establecidas con personas ajenas a esta (usuarios).	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

## Cargos valorados

En total la muestra de cargos fue de 102 cargos de I Nivel y 671 cargos de II Nivel Jerárquico, es decir 773 cargos.



Los rangos de puntaje obtenidos por los cargos para cada Ministerio son los siguientes:

Ministerio	Nivel Jerárquico	Cantidad de Cargos	Mínimo Puntaje Valoración	Máximo Puntaje Valoración
Agricultura	I	3	1.253	1.380
	II	45	730	1.083
Defensa	I	1	1.237	1.237
	II	18	817	1.083
Deporte	II	14	817	827
Desarrollo Social	I	2	1.240	1.320
	II	21	767	990
Economía, Fomento y Turismo	I	6	1.267	1.313
	II	56	797	1.110
Educación	I	7	1.103	1.347
	II	68	703	1.017

Ministerio	Nivel Jerárquico	Cantidad de Cargos	Mínimo Puntaje Valoración	Máximo Puntaje Valoración
Energía	I	3	1.217	1.267
	II	11	710	1.043
Hacienda	I	6	1.267	1.407
	II	46	863	1.083
Interior y Seguridad Pública	I	3	1.227	1.350
	II	31	753	1.060
Justicia	I	4	1.183	1.333
	II	33	727	1.067
Medio Ambiente	I	1	1.337	1.337
	II	18	870	1.020
Minería	I	2	1.243	1.290
	II	6	907	1.050
Obras Públicas	I	10	1.107	1.313
	II	20	783	1.000
Relaciones Exteriores	I	2	1.183	1.193
	II	2	853	1.037
Salud	I	31	1.207	1.340
	II	217	730	1.097
Trabajo y Previsión Social	I	4	1.200	1.367
	II	61	783	1.070
Transporte	I	1	1.173	1.173
Vivienda y Urbanismo	I	16	1.063	1.143
	II	4	757	827
<b>Total cargos Nivel I</b>		<b>102</b>	<b>1.063</b>	<b>1.407</b>
<b>Total cargos Nivel II</b>		<b>671</b>	<b>703</b>	<b>1.110</b>
<b>Total cargos Valorados</b>		<b>773</b>	<b>703</b>	<b>1.407</b>

## Los 10 mejores rankeados

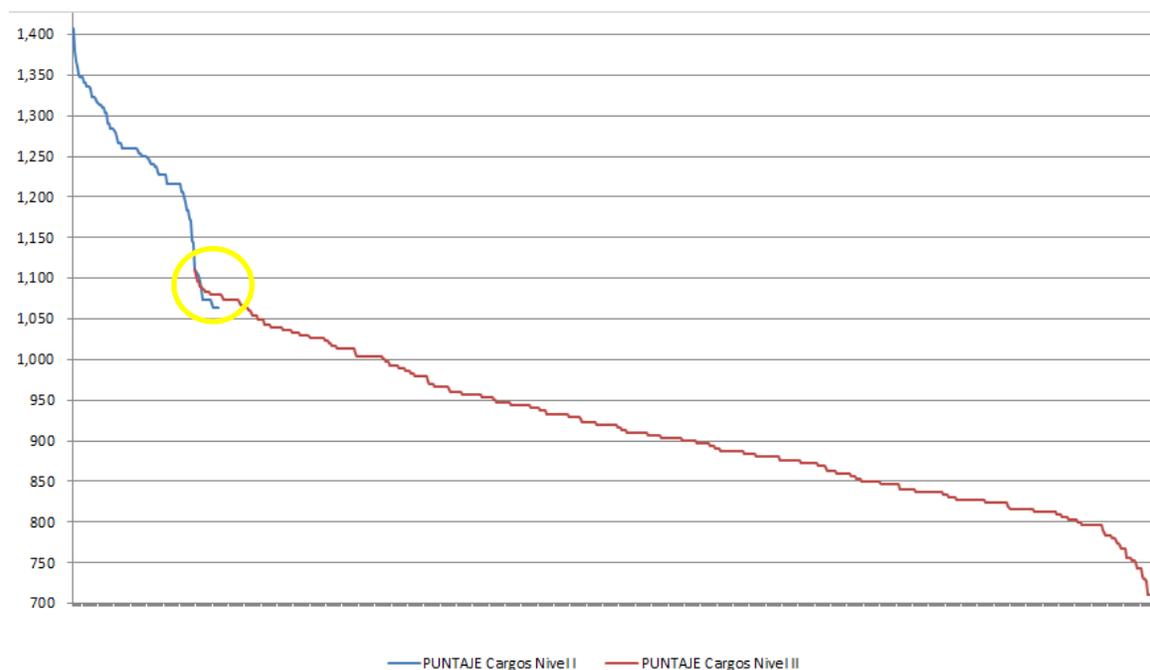
De los 773 cargos, 17 cargos obtienen los 10 más altos puntajes de valoración:

Lugar en el Ranking	Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE
1	I 109	Hacienda	Servicio de Impuestos Internos	1.407
2	I 94	Agricultura	Servicio Agrícola y Ganadero	1.380
3	I 103	Trabajo y Previsión Social	Instituto de Previsión Social	1.367
4	I 9	Hacienda	Tesorería General de la República	1.360

Lugar en el Ranking	Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE
5	I 110	Interior y Seguridad Pública	Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	1.350
6	I 32	Trabajo y Previsión Social	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	1.347
6	I 25	Educación	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	1.347
7	I 48	Salud	Instituto de Salud Pública	1.340
7	I 24	Educación	Junta Nacional de Jardines Infantiles	1.340
8	I 10	Hacienda	Servicio Nacional de Aduanas	1.337
8	I 108	Medio Ambiente	Superintendencia del Medio Ambiente	1.337
8	I 111	Educación	Agencia de la Calidad de la Educación	1.337
9	I 27	Justicia	Servicio de Registro Civil e Identificación	1.333
9	I 104	Trabajo y Previsión Social	Instituto de Seguridad Laboral	1.333
9	I 1	Interior y Seguridad Pública	Oficina Nacional de Emergencia	1.333
9	I 112	Educación	Superintendencia de Educación	1.333
10	I 19	Desarrollo Social	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	1.320

El puntaje de los cargos de Nivel I jerárquico oscila entre 1.407 y 1.063 puntos; y el puntaje de los cargos de Nivel II jerárquico va entre 1.110 y 703.

Entre los 1.110 y los 1.063 puntos, existe un traslape en la valoración de cargos de Nivel I y de Nivel II, que afecta a 17 cargos de Nivel I y a 37 cargos de Nivel II.



El detalle de los cargos trasladados en su puntaje es el siguiente:

Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE Cargo Nivel I	Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE Cargo Nivel II
I 84	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Metropolitana	1.110	II 110	Economía, Fomento y Turismo	Servicio Nacional de Pesca	1.110
I 36	Obras Públicas	Dirección de Contabilidad y Finanzas	1.107				
I 22	Educación	Consejo de Rectores	1.103				
I 88	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Bío-Bío	1.097	II 424	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Norte	1.097
				II 445	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Central	1.097
				II 431	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	1.090
				II 516	Salud	Servicio de Salud Concepción	1.090
I 85	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Valparaíso	1,087	II 454	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	1.087
				II 444	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Central	1.087
				II 482	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Suroriente	1.083
				II 45	Hacienda	Tesorería General de la República	1.083
				II 10	Defensa	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	1.083
				II 597	Agricultura	Instituto de Desarrollo Agropecuario	1.083
				II 453	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	1.080
				II 423	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Norte	1.080
				II 468	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Sur	1.080
				II 443	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Central	1.080

Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE Cargo Nivel I	Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE Cargo Nivel II
				II 402	Salud	Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	1.080
				II 373	Salud	Servicio de Salud Antofagasta	1.080
				II 497	Salud	Servicio de Salud Maule	1.080
				II 388	Salud	Servicio de Salud Coquimbo	1.080
				II 94	Economía, Fomento y Turismo	Instituto Nacional de Estadística	1.077
I 79	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Tarapacá	1.073	II 425	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Norte	1.073
I 80	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Antofagasta	1.073	II 549	Salud	Servicio de Salud Araucanía Sur	1.073
I 83	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de la Araucanía	1.073	II 414	Salud	Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio	1.073
I 81	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Atacama	1.073	II 403	Salud	Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	1.073
I 89	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Los Lagos	1.073	II 517	Salud	Servicio de Salud Concepción	1.073
I 86	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Bdo. Ohiggins	1.073	II 374	Salud	Servicio de Salud Antofagasta	1.073
I 87	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Maule	1.073	II 489	Salud	Servicio de Salud OHiggins	1.073
				II 498	Salud	Servicio de Salud Maule	1.073
				II 390	Salud	Servicio de Salud Coquimbo	1.073
				II 574	Salud	Servicio de Salud Reloncaví	1.073
				II 44	Hacienda	Tesorería General de la República	1.073
				II 761	Trabajo y Previsión Social	Instituto de Previsión Social	1.070
				II 228	Justicia	Servicio de Registro Civil e Identificación	1.067

Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE Cargo Nivel I	Código DNSC	Ministerio	Servicio	PUNTAJE Cargo Nivel II
				II 737	Economía, Fomento y Turismo	Instituto Nacional de Propiedad Industrial	1.067
I 90	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Aysén	1.063	II 427	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Norte	1.063
I 99	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Arica y Parinacota	1.063	II 831	Justicia	Gendarmería de Chile	1.063
I 100	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Los Ríos	1.063	II 35	Defensa	Dirección General de Aeronáutica Civil	1.063
I 82	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Coquimbo	1.063				
I 91	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Magallanes	1.063				

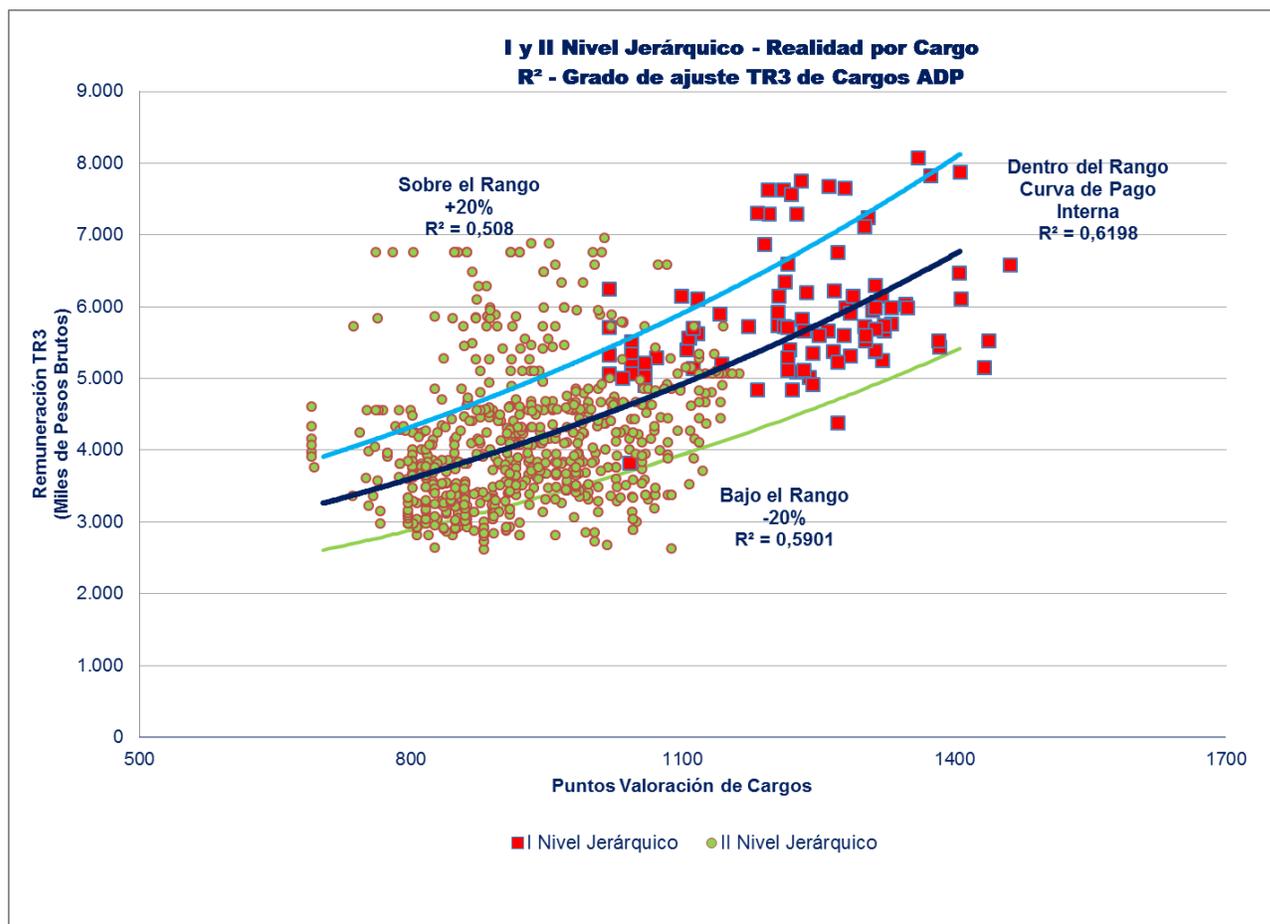
El detalle de la metodología aplicada, los resultados individuales, los rankings de cargos por Ministerios, se encuentran en el documento “Primer Informe DNSC\_Valoración Cargos.pdf”.

Así mismo, la herramienta utilizada para la valoración de cargos se entregó en el CD junto con el Primer Informe, en el archivo “Valoración de cargos.xls”.

## II. Análisis de Equidad Interna

Para el proceso de análisis de equidad interna, se contrastaron los puntajes de la valoración de cargos con las remuneraciones de los cargos de I y II Nivel Jerárquico del estudio, luego se procedió a graficar la curva de tendencia exponencial (de equidad interna) utilizando para este análisis el corte de remuneración TR3, que incluye sueldo base, asignaciones garantizadas y no garantizadas al mes de Noviembre de 2013, en valores brutos.

Para realizar un análisis de equidad interna, se construyó la curva de pago exponencial regresionada, de acuerdo a la valoración de cargos y las remuneraciones de los cargos de I y II Nivel Jerárquico. Respecto de esta curva regresionada que indica la política de pago interna, se determinó un rango de tolerancia de +/- 20% de amplitud, y se posicionó la remuneración de cada cargo respecto de esta curva.



De acuerdo con la información de este gráfico se puede ver claramente que el mayor porcentaje de cargos de I y II Nivel Jerárquico se encuentra Dentro de la Curva de pago Interna + - 20%, no obstante, su r2 general entre los dos niveles jerárquicos es de 0,3641. Este r2 indica que existe una baja relación entre las dos variables analizadas: Puntaje del cargo y Remuneración TR3.

Los cargos posicionados Bajo el Mínimo del rango presentan un r2 de 0,5901, para los cargos ubicados Dentro del Rango su r2 es de un 0,6198 y para los ubicados Sobre el Máximo es de un 0,5089. Cabe decir que los cargos Dentro del Rango representan el mejor nivel de relación que poseen las remuneraciones y el puntaje de los cargos valorados.

A continuación se presenta el resumen de cargos por Nivel Jerárquico, de acuerdo a su condición Bajo, Dentro y Sobre la Curva de Pago Interna:

Nivel Jerárquico	Condición Respecto de la Curva de Pago Interna +-20%							
	Bajo el Mínimo		Dentro del Rango		Sobre el Máximo		Total	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
I	2	2%	86	84%	14	14%	102	13%
II	88	13%	473	70%	110	16%	671	87%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>12%</b>	<b>559</b>	<b>72%</b>	<b>124</b>	<b>16%</b>	<b>773</b>	<b>100%</b>

## Resumen por Ministerio

En conclusión, el 72% de los cargos se ubica dentro del rango de la Curva de Pago Interna +-20%. Sin embargo, al abrir la información por Ministerio, se observa que Educación, Interior y Medio Ambiente, tienen más del 25% de sus cargos bajo la Curva Interna de Pago -20%. Por otra parte, los Ministerios de Minería, Energía y Hacienda tienen más del 70% de sus cargos por sobre la Curva Interna de Pago +20%, además de Justicia y Obras Públicas que presentan porcentajes superiores a 27%.

Ministerio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna		
	Bajo el Mínimo (-20%)	Dentro del Rango	Sobre el Máximo (+20%)
Agricultura	10%	81%	8%
Defensa	16%	84%	0%
Deporte	0%	100%	0%
Desarrollo Social	0%	100%	0%
Economía, Fomento y Turismo	8%	79%	13%
Educación	<b>25%</b>	65%	9%
Energía	0%	29%	<b>71%</b>
Hacienda	0%	23%	<b>77%</b>
Interior y Seguridad Pública	<b>38%</b>	62%	0%
Justicia	0%	73%	<b>27%</b>
Medio Ambiente	<b>42%</b>	37%	21%
Minería	0%	13%	<b>88%</b>
Obras Públicas	0%	57%	<b>43%</b>
Relaciones Exteriores	0%	100%	0%
Salud	11%	85%	4%
Trabajo y Previsión Social	14%	72%	14%
Transporte	0%	100%	0%
Vivienda y Urbanismo	0%	90%	10%
<b>Total</b>	<b>12%</b>	<b>72%</b>	<b>16%</b>

## Detalle de los Servicios con cargos bajo la Curva de Pago Interna

El detalle de los Servicios involucrados de los Ministerios cuyos cargos están bajo la Curva de Pago Interna -20%, en un porcentaje superior al 25%, es el siguiente:

Ministerio	Servicio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna			Sub Total	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna		
		Bajo el Mínimo -20%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +20%		Bajo el Mínimo -20%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +20%
Educación	CONICIT	1	4		5	20%	80%	0%
	Consejo de Rectores	1			1	100%	0%	0%
	JUNAEB	7	13		20	35%	65%	0%
	JUNJI	10	9		19	53%	47%	0%
<b>Total Ministerio de Educación</b>		<b>19</b>	<b>49</b>	<b>7</b>	<b>75</b>	<b>25%</b>	<b>65%</b>	<b>9%</b>
Interior y Seguridad Pública	DIPRECA	4	3		7	57%	43%	0%
	Oficina Nacional de Emergencia	2	2		4	50%	50%	0%
	SENDA	7	13		20	35%	65%	0%
<b>Total Ministerio del Interior y Seguridad Pública</b>		<b>13</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>	<b>0%</b>
Medio Ambiente	Servicio de Evaluación Ambiental	8	7		15	53%	47%	0%
<b>Total Ministerio de Medio Ambiente</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>42%</b>	<b>37%</b>	<b>21%</b>

## Detalle de Servicios con cargos por sobre la Curva de Pago Interna

El detalle de los Servicios involucrados de los Ministerios cuyos cargos están sobre la Curva de Pago Interna +20%, en un porcentaje superior al 25%, es el siguiente:

Ministerio	Servicio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna			Sub Total	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna		
		Bajo el Mínimo -20%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +20%		Bajo el Mínimo -20%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +20%
Energía	Comisión Nacional de Energía			1	1	0%	0%	100%
	Superintendencia de Electricidad y Combustibles		1	9	10	0%	10%	90%
	<b>Total Ministerio de Energía</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>
Hacienda	Dirección de Compras y Contratación Pública			5	5	0%	0%	100%
	Servicio Nacional de Aduanas		1	14	15	0%	7%	93%
	Superintendencia de Casinos de Juego			3	3	0%	0%	100%
	Tesorería General de la República		10	13	23	0%	43%	57%
	Unidad de Análisis Financiero			5	5	0%	0%	100%
<b>Total Ministerio de Hacienda</b>		<b>0</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>	<b>77%</b>

Ministerio	Servicio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna			Sub Total	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna		
		Bajo el Mínimo -20%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +20%		Bajo el Mínimo -20%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +20%
Justicia	Defensoría Penal Pública		1	6	7	0%	14%	86%
	Gendarmería de Chile		1	1	2	0%	50%	50%
	Servicio Médico Legal		2	3	5	0%	40%	60%
	<b>Total Ministerio de Justicia</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>0%</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>
Minería	Comisión Chilena del Cobre			5	5	0%	0%	100%
	Servicio Nacional de Geología y Minería		1	2	3	0%	33%	67%
	<b>Total Ministerio de Minería</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>88%</b>
Obras Públicas	Dirección de Aeropuertos		1	1	2	0%	50%	50%
	Dirección de Contabilidad y Finanzas		1	1	2	0%	50%	50%
	Dirección de Obras Hidráulicas		1	2	3	0%	33%	67%
	Dirección de Obras Portuarias		2	1	3	0%	67%	33%
	Dirección de Vialidad		2	2	4	0%	50%	50%
	Dirección General de Aguas		2	3	5	0%	40%	60%
	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas		2	1	3	0%	67%	33%
	Superintendencia de Servicios Sanitarios			1	1	0%	0%	100%
	<b>Total Ministerio de Obras Públicas</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

El detalle por cargo se encuentra en el documento "Informe Final DNSC.pdf" y en el archivo "Planilla Final\_Equidad\_Competitividad\_Escenarios.xls".

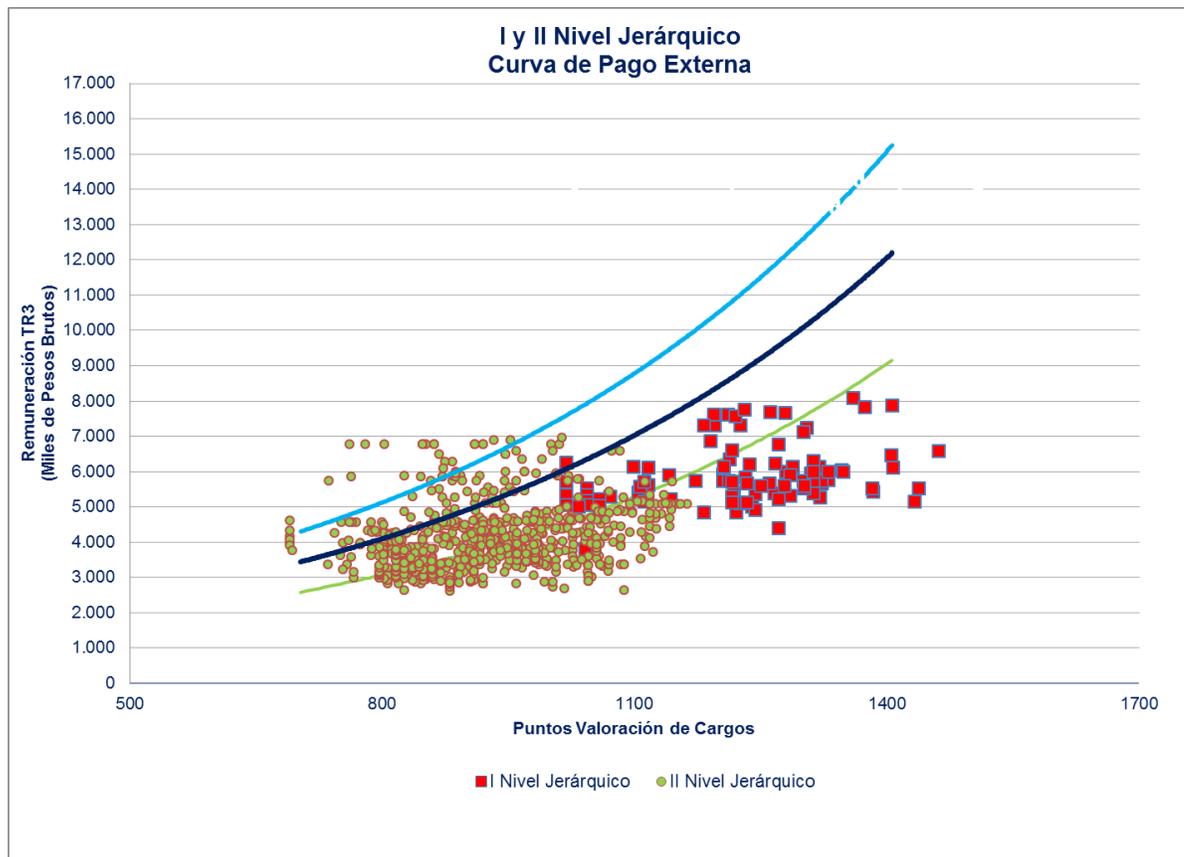
### III. Análisis de Competitividad Externa

Para el proceso de análisis de competitividad externa, se contrastaron los puntajes de la valoración de cargos con las remuneraciones de mercado de los cargos valorados, luego se procedió a graficar la curva de tendencia exponencial (de competitividad), la que mejor se adapta a la tendencia de los datos o práctica de compensación del mercado. Para este análisis se utilizó el estadígrafo Percentil 25 de remuneración TR3, dado que en base al análisis del estudio pasado y de éste, el resultado de la comparación promedio más cercana al 100% es el percentil 25, donde en general la remuneración de los cargos analizados se ubica a un 85% de éste.

Nivel Jerárquico	Promedio TR3	Percentil 25 TR3	Percentil 50 TR3	Percentil 75 TR3
I	42%	58%	46%	36%
II	79%	96%	82%	70%
<b>Total</b>	<b>68%</b>	<b>85%</b>	<b>71%</b>	<b>59%</b>

La tabla indica que en promedio los cargos de I Nivel Jerárquico están al 58% del Percentil 25 de Mercado y que los cargos de II Nivel Jerárquico están al 96% de este percentil.

Para realizar un análisis de competitividad externa, se construyó una curva de pago exponencial regresionada, de acuerdo a la valoración de cargos y la remuneración TR3 de mercado representada por el Percentil 25 para los cargos de I y II Nivel Jerárquico. Respecto de esta curva regresionada que indica la práctica de pago de mercado, se determinó un rango de tolerancia de +/- 25% de amplitud, y se posicionó la remuneración de cada cargo respecto de esta curva.



A continuación se presenta el resumen de cargos por Nivel Jerárquico, de acuerdo a su condición Bajo, Dentro y Sobre la Curva de Pago Externa:

Nivel Jerárquico	Condición Respecto de la Curva de Pago Externa +-25%						Total cargos
	Bajo el Mínimo		Dentro del Rango		Sobre el Máximo		
	Q	%	Q	%	Q	%	
I	77	75%	25	25%	-	0%	102
II	268	40%	382	57%	21	3%	671
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>45%</b>	<b>407</b>	<b>53%</b>	<b>21</b>	<b>3%</b>	<b>773</b>

Si bien el 57% de los cargos de Nivel II Jerárquico está dentro del rango, existe un 75% de los cargos de Nivel I Jerárquico que están bajo el -25% de la Curva de Pago Externa.

### Resumen por Ministerio

En conclusión, el 53% de los cargos se ubica dentro del rango de la Curva de Pago Externa +-25%. Sin embargo, al abrir la información por Ministerio, se observa que 11 de éstos tienen más del 25% de sus cargos bajo la Curva de Pago Externa -25%.

Ministerio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Externa		
	Bajo el Mínimo (-25%)	Dentro del Rango	Sobre el Máximo (+25%)
Agricultura	65%	35%	0%
Defensa	58%	42%	0%
Deporte	7%	93%	0%
Desarrollo Social	30%	70%	0%
Economía, Fomento y Turismo	48%	50%	2%
Educación	51%	49%	0%
Energía	14%	64%	21%
Hacienda	6%	88%	6%
Interior y Seguridad Pública	74%	26%	0%
Justicia	19%	76%	5%
Medio Ambiente	58%	37%	5%
Minería	13%	88%	0%
Obras Públicas	23%	77%	0%
Relaciones Exteriores	75%	25%	0%
Salud	54%	44%	2%
Trabajo y Previsión Social	48%	42%	11%
Transporte	100%	0%	0%
Vivienda y Urbanismo	10%	90%	0%
<b>Total</b>	<b>45%</b>	<b>53%</b>	<b>3%</b>

## Detalle de los Servicios con cargos bajo la Curva de Pago Externa

El detalle de los Servicios involucrados de los Ministerios cuyos cargos están bajo la Curva de Pago Externa -25%, en un porcentaje superior al 25%, es el siguiente:

Ministerio	Servicio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Externa			Sub Total	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna		
		Bajo el Mínimo -25%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +25%		Bajo el Mínimo -25%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +25%
Agricultura	Comisión Nacional de Riego	1	1		2	50%	50%	0%
	Instituto de Desarrollo Agropecuario	15	8		23	65%	35%	0%
	Servicio Agrícola y Ganadero	15	8		23	65%	35%	0%
	<b>Total Ministerio de Agricultura</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>0%</b>
Defensa	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	7	4		11	64%	36%	0%
	Dirección General de Aeronáutica Civil	4	4		8	50%	50%	0%
	<b>Total Ministerio de Defensa</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>0%</b>
Desarrollo Social	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2	4		6	33%	67%	0%
	Servicio Nacional de la Discapacidad	5	12		17	29%	71%	0%
	<b>Total Ministerio de Desarrollo Social</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>0%</b>
Economía, Fomento y Turismo	Instituto Nacional de Estadística	11	3		14	79%	21%	0%
	Servicio Nacional de Pesca	8	7		15	53%	47%	0%
	Servicio Nacional de Turismo	6	14		20	30%	70%	0%
	Servicio Nacional del Consumidor	4			4	100%	0%	0%
	<b>Total Ministerio de Economía, Fomento y Turismo</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>62</b>	<b>48%</b>	<b>50%</b>	<b>2%</b>
Educación	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	2	3		5	40%	60%	0%
	Consejo de Rectores	1			1	100%	0%	0%
	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	1	3		4	25%	75%	0%
	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	17	3		20	85%	15%	0%
	Junta Nacional de Jardines Infantiles	15	4		19	79%	21%	0%
	<b>Total Ministerio de Educación</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>0%</b>
Interior y Seguridad Pública	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	6	1		7	86%	14%	0%
	Oficina Nacional de Emergencia	4			4	100%	0%	0%
	Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	15	5		20	75%	25%	0%
	<b>Total Ministerio del Interior y Seguridad Pública</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>0%</b>
Medio Ambiente	Servicio de Evaluación Ambiental	10	5		15	67%	33%	0%
	Superintendencia del Medio Ambiente	1	2	1	4	25%	50%	25%
	<b>Total Ministerio de Medio Ambiente</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>58%</b>	<b>37%</b>	<b>5%</b>
Relaciones Exteriores	Agencia de Cooperación Internacional de Chile	1	1		2	50%	50%	0%
	Instituto Antártico Chileno	2			2	100%	0%	0%

Ministerio	Servicio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Externa			Sub Total	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Interna		
		Bajo el Mínimo -25%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +25%		Bajo el Mínimo -25%	Dentro del Rango	Sobre el Máximo +25%
	<b>Total Ministerio de Relaciones Exteriores</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>
<b>Salud</b>	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud	6			6	100%	0%	0%
	Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente	1			1	100%	0%	0%
	Instituto de Salud Pública	2	4		6	33%	67%	0%
	Servicio de Salud Aconcagua	6			6	100%	0%	0%
	Servicio de Salud Antofagasta	2	6		8	25%	75%	0%
	Servicio de Salud Araucanía Norte	5	5		10	50%	50%	0%
	Servicio de Salud Araucanía Sur	5	6		11	45%	55%	0%
	Servicio de Salud Arauco	4	2		6	67%	33%	0%
	Servicio de Salud Atacama	5	2		7	71%	29%	0%
	Servicio de Salud Aysén	2	4		6	33%	67%	0%
	Servicio de Salud Bío - Bío	4	2		6	67%	33%	0%
	Servicio de Salud Chiloé	6	2		8	75%	25%	0%
	Servicio de Salud Concepción	3	6		9	33%	67%	0%
	Servicio de Salud Coquimbo	8	2		10	80%	20%	0%
	Servicio de Salud Iquique	2	2		4	50%	50%	0%
	Servicio de Salud Magallanes	2	1		3	67%	33%	0%
	Servicio de Salud Maule	6	7		13	46%	54%	0%
	Servicio de Salud Metropolitano Central	4	5		9	44%	56%	0%
	Servicio de Salud Metropolitano Norte	10	2		12	83%	17%	0%
	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	6	6		12	50%	50%	0%
	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	8	4		12	67%	33%	0%
	Servicio de Salud Metropolitano Sur	6	3		9	67%	33%	0%
	Servicio de Salud Metropolitano Suroriente	3	3		6	50%	50%	0%
	Servicio de Salud Ñuble	2	2		4	50%	50%	0%
	Servicio de Salud OHiggins	5	5		10	50%	50%	0%
Servicio de Salud Osorno	4	2		6	67%	33%	0%	
Servicio de Salud Talcahuano	3	2		5	60%	40%	0%	
Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio	5	3		8	63%	38%	0%	
Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	5	4		9	56%	44%	0%	
	<b>Total Ministerio de Salud</b>	<b>134</b>	<b>110</b>	<b>4</b>	<b>248</b>	<b>54%</b>	<b>44%</b>	<b>2%</b>
<b>Trabajo y Previsión Social</b>	Dirección General de Crédito Prendario	2	1		3	67%	33%	0%
	Instituto de Previsión Social	14	14		28	50%	50%	0%
	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	14	7		21	67%	33%	0%
	<b>Total Ministerio del Trabajo y Previsión Social</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>65</b>	<b>48%</b>	<b>42%</b>	<b>11%</b>
<b>Transporte</b>	Junta de Aeronáutica Civil	1			1	100%	0%	0%
	<b>Total Ministerio de Transporte</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

## Detalle de Servicios con cargos por sobre la Curva de Pago Externa

El detalle de los Servicios involucrados de los Ministerios cuyos cargos están sobre la Curva de Pago Externa +25%, en un porcentaje superior al 25%, es el siguiente:

Ministerio	Servicio	Condición TR3 del Cargo con respecto a Curva de Pago Externa						Sub Total
		Bajo el Mínimo -25%		Dentro del Rango		Sobre el Máximo +25%		
<b>Economía, Fomento y Turismo</b>	Fiscalía Nacional Económica	0	0%	3	75%	1	25%	4
<b>Energía</b>	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	0	0%	7	70%	3	30%	10
<b>Justicia</b>	Defensoría Penal Pública	1	14%	4	57%	2	29%	7
<b>Medio Ambiente</b>	Superintendencia del Medio Ambiente	1	25%	2	50%	1	25%	4
<b>Salud</b>	Superintendencia de Salud	1	14%	2	29%	4	57%	7
<b>Trabajo y Previsión Social</b>	Superintendencia de Pensiones	0	0%	1	13%	7	88%	8

El detalle por cargo se encuentra en el documento "Informe Final DNSC.pdf" y en el archivo "Planilla Final\_Equidad\_Competitividad\_Escenarios.xls".

## IV. Factor BeTa ( $\beta$ )

### Desarrollo del factor BeTa ( $\beta$ )

“Factor BeTa ( $\beta$ )” es un modelo de valoración de una Institución, que a través de la definición del peso relativo de los factores y la aplicación de su escala, se obtiene un factor que permite corregir la evaluación del cargo, considerando aspectos objetivos de la Institución evaluada.

### Definición Peso Relativo de los Factores

La asignación del peso relativo consiste en ponderar la importancia de cada factor seleccionado y la distinción entre ellos. Esta asignación considera aspectos cuantitativos. El peso relativo utilizado es entregado en porcentaje (%) con un máximo de 100%.

Factor	Descripción	Peso Relativo
Dotación	Este factor evalúa la cantidad total de personal que posee el servicio según lo indicado en la Ley de Presupuesto.	40%
Presupuesto	Este factor evalúa el presupuesto inicial asignado a cada servicio según lo indicado en la Ley de Presupuesto	40%
Territorialidad	Considera la cantidad total de oficinas que posee el Servicio a nivel nacional.	20%

### Rangos del Factor BeTa ( $\beta$ )

Al aplicar la metodología descrita en el documento “Informe Final DNSC.pdf”, se obtiene la siguiente tabla de Factor BeTa:

Nivel	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo	Factor Porcentual
1	280	267	1,070
2	266	239	1,056
3	238	210	1,042
4	209	182	1,028
5	181	154	1,014
<b>6</b>	<b>153</b>	<b>125</b>	<b>1,000</b>
7	124	97	0,986
8	96	68	0,972
9	67	40	0,958
10	39	33	0,944

En el Anexo N°6 del documento “Informe Final DNSC.pdf” se detalla el factor porcentual obtenido para cada servicio, y en el Anexo N°7 del mismo documento se presenta el impacto en la valoración de cada cargo al aplicar el factor BeTa definido para el Servicio al cual pertenece.

### Impacto de la aplicación del factor BeTa

Al aplicar el factor BeTa ( $\beta$ ) a cada uno de los Servicios, en el 47% de ellos se produjo un efecto positivo, es decir aumentó el puntaje de valoración de los cargos de esos Servicios, en el 43% disminuyó y en el 10% se mantuvo igual.

Impacto del factor BeTa en los Servicios							
Tiene un BeTa menor que 1		Tiene un Beta igual a 1		Tiene un BeTa mayor que 1		Total Cantidad de Servicios	
48	43%	11	10%	52	47%	111	100%

Al aplicar el factor BeTa ( $\beta$ ) a cada uno de los cargos, en el 65% de ellos se produjo un efecto positivo, es decir aumentó su puntaje de valoración, en el 28% disminuyó y en el 8% se mantuvo igual. Sin embargo, el impacto hacia la “baja” afecta más a los cargos de Nivel I Jerárquico y el impacto hacia el “alza” afecta mayoritariamente a los cargos de Nivel II Jerárquico:

Impacto del Factor BeTa en la Valoración de Cargos								
Nivel Jerárquico	Baja el puntaje de valoración		Se mantiene igual el puntaje de valoración		Sube el puntaje de valoración		Total	
I	46	45%	9	9%	47	46%	102	13%
II	169	25%	50	7%	452	67%	671	87%
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>28%</b>	<b>59</b>	<b>8%</b>	<b>499</b>	<b>65%</b>	<b>773</b>	<b>100%</b>

En resumen:

Factor BeTa	Cantidad de Servicios		Cantidad de Cargos	
1,070	4	4%	53	7%
1,056	6	5%	53	7%
1,042	12	11%	146	19%
1,028	6	5%	68	9%
1,014	24	22%	179	23%
1,000	11	10%	59	8%
0,986	10	9%	82	11%
0,972	18	16%	77	10%
0,958	14	13%	39	5%
0,944	6	5%	17	2%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>	<b>773</b>	<b>100%</b>

Los Servicios que aumentan en mayor porcentaje la valoración inicial de sus cargos al aplicar el Factor BeTa son los siguientes:

Ministerio	Servicio	Q de Cargos	Factor BeTa
Educación	Junta Nacional de Jardines Infantiles	19	1,070
Justicia	Gendarmería de Chile	2	1,070
Obras Públicas	Dirección de Vialidad	4	1,070
Trabajo y Previsión Social	Instituto de Previsión Social	28	1,070
		<b>53</b>	

Los Servicios que disminuyen en mayor porcentaje la valoración inicial de sus cargos al aplicar el Factor BeTa son los siguientes:

Ministerio	Servicio	Q de Cargos	Factor BeTa
Educación	Consejo de Rectores	1	0,944
Hacienda	Superintendencia de Casinos de Juego	3	0,944
Hacienda	Unidad de Análisis Financiero	5	0,944
Justicia	Superintendencia de Quiebras	3	0,944
Medio Ambiente	Superintendencia del Medio Ambiente	4	0,944
Transporte	Junta de Aeronáutica Civil	1	0,944
		<b>17</b>	

## Cambios en la Posición Relativa respecto de la Curva de Pago Externa

El efecto de aplicar el Factor BeTa además de impactar la valoración de cargos inicial, también produce un cambio en la posición relativa de cada cargo respecto de la Curva de Pago Externa.

Nivel Jerárquico	Condición Respecto de la Curva de Pago Externa +-25% SIN BeTa						Total cargos
	Bajo el Mínimo		Dentro del Rango		Sobre el Máximo		
	Q	%	Q	%	Q	%	
I	77	75%	25	25%	-	0%	102
II	268	40%	382	57%	21	3%	671
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>45%</b>	<b>407</b>	<b>53%</b>	<b>21</b>	<b>3%</b>	<b>773</b>

Nivel Jerárquico	Condición Respecto de la Curva de Pago Externa +-25% CON BeTa						Total cargos
	Bajo el Mínimo		Dentro del Rango		Sobre el Máximo		
	Q	%	Q	%	Q	%	
I	59	58%	43	42%	-	0%	102
II	239	36%	389	58%	43	6%	671
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>39%</b>	<b>432</b>	<b>56%</b>	<b>43</b>	<b>6%</b>	<b>773</b>

Se observa que al aplicar el Factor BeTa, 18 cargos de Nivel I Jerárquico y 29 cargos de Nivel II Jerárquico, pasan de estar bajo el rango a estar dentro del rango de la Curva de Pago Externa. Por otra parte, 22 cargos de Nivel II Jerárquico que estaban dentro del rango de la Curva de Pago Externa, ahora están por sobre éste.

## V. Escenarios

Se definieron 5 escenarios posibles de manera tal de establecer condiciones para llevar al menos al mínimo de la Curva de Pago Externa, a todos los cargos que se encuentren bajo el rango de -25%.

- I. **Escenario I:** Este escenario considera posicionar los cargos ubicados “Bajo” la curva de pago externa -25% del segmento de remuneración **Percentil 25**, en el límite inferior del segmento. (Sin restricciones).
- II. **Escenario II:** Este escenario considera posicionar los cargos ubicados “Bajo” la curva de pago externa -25% del segmento de remuneración **Percentil 25**, en el límite inferior del segmento, considerando como restricción el 100% de la asignación de ADP.
- III. **Escenario III:** Este escenario considera posicionar los cargos ubicados “Bajo” la curva de pago externa -25% del segmento de remuneración **Percentil 25**, en el límite inferior del segmento, considerando como restricción el 100% de la asignación de ADP y la remuneración del Subsecretario del Ministerio respectivo.
- IV. **Escenario IV:** Este escenario considera posicionar los cargos ubicados “Bajo” la curva de pago externa -25% del segmento de remuneración **Percentil 25**, en el límite inferior del segmento, considerando como restricción el 100% de la asignación de ADP y la remuneración del Subsecretario del Ministerio respectivo, aplicando el factor BeTa en la corrección de la valoración del cargo.
- V. **Escenario V:** Este escenario, cambia el estadígrafo de comparación del Percentil 25 al Promedio, y considera posicionar los cargos ubicados “Bajo” la curva de pago externa -25% del segmento de remuneración **Promedio de Mercado**, en el límite inferior del segmento, considerando como restricción el 100% de la asignación de ADP y la remuneración del Subsecretario del Ministerio respectivo, aplicando el factor BeTa en la corrección de la valoración del cargo.

## Impacto en las Asignaciones de ADP al aplicar cada Escenario

Escenarios	Asignación ADP promedio ACTUAL de todos los cargos que están bajo la curva -25% de mercado	Asignación ADP promedio REQUERIDA de todos los cargos que están bajo la curva -25% de mercado para llevarlos al mínimo de esa curva	Aumento PROMEDIO requerido para llevar los cargos al mínimo de la curva -25% de mercado	Costo Mensual de aumentar los % de Asignación ADP actuales para alcanzar el mínimo de la curva -25% de mercado, de acuerdo con las definiciones de cada Escenario
I	52%	78%	26%	\$ 226.226.099
II	52%	69%	17%	\$ 143.800.503
III	52%	69%	17%	\$ 141.131.329
IV	54%	70%	16%	\$ 113.062.499
V	51%	76%	25%	\$ 338.798.838

Escenarios	Cantidad de Cargos que alcanzan el Mínimo (-25%) al aplicar las condiciones del Escenario respectivo		Cantidad de Cargos que NO alcanzan el Mínimo (-25%) al aplicar las condiciones del Escenario respectivo		Total Cargos por Escenario que están Bajo la Curva de Pago Externa - 25%
	Q	%	Q	%	
I	345	100%	0	0%	345
II	239	69%	106	31%	345
III	255	74%	90	26%	345
IV	212	71%	86	29%	298 (1)
V	344	63%	200	37%	544 (2)

(1) Disminuye la cantidad de cargos bajo el mínimo de la curva, pues a pesar de que en este escenario se mantiene el Percentil 25 como estadígrafo de comparación utilizado en los 3 escenarios anteriores, se aplica el factor BeTa, que cambia la valoración de los cargos, por lo tanto cambia su posicionamiento respecto de la curva de mercado.

(2) Aumenta la cantidad de cargos bajo el mínimo de la curva, pues en este escenario se cambia el Percentil 25, que es el estadígrafo de comparación utilizado en los 4 escenarios anteriores, por el Promedio de mercado.

En el documento "Informe Final DNSC.pdf" se detalla la información por Ministerio, por Servicio y por Cargo.

## Contáctenos

Jaime Valenzuela  
Socio  
Fono: 2729 8150  
jvalenzuela@deloitte.com

Claudia Migueles  
Senior Manager  
Fono: 2729 8892  
cmigueles@deloitte.com

### Oficina central

Rosario Norte 407 piso 9  
Las Condes  
Chile  
Fono: (56-2) 2729 7000  
Fax: (56-2) 2374 9177  
e-mail: deloittechile@deloitte.com

### Regiones

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56-55) 44 9660  
Fax: (56-55) 44 9662  
e-mail: antofagasta@deloitte.com

Alvares 646  
Piso 9 oficinas 905 - 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56-32) 288 2026  
Fax: (56-32) 297 5625  
e-mail: vregionchile@deloitte.com

O'Higgins 940  
Piso 6  
Concepción  
Chile  
Fono: (56-41) 291 4055  
Fax: (56-41) 291 4066  
e-mail:  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Office 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Phone: (56-65) 268 600  
Fax: (56-65) 288 600  
e-mail: puertomontt@deloitte.com

Audit · Consulting · Tax & Legal · Risk Consulting ·  
Financial Advisory Services · Outsourcing

[www.deloitte.cl](http://www.deloitte.cl)

Deloitte® se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limitada, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.cl/acerca](http://www.deloitte.cl/acerca) de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus Firmas miembro.

