



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Análisis de los resultados de los Concursos Públicos del Primer y Segundo Nivel Jerárquico a través del Sistema de Alta Dirección Pública, periodo 2007 – 2015

**TESIS PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Tesista

NICOLÁS FELIPE ARANDA FERNÁNDEZ

Profesor Guía

María Angélica Piñones Santana

Valparaíso, Enero 2016

AGRADECIMIENTOS

Esta es una instancia para agradecer a todos aquellos que me acompañaron en el cierre de ésta etapa. A mi madre por el apoyo brindado siempre en cada desafío que se ponía por delante y que de forma incondicional está siempre presente. A mi hermana, tía y abuela quienes componen mi familia mi pequeña pero gran familia.

A mi profesora guía María Angélica Piñones, gracias por todo el apoyo brindado, por las oportunidades y por la confianza.

A mis amigos, esos que me apoyaron en todo momento y que me animaron siempre a seguir adelante. A los Bomberos de mi Compañía, quienes fueron una motivación más para poder llevar a cabo esta investigación, con quienes aprendí a ser más paciente y perseverante en la búsqueda de las metas que uno se propone.

Pero en especial, a mi Abuelo, a quién le dedico ésta Tesis, mi pilar fundamental y al que considero mi padre, sin el nada sería posible.

Abuelo querido, gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE	11
CAPÍTULO II. MARCO NORMATIVO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.	17
2.1 Marco Normativo Vigente.....	17
2.2 Proceso Concursal SADP	19
2.3 Desafíos del funcionario en el Cargo	20
2.4 Cargos Adscritos a la Alta Dirección Pública.....	21
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	22
3.1. Planteamiento del Problema	22
3.2 Justificación del Problema.....	22
3.3. Objetivos.....	22
3.3.1 Objetivo General	22
3.3.2. Objetivos Específicos.....	22
3.4. Definición del Enfoque y Alcance de la Investigación	23
3.5. Población	24
3.6. Recolección de Información	24
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS CONCURSOS PÚBLICOS DE I° Y II° NIVEL JERÁRQUICO.....	25
4.1 Análisis de los Servicios participantes en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).....	25

4.1.1 Servicios Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	26
4.1.2 Servicios No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	28
4.2. Análisis de los Cargos Concursables a través del Sistema de Alta Dirección Pública	30
4.2.1 Cargos concursables de Servicios Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	31
4.2.2 Cargos Concursables de Servicios No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	33
4.3 Análisis de Cargos Adscritos por Ministerios.....	35
4.4 Análisis de los concursos realizados por SADP periodo 2007-2015	38
4.5 Análisis del Presupuesto Anual de la Nación destinado a Concursos Públicos realizados bajo la Ley N° 19.882/2003.....	40
4.6 Análisis de postulaciones en el Sistema de Alta Dirección Pública por género.	42
4.7 Análisis del Presupuesto Anual destinado y total de concursos realizados anualmente.....	44
4.8 Análisis del Tiempo de Duración de los Directivos elegidos por SADP en el Cargo para el II° Nivel Jerárquico.....	46
4.8.1 Análisis del tiempo en ejercicio y el costo por concurso periodo 2010 – 2014 ..	48
4.9 Análisis del motivo de la desvinculación en el cargo para el II° nivel jerárquico periodo 2010 – 2014.....	49
4.10 Ranking de Desvinculaciones por Ministerios, en cargos del II° nivel jerárquico periodo 2010 – 2014.....	50
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Servicios Públicos Adscritos a la Alta Dirección Pública	14
Gráfico N° 2: Cargos Públicos de I° y II° Nivel Jerárquico en el Sistema de Alta Dirección Pública, a junio 2015	21
Gráfico N° 3: Cantidad de Servicios Adscritos al SADP periodo 2007 - 2015.....	26
Gráfico N° 4: Total de Servicios en el SADP y Servicios Adscritos por Ley periodo 2007 – 2015	27
Gráfico N° 5: Servicios que se concursan y no están adscritos al SADP periodo 2007 – 2015.....	29
Gráfico N° 6: Total de Servicios en SADP y Servicios No Adscritos periodo 2007 – 2015.....	30
Gráfico N° 7: Total de Cargos Concursables por SADP periodo 2007 - 2015.....	31
Gráfico N° 8: Cargos de Servicios Adscritos concursados por SADP según nivel jerárquico, periodo 2007 - 2015.....	32
Gráfico N° 9: Cargos de Servicios No Adscritos concursables por SADP según nivel jerárquico, periodo 2007 - 2015.....	34
Gráfico N° 10: N° de Servicios del Nivel Central por Ministerio Adscritos al SADP, año 2015.....	35
Gráfico N° 11: Cargos de Alta Dirección Pública del Gobierno Central Adscritos al SADP, por Ministerio, año 2015	36
Gráfico N° 12: Cargos de Alta Dirección Pública del Gobierno Central, Adscritos al SADP, según Nivel Jerárquico, año 2015.....	37
Gráfico N° 13: N° de Cargos de Servicios No Adscritos al Gobierno Central, pero que utilizan el SADP, por Ministerio año 2015.....	38
Gráfico N° 14: Concursos Realizados por el SADP periodo 2007 - 2015	39

Gráfico N° 15: Glosa Presupuestaria Gastos Concursos por Ley N°19.882, periodos 2007 al 2015, en miles de pesos..... 41

Gráfico N° 17: Porcentaje de postulaciones a Cargos Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por Género..... 43

Gráfico N° 18: Porcentaje de postulaciones a cargos No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por Género..... 44

Gráfico N° 19: Costo promedio por concurso a través del SADP periodo 2007 – 2015 en miles de pesos 45

Gráfico N° 20: Tiempo en Ejercicio en el cargo del II° nivel jerárquico, por año de nombramiento periodo 2010 - 2014..... 47

Gráfico N° 21: Recursos utilizados para concursos del II° nivel jerárquico, separados por duración de los nombramientos realizados en el cargo periodo 2010 - 2014 48

Gráfico N° 22: Motivos de Desvinculación del Cargo en el II° nivel jerárquico periodo 2010 - 2014 50

Gráfico N° 23: N° de desvinculaciones por Ministerio periodo 2010 – 2015 51

RESUMEN

Debido a los distintos casos de corrupción que se han presentado en el país, como lo fue Chile Deportes y MOP Gate, nace el Sistema de Alta Dirección Pública que ya tiene más de 12 años en Chile, y no ha estado exenta de polémicas.

Es por esto, que surge el interés de profundizar en esta temática y sacar una radiografía y estado actual de los resultados de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, específicamente en los concursos de I° y II° nivel jerárquico, identificando el total de concursos realizados, los cargos por nivel jerárquico, los recursos que se destinan a través de la Ley de Presupuesto, las postulaciones al sistema por género, entre otros, todo durante el periodo 2007-2015.

Palabras Claves: Dirección Pública, Servicio Adscrito, Servicio No Adscrito

ABSTRACT

Since the different cases of corruption that have occurred in the country, for example Chile Deportes and MOP Gate, was born the Senior Public Management System which already has more than 12 years in Chile, and has not been without controversy.

It is for this reason the interest to deepen in this subject and take a current radiography and state the results of the implementation of Senior Public Management System in Chile, specifically in the contests first and second hierarchical levels, identifying total made competitions, charges hierarchical level, the resources assigned through by the Budget Law, the gender system postulations, among others, especially during the 2007-2015 period.

Keywords: Public Management, Affiliated Service, Service Not Affiliated

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, la Administración del Estado en Chile ha sufrido diversos cambios estructurales con el fin de modernizar la gestión pública y lograr un Estado transparente, participativo, y con profesionales dotados de las herramientas necesarias para que cada servicio logre sus metas y objetivos. En base a lo anterior es que en Chile, y producto de emblemáticos casos de corrupción ocurridos a comienzos del nuevo milenio, es que se crea entre otras medidas, el Sistema de Alta Dirección Pública, que depende del Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, institución que según la Ley N° 19.882 del año 2003, ejecuta y vela por un correcto desarrollo de los concursos públicos de I° y II° nivel jerárquico, para lo cual cuenta con una orgánica que le permite desarrollar de forma correcta sus funciones definidas por ley.

Este Sistema que utiliza fondos públicos otorgados a través de la Ley de Presupuesto de la Nación, en los últimos años ha sido objeto de críticas producto de los recursos que se utilizan, los concursos que se realizan, las desvinculaciones masivas que se generan en ciertos periodos, entre otras variables; las que para la siguiente investigación serán objeto de estudio y análisis en los periodos 2007 al 2015.

En el Capítulo I de esta investigación se describe la Dirección Nacional del Servicio Civil, desde su creación hasta nuestros días; su organigrama, Objetivos Estratégicos y Funciones; el Sistema de Alta Dirección Pública y el Consejo de Alta Dirección Pública.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Normativo vigente para el Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, esto es, la Ley N° 19.882 del año 2003; el proceso concursal que se lleva a cabo en la Administración del Estado para contratar un alto directivo público; los desafíos que debe enfrentar el directivo una vez en el cargo, y por último, los Cargos Adscritos y No Adscritos a la Alta Dirección Pública.

En el Capítulo III, se describe el marco metodológico utilizado, el planteamiento del problema, su justificación; objetivos de la investigación; enfoque y alcance investigativo, donde se explica el carácter de la investigación; la población analizada; y los métodos utilizados para la recolección de la información.

El análisis investigativo es desarrollado a lo largo del Capítulo IV, en el cual se presentan distintos análisis sobre el Sistema de Alta Dirección Pública, datos que corresponden al periodo 2007 – 2015. Entre estos análisis se encuentran los servicios que participan de éste, ya sean Servicios Adscritos y No Adscritos al Sistema, los cargos concursados, el presupuesto anual destinado a los concursos de altos directivos públicos, los servicios por Ministerios que están en el Sistema, las postulaciones al Sistema según género, la duración en el cargo de los directivos del II° nivel jerárquico, los concursos realizados por año en el sistema, la relación entre el presupuesto y los concursos realizados de forma anual, y por último un ranking por ministerio sobre las desvinculaciones que se realizan en cargos del II° nivel jerárquico.

Finalmente, se presentan las conclusiones, que corresponden a los resultados obtenidos de los distintos análisis realizados en esta investigación que son una base para futuras investigaciones que vayan en la línea de aportar a la nueva gestión pública que se enmarca en los principios de probidad y transparencia, meritocracia y modernización del Estado.

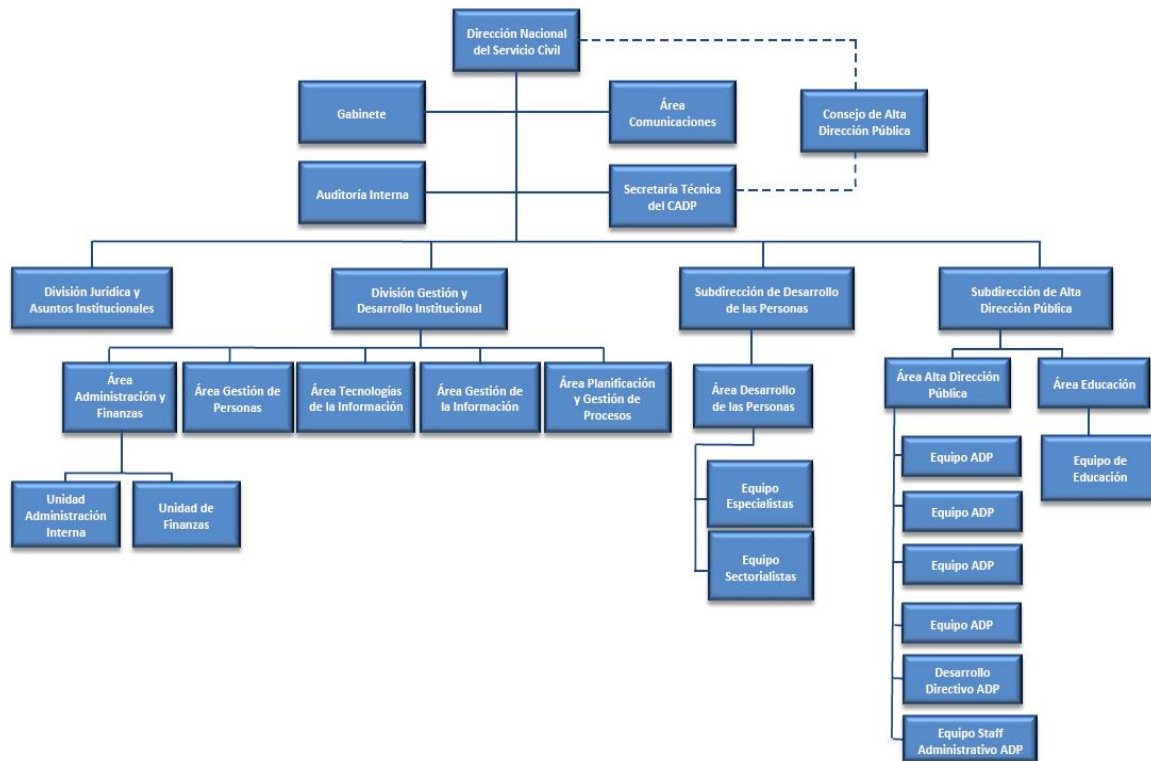
CAPÍTULO I. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE

En el año 2003, producto de los emblemáticos casos de corrupción que afectaron al Estado de Chile en dicha época y que dejaron en tela de juicio el actuar de las autoridades y funcionarios en el ejercicio de sus funciones, es que se cimientan las bases a través de un gran acuerdo nacional para así establecer una nueva gestión pública que se enmarque en los principios de probidad y transparencia, meritocracia y modernización del Estado, entre otros.

Resultado de este acuerdo fue la promulgación de la Ley N° 19.882 el año 2003 que “*REGULA NUEVA POLÍTICA DE PERSONAL A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS QUE INDICA*” (Biblioteca Congreso Nacional, 2015), buscando fortalecer la función pública y contribuir así a la modernización del Estado, con la implementación de nuevas políticas de gestión y desarrollo de personas y directivos públicos, fortaleciendo el empleo público al servicio del país.

Para dar cumplimiento a esta ley, el mismo año se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), más conocido como Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda y cuya misión actual es: “*Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos*” (Servicio Civil, 2015).

Este Servicio, cuenta con una estructura orgánica que le permite desarrollar de forma correcta sus cuatro pilares fundamentales, a través de la División de Gestión y Desarrollo Institucional, División Jurídica y Asuntos Institucionales, la Subdirección de Desarrollo de las Personas, y la Subdirección de Alta Dirección Pública (Servicio Civil, 2015).



Fuente: Dirección Nacional Servicio Civil.

La Dirección Nacional del Servicio Civil, para poder dar cumplimiento a su misión institucional, establece cinco Objetivos Estratégicos (Servicio Civil, 2015) para así desarrollar una gestión de calidad que entregue a Chile, funcionarios públicos de alta calidad y perfil esperado. Estos Objetivos son:

1. Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública.
2. Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado.
3. Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.

4. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público.

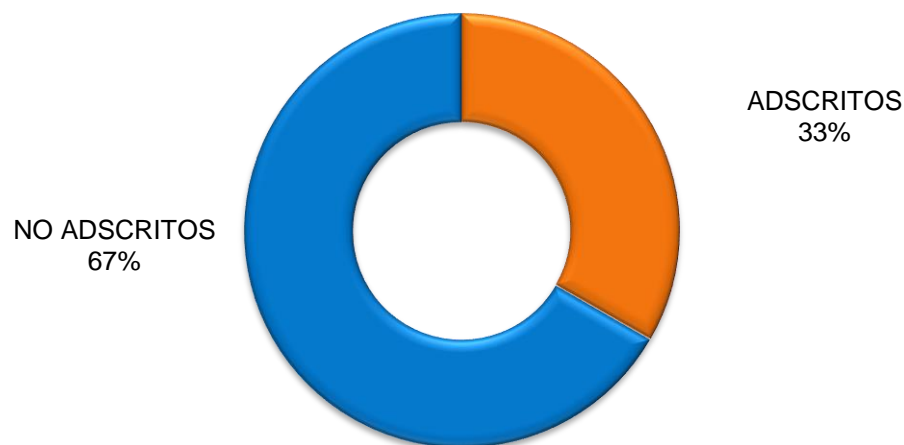
5. Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.

Además, la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el fin de fortalecer y dar cumplimiento a sus objetivos, establece como principales funciones las siguientes:

- a. Ejercer funciones orientadoras y de coordinación en la gestión de personas en el Estado.
- b. Implementar y administrar el Sistema de Alta Dirección Pública.
- c. Asesorar a autoridades de Gobierno y jefes de servicio en ámbitos de su competencia.
- d. Promover reformas en gestión de personas para mejorar la función pública.
- e. Promover buenas prácticas laborales en los servicios públicos.
- f. Administrar y desarrollar incentivos para impulsar la excelencia en la gestión.
- g. Monitorear el cumplimiento de instrucciones emanadas del Presidente/a de la República en ámbitos de la Gestión de Personas y del Sistema de Alta Dirección Pública.
- h. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios.
- i. Contribuir al mejoramiento de la educación pública a través de la selección de directivos comunales de educación y de directores de escuelas y liceos municipales.

Dentro de los objetivos planteados, en esta investigación se profundizará el objetivo que menciona al Sistema de Alta Dirección Pública, el que comenzó a regir el año 2004 con 417 cargos concursados. Al tercer trimestre del año 2015, la concursabilidad de dichos cargos asciende a 1.256 cargos los que se desglosan en 949 cargos de 115 servicios públicos del Gobierno Central, adscritos al SADP, y 307 cargos de 230 instituciones públicas que no están adscritas al Sistema de Alta Dirección Pública, pero que igualmente utilizan el sistema para selección de sus directivos. En la actualidad el SADP participa además de los procesos de selección en CODELCO, Tribunales tributarios, aduaneros y ambientales, Jefes de Departamentos de Educación Municipal, directores de escuelas y liceos, entre otros cargos. (Servicio Civil, 2015)

Gráfico N° 1: Servicios Públicos Adscritos a la Alta Dirección Pública



Fuente: Elaboración en base a datos DNSC

Además, la Dirección Nacional del Servicio Civil incorpora en su estructura el Consejo de Alta Dirección Pública el que está compuesto por el Director Nacional del Servicio Civil, quién preside dicho Consejo, y por 4 consejeros designados por el Presidente de la República, los que duran en su cargo 6 años y debiendo ser ratificados por el Senado, y

elegidos en duplas alternadas cada tres años. Lo anterior, con el objetivo de asesorar y guiar al Presidente de la República, Ministros y Jefes de Servicios en ejercicio, en aquellas materias que correspondan a la provisión de cargos de I° y II° nivel jerárquico de exclusiva confianza. El Consejo de Alta Dirección Pública debe velar por la imparcialidad y transparencia del proceso concursal, además de la no discriminación de los postulantes, garantizando además la completa confidencialidad del proceso (Servicio Civil, 2015). Lo anterior se ve reflejado en la Misión del Consejo de Alta Dirección Pública la cual es *conducir y regular, de forma coordinada con el Servicio Civil, los procesos de selección para cargos de Alta Dirección Pública* (Servicio Civil, 2015).

Este Consejo tiene diversas funciones las que son definidas por la Ley N° 19.882/2003, y entre las cuales se encuentran sus principales funciones (Servicio Civil, 2015) las que son:

- a) Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del Sistema.
- b) Resolver 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.
- c) Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe de servicio que se requiera proveer.
- d) Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio.
- e) Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico.
- f) Conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- g) Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema.

- h) Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- i) Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.

CAPÍTULO II. MARCO NORMATIVO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

2.1 Marco Normativo Vigente

El Sistema de Alta Dirección Pública Chileno se rige por la Ley N° 19.882/2003, la que establece en su Título IV las Normas generales y bases del Sistema, y a cuyas disposiciones legales estarán sujetos aquellos funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad competente que se indique, o en aquella unidad organizacional que corresponda (Biblioteca Congreso Nacional, 2015).

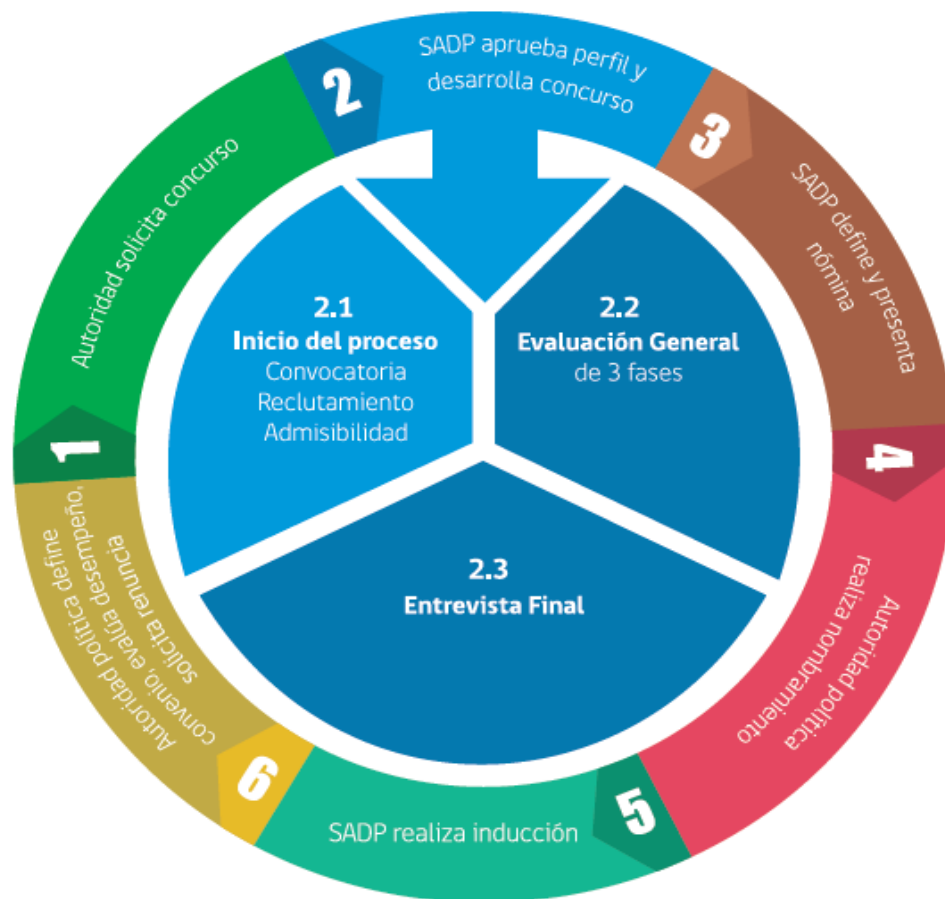
Esta Normativa establece además que aquellos servicios públicos que sean regidos por el Título II de la Ley N° 18.575 “*Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado*”, deben adscribirse al sistema de concurso público para los directivos de primer y segundo nivel jerárquico, quedando exentas de este los siguientes servicios (Biblioteca Congreso Nacional, 2015):

- Subsecretarías Ministeriales
- Presidencia de la República
- Servicio Electoral
- Consejo de Defensa del Estado
- Casa de Moneda de Chile
- Dirección de Seguridad Pública e Informaciones
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
- Comité de Inversiones Extranjeras
- Corporación de Fomento de la Producción
- Superintendencia de Valores y Seguros
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

- Servicio de Impuestos Internos
- Dirección de Presupuestos
- Gendarmería de Chile
- Servicio Nacional de Menores
- Dirección General de Obras Públicas
- Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
- Superintendencia de Seguridad Social
- Dirección del Trabajo
- Fondo Nacional de Salud
- Comisión Nacional de Energía
- Instituto Nacional de Deportes de Chile
- Servicio Nacional de la Mujer
- Instituto Nacional de la Juventud
- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
- Servicio Nacional del Adulto Mayor,
- Comisión Nacional del Medio Ambiente
- Dirección Nacional del Servicio Civil
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Instituciones de Educación Superior de carácter estatal

2.2 Proceso Concursal SADP

El Sistema de Alta Dirección Pública, para realizar un proceso concursal a los cargos de I° y II° nivel jerárquico Adscritos o No Adscritos al Sistema, realiza una serie de acciones las que se pueden dividir en 6 etapas del ciclo concursal, estas son:



Fuente: Dirección Nacional Servicio Civil.

Paso N° 1: La Autoridad que requiera completar la vacancia de un cargo de I° y II° nivel jerárquico solicita al Sistema de Alta Dirección Pública realizar el proceso concursal correspondiente.

Paso N° 2: El Sistema de Alta Dirección Pública, una vez aceptado el requerimiento, aprueba el perfil del postulante (el que contiene los requisitos mínimos que necesita el directivo del servicio correspondiente, como nivel de estudios mínimo, profesión afín al cargo, experiencia previa, entre otros) y desarrolla el concurso. Este último punto se desglosa en la convocatoria (la que se realiza a través del portal virtual del SADP y del Servicio Civil), reclutamiento (donde los interesados en el cargo vacante postulan, entregando los antecedentes solicitados en el perfil del postulante), admisibilidad (se revisan los antecedentes entregados y se evalúa si cumplen con los requisitos mínimos solicitados), evaluación general [la que se divide en 3 fases: Análisis Curricular, Evaluación Gerencial y Evaluación Psicolaboral y Referencias Laborales (Servicio Civil, 2015)] y la entrevista final (donde los postulantes son sometidos a una serie de preguntas para conocer más de sus intereses y motivaciones).

Paso N° 3: El SADP establece la nómina final y la presenta a la autoridad correspondiente.

Paso N° 4: La Autoridad política realiza el nombramiento del postulante seleccionado en el cargo vacante concursado.

Paso N° 5: El Sistema de Alta Dirección Pública realiza una inducción al seleccionado sobre el servicio y los lineamientos básicos que debe cumplir como directivo público.

Paso N° 6: La autoridad política firma el convenio final con el seleccionado, donde se establecen las metas y objetivos que debe cumplir este en un plazo de tiempo determinado. También evalúa el desempeño del directivo para verificar el estado del cumplimiento del convenio firmado y/o también puede solicitar su renuncia del cargo.

2.3 Desafíos del funcionario en el Cargo

El Sistema de Alta Dirección Pública, con el fin de lograr un mejoramiento continuo en los servicios que presta el Estado, establece diversos Objetivos y desafíos para cada Directivo Público una vez que este es seleccionado y nombrado en el cargo, todo esto a través del convenio que firma la autoridad política correspondiente y el nuevo directivo público. En el caso de los Directivos seleccionados para el I° nivel jerárquico, estas metas

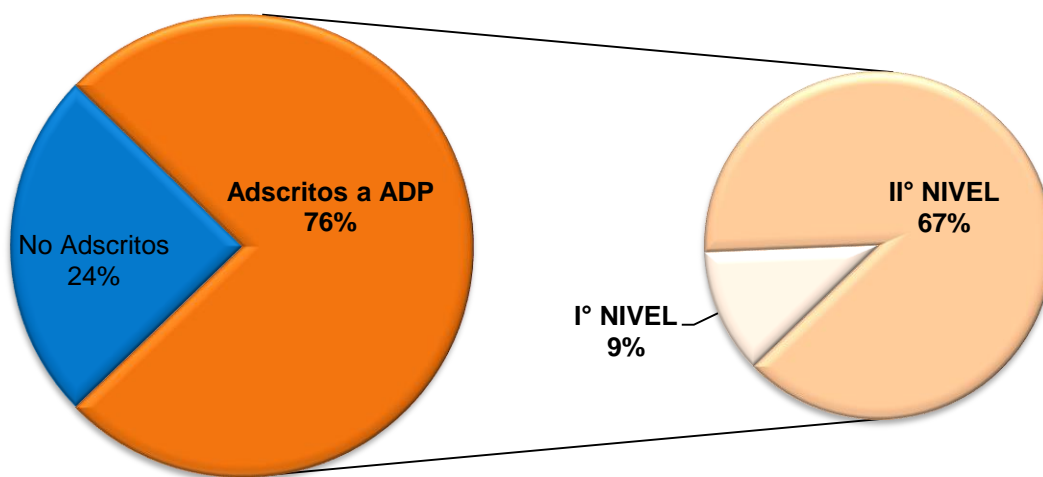
y objetivos definidos, están alineados con las estrategias definidas por el Presidente de la República y el Ministerio que corresponda, deben dar cuenta de las distintas políticas públicas relacionadas con su institución manteniendo siempre los lineamientos establecidos en el Presupuesto Anual de la Nación para el servicio, asegurando una correcta ejecución y administración de la institución.

En el caso de los Directivos Públicos de II° Nivel Jerárquico, las metas y desafíos que éste debe cumplir, deben estar basados en los lineamientos que el I° Nivel Jerárquico establece para el aseguramiento del buen funcionamiento de la institución a la que pertenece (Servicio Civil, 2015).

2.4 Cargos Adscritos a la Alta Dirección Pública

En Chile existe un total de 211 cargos de Primer Nivel de los cuales 110 cargos están suscritos a la Alta Dirección Pública. Respecto a los cargos de Segundo Nivel, de un total de 1.045 cargos, 839 están adscritos al sistema de ADP.

Gráfico N° 2: Cargos Públicos de I° y II° Nivel Jerárquico en el Sistema de Alta Dirección Pública, a junio 2015



Fuente: Elaboración en base a datos DNSC.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Planteamiento del Problema

¿Cuáles han sido los resultados de los Concursos Públicos del I° y II° nivel jerárquico a través del Sistema de Alta Dirección Pública, periodo 2007-2015?

3.2 Justificación del Problema

En Chile, producto de la promulgación de la Ley N° 19.882/2003 que tiene entre sus objetivos establecer un Sistema de elección de Altos Directivos Públicos para una serie de servicios u organismos públicos definidos por Ley (Cargos Adscritos) y para aquellos servicios que se someten voluntariamente al SADP (Cargos No Adscritos). Este proceso tiene un costo asociado a cada concurso, dependiendo del nivel jerárquico para el cual se está realizando el proceso, recursos que son definidos anualmente a través de la Ley de Presupuestos.

3.3. Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Analizar los resultados de los Concursos Públicos del I° y II° nivel jerárquico a través del Sistema de Alta Dirección Pública, periodo 2007-2015.

3.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Describir históricamente el Sistema de Alta Dirección Pública implementado en Chile en el año 2004.
- 2) Describir el Marco Normativo vigente sobre concursos públicos en Chile.

- 3) Identificar los servicios que participan en el Sistema de Alta Dirección Pública durante el periodo 2007-2015.
- 4) Identificar los cargos concursables en el Sistema de Alta Dirección Pública del primer y segundo nivel jerárquico, en el periodo 2007-2015.
- 5) Analizar los recursos destinados por la Ley de Presupuesto en los procesos de selección de altos directivos de los servicios públicos del país en el Primer y Segundo Nivel jerárquico del periodo 2007-2015.
- 6) Identificar las postulaciones a cargos concursables en el primer y segundo nivel jerárquico según género, en el periodo 2007-2015
- 7) Determinar la relación entre los recursos utilizados en los concursos públicos del segundo nivel jerárquico a través del SADP y la duración de los directivos en el cargo.

3.4. Definición del Enfoque y Alcance de la Investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, puesto que, “(...) implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 751).

El enfoque cualitativo, es utilizado cuando se contrasta lo señalado en la Ley N°19.882 *que Regula nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica*, con las publicaciones mensuales o trimestrales del Servicio Civil, mientras que. El enfoque cuantitativo, es utilizado cuando analizan los resultados de las publicaciones estadísticas que realiza la DNSC y la glosa presupuestaria correspondiente a concursos públicos a través de la Ley N° 19.882, en el Presupuesto de la Nación, en el periodo 2007-2015.

Esta investigación es de carácter descriptivo, puesto que, “(...) la finalidad es dar a conocer cómo y de qué forma se ha desarrollado un determinado fenómeno; esto a través de la medición y evaluación de los diferentes componentes del fenómeno a estudiar” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 102). Se analizan

los componentes establecidos en la Ley N°19.882 que *Regula nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica*, además de la duración que debe tener un directivo en el cargo.

Asimismo, se puede mencionar que es de carácter exploratorio, puesto que, busca “(...) examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 100). Cabe destacar que, el estudio que se ha realizado mediante la estadística informativa mensual se centra a nivel general en datos a nivel nacional segmentados actualmente en reportes estadísticos que genera el servicio.

3.5. Población

Para efectos de esta investigación, se entenderá por población, como “(...) el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones” (González, 2004, pág. 73).

En esta investigación la población corresponderá, a la totalidad de Servicios Adscritos y No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública que realizan el proceso concursal bajo este Sistema.

3.6. Recolección de Información

La recolección de información en este estudio, se efectuó a través de la revisión de los sitios web, del Servicio Civil, y sus subdivisiones como Sistema de Alta Dirección Pública y a través del banner “Gobierno Transparente”, donde se puede encontrar los gastos realizados por el servicio. Además se revisó el sitio web de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) para la obtención de las glosas presupuestarias históricas que corresponden a Concursos Públicos a través de la Ley N° 19.882/2003. Es importante mencionar que, el proceso de recolección de información se realizó entre el 12 de noviembre y el 05 de diciembre de 2015.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS CONCURSOS PÚBLICOS DE I° Y II° NIVEL JERÁRQUICO

A más de 11 años desde la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública, se han generado más de 2.650 concursos públicos para completar vacancias en cargos de I° y II° nivel jerárquico tanto en los servicios adscritos por Ley al SADP, como aquellos servicios no adscritos pero que voluntariamente someten a concursabilidad dichos cargos directivos. Además es importante mencionar que la Ley N° 19.882/2003 en su Título IV, Párrafo N° 4, Artículo N° 57; establece que un Directivo Público dura en su cargo 3 años, con posibilidad de renovar su permanencia por dos periodos más.

A lo largo de este análisis se presentarán diversas estadísticas reflejadas en gráficos que hacen referencia a los servicios públicos que participan en el SADP, sean Adscritos o No Adscritos; los Cargos Concursables en el Sistema; los cargos Adscritos por ministerios; los concursos realizados por el Sistema de Alta Dirección Pública; el presupuesto anual destinado a los concursos realizados bajo la Ley N° 19.882/2003; las postulaciones al Sistema según género; el tiempo de duración de los Directivos de II° nivel jerárquico en el cargo; y el análisis del presupuesto anual con el total de concursos realizados anualmente. Todo lo anterior enmarcado en el periodo 2007 – 2015.

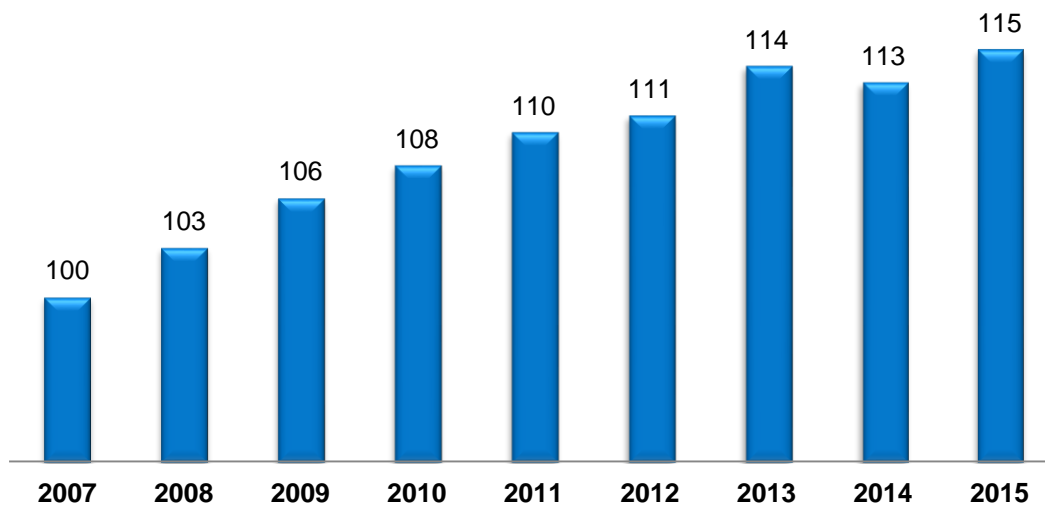
4.1 Análisis de los Servicios participantes en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

Para el siguiente análisis es importante mencionar que los gráficos que se presentan corresponden al periodo 2007-2015 y fueron elaborados en base a los datos obtenidos de los reportes estadísticos al mes de diciembre de cada año, y al mes de junio en el caso del periodo 2015, y consideran a los Servicios Adscritos y No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Estos datos fueron obtenidos de la Dirección Nacional del Servicio Civil a través de su página web institucional www.serviciocivil.gob.cl.

4.1.1 Servicios Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública

El Sistema de Alta Dirección Pública, año a año realiza una mayor cantidad de concursos, esto se debe principalmente al aumento en los servicios que se encuentran adscritos al Sistema. Tal como se aprecia en gráfico N° 3, se puede observar que hay un aumento sostenido de servicios adscritos que concursan por el Sistema de Alta Dirección Pública. En los periodos 2008, 2009 y 2013 este aumento fue de 3 servicios anual. En el año 2014 se resta del sistema un servicio que corresponde al Ministerio de Hacienda

Gráfico N° 3: Cantidad de Servicios Adscritos al SADP periodo 2007 - 2015



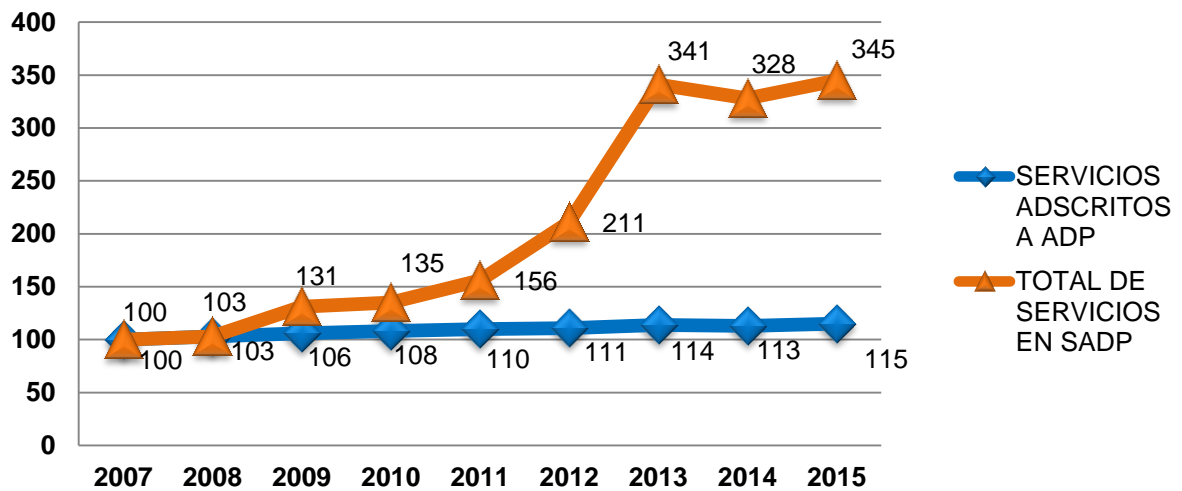
Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

En el gráfico N° 3 se observa además que después de un aumento lineal de los servicios que adscriben al Sistema, dicho aumento se ha ido manteniendo en el tiempo, debido a que principalmente se ha alcanzado la totalidad de servicios que deben concursar a través del SADP, según lo establece la Ley N° 19.882/2003.

El Sistema de Alta Dirección Pública ha vivido un aumento sustancial de los servicios públicos que concursan sus cargos de I° y II° Nivel Jerárquico siguiendo los lineamientos

que establece la Ley N° 19.882/2003. Pero el aumento sustancial no corresponde a los Servicios Adscritos al SADP, sino más bien a aquellos servicios que no están obligados por la Ley N° 19.882/2003 a concursar sus directivos públicos, como lo son los Tribunales Aduaneros, Servicio Electoral, Escuelas y Liceos Municipales, Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM), entre otros, los que amplían la brecha Servicios Adscritos o No Adscritos al Sistema, pero que concursan a través de éste.

Gráfico N° 4: Total de Servicios en el SADP y Servicios Adscritos por Ley periodo 2007 – 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

En el gráfico N° 4 se observa un aumento sustancial de los servicios que concursan cargos públicos de I° y II° nivel jerárquico, los que al año 2015 llegan a 345 servicios (Adscritos y No Adscritos) que participan del Sistema de Alta Dirección Pública. A pesar de este importante crecimiento, el aumento de los Servicios Adscritos al Sistema refleja un alza histórica de carácter horizontal, que en los periodos 2007 y 2008 componían el 100% de los servicios que concursaban a través del SADP y que tiene su punto de inflexión el año 2012, cuando alcanzó un 52,6% del total de servicios que concursan en el Sistema de Alta Dirección Pública; y que en el último periodo registrado, refleja una amplia brecha entre los Servicios Adscritos al Sistema y el total de servicios que

concurran a través del SADP la que alcanza un 33,3% del total de servicios que participan del Sistema, lo anterior debido al alto nivel de interés de los Servicios No Adscritos por adherirse al Sistema.

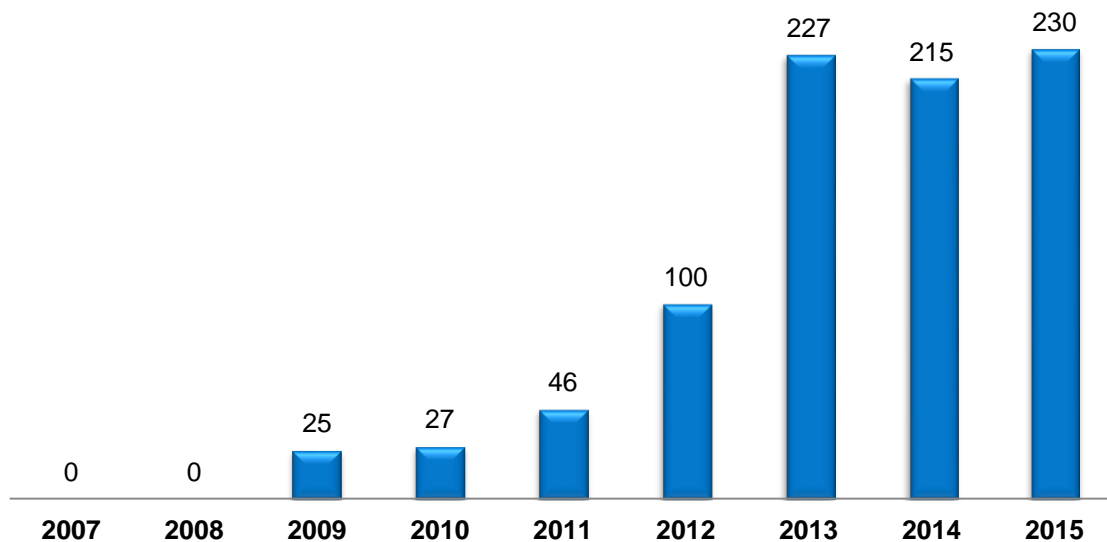
4.1.2 Servicios No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública

El Sistema de Alta Dirección Pública, a lo largo de su implementación ha visto un crecimiento sustancial y gran interés de los servicios públicos del país que no están obligados por Ley, a concursar sus Altos Directivos a través de este Sistema, fomentando así la meritocracia y la transparencia en quienes lideran dichos servicios. Es importante destacar que recién en el año 2009 se registran los primeros Servicios Públicos No Adscritos al Sistema y que concursan sus cargos de I° y II° nivel jerárquico a través del SADP.

Es relevante mencionar, que las cifras que a continuación se presentan reflejan la incorporación al Sistema de Alta Dirección Pública, de los concursos de los Directores de Liceos y Escuelas Municipales, y de los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM), al Sistema de forma paulatina, producto de la Reforma Educacional e implementación de la Ley N° 20.501/2011 de Calidad y Equidad de la Educación.

En el gráfico N° 5, se puede observar que respecto a los Servicios No Adscritos al SADP pero que sí se concursan en base a lo establecido por el Sistema, se aprecia un crecimiento considerable en el año 2013, con un aumento de más del 100% respecto al periodo anterior alcanzando a 227 servicios no adscritos, alza que se debe principalmente al aumento paulatino de los Jefes DAEM que se concursan en el Sistema producto de la implementación de la Ley N° 20.501/2011 de Calidad y Equidad de la Educación.

Gráfico N° 5: Servicios que se concursan y no están adscritos al SADP periodo 2007 – 2015

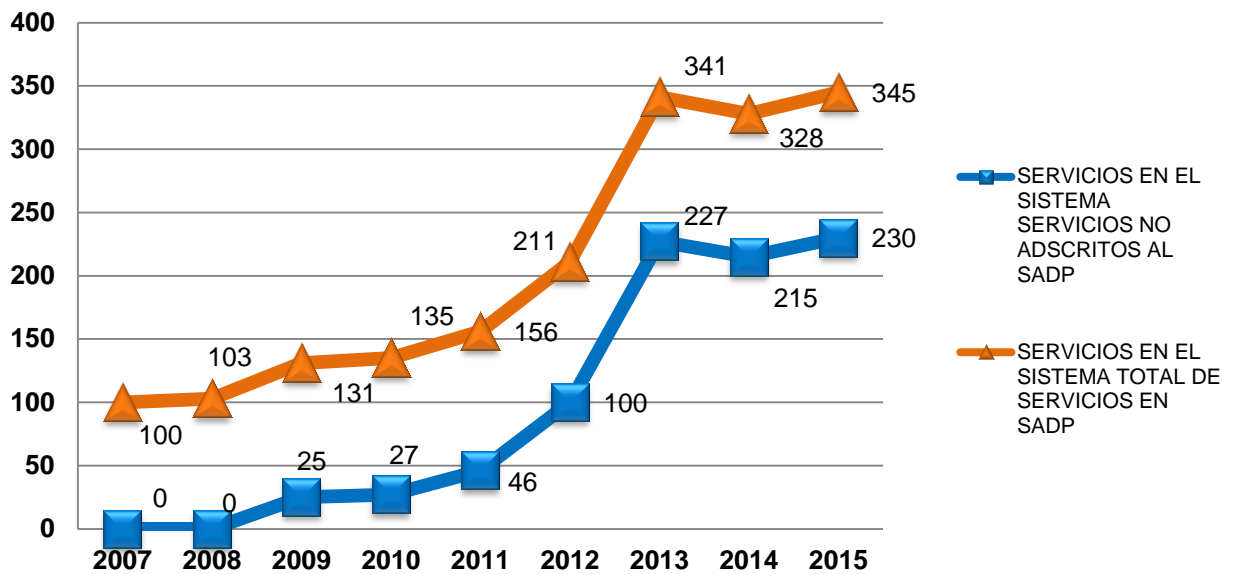


Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

Este crecimiento sostenido que ha tenido el Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, claramente se debe a la incorporación masiva de aquellos servicios que a pesar de no estar obligados por ley a concursar sus altos directivos públicos por medio del SADP, se basan de igual manera en los criterios y procesos que el Servicio Civil establece para la elección de un funcionario de I° y II° nivel jerárquico.

En el gráfico N°6 se observa claramente que el aumento de los Servicios No Adscritos al SADP, es similar al crecimiento del total de servicios que concursan a través del Sistema. Además, se aprecia la incorporación de estos de los Servicios No Adscritos al Sistema en el año 2009 representando un 22,1% del total de servicios que concursan bajo el SADP en dicho periodo, y un aumento considerable el año 2013, cuando de un total de 341 servicios que concursan en el Sistema, 227 corresponden a Servicios No Adscritos, lo que representa un total de 66,6% del total de Servicios en el Sistema de Alta Dirección Pública.

Gráfico N° 6: Total de Servicios en SADP y Servicios No Adscritos periodo 2007 – 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

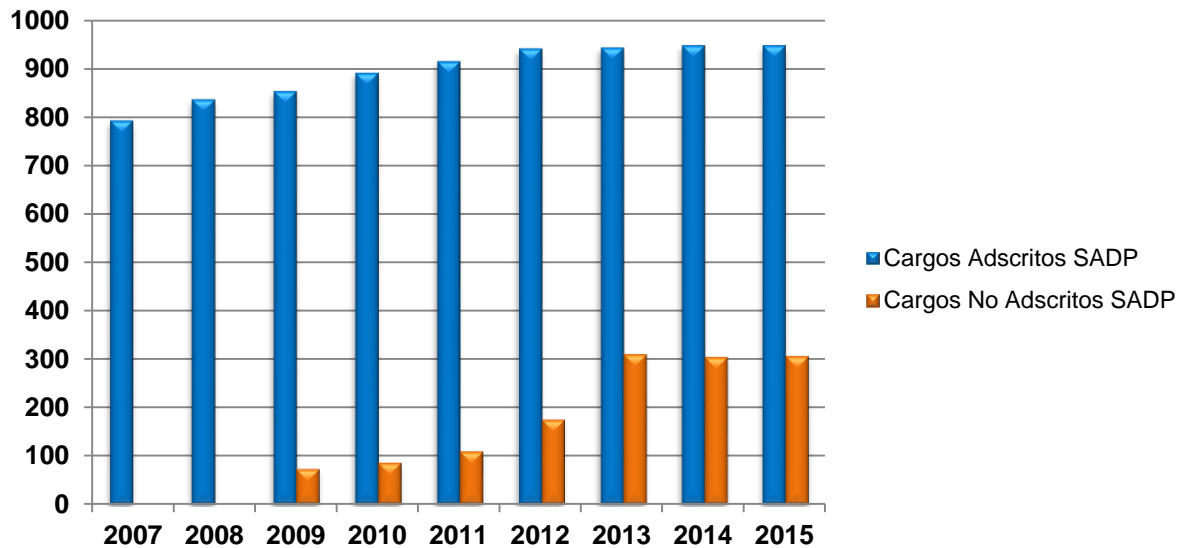
En el último periodo registrado que corresponde a junio del 2015, y según datos estadísticos de la Dirección Nacional del Servicio Civil, son 230 los Servicios No Adscritos que concursan a través del SADP, lo que corresponde a un 66,6% del total de servicios participantes del Sistema.

4.2. Análisis de los Cargos Concursables a través del Sistema de Alta Dirección Pública

El Sistema de Alta Dirección Pública, concursa aquellos cargos que pertenecen al I° y II° nivel jerárquico, según lo establece la Ley N° 19.882/2003.

Desde el año 2009, se incorporan al SADP, aquellos servicios que no siendo obligados por ley, concursan de igual forma sus Directivos Públicos, tal como se mencionó anteriormente. A continuación se analizan los cargos que se concursan bajo el Sistema, según datos obtenidos desde los reportes estadísticos de la Dirección Nacional del Servicio Civil, presentes en su web institucional.

Gráfico N° 7: Total de Cargos Concursables por SADP periodo 2007 - 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

El Sistema de Alta Dirección Pública se compone de cargos concursables tanto de Servicios Adscritos o No Adscritos al SADP, entre estos cargos se encuentran los Directores Nacionales de Servicios, Directores Regionales, Directores de Hospitales, Jefes DAEM, entre otros.

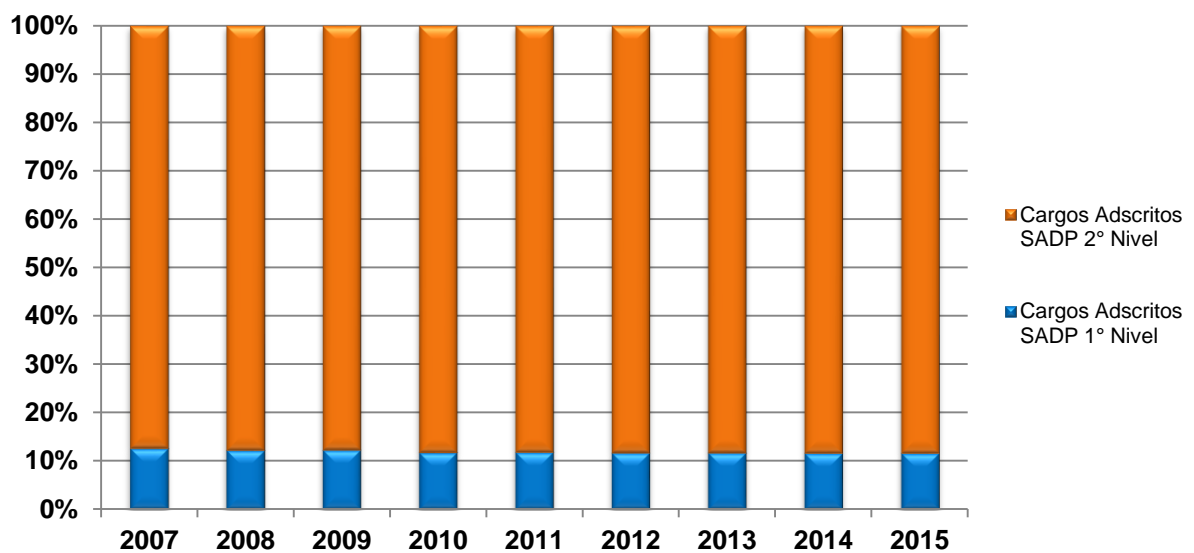
Como se aprecia en el gráfico N° 7, al año 2015 son 946 los cargos concursables de Servicios Adscritos al Sistema, y 307 los cargos de I° y II° nivel jerárquico de los Servicios No Adscritos pero que concursan a través del SADP.

4.2.1 Cargos concursables de Servicios Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública

La Ley N° 19.882/2003 establece una serie de servicios que están obligados a concursar los cargos de I° y II° nivel jerárquico a través del Sistema de Alta Dirección Pública

(SADP) los que corresponden principalmente a los Directores Nacionales y Directores Regionales de dichos servicios, entre otros. Para ambos casos la cantidad de cargos concursables bajo el SADP ha ido en aumento. A continuación se presentan el total de cargos de I° y II° nivel jerárquico de los Servicios Adscritos al Sistema.

Gráfico N° 8: Cargos de Servicios Adscritos concursados por SADP según nivel jerárquico, periodo 2007 - 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

En el gráfico N°8 se observa un bajo porcentaje de cargos del I° nivel jerárquico de Servicios Adscritos el que no supera el 15% a lo largo del periodo 2007 – 2015, esto ocurre principalmente porque corresponden a cargos de nivel nacional. Además respecto al total de Servicios Adscritos, sólo en el año 2007 se concursaron el 100% de los cargos de I° nivel jerárquico (100 servicios – 100 cargos).

En los periodos 2012 – 2015 el total de cargos de I° nivel, se estanca en 110 siendo que el total de Servicios Adscritos en esos periodos es de 111, 114, 113 y 115 respectivamente, por lo tanto no alcanza a cubrir el 100% de los cargos de I° nivel jerárquico de aquellos servicios públicos que concursan de forma obligatoria en el SADP.

En el caso de los cargos concursables que pertenecen al II° nivel jerárquico sucede todo lo contrario. El número de cargos que se concursan ha ido en aumento sustancial entre los periodos 2007 – 2013, pasando de un total de 693 cargos concursados a 834 cargos.

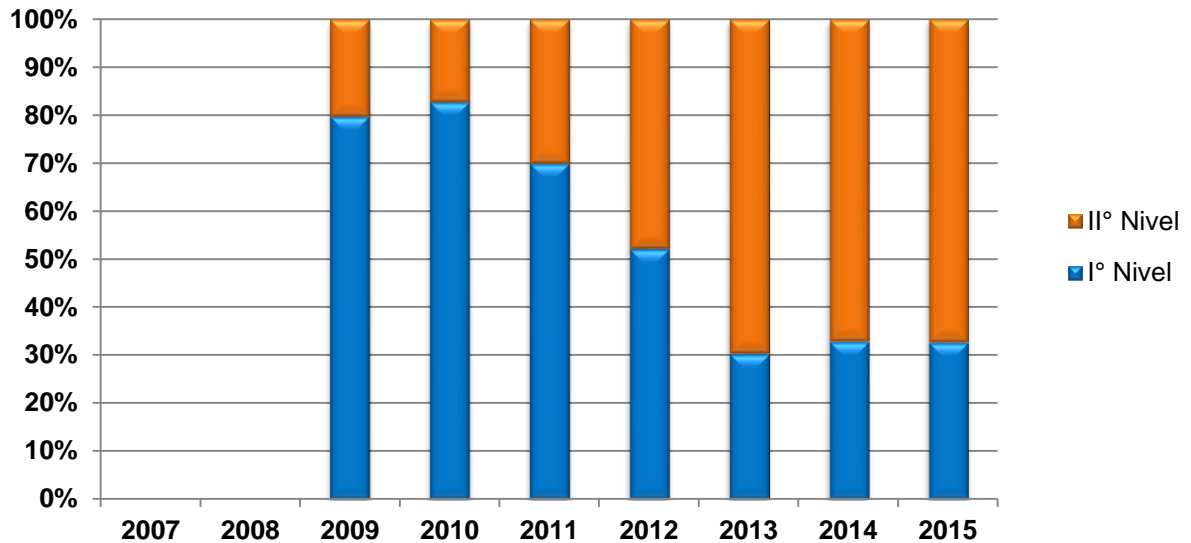
La cantidad de cargos en el Sistema aumentó independiente del número de Servicios Adscritos al Sistema, un ejemplo es el aumento de cargos de II° nivel jerárquico entre los periodos 2012-2014 donde el número de Servicios Adscritos en dicho periodo es de 110 servicios y el número de cargos concursables es de 832, 834 y 839 respectivamente. Sólo en el año 2015 se registra un estancamiento de los cargos que se concursan, estancamiento que se debe principalmente a que desde el año 2012 no aumentó el número de Servicios Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

4.2.2 Cargos Concursables de Servicios No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública

Así como la Ley N° 19.882/2003 obliga a una serie de servicios a concursar sus cargos de I° y II° nivel jerárquico a través del Sistema, también permite a aquellos que están exentos, poder realizar sus concursos de altos directivos a través del SADP, como por ejemplo, el cargo de Director Nacional, y Directores Regionales del Servicio Electoral, que a pesar de estar en el listado de servicios exentos por la Ley N° 18.575 “*Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado*”. Lo anterior ha permitido un aumento sustancial de los cargos concursables en el Sistema de Alta Dirección Pública.

A continuación, en el grafico N°9, se presenta el total de cargos de I° y II° nivel jerárquico de los Servicios No Adscritos al Sistema, que concursan a través del SADP.

Gráfico N° 9: Cargos de Servicios No Adscritos concursables por SADP según nivel jerárquico, periodo 2007 - 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los informes de la DNSC.

Al contrario de lo que sucede con los Servicios Adscritos al SADP en el gráfico N° 8, donde se observa un bajo porcentaje de cargos del I° nivel jerárquico, en el gráfico N° 9 se aprecia una mayor cantidad de cargos de dicho nivel jerárquico concursados dentro de los Servicios No Adscritos

En el periodo 2007 – 2008 no hay cargos concursables de Servicios No Adscritos, recién en el año 2009 por primera vez entran al Sistema los cargos de Servicios No Adscritos, de los cuales un 20,3% corresponde a cargos del II° nivel jerárquico, mientras que el 79,7% restante pertenece a cargos de I° nivel jerárquico.

En el año 2012, los cargos de Servicios No Adscritos se desagregan en un 52,3% para cargos de I° nivel jerárquico y un 47,3% para cargos del II° nivel jerárquico. Para el periodo 2014 – 2015 los cargos de I° y II° nivel jerárquico, del total de Servicios No Adscritos, bordean el 27% y 73% respectivamente.

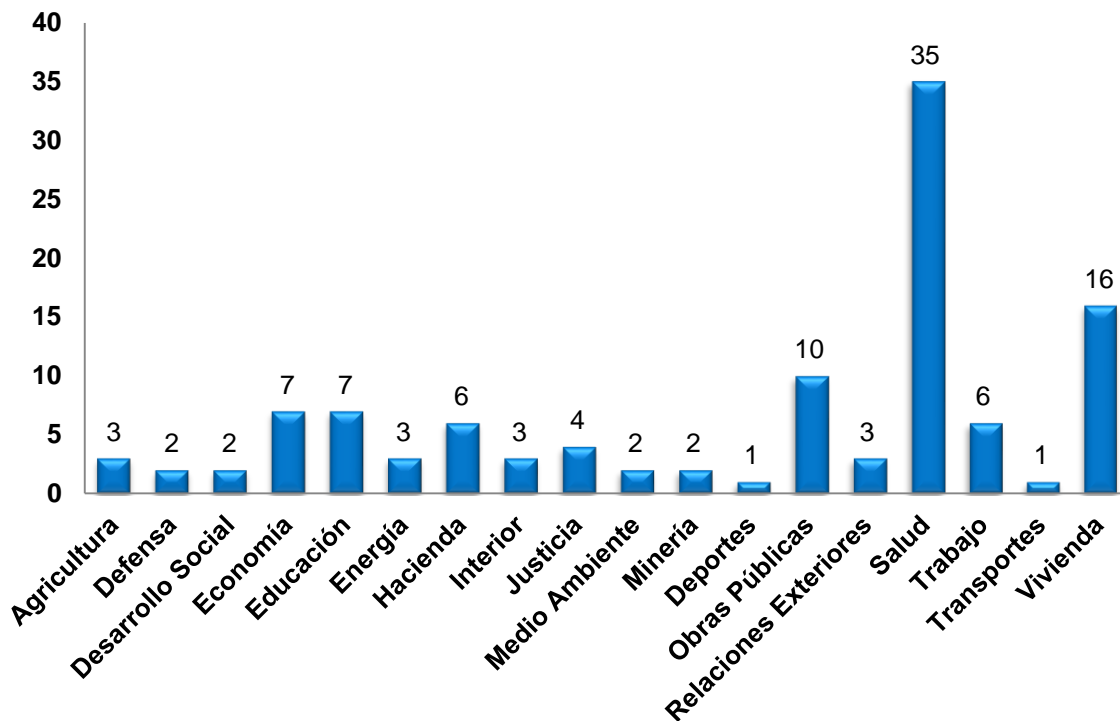
4.3 Análisis de Cargos Adscritos por Ministerios

La Alta Dirección Pública en Chile, ha ido sustancialmente en aumento dentro de los últimos 10 años. Esto producto de la profesionalización del Sector Público, de la búsqueda por una mayor Transparencia en el actuar de la Administración del Estado y también por la modernización que los servicios requieren día a día.

En los gráficos que se desplegarán a continuación se presentan los servicios del Nivel Central divididos por ministerios que concursan sus cargos en el Sistema de Alta Dirección Pública; los cargos concursables según ministerios; los cargos por ministerio según nivel jerárquico; y los cargos por ministerios que no están Adscritos al Sistema pero que de igual forman concursan bajo esta modalidad.

Todos estos datos corresponden al año 2015, y fueron obtenidos desde la Base de Datos de Servicios en el Sistema al año mencionado, la que se encuentra presente en la página web institucional de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

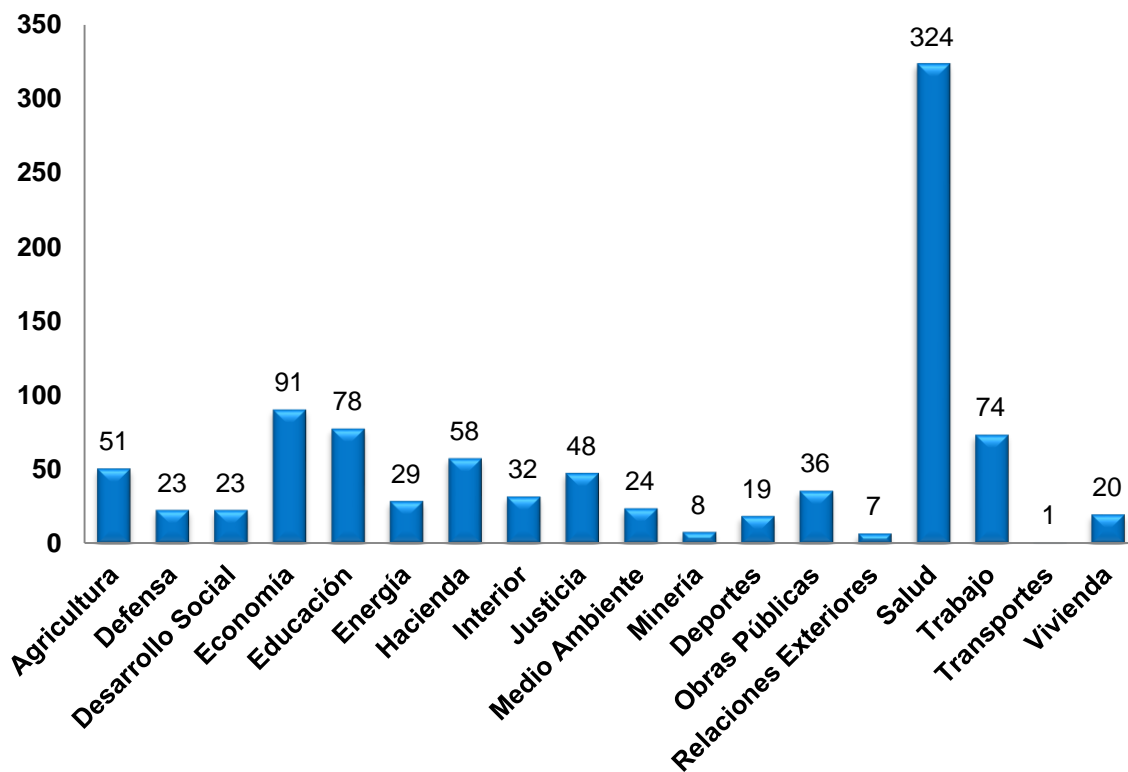
Gráfico N° 10: N° de Servicios del Nivel Central por Ministerio Adscritos al SADP, año 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el gráfico N° 10, se observa una amplia cantidad de servicios del nivel central pertenecientes al Ministerio de Salud, que se concursan según la Ley N° 19.882/2003, esto se debe a la gran cantidad de Servicios de Salud existentes en el país. A este ministerio le siguen los ministerios de Vivienda y Urbanismo con 16 servicios Adscritos al SADP, y Obras Públicas con 10 servicios Adscritos; quienes al igual que el Ministerio de Salud, tienen una mayor cantidad de servicios centrales en su orgánica y a lo largo del país.

Gráfico N° 11: Cargos de Alta Dirección Pública del Gobierno Central Adscritos al SADP, por Ministerio, año 2015

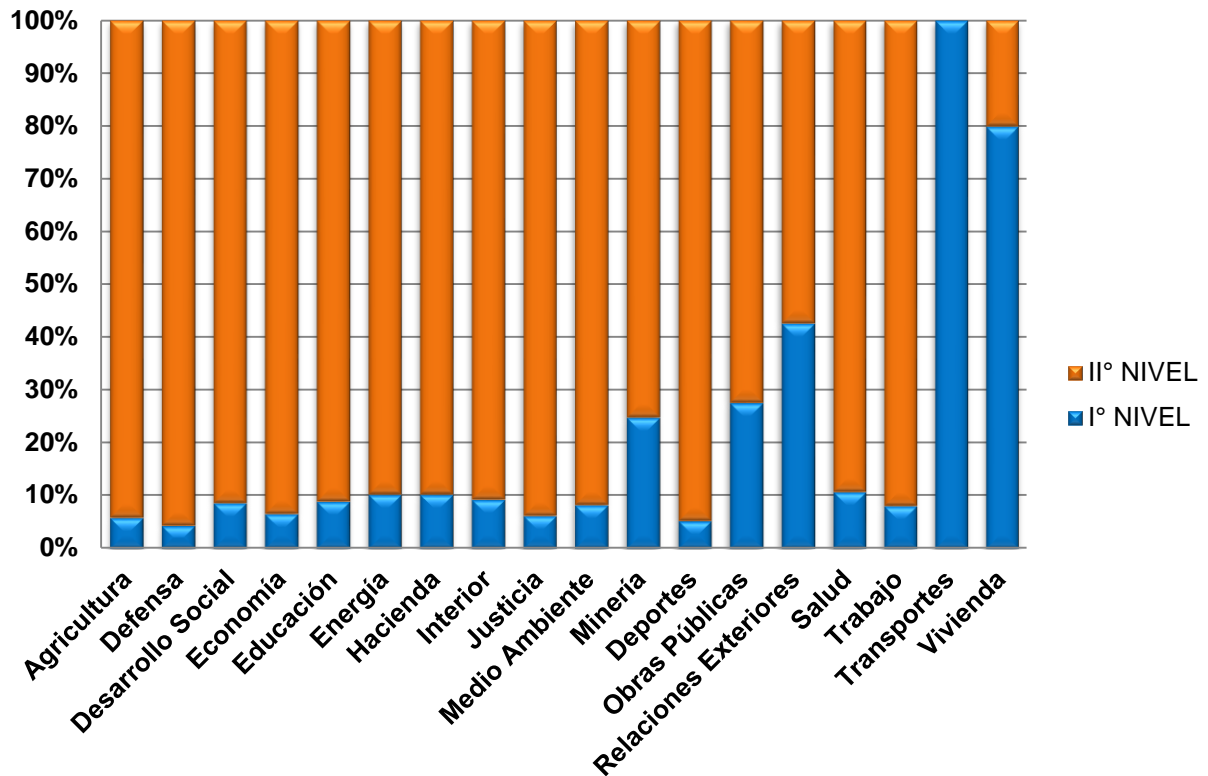


Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el gráfico N° 11 se observa al igual que el gráfico N° 10, una clara concursabilidad de cargos en el Ministerio de Salud, esto se debe a la gran cantidad de hospitales del país que concursan a sus directivos bajo el SADP. En este caso le preceden el Ministerio de Economía con 91 cargos concursables del Nivel Central, el Ministerio de Educación con 78 cargos, donde se incluyen a los Directores de Escuelas y Liceos Municipales y a los

Jefes de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) que se concursan gracias a la Reforma al Sistema Educacional producto de la Ley de Calidad y Equidad en la Educación del año 2011.

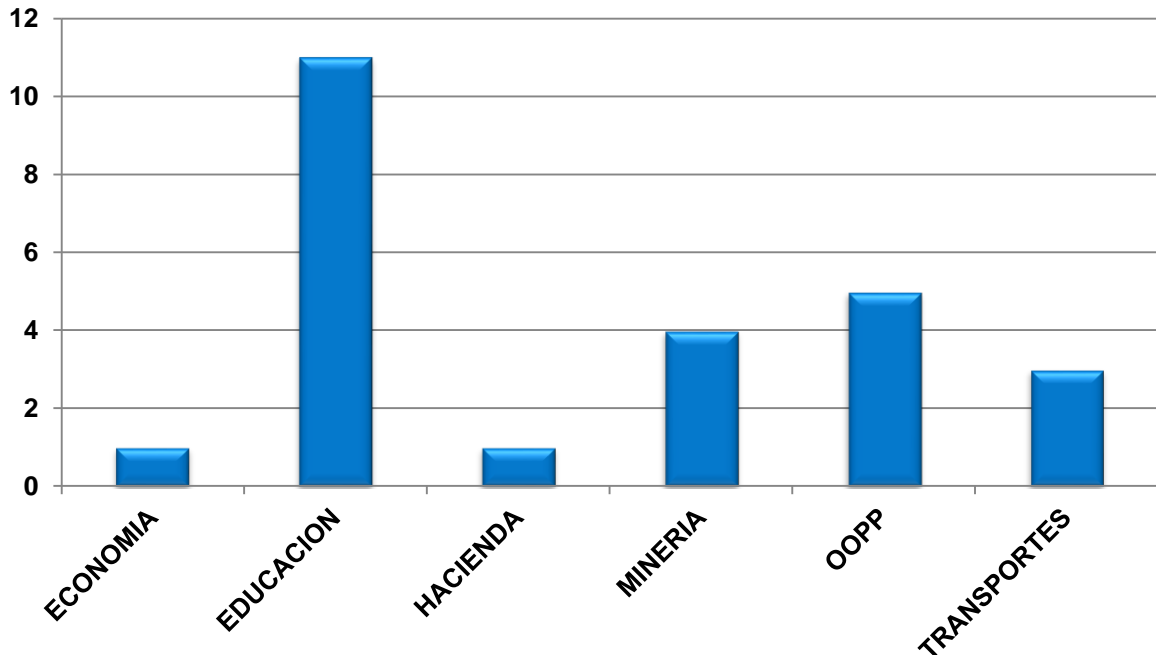
Gráfico N° 12: Cargos de Alta Dirección Pública del Gobierno Central, Adscritos al SADP, según Nivel Jerárquico, año 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el gráfico N° 12 se observa que los ministerios que concursan mayormente cargos del I° Nivel Jerárquico son el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones con un 100% (solo 1 cargo concursado) y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo con un 80% (16 cargos concursados). Distinto es el caso del Ministerio de Salud, donde de los 321 cargos concursados, casi un 90% corresponde a cargos del II° nivel jerárquico los que están compuestos en su mayoría por Directores y Subdirectores de Hospitales, y en el caso del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; de los 91 cargos que concursan en el Sistema, más del 90% son del II° nivel jerárquico los que corresponden principalmente a Directores Regionales de Servicios del Ministerio.

Gráfico N° 13: N° de Cargos de Servicios No Adscritos al Gobierno Central, pero que utilizan el SADP, por Ministerio año 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

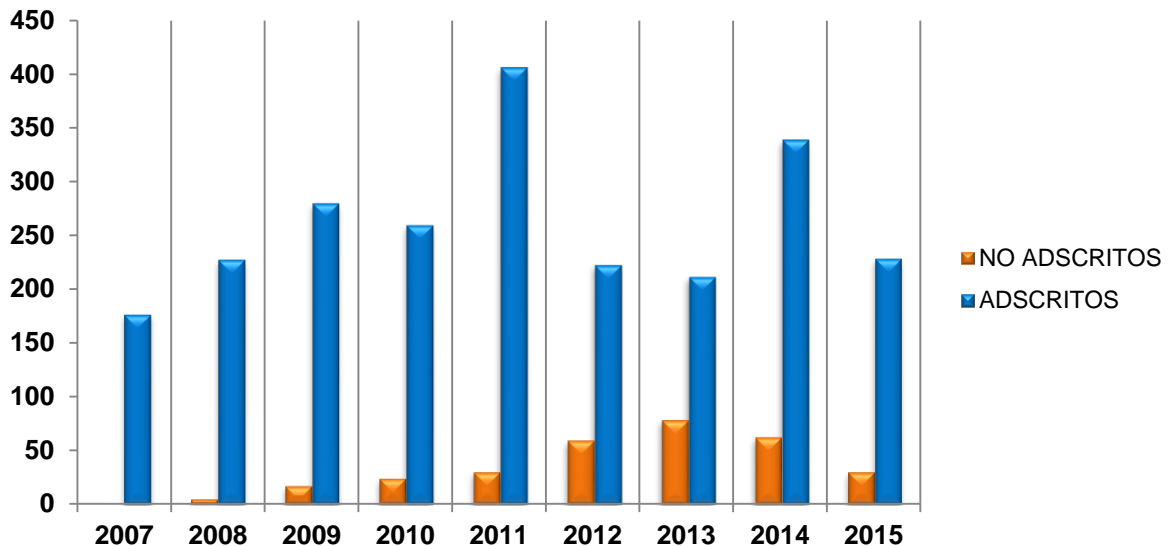
En el gráfico N°13, se aprecia que el Ministerio que más cargos concursa a través del Sistema de Alta Dirección Pública es el Ministerio de Educación, quien concursa a los consejeros de la Agencia de la Calidad de la Educación y del Consejo Nacional de Educación, dos servicios que a pesar de no estar obligados a concursar por el Sistema, lo hacen de igual forma. Lo siguen el Ministerio de Obras Públicas que concursa a 5 integrantes del panel técnico de la Subsecretaría de Obras Públicas.

4.4 Análisis de los concursos realizados por SADP periodo 2007-2015

A lo largo de la historia del Sistema de Alta Dirección Pública la cantidad de concursos realizados bajo el Sistema ha variado según distintos factores en cada servicio, tanto internos como externos, que obligan al respectivo servicio a realizar un nuevo concurso para suplir la vacante que pueda existir en el I° y/o II° nivel jerárquico. A continuación se detalla por año, según el periodo analizado, la cantidad de concursos públicos realizados

en los Servicios Adscritos y No Adscritos que concursan los niveles jerárquicos mencionados anteriormente, utilizando el proceso concursal que define la Ley N°19.882 del año 2003.

Gráfico N° 14: Concursos Realizados por el SADP periodo 2007 - 2015



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los reportes estadísticos de la DNSC.

En el gráfico N° 14 se puede observar en primera parte un aumento relativo de los concursos en Servicios Adscritos al Sistema en el periodo 2007 – 2011. Dicho aumento en el año 2010 sufre un estancamiento, el que se debe principalmente al cambio de coalición gobernante, sin embargo esta alza sostenida se recupera y registra además la mayor cantidad de concursos de altos directivos públicos el año 2011, año en el cual se realizaron 406 concursos para I° y II° nivel jerárquico, lo anterior producto de que al cambiar el gobierno, cambian también aquellos cargos de confianza que en este caso a pesar de ser concursados, pueden ser removidos del cargo.

Dicha cantidad de concursos, significa una renovación de cargos masiva para la parte directiva en la Administración Pública, y en muchos casos un cambio que nace producto de diferencias políticas entre quién asume el gobierno y quién está ocupando el cargo directivo, dejando de lado el factor de profesionalización en la dirección pública, el que muchas veces no es considerado para aquellos cargos de I° y II° Nivel Jerárquico

concurados por el SADP, pero que sin embargo está entre los requisitos concursales están el tener una profesión y experiencia profesional mínima de 5 años.

Lo mencionado anteriormente, se repite en el año 2014, cuando después de un número de concursos relativamente estático, nuevamente hay un cambio de coalición gobernante, en este caso con el segundo periodo presidencial de S.E. Michelle Bachelet Jeria, quién tiene dentro de sus facultades las de nombrar y/o remover los cargos de exclusiva confianza, como lo son los Directores Nacionales de Servicios (I° Nivel Jerárquico) y los Directores Regionales (II° Nivel Jerárquico) lo que significa la convocatoria y ejecución de 339 concursos públicos para Servicios Adscritos al SADP, 127 concursos más que en el año 2013.

En el caso de los Servicios No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, pero que concursan sus cargos de I° y II° nivel jerárquico bajo esta modalidad, el aumento ha sido relativamente sostenido a lo largo de los periodos analizados hasta el año 2013, ya que en los años 2014 – 2015 la cantidad de concursos realizados disminuye, realizándose en el año 2015, 36 concursos para proveer a directivos en los Servicios No Adscritos al SADP. Este aumento sostenido, no se debe a un cambio de coalición gobernante ni el 2010 ni 2014, sino que es producto de que los Servicios Públicos No Adscritos que concursan en el Sistema, son principalmente municipalidades, las que no dependen del Poder Ejecutivo y que eligen principalmente a los Directores de Escuelas y Liceos municipales, y a los Jefes de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM).

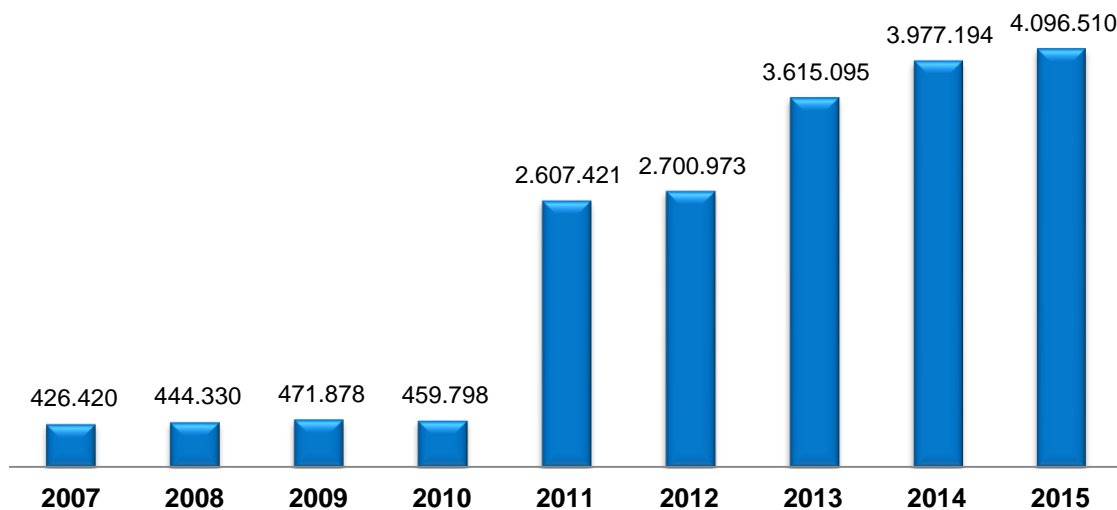
4.5 Análisis del Presupuesto Anual de la Nación destinado a Concursos Públicos realizados bajo la Ley N° 19.882/2003

La Ley de Presupuestos anualmente considera en la Partida 08 “Ministerio de Hacienda”, Capítulo 15 “Dirección Nacional del Servicio Civil”, Programa 01 “Dirección Nacional del Servicio Civil”, Glosa N°5 b), todos los gastos para el proceso concursal que se requieran según la Ley N° 19.882/2003. Esta glosa establece que: *“Con cargo a estos recursos se podrán efectuar gastos de traslado, alimentación y permanencia tanto de candidatos como de Consejeros o sus representantes, para efectos de dar cumplimiento a los*

principios de igualdad y no discriminación, aplicables en los procesos de selección de cargos, conforme a la Ley N° 19.882¹.

A continuación se presentan los recursos destinados en la glosa mencionada anteriormente, entre los periodos 2007 al 2015, en miles de pesos.

Gráfico N° 15: Glosa Presupuestaria Gastos Concursos por Ley N°19.882, periodos 2007 al 2015, en miles de pesos.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de las leyes de Presupuesto de la Nación, en página web DIPRES.

En el gráfico N° 15 se observa un alza presupuestaria constante entre los periodos 2007 – 2009, que fluctúa entre el 5,2%. Sin embargo y después de una leve disminución el año 2010 de -2,56 puntos porcentuales, se aprecia una fuerte alza en los recursos destinados para los concursos de altos directivos públicos en el presupuesto para el año 2011, respecto a los presupuestos de años anteriores.

Esta alza significativa corresponde a un 467,08% y se debe a distintos factores, como por ejemplo, el cambio de coalición gobernante el 2010, provocó la renovación de la mayor parte de los funcionarios de I° y II° nivel jerárquico en la administración estatal. Otro de los factores importantes a considerar es la *Ley N°20.501/2011 de Calidad y Equidad de la*

¹ Entre los años 2007 al 2013, con excepción del 2008, el número de la Glosa Presupuestaria correspondía al N° 4 b), y en los Presupuestos 2014, 2015, corresponden a la Glosa N° 5 b).

Educación la que fue aprobada en febrero del 2011, y que considera el concurso de los Directores de Escuelas y Liceos Municipales y de los Jefes de los Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), ambos de forma progresiva.

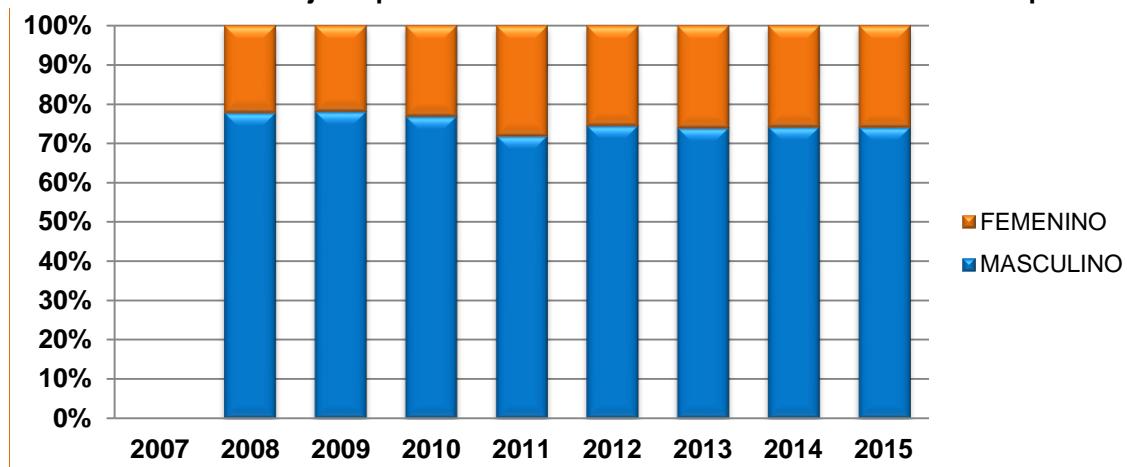
La segunda mayor alza post cambio de gobierno, corresponde al presupuesto año 2013 la que fue de un 33,84% y se debe principalmente a que se duplican los concursos de cargos de directores publicados para el 2013, respecto a la Ley N° 20.501/2011.

En el presupuesto para el año 2015, que corresponde al primer presupuesto realizado bajo el segundo mandato de Michelle Bachelet, se observa un leve aumento de un 3% respecto al presupuesto anterior, disminuyendo respecto a los aumentos porcentuales de los periodos precedentes.

4.6 Análisis de postulaciones en el Sistema de Alta Dirección Pública por género.

El Sistema de Alta Dirección Pública ha aumentado linealmente la participación de mujeres en los concursos públicos que el sistema realiza, sin embargo, la participación femenina apenas sobrepasa al 25% del total de postulantes a cargos directivos de I° y II° nivel jerárquico, por lo que sin duda, aún falta integrar más a la mujer a los altos cargos públicos no sólo a nivel concursal, sino que siendo seleccionadas para dirigir alguno de los servicios públicos presentes en el SADP.

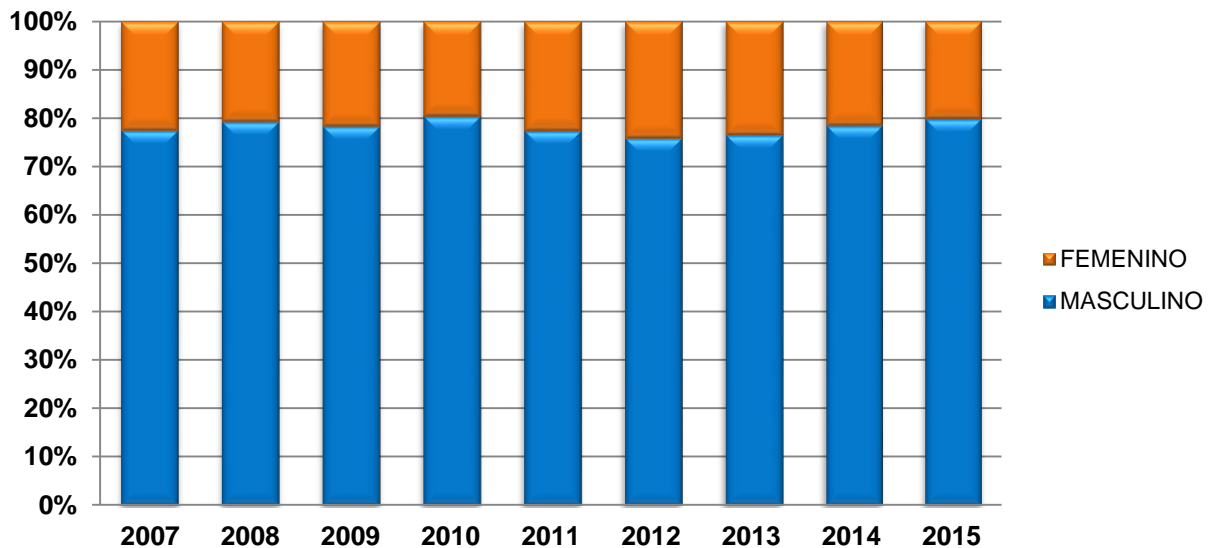
Gráfico N° 16: Porcentaje de postulaciones al Sistema de Alta Dirección Pública por Género



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los reportes estadísticos de la DNSC.

En el gráfico N° 16 se puede observar un aumento lineal de postulaciones femeninas al Sistema de Alta Dirección Pública, ya sea para Cargos Adscritos o No Adscritos que se concursan bajo esta modalidad. Es importante destacar que hay un aumento sustancial el año 2011 donde un 27,97% del total de postulantes a cargos concursados por el SADP, corresponde a personas del sexo femenino. Esto se debió principalmente al cambio de coalición de gobierno, cuando asume el Ex Presidente Sebastián Piñera Echeñique, quién como compromiso de campaña, compromete el aumento de la participación de la mujer en la Administración del Estado en el marco de la equidad de género, lo que motiva a éstas a postular a cargos concursados en el Sistema.

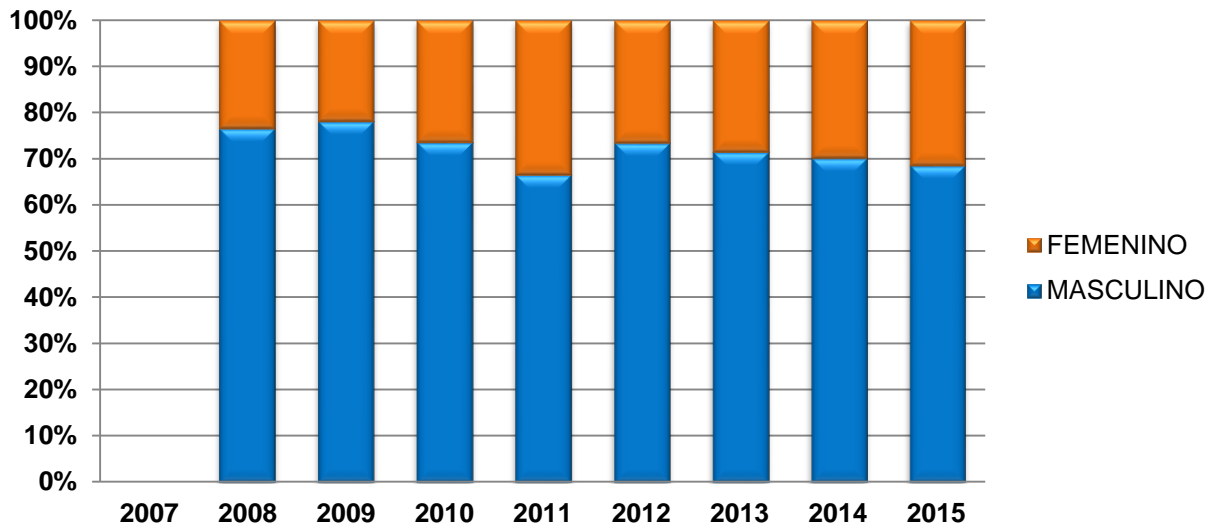
Gráfico N° 17: Porcentaje de postulaciones a Cargos Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por Género.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los reportes estadísticos de la DNSC.

En el gráfico N° 17 se observa una leve disminución progresiva de postulaciones del género femenino a Cargos Adscritos en el SADP, la que repunta el año 2011 en 2,92 puntos porcentuales, y se mantiene sobre el 23% hasta el año 2013, ya que en el año 2014, se produce una baja, la que tiene como origen el cambio de gobierno y una mayor cantidad de personas del género masculino que postulan a los cargos de I° y II° nivel jerárquico.

Gráfico N° 18: Porcentaje de postulaciones a cargos No Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por Género



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los reportes estadísticos de la DNSC.

En el gráfico N° 18 sucede todo lo contrario al gráfico N° 17, ya que se observa un aumento progresivo en el interés y postulación femenina a cargos públicos, pero que no están Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública. Es importante destacar, que entre los Servicios No Adscritos se encuentran los Directores Regionales de Hospitales, Directores de Escuelas y Liceos Municipales y Jefes DAEM, a los cuales postulan mayoritariamente mujeres. El mayor porcentaje de postulación del género femenino, se registra el año 2011, con un 33,44%

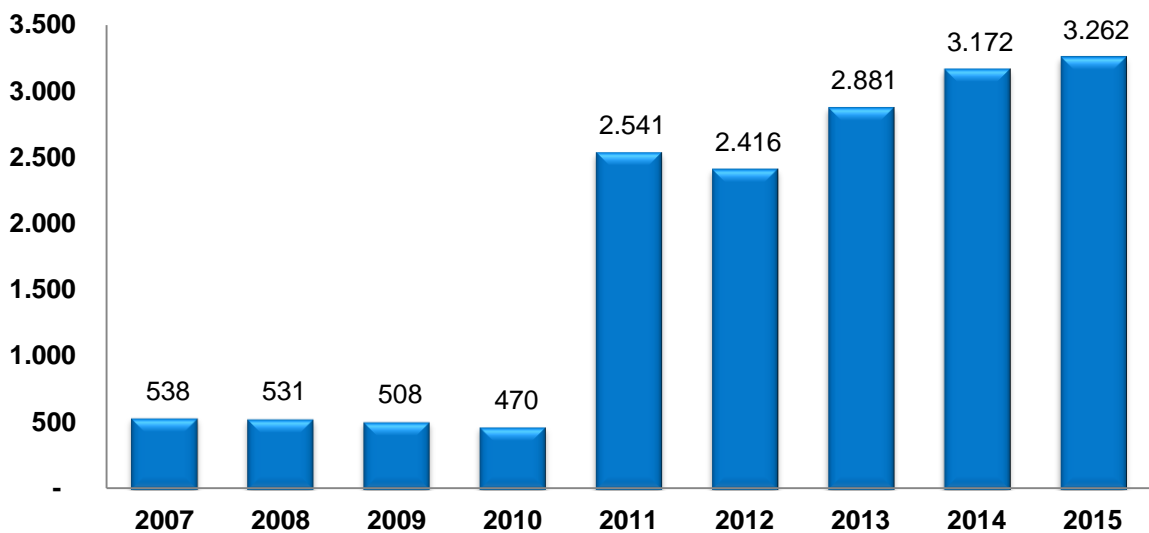
4.7 Análisis del Presupuesto Anual destinado y total de concursos realizados anualmente.

Anualmente se realiza la Ley de Presupuesto para el Sector Público, la que considera entre otras cosas, la glosa presupuestaria para gastos en concursos públicos realizados bajo la Ley N° 19.882/2003 que concursa a los cargos de I° y II° nivel jerárquico. Dicho presupuesto se relaciona directamente con la cantidad de concursos que realiza el

Sistema de forma anual, y que consideran todos aquellos gastos que están involucrados en el proceso concursal.

Para este análisis se utilizan los datos ya entregados en el análisis de los concursos realizados por SADP periodo 2007-2015 y en el análisis del Presupuesto Anual de la Nación destinado a Concursos Públicos realizados bajo la Ley N° 19.882/2003 (Ver Gráficos N° 14 y N° 15 respectivamente) dando como resultado la relación concursos realizados – presupuesto anual, para el periodo 2007-2015 que se presenta a continuación.

Gráfico N° 19: Costo promedio por concurso a través del SADP periodo 2007 – 2015 en miles de pesos



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de la DNSC y DIPRES.

Tal como se aprecia en el gráfico N° 19 el costo promedio por concurso realizado entre el periodo 2007 y 2010 bordea los M\$511. Sin embargo se presenta un alza del más del 540% en el año 2011, llegando a los M\$2.541 en dicho año. Esto principalmente por el aumento en la glosa presupuestaria para los concursos realizados por el SADP en el Presupuesto de la Nación año 2011, que pasó de M\$459.798 en el presupuesto año 2010

a M\$2.607.421 en el presupuesto año 2011 y en los cuales se realizó un total de 284 y 436 concursos respectivamente.

En el periodo 2012 – 2013, el alza en la glosa presupuestaria fue mayor que la del periodo anterior, no así el número de concursos realizados los que no superaron los 290 concursos para I° y II° nivel jerárquico por año, destinándose así M\$2.881 en promedio por concurso al año 2013. En el año 2014 el total de concursos realizados fue de 401 cargos mientras que el presupuesto destinado fue de M\$3.977.194, por lo que los recursos destinados a cada concurso es de M\$3.172 en promedio.

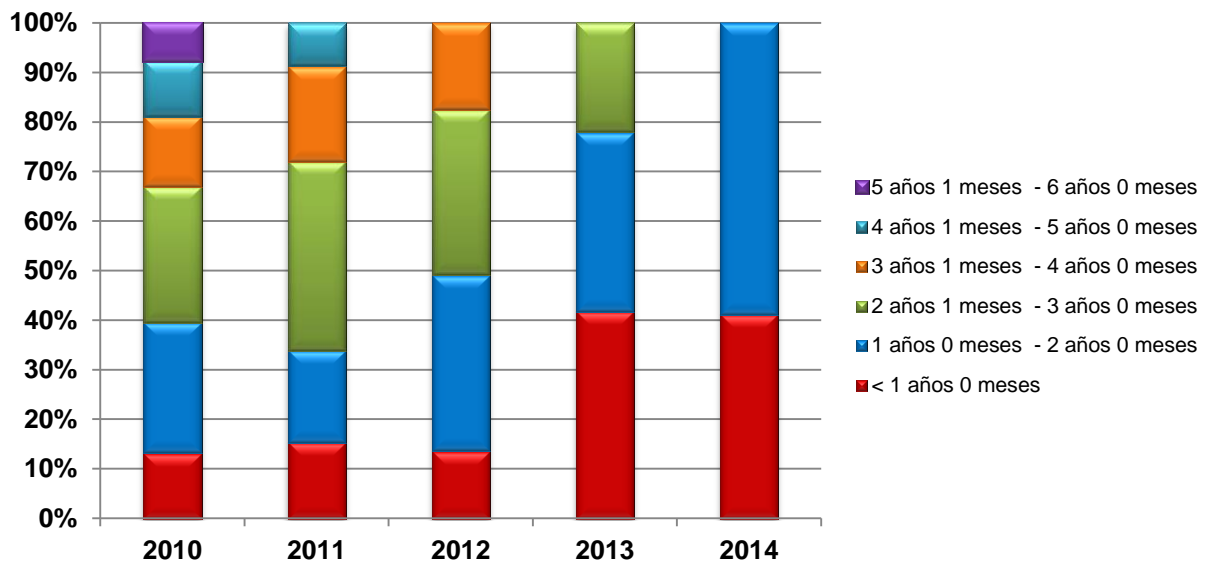
En el caso del año 2015, el presupuesto destinado para dicho periodo presentó una variación porcentual de un 3%, superando así los cuatro mil millones de pesos. En el caso de los concursos públicos realizados, estos presentaron una considerable baja respecto al año 2014, ya que se realizaron 30 concursos para Servicios No Adscritos al Sistema (un 51,6% menos) y en el caso de los concursos para los cargos de Servicios Adscritos al Sistema se realizaron 229 lo que equivale a un 32,4% menos respecto al periodo 2014 llegando a un costo promedio para el año 2015 de M\$3.262 por concurso realizado.

4.8 Análisis del Tiempo de Duración de los Directivos elegidos por SADP en el Cargo para el II° Nivel Jerárquico

Para este análisis es importante mencionar que se solicitó al Servicio Civil a través del Sistema de Solicitud de Información por Ley de Transparencia el listado histórico de los cargos de I° y II° Nivel Jerárquico que se concursan a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), sólo llegando por parte del servicio, la Base de Datos con los Directivos del II° nivel jerárquico nombrados en su cargo entre el periodo 2010 – 2014, el que será utilizado para este análisis.

En el gráfico N° 20 se observa que de los nombramientos realizados en el año 2010, un 13,2% duró en el cargo menos de un año, un 26,4 % entre un año y 2 años, un 27,4% entre 2 años y 3 años, un 33% entre 3 años o más incluidos quienes aún se encuentran ejerciendo sus cargos.

Gráfico N° 20: Tiempo en Ejercicio en el cargo del II° nivel jerárquico, por año de nombramiento periodo 2010 - 2014



Fuente: Elaboración Propia.

Para el año 2011, 97 directivos nombrados se mantuvieron entre 2 años a 3 años en cargo, lo que corresponde a un 38,2% del total de funcionarios nombrados en dicho año, y un 15% del total solo se mantuvo en el cargo por un periodo menor a un año en el servicio. El año 2012 un 50,9% de los contratados en dicho año dura en el cargo 3 años o más, e incluso pueden estar en el cargo a la fecha de esta investigación. El porcentaje restante se divide en un 13,6% de directivos que se mantienen por menos de un año en el cargo y un 35,5% para aquellos que duran entre uno a dos años en sus nombramientos.

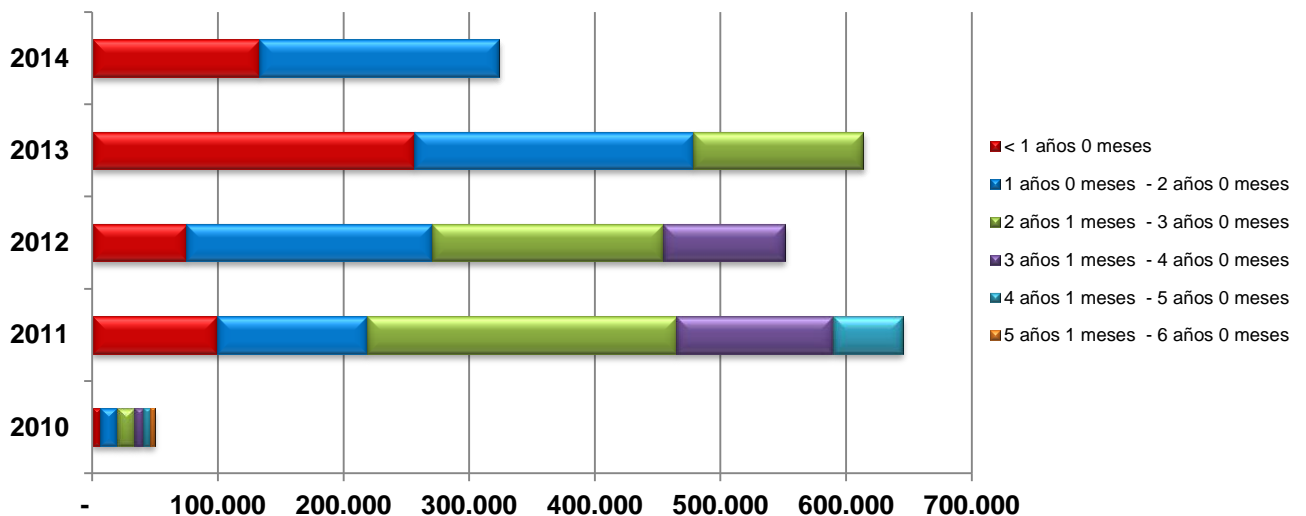
En el 2013, del total de nombramientos, 89 funcionarios solo se mantienen en el cargo por un periodo menor a un año, lo que corresponde a un 41% del total de funcionarios contratados en el 2013, y 77 funcionarios que corresponden a un 36,2% del total se mantiene en el cargo por uno a dos años.

Por último en el año 2014, del total de nombramientos un 41,2% dura menos de un año en el cargo, y el porcentaje restante entre 1 año o más, éste último incluye a quienes fueron nombrados y aún se encuentran vigentes en sus cargos al momento de realizar esta investigación.

4.8.1 Análisis del tiempo en ejercicio y el costo por concurso periodo 2010 – 2014

Para este análisis se utilizaran los gráficos N° 19, sobre *costo promedio por concurso a través del SADP periodo 2007 – 2015 en miles de pesos* y el gráfico N° 20 sobre el *Tiempo en Ejercicio en el cargo del II° nivel jerárquico, por año de nombramiento periodo 2010 – 2014*.

Gráfico N° 21: Recursos utilizados para concursos del II° nivel jerárquico, separados por duración de los nombramientos realizados en el cargo periodo 2010 - 2014



Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se refleja en el gráfico N° 21, en el cual se “enlazan las variables mencionadas” se puede apreciar que para el año 2010, cuyo costo promedio por concurso es de M\$470 se utilizó un total de M\$6.580 para realizar concursos de funcionarios que duraron menos de un año en sus cargos, M\$13.160 en concursos de funcionarios que duraron entre 1 a 2 años en el cargo, y M\$30.080 en concursos de funcionarios que duraron entre 2 años o más.

En el año 2011 del total de concursos realizados para el II° nivel jerárquico, se utilizaron M\$99.099 para concursos de quienes posteriormente, duraron un año o menos ejerciendo sus funciones, y en el 2012 se utilizaron M\$74.896 para el mismo caso. Respecto a los

concursos de quienes se mantuvieron en el cargo entre un año a dos años, se utilizaron en procesos concursales M\$119.427 en el 2011 y M\$195.696 en el año 2012.

El año 2013 refleja el mayor gasto en quienes duran menos de un año en el cargo, siendo que por ley este debiese durar 3 años con posibilidad de nombramiento por 2 periodos más y donde se utilizaron más de M\$256.000 para estos casos.

4.9 Análisis del motivo de la desvinculación en el cargo para el II° nivel jerárquico periodo 2010 – 2014

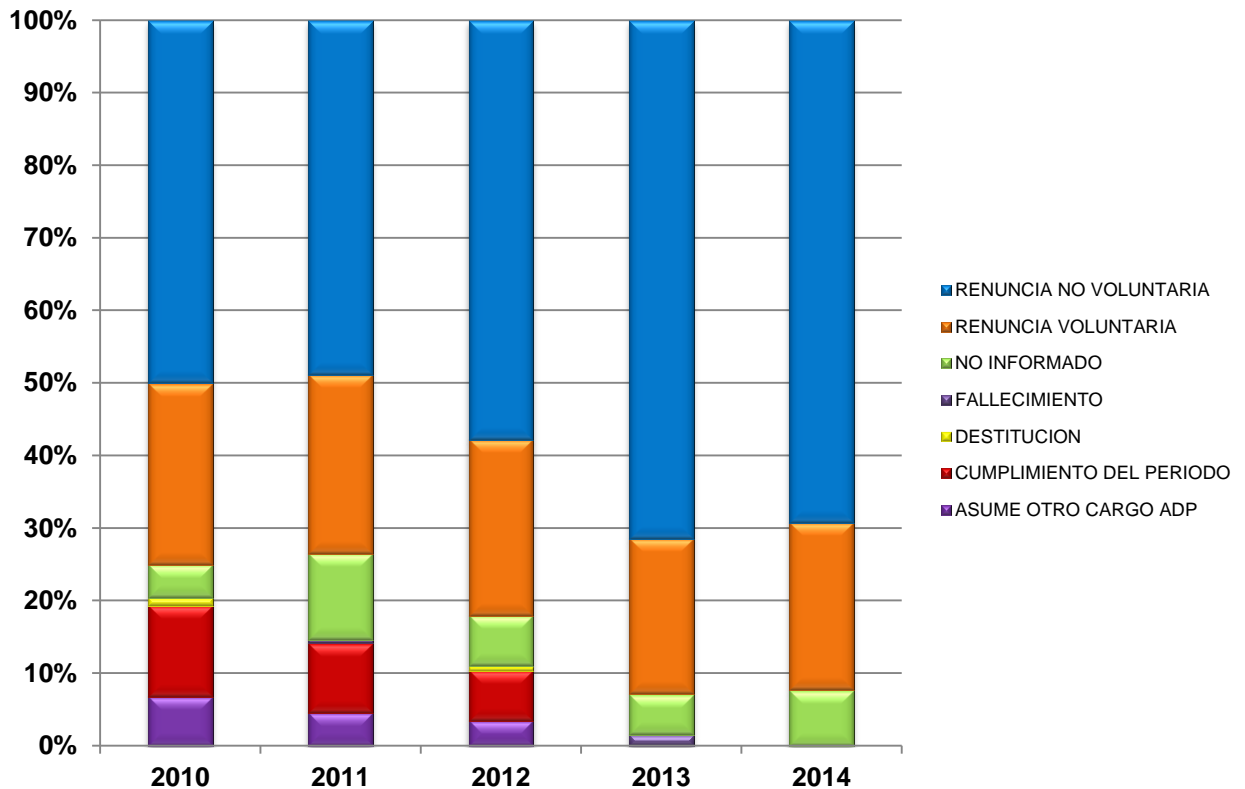
En el Sistema de Alta Dirección Pública, existen diversos motivos por los cuales los funcionarios dejan sus cargos, las que se clasifican en 8 tipos de desvinculaciones las que son: Renuncia Voluntaria, Renuncia No Voluntaria, Cumplimiento del Periodo, Asumir otro Cargo de Alta Dirección Pública, Destitución, Fallecimiento, y aquellas desvinculaciones que no son informados los motivos.

A continuación se presentan los motivos mencionados anteriormente, para los cargos del II° nivel jerárquico en el periodo 2010 – 2014, según los datos obtenidos de la solicitud de transparencia realizada a la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el gráfico N° 22 se observa que a lo largo del periodo 2010 – 2014, alrededor de un 20% de las desvinculaciones corresponden a “Renuncia Voluntaria” y alrededor del 50% corresponde a “Renuncias No Voluntarias”. Además se reflejan en los años 2010 y 2012 una desvinculación por “Destitución” en cada año mencionado, y una desvinculación por “Fallecimiento” en el año 2011 y dos por el mismo motivo para el año 2013.

Es importante destacar que las mayores desvinculaciones “No Informadas”, es decir, aquellas que no se indicó el motivo por la cual el funcionario directivo dejó el cargo, fueron de 26 en el año 2011 y 12 desvinculaciones en el año 2012.

Gráfico N° 22: Motivos de Desvinculación del Cargo en el II° nivel jerárquico periodo 2010 - 2014

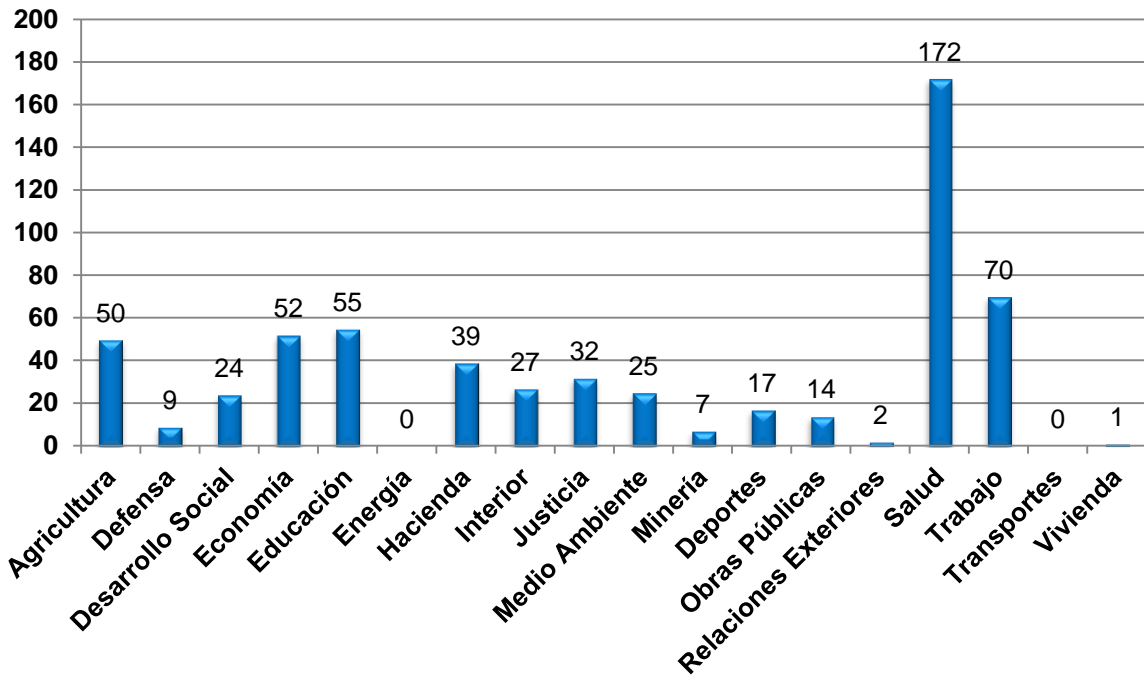


Fuente: Elaboración Propia.

4.10 Ranking de Desvinculaciones por Ministerios, en cargos del II° nivel jerárquico periodo 2010 – 2014

En este análisis se muestra un ranking creado en base a datos obtenidos por solicitud de transparencia a la Dirección Nacional del Servicio Civil, y que tiene como objetivo evidenciar los ministerios que presentan desvinculaciones de cargos del II° nivel jerárquico en el periodo 2010 – 2015.

Gráfico N° 23: N° de desvinculaciones por Ministerio periodo 2010 – 2015



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 23 se observa que el Ministerio que realizó mayor desvinculación de cargos directivos para cargos del II° nivel jerárquico en el periodo 2010 – 2015, es el Ministerio de Salud con 172 desvinculaciones. Lo siguen el Ministerio del Trabajo y Previsión Social con un total de 70 desvinculaciones, y el Ministerio de Educación con 55 desvinculaciones.

Por el contrario, los Ministerios que presentan una menor cantidad de desvinculaciones de sus directivos de II° nivel jerárquico son el Ministerio de Relaciones Exteriores con 2 desvinculaciones y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo con sólo una desvinculación en el periodo 2010 – 2015.

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo general: *Analizar los resultados de los Concursos Públicos del I° y II° nivel jerárquico a través del Sistema de Alta Dirección Pública, periodo 2007 – 2015*, en la cual se realizaron diversos estudios para conocer el estado del Sistema en estos 9 años de funcionamiento. Para tal efecto se emplearon distintas variables que arrojaron los siguientes resultados:

En relación con los Servicios Públicos que participan en el Sistema de Alta Dirección Pública se evidencia un aumento lineal a lo largo de los periodos 2007 – 2015, el que se debe principalmente a la incorporación voluntaria de aquellos servicios que a pesar de no estar obligados por la Ley N° 19.882/2013 a concursar sus cargos de I° y II° nivel jerárquico, cifra que asciende a 230 en el año 2015 los concursan de igual forma para así elegir en base a la meritocracia y la transparencia a quienes dirigen aquellos servicios públicos, otorgando una mayor profesionalización de la función pública.

Respecto a los cargos concursables en el Sistema de Alta Dirección Pública estos también aumentan en un 58,4% desde el 2007 al 2015. Lo anterior se debe principalmente de la incorporación en el Sistema, de las Escuelas y Liceos Municipales, y de los Jefes DAEM producto de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación promulgada en el año 2011, para la cual incluso el Servicio Civil crea la Sub Área de Educación, la que asume la concursabilidad de dichos cargos (Servicio Civil, 2013). Sin embargo la cantidad de cargos concursables en el Sistema aún es en mayor parte de los Servicios Adscritos, (949 cargos Adscritos y 307 cargos No Adscritos al 2015) ya que aquellos servicios que concursan voluntariamente, concursan una menor cantidad de cargos en el SADP. En la misma línea, pero divididos por nivel jerárquico, los Servicios Adscritos al Sistema durante el periodo analizado mantienen un porcentaje cercano al 15% de cargos de I° nivel jerárquico concursados, el que a pesar de ser bajo en relación al II° nivel jerárquico, corresponde a casi la totalidad de cargos de I° nivel jerárquico de los Servicios Adscritos al Sistema. Para los Servicios No Adscritos, este porcentaje bordea el 50% promedio para los cargos del I° nivel jerárquico, sin embargo esto se debe a que la cantidad de cargos del II° nivel jerárquico que concursan de manera voluntaria, es menor a la cantidad de cargos de I° nivel concursados por el SADP.

Otros de los puntos importantes a destacar es que el Ministerio de Salud es el que más Servicios Adscritos tiene en el Sistema, es decir un 30%, y el que más cargos concursa por el Sistema de Alta Dirección Pública, (34,2% del total) esto se debe al alto número de hospitales a lo largo del país, los cuales concursan a sus directores y subdirectores principalmente.

Al analizar el total de concursos realizados en el Sistema en el periodo 2007 – 2015 la mayor cantidad de concursos se realizó en el año 2011, esto se debió al cambio de gobierno, al asumir en el año 2010, el Ex Presidente Sebastián Piñera E. quien renueva a gran parte de la dotación de la alta dirección pública de los Servicios Públicos del país. Lo mismo ocurre el año 2014 cuando asume la Presidenta Michelle Bachelet J., cuyo cambio en la Alta Dirección Pública se muestra como el segundo más importante en los periodos analizados.

Del análisis de los recursos que se otorgan a través de la Ley de Presupuesto para concursos públicos realizados bajo el Sistema de Alta Dirección Pública, se puede concluir que después de un presupuesto sostenido el que no supera en promedio los M\$460.000 para los gastos que se mencionan en la Glosa Presupuestaria correspondientes a Concursos de Altos Directivos Públicos, en el año 2011 el presupuesto se multiplico en 5,6 veces, llegando a más de M\$2.600.000 en dicho año y que siguió en aumento hasta el último periodo analizado superando los M\$4.000.000 en recursos que destina el Estado para concursar los distintos cargos que se requieran. Este significativo aumento está relacionado con el incremento de concursos realizados el año 2011 para cargos Adscritos al Sistema, pero que de igual manera no se condice con el total de concursos de los años posteriores, lo que provoca un alza en el valor por concurso de más de M\$3.000 desde el año 2014, y que para éste último año mencionado, un 41,2% de los seleccionados en el cargo concursado no duran más de un año, por lo que no se da cumplimiento alguno a lo dispuesto por la Ley N° 19.882/2003, que establece que un directivo debe durar 3 años en el cargo.

Lo anterior nos permite afirmar el inadecuado uso de los recursos que el Estado destina a concursos de I° y II° nivel jerárquico, dejando de lado uno de los objetivos más importantes de la ley, como lo es dotar a los servicios de profesionales que ocupen cargos por meritocracia, transparencia y con las herramientas necesarias para servir a cada servicio o institución; y privilegiando el uso de la exclusiva confianza en el cargo, por lo

que hacer un concurso es, en muchos casos, un mal uso de los recursos considerando que entre el 2010 y el 2014 alrededor del 50% de las desvinculaciones para cargos del II° nivel jerárquico fue por “Renuncia No Voluntaria”.

Al identificar las postulaciones al Sistema según género, se puede concluir que la participación femenina en el periodo analizado, a pesar de alcanzar valores cercanos al 25%, en el último tiempo se ve frenado por los pocos incentivos y flexibilidades que entregan los servicios públicos a las mujeres, en especial en los periodos pre y post natal. Sólo se aprecia un mayor interés de la mujer en postular, cercano al 30% del total de postulaciones a cargos de Servicios No Adscritos al Sistema, simplemente porque en este sector se concentran las Municipalidades que concursan cargos de Jefes DAEM, y los Directores de Hospitales, los que son ocupados principalmente por mujeres.

Por último, desde el año 2007 se han utilizado más de M\$18.700.000 en concursos públicos de los cuales más del 90% fueron utilizados en los periodos 2011 – 2015, años en los cuales aumenta progresivamente el número de funcionarios que duran menos de un año el cargo, lo que significa un uso ineficiente de recursos públicos que podrían ser utilizados para grandes problemáticas nacionales como la Salud y la Educación.

Como reflexión final los cargos de Alta Dirección Pública siguen con un sesgo de elección política, lo que impide la continuidad de la gestión pública en los distintos servicios públicos del país, de quienes han sido nombrados en el cargo después de un concurso público, por lo que el desafío urgente es reestructurar dichos cargos de carácter operativo y separarlos de cargos políticos que acompañan a la gestión del gobierno de turno.

Una Alta Dirección Pública no sólo debe proveer de buenos funcionarios a los servicios, sino que también debe realizar y utilizar de forma eficiente los recursos de un país para proveer a éste de los profesionales que necesita.

BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca Congreso Nacional. (Noviembre de 2015). *LEY-19882 23-JUN-2003 MINISTERIO DE HACIENDA - Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480&r=1>

Dirección Nacional del Servicio Civil. (17 de Septiembre de 2015). Base de Datos II° Nivel Jerárquico 2010 - 2014. *Solicitud de Transparencia N° AE004W-0000721*. Santiago, Santiago, Chile: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Servicio Civil . (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2013*. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_trimestral_oct_nov_dic_2013.pdf

Servicio Civil. (2013). *Alta Dirección Pública y Reforma Educacional*. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil .

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Alta Dirección Pública y Ley de Calidad y Equidad de la Educación*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/educacion-inicio>

Servicio Civil. (Diciembre de 2015). *Aspectos Legales: Ley N° 19.882 y Reglamento | Servicio Civil*. Recuperado el Diciembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-legales>

Servicio Civil. (Diciembre de 2015). *Cargos en el Sistema 2015*. Recuperado el Diciembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Cargos_Sistema_2015.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Misión del Consejo de Alta Dirección Pública | Servicio Civil*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/8>

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Misión del Servicio Civil | Servicio Civil*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/6>

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Organigrama | Servicio Civil*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/organigrama>

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2007*. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporteestadistico/diciembre2007.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2008*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporteestadistico/diciembre2008.pdf>

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2009*. Recuperado el Noviembre de 2015, de http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Reporte%20Estadistico%20Mensual%20DICIEMBRE_09_V02_WEB.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2010*. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte%20diciembre_2010_cambio.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2011*. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_mensual_diciembre2011_recambio.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2012*. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_dic2012.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Reporte Estadístico 2014*. Recuperado el Noviembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_estadistico_2014_web.pdf

Servicio Civil. (Diciembre de 2015). *Reporte Estadístico a junio 2015*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2015, de www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_trimestral_mayo-junio_2015.pdf

Servicio Civil. (Diciembre de 2015). *Sistema de Alta Dirección Pública | Servicio Civil*.
Recuperado el Diciembre de 2015, de ASPECTOS RELEVANTES DEL
PROCESO DE EVALUACIÓN:
www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/aspectos_proceso_adp.pdf

Servicio Civil. (Noviembre de 2015). *Sistema de Alta Dirección Pública | Servicio Civil*.
Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>