



CUENTA PÚBLICA  
**PARTICIPATIVA**  
2025 **SERVICIO CIVIL**



## Presentación

Es un gusto presentar esta Cuenta Pública Participativa 2025 del Servicio Civil, instancia que nos permite rendir cuentas sobre los principales avances, desafíos y resultados institucionales durante el ejercicio 2024, donde reafirmamos nuestro compromiso con la transparencia, la probidad y el impulso hacia un Estado moderno, eficiente e inclusivo, orientado al mérito y centrado en las personas.

En un contexto país en que la ciudadanía demanda mayor legitimidad de las instituciones, hemos reafirmado nuestro propósito de aumentar la participación de mujeres y grupos subrepresentados; de mejorar la calidad, participación y satisfacción ciudadana en nuestros servicios; de colaborar en las transformaciones que permitan fortalecer la función pública, y de contribuir a la modernización estatal.

Durante este período, hemos consolidado y proyectado la ruta emprendida en estos 22 años del Servicio Civil. Por ejemplo, a través del sistema de Alta Dirección Pública, continuamos avanzando en aumentar y profesionalizar los liderazgos en el sector público -sean de I o II nivel jerárquico-, dotando a las instituciones de directivos/as con competencias técnicas, mérito, experiencia y compromiso público.

Asimismo, con acciones concretas mantuvimos el aumento en incorporaciones de mujeres en cargos directivos, ratificando como institución el compromiso con la equidad de género, contribuyendo a cerrar brechas y a construir un Estado más representativo, equitativo e inclusivo.

De igual manera, estamos convencidos de que la transformación del empleo público y la gestión de personas son condiciones necesarias para un mejor Estado. Por lo mismo, hemos continuado impulsando políticas que aseguren procesos de selección transparentes y basados en mérito e idoneidad, así como también hemos implementado iniciativas para el desarrollo de la función pública, fortaleciendo procesos de reclutamiento, formación, bienestar y desarrollo organizacional.

Sabemos que tenemos muchos desafíos por delante para seguir construyendo un Servicio Civil moderno, inclusivo y al servicio de las personas y del Estado. Junto al Consejo de la Sociedad Civil (Cosoc), invitamos a conocer nuestro trabajo y revisar los avances detallados en esta cuenta pública.

**Pedro Guerra Loins**  
**Director Nacional del Servicio Civil**

## Propósito

El Servicio Civil trabaja para recuperar la confianza ciudadana en el Estado y sus personas, buscando aumentar la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados; mejorando la calidad, participación, transparencia y satisfacción de la ciudadanía en nuestros servicios; y colaborando en las transformaciones institucionales que permitan fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado.

*Más participación, más mujeres y mejor Estado para Chile.*

## Misión

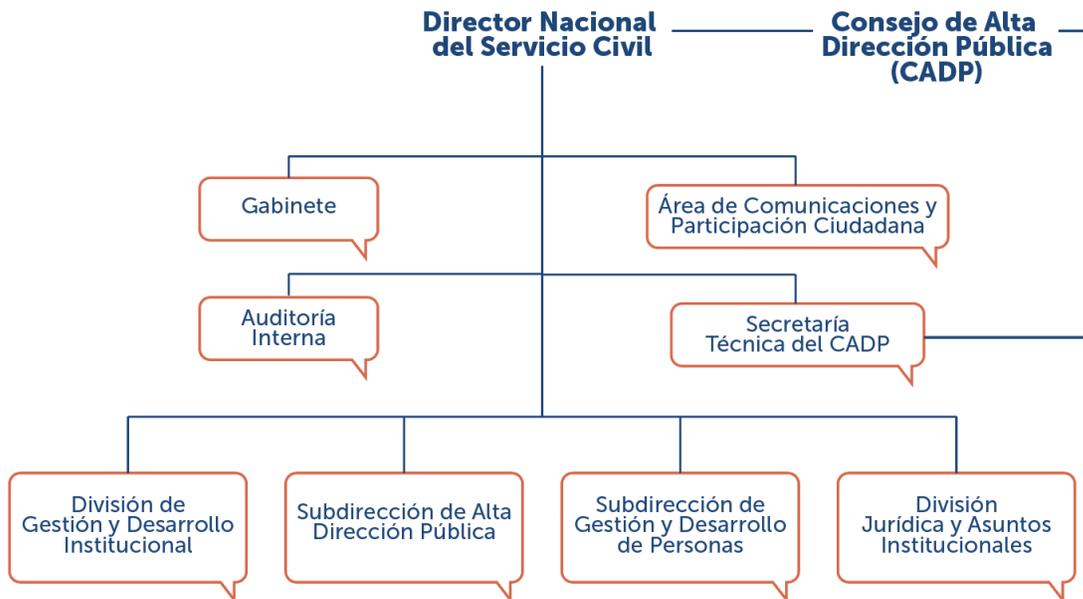
Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de funcionarias/os y directivas/os idóneos, motivados, empáticos, diversos, íntegros e innovadores.

## Objetivos estratégicos

- 1) **Más Mujeres:** Promover la excelencia y diversidad en la gestión y desarrollo de personas en el Estado, aumentando la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados de la población.
- 2) **Más Postulantes:** Mejorar la calidad, participación, transparencia y satisfacción en los servicios que ofrece nuestra institución a la ciudadanía.
- 3) **Mejor Estado:** Colaborar en las transformaciones institucionales para fomentar la excelencia, motivación, empatía, integridad, innovación y descentralización en la entrega de servicios a la ciudadanía.

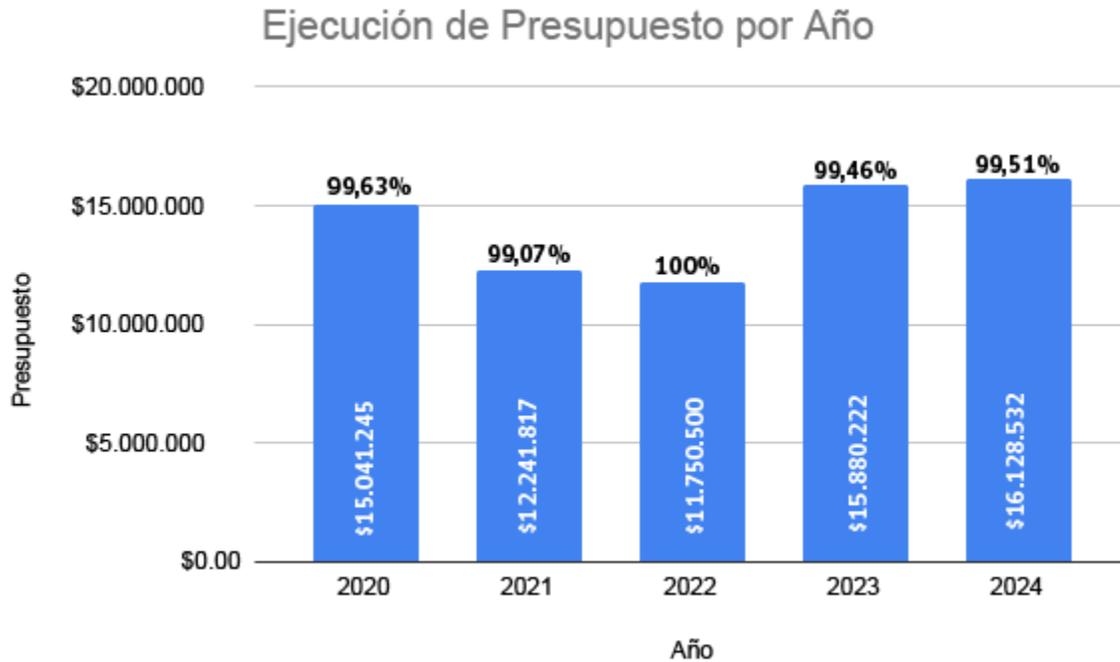
# Organigrama institucional

## Dirección Nacional del Servicio Civil



## Ejecución presupuestaria

En 2024, la Dirección Nacional del Servicio Civil tuvo un presupuesto total de M\$16.128.532, alcanzando en el período una ejecución del 99,51%.

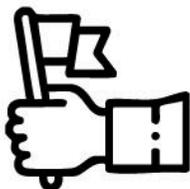


Por otra parte, al 31 de diciembre de 2024, la institución está integrada por 153 funcionarias y funcionarios, de los cuales, 98 corresponden a mujeres (64%) y 55 a hombres (36%).



# LOGROS 2024

## Gestión 2024 en cifras



**LÍDER** entre Servicios Civiles de A. Latina y el Caribe (BID)



**515** convocatorias ADP



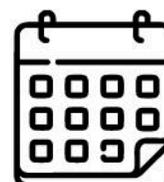
**411** nombramientos ADP, RÉCORD para un tercer año de Gobierno



**HISTÓRICO:** 29% de postulaciones ADP fue de mujeres



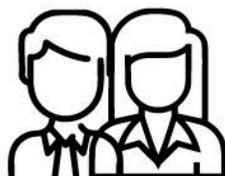
**36%** de nombramientos ADP fueron **mujeres**



**3,5 años** tiempo promedio de permanencia ADPs en sus cargos



**496** convocatorias para Directores/as de EEP



**2.189** directoras/es de escuelas y liceos nombrados



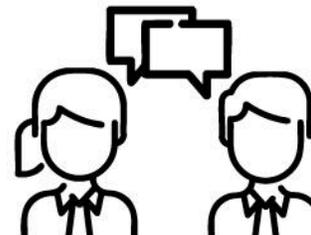
**+ACOMPañAMIENTO ADPs:** 12 jornadas de inducción y 34 de formación y mentoría



**CONSEJO ADP:** 106 sesiones del, 512 acuerdos y 660 entrevistas

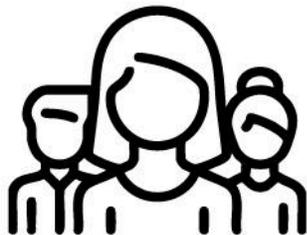


**73%** de más ingresos al Estado por **reclutamiento y selección**



**35%** más de asesorías y acompañamiento GyDP a ministerios y servicios ACE que en 2023

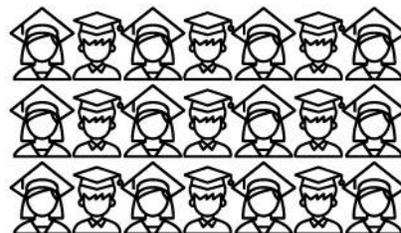
## Gestión 2024 en cifras



**LEY KARIN:**  
 1.336 profesionales de GyDP  
 participaron en actividades



**EMPLEOS PÚBLICOS:**  
 1.744.590 postulaciones,  
 récord desde 2009



**5.861 vacantes en Prácticas Chile,**  
 con 29.314 postulaciones y  
 4.229 seleccionados/as



**58 mil funcionarias/os**  
 capacitados en Prevenir  
 entre 2023 y 2024



**CAMPUS:** 32 mil personas  
 capacitadas en todo el país



**600 funcionarias integran**  
 Red **+Mujeres**



**40 funcionarias/os**  
 premiados en el Concurso  
 de Innovación **Funciona!**



**44 instituciones**  
 públicas de 16 ministerios  
 postularon al PAEI



SC Sello de  
**Institución Modelo**  
 en Innovación Pública

## Resumen ejecutivo: Logros 2024

- 1. Chile lidera en Índice de Desarrollo de Servicios Civiles de la región:** Nuevamente, en 2024, nuestro país se posicionó a la cabeza de la administración pública en América Latina y el Caribe, de acuerdo a la 3ª versión del estudio “Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe”<sup>1</sup>, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este liderazgo, refrendado con un alza en la puntuación obtenida en la medición (de 67 a 73, en una escala de 1 a 100), responde a las diversas mejoras implementadas en nuestro país, entre ellas, la expansión del Sistema de Alta Dirección Pública a otros sectores, el alza de la concursabilidad en el empleo público y la consolidación de la gestión de personas en el sector público como una política de Estado, entre otras.
- 2. 58 mil funcionarios/as capacitados en prevención, denuncia y sanción del acoso sexual y laboral:** Como parte del compromiso del Gobierno del Presidente Boric, el Servicio Civil, junto al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, impulsaron “Prevenir”, programa de formación que contempló siete cursos asincrónicos gratuitos dispuestos en la plataforma Campus para funcionarios/as de la Administración Central del Estado, de servicios públicos subnacionales, municipalidades, fuerzas de orden, escuelas públicas y universidades. Así, con el objetivo de proporcionar herramientas y conocimientos para eliminar sesgos, cerrar brechas de género y erradicar todo tipo de discriminación en el Estado, en 2023 se capacitaron 33.887 funcionarios/as y en 2024, otro/as 29.588, en uno o más de estos cursos.
- 3. Récord de nombramientos ADP para un tercer año de Gobierno:** Desde que se creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), 2024 marcó un récord de nombramientos ADP para un tercer año de Gobierno. Si se compara el mismo período con administraciones anteriores, el año pasado, fueron nombrados/as los/as titulares de 411 cargos, muy por sobre los 259 concretados en 2020 o los 216 de 2016. También, 2024 cerró como el segundo ejercicio anual con más convocatorias del sistema al alcanzar las 515. En estos concursos, participaron 15.200 personas con 71.134 postulaciones. En tanto, el porcentaje de los concursos declarados desiertos por el Consejo o Comité presentó una disminución, pasando de 6% en 2023, a 5,2% en 2024, muy por debajo del peak de 27,4% alcanzado en 2009.
- 4. Peak de postulaciones de mujeres a concursos ADP:** El Servicio Civil ha impulsado desde 2022 un plan de acción para motivar y promover la participación de mujeres en el sistema y en posiciones de liderazgo. Campañas focalizadas, cambios en la difusión de concursos públicos, el fortalecimiento del programa de mentoría +Mujeres (destinado a profesionales que trabajan en el sector público), alianzas con organizaciones de la sociedad civil, entre otras medidas, permitieron que durante 2024 un 29% de las postulaciones fueran de mujeres, la cifra más alta en la historia de la Alta Dirección Pública. Al cierre del año pasado, el 34% de las personas nombradas en concursos de primer nivel fueron mujeres, porcentaje que aumenta al 36% en segundo nivel. Si se consideran solamente los nombramientos en nóminas integradas por al menos una mujer, el porcentaje aumenta a 46,4% y 52,6% en cargos de primer y segundo nivel, respectivamente. Y aunque en materia de nombramientos de mujeres el año 2024 descendió a 36% (en 2023 fue del 40%), es considerablemente superior al 24% que se registra en cargos similares del sector privado.
- 5. Récord de postulaciones en empleos públicos, la puerta de entrada al Estado:** Este portal difunde y permite postular a convocatorias para concursos de ingreso a cargos de planta, a contrata, reemplazos, contratos por el Código del Trabajo y de jefes de Departamento, entre otros, para los distintos estamentos existentes en el Estado. En 2024, ofreció 30.994 vacantes y recibió 1.744.590 postulaciones, la cifra más alta desde su creación (2009), transformándose en la principal puerta de entrada al Estado. Al cierre de 2024, contaba con 1.293 mil usuarios/os registrados y más de 8 millones 867 mil postulaciones en toda su historia. El creciente aumento de las transacciones en este portal obedece a que desde noviembre de 2018, todos los servicios públicos de la Administración Central del Estado, tienen la obligación de publicar sus convocatorias en el portal, en base a una de las normas dictada por el Servicio Civil (Ley N° 20.955).
- 6. Casi 600 funcionarias públicas han potenciado su liderazgo con +Mujeres:** Considerando que el 62,7% de las personas que trabajan en la Administración Central del Estado son mujeres, y un bajo porcentaje ocupa cargos de

---

<sup>1</sup> Naranjo Bautista, S., Mosqueira, E., y Lafuente, M. (2024). Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe: resumen ejecutivo. <https://doi.org/10.18235/0013264>

dirección o responsabilidad, el Servicio Civil ha estado impulsando desde 2019 el programa "+Mujeres, liderazgo en el sector público", que tiene por objetivo, entre otros temas, fortalecer las capacidades e incentivar futuras postulaciones de mujeres a cargos de responsabilidad. A través de esta iniciativa, mujeres profesionales tienen la oportunidad de fortalecer sus habilidades personales e interpersonales y de potenciar su liderazgo, a través de una metodología de acompañamiento y formación, que incluye espacios de formación y el trabajo con una mentora que pone a disposición su experiencia y trayectoria laboral para facilitar procesos de cambio de las guiadas. Sólo en 2024, 182 funcionarias públicas (99 guiadas y 83 mentoras), pertenecientes a 42 servicios del país, dieron vida a este programa, que ya suma 597 participantes.

7. **Más talentos cruzando el Estado:** Teniendo como modelo sistemas de pasantías de países de la OCDE como Australia, Canadá, Reino Unido y Francia, el Servicio Civil y la Secretaría de Modernización del Estado lanzaron a inicios de 2025 el programa "CoLabora", que permite que funcionarias/os de una institución apoyar temporalmente a otra, para resolver de manera ágil sus necesidades y mejorar los servicios que se entregan a las personas. A diciembre de 2024, se habían desarrollado 14 colaboraciones en el marco de esta iniciativa, que forma parte de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026. En tanto, el Banco de Talento Público ya suma 155 inscritos/as dispuestos/as a ser parte de esta herramienta estratégica, cuyo objetivo es mejorar el desempeño, modernización, innovación de las instituciones públicas y sus trabajadores/as; aumentar la calidad de los servicios públicos a través del intercambio de conocimientos y experiencias entre distintas instituciones y poner en valor la percepción del empleo público y fortalecer la confianza en las instituciones públicas, elevando así la eficiencia del Estado.
8. **Ingresos al Estado a través de procesos de Reclutamiento y Selección:** El 73,1% de los ingresos a Contrata y/o Código del Trabajo en los servicios públicos afectos a la Norma de Cumplimiento de estándares en procesos de Reclutamiento y Selección, se realizó a través de procesos públicos desarrollados a través del [portal de Empleos Públicos](#) del Servicio Civil. Este porcentaje de cumplimiento representa un alza de 3,9 puntos respecto de 2023 (69,2%) y casi 9 puntos porcentuales respecto de 2022 (64,3%), siendo la cifra más alta desde que se inició esta medición de cumplimiento en 2018. En cifras concretas, esto significa que **de los 13.122 ingresos reportados, un 73,1% fue vía proceso de selección**, con un aumento de 23,5 puntos porcentuales respecto del año 2018. La norma mencionada apunta a que la totalidad de los ingresos a los servicios públicos en calidad jurídica de Contrata y Código del Trabajo se realicen aplicando este procedimiento en el que prime el mérito, la idoneidad e igualdad de oportunidades, para el cumplimiento de la función pública.
9. **Prácticas Chile: Atracción de talento Joven al Estado.** Contar con un Estado moderno, innovador y a la medida de las necesidades de las personas requiere que seamos capaces de atraer nuevos talentos a la gestión pública. Ese es el objetivo del Programa Prácticas Chile, que busca que jóvenes de carreras técnicas o universitarias realicen su práctica en instituciones públicas. A través del [portal web](#), las y los estudiantes pueden acceder -de forma transparente y en igualdad de oportunidades- a las ofertas de los distintos servicios públicos del país. Desde 2011 a la fecha, 19 mil jóvenes han realizado sus prácticas a través de este programa y más de 38.500 han postulado. **Sólo en 2024 hubo 5.861 avisos de práctica con 8.826 vacantes, 29.314 postulaciones y 4.575 personas seleccionados/as por los servicios.** En la misma línea, lanzamos el Programa "Semillero de Talento Joven en el Estado", que busca facilitar la contratación de jóvenes en la administración pública y que reúne en banco de candidatas/os a las y los mejor evaluados en sus prácticas en el Estado por el Programa Prácticas Chile, pudiendo ser contratados directamente en un proceso de selección abreviado por los servicios tras haber pasado todos los filtros previamente.



# I.MÁS MUJERES

***Objetivo 1: “Promover la excelencia y diversidad en la gestión y desarrollo de personas en el Estado, aumentando la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados de la población”.***

Una de las prioridades del Servicio Civil es cerrar las brechas de género que persisten en el Estado, principalmente en lo que respecta a la participación de mujeres en cargos directivos de mayor responsabilidad.

En sus 21 años de existencia, el Sistema de Alta Dirección Pública ha contribuido de manera importante a la profesionalización del empleo público, especialmente en sus cargos directivos, pero mantenía una importante brecha de género. Históricamente, apenas el 23% de las postulaciones a estos cargos era de mujeres y cerca del 70% de los nombramientos recaía en hombres.

Para enfrentar esta brecha, el Servicio Civil, junto al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), han llevado a cabo una serie de acciones para motivar y promover la postulación de mujeres al sistema, entre ellas, campañas de difusión focalizadas, cambios en los avisos de los concursos públicos -incluyendo rostros de altas directivas-, actividades de formación, el fortalecimiento del programa de mentoría +Mujeres y un convenio marco con consultoras que contempló incentivos para el reclutamiento de mujeres.

- **Empresas consultoras con perspectiva de género:** Dando continuidad a la alianza público-privada, la "Licitación pública de servicios de reclutamiento, evaluación y búsqueda especializada para el Sistema de Alta Dirección Pública" -vigente desde 2023- considera criterios de diversidad en el sistema de reclutamiento, reflejados en un incentivo a las empresas que logran encontrar a mujeres que llegan hasta la nómina final que se envía a la autoridad respectiva, con el objeto de que ocupen espacios de decisión en el sector público.

A casi un año y medio de la implementación del contrato, **el 90% de las consultoras adjudicadas ha logrado inscribir mujeres**, que luego conformaron nóminas en procesos de primer y segundo nivel jerárquico, destacando algunos logros en sectores tradicionalmente masculinizados, como cargos en los ministerios de Transportes y Telecomunicaciones, y de Obras Públicas. Estos resultados muestran señales positivas, aunque aún se requiere profundizar los esfuerzos para que la inclusión de mujeres en la Alta Dirección Pública sea más sostenida y transversal.

- **Campaña “Mujeres para liderar” y Avisaje:** Durante 2024, continuamos con la campaña de difusión a través de las redes sociales del Servicio Civil, compartiendo testimonios de mujeres que han sido seleccionadas por el Sistema ADP e invitando a participar en los procesos. Esta tercera edición -la iniciativa se inició en 2022-, se contó con la participación de la vicepresidenta de Junji, Daniela Triviño; la directora de Arquitectura del MOP, Loreto Wahr I y la superintendente de Electricidad y Combustibles, Marta Cabezas, **logrando un total de 2 millones 132 mil visualizaciones.**



En este trabajo en redes sociales continuamos con las publicaciones de convocatorias para cargos del Sistema de Alta Dirección Pública con rostro de directivas reales, los cuales se difundieron a través de diarios de circulación nacional y regional, además de canales digitales.

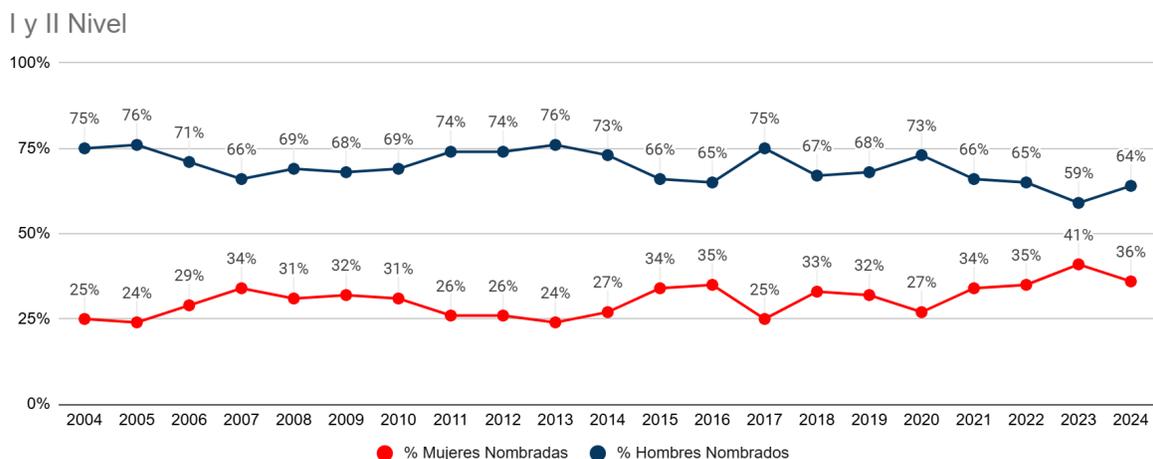
- **Talleres, encuentros y conversatorios para cerrar brechas:** Con el objetivo de reducir barreras y sesgos de género en la postulación, selección y nombramiento de mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública, en 2024 se realizaron:
  - 02 conversatorios con 110 mujeres directivas de establecimientos educacionales de las regiones de Arica y Parinacota y Maule, donde se reflexionó acerca de su experiencia de liderazgo, los factores que potenciaron su decisión de postulación y los obstáculos que se presentan en el ejercicio del rol una vez nombradas.
  - 02 talleres de sesgos de género en procesos de reclutamiento y selección de personas para las empresas a cargo de la evaluación de postulantes a cargos del SADP, con el fin de identificarlos y visualizar los efectos de su materialización en las organizaciones. Participaron 99 representantes de las consultoras.
  - Se realizaron 03 talleres “Potenciando el liderazgo de mujeres en la Dirección Pública”, impartido por ONU Mujeres, en las ciudades de Antofagasta, Valdivia y Santiago. Participaron 36 mujeres jefas de servicios o directivas de segundo nivel jerárquico en cargos del SADP, los que tuvieron por objetivo potenciar su liderazgo en las organizaciones que dirigen y entregar herramientas para proyectar su carrera profesional, impulsándolas a moverse horizontal y verticalmente, además de conectarlas para la generación de redes profesionales para impulsar agendas programáticas.
  - Se realizaron 06 versiones del curso CAMPUS Servicio Civil “Liderazgo con perspectiva de género para la alta dirección pública”, el que realizaron 5.467 funcionarios y funcionarias, de los/as cuales 235 fueron ADPs. Pudieron conocer, identificar y aplicar conceptos básicos relacionados con la teoría de género e implicancias en organizaciones públicas.
- **Sigue creciendo la red +Mujeres, Liderazgo en el sector público:** Este programa de retención de talento tiene como propósito que funcionarias públicas fortalezcan su liderazgo y empoderamiento, y se atrevan a postular a cargos de mayor responsabilidad. Todo ello, mediante estrategias de formación, acompañamiento, mentorías (*role model*) y gestión de redes (*networking*). Tras seis versiones, a 2024, **597 mujeres del sector público ya forman parte de esta red** (496 guiadas y 101 mentoras), pertenecientes a 21 ministerios y 134 servicios públicos del país. De ese total, un 59% son de la RM y 41% de otras regiones. Además, 51 participantes tienen doble rol, ya que fueron guiadas y, luego, formadas como mentoras. El programa también ha motivado a 19 servicios públicos a desarrollar iniciativas similares a +Mujeres para fortalecer el liderazgo y empoderamiento de sus funcionarias. Escuelas de Liderazgo, Planes de Conciliación efectivos y Redes de Mentoría propias, se cuentan entre las ideas.

A partir de todas estas acciones mencionadas, **148 mujeres fueron escogidas en cargos de Alta Dirección Pública durante 2024, representando el 36% del total de nombramientos del período**. Si bien la cifra es inferior al 41% de en 2023, cuando se alcanzó el *peak* histórico en los 20 años en materia de nombramientos de mujeres, es superior al 25,6% que se registra en cargos de gerencia de primera línea en el sector privado<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> [Sexto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2024](#). Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía Fomento y Turismo y ChileMujeres.

Gráfico 01: Nombramientos de Mujeres en cargos ADP



Fuente: Servicio Civil, 2025.

Asimismo, en 2024, el porcentaje de postulantes mujeres a la ADP llegó al 37%, la cifra más alta en la historia de la Alta Dirección Pública. Mientras que el número de postulaciones realizadas por mujeres llegó al 28,8%, por sobre el promedio histórico de 24%.

Al cierre del año pasado, el 34% de las personas nombradas en concursos de primer nivel fueron mujeres, porcentaje que aumenta al 36% en segundo nivel.

Si se consideran solamente nombramientos en nóminas integradas por al menos una mujer, el porcentaje aumenta a 46,4% y 52,6% en cargos de primer y segundo nivel, respectivamente. Es decir, entre 2022 y 2024, una de cada dos postulantes fue nombrada para ocupar el cargo al que postuló, ya sea de I o II nivel de ADP.

Adicionalmente, en 2024, la postulación de mujeres a los cargos de directoras de escuelas públicas se mantuvo en 39%, siendo nombradas 199 profesionales (49% del total). En tanto, las postulaciones de mujeres en los portales de Empleos Públicos y Prácticas para Chile llegó a 53% y 59%, respectivamente.

## Mayor inclusión laboral de personas con discapacidad

Con la finalidad de promover entornos laborales cada vez más diversos e inclusivos, resguardando el respeto de los derechos de cada individuo, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, el Servicio Civil impulsó la iniciativa “Mejoras a la inclusión laboral de personas con discapacidad”. En este marco, durante el año 2024, se desarrolló una serie de acciones, entre las que destacan:

- **Capacitaciones a equipos de la institución y consultoras de evaluación externas:** En línea con los protocolos aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública, en 2023, respecto a la aplicación de selección preferente de personas con discapacidad en procesos del Sistema ADP y direcciones de establecimientos educacionales, en cumplimiento de la Ley 21.015 que incentiva la inclusión laboral de personas con discapacidad, se realizaron capacitaciones a equipos de la institución y consultoras de evaluación externas. También se efectuaron ajustes en el sistema informático Antares para registrar su aplicación, lo que fue complementado con la incorporación de información en las condiciones de postulación a cargos.
- **Creación de mini sitio en web del Servicio Civil sobre inclusión laboral:** Contiene la nueva normativa, los protocolos de selección preferente que aplican a ADP y Direcciones de Establecimiento Educacional.
- **Mesa por la Inclusión Laboral:** Conformada por iniciativa del Servicio Civil, el Servicio Nacional de Discapacidad (Senadis) y Pacto de Productividad, agrupa a diversos servicios públicos y está destinada a compartir e incorporar las mejores prácticas de inclusión en el Estado chileno. El 7 de septiembre de 2024, la instancia cumplió un año de funcionamiento, con 22 sesiones realizadas, en las cuales se elaboraron productos tales como:
  - Fichas de buenas prácticas en inclusión laboral
  - Guías con orientaciones en la temática
  - Dos webinar con contenidos técnicos dirigidos a las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas
  - Documento con la oferta formativa gratuita

Todo este material está disponible en el [sitio web de inclusión laboral del Servicio Civil](#).





## II. MÁS POSTULANTES

## Atracción de talentos

**Objetivo 2: “Más postulantes”:** Mejorar la calidad, participación, transparencia y satisfacción en los servicios que ofrece nuestra institución a la ciudadanía.

Como la principal puerta de entrada al Estado, el Servicio Civil trabaja para atraer más postulantes a sus portales de empleo y para mejorar la calidad, eficiencia y transparencia de sus procesos, con miras a recuperar la confianza ciudadana.

### 1. Portales de Empleo

Con el propósito de recuperar la confianza ciudadana en el Estado y sus personas, el Servicio Civil continúa avanzando en una agenda decidida para aumentar la participación de las personas respecto de sus procesos y entregar más información y difusión sobre los concursos público para los diversos cargos dentro del Estado, con el objetivo de atraer talento y sumar a las y los mejores para servir a Chile.

En ese contexto, administra cuatro portales que permiten avanzar hacia el acceso igualitario, transparente, no discriminatorio y rápido a la información sobre la oferta de empleo en el Estado. Durante 2024, estos sitios web registraron un total de 1.861.058 postulaciones, las cuales se desagregan de la siguiente manera:

**1.744.590**  
Empleos Públicos  
SERVICIO CIVIL

**71.168**  
Alta Dirección Pública  
SERVICIO CIVIL

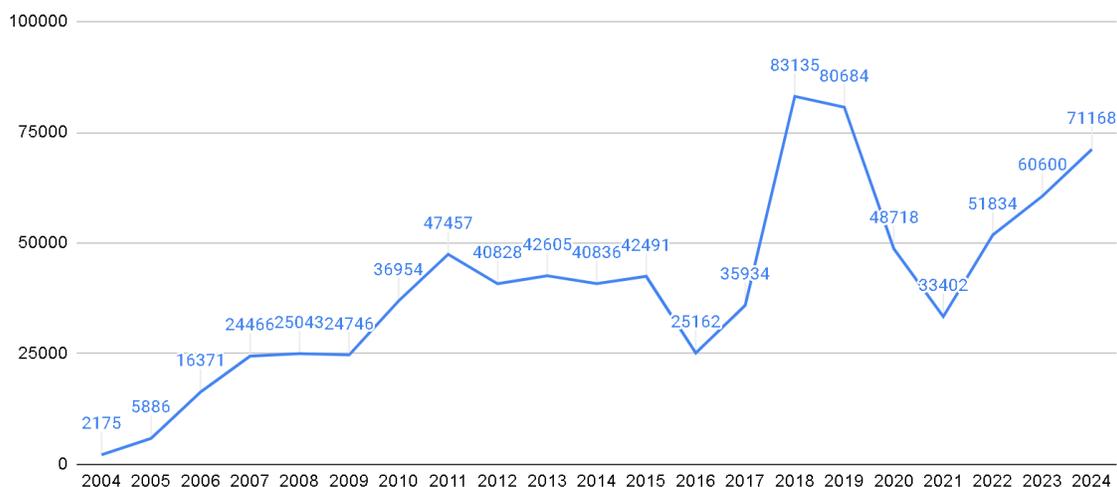
**33.500**  
Directores para Chile  
SERVICIO CIVIL

**29.314**  
PRÁCTICAS  
CHILE SERVICIO CIVIL

#### a) Alta Dirección Pública

Enfocado en realizar convocatorias del Sistema de Alta Dirección Pública, según lo establecido en la Ley N°19.882 y Ley N°20.955. Permite la difusión de los procesos y la postulación en línea a cargos de primer y segundo nivel jerárquico de más de 100 servicios públicos. **Durante 2024, este [sitio web](#) registró 71.168 postulaciones, +17% que en 2023.**

Gráfico 02: Postulaciones a cargos ADP



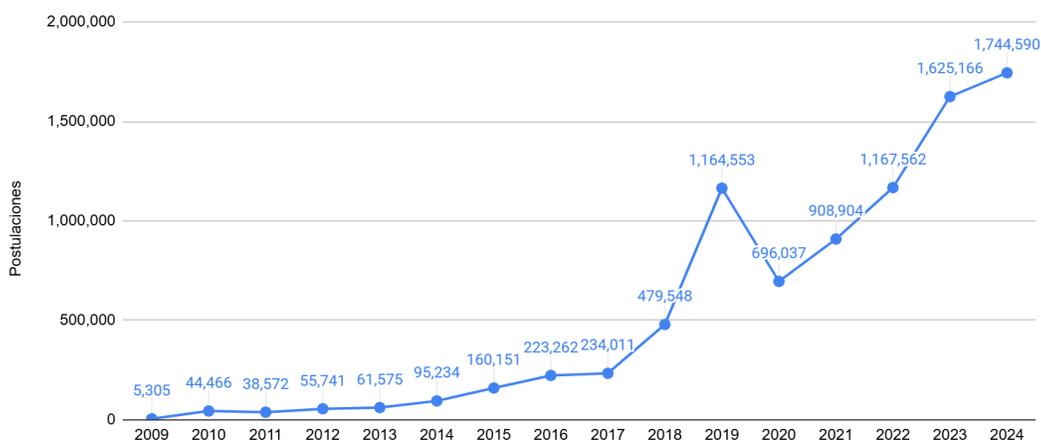
Fuente: Servicio Civil, 2025.

## b) Empleos Públicos

Reúne la oferta laboral de ministerios y servicios públicos, considerando los siguientes tipos de convocatorias: Ingreso a la Planta Funcionaria; Jefatura de Departamento y niveles jerárquicos equivalentes; cargos a Contrata y procesos de selección para cubrir vacantes en calidad de honorarios, reemplazos y aquellos sujetos a las normas del Código del Trabajo o de otros estatutos especiales. Cada institución es responsable de los procesos y de las consultas técnicas que tengan los/las postulantes.

**Durante 2024, este [portal web](#) registró 1.293.500 usuarias/os inscritos, ofreciendo 30.994 vacantes para las cuales recibió 1.744.590 postulaciones, la cifra más alta desde su creación en 2009.**

Gráfico 03: Postulaciones portal Empleos Públicos



Fuente: Servicio Civil, 2025.

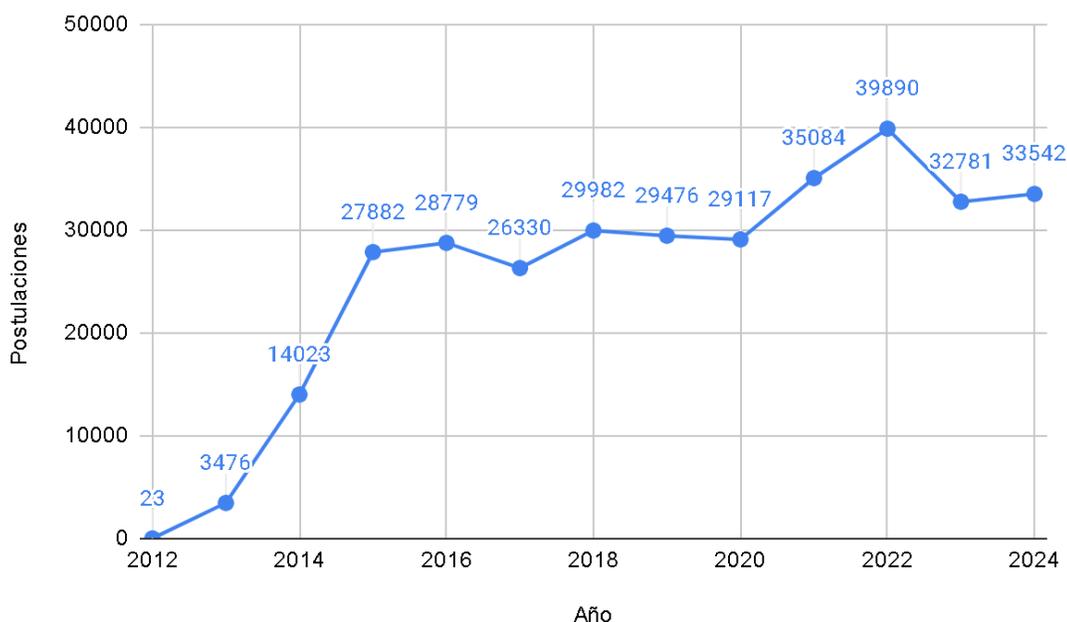
El incremento en vacantes y postulaciones tiene directa relación con la Norma de Reclutamiento y Selección en el sector público de 2017, que establece su uso obligatorio para todos los servicios del Estado, asegurando el acceso igualitario, transparente, no discriminatorio y rápido a la oferta de empleo público, para cargos que no son de Alta Dirección Pública. Desde ese momento, se observa un mayor crecimiento en las vacantes concursadas a través de [Empleos Públicos](#), permitiendo así profesionalizar y transparentar los procesos de postulación en el Estado.

### c) Directores para Chile

Difunde y permite la postulación a todas las convocatorias para directoras y directores de Establecimientos Educacionales Municipales y de jefes DAEM con menos de 1.200 alumnos, nombrados con apoyo del Sistema de Alta Dirección Pública. Cada municipio, Corporación o Servicio Local de Educación Pública (SLEP) que utiliza el portal, es responsable de los procesos, sus bases y de las consultas y/o reclamos de los/las postulantes.

**Durante 2024, este [sitio web](#) difundió 500 convocatorias y registró más de 33.500 postulaciones, un 2,3% más que en 2023.**

Gráfico 04: Postulaciones portal Directores para Chile



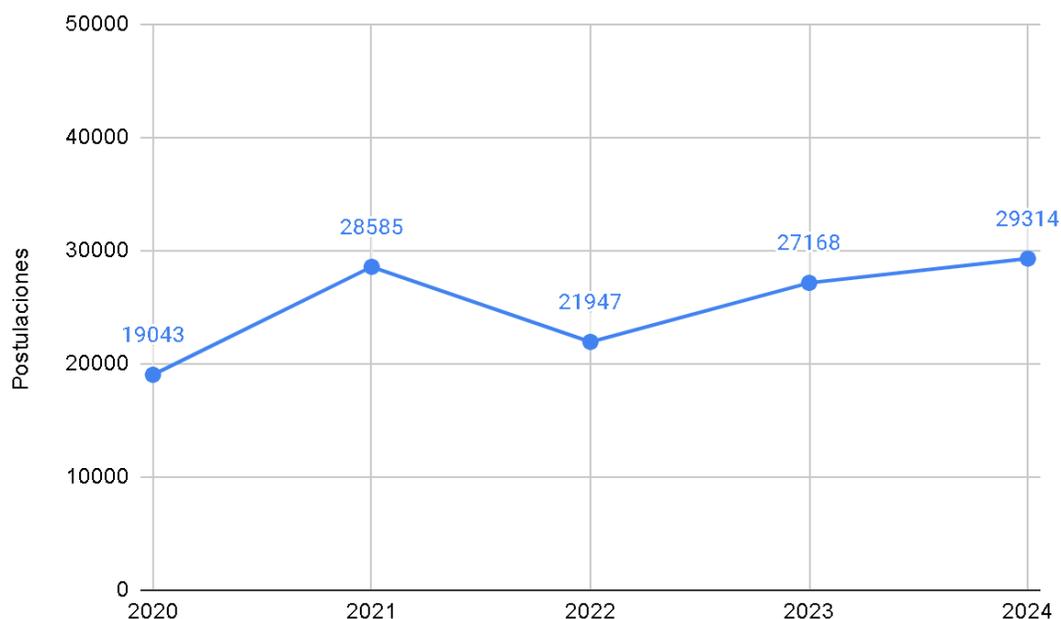
Fuente: Servicio Civil, 2025.

#### d) Prácticas Chile

Es un programa que gestiona el Servicio Civil, el cual ofrece a estudiantes de educación superior y educación media técnico profesional la oportunidad de realizar sus prácticas laborales en ministerios y servicios públicos del país. Busca que las y los estudiantes tengan la alternativa de poner sus talentos, conocimientos, habilidades y aptitudes al servicio del país, permitiéndoles participar de los distintos procesos que el Estado ofrece.

Durante 2024, en este [portal web](#) se publicaron 5.861 ofertas de práctica, 8,8% más que en 2023, siendo el 22% de ellas convocatorias para carreras técnicas. Al cierre del año, el sitio web totalizó 29.314 postulaciones (8% más que el año anterior) y 4.575 alumnas y alumnos seleccionados (8% superior a 2023). Las y los seleccionados provinieron de 105 establecimientos técnico profesionales; 58 universidades; 35 institutos profesionales, y 26 centros de formación técnica a lo largo de todo el país.

Gráfico 05: Postulaciones portal Prácticas Chile



Fuente: Servicio Civil, 2025.

- **Mejores servicios para efectuar práctica profesional:** Durante 2024 y, por segundo año consecutivo, se realizó una encuesta entre quienes hicieron su práctica profesional a través del Programa Prácticas Chile. En esta medición, participaron 1.354 estudiantes (32% de tasa de respuesta), lo que permitió identificar los 10 mejores servicios públicos para desarrollar una buena práctica profesional:
  - Dirección de Aeropuertos
  - Servicio Local de Educación de Valparaíso
  - Servicio de Vivienda y Urbanización del Maule
  - Superintendencia de Medio Ambiente

- Servicio de Salud del Maule
- Superintendencia de Educación
- Servicio de Vivienda y Urbanización de Valparaíso
- Servicio Nacional de Aduanas
- Dirección de Previsión de Carabineros de Chile
- Gendarmería de Chile

Además, el sondeo mostró que el 92% de las y los estudiantes recomienda su lugar de práctica, mismo porcentaje que recomienda a su tutor/a de práctica a futuros alumnos/as. Asimismo, un 82% indica que el proceso de selección a la práctica fue rápido y poco burocrático; el 71% dice que por medio de esta experiencia pudo cambiar favorablemente la opinión que tenía de la labor que desarrollan las/os funcionarios públicos, y un 84% reconoce el impacto que tiene en la vida las personas la institución donde desarrolló su práctica.

## 2. Programas

### “Semillero” de Talento Joven en el Estado

Entre enero de 2022 y diciembre de 2024, 12.563 estudiantes de carreras técnicas y profesionales han realizado su práctica en 216 servicios públicos a través del Programa Prácticas Chile. Algunos/as de ellos/as han continuado trabajando en el Estado producto de su desempeño destacado, lo que ha permitido que sigan desplegando todas sus habilidades y poniendo a disposición de lo público toda su motivación y vocación de servicio.

Siguiendo con la promoción y atracción de talento joven al sector público, el Servicio Civil impulsa el Programa Semillero de Talento Joven en el Estado, el que surgió tras un plan piloto con 200 practicantes que fueron evaluados por sus tutores/as y luego rankeados, con el propósito de identificar a quienes destacaban por su sobresaliente práctica, para orientarlos y conectarlos en la búsqueda de una primera experiencia laboral en el sector público. Sus antecedentes son puestos a disposición de servicios públicos de todo Chile, que buscan en este banco de datos a profesionales que cuentan ya con una experiencia previa en el Estado, demostrando un buen desempeño en sus labores.

Actualmente, **2.802 nuevas/os profesionales de diversas disciplinas y de todas las regiones de Chile** forman parte del banco de candidatos/as de Semillero y se encuentran disponibles para ser contratados/as a través de procesos de selección abreviados, lo que agiliza su incorporación al haber realizado prácticas profesionales destacadas y haber demostrado desempeños altamente positivos a partir de las evaluaciones de sus tutoras/as.

### “CoLabora”, conectando personas en el Estado

En 2024, el Servicio Civil y la Secretaría de Modernización del Estado pusieron en marcha el Programa “CoLabora, conectando personas en el Estado”, que promueve pasantías, asesorías y la participación de funcionarios y funcionarias en proyectos específicos de otras instituciones del Estado.

Se busca de esta forma generar nuevas oportunidades de crecimiento y aprendizaje para quienes laboran en el Estado. Los servicios públicos pueden difundir convocatorias para solicitar apoyo en proyectos

específicos, en el [portal de CoLabora](#), y las personas interesadas pueden postular -a través de una plataforma integrada en el portal de Empleos Públicos-, siempre adjuntando una carta de autorización de su jefatura directa.

Además, CoLabora contempla la creación de una Red de Colaboradores, conformada por funcionarias y funcionarios públicos inscritos voluntariamente en un Banco de Talento Público, donde ponen a disposición de los servicios sus conocimientos técnicos y trayectorias laborales para ser convocados/as.

**Al 31 de diciembre de 2024, se habían desarrollado 14 pasantías de carácter piloto y un total de 155 personas conformaban el Banco de Talentos.**



### 3. Experiencia usuaria e innovación

Para desarrollar y consolidar un modelo de servicio que pone en el centro a las personas, en 2024 la institución trabajó transversalmente en una agenda, cuyo foco fue mejorar la experiencia de usuarias y usuarios en relación a los servicios que entrega el Servicio Civil.

#### **Avances en Medición de Satisfacción de Usuarios/as**

A través de la Secretaría de Modernización del Estado, el Ministerio de Hacienda ha impulsado una medición exhaustiva para caracterizar y medir los niveles de satisfacción y de la calidad de servicio percibida por la ciudadanía. La consulta 2024 incluyó la opinión de 392 personas sobre los cuatro portales de postulación (ADP, Empleos Públicos, Prácticas Chile y Directores/as para Chile), además del Sistema Virtual de Atención Ciudadana del Servicio Civil (Contacto), revelando un **aumento continuo en la satisfacción de la última experiencia de las y los usuarios, alcanzando un 66%**. Este resultado representa un incremento de 4 puntos porcentuales en comparación con el 62% registrado en 2023.

**Asimismo, la evaluación general de la institución se elevó a un 63%, un avance de 3 puntos respecto del periodo anterior.** Entre los aspectos más valorados por las y los usuarios, destaca la “Resolutividad” con un 81% de satisfacción en cuanto a la posibilidad de completar los trámites íntegramente en el sitio web. Otro atributo sobresaliente es la “Habilitación”, donde un 76% de las/los usuarios se sintió “habilitado”. Este indicador refleja la facilidad para obtener y comprender la información relevante sobre un trámite específico, así como la utilidad de esta información para conocer los requisitos, pasos a seguir o condiciones particulares de los servicios.

## **Mejora de portales**

Entre 2022 y 2023, se inició un proyecto estratégico enfocado a mejorar los portales de postulación que administra el servicio de cara a una mejor experiencia de la ciudadanía. Por ello, se realizaron diversas actualizaciones que permitieron mejorar la usabilidad de las plataformas dispuestas a la ciudadanía, como por ejemplo, la utilización de la clave única para inicio de sesión; pregunta única sobre discapacidad en las plataformas, que permite brindar apoyo en los procesos de selección; mejora en la visualización de la información en la plataforma de Directores para Chile; el envío de las comunicaciones directas al correo electrónico de quienes postulan a concursos de Alta Dirección Pública.

Uno de los focos desarrollados durante el año 2024 fue el trabajo conjunto entre las subdirecciones de Alta Dirección de Personas (SADP) y de Desarrollo y Gestión de Personas (SGDP), para generar un *curriculum vitae* (CV) similar, con mínimos comunes. Con ello, se busca unificar las experiencias de las y los usuarias/os en nuestras plataformas de postulación.

## **Sello de Institución Modelo en Innovación Pública**

La Dirección Nacional del Servicio Civil, categorizada como institución “Nueva” en el Índice de Innovación Pública, ha demostrado un sólido crecimiento en sus capacidades de innovación desde su primera medición en 2020. Esta evolución culminó en el período 2023/24 con la obtención de la categoría “Modelo”, alcanzando un destacado puntaje de 80.4 sobre 100. Este avance subraya sus progresos significativos en prácticas, procesos y colaboración interinstitucional, superando ampliamente el promedio de 46.4 puntos de las instituciones nuevas.

Un factor clave de este éxito radica en la continuidad de nuestra planificación estratégica y los proyectos que la respaldan. Varios de ellos han sido presentados y desarrollados utilizando metodologías de innovación impulsadas por el Laboratorio de Gobierno, lo que ha permitido vincular de manera efectiva la estrategia con las actividades diarias de la institución, mejorando así su oferta de valor tanto para otras instituciones del Estado como para la ciudadanía.

## **Participación en 6° Plan de Acción Estado Abierto 2023-2027**

El Servicio Civil ha participado en los talleres de cocreación realizados por la Comisión de Integridad Pública y Transparencia, con apoyo de Laboratorio de Gobierno (LabGov), para interactuar con funcionarias y funcionarios públicos y ciudadanía, respecto de sus necesidades, y cómo abordar problemáticas que pudieran surgir de estos grupos de interés.

En el marco del compromiso N°7, durante 2024, el Servicio Civil trabajó para **contribuir a fortalecer los conocimientos y habilidades de altos y altas directivas en las materias de Estado Abierto**. El objetivo final es mejorar el cumplimiento de estándares en transparencia, integridad e innovación pública, con diversas acciones de formación para ellos/as. **Participaron un total de 248 directivos y directivas.**

## 4. Más participación ciudadana

A partir de 2022, el Servicio Civil profundizó en el compromiso de aumentar la participación de la ciudadanía en su gestión, con el cumplimiento de los mecanismos de Participación Ciudadana obligatorios contenidos en la Ley 20.500, potenciando además los canales digitales para llegar a más personas en el país.

En 2023, la institución actualizó la norma de participación ciudadana conforme los nuevos lineamientos del Gobierno del Presidente Gabriel Boric, y convocó al primer Consejo de la Sociedad Civil (Cosoc), instancia diversa, representativa y pluralista, integrada por representantes de organizaciones y asociaciones sin fines de lucro, vinculados con el quehacer institucional. Forman parte: consejeras y consejeros de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF); la Confederación Nacional del Funcionarios Municipales de Chile (Asemuch); Pacto de Productividad; Fundación Observatorio Fiscal; Fundación Chile Mujeres; GobLab UAI, Laboratorio de Innovación Pública de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez.

El Cosoc sesionó en abril, agosto y diciembre de 2024, con relevante incidencia en la definición de la consulta ciudadana de la institución y en los proyectos de mejora de portales y experiencia usuaria, con perspectiva de género y una mirada inclusiva y diversa.

### Cuenta Pública Participativa 2024

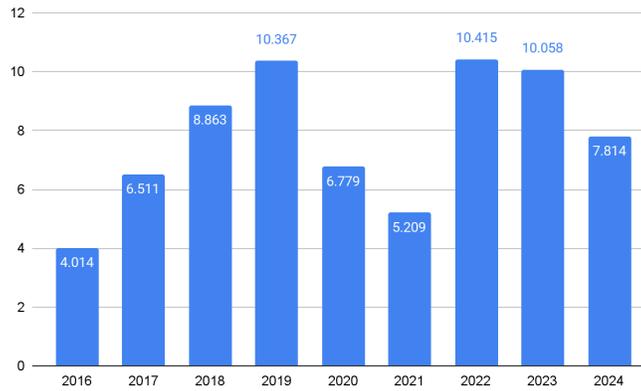
Más de 250 personas participaron en el hito de cuenta pública participativa 2024, gestión 2023, realizada en mayo en la Biblioteca de Santiago, entre ellas, jefaturas de servicios públicos, altas/os directivos públicos vigentes; jefes/as DAEM; directores/as de Establecimientos Educacionales Municipales; profesionales expertos/as, y representantes del Consejo de Alta Dirección Pública. Además, fue enviada a contrapartes de la institución y difundida a través de las redes sociales del servicio.

### Acceso a información relevante y oportunidad

Uno de los logros en Atención Ciudadana fue la mantención de los tiempos de respuesta de las solicitudes planteadas a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), llegando a un día hábil en promedio como tiempo de respuesta. **Durante 2024 se respondieron 7.814 solicitudes.**

Respecto de las Solicitudes de Acceso a la Información Pública (Ley 20.285), el año pasado, el Servicio Civil recibió 224 requerimientos, a los que dio respuesta en un plazo de 12,5 días hábiles promedio (20 días es el plazo legal contemplado en la Ley de Transparencia y 15 días el plazo establecido por el Ministerio de Hacienda, como buena práctica monitoreada).

Gráfico 06: Solicitudes al Sistema Integral de Atención Ciudadana



Fuente: Servicio Civil, 2025.

### Comunicación digital

Para fortalecer la difusión del quehacer institucional y el contacto con la ciudadanía, el Servicio Civil ha potenciado su presencia en redes sociales. En 2024, alcanzó los 134 mil seguidoras/es en el total de plataformas, 23% más que el año anterior, desagregados de la siguiente manera:



En este ámbito, se han llevado a cabo campañas permanentes de difusión, no sólo de sus actividades institucionales, sino también de las convocatorias de empleo de los distintos portales.

**SÓLO EL 37%**  
 DE QUIENES  
 COMPONEN LA ALTA  
 DIRECCIÓN PÚBLICA  
 SON MUJERES.  
**¡SÚMATE A SERVIR A CHILE!**

**ESTAMOS BUSCANDO**

- ✦ **Director/a** - SERVIU Atacama
- ✦ **Director/a** - SERVIU Valparaíso
- ✦ **Director/a** - SERVIU Magallanes

Infórmate de éstas y otras convocatorias en  
[adp.serviciocivil.cl](http://adp.serviciocivil.cl)

**SERVICIO CIVIL**  
 Alta Dirección Pública

**SÓLO EL 37%**  
 DE QUIENES  
 COMPONEN  
 LA ALTA DIRECCIÓN  
 PÚBLICA SON  
 MUJERES. **¡SÚMATE  
 A SERVIR A CHILE!**

**ESTAMOS BUSCANDO**

**AMPLIACIONES**

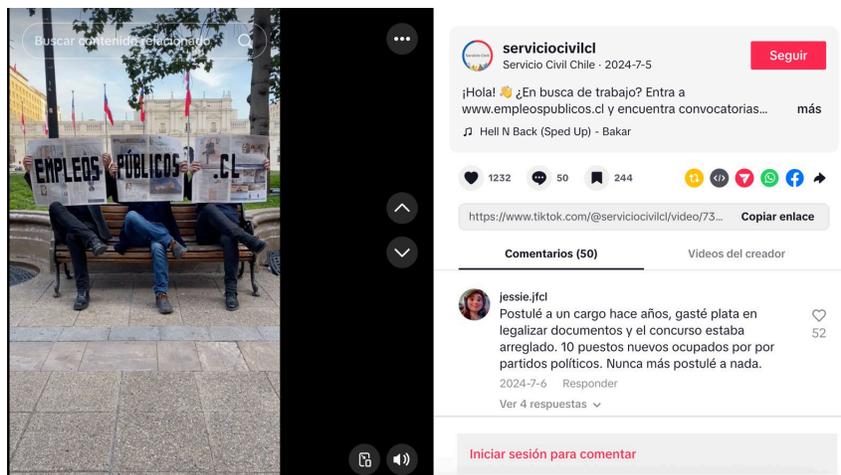
- ✦ **Director/a** Servicio de Salud Araucanía Norte
- ✦ **Director/a Subdirector/a Nacional**  
 Servicio Nacional de Migraciones
- ✦ **Subdirector/a de Áreas Transversales**  
 Agencia Nacional de Investigación y  
 Desarrollo de Chile

Infórmate de éstas y otras convocatorias en  
[adp.serviciocivil.cl](http://adp.serviciocivil.cl)

**SERVICIO CIVIL**  
 Alta Dirección Pública

Durante 2024, consolidamos la presencia del Servicio Civil en redes sociales y la comunidad digital, logrando un crecimiento sostenido en todas las plataformas e incrementos significativos en indicadores clave como alcance, impresiones e interacciones.

Uno de los hitos más destacados del año fue la apertura de la cuenta de TikTok en julio de 2024, la cual superó los 11.000 seguidores en menos de seis meses. Además, cerramos el año con tres videos virales que acumularon más de 1.466.000 visualizaciones, reflejando la efectividad de nuestra estrategia basada en *trends* y en una alta periodicidad de publicación.



En **LinkedIn**, la cuenta del Servicio Civil registró un aumento de más de 10.000 seguidores en comparación con el año anterior. Este crecimiento demuestra el impacto positivo de la estrategia de inversión digital anual y la segmentación de contenidos, según intereses y formatos específicos.

Por otro lado, **Instagram** se consolidó nuevamente como la plataforma de la institución con el mejor rendimiento en cuanto a impresiones e interacción, reafirmando que es la audiencia más activa.

De cara a 2025, las acciones se centran en seguir promoviendo las convocatorias y portales de empleabilidad del Servicio Civil en todos sus niveles, buscando la conexión con las y los usuarios, de tal forma de avanzar hacia un Estado más accesible, cercano y útil para todas las personas.



## III. MEJOR ESTADO

# Construyendo Estado

**Objetivo 3: Colaborar en las transformaciones institucionales para fomentar la excelencia, motivación, empatía, integridad, innovación y descentralización en la entrega de servicios a la ciudadanía.**

El Servicio Civil trabaja por construir un Estado más profesionalizado, eficiente, probo, empático, innovador y que se adapte a los desafíos actuales y futuros, con la finalidad última de entregar mejores bienes y servicios a los habitantes de Chile.

Este trabajo y esfuerzo ha permitido que Chile siga siendo líder en cuanto a administración pública en la región. Así lo reflejó la 3ª versión del estudio “Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe”, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en base a los postulados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y de las buenas prácticas internacionales.

Este liderazgo, refrendado con un alza en la puntuación obtenida en la medición (de 67 a 73, en una escala de 1 a 100), responde a las diversas mejoras implementadas en nuestro país.

De este proceso de modernización del Estado chileno, se destacan en el estudio:

- **Expansión del Sistema de Alta Dirección Pública** a otros sectores. Se releva su consolidación y el avance en participación de las mujeres (41% de los nombramientos en 2023 y 36% en 2024).
- **Aumento de la concursabilidad en el empleo público.**
- En cuanto a la **gestión de personas en el sector público**, se enfatiza en que ésta se ha convertido en una política de Estado, gracias a la reforma de 2016 que dotó al Servicio Civil de la facultad de dictar Normas de Aplicación General en el Estado.  
Un ejemplo de la **relevancia de estas normas** es la que establece que todos los ingresos de personas a Contrata o Código del Trabajo en el Estado se deben realizar a través de concursos públicos, permitiendo pasar de 50% en 2018 a 73% en 2024.

## 1. Sistema de Alta Dirección Pública

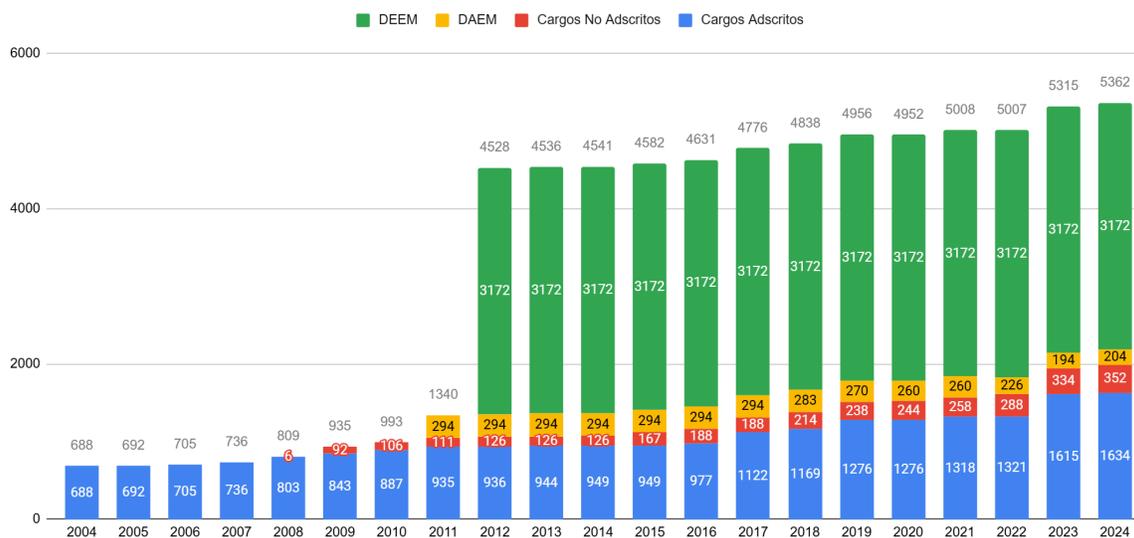
El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) tiene como objetivo dotar a las instituciones del Estado -a través de concursos públicos y transparentes- de directivas y directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar eficaz y eficientemente políticas públicas definidas por la autoridad. Desde su implementación, en 2004, cada vez son más los cargos que se han nombrado a través de esta vía, tanto a nivel central como en las distintas regiones del país.

Al 31 de diciembre de 2024, forman parte del SADP 205 servicios públicos y 1.634 cargos adscritos, de los cuales, 128 son de primer nivel jerárquico -correspondientes a jefaturas de servicio, direcciones de Serviu y Servicios de Salud, entre otros- y 1.506 de segundo nivel (jefaturas regionales, divisiones técnicas y otros). Al universo anterior se suman 499 cargos no adscritos (229 de primer nivel y 270 de segundo nivel) en 244 organismos públicos. Cabe recordar que los cargos no adscritos son aquellos que el legislador ha ordenado proveer conforme con los procedimientos del sistema o con la participación de su institucionalidad, pero que no forman parte del mismo.

Además, de acuerdo a lo dispuesto por la ley 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación, se incluyeron 3.172 cargos de Directores/as de Establecimientos Educacionales Públicos y 204 cargos de Jefes/as de Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), de los cuales 147 corresponden a comunas con 1.200 o más alumnos/as matriculados/as y 57 a comunas con menos de 1.200 alumnos/as matriculados.

En consecuencia, **al concluir 2024, el Sistema de Alta Dirección Pública participó -en distintas modalidades- de la selección de un total de 5.362 cargos en 449 instituciones públicas.**

**Gráfico 07: Cargos incorporados Sistema ADP, I y II nivel**



Fuente: Servicio Civil, 2025.

## Consejo de Alta Dirección Pública

El Consejo de Alta Dirección Pública es un organismo autónomo, responsable de garantizar el buen funcionamiento de la Alta Dirección Pública. Junto con el Servicio Civil, integra la institucionalidad del Sistema.

Está compuesto por cinco integrantes: el director nacional del Servicio Civil, quien lo preside, y cuatro consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en gestión de personas y/o políticas públicas, quienes son designados por el Presidente de la República, con acuerdo de los 4/7 de los senadores en ejercicio.

Entre sus funciones se encuentra: conducir y regular los procesos de selección de candidatas/os a cargos de jefas/es superiores de servicios. Además, le corresponde analizar y aprobar los perfiles profesionales de los cargos directivos que se proveen a través del Sistema.

Actualmente, el CADP ([ver más](#)) lo integran: Pedro Guerra Loins, director nacional del Servicio Civil y quien lo preside; Cristina Orellana (2019-2025), Eduardo Riquelme (2019-2025), Bettina Horst (2022-2028) y María Pía Martín (2022-2028).



### Gestión CADP 2024

En 2024, el Consejo de Alta Dirección Pública celebró **106 sesiones**, en las que adoptó **512 acuerdos** -el 96,6% de ellos de carácter unánime- y llevó a cabo **660 entrevistas**, al cabo de las cuales conformó 55 nóminas, 23 de ellas corresponden a cargos adscritos de primer nivel jerárquico y 32 a cargos no adscritos. **Además, no declaró desierto concurso alguno.**

Gráfico 08: Sesiones Consejo de Alta Dirección Pública 2024



Fuente: Servicio Civil, 2025.

En el mismo período, se presentaron al CADP **62 perfiles de selección**, para igual número de cargos de primer nivel, por parte de los/as ministros/as y/o subsecretarios/as de 11 ministerios y dos organismos autónomos.

Respecto a reclamaciones, se presentaron **238 de un universo de 593 concursos que llegaron a dicha etapa**. Del total, una fue acogida, como consecuencia de haberse configurado la causal legal de la existencia de vicios o irregularidades que afecten la participación igualitaria de los/as reclamantes. Las 237 restantes fueron desestimadas por no haberse configurado dicha causal en tales casos.

En lo relativo a su facultad de disponer la contratación de empresas consultoras, durante 2024 se ejerció en **515 concursos** -64 de primer nivel y 451 de segundo-, en 495 de los cuales se dispuso la contratación de los servicios de evaluación, en 132 los servicios de reclutamiento y en 20 de búsqueda especializada.

Asimismo, durante 2024, el Consejo aprobó en **85 concursos** -4 de primer nivel jerárquico y 81 de segundo- la utilización del **mecanismo de Gestión de Candidatos** consagrado por el inciso tercero, del artículo quincuagésimo cuarto, de la ley N°19.882, el que permite que este cuerpo colegiado, por un *quórum* de 4/5 de sus miembros, incorpore a candidatas/os nominados en los últimos 24 meses o a Altos/as Directivos/as Públicos/as, en ejercicio o no, que hayan ejercido el cargo por al menos un periodo de dos años y cuyo convenio de desempeño haya registrado un cumplimiento igual o superior al 90%.

### Propuesta legal de Mejoramiento del SADP

El año 2024, el Consejo culminó un proceso de análisis y reflexión, iniciado en el marco de la conmemoración de los 20 años del Sistema de Alta Dirección Pública, centrado en sus logros, desafíos y necesidades de reforma. Este trabajo incluyó seminarios, diálogos regionales y encuentros con expertos/as y autoridades, y se nutrió de la experiencia comparada, la evaluación de la reforma de 2016 y las propuestas del proyecto de ley destinado a perfeccionar el Sistema, en segundo trámite constitucional desde el año 2021.

**El análisis del CADP evidenció una alta valoración de la Alta Dirección Pública por su contribución a la profesionalización del Estado, la instalación del mérito como criterio de acceso, la ampliación de su cobertura y la calidad de sus procesos. Se destacó su impacto positivo en sectores estratégicos como salud y educación, así como su rol en la promoción del liderazgo femenino y en la colaboración público-privada con consultoras especializadas.**

Pese a los avances y logros alcanzados, el Consejo también puso de manifiesto la persistencia de desafíos significativos: alta rotación de directivos/as; prolongadas vacancias; falta de movilidad y de carrera directiva; modalidades heterogéneas de provisión de cargos no adscritos, y vacíos en la cobertura del Sistema. Se advirtió también que, pese al crecimiento de sus responsabilidades, la dotación del Servicio Civil y del Consejo no ha variado, lo que afecta su capacidad operativa.

Además, se hizo presente que el modelo de Alta Dirección Pública vigente en el país, que permite cesar directivos/as por razones de confianza o desempeño, compromete la gestión de los servicios públicos, la continuidad de las políticas públicas y desincentiva el ingreso de nuevos talentos. La gobernanza del Sistema también fue objeto de análisis sin alcanzarse consenso.

Teniendo a la vista los logros y desafíos previamente reseñados, el Consejo formuló un [conjunto de propuestas legales, orientadas a fortalecer la estabilidad, la capacidad de gestión y la proyección del Sistema](#) y que consideran seis ámbitos: reducción de la rotación directiva; mitigación del impacto de la expansión del Sistema; Movilidad y carrera directiva; fortalecimiento de los convenios de desempeño; gobernanza del Sistema, y otras propuestas.

El conjunto de propuestas fueron entregadas al Ejecutivo, a través de la Subsecretaría de Hacienda, reafirmando el valor estratégico de la Alta Dirección Pública como instrumento para modernizar el Estado, reforzar su legitimidad democrática y recuperar la confianza ciudadana en las instituciones.

## **Agenda regional**

En abril de 2024, el Consejo de Alta Dirección Pública visitó la ciudad de Antofagasta para sostener un encuentro con las y los directivos públicos de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama.

Lo anterior, con el fin de recoger sus experiencias, reflexiones y desafíos respecto al ejercicio del liderazgo público y prospectar en conjunto acciones de fortalecimiento para el Sistema de ADP.

## **VI Ciclo de Conversatorios sobre Gestión Pública y ADP**

Los “Coloquios sobre Gestión Pública y ADP” constituyen una instancia periódica de análisis e intercambio de perspectivas entre representantes de centros estudios y pensamiento, académicos/as, directivos/as públicos/as, integrantes del Consejo de Alta Dirección Pública y directivos/as y funcionarios/as del Servicio Civil.

Su objetivo ha sido contribuir al proceso de modernización de la gestión pública, a través de diagnósticos compartidos y propuestas de política pública en materia de gestión de personas, que puedan ser tenidas a la vista por los tomadores de decisiones en las instancias correspondientes.

Entre 2018 y 2023 se llevaron a cabo 5 ciclos de Coloquios, siendo los 3 primeros organizados en conjunto con el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. En **2024, se realizó el sexto ciclo,**

el que consideró la realización de 3 encuentros enfocados en el análisis de escenarios emergentes para el empleo público y la dirección pública en nuestro país.

El primer conversatorio -realizado en formato híbrido- abordó las principales conclusiones del Informe sobre Desarrollo Humano en Chile en 2024, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “¿Por qué nos cuesta cambiar?: conducir los cambios para un Desarrollo Humano Sostenible”. Y, los dos restantes, en formato presencial, trataron la revisión del actual modelo de empleo público y sus implicancias para la gestión de directivas y directivos públicos, así como las principales propuestas de perfeccionamiento formuladas respecto del mismo.

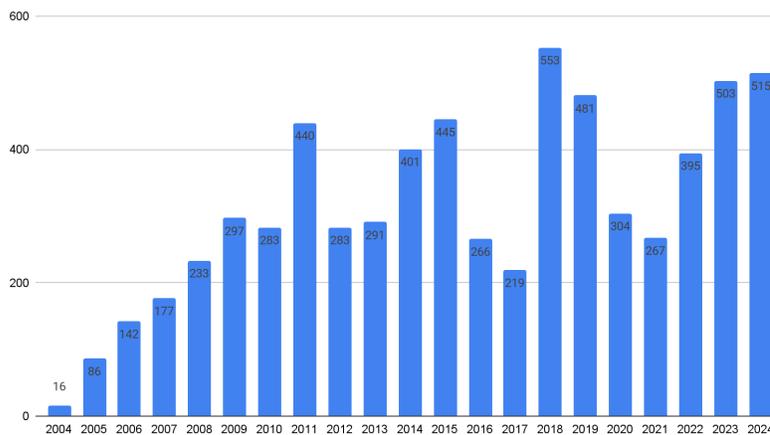
El segundo y el tercer coloquio del ciclo se destinaron a analizar el actual modelo de empleo público y sus implicancias para la gestión de directivas y directivos públicos, y contaron con la conducción de los expertos en gestión pública, Amaya Fraile y Enrique Rajevic.

### Convocatorias, Nombramientos y Postulaciones de Alta Dirección Pública

En 2024 se efectuaron 515 convocatorias de Alta Dirección Pública, a cargos adscritos y no adscritos, el segundo ejercicio anual con más convocatorias en la historia del Sistema. Se recibieron más de 71.000 postulaciones; finalizaron 525 concursos; se declararon desiertos 72; se efectuaron 411 nombramientos y, al concluir el año, 42 nóminas esperaban la decisión de la autoridad.

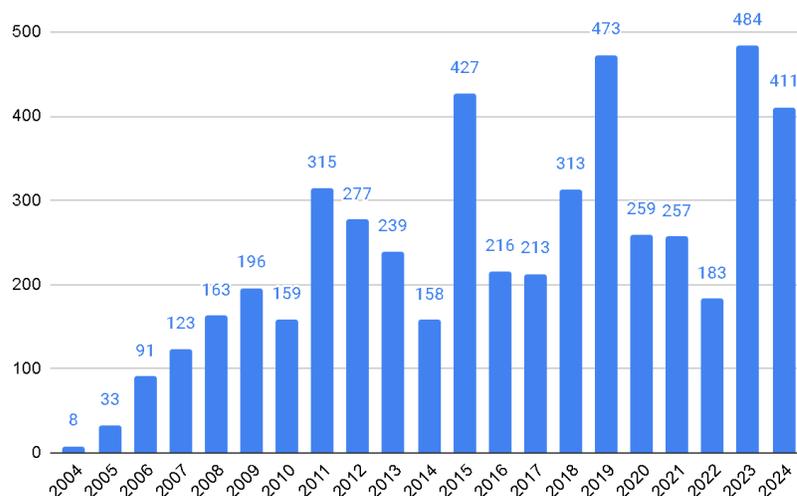
**Cabe destacar que 2024 marcó un récord de nombramientos de ADP para un tercer año de Gobierno.** Si se compara el mismo período con administraciones anteriores, el año pasado fueron nombrados los titulares de 411 cargos, muy por sobre los 259 concretados en 2020 o los 216 de 2016.

Gráfico 09: Convocatorias de Alta Dirección Pública



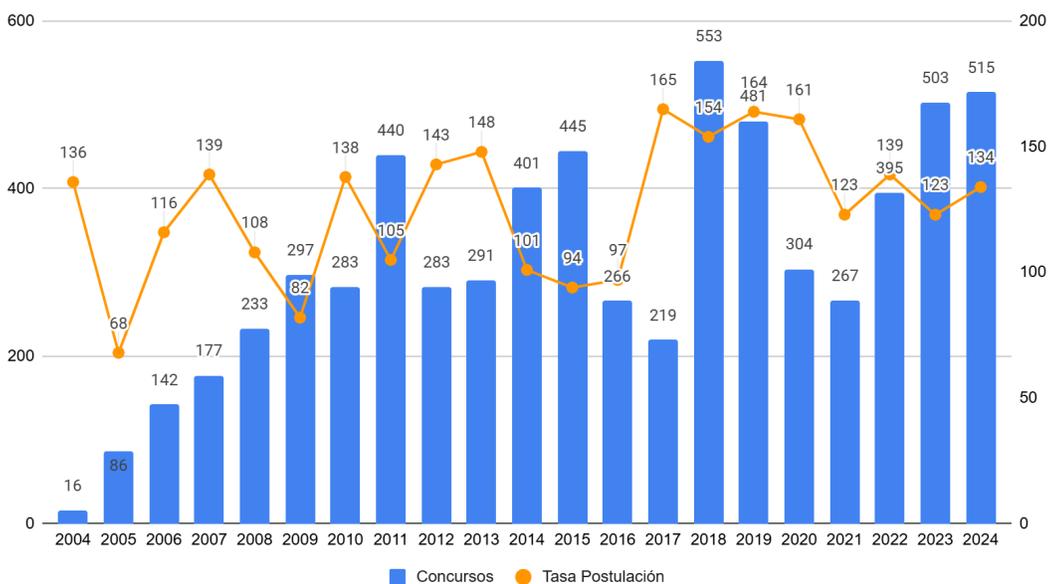
Fuente: Servicio Civil, 2025.

Gráfico 10: Nombramientos de Alta Dirección Pública



Fuente: Servicio Civil, 2025.

Gráfico 11: Postulaciones a concursos de Alta Dirección Pública



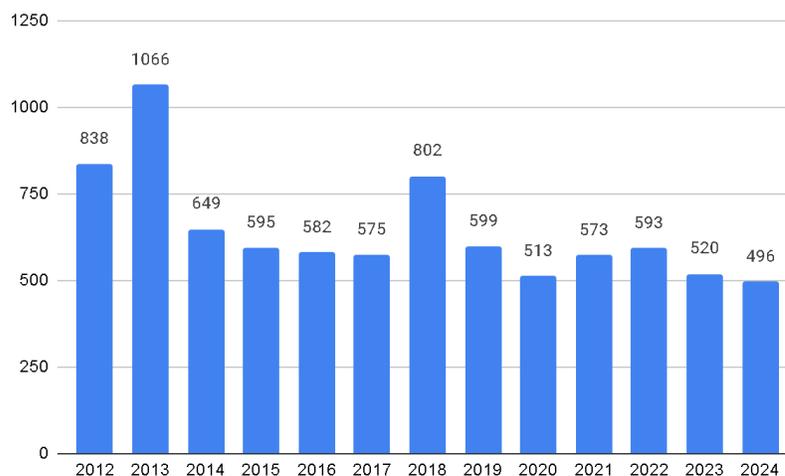
Fuente: Servicio Civil, 2025.

### Directoras/es de establecimientos educacionales públicos

Se realizaron 496 convocatorias a procesos de selección destinados a proveer cargos de Directores y Directoras de establecimientos educacionales, 238 de las cuales concluyeron con nombramiento; 51 fueron declarados desiertos; 32 fueron anulados y 175 se encontraban en desarrollo al 31 de diciembre

de 2024. Tratándose de cargos de Jefes y Jefas DAEM de comunas con matrícula igual o mayor a 1.200 alumnos/as, se publicaron 14 convocatorias, de las cuales 7 finalizaron con nombramientos, un concurso se declaró desierto, 3 concursos se encontraban en fase de evaluación, y 3 a la espera de la decisión de la autoridad. En el caso de los cargos de jefaturas DAEM de municipios con menos de 1.200 alumnos/as matriculados/as, se publicaron 4 convocatorias, de las cuales una concluyó con nombramiento, un concurso fue anulado y 2 se encontraban en proceso de selección.

Gráfico 12: Convocatorias directores/as establecimientos educacionales



Fuente: Servicio Civil, 2025.

**Con todo ello, a la fecha (2024) hay 2.189 directoras y directores de escuelas y liceos nombrados, quienes representan al 76% de matrícula de educación pública.**

### Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)

A diciembre de 2024, se encuentran nombradas 32 directoras/es ejecutivos de los 38 SLEP que entraban en funcionamiento en el año: Barrancas, Costa Araucanía, Puerto Cordillera, Huasco, Chinchorro, Andalién Sur, Antofagasta, Tarapacá, Los Parques, Tamarugal, Llanquihue, Valparaíso, Atacama, Colchagua, Licancabur, Maule Costa, Punilla Cordillera, Magallanes, Aysén, Valdivia, Petorca, Elqui, Costa Central, Los Andes, Marga Marga, Los Libertadores, Santa Rosa, Santa Corina, del Pino, Andalién Costa, Santiago Centro y Valle Diguillín.

En el caso de los cargos de segundo nivel, entre 2022 y 2024 se han nombrado 94 cargos, correspondiendo: 11 (2022), 30 (2023) y 53 (2024).

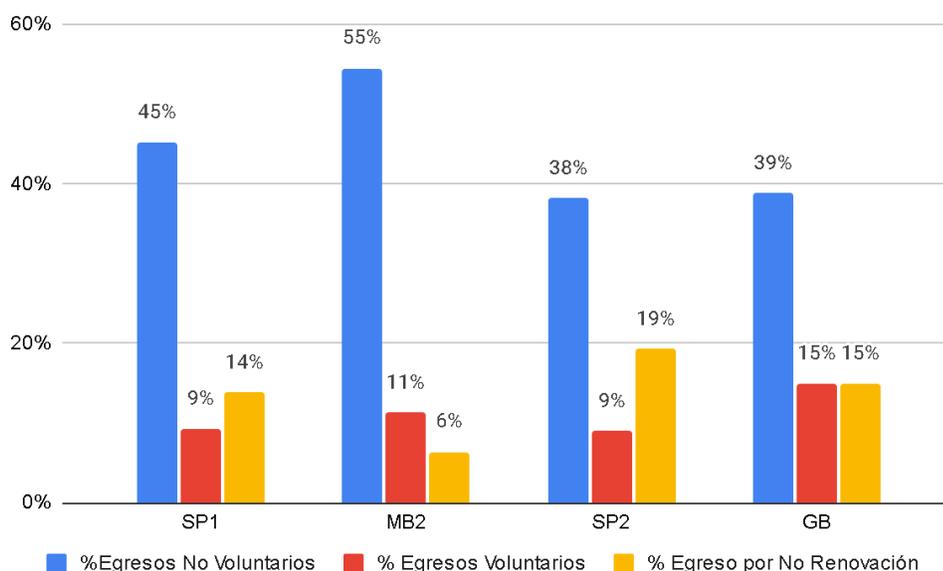
Adicionalmente, 9 comunas habían ejercido la facultad que la Ley N°21.040 otorga a los/as alcaldes/as que cuentan con un Jefe DAEM seleccionado por Alta Dirección Pública de prorrogar el nombramiento de quien se encuentra en ejercicio de dicho cargo hasta la fecha del traspaso.

## Egresos de altas/os directivos

Se registraron 215 egresos, de los cuales 60 fueron voluntarios, 84 no voluntarios, 38 corresponden a directivos/as que no fueron renovados/as en sus cargos al cumplir uno o dos períodos de nombramiento y 20 a quienes cumplieron los tres períodos máximos que admite la ley.

Al comparar las salidas no voluntarias al tercer año de gobierno en los últimos 4 períodos gubernamentales, es posible constatar que el 28,8% registrado en 2024 está por sobre el 25,8% y el 26% del total acaecido en los períodos 2010-2013 y 2018-2021, respectivamente, y por debajo del 38,6% del periodo 2014-2017.

Gráfico 13: Egresos de altas/os directivos públicos

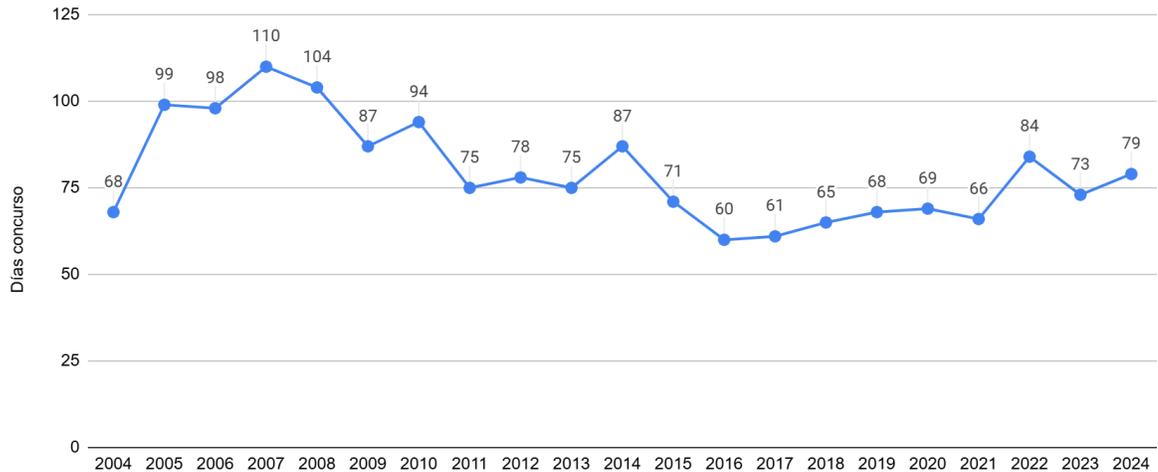


Fuente: Servicio Civil, 2025.

## Duración de los procesos de selección

En 2024, llegó a 79 días corridos en promedio para cargos adscritos y la fase que va entre el envío de la nómina y la decisión de la autoridad tuvo un promedio de duración de 26 días en primer nivel y 16 en segundo nivel.

Gráfico 14: Duración de concursos de Alta Dirección Pública



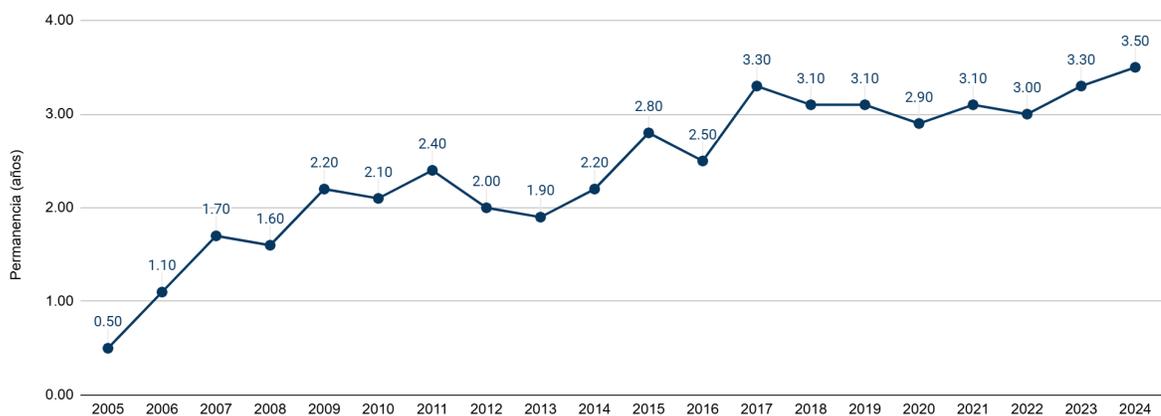
Fuente: Servicio Civil, 2025.

## Tiempo de permanencia de los ADPs en sus cargos

La duración promedio de los directivos en sus cargos también va al alza, **llegando en 2024 a 3,5 años, por sobre el promedio histórico de 2,7 años.**

Es decir, hoy las y los directivos públicos con buenos resultados de gestión tienen más probabilidades que antes de ser renovados/as y seguir aportando en sus cargos.

Gráfico 15: Tiempo permanencia altas/os directivos públicos

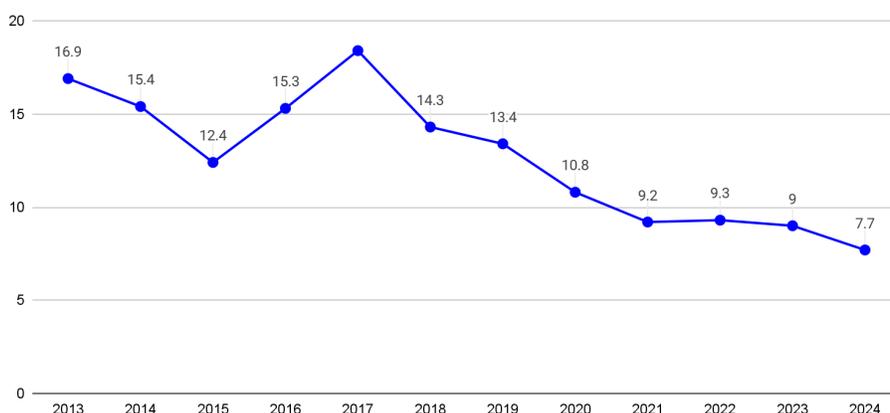


Fuente: Servicio Civil, 2025.

## Costo concursos ADP

El costo promedio de los concursos en el período fue de \$7,7 millones: \$12,7 millones en los de primer nivel y \$7,2 millones en los de segundo, adscritos; mientras que en el caso de los primeros y segundos niveles no adscritos fue de \$11 millones y \$6,5 millones, respectivamente.

Gráfico 16: Costos concursos de Alta Dirección Pública



Fuente: Servicio Civil, 2025.

## Concursos declarados desierto

El porcentaje de los concursos declarados desierto por el Consejo o Comité disminuyó, pasando de 5,9% en 2023, a 5,2% en 2024, muy por debajo del peak de 27,4% alcanzado en 2009. A su vez, en 2024, la declaración de desierto pronunciada por la autoridad encargada del nombramiento disminuyó en comparación con 2023, pasando de 12,3% al 9,8%.

## Capacitación, Acompañamiento y Desarrollo altos/as directivos/as públicos/as

En el período las actividades de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos, incluyeron 12 jornadas de inducción en las que participaron 212 directivos, un 67% de los cuales ejercía su cargo en regiones; 34 actividades de formación y mentoría, y diversas acciones de acompañamiento directivo. También se aplicaron 88 encuestas de egreso.

En materia de convenios de desempeño, al 31 de diciembre de 2024, 1.110 cargos contaban con un titular, de los cuales, 451 -29 de primer nivel y 422 de segundo- fueron provistos o renovados en el período en informe. Un 75,9% de los convenios asociados a cargos de primer nivel y un 80,8% de los de segundo fueron suscritos en el plazo legal.

Respecto a la evaluación de su cumplimiento, al cierre del período en informe, la Dirección Nacional del Servicio Civil había recibido un 71,5% del total de evaluaciones, encontrándose las restantes en proceso de elaboración. Además, se prestaron 366 asesorías para la realización, suscripción y evaluación de convenios de desempeño.

Tabla: Participación de Altas y Altos Directivos Públicos en cursos y talleres sobre competencias directivas, categorizados por sexo y lugar de desempeño

Nombre taller	Versiones	Asistentes	Porcentaje regiones	Porcentaje hombres	Porcentaje mujeres
Negociación	2	28	54%	61%	39%
Storytelling y visualización de datos	3	37	49%	59%	41%
Potenciando el liderazgo de mujeres en la ADP	3	38	55%	-	100%
Comunicación estratégica y vocería	1	12	50%	33%	67%
Habilidades comunicacionales	2	39	56%	49%	51%
Gestión y Logro	2	33	85%	67%	33%
Liderazgo y Gestión de Personas	2	29	72%	59%	41%
Construyendo capacidades para la innovación pública, la participación ciudadana y la rendición de cuentas	1	17	6%	59%	41%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Tabla: Participación de Altas y Altos Directivos Públicos en cursos CAMPUS para la Alta Dirección Pública, categorizados por sexo y lugar de desempeño

Nombre Curso	Versiones	Asistentes	Porcentaje regiones	Porcentaje Hombres	Porcentaje Mujeres
Liderazgo con perspectiva de género	6	235	61%	50%	50%

Gestión y desarrollo de personas	3	138	65%	58%	42%
Planificación Estratégica	3	165	62%	59%	41%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Tabla: Participación de Altas y Altos Directivos Públicos en webinars, charlas y talleres CAMPUS para la Alta Dirección Pública, categorizados por sexo y lugar de desempeño.

Nombre actividad	Asistentes	Porcentaje regiones	Porcentaje Hombres	Porcentaje Mujeres
Taller y webinar Gestión ética en las instituciones públicas	41	66%	61%	39%
Webinar Desafíos y Proyecciones ¿Hacia dónde va Chile?	88	48%	62%	38%
Webinar Ley Karin: nuevos desafíos para la prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo para el sector público.	135	44%	62%	38%
Webinar Nueva Ley de Compras Públicas	125	60%	68%	32%
Webinar Superando el "Siempre se ha hecho así"	86	53%	59%	41%
Webinar Desafíos y Herramientas para Incorporar la Gestión del Riesgo de Desastres.	43	77%	65%	35%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

**Programa Mentoría ADP.** Durante 2024 se realizó la tercera versión del programa “La Brújula: mentorías de ADPs para ADPs”, dirigido a directivas y directivos recientemente nombrados, sin experiencia previa en cargos de Alta Dirección Pública o sin trayectoria en el sector público. Su objetivo es potenciar la capacidad de gestión, a través de una relación de aprendizaje y asesoría a cargo de otras y otros directivos de mayor experiencia. En la versión 2024 participaron 32 mentores y mentoras -21 mujeres y 11 hombres- y 33 mentees -15 de ellos mujeres y 18 hombres-, lo que dio lugar a la conformación de 34 duplas.

## 2. Gestión y Desarrollo de Personas

Para contribuir de manera efectiva al logro de los desafíos del Estado, el Servicio Civil promueve buenas prácticas y acciones para el desarrollo y desempeño de funcionarias y funcionarios públicos.

### a) Normas de aplicación general en Gestión y Desarrollo de Personas

La Ley N°20.955 de 2016 faculta al Servicio Civil para impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados.

Desde el año 2017 se han dictado 11 Normas:

- i) Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas
- ii) Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas
- iii) Cumplimiento de Estándares en Procesos de Reclutamiento y Selección
- iv) Concursabilidad y Carrera Funcionaria
- v) Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción
- vi) Gestión de Prácticas Profesionales
- vii) Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral
- viii) Participación Funcionaria
- ix) Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos
- x) Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos
- xi) Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones

La verificación del cumplimiento normativo respecto de 2024, se llevó a cabo los primeros meses de 2025, en 197 servicios públicos, revisando las normas de Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección; Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción; Ambientes laborales y Calidad de vida laboral, y Participación funcionaria. En términos generales, se observó que los servicios públicos tienen un porcentaje promedio de cumplimiento del **78,3%**, con los siguientes resultados:

- **Norma de Cumplimiento de estándares en procesos de Reclutamiento y Selección:** En 2024, el **73% de los ingresos a contrata y/o Código del Trabajo en los servicios públicos sujetos a la norma se realizó a través de procesos de Reclutamiento y Selección** públicos desarrollados a través del [portal de Empleos Públicos](#) del Servicio Civil. Este porcentaje de cumplimiento representa un alza de 3,8 puntos respecto de 2023 (69,2%) casi 9 puntos porcentuales respecto del año 2022 (64,3%), **siendo la cifra más alta desde que se inició la medición en 2018**. Cabe señalar que el año 2024, de aquellos ingresos que no se realizaron bajo procesos de reclutamiento y selección públicos, el 26,4% correspondió a una resolución que fundamenta la necesidad de esa contratación y 0,5% no presentó resolución alguna.

Gráfico 17: Cumplimiento Norma Reclutamiento y Selección

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de ingresos a contrata y/o Código del Trabajo provistos con procesos de reclutamiento y selección con información entregada por los servicios públicos	49,6%	54,8%	53,5%	62,4%	64,3%	69,2%	73,1%

Fuente: Servicio Civil, 2025.

- **Norma de Participación funcionaria:** El 89,3% de los servicios evaluados cumplió con la ejecución de su plan de trabajo anual o plurianual o acciones realizadas con las y los funcionarios y/o representantes de las asociaciones funcionarias.

Tabla: Cumplimiento Norma de Participación Funcionaria

Títulos	Universo	CUMPLE		NO CUMPLE	
		N*	%	N*	%
Título I Res. Afecta N°2/2017 Participación Funcionaria	197	176	89,3%	21	10,7%

- **Norma de Ambientes laborales y Calidad de vida laboral:** El 85,3% de las instituciones ejecutó las acciones del Plan Anual de Prevención y Seguimiento del Maltrato, Acoso Laboral y Acoso Sexual, o Protocolo de Prevención VALS, y en “al menos uno de los siguientes ámbitos: Ambientes laborales (medición, planes de intervención) y Protocolo de conciliación.

Tabla: Cumplimiento Norma de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral

Títulos	Universo	CUMPLE		NO CUMPLE	
		N*	%	N*	%
Título VII Res. Afecta N°1/2017 Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral	197	168	85,3%	29	14,7%

- **Norma de Cumplimiento de estándares en programas de inducción:** El 72,1% de los servicios declaró aplicar al menos al 90% de sus ingresos a cargos de planta, contrata, honorarios, suplentes y/o Código del Trabajo, su procedimiento de inducción, iniciado éste en un plazo inferior a 30 días desde el ingreso.

**Tabla:** Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción

Títulos	Universo	CUMPLE		NO CUMPLE	
		N°	%	N°	%
Título V Res. Afecta N°1/2017 Estándares en Programas de Inducción	197	142	72,1%	55	27,9%

Anualmente, el Servicio Civil monitorea la ejecución de las normas e informa a la Contraloría General de la República los incumplimientos detectados, según lo establecido en la Ley N°19.882, que fue modificada por la Ley N°20.955.

Además, durante 2024, se continuó trabajando en la formulación, consulta y para la dictación de dos nuevas normas: **Salud Mental e Igualdad de Género, actualmente en revisión de Contraloría General de la República** para su correspondiente toma de razón.

## b) Capacitación, apoyo y asesorías a servicios públicos

Cada año, el Servicio Civil impulsa una agenda de apoyo, formación y asesoría para los servicios públicos en materia de gestión de personas, la cual ha crecido con el tiempo y en 2024 se siguió ampliando a nuevos sectores del Estado:

- **Se realizaron 1.145 instancias de asesorías y acompañamiento** con los ministerios y sectores que conforman la Administración Central del Estado, lo que representa **un 35% más que el año anterior**. Estas consultorías buscan avanzar en mejores prácticas laborales y el cumplimiento de estándares normativos en materias de gestión estratégica de personas en el Estado, logrando un alcance estimado de 300 mil personas aproximadamente que se desempeñan en las distintas instituciones públicas.
- **Acompañamiento a nueva institucionalidad:** Además de continuar con la estrategia de instalación de los Servicios Locales de Educación (SLEP), se generaron procesos colaborativos de acompañamiento en torno a gestión del cambio y nueva institucionalidad con las siguientes instituciones públicas: Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP), Secretaría de Gobierno Digital y el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.
- **688 jefaturas y profesionales de Gestión y Desarrollo de Personas participaron en los cuatro webinar** desarrollados en el marco del Plan de Acompañamiento, encuentros que abordaron materias para avanzar en el nivel de cumplimiento de las Normas de Aplicación General, con foco en Ambientes laborales y Calidad de vida laboral, Participación funcionaria, Reclutamiento y Selección e Inducción.

Adicionalmente, como parte de un acompañamiento focalizado, se sostuvieron reuniones con jefaturas de gabinete y/o representantes de la jefaturas superiores de 45 servicios públicos, para sensibilizar y reflexionar sobre la importancia del alineamiento estratégico con la gestión de personas, materias para avanzar en el nivel de cumplimiento de las NAGs.

También, como parte del proceso de mejora continua instalado en el Área de Consultoría, se llevó a cabo un proceso de evaluación de parte de las contrapartes respecto a la implementación del modelo de consultoría. **Se obtuvo una nota promedio de 6,65 en una escala de 1 a 7**, respecto de la satisfacción sobre las etapas del modelo de consultoría, sumado a un índice NPS de satisfacción neta fue de 93 lo que se ubica en la parte de excelencia.

- Un total de **1.336 profesionales de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas participaron en diversas actividades de difusión y sensibilización de la Ley 21.643 (Ley Karin)**. Para la realización de estas acciones se efectuaron coordinaciones con la Superintendencia de Seguridad Social (Suseso), referentes del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género (MinmujeryEG), Contraloría General de la República (CGR) y con los cuatro Organismos Administradores del Seguro Ley 16.744 (Mutuales) para abordar los instrumentos a implementar y asesoría técnica especializada.
- **XVI Encuentro Anual de Jefes de Gestión de Personas en el Estado:** Realizado en noviembre de 2024, **la instancia reunió a más de 300 personas** (entre jefaturas y equipos del área). Tuvo por eje central la recuperación de la confianza ciudadana a través de la incorporación de una mirada usuaria; la atracción de talento y la gestión de ambientes laborales positivos.

### c) **CAMPUS Servicio Civil**

Busca contribuir al fortalecimiento de conocimientos y habilidades de funcionarias y funcionarios para un mejor ejercicio de la función pública, a través de diversas alternativas de capacitación. En base a la oferta de mallas de formación, se busca aportar al mejor uso de los recursos públicos, aumentar la calidad de la capacitación y fortalecer una mirada transversal de Estado.

**Desde su creación en 2019, más de 118 mil funcionarias y funcionarios de más de 1.000 organismos públicos** del Estado de Chile han participado en al menos una de las actividades de capacitación disponibles en el [sitio Campus](#), mejorando así la cobertura de la formación. **Lo anterior se traduce en más de 233 mil cupos utilizados por funcionarias y funcionarios, y en la entrega de más de 3 millones 200 mil horas gratuitas de capacitación.**

**Durante 2024 se entregaron más de 103 mil cupos gratuitos de cursos asincrónicos** para funcionarias y funcionarios en temáticas de Gestión de Personas, Ciencia de Datos, Transformación Digital, Integridad, Liderazgo, Género y Diversidad, entre otras. **Más de 32 mil personas, provenientes de todas las regiones del país, y de todos los estamentos y calidades contractuales se capacitaron en los cursos CAMPUS.** Si se suman los participantes que desarrollaron cursos en CAMPUS en el marco del programa PREVENIR, la cifra llega a **más de 59 mil.**

En materia de **inclusión**, en alianza con Pacto de Productividad, durante 2024 se impartió el curso de inclusión laboral para personas con discapacidad, el que contó con **785 funcionarias/os capacitados.**

**Por su parte, el 12 de junio de 2024, CAMPUS desarrolló el Primer Encuentro Nacional de Encargados y Encargadas de Capacitación**, en dependencias de Gendarmería de Chile. En esta actividad, participaron más de 170 personas que lideran la capacitación en servicios públicos, siendo reconocidas seis instituciones por su gestión de participantes en nuestros cursos y su cumplimiento de la norma del Servicio Civil asociada a capacitación. Fueron: Servicio de Salud Araucanía Norte; la Tesorería General de la República (TGR); la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros; la Junta de Aeronáutica Civil (JAC), el Servicio Nacional de Aduanas, y la Agencia de Calidad de la Educación.

#### **d) Prevenir, Plan Nacional de Formación en Equidad de Género y Diversidad**

Con casi 58 mil personas capacitadas a nivel nacional entre 2023 y 2024, este programa tuvo como objetivo entregar mayores herramientas para enfrentar los casos de discriminación, maltrato y acoso que se generan en el Estado. Fue financiado con el fondo Igualdad del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y, de manera inédita, abarcó a funcionarias y funcionarios que se desempeñaban en la Administración Central del Estado, servicios públicos subnacionales, municipalidades, fuerzas del orden y seguridad, escuelas públicas y universidades.

A través de la plataforma que posee CAMPUS Servicio Civil se dispusieron siete cursos: Conceptos básicos de género; Políticas públicas con enfoque de género; Mujeres y participación laboral; Prevención de la violencia; Denuncia, investigación y sanción de la violencia; Hacia una gestión inclusiva de la diversidad, y Liderazgo con perspectiva de género para directivas y directivos públicos.

**En 2024, se inscribieron más de 40 mil personas y 29.588 completaron al menos uno de los cursos de la malla.** De las personas capacitadas, 21 mil son mujeres y 8 mil hombres, y de ellas 243 completaron los siete cursos a nivel nacional. Asimismo, un importante número de instituciones capacitó a gran parte de su dotación, como fue el caso de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (Dipreca); el Gobierno Regional de Valparaíso; el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap); el Instituto de Seguridad Laboral (ISL); la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji); el Servicio de Salud Metropolitano Occidente; el Servicio de Vivienda y Urbanización (Serviu) Región de Ñuble; el Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur; la Subsecretaría de Obras Públicas, y el Departamento de Administración de la Educación Municipal Bulnes.

Adicionalmente, considerando la entrada en vigencia de la Ley Karin (agosto de 2024), se incluyeron en la agenda territorial del Programa “Prevenir” charlas presenciales sobre la normativa, en las cuales se contó con la participación de más de 800 personas en las regiones de Tarapacá, Coquimbo y Magallanes.

**Finalmente, entre 2023 y 2024, periodo que duró el Programa Prevenir, se capacitaron a 57.918 personas a nivel nacional, participando funcionarios y funcionarias de 1.021 instituciones públicas,** tales como Servicios de Salud, Hospitales, Direcciones regionales, Seremias, Municipalidades, Colegios, instituciones de Fuerzas de Orden, Universidades, Centros de Formación Técnica estatales, entre otros.

### **e) Acciones del Servicio Civil por Ley Karin**

En el marco de la ley N°21.643, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo, más conocida como Ley Karin, el Servicio Civil tiene la tarea de entregar lineamientos a todos los servicios públicos para su implementación.

En línea con el trabajo previo para erradicar la violencia organizacional, en base a los instructivos presidenciales y Normas de Aplicación General en el sector público, esta normativa incorpora nuevas definiciones legales y perfecciona las existentes, como son: el acoso laboral; el acoso sexual; la violencia en el trabajo ejercida por terceros ajenos a la relación laboral, y la no discriminación, además de incorporar la perspectiva de género en las relaciones laborales de manera explícita en el Art. 2 del Código del Trabajo.

Además, refuerza los procedimientos de investigación, con el objetivo de dar garantías a las personas que denuncian. Y establece como obligación de las empresas y de los órganos del Estado la dictación de un Protocolo de Prevención del Acoso Laboral, Acoso Sexual y la Violencia en el Trabajo, reforzando un enfoque preventivo el que estaba ausente en la regulación.

**A la fecha, el 97,3% de los servicios públicos cuenta con un protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo y han actualizado sus procedimientos de denuncia, investigación y sanción de la violencia en el trabajo, acoso laboral y sexual.**

### **Primer reporte Ley Karin en el Estado**

En el período comprendido entre el 01 de agosto y el 31 de diciembre de 2024, 213 servicios públicos respondieron las consultas realizadas a través de la plataforma <https://reportabilidadgp.serviciocivil.cl/>, reportando haber recibido un total de 5.214 denuncias, de las cuales 3.376 corresponden a acoso laboral, 172 a acoso sexual y 1.666 a violencia en el trabajo.

El 76,3% de las denuncias fueron realizadas por mujeres. En el caso de acoso sexual, el porcentaje de denuncias realizado por mujeres fue 88,9% del total.

### **Manual de Prevención de la Violencia Laboral de Género**

A principios de 2023, el Estado de Chile ratificó el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), primer tratado internacional que reconoce el derecho de toda persona a un mundo laboral libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género.

En el marco de su rol rector, el Servicio Civil convocó a una mesa de trabajo intersectorial para avanzar en la elaboración del “Manual de Prevención de la violencia laboral de género” para el sector público. Este espacio reúne a representantes del Servicio Civil; del Ministerio del Trabajo y Previsión Social; de la Superintendencia de Seguridad Social; del Instituto de Seguridad Laboral; del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG); de la Subsecretaría de la Mujer y la Equidad de Género; de la Contraloría General de la República; de la Asociación Nacional de Empleados Fiscales; de la Central de Unitaria de Trabajadores y Trabajadoras (CUT); de la OIT Oficina Cono Sur, con el acompañamiento de un equipo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado.

El documento también responde a los desafíos que representa la Ley Karin al establecer que las relaciones laborales deberán fundarse en un trato libre de violencia, compatible con la dignidad de la persona y con perspectiva de género.

Este manual fue compartido a través de correo electrónico con las jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas y se encuentra disponible en el sitio web del Servicio Civil y en el [portal que destinó la Subsecretaría de Previsión Social al respecto](#).

Asimismo, con el objetivo de compartir con las directivas y directivos del Sistema de Alta Dirección Pública las modificaciones que introduce la nueva normativa en materia de violencia y acoso laboral y sexual, se realizó el **webinar "Ley Karin: ¿Cuáles son las modificaciones que introduce la nueva normativa en materias de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo?"** que contó con la participación de 135 ADPs.

### **f) Mentoría Digital**

Tal como el Programa "+Mujeres, Liderazgo en el Sector Público" y "La Brújula" (acompañar y asesorar a altas y altos directivos públicos), en 2019 nació "Mentoría Digital, Diálogo intergeneracional en el Estado", el que tiene como propósito la integración digital basado en el *Mentoring Inverso*.

Lo anterior quiere decir, que funcionarios/as públicos/as menores de 35 años guían a funcionarios/as de mayor edad en temáticas digitales, promoviendo así el diálogo intergeneracional y la transformación digital en el Estado.

Desde su creación, se han realizado ocho versiones desarrolladas entre 2019-2024 (1 versión presencial y 7 virtuales), con un total de 792 funcionarias y funcionarios participantes que han vivido la experiencia de mentoría inversa digital.

El promedio de edad del mentor y mentora es de 28 años, mientras que el de los y las *mentees* es de 59. La cobertura a nivel nacional ha sido hacia todas las regiones del país, con la participación de un 55,8% de la Región Metropolitana y de 44,2% de otras regiones del país. En total, 85 entidades públicas han participado, incluyendo servicios públicos y municipalidades. **Durante 2024 se realizó la octava versión, con 52 participantes.**

### **g) Fortalecimiento de la empatía funcionaria**

Iniciado en 2023, el proyecto "Más empatía funcionaria y directiva" busca promover la empatía con las necesidades y demandas de la ciudadanía, dentro y fuera de la organización, conformando un colectivo competente e íntegro que diseñe e implemente mejores prácticas laborales para la atención ciudadana y para la gestión de personas dentro de las instituciones públicas.

Este colectivo, que funcionó activamente durante el año 2024, está integrado por referentes de las áreas de atención al usuario y de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas de diferentes servicios públicos. El año 2024 se sumaron 8 servicios públicos, totalizando 24 instituciones, que en un trabajo colaborativo diseñaron una [experiencia de inducción inmersiva para el canal presencial de atención a la ciudadanía](#), con el objetivo de promover la conexión tanto con las necesidades y sentires de usuarios/as como con las de los equipos que les atienden en la sucursal.

Esta inducción fue piloteada en 2024 por 9 servicios y 23 personas (directivos/as y jefaturas), quienes valoraron con nota 6,8 la experiencia y un 81% la recomendó para cualquier funcionario/a en los tres primeros meses de su ingreso, ya que les permitió conectar tanto con las necesidades de los usuarios/as que acuden a los centros de atención como con las de los equipos que les atienden.

Dicha experiencia se encuentra en proceso de expansión e institucionalización en los servicios que la testearon, y en 2025, el colectivo avanzará en su adaptación para otros canales de atención y en el diseño de una nueva iniciativa a testear.

## **h) Reconocimientos a la Gestión Pública**

### **Concurso Funcional**

El Concurso Nacional de Innovación Pública, coordinado desde 2014 por el Servicio Civil en colaboración con el Laboratorio de Gobierno, reconoce iniciativas innovadoras implementadas por funcionarios/os públicos, que buscan mejorar la atención a la ciudadanía y elevar la eficiencia de los servicios públicos.

En 2024, las siguientes iniciativas fueron premiadas con el galardón:

- **Categoría Administración del Estado:**
  1. No Cobros, solución a beneficios no cobrados (Instituto de Previsión Social)
  2. Paisajismo sustentable contra el calentamiento global (Dirección General de Concesiones de Obras Públicas)
- **Categoría Municipios:**
  1. DATAGEST (Municipalidad de Temuco)
  2. Hazte Presente! Tutorías Pedagógicas (Municipalidad de Peñalolén)
- **Categoría Servicios Regionales:**
  1. Modelo de Atención y Gestión de Comités de Vivienda, Oficina Local La Liga, Provincia de Petorca (Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso)
  2. Hacia un museo 2.0. Gestión participativa e interacción en la experiencia de visita al Museo de Sitio Castillo de Niebla (Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, Región de Los Ríos)

Asimismo, de manera inédita, las/los usuarios pudieron elegir a uno/a de los/as ganadores/as a través de votación ciudadana, resultando ganadora -con 1.748 votos- la iniciativa Puntos de Atención Virtual del IPS. Los equipos ganadores recibieron como premio un programa de apoyo y acompañamiento para potenciar sus capacidades de innovación y crear una cultura de cambio en sus instituciones.

### **Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI)**

Es un reconocimiento que entrega el Gobierno de Chile, a través del Servicio Civil, a las tres instituciones del Estado que se destacan por su buena gestión, eficiencia institucional, la calidad de los servicios prestados y por sus políticas en gestión de personas. Este galardón se traduce en la entrega de un incentivo económico a funcionarios/as de las tres instituciones ganadoras.

En 2024, un total de 44 instituciones, pertenecientes a 16 ministerios, se postularon al Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI). De ellas, 8 pasaron a la etapa final, resultando ganadoras:

- **Fondo Nacional de Salud (Fonasa)**
- **Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra)**
- **Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap)**
- 

Desde 2003, 27 servicios públicos (algunos 5 o 6 oportunidades) han obtenido el PAEI, reconociendo a un total de 105.197 funcionarias/os.

### **Reconocimiento 9 años de ADPs**

Los nombramientos ADP tienen una duración de 3 años y la autoridad competente puede renovarlos fundadamente, hasta dos veces, por igual plazo.

El año 2024 fueron reconocidos/as **20 altas y altos directivos públicos** que cumplieron el período máximo en sus cargos, traspasando distintas administraciones. De ese total, uno fue de primer nivel y 19 de segundo nivel jerárquico.

## **3. Relaciones laborales: Participación en instancias de trabajo en el marco de la Mesa del Sector Público**

El Servicio Civil participó en el proceso de negociación de Gobierno y asociaciones funcionarias el año 2023, en el que se establecieron diversas materias para ser abordadas durante 2024, entre otras, salud mental, seguridad funcionaria, equidad de género y trabajo decente.

En **Salud Mental**, durante el año 2024, y para validar la Norma de Gestión de la Salud Mental, se realizó un trabajo mancomunado con el Ministerio de Salud (Minsal), Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y la Superintendencia de Seguridad Social. Posteriormente, a inicios de 2025, esta norma fue validada por el Consejo Triministerial (Ministerio del Trabajo, Ministerio Secretaría General de la Presidencia -Segpres- y Ministerio de Hacienda) e ingresada, en el mes de marzo, a la Contraloría General de la República para su revisión y toma de razón.

En la mesa de **Seguridad Funcionaria**, el Servicio Civil continuó apoyando a la Subsecretaría de Prevención del Delito en la propuesta de estrategias que permitan acercar la mirada técnica de esta institución a los diferentes servicios públicos.

Por su parte, en la mesa de **Equidad de Género**, nuestro organismo colaboró con dicha instancia informando los resultados de la implementación de la Ley Karin, considerando las denuncias recibidas en los servicios públicos y la existencia y/o actualización de protocolos y procedimientos en el marco de este nuevo cuerpo normativo.

Adicionalmente, el Servicio Civil participó en la **Mesa de Contratas**, buena práctica implementada desde el año 2011, en la que el Ejecutivo y los representantes de los gremios de la Administración Central del Estado revisan casos de funcionarios/as cuyas contrataciones no fueron renovadas entregando recomendaciones a las jefaturas de servicio.

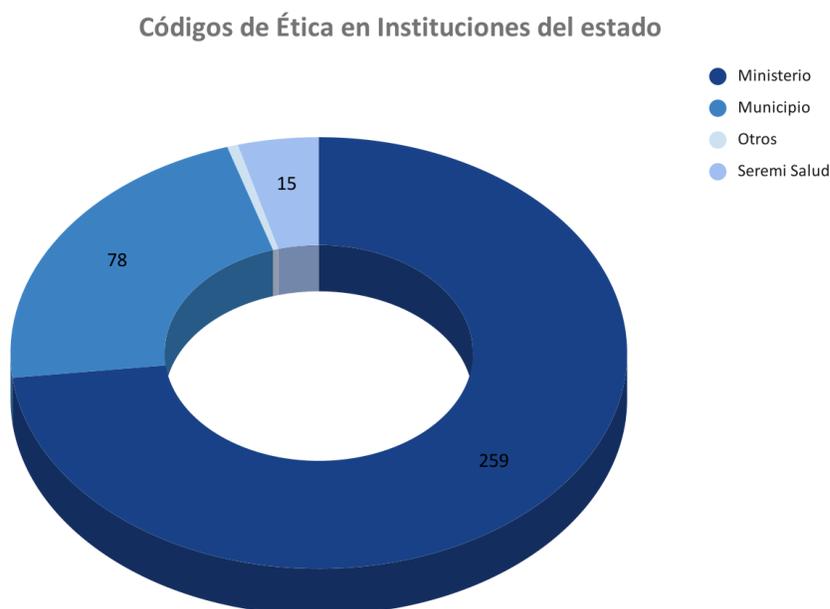
## 4. Fortalecimiento de Agenda de Integridad

Como parte de la Estrategia Nacional de Integridad Pública presentada por el Presidente Gabriel Boric a fines de 2023, el Servicio Civil participa directamente en la orientación y apoyo para que todas las instituciones públicas desarrollen códigos de ética.

Al 31 de diciembre de 2024, **un total de 354 instituciones públicas** ya cuentan con este instrumento concluido, mientras que más de 19 mil funcionarias y funcionarios públicos se inscribieron para la formación en Integridad impartida a través de Campus Servicio Civil. De ese número, más de 12 mil ya han sido capacitados/as con el curso, que considera Integridad cívica; Códigos de ética, y Sistemas de integridad asociados. Del universo recién nombrado, 547 corresponden a directivas y directivos públicos, como parte del compromiso formal de integridad de éstos.

También forma parte de esta estrategia el fortalecimiento de los sistemas de integridad a nivel Central del Estado, con el fin de posicionar una estructura activa, con roles claros y formales dentro de la organización. Y, asimismo, se comenzó la construcción de Códigos de Ética en los SLEP y en Hospitales de Alta Complejidad, y se continuó el trabajo con municipios para que elaboren sus propios documentos.

Gráfico 18: Instituciones públicas con Códigos de Ética



Fuente: Servicio Civil, 2025.



# DESAFÍOS DEL SERVICIO CIVIL

## Proyectando

Durante 2024, el Servicio Civil reafirmó el compromiso con la gestión pública transparente, inclusiva y basada en el mérito, con resultados que posicionaron a Chile como referente regional en gestión de personas en el Estado. Sin embargo, los desafíos actuales -por ejemplo, la desconfianza en las instituciones- exigen sostener y profundizar este trabajo en distintas dimensiones para adaptarnos a las demandas de la ciudadanía.

En ese sentido, en 2025 el foco debe estar, no sólo en la consolidación de lo concretado, sino que en relevar la función pública, dar legitimidad a las instituciones democráticas y seguir fortaleciendo el Estado como herramienta al servicio de las personas.

Para ello, mantendremos el estándar de transparencia, mérito y calidad en los procesos de selección de Alta Dirección Pública en el Estado y continuaremos el trabajo para que más mujeres sigan ingresando a cargos de liderazgo, y para reducir la rotación de directivos/as -pese a que el tiempo de permanencia en cargos aumentó en 2024-, mejorando su retención y acompañamiento al reforzar nuestros programas de formación, mentoría y apoyo.

De igual manera, tenemos el desafío de consolidar y ampliar el empleo público para un Estado más inclusivo, justo y eficaz, no sólo mejorando los procesos de selección, sino que aportando y entregando instrumentos para cambiar la mirada hacia el trabajo en el Estado y a las y los funcionarios públicos, a través de la aplicación de las Normas de Aplicación General actuales e implementación de las iniciativas en materia de Igualdad de Género y Salud Mental, claves para mejorar los entornos laborales y promover prácticas inclusivas y saludables.

Asimismo, en 2025 impulsaremos un plan de difusión en el sector público, entre servicios, a fin de aumentar, por un lado, la cobertura del programa "CoLabora", que permite que funcionarias y funcionarios de una institución apoyen temporalmente a otra, para resolver de manera ágil sus necesidades, y, por otro, del Banco de Talento Público, que reúne a funcionarios/as disponibles a sumarse a iniciativa, basada en sistemas de pasantías de países de la OCDE como Australia, Canadá, Reino Unido y Francia.

Esa experiencia internacional, de colaboración con los países de América Latina, será esencial para fortalecer los servicios civiles en la región, promoviendo el intercambio de mejores prácticas y el apoyo mutuo en la búsqueda de la excelencia administrativa, lo que permitirá que Chile siga liderando con el ejemplo en materia de empleo público y Servicio Civil.

Finalmente, un desafío importante apuntará a reforzar las competencias éticas de las personas que trabajan en el sector público, a través de asesorías en la elaboración de códigos de ética y la instalación de Sistemas de Integridad, así como en materia de formación para prevenir actos de corrupción y faltas a la probidad.

## Comentarios COSOC

### Cuenta Pública Servicio Civil 2025

El miércoles 18 de junio, el Consejo de la Sociedad Civil (Cosoc) del Servicio Civil se reunió para conocer el borrador de la Cuenta Pública 2025, correspondiente a la Gestión 2024, que tuvo como participantes a María Paz Hermosilla, directora de GobLab de la Universidad Adolfo Ibáñez; Ingrid Rojas, gerenta de Pacto Inclusión; María José Díaz, gerenta general de ChileMujeres; Álvaro Ramírez, presidente del directorio de la Fundación Observatorio del Gasto Fiscal, y Manuel Henríquez, director ejecutivo de la misma institución.

Durante más de una hora, el director nacional, Pedro Guerra, expuso los principales hitos y cifras obtenidas por nuestro organismo, valorando profundamente el compromiso y relevando el aporte que hacen cada integrante de esta instancia participativa para acercar el trabajo institucional a la ciudadanía, fortaleciendo el diálogo y la confianza entre el Estado y las personas, desde la mirada de la sociedad civil.

Tras revisar los logros y desafíos del período, teniendo como ejes centrales y estratégicos “Más mujeres”, “Más postulantes” y “Mejor Estado”, las y los consejeros realizaron sus comentarios y sugerencias durante la misma sesión así como también a través de correo electrónico.

La consejera María Paz Hermosilla preguntó sobre el aumento en el volumen de concursos de Alta Dirección Pública (ADP). Esto responde a la inclusión de cargos no adscritos al sistema tradicional de ADP en diversas leyes, como los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y la futura Ley de Notarios, lo que genera una demanda creciente.

De igual manera, consultó sobre el tiempo promedio de publicación de convocatorias en el portal Empleos Públicos, gestión que depende de cada servicio público, ya que el sitio web está descentralizado. Asimismo, sugirió la implementación de una herramienta en [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) que permita a las/los usuarios crear perfiles para recibir notificaciones sobre cargos de su interés.

Por su parte, la consejera Ingrid Rojas consultó sobre el trabajo en materia de inclusión en el portal de concursos de Alta Dirección Pública y la implementación de la Ley N° 21.690. Para ello, el Servicio Civil ha realizado cambios en la plataforma y mecanismos en relación con la normativa, obteniéndose resultados positivos en estudios de opinión por parte de las y los postulantes de ADP. De hecho, se ha mejorado la accesibilidad visual de todos los portales, adoptando la norma WCAG 2.1 y modificando las preguntas sobre discapacidad.

Durante su alocución, el consejero Álvaro Ramírez informó que el Observatorio del Gasto Fiscal ahora operará dentro de la Universidad Central, bajo el nuevo Observatorio de Democracia y Opinión Pública, siendo la sesión del 18 de junio de 2025 su última participación en el Cosoc como representante de la Fundación, puesto que será ocupado por Manuel Henríquez.

Este último, felicitó a la institución y equipo por el trabajo reflejado en la Cuenta Pública y la diversidad de temas abordados, sugiriendo incluir más detalles sobre la gestión presupuestaria, asociando las actividades e iniciativas con la programación y ejecución del presupuesto. También propuso dar mayor relevancia al portal de Datos Abiertos y seguir incrementando la data disponible para descarga masiva y uniformar las herramientas de visualización de los *dashboards*, trabajo que ya está realizando el Servicio Civil. Finalmente, recomendó que se dispusiera de un instrumento para monitorear los resultados de iniciativas como el programa Colabora y la asistencia técnica brindada a los servicios públicos, lo que fue acogido a la espera de datos disponibles.

A su turno, la consejera María José Díaz sugirió estandarizar las cifras utilizadas en el documento (números absolutos o con decimales) y manifestó que a la hora de comparar el aumento de mujeres nombradas como altas directivas públicas con participación de mujeres en directorios de empresas privadas, debería considerarse el porcentaje de mujeres en gerencias de primera línea para esta comparación, que corresponde a 25,6%, según el Reporte de la Comisión de Mercado Financiero 2024.

Todos los comentarios de las y los consejeros fueron incorporados en la actual versión del documento que se dispone para la ciudadanía.



CUENTA PÚBLICA  
**PARTICIPATIVA**  
2025 **SERVICIO CIVIL**

[serviciocivil.cl](https://serviciocivil.cl)