



SERVICIO
Civil

20
26

Cuenta Pública



Dirección
Nacional del
Servicio Civil

Ministerio de
Hacienda

Gobierno de Chile



I. PRESENTACIÓN

La Cuenta Pública Participativa constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales la Dirección Nacional del Servicio Civil rinde cuentas a la ciudadanía sobre el trabajo realizado y reafirma su compromiso con una gestión pública transparente, abierta y orientada al servicio de las personas.

El año 2025 representó un período de importantes avances para nuestra institución, estos logros son el resultado del compromiso de los funcionarios del Servicio Civil, del trabajo colaborativo con los distintos organismos del Estado y del permanente diálogo con la ciudadanía, quienes constituyen el centro de nuestra labor. Sin embargo, esta Cuenta Pública también marca el inicio de una nueva etapa institucional.

El Estado enfrenta hoy desafíos cada vez más complejos. La transformación digital, el desarrollo de nuevas tecnologías, los cambios demográficos, las crecientes expectativas ciudadanas y la necesidad de fortalecer la confianza en las instituciones públicas exigen una función pública preparada para responder con integridad, eficacia y visión de futuro.

Con este desafío hemos definido una nueva Planificación Estratégica para el período 2026-2030, cuyo propósito es **alcanzar una Función Pública íntegra y eficaz al servicio de las personas**. Estas palabras expresan nuestra convicción de que fortalecer la función pública significa fortalecer la capacidad del Estado para responder mejor a las necesidades de la ciudadanía.

Durante los próximos años orientaremos nuestro trabajo hacia tres grandes desafíos estratégicos: fortalecer el mérito y la integridad como base de la confianza en las instituciones; impulsar la modernización de la función pública mediante una mayor colaboración entre los organismos del Estado; y desarrollar un liderazgo público efectivo, poniendo siempre a las personas en el centro de la gestión pública.

Los invito a conocer los principales resultados alcanzados durante el año 2025 y, al mismo tiempo, el camino que comenzamos a construir para seguir fortaleciendo una función pública moderna, íntegra, eficaz y al servicio del país.

Pedro Lea-Plaza Edwards

Director Nacional del Servicio Civil

II. PROPÓSITO

Alcanzar una función pública íntegra y eficaz al servicio de las personas.

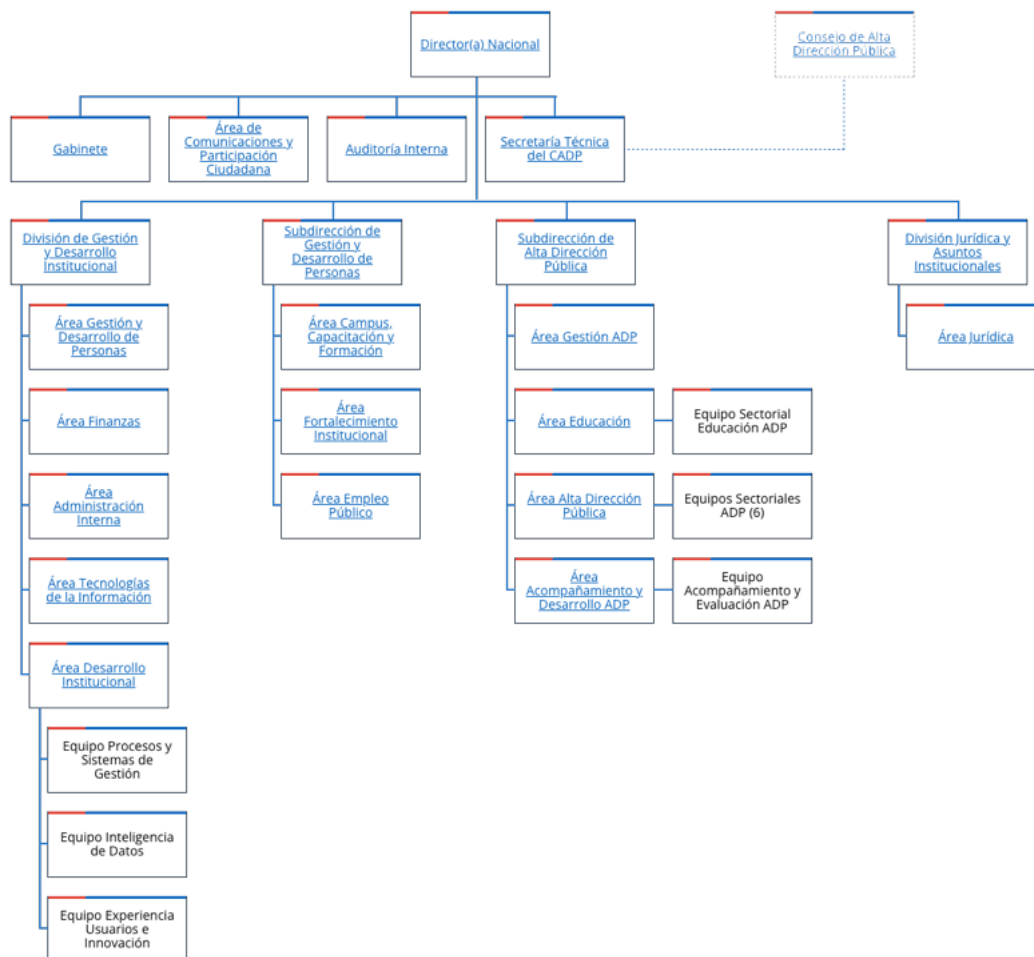
III. MISIÓN

Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas, promoviendo una administración pública basada en el mérito, orientada a resultados y al servicio de los ciudadanos.

IV. EJES ESTRATÉGICOS

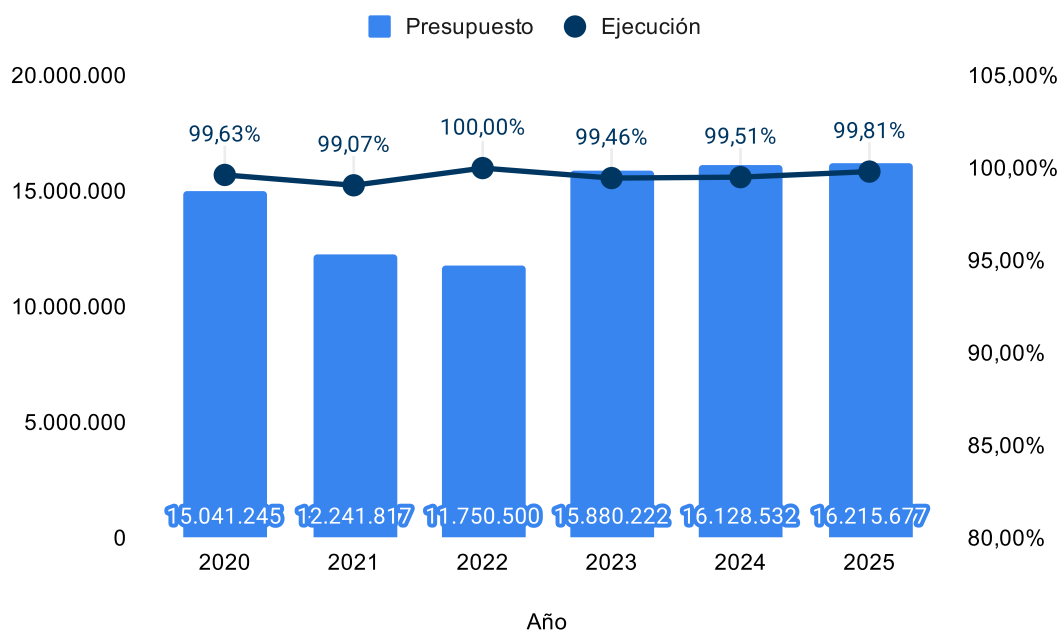
- Mérito e integridad para la confianza en el Estado.
- Modernización de la función pública a través de la sinergia en el estado.
- Liderazgo público efectivo y personas al servicio de las personas.

V. ORGANIGRAMA



Ejecución presupuestaria

En 2025, la Dirección Nacional del Servicio Civil tuvo un presupuesto total de M\$16.128.532, alcanzando en el período una ejecución del 99,51%.



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Por otra parte, al 31 de diciembre de 2025, la institución estaba integrada por 163 funcionarios, de los cuales, 98 corresponden a mujeres (63%) y 55 a hombres (37%).

NOTAS

*El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento.

Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

** Entre las atribuciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenidas en las leyes 19.882 y 20.955 no se contemplan medidas relacionadas con materias de seguridad y orden público; orientadas al crecimiento económico y bienestar de las personas; como tampoco acciones de reconstrucción, especialmente en territorios afectados por emergencias.



Logros 2025

Gestión 2025 en cifras



342 convocatorias ADP

(último año de gobierno con mayor cantidad de convocatorias)



350 nombramientos ADP

(récord de nombramientos para un cuarto año de gobierno)



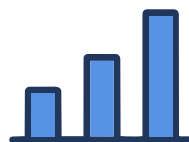
3,1 años

tiempo promedio de permanencia ADPs en sus cargos



CONSEJO ADP

105 sesiones del,
447 acuerdos y 439 entrevistas



67,9%

ingresos al Estado
por reclutamiento y selección



1.112

asesorías y acompañamiento
GDP a ministerios y servicios ACE



LEY KARIN: 6.265 profesionales

de GiDP participaron en actividades
de sensibilización y formación



100% autoridades

del Estado capacitadas
sobre "Entornos laborales seguros",
Campus Servicio Civil
(artículo 104, Ley de Reajuste 2025).



Portal Empleos Públicos

1.854.051 postulaciones,
récord desde 2009



Portal Prácticas Chile

8.483 vacantes,
30.146 postulaciones
y 4.532 seleccionados



Sistema CAMPUS

39 mil personas
capacitadas en todo el país



700 mujeres

integran Red +Mujeres

Gestión 2025 en cifras



31 instituciones
públicas postularon al PAEI



Sello de Institución Modelo
en Innovación Pública



Código de Ética
para el Estado



Guía Práctica
para la Gestión del
Ausentismo Laboral



4.783 personas
integran el programa
"Semillero de Talento Joven en el Estado"



507 personas
conforman el Banco de
Talentos del programa
CoLabora

Resumen ejecutivo: Logros 2025

Gestión Financiera y Calidad Institucional

Durante 2025, el Servicio Civil mostró un alto nivel de eficiencia administrativa, logrando una ejecución presupuestaria del 99,81%, lo que equivale a M\$16.184.580. En materia de calidad institucional, la auditoría de mantención de la norma ISO 9001:2015 concluyó con cero no conformidades, evidenciando madurez y trazabilidad de los procesos.

Además, se fortaleció el rol rector en gestión y desarrollo de personas, evaluando a 202 instituciones públicas, que alcanzaron un cumplimiento promedio del 81% en las Normas de Aplicación General (NAGs) priorizadas, logrando en 86 de ellas un cumplimiento del 100%.

Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

El sistema celebró sus 22 años consolidando procesos más eficientes y de mayor alcance. Se publicaron 342 convocatorias, logrando reducir el tiempo promedio de duración de los concursos a 78 días y disminuyendo la tasa de concursos declarados desiertos a un 14,7%.

Asimismo, el 92% de las evaluaciones de convenios de desempeño de altos directivos (530 de 577 recibidas) mostró un nivel de cumplimiento mayor o igual a 95%.

Empleo Público y Gestión de Personas

El fomento de la transparencia y el mérito en el ingreso al Estado se mantuvo como un pilar central. El Portal Empleos Públicos gestionó 11.799 convocatorias con 26.711 vacantes, alcanzando 1.854.453 postulaciones y facilitando la selección de 12.943 personas.

Al cierre de 2025, la plataforma contaba con 1.423.951 mil usuarios registrados y más de 10 millones 500 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 de aplicación general dictada por el Servicio Civil (Ley N° 20.955).

El 64,1% de los ingresos a contrata o Código del Trabajo se realizaron mediante estos procesos formales.

Durante el año 2025, se lanzó el programa "CoLabora", una plataforma inédita para optimizar el talento en el Estado, mediante el intercambio temporal de funcionarios entre instituciones, contando rápidamente con más de 350 inscritos.

La Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas efectuó 1.112 asesorías a servicios públicos y se emitieron 40 Opiniones Técnicas a instituciones que solicitaron aumentar su dotación en modalidad de teletrabajo.

La Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos se aplicó en 126 servicios, logrando una participación récord de 32.168 personas en junio de 2025, un incremento del 21% respecto a la medición anterior.

Integridad, Ética y Salud Laboral

El año pasado el Servicio Civil ejecutó acciones decisivas para mejorar los ambientes de trabajo y prevenir la corrupción. Durante el segundo semestre, junto al Ministerio de Hacienda, la Dirección de Presupuestos y la Central Unitaria de Trabajadores trabajó en torno a un Código de Ética Transversal para el Estado. Esta mesa de trabajo intersectorial permitió crear y lanzar un Código de Ética transversal para actuar como "brújula ética" en toda la función pública.

Asimismo, en el contexto de la implementación de la normativa que previene, investiga y sanciona el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo (Ley Karin), en marzo de 2025 el Servicio Civil lanzó el Manual VALS, para la prevención de la violencia, acoso sexual y laboral. Se trató de un trabajo conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, la OIT, CUT, ANEF, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. Este documento se presentó en charlas para servicios públicos de todo el país.

También en 2025, el Servicio Civil dio cumplimiento al artículo N° 104 de la Ley 21.724 (Ley de Reajuste) que estableció la obligatoriedad de capacitaciones para autoridades en prevención de Violencia en el trabajo, Acoso Laboral y Sexual (VALS). Gracias a un trabajo coordinado y a través de del Área Campus, el 100% (3.454 personas) de ministros; subsecretarios; gobernadores; consejeros regionales; delegados presidenciales y provinciales; senadores y diputados, junto a algunos alcaldes y concejales se capacitaron sobre "Entornos Laborales seguros: Responsabilidad y Acción desde el Liderazgo".

Una preocupación creciente para las organizaciones y el mundo del trabajo a nivel global es el ausentismo laboral. Tras la pandemia, se registró un aumento significativo en las ausencias por enfermedad y en el número de licencias médicas. Ante su llamativo incremento, en junio de 2025 el Servicio Civil publicó una guía especializada para abordar de manera integral y técnica el ausentismo laboral en el sector público.

Atención Ciudadana y Comunicación Institucional

La vinculación con la ciudadanía mostró resultados de alto impacto gracias a la modernización de los canales de atención y difusión. El 91% de los usuarios de la mesa de ayuda telefónica se declaró "muy satisfecho" con el servicio, y la estrategia de comunicación digital generó casi 44 millones de visualizaciones en las redes sociales de la institución durante el año.

El portal institucional del Servicio Civil logró en 2025 en promedio un millón de visitas, siendo el principal espacio de difusión del quehacer de la organización y del Consejo de Alta Dirección Pública.



Más Mujeres

Talento femenino en el Estado

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”.

El cierre de las brechas de género en los cargos de mayor responsabilidad fue un pilar estratégico de nuestra gestión. Tras 22 años de trayectoria, el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) ha sido fundamental para profesionalizar el Estado. Sin embargo, enfrentaba el desafío de la equidad. Históricamente, la participación femenina ha sido minoritaria ya que solo el 23% de las postulaciones correspondía a mujeres, lo que resultaba en que el 70% de los nombramientos recayeron en hombres.

Para enfrentar esta situación, el Servicio Civil, junto al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), realizaron 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.

Campaña “Mujeres para liderar” y avisaje: Durante 2025, 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. Sumó los testimonios de Alejandra Arriaza, directora nacional de Aduanas; Verónica Valle, directora de ChileCompra; Alejandra Pizarro, directora ANID; Catterina Ferreccio, directora del Instituto de Salud Pública, y Alicia Cebrián Directora SENAPRED, los que fueron difundidos en las cuentas de Instagram, X, LinkedIn y Facebook del Servicio Civil.

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, que se difundieron en diarios de circulación nacional y regional, además de canales digitales.

Talleres, encuentros y conversatorios para cerrar brechas: Con el objetivo de robustecer la participación femenina en la Alta Dirección Pública (ADP) y eliminar las barreras de entrada, durante 2025 el Servicio Civil ejecutó un plan de acción integral centrado en la formación, el networking y la captación de talento:

- **Fortalecimiento del liderazgo regional y redes educativas:** En la Región de Aysén, se realizó un despliegue territorial para potenciar a once altas directivas del Servicio Local de Educación. Se abordaron las brechas críticas del sistema y hallazgos en liderazgo femenino, además de consolidar la creación de la Red Ímpetu: Mujeres que Transforman la Educación, una plataforma clave para la colaboración estratégica en el sector.

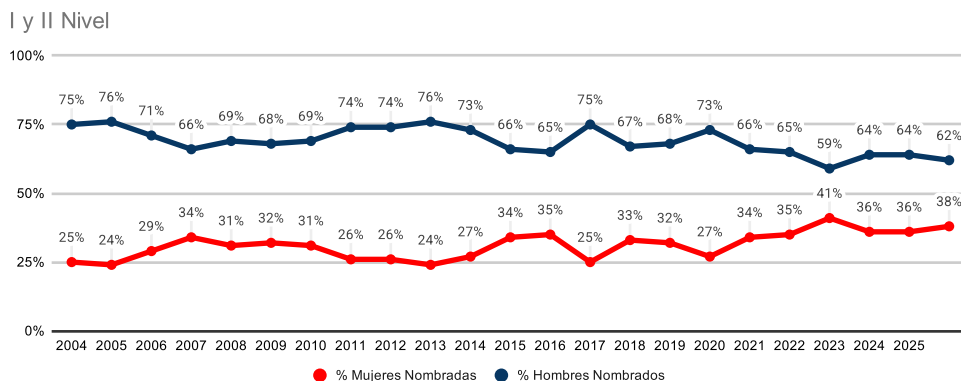
- **Desarrollo de capital relacional y valor profesional:** Entendiendo que el networking es un activo de gestión, se realizaron dos jornadas en Valparaíso y Santiago para 23 directivas ADP. El foco estuvo en el diseño de su oferta de valor y marca personal, entregándoles herramientas técnicas para amplificar los resultados de su gestión y establecer alianzas estratégicas de alto nivel.
- **Fomento a la postulación y Captación de Talento:** Para nutrir el flujo de candidatas a la Alta Dirección Pública, capacitamos a 30 integrantes del programa +Mujeres en talleres de postulación efectiva. Esto permitió reducir asimetrías de información sobre el funcionamiento del Sistema ADP y analizar las variables culturales que inciden en el nombramiento, incentivando una participación más competitiva y decidida.
- **Capacitación masiva con perspectiva de género:** A través de CAMPUS Servicio Civil, se escaló la formación técnica con seis ediciones del curso "Liderazgo con perspectiva de género para la alta dirección pública". Participaron 1.958 funcionarios, destacando la participación de 64 altos directivos públicos, quienes integraron conceptos de teoría de género aplicados directamente a la toma de decisiones y la gestión de organizaciones estatales.

Crecimiento de la red +Mujeres, Liderazgo en el sector público: Este programa de retención y gestión del talento buscó que funcionarias públicas fortalecieran su liderazgo y empoderamiento, para postular a cargos de mayor responsabilidad. Empleó estrategias de formación, acompañamiento, mentorías (role model) y gestión de redes (networking).

Tras siete versiones, al año 2025, son 700 las mujeres del sector público que forman parte de esta red (618 guiadas y 82 mentoras), pertenecientes a 23 ministerios y 145 servicios públicos de todo Chile. De ese total, un 59,1% son de la Región Metropolitana y 40,9% de otras regiones. Además, 47 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 surgidas bajo este programa.

GRÁFICO 1: NOMBRAMIENTOS DE MUJERES EN CARGOS ADP

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



A partir de todas estas acciones, el año pasado 127 mujeres fueron escogidas en cargos de Alta Dirección Pública, que representan el 38% 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 23,1% que se registra en cargos de gerencia de primera línea en el sector privado.¹

Asimismo, 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 29%, por sobre el promedio histórico de 24,5%.

Al cierre de 2025, el 33,3% de las personas nombradas en concursos de primer nivel fueron mujeres, porcentaje que aumenta al 36,8% en segundo nivel. Si se consideran solamente nombramientos en nóminas integradas por al menos una mujer, el porcentaje se incrementa a 40% (cargos de I nivel) y 54% (cargos de segundo nivel).

También en 2025 las postulaciones de mujeres a los cargos de directoras de escuelas públicas fue de 41% y el nombramiento alcanzó al 50%. Mientras las postulaciones de mujeres en el portal de Empleos Públicos y Prácticas para Chile llegaron a 55% y 54,4%, respectivamente.

Mayor inclusión laboral de personas con discapacidad

Para 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 2025, se desarrolló una serie de acciones, entre las que destacan:

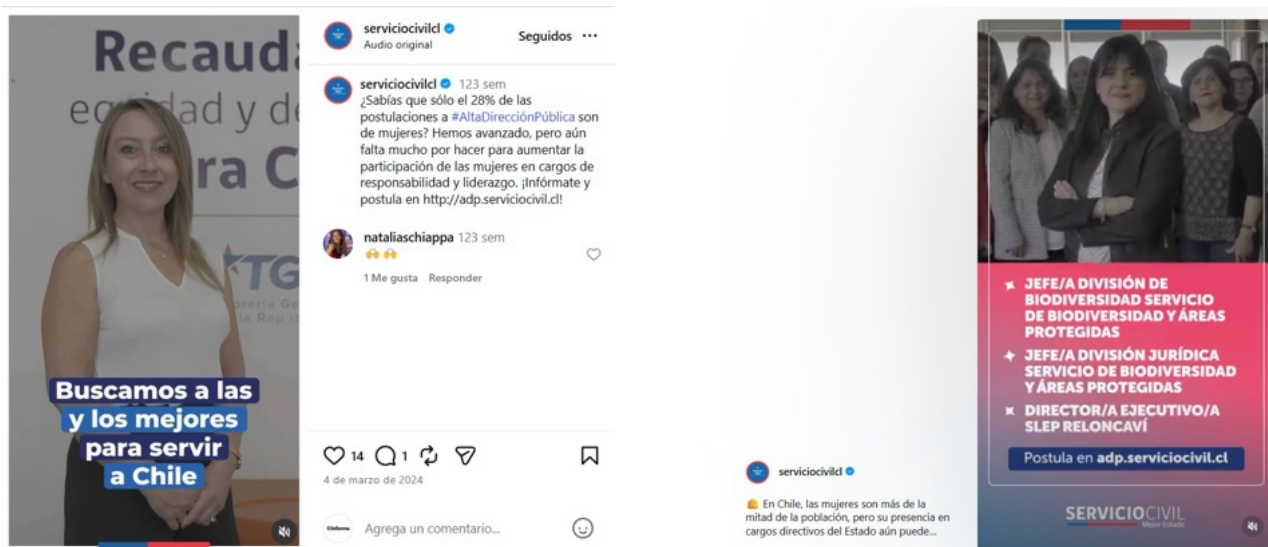
Capacitaciones a equipos de la institución y consultoras de evaluación externas: En línea con los protocolos aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública, en 2023, respecto a la aplicación de selección preferente de personas con discapacidad en procesos del Sistema ADP y direcciones de establecimientos 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.

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.

¹ Séptimo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2025. Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía Fomento y Turismo y ChileMujeres.

Mesa por la Inclusión Laboral: Iniciativa impulsada por el Servicio Civil en un rol de coordinación y articulación, en conjunto con 11 servicios públicos y con el apoyo de Pacto Inclusión, cuyo objetivo general es constituir una red de organizaciones públicas que promueva la generación de culturas organizacionales inclusivas que permitan avanzar en la inclusión laboral de personas con discapacidad al Estado, de acuerdo a la normativa vigente.

En septiembre de 2025, esta mesa cumplió dos años de funcionamiento, con 55 sesiones realizadas a la fecha. El trabajo continuo y sistemático permitió la elaboración de productos como: fichas con iniciativas destacadas de los servicios públicos, talleres prácticos, webinar con contenidos técnicos, documentos y guías con orientaciones en inclusión laboral, así como también apoyo técnico y asesorías a servidores públicos y municipios.





Más Postulantes

Atracción de Talento

Objetivo 2: Más Postulantes. Mejorar la calidad, participación, transparencia y satisfacción en los servicios que ofrece la 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 el afán de recuperar la confianza ciudadana.

1. Portales de Empleo

Para recuperar la confianza ciudadana en el Estado y sus servidores, el Servicio Civil continúa avanzando en una agenda decidida para aumentar la participación de las personas en sus procesos. Asimismo, busca entregar mayor información y difusión sobre los concursos públicos para los diversos cargos dentro del Estado, con el objetivo de atraer talento y sumar a los mejores profesionales para servir a Chile.

En este contexto, la institución administra cuatro portales que permiten avanzar hacia un acceso igualitario, transparente, no discriminatorio y rápido a la información sobre la oferta de empleo estatal. Durante 2025, estos sitios web registraron un total de 1.982.116 postulaciones, las cuales se desagregan de la siguiente manera:

Empleos Públicos: 1.854.051 postulaciones

Alta Dirección Pública: 56.092 postulaciones

Directores para Chile: 42.624 postulaciones

Prácticas para Chile: 30.146 postulaciones

a. Alta Dirección Pública

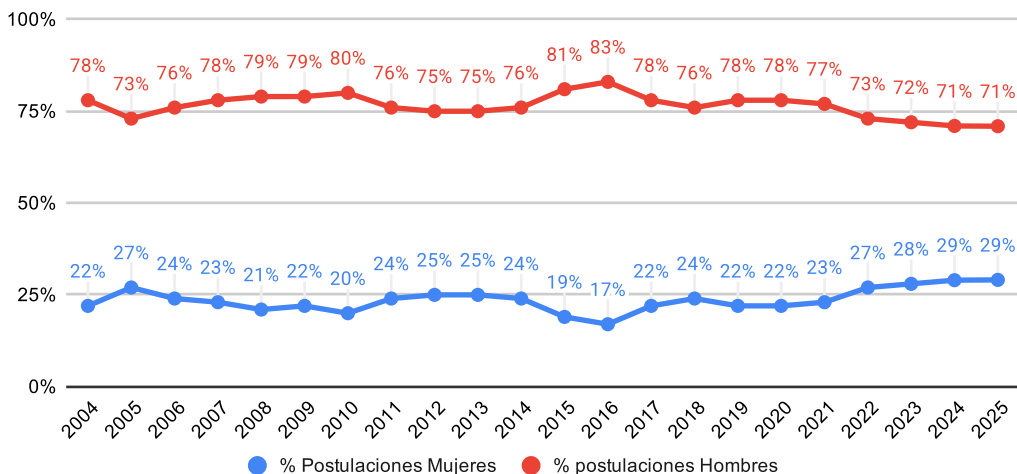
Esta plataforma presenta las convocatorias del Sistema de Alta Dirección Pública, según lo establecido en la Ley N°19.882 y Ley N°20.955. Permite la difusión de los procesos y la postulación en línea a cargos de primer y segundo nivel jerárquico de más de 266 servicios públicos, 147 municipalidades y 28 instituciones de educación superior.

Durante 2025, este sitio web registró 56.092 postulaciones, un 21% menos que en 2024. No obstante, fue el año con el mayor promedio de postulaciones por concurso (161) desde el año 2021, superando tanto las 123 postulaciones promedio registradas en el año 2021 como las 134 del período 2024.

Gráfico 2: Postulaciones a cargos ADP

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

% Postulaciones Mujeres y % postulaciones Hombres

**b. Empleos Públicos**

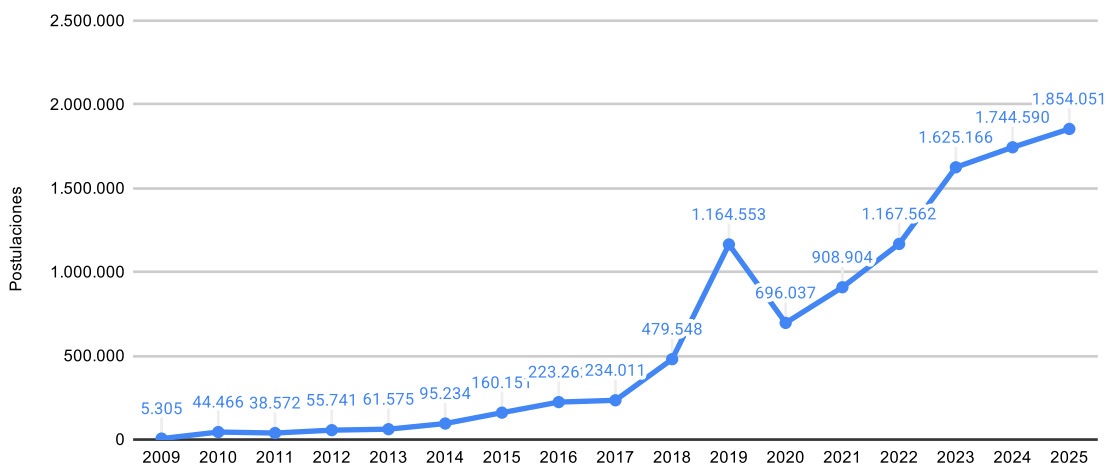
El año pasado se registró un récord de postulaciones en esta plataforma, la puerta de entrada al Estado. Este portal reúne la oferta laboral de ministerios y servicios públicos, considerando los siguientes tipos de convocatorias: Ingreso a la Planta Funcionaria; Jefatura de Departamento y niveles jerárquicos 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 postulantes.

Durante 2025, este portal web registró 1.423.951 usuarios inscritos, ofreciendo 26.751 vacantes para las cuales recibió 1.854.051 postulaciones, la cifra más alta desde su creación en 2009. Al cierre del periodo contaba con 1.448.963 mil usuarios registrados y más de 10 millones 500 mil postulaciones en toda su historia.

El creciente aumento de las transacciones en este portal obedece a que desde noviembre de 2017, 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 de aplicación general dictada por el Servicio Civil (Ley N° 20.955). 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.

Gráfico 3: Postulaciones portal Empleos Públicos

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



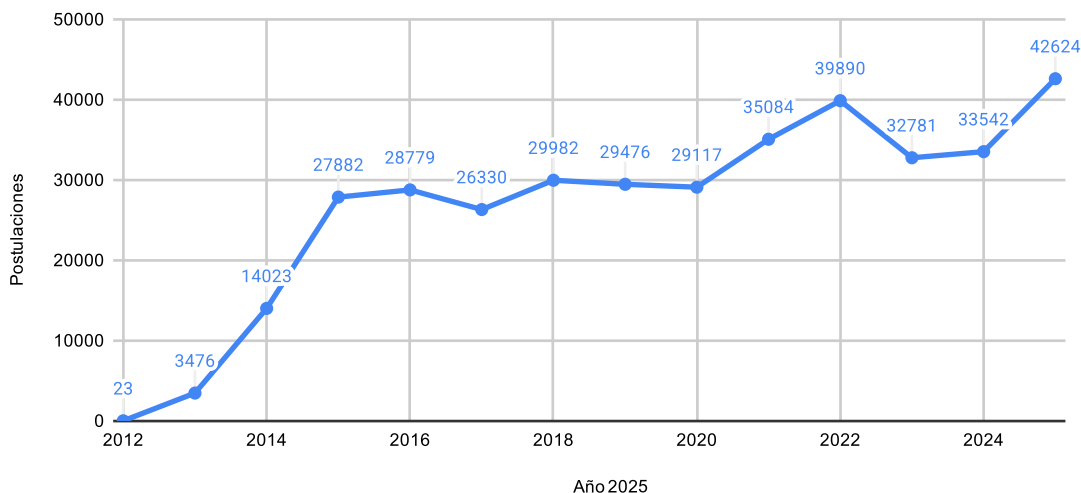
c. Directores para Chile

El Sistema de Alta Dirección Pública participa en la selección de 3.152 Directores de Establecimientos Educacionales Municipales (DEEM) y de jefes de Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) con menos de 1.200 alumnos. 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 postulantes.

Durante 2025, este sitio web difundió 518 convocatorias y registró más de 42.624 postulaciones, un 27% más que en 2024.

Gráfico 4: Postulaciones portal Directores para Chile

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



d. Prácticas Chile

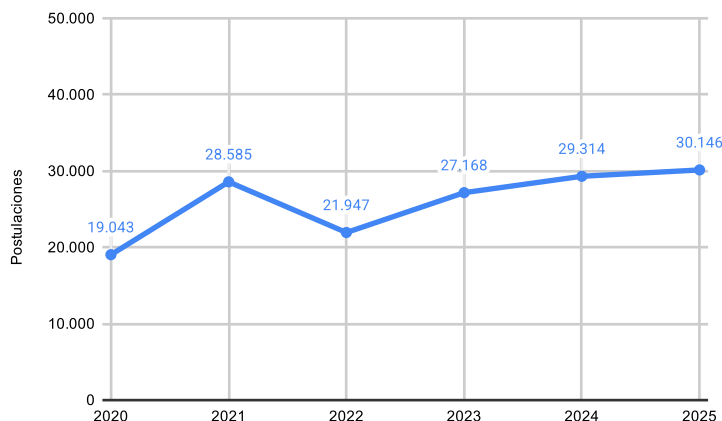
Contar con un Estado moderno, innovador y a la medida de las necesidades de los habitantes requiere ser capaces de atraer nuevos talentos a la gestión pública. Ese es el objetivo del Programa Prácticas Chile, que busca que jóvenes de carreras técnicas o universitarias realicen su práctica en instituciones públicas. A través del portal web, los estudiantes pueden acceder -de forma transparente y en igualdad de oportunidades- a las ofertas de los distintos servicios públicos del país.

Desde 2020 al 31 de diciembre de 2025, más de 48 mil estudiantes habían realizado más de 155 mil postulaciones a ofertas de práctica de los servicios públicos. Anualmente, 246 instituciones del Estado publican sus convocatorias en el portal del Servicio Civil, plataforma que considera programas de pregrado de 54 universidades estatales y privadas; 33 institutos de formación técnica superior, y 47 centros de formación técnica superior.

En 2025 hubo 5.772 avisos de práctica con 8.483 vacantes, más de 30 mil postulaciones y 4.532 seleccionados por los servicios.

Gráfico 5: Postulaciones portal Prácticas Chile

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Mejores servicios para efectuar práctica profesional: Durante 2025 y, por tercer año consecutivo, se realizó una encuesta entre quienes hicieron su práctica profesional a través del Programa Prácticas Chile. En esta medición, participaron 1.773 estudiantes (39% de tasa de respuesta), lo que permitió identificar los 10 mejores servicios públicos para desarrollar una buena práctica profesional:

1. Dirección del Trabajo
2. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
3. Servicio Agrícola y Ganadero
4. Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
5. Servicio Nacional de Turismo
6. Dirección de Arquitectura

7. Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
8. Subsecretaría de Economía y Empresas de menor tamaño
9. Superintendencia de Pensiones
10. Instituto de Salud Pública de Chile

El sondeo mostró que el 90% de los estudiantes recomienda su lugar de práctica y un 91% recomienda a su tutor de práctica a futuros alumnos. Un 89% indicó que el proceso de selección a la práctica fue rápido y poco burocrático; el 85% dijo que por medio de esta experiencia cambió favorablemente la opinión que tenía de los funcionarios públicos, y un 89% reconoció el impacto que tiene en la vida las personas la institución donde desarrolló su práctica.

2. Programas

“Semillero” de Talento Joven en el Estado:

Este programa surge como respuesta a la expectativa que los propios estudiantes expresan luego de su paso por el Programa Prácticas Chile.

Semillero pone a disposición de los servicios públicos una nómina de practicantes que se ajustan mejor al perfil de cargo requerido o a la función que la institución requiere proveer. El Semillero está conformado por aquellos practicantes que alcanzaron un desempeño destacado durante su proceso de práctica, de acuerdo a la evaluación de sus tutores en la institución. El programa pone estos antecedentes a disposición de los 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.

Al 31 de diciembre del 2025, 4.783 nuevos profesionales de diversas disciplinas y de todas las regiones de Chile forman parte del banco de candidatos de Semillero y se encuentran disponibles para ser contratados 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 tutores.

“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.

Apunta a 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 los interesados pueden postular –a través de una plataforma integrada en el portal de Empleos Públicos–, adjuntando una carta de autorización de su jefatura directa.

Este programa contempló la creación de una Red de Colaboradores, conformada por funcionarios públicos inscritos voluntariamente en un Banco de Talento Público, que ponen a disposición de los servicios sus conocimientos técnicos y trayectorias laborales para ser convocados.

Al 31 de diciembre de 2025 se habían desarrollado 38 pasantías de carácter piloto y un total de 507 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 2025 la institución trabajó transversalmente en una agenda, cuyo foco fue mejorar la experiencia usuaria en relación a los servicios que entrega el Servicio Civil.

Avances en Medición de Satisfacción Usuaria: A través de la Secretaría de Modernización del Estado, el Ministerio de Hacienda impulsó una medición para caracterizar y medir los niveles de satisfacción y de la calidad de servicio percibida por la ciudadanía. La consulta 2025 incluyó la opinión de 389 personas sobre los cuatro portales de postulación (ADP, Empleos Públicos, Prácticas Chile y Directores para Chile), además del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), manteniéndose sobre el 60% las personas que evalúan con nota 6 o 7 la satisfacción con la última experiencia con el Servicio Civil.

Asimismo, la evaluación general de la institución se mantuvo sobre el 60% con notas entre 6 y 7 señaladas por los usuarios. Entre los aspectos más valorados, destaca la "Resolutividad" con un 80% de satisfacción en cuanto a la posibilidad de completar los trámites íntegramente en el sitio web. Otro atributo sobresaliente es la "Habilitación", donde un 74% de 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: Los últimos años se desarrolló un proyecto estratégico destinado a mejorar los portales de postulación del servicio, para brindar una mejor experiencia de la ciudadanía. Se realizaron diversas actualizaciones que permitieron mejorar la usabilidad de las plataformas.

Uno de los focos desplegados durante el año 2025 fue el trabajo conjunto entre las subdirecciones de Alta Dirección de Personas (SADP) y de Desarrollo y Gestión de Personas (SGDP), para generar un prototipo de curriculum vitae (CV) similar, con mínimos comunes, testeado con usuarios reales. Con ello, se busca unificar la experiencia usuaria en nuestras plataformas de postulación. Para este 2026, se realizará la implementación de la homologación de los registros básicos de usuarios en las cuatro plataformas de postulación referidos a información básica personal, lo que permitirá unificar las experiencias de los usuarios.

Sello Institución Modelo en Innovación Pública: El 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 2024/25 con la obtención de la categoría "Modelo", alcanzando un puntaje de 81,7 sobre 100. Este avance subraya sus progresos en prácticas, procesos y colaboración interinstitucional, superando ampliamente el promedio de 45,5 puntos de las instituciones nuevas.

Participación en 6° Plan de Acción Estado Abierto 2023-2027: El Servicio Civil participó en los talleres de co-creación realizados por la Comisión de Integridad Pública y Transparencia, con apoyo de Laboratorio de Gobierno (LabGov), para interactuar con funcionarios públicos y ciudadanía, respecto de sus necesidades, y cómo abordar problemáticas que pudieran surgir de estos grupos de interés.

Durante 2025, en el marco del compromiso N°7, "Formación de Altos Directivos Públicos en materias de Estado Abierto" el Servicio Civil trabajó para contribuir a fortalecer los conocimientos y habilidades de estas autoridades en las materias de Estado Abierto. El objetivo fue mejorar el cumplimiento de estándares en transparencia, integridad e innovación pública, con diversas acciones de formación para ellos. Participaron un total de 221 directivos.

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, cumpliendo los mecanismos de Participación Ciudadana obligatorios contenidos en la Ley 20.500, con énfasis en el Instructivo Presidencial 007 de agosto del mismo año. Potenció para ello, sus canales digitales para llegar a más personas en el país.

En 2023, la institución actualizó la norma de participación ciudadana conforme nuevos lineamientos y convocó al primer Consejo de la Sociedad Civil (COSOC), integrado por representantes de organizaciones y asociaciones sin fines de lucro, vinculados con el quehacer institucional. Forman parte la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF); la Confederación Nacional de 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.

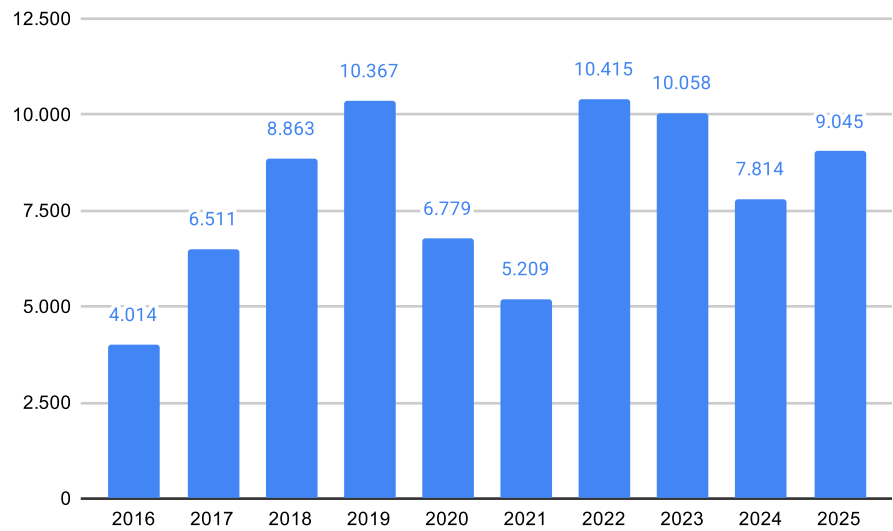
El COSOC sesionó en junio y diciembre de 2025, sesiones en las cuales revisó la cuenta pública 2024 y definió la temática de la consulta ciudadana para el año 2026, además de conocer los proyectos de mejora de portales y experiencia usuaria.

Cuenta Pública Participativa 2025: Fue enviada a más de 5.000 contrapartes de la institución, compartida con la División de Organizaciones Sociales (DOS) para su envío a servicios públicos de todo el país, y difundida a través de las redes sociales del Servicio Civil.

Acceso a información relevante y oportunidad: Un logro en Atención Ciudadana del Servicio Civil radica en los tiempos de respuesta de las solicitudes presentadas a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), manteniendo un día hábil en promedio como tiempo de respuesta. Durante 2025 se respondieron 9.035 solicitudes.

Respecto de las Solicitudes de Acceso a la Información Pública (Ley 20.285), el año pasado, el Servicio Civil recibió 350 requerimientos, a los que dio respuesta en un plazo de 12,4 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 6: Solicitudes al Sistema Integral de Atención Ciudadana
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Comunicación Digital

El 2025 fue un año de resultados sobresalientes para las redes sociales del Servicio Civil. Cerramos el período con un crecimiento de la comunidad del 46% respecto a 2024, alcanzando un total de 195.910 seguidores.

- LinkedIn: 91.753
- Facebook: 37.969
- Instagram: 33.039
- X: 6.313
- Tik Tok: 26.836

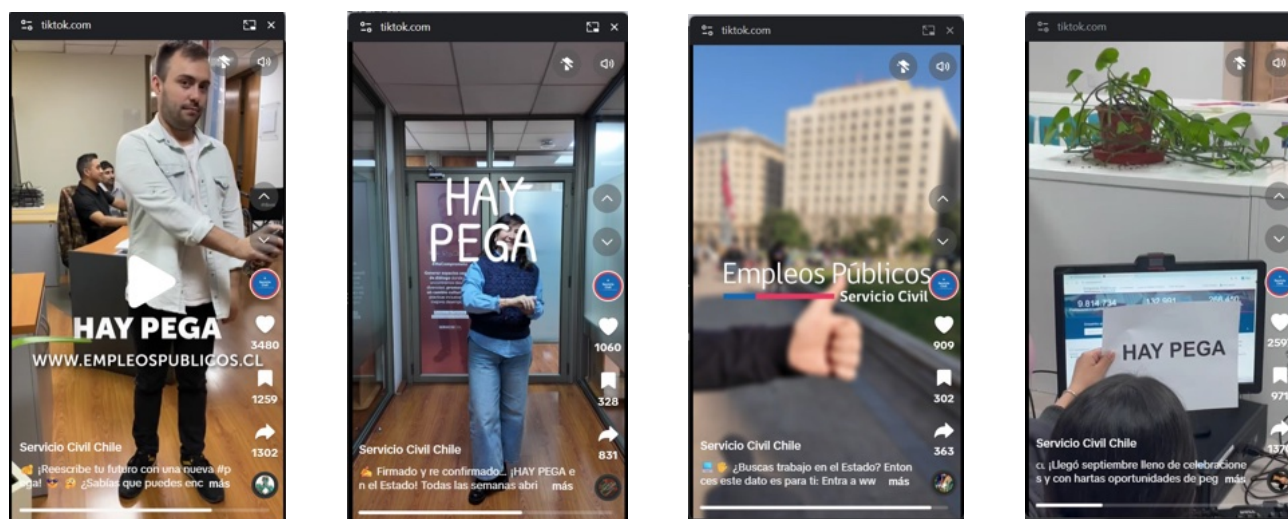
En 2025 se consolidó la presencia del Servicio Civil en redes sociales y la comunidad digital, logrando un crecimiento sostenido en todas las plataformas e incrementos significativos en indicadores clave como alcance, impresiones e interacciones.



En LinkedIn, la cuenta del Servicio Civil registró un aumento de más de 30.000 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.

El año pasado las acciones se centraron en seguir promoviendo las convocatorias y portales de empleabilidad del Servicio Civil en todos sus niveles, buscando la conexión con los usuarios, de tal forma de avanzar hacia un Estado más accesible, cercano y útil para las personas.





Mejor Estado

Construyendo Estado

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

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

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 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.

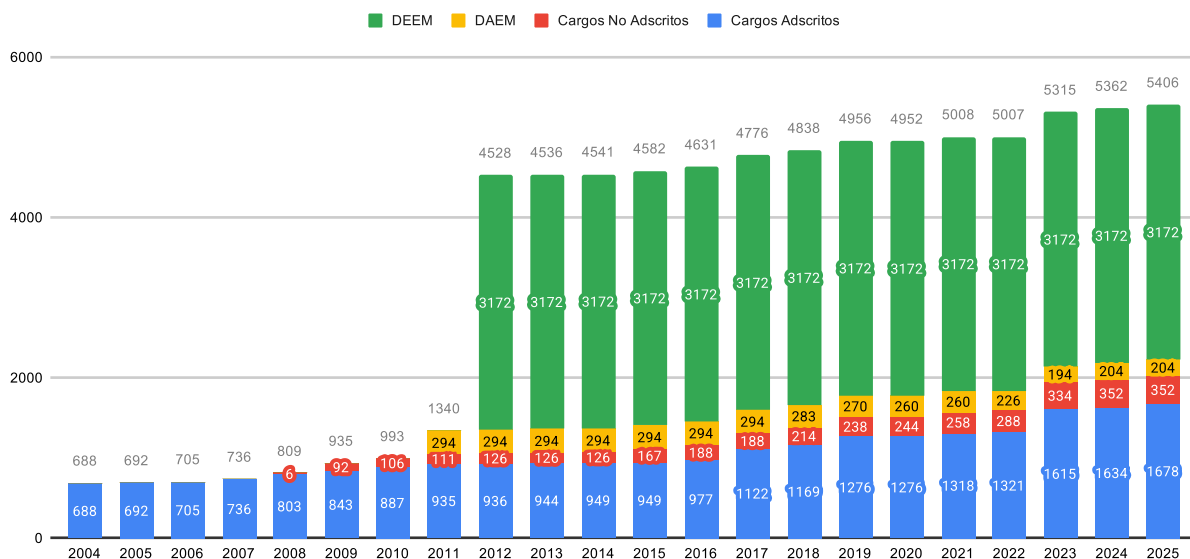
Al 31 de diciembre de 2025, forman parte del SADP 209 servicios públicos y 1.678 cargos adscritos, de los cuales, 132 son de primer nivel jerárquico –correspondientes a jefaturas de servicio, direcciones de Serviu y Servicios de Salud, entre otros– y 1.546 de segundo nivel (jefaturas regionales, divisiones técnicas y otros). Al universo anterior se suman 499 cargos no adscritos (229 de primer nivel y 270 de segundo nivel) en 322 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 de Establecimientos Educacionales Municipales (DEEM) y 204 cargos de Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), de los cuales 147 corresponden a comunas con 1.200 o más alumnos matriculados y 57 a comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados.

En consecuencia, al concluir 2025, el Sistema de Alta Dirección Pública participó –en distintas modalidades– de la selección de un total de 5.406 cargos en 453 instituciones públicas.

Gráfico 7: Cargos incorporados Sistema ADP, I y II nivel

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

**Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)**

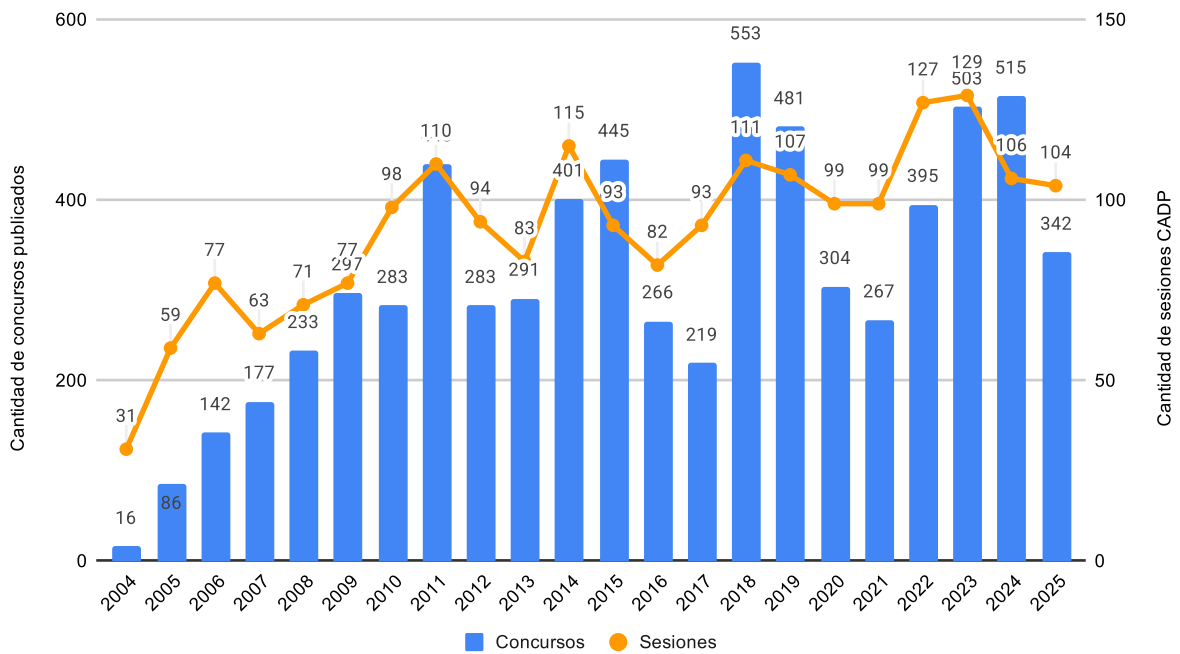
Es un organismo autónomo, responsable de garantizar el buen funcionamiento de la Alta Dirección Pública. Junto con el Servicio Civil, integra la institucionalidad del Sistema.

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 candidatos a cargos de jefes 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 lo integran: Pedro Lea-Plaza Edwards, director nacional del Servicio Civil y quien lo preside; Cristina Orellana (2025-2031), Eduardo Riquelme (2025-2031), Bettina Horst (2022-2028) y María Pía Martin (2022-2028).

Gráfico 8: Sesiones Consejo de Alta Dirección Pública 2025
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Consejo de Alta Dirección Pública 2025



Gestión CADP 2025

Durante el periodo 2025, el CADP desempeñó un rol técnico fundamental en la validación de liderazgos y el resguardo de la institucionalidad del Sistema, centrando su gestión en la eficiencia de los procesos y la probidad administrativa.

Definición estratégica de perfiles de selección: En un esfuerzo coordinado con las autoridades, se presentaron ante el Consejo 53 perfiles de selección para igual número de cargos de primer nivel jerárquico. Estos requerimientos fueron impulsados por ministros, subsecretarios y autoridades de las siguientes instituciones: Obras Públicas, Hacienda, Tribunal de Contratación Pública, Tribunal Tributario y Aduanero, Interior y Seguridad Pública, Justicia y Derechos Humanos, Desarrollo Social y Familia, Educación, Medio Ambiente, Salud, Trabajo y Previsión Social, Vivienda y Urbanismo e Instituto Nacional de Derechos Humanos. Complementariamente, y en ejercicio de sus atribuciones legales, el Consejo aprobó 324 perfiles de segundo nivel jerárquico.

Integridad y garantía de los procesos: El Sistema de Alta Dirección Pública mantiene altos estándares de transparencia y objetividad, lo que se refleja en la baja litigiosidad del periodo. De un total de 178 reclamaciones presentadas, el Consejo acogió una y desestimó 177 al no configurarse las causales legales de vicios o irregularidades. Esta cifra representa apenas el 0.3% del total de postulaciones del periodo, lo que ratifica la solidez técnica y la alta confiabilidad en el conjunto de los procesos de selección.

Apoyo técnico y especialización en la selección: Para asegurar la idoneidad de los nombramientos, el Consejo ejerció su facultad de disponer la contratación de empresas consultoras externas en 342 concursos (53 de primer nivel y 289 de segundo nivel). El despliegue de estos servicios se distribuyó de la siguiente manera:

- Evaluación de competencias: 337 concursos.
- Servicios de reclutamiento: 79 concursos.
- Búsqueda especializada (Headhunting): 5 concursos.

Gestión eficiente del talento directivo: Con el objetivo de optimizar los tiempos y aprovechar el capital humano calificado, el Consejo aprobó la utilización del mecanismo de gestión de candidatos en 36 concursos (3 de primer nivel y 33 de segundo nivel). Este procedimiento, consagrado en el artículo quincuagésimo cuarto de la ley N°19.882, permite que, mediante un quórum de cuatro quintos, se incorporen a un proceso de selección a candidatos propuestos en los últimos 24 meses o a Altos Directivos Públicos con al menos dos años en el cargo y convenios de desempeño con cumplimiento igual o superior al 90%.

Estabilidad institucional en periodo de transición: En cumplimiento de la exigencia legal que requiere la autorización del Consejo para concursar cargos en los últimos 8 meses de un periodo presidencial, este cuerpo colegiado actuó como garante de la continuidad administrativa. Entre el 11 de julio y el 31 de diciembre de 2025, el CADP aprobó el inicio de 40 concursos y rechazó la solicitud en 10 oportunidades, asegurando que cada proceso respondiera a necesidades institucionales debidamente justificadas.

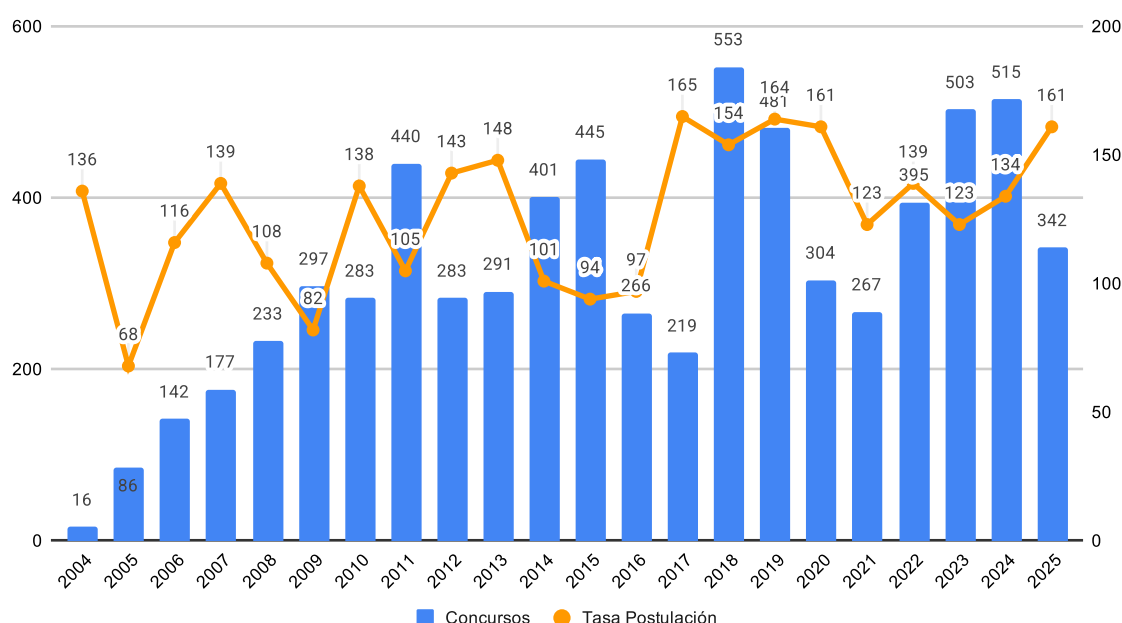
VI Ciclo de Conversatorios sobre Gestión Pública y ADP: La Secretaría Técnica del Consejo diseñó e implementó el “VI Ciclo de Conversatorios sobre Empleo Público y Alta Dirección Pública”, convocando a actores de la academia, organizaciones de la sociedad civil, gremios y organismos internacionales. Se busca 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 consideradas por los tomadores de decisiones en las instancias correspondientes. En 2025, se realizó un ciclo breve sobre empleo público, que contó con la participación de Enrique Rajevic y Amaya Fraile, expertos en gestión pública.

Convocatorias, Nombramientos y Postulaciones de Alta Dirección Pública

En 2025 se efectuaron 342 convocatorias de Alta Dirección Pública, a cargos adscritos y no adscritos, el último año de gobierno con mayor cantidad de convocatorias. Se recibieron más de 56.092 postulaciones; finalizaron 424 concursos; se declararon desiertos 74; se efectuaron 350 nombramientos y, al concluir el año, 25 nóminas esperaban la decisión de la autoridad.

Gráfico 9: Convocatorias de Alta Dirección Pública

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Cabe destacar que el año pasado marcó un récord de nombramientos de ADP para un cuarto período de Gobierno. Si se compara con administraciones anteriores, el 2025 fueron nombrados los titulares de 350 cargos, muy por sobre los 257 concretados en 2021, o los 217 del año 2025.

Gráfico 10: Nombramientos de Alta Dirección Pública

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

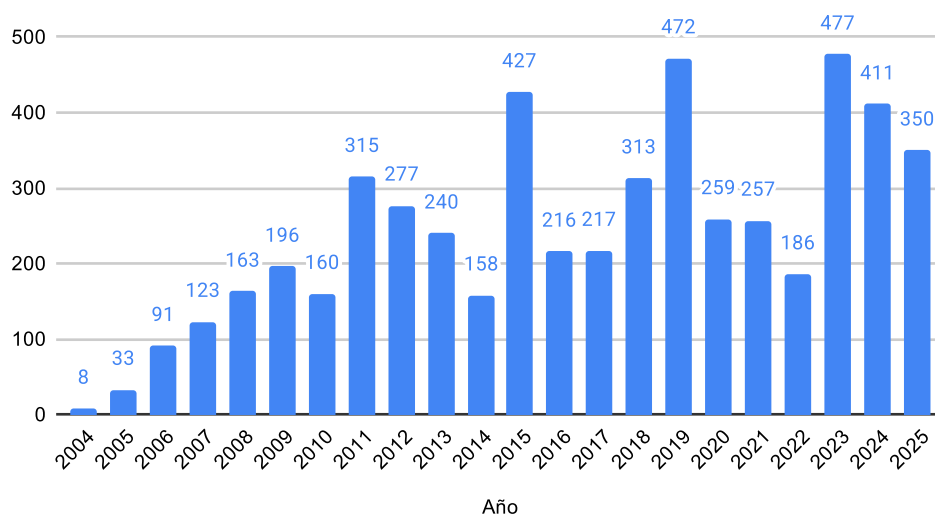
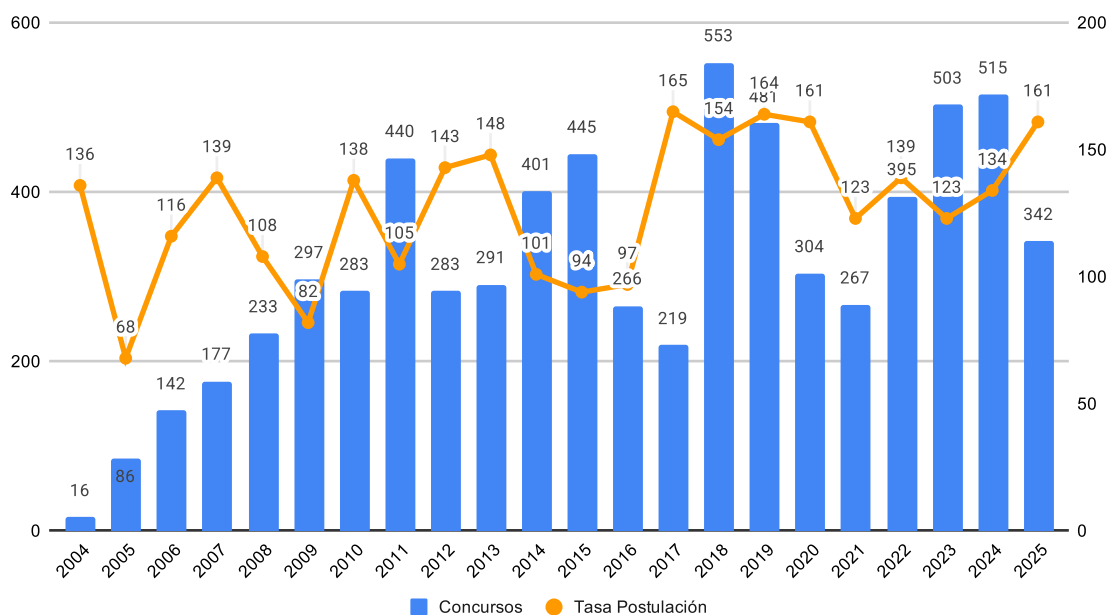


Gráfico 11: Postulaciones a concursos de Alta Dirección Pública

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Directores de establecimientos educacionales públicos

Durante 2025 se realizaron 518 convocatorias a procesos de selección destinados a proveer cargos de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales (DEEM), 219 de las cuales fueron concursos de centros traspasados a Servicios Locales de Educación Pública y 299 a aquellos destinados a proveer dichos cargos en escuelas públicas dependientes de sostenedores municipales.

En el caso de los concursos para proveer directores de establecimientos administrados por Servicios Locales de Educación, de los 219 concursos iniciados en el período, 25 concluyeron con nombramiento de acuerdo a la fecha de convocatoria, 10 fueron declarados desiertos, 32 se encuentran en nómina, 3 fueron anulados y 149 se encuentran en proceso, al 31 de diciembre de 2025.

Respecto de las 299 convocatorias a concursos para proveer cargos DEEM dependientes de sostenedores municipales, 68 de ellos finalizaron con nombramiento de acuerdo a la fecha de convocatoria, 8 concursos fueron declarados desiertos y 12 fueron anulados, mientras que los restantes 211 se encontraban en proceso de selección al cierre del periodo de este informe.

Del total de 223 sostenedores educacionales de escuelas y liceos públicos, 220 han convocado a procesos de selección de Directores de establecimientos educacionales a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Las excepciones corresponden a los sostenedores de las municipalidades de La Estrella, Pumanque y Penciahue, cuyos alcaldes han optado por no implementar la política pública en sus comunas. En estos casos, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha informado sobre esta situación a la Contraloría General de la República.

Tratándose de cargos de Jefes DAEM de comunas con matrícula igual o mayor a 1.200 alumnos, se publicaron 9 convocatorias, de las cuales 3 finalizaron con nombramientos, 2 concurso se declaró desierto, 1 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 matriculados, no se publicaron convocatorias. En el caso de los cargos de Jefes y Jefas DAEM de municipios con menos de 1.200 alumnos matriculados, al 31 de diciembre de 2025, no se habían realizado convocatorias de dichos cargos.

Finalmente, es preciso señalar que los concursos de Directores de Establecimientos Educacionales municipales y de Jefes DAEM siguen llevándose a cabo en forma simultánea con la instalación de los nuevos SLEP, según lo programado y acordado con cada municipio.

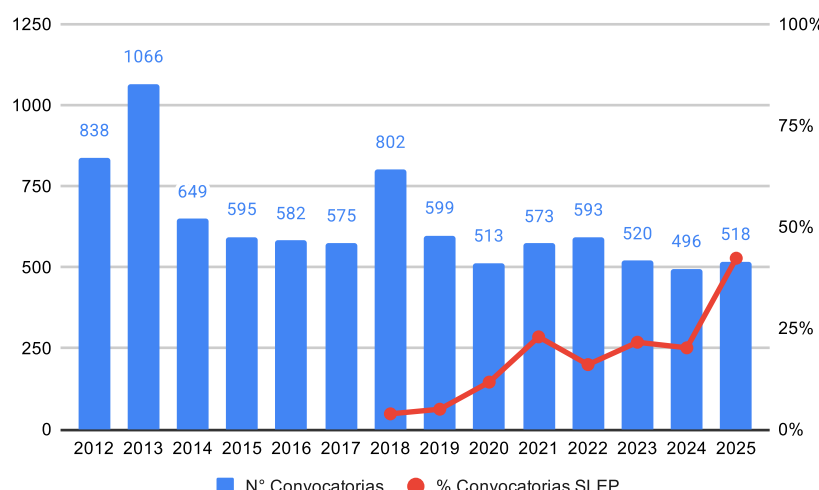
Respecto de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) a diciembre de 2025, se encuentran nombrados 42 directores ejecutivos de los 47 SLEP que entraban en funcionamiento al 2025. De acuerdo a la programación del año, debían entrar en funcionamiento los siguientes nueve servicios: Litoral, Hanga Roa, La Quebrada, Talagante, Los Cerezos, Los Copihues, Reloncaví, Chacabuco y Los Viñedos. De estos, a diciembre del 2025 se encontraban nombrados 5 SLEP (Los Cerezos, Talagante, Reloncaví, La Quebrada y Los Copihues).

En el caso de los cargos de segundo nivel, entre 2022 y 2025 se han nombrado 184 cargos, correspondiendo: 11 (2022), 30 (2023), 54 (2024) y 89 (2025).

Adicionalmente, 18 comunas habían ejercido la facultad que la Ley N°21.040 otorga a los alcaldes 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.

Gráfico 12: Convocatorias directores/as establecimientos educacionales

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



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 2025, se encuentran nombrados 42 directores ejecutivos de los 47 SLEP que entraban en funcionamiento al 2025. De acuerdo a la programación del año, debían entrar en funcionamiento los siguientes nueve servicios: Litoral, Hanga Roa, La Quebrada, Talagante, Los Cerezos, Los Copihues, Reloncaví, Chacabuco y Los Viñedos. De estos, a diciembre del 2025 se encontraban nombrados 5 SLEP (Los Cerezos, Talagante, Reloncaví, La Quebrada y Los Copihues).

En el caso de los cargos de segundo nivel, entre 2022 y 2025 se han nombrado 182 cargos, correspondiendo: 11 (2022), 30 (2023), 54 (2024) y 87 (2025).

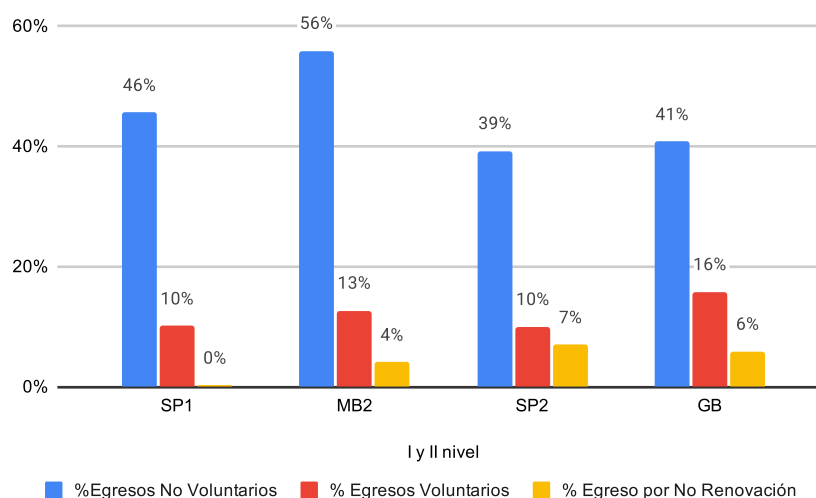
Egresos de altos directivos

En 2025 se registraron 197 egresos, de los cuales 72 fueron voluntarios, 84 no voluntarios, 18 corresponden a directivos que no fueron renovados en sus cargos al cumplir uno o dos períodos de nombramiento y 21 a quienes cumplieron los tres períodos máximos que admite la ley.

Al comparar las salidas no voluntarias al cuarto año de gobierno en los últimos 4 períodos gubernamentales de directivos nombrados al iniciarse el periodo gubernamental, es posible constatar que el 40,7% registrado al 2025 está ligeramente por debajo del 55,9% del 2014-2017 y del 45,2% del 2010-2013 y sobre el 39,2% del periodo 2018-2021.

Gráfico 13: Egresos de altos directivos públicos

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

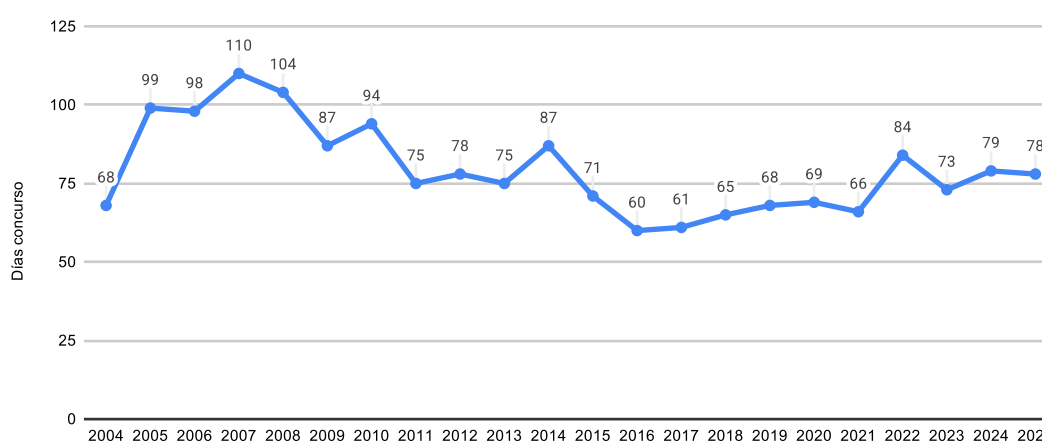


Duración de los procesos de selección

En 2025, llegó a 78 días corridos en promedio (uno menos que el período anterior) 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 98 días en primer nivel y 77 en segundo nivel.

Gráfico 14: Duración de concursos de Alta Dirección Pública

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

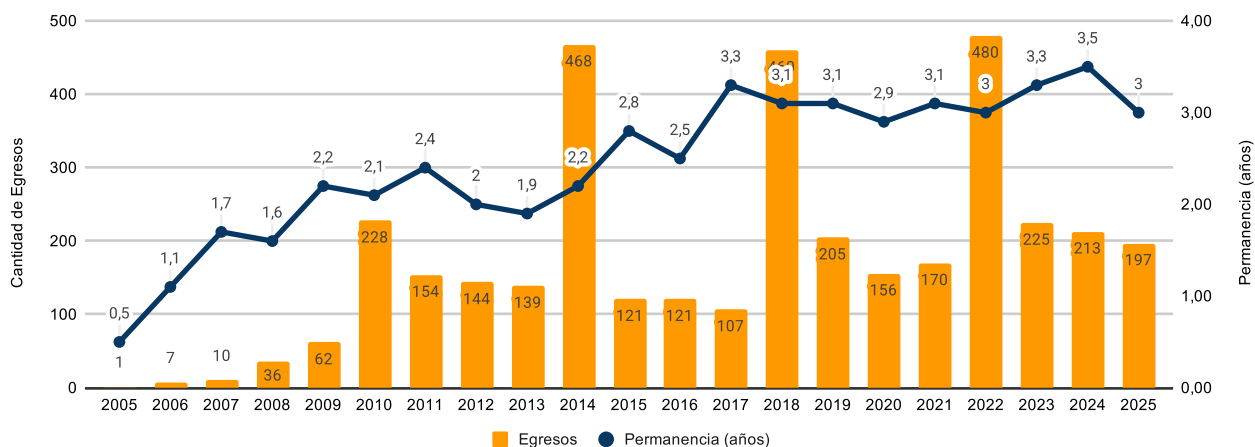


Tiempo de permanencia de los ADPs en sus cargos

La duración promedio de los directivos en sus cargos llegó en 2025 a tres años, por sobre el promedio histórico de 2,7 años. Los directivos públicos con buenos resultados de gestión tienen más probabilidades que antes de ser renovados y seguir aportando en sus cargos.

Gráfico 15: Tiempo permanencia altos directivos públicos

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

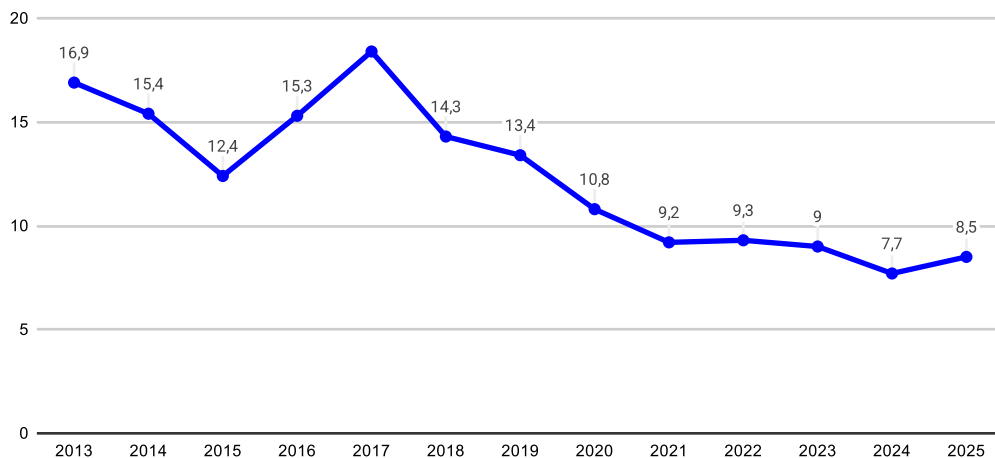


Costo concursos ADP

El costo promedio de los concursos en el período fue de \$8,5 millones: \$12,3 millones en los de primer nivel y \$8,1 millones en los de segundo, adscritos; mientras que en el caso de los primeros y segundos niveles no adscritos fue de \$11,1 millones y \$7,6 millones, respectivamente.

Gráfico 16: Costos concursos

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Concursos declarados desiertos

El porcentaje de los concursos declarados desiertos por el Consejo o Comité disminuyó, pasando de 5,2% en 2024, a 4% en 2025, muy por debajo del peak de 27,4% alcanzado en 2009. A su vez, en 2025, la declaración de desierto pronunciada por la autoridad encargada del nombramiento aumentó en comparación con 2024, pasando de 9,8% a 13,5%

Acompañamiento y Desarrollo ADP

Gracias a la Ley 20.955 que perfeccionó al Sistema de Alta Dirección Pública y fortaleció al Servicio Civil, este tiene el deber legal de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo para altos directivos públicos. Así, el acompañamiento directivo se ha transformado en uno de los objetivos estratégicos del Sistema ADP.

a) Instalación y acompañamiento estratégico

Con el fin de asegurar una transición efectiva a los cargos de alta responsabilidad, el Servicio Civil robusteció durante 2025 sus procesos de inducción y acompañamiento:

- **Se realizaron 12 jornadas para 185 directivos.** Un 58% de los participantes ejercía sus funciones en regiones, fortaleciendo el despliegue territorial del Estado.
- **Programa de Mentoría "La Brújula".** En su cuarta versión, este programa facilitó el intercambio de experiencia entre pares para acortar los tiempos de instalación de nuevos liderazgos. Se conformaron 39 duplas directivas, potenciando la capacidad de gestión de quienes se integraron por primera vez al Sistema ADP.

b) Formación en competencias críticas y tecnologías emergentes

El Servicio Civil impulsó durante 2025 un ecosistema de aprendizaje continuo para dotar a la alta dirección de herramientas vanguardistas:

- **Especialización territorial:** Se realizaron 12 talleres para 183 directivos de once regiones del país (Arica y Parinacota, Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Maule, Ñuble, La Araucanía, Los Lagos, Los Ríos, Aysén y Metropolitana), abordando áreas clave como comunicación estratégica, liderazgo y, de manera pionera, Inteligencia Artificial aplicada a la gestión.
- **Capacitación a escala:** A través de Campus Servicio Civil, se certificaron más de mil 180 altos directivos públicos en materias críticas como entornos laborales seguros y planificación estratégica. Además, 413 ADPs participaron en webinars sobre temáticas emergentes para una mejor gestión pública, manteniendo la red directiva actualizada frente a los desafíos públicos actuales.

Tabla 1: Participación de altos directivos públicos en cursos y talleres sobre competencias directivas.

Nombre taller	Versiones	Asistentes	Porcentaje regiones
Comunicación estratégica y vocería para I nivel jerárquico	1	12	33%
Habilidades comunicacionales para II nivel jerárquico	2	39	64%
Gestión y Logro	2	35	73%
Liderazgo y Gestión de Personas	2	31	81%
Taller de Networking para Directivas	2	22	32%
Taller de Inteligencia Artificial	3	44	36%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Tabla 2: Participación de altos directivos públicos en cursos CAMPUS para la Alta Dirección.

Nombre Curso	Versiones	Asistentes	Porcentaje regiones
Liderazgo con perspectiva de género	3	64	71%
Gestión y desarrollo de personas	3	129	72%
Planificación Estratégica	3	158	66%
Entornos laborales seguros	3	556	75%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Tabla 3: Participación de altos directivos públicos en webinars para la Alta Dirección Pública.

Nombre taller	Versiones	Asistentes	Porcentaje regiones
Navegando en la incertidumbre: Análisis y claves del contexto actual y su impacto en la Alta Dirección Pública		152	58%
Hacer que las cosas pasen: Implementando la Reforma de Pensiones		46	51%
Sector público chileno e inteligencia artificial: Oportunidades y riesgos que presenta la inteligencia artificial para la gestión pública y la Gestión de Personas		111	55%
Nueva Ley Marco de Ciberseguridad: Implicancias de la nueva ley, rol de los Operadores de Importancia Vital y desafíos del cambio cultural para la gestión pública		104	50%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

c) Alta eficiencia en gestión del desempeño y cumplimiento normativo

Los Convenios de Desempeño representan el núcleo de la responsabilidad directiva en el Estado. Regulados por la Ley N°19.882, estos instrumentos permiten alinear los desafíos de cada cargo con los objetivos estratégicos del país, asegurando una gestión basada en resultados, evaluación anual y retroalimentación permanente.

Excelencia en el Cumplimiento Normativo. Al cierre de 2025, el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) demostró un estándar de cumplimiento sobresaliente en la formalización de sus metas:

- **Convenios de Desempeño:** Al 31 de diciembre de 2025, 1.179 cargos contaban con un titular -40 de primer nivel y 368 de segundo nivel- fueron provistos o renovados en el período. El 100 % de los convenios asociados a cargos de primer nivel y un 99,4% de los de segundo fueron informados al Servicio Civil en el plazo legal.
- **Evaluación del cumplimiento:** Al cierre de 2025, la Dirección Nacional del Servicio Civil había recibido un 71% del total de evaluaciones. Las restantes estaban en proceso de elaboración.
- **Resultados y evaluación del impacto público.** La evaluación del desempeño es el mecanismo clave para garantizar la generación de valor en la gestión estatal. Durante el periodo 2025, los resultados reflejan un compromiso sólido con la excelencia:

- **Gestión orientada a metas:** Se recibieron y procesaron 577 evaluaciones anuales (71% del universo programado), mientras que las restantes se mantienen en los procesos técnicos de elaboración correspondientes al ciclo administrativo.
- **Alto desempeño directivo:** El 92% de los directivos evaluados alcanzó un cumplimiento igual o superior al 95% de sus metas institucionales. Esta cifra evidencia la alta capacidad de ejecución y liderazgo de quienes encabezan los servicios públicos.

El Servicio Civil actúa como un socio estratégico en la mejora continua de la gestión de los altos directivos públicos: En 2025 se realizaron 321 asesorías directas a ministerios y servicios públicos de todo el país. Estas intervenciones permitieron elevar el estándar técnico en la elaboración, suscripción y evaluación de los convenios de desempeño, garantizando que los desafíos planteados sean exigentes, realistas y alineados con las necesidades de la ciudadanía.

Gestión del Egreso

El ciclo del directivo público se aborda con un enfoque en la retroalimentación del sistema y el apoyo a la transición profesional.

Retroalimentación Institucional: Mediante 48 encuestas y 19 entrevistas de egreso, se recolectó información crítica de quienes dejan sus cargos para optimizar los procesos de gestión de personas en el Estado.

Reconocimiento y Transición: El Servicio Civil distinguió el año pasado a 23 directivos por su excelencia tras cumplir el ciclo máximo de 9 años. Asimismo, innovamos con la implementación de talleres de outplacement para facilitar la transición profesional y el diseño de carrera de los líderes salientes, conectando su talento nuevamente con las oportunidades del Sistema ADP.

Implementación Ley de Notarios

La Ley N° 21.772, que modificó el sistema registral y notarial en sus aspectos orgánicos y funcionales, fue publicada el 1 de octubre de 2025 en el Diario Oficial y entró en vigencia el 2 de abril de 2026. Sus principales cambios incluyen la eliminación de los cargos vitalicios, al establecer un límite de edad de 75 años para notarios, conservadores, archiveros y oficios mixtos, y eleva los estándares para seleccionar dichos cargos, estableciendo la realización de procesos de concursos públicos especiales descritos en dicha norma.

La Ley dispuso que el Consejo Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil colaboren en este nuevo mecanismo, teniendo la misión de convocar a procesos públicos y transparentes y llevar a cabo evaluaciones objetivas, que permitan seleccionar a las personas en base a sus conocimientos, destrezas y habilidades.

Desde julio del año pasado el Servicio Civil desplegó una fuerza de tarea transversal enfocada en desarrollar el modelo de concursos definido por la ley, validado por el Consejo de Alta Dirección Pública y respaldado por las capacidades técnicas y organizacionales necesarias para su operación, a partir del 1 de abril de 2026.

En el segundo semestre de 2025 se evaluaron diversas alternativas dirigidas a lograr una implementación correcta, eficiente y transparente, desde ajustes de procesos a desarrollos tecnológicos que elevan la seguridad informática y necesidades respecto a capacidades institucionales.

Asimismo, se diseñaron alternativas factibles para llevar a cabo esta nueva tipología de concursos, diferentes a lo que se ha desarrollado hasta ahora en ADP, puesto que si bien son similares al segundo nivel jerárquico, considera particularidades que explicita la ley, como la evaluación de conocimientos (jurídico y de administración) y la evaluación de destrezas.

Tras considerar diversas alternativas y teniendo a la vista la criticidad de contar con proveedores de primer nivel, capaces de asegurar los más altos estándares, se resolvió elaborar las pruebas de conocimientos jurídicos y de administración mediante un convenio con la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, considerando el prestigio académico de esa casa de estudios y su carácter de universidad pública, lo que habilita esta fórmula de contratación.

Paralelamente y, con el mismo objetivo anterior, se avanzó en la contratación de un proveedor especializado en pruebas de habilidades y destrezas, con instrumentos adaptados a la población chilena, así como también, de una plataforma de aplicación en línea que incluya mecanismos de autenticación restricciones y estándares de seguridad indispensables para su aplicación dada la sensibilidad de los cargos y la masividad esperada de los concursos.

Durante 2025, los equipos especializados del Servicio Civil prepararon propuestas de lineamientos para los perfiles de selección de los distintos tipos de oficio, así como borradores de bases concursales coherentes con las nuevas disposiciones del Código Orgánico de Tribunales y con las normas especiales de su artículo 287.

Estos insumos fueron sometidos a la aprobación del Consejo de Alta Dirección Pública en el primer trimestre de 2026, de modo que éste cuerpo colegiado pudiera constatar que los perfiles reflejan adecuadamente las exigencias técnicas del sistema registral y notarial y, al mismo tiempo, los principios de mérito, probidad, igualdad de oportunidades y orientación al interés general que caracterizan al Sistema de Alta Dirección Pública.

A partir de la entrada en vigencia de la ley, paulatinamente se dará inicio a los primeros concursos, con seguimiento estrecho de sus resultados, de la experiencia de postulantes y de las eventuales reclamaciones. En todo este proceso, la fuerza de tarea transversal continuará operando como instancia de coordinación técnica y de gestión del riesgo, mientras el Consejo de Alta Dirección Pública ejercerá su rol de orientador y garante institucional, y la Dirección Nacional del Servicio Civil asumirá la conducción operativa de los concursos.

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 funcionarios públicos.

La Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas es la encargada de supervisar, coordinar y perfeccionar la gestión de personas en la Administración Civil del Estado, mediante el diseño de políticas para fortalecer la modernización del Estado y el empleo público, la generación de valor público y la entrega de mejores servicios a la ciudadanía, considerando los principios de mérito, equidad, participación y productividad, en el marco de una implementación descentralizada.

Esta asesoría se desarrolla a través de diversas estrategias y acciones, como consultorías, inducción, capacitación y formación, programas y proyectos, monitoreo y supervisión, entrega de lineamientos en gestión y desarrollo de personas, con el propósito que los servicios públicos puedan dar cumplimiento a estándares normativos y de gestión en la materia, optimizar su desempeño institucional y mejorar la calidad del empleo público.

Normas de Aplicación General

La Ley N°20.955, que perfeccionó el Sistema de Alta Dirección Pública y fortaleció la Dirección Nacional del Servicio Civil, publicada en 2016, confirió a la institución un rol rector en materias de gestión y desarrollo de personas en el Estado, otorgándole la facultad de “impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada”.

La verificación y monitoreo del cumplimiento de estas normas se realiza periódicamente, y sus incumplimientos informados a la Contraloría General de la República.

1. Política de Gestión y Desarrollo de Personas
2. Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas
3. Cumplimiento de Estándares en Procesos de Reclutamiento y Selección
4. Concursabilidad y Carrera Funcionaria
5. Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción
6. Gestión de Prácticas Profesionales
7. Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral
8. Participación Funcionaria
9. Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos
10. Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos
11. Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones

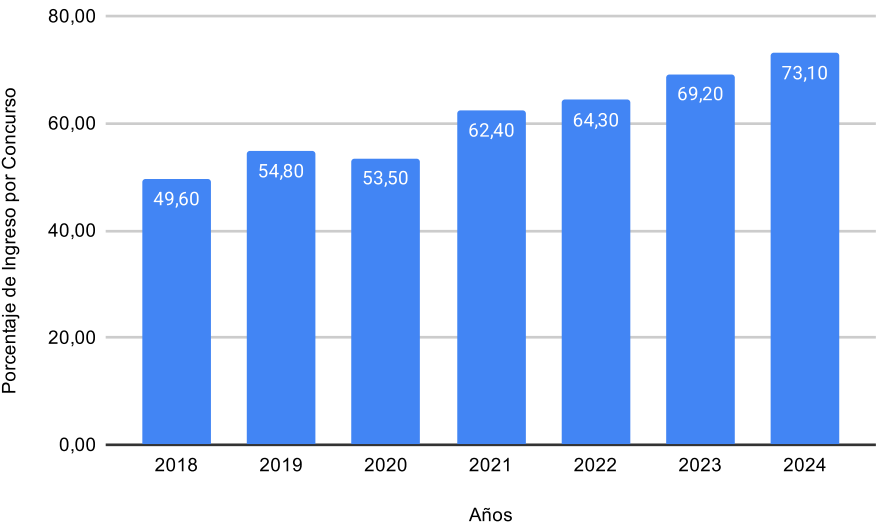
La verificación del cumplimiento normativo respecto de 2025, se llevó a cabo los primeros meses de 2026. En 202 servicios públicos, se revisaron las normas de Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección; Cumplimiento de estándares en Programas de Inducción; Ambientes laborales y Calidad de vida laboral, y Participación funcionaria. En términos generales, se observó que los servicios públicos tienen un porcentaje promedio de cumplimiento del 80,2%, con los siguientes resultados:

Norma de Cumplimiento de estándares en procesos de Reclutamiento y Selección:
El año pasado, el 67,9 % 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 una baja de 5,7 puntos respecto de 2024 (73,6%) casi 1,2 puntos porcentuales respecto del año 2023 (69,1%).

Cabe señalar que el año 2025, de aquellos ingresos que no se realizaron bajo procesos de reclutamiento y selección públicos, el 30,6% correspondió a una resolución que fundamenta la necesidad de esa contratación y 1,6% no presentó resolución alguna.

Gráfico 17: Cumplimiento Norma Reclutamiento y Selección
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.



Norma de Participación funcionaria: El 85,1% de los servicios evaluados cumplió con la ejecución de su plan de trabajo anual o plurianual o acciones realizadas con funcionarios y/o representantes de las asociaciones funcionarias. Esta cifra es 4,2% menor que el período anterior.

Tabla 4: Cumplimiento Norma Reclutamiento y Selección

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
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%	67,90%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

Norma de Ambientes laborales y Calidad de vida laboral: El 93,1% 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. Esta cifra es 7,8% mayor que en 2024.

Tabla 5: Cumplimiento Norma de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral

Títulos	Universo	Cumple		No Cumple	
		Nº	%	Nº	%
VII. Res. Afecta N°2/2017 Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral	202	172	85,10%	30	14,90%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

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. Se trata de un 9,1% mayor a la cifra registrada en 2024.

Tabla 6: Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción

Títulos	Universo	Cumple		No Cumple	
		Nº	%	Nº	%
Título V Res. Afecta N°1/2017 Estándares en Programas de Inducción	202	164	81,20%	38	18,80%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

a) 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, que ha crecido con el tiempo y en 2025 se amplió a nuevos sectores del Estado:

Durante el período se realizaron 1.112 instancias de asesorías y acompañamiento a los ministerios y sectores que conforman la Administración Central del Estado, lo que representa un 10,76% 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: Seguridad Pública, Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, Consejo Fiscal Autónomo, Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil y Servicio Nacional de Acceso a la Justicia y Defensoría de Víctimas.

Más de 1.100 jefaturas y profesionales de Gestión y Desarrollo de Personas participaron en los siete webinar realizados en el marco del Plan de Acompañamiento. Abordaron materias para avanzar en el nivel de cumplimiento de las Normas de Aplicación General, focalizado en reportabilidad de normas de Reclutamiento y Selección, Inducción, Política en Gestión y Desarrollo de Personas, Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral y Participación Funcionaria.

Durante el año 2025 hubo reuniones con jefaturas de gabinete y/o representantes de las jefaturas superiores de 40 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., cubriendo instituciones con presencia en Región Metropolitana (33) y otras regiones del país (7).

Como parte del proceso de mejora continua instalado en el Área de Consultoría, se llevó a cabo un proceso de acompañamiento, que finalizó con la aplicación de una Encuesta de Satisfacción a las contrapartes directas respecto a la implementación del modelo de consultoría. Se obtuvo una nota promedio de 6,9 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 una posición de excelencia.

XVII Encuentro Anual de Jefes de Gestión de Personas en el Estado: Realizado en noviembre de 2025, reunió a más de 300 personas (entre jefaturas y equipos del área). Tuvo por eje central la reflexión entre Jefaturas de Servicio y Jefaturas de Personas, las tensiones, desafíos y propuestas necesarias para un mejor empleo público y el fortalecimiento de la ética y probidad en la función pública.

b) Campus Servicio Civil

Es el área del Servicio Civil encargada de promover sistemas de capacitación orientados a fortalecer conocimientos y habilidades de funcionarios para el mejor desarrollo de la función pública.

A través de diversas estrategias, contribuye a la modernización del Estado y a hacer la gestión pública más eficiente y transparente. Específicamente, pone a disposición de los servicios y sus funcionarios alternativas de formación continua, en materias transversales y relevantes para la función pública, y recogiendo prioridades de Estado y de Gobierno.

Desde su creación en 2019, más de 137 mil funcionarios de más de 770 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 285 mil cupos utilizados por funcionarios, y en la entrega de más de tres millones y medio de horas gratuitas de capacitación.

Durante 2025 se entregaron más de 53 mil cupos gratuitos de cursos asincrónicos para funcionarios en temáticas de Liderazgo, Gestión de Personas, Ciencia de Datos, Sistemas de Integridad, Derechos Humanos e Inclusión, Género y Diversidad, Alta Dirección Pública, Transformación Digital y Modernización del Estado, entre otras. Más de 39 mil personas, provenientes de todas las regiones del país, y de todos los estamentos y calidades contractuales se capacitaron en los cursos CAMPUS.

En materia de inclusión, en alianza con Pacto de Productividad, se impartió el curso de inclusión laboral para personas con discapacidad, el que contó con 609 funcionarios capacitados.

En junio de 2025, CAMPUS desarrolló el Segundo Encuentro Nacional de Encargados de Capacitación, donde participaron más de 200 personas que lideran la capacitación en servicios públicos, siendo reconocidas 3 instituciones por su gestión en redes de colaboración en materia de capacitación.

c) 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 99,1% de los servicios públicos cuenta con un protocolo de prevención del acoso laboral y/o sexual y la violencia en el trabajo y 99,6% han actualizado sus procedimientos de denuncia, investigación y sanción de la violencia en el trabajo, acoso laboral y sexual.

Adicionalmente, un total de 1.494 personas, incluyendo funcionarios, funcionarias y representantes de Asociaciones, participaron en diversas actividades de difusión y sensibilización de la Ley 21.643 (Ley Karin). Para llevar a cabo estas acciones, se coordinó con distintas Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas, la Superintendencia de Seguridad Social (Suseso), los Organismos Administradores del Seguro Ley 16.744 (Mutuales) y Asociaciones de funcionarios, para abordar la implementación de la Ley Karin, dar a conocer los instrumentos a implementar y entregar asesoría técnica especializada a los servicios públicos.

d) Reporte Implementación Ley Karin en el Estado

Un total de 237 servicios públicos respondió la consulta realizada a través de la plataforma <https://reportabilidadgp.serviciocivil.cl/>, reportando haber recibido un total de 12.790 denuncias, de las cuales 8.586 corresponden a acoso laboral, 395 a acoso sexual y 3.809 a violencia en el trabajo, en el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2025.

El 76,6% de las denuncias fueron realizadas por mujeres. En el caso de acoso sexual, el porcentaje de denuncias realizado por mujeres fue 84,9% del total.

Del total de denuncias 4.085 (32.76%) corresponden a la Región Metropolitana, 8.374 (67.16%) al resto del país y 9 (0.07%) en el extranjero. Las regiones con más denuncias son la Región Metropolitana, seguida por la Región de Los Lagos, la Región de Valparaíso y la Región del Biobío.

e) 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 públicos 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 nueve versiones desarrolladas entre 2019–2025 (1 versión presencial y 8 virtuales), con un total de 867 funcionarios participantes que han vivido la experiencia de mentoría inversa digital.

El promedio de edad del mentor es de 28 años, mientras que el de los mentees es de 59. La cobertura a nivel nacional ha sido hacia todas las regiones del país, con la participación de un 51% de la Región Metropolitana y de 49% en otras regiones del país. En total, 170 entidades públicas han participado, incluyendo servicios públicos y municipalidades. Durante 2025 se realizó la novena versión, con 76 participantes.

f) Fortalecimiento de la empatía funcionaria

El proyecto “Más Empatía Funcionaria y Directiva”, iniciado en 2023, alcanzó su etapa de consolidación y máxima expansión durante 2025. Esta iniciativa, diseñada para cerrar la brecha entre la gestión estatal y las necesidades reales de la ciudadanía, transformó la inducción institucional en una experiencia de aprendizaje en terreno y conexión directa con el usuario.

Durante el año 2025, el programa superó con éxito la fase de pilotaje presencial, ampliando su alcance hacia una gestión moderna y adaptada a las nuevas formas de atención. Consideró un mayor alcance institucional, con 18 servicios públicos ejecutando activamente la iniciativa “Inducción Inmersiva en los distintos canales de atención a la ciudadanía”.

La iniciativa logró movilizar a 140 participantes, logrando una integración transversal: 95 funcionarios junto a 45 jefaturas (17 de ellos altos directivos públicos), asegurando que la empatía ciudadana permee desde la toma de decisiones estratégicas hasta la ejecución operativa.

Por primera vez, el modelo de inmersión se aplicó con éxito no solo en sucursales, sino también en visitas a terreno y plataformas de atención remota, garantizando que el estándar de empatía sea uniforme en todos los puntos de contacto con el Estado.

Así, el hito principal de la gestión 2025 fue la sistematización del aprendizaje acumulado en los últimos tres años para beneficio de toda la estructura pública. Durante estos años de trabajo se generó una Guía de Inducción Inmersiva Multicanal, disponible para todas las instituciones de la Administración Central del Estado como documento técnico rector. Esta guía proporciona las orientaciones, herramientas y casos prácticos necesarios para que cualquier organismo público pueda implementar este modelo de manera autónoma.

Este escalamiento se sustentó en la evidencia de gestión previa, donde los participantes —incluyendo una alta representación de directivos ADP— calificaron la experiencia con una nota sobresaliente de 6.8 (escala 1-7) y donde el 81% la recomendó como una práctica obligatoria para todo nuevo funcionario.

De esta manera, lo que comenzó en 2023 con un colectivo de 16 servicios mapeando necesidades, se convirtió en 2025 en un estándar de gestión de personas. El diseño de mejores prácticas laborales para la atención ciudadana es hoy una realidad técnica transferible, que sitúa al funcionario público en el lugar del ciudadano para diseñar soluciones más humanas y eficientes.

g) Reconocimientos a la Gestión Pública

Concurso Funciona!

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 públicos, que buscan mejorar la atención a la ciudadanía y elevar la eficiencia de los servicios públicos.

En 2025, las siguientes iniciativas fueron premiadas con el galardón:

- **Categoría: Servicios públicos de Administración Central del Estado**

Canopatitas Menos ansiedad, más salud. Servicio de Salud Metropolitano Sur – Hospital Exequiel González Cortés.

- **Categoría: Municipios**

Atrapa ideas. Ilustre de la Municipalidad de Temuco.

- **Categoría: Votación Ciudadana**

GEOSANJUAN: Plataforma Web de Apoyo para la Atención Domiciliaria y Vigilancia Epidemiológica en Zonas Rurales. Ilustre de la Municipalidad de San Juan de La Costa.

Por segundo año consecutivo, los usuarios eligieron a uno de los ganadores mediante votación ciudadana, resultando ganadora –con 25.815 votos– la iniciativa GEOSANJUAN. Los equipos ganadores recibieron como premio una pasantía de una semana a la Semana de Innovación en Brasilia realizada en septiembre de 2025.

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 2025, un total de 31 instituciones, pertenecientes a 14 ministerios, se postularon al Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI). De ellas, 8 pasaron a la etapa final, resultando ganadoras:

Secretaría y Administración General y Servicio Exterior
Consejo de Defensa del Estado
Agencia de Calidad de la Educación

Desde 2003, 29 servicios públicos (algunos de ellos cinco o seis oportunidades) han obtenido el PAEI, reconociendo a un total de 107.330 funcionarios.

h) 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 2024, en el que se establecieron diversas materias para ser abordadas durante 2025, entre otras, salud mental, equidad de género y trabajo decente:

En materia de Ausentismo, el Servicio Civil publicó el documento “Gestión del Ausentismo Laboral: Enfoque Normativo y Práctico”, cuyo objetivo es entregar orientaciones desde una perspectiva preventiva para su gestión por parte de los servicios públicos.

Además, la institución 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 cuyas contratas no fueron renovadas entregando recomendaciones a las jefaturas de servicio.

i) Encuesta Anual de Funcionarios Públicos

Esta encuesta es un proyecto colaborativo entre la Dirección Nacional del Servicio Civil, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el University College London (UCL), la Universidad de Oxford y la Universidad de Roskilde. Su aplicación en Chile, comenzó con un sondeo el 2016, cuyo piloto contó con más de 5.000 participantes de 11 servicios públicos.

Gran parte de las preguntas de la encuesta provienen de la Encuesta Mundial de Servidores Públicos (Global Survey of Public Servants). Las encuestas nacionales a funcionarios aportan evidencia clave para mejorar las decisiones y prácticas de gestión de recursos humanos en la administración pública.

Motivados por el valor de esta información, muchos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desarrollan sistemáticamente este tipo de encuestas. La encuesta proporciona un canal de voz para funcionarias/os públicos de los servicios que la aplican y evidencia sistemática para la toma de decisiones sobre prácticas de gestión de personas en las organizaciones.

Durante junio de 2025, el Servicio Civil aplicó la última versión de la Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos en 126 servicios públicos del país, abarcando a 32.168 funcionarios que participaron voluntariamente.

Cada servicio participante puede compararse con otros identificando sus fortalezas y áreas de mejora en su gestión de personas. Se ha ido consolidando una tendencia al alza de participación considerando la aplicación 2025, alcanzó un incremento de un 21% respecto de la aplicación en 2023.

Integridad Pública y Códigos de Ética

Desde 2016, con la publicación de la Ley 20.955, se otorgó al Servicio Civil nuevas facultades para promover una cultura de integridad en el Estado. La institución se convirtió entonces en el órgano de la Administración Central encargado de establecer lineamientos para que cada servicio público los incorpore en su quehacer institucional. Esto significa brindar asesoría para que elaboren sus propios Códigos de Ética; difundir y fomentar el cumplimiento de las normas de probidad administrativa y transparencia en servicios públicos, además de impulsar la creación de estructuras formales (como comités de integridad y canales de denuncia) para asegurar un desempeño honesto y leal de la función pública.

Este proceso, inició con la creación de códigos de ética participativos bajo estándares internacionales del PNUD y la formalización de estructuras de integridad en 2017, alcanzó un hito fundamental en 2023 con el lanzamiento de la Estrategia Nacional de Integridad Pública (ENIP).

Durante los últimos meses de 2025, el Servicio Civil fortaleció esta arquitectura ética mediante la implementación del Código de Ética Transversal del Estado. Este instrumento, construido de manera colaborativa con funcionarios, actúa como un marco superior que complementa los códigos específicos de cada institución, unificando los estándares de conducta en la administración pública.

Códigos de Ética: Alcance y metodología

A diciembre de 2025, se registran resultados significativos en la cobertura y pertinencia de estos instrumentos, diseñados mediante metodologías participativas que involucran a las asociaciones de funcionarios.

Se elaboraron 354 códigos de ética a nivel nacional, y han culminado exitosamente el proceso 276 instituciones del nivel central y 78 municipios. Asimismo, se registra un cumplimiento del 43% del total de las municipalidades del país. Actualmente, 39 instituciones del nivel central se encuentran en fase de desarrollo de sus respectivos instrumentos.

Se ha logrado integrar con éxito a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), adaptando los estándares de integridad a las realidades operativas específicas del sector educativo.

Sistemas de Integridad

Tras alcanzar este avance administrativo, el Servicio Civil enfoca su gestión en transitar desde la norma hacia una implementación viva de la integridad. El desafío actual radica en convertir estos estándares en un ejercicio cotidiano, donde resulta fundamental potenciar la responsabilidad de los liderazgos en la difusión y apropiación de estos valores, asegurando que la política de integridad mantenga su vigencia, profundidad y trascendencia en el tiempo.

A diciembre de 2025, el 98,5% de las instituciones con código de ética a nivel central cuentan con estructuras de integridad formalizadas mediante resolución, incluyendo comités de integridad y coordinadores.

Asimismo, se han emitido más de 20 oficios a las autoridades institucionales para asegurar la coordinación de políticas y el seguimiento de compromisos. Se ha masificado la implementación de canales de consulta y denuncia, fortaleciendo la probidad preventiva y la confianza interna.

Capacitación en integridad

En 2020 el Servicio Civil creó un curso de integridad cívica certificando al cierre del año 2025 más de 19.850 funcionarios a nivel central y a más de 450 pertenecientes a municipalidades, consolidándose como una instancia de capacitación permanente y muy significativa para la cultura ética pública.

Plataformas de datos

El año pasado también se trabajó en una plataforma de datos que permite la visualización en tiempo real del seguimiento de compromisos éticos (<https://reportabilidadgp.serviciocivil.cl/>). Asimismo, finalizaron las pruebas técnicas de un asistente virtual con IA, diseñado para orientar al funcionariado en la detección preventiva de conflictos de intereses y faltas a la probidad. Esta aplicación se encuentra pendiente de activación.

- Avances en materia de seguridad y orden público. **(no aplica)**
- Medidas orientadas al crecimiento económico y el bienestar de las personas. **(no aplica)**
- Acciones de reconstrucción, especialmente en territorios afectados por emergencias. **(no aplica)**



Desafíos del Servicio Civil

VI. DESAFÍOS DEL SERVICIO CIVIL

Hacia una Función Pública íntegra y eficaz al servicio de las personas

El Servicio Civil inicia un nuevo ciclo institucional con una mirada de largo plazo, orientada a fortalecer las capacidades del Estado para responder a los desafíos del país y de la ciudadanía.

La Planificación Estratégica 2026–2030 constituye la hoja de ruta que guiará este trabajo durante los próximos años y expresa el compromiso institucional de **alcanzar una Función Pública íntegra y eficaz al servicio de las personas**.

Este propósito refleja una visión de Estado donde el mérito, la integridad, la colaboración y el desarrollo de las personas constituyen pilares fundamentales para fortalecer la confianza ciudadana y generar mayor valor público.

Para avanzar hacia ese propósito, el Servicio Civil impulsará su gestión sobre tres ejes estratégicos.

1. Mérito e integridad para la confianza en el Estado

Continuaremos fortaleciendo los sistemas de selección basados en el mérito, promoviendo estándares cada vez más altos de transparencia, probidad e integridad en la gestión pública.

El desafío será seguir consolidando instituciones que generen confianza, fortaleciendo los mecanismos de selección, el liderazgo directivo y las políticas que contribuyan a una administración pública moderna y legítima.

2. Modernización de la función pública mediante la sinergia del Estado

La modernización del Estado requiere instituciones capaces de trabajar coordinadamente, compartir conocimiento y desarrollar soluciones comunes para responder de manera más eficiente a las necesidades de las personas.

Durante este período fortaleceremos la colaboración entre instituciones, impulsaremos la innovación, promoveremos la transformación digital y continuaremos desarrollando herramientas que contribuyan a una gestión pública más integrada, eficiente y orientada a resultados.

3. Liderazgo público efectivo y personas al servicio de las personas

Las personas constituyen el principal activo del Estado. Por ello, seguiremos impulsando políticas de gestión y desarrollo de personas que fortalezcan el liderazgo público, el aprendizaje permanente, el desarrollo de capacidades y ambientes laborales que favorezcan el compromiso con el servicio público.

El desafío es construir organizaciones capaces de atraer, desarrollar y potenciar el talento al servicio del país.

Una mirada hacia el futuro

Los desafíos que enfrenta el Estado exigen instituciones preparadas para aprender, innovar y adaptarse permanentemente.

El Servicio Civil continuará promoviendo políticas públicas que fortalezcan la gestión de personas, impulsen la profesionalización del empleo público y contribuyan a la modernización del Estado, siempre con un objetivo claro: que cada avance institucional se traduzca en mejores servicios para la ciudadanía y en una mayor confianza en las instituciones públicas.

Porque fortalecer la función pública no constituye un fin en sí mismo; constituye una condición esencial para construir un Estado más íntegro, eficaz y al servicio de las personas.



Puro Chile es tu cielo azulado

Chile — — cuenta con todos

