

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	¡Error! Marcador no definido.

I. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos¹: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

¹ Ver su descripción en Anexo.

II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES			
Nombre Servicio		Agencia de Calidad de la Educación	
Nombre	Iniciativa	Eficiencia y Productividad	“Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
Ámbito	Iniciativa	Eficiencia y Productividad	La iniciativa se implementó a nivel nacional, a través de la plataforma digital, Diagnóstico Integral de Aprendizajes, utilizada por establecimientos educacionales de todas las regiones del país, de acceso universal y gratuito, para todos los establecimientos educativos con reconocimiento oficial, cualquiera sea su dependencia, nivel socioeconómico y/o lugar geográfico. Es necesario indicar que los instrumentos también pueden ser aplicados en formato papel si es necesario.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo es fortalecer los dispositivos de evaluación diagnóstica disponibles para las comunidades educativas, ampliando su cobertura hacia nuevas áreas del currículum y la promoción del uso pedagógico de la información sobre aprendizajes como un apoyo a los procesos de mejora educativa. Esta iniciativa se encuentra alineada con los objetivos estratégicos institucionales: Eje 1: Apoyo a la reactivación y mejora educativa de las comunidades a) Permite contar con dispositivos de evaluación optimizados y pertinentes dado que: diseña un nuevo dispositivo de evaluación diagnóstica, optimizado y pertinente para un nivel y asignatura específicos (Inglés en 5° y 6° básico); asegura la alineación con el currículum nacional, lo que refuerza su validez pedagógica y utilidad para las comunidades educativas; genera información que permite a docentes y equipos directivos tomar decisiones pedagógicas y estratégicas basadas en evidencia, mejorando la experiencia de uso de los instrumentos provistos por la Agencia. b) Contribuye y promueve la toma de decisiones basada en datos, ya que: proporciona información diagnóstica clara y oportuna sobre el nivel de logro de las y los estudiantes; apoya a los docentes en el ajuste de sus estrategias de enseñanza a partir del análisis de evidencia concreta sobre aprendizajes; amplía el conjunto de instrumentos de evaluación disponibles, incorporando una nueva área del currículum (Idioma Extranjero Inglés), lo que fortalece la oferta de recursos focalizados y pertinentes para las comunidades

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

educativas.

c) Fomenta un amplio despliegue territorial de los dispositivos de evaluación, puesto que: amplía la cobertura del sistema de evaluación diagnóstica hacia nuevos niveles y asignaturas, lo que habilita su implementación en diversos establecimientos y niveles educativos; genera un dispositivo que puede ser utilizado de manera diferenciada según contextos locales, contribuyendo a un despliegue pertinente cuando se articula con la estrategia territorial y el rol de las Macrozonas;

d) Promueve la vinculación de la Agencia con las comunidades educativas, dado que: sitúa a docentes y comunidades educativas como usuarios activos de la información, promoviendo el uso pedagógico de los resultados; fortalece el vínculo entre la Agencia y las comunidades mediante la entrega de herramientas concretas y útiles para los procesos de enseñanza y aprendizaje; Abre espacios para la retroalimentación y mejora continua de los dispositivos de evaluación, a partir de su uso real en contextos escolares.

Eje 3: Fortalecer el SAC

e) Fortalece la colaboración interinstitucional del SAC a través de una coordinación técnica efectiva con el MINEDUC, asegurando coherencia curricular y pertinencia pedagógica, promoviendo el desarrollo de dispositivos comunes que contribuyan al mejoramiento del sistema educativo. Asimismo consolida espacios de trabajo técnico interinstitucional, mediante trabajo sistemático, revisión especializada, deliberación sobre enfoques evaluativos y definición de criterios comunes, generando acuerdos técnicos y metodológicos replicables que fortalecen la coordinación a nivel nacional y territorial del SAC.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Antes de la implementación de la iniciativa, la Agencia de Calidad de la Educación, en el marco de las funciones establecidas en la Ley N°20.529, contaba con diversos dispositivos de evaluación diagnóstica orientados a entregar información oportuna para apoyar la toma de decisiones pedagógicas en los establecimientos educacionales. Sin embargo, dichos dispositivos no incluían evaluaciones estandarizadas, con una metodología de aplicación flexible, en la asignatura de Idioma Extranjero Inglés, lo que constituía una brecha relevante en la disponibilidad de información diagnóstica sobre los aprendizajes de las y los estudiantes en esta área del currículum.

Adicionalmente, si bien el aprendizaje del idioma inglés es considerado estratégico para el desarrollo educativo de las y los estudiantes, previo a la iniciativa no existía un instrumento diagnóstico que evaluara de manera integrada las cuatro habilidades del idioma (comprensión auditiva, comprensión lectora, expresión escrita y expresión oral). Esto impedía contar con una visión integral del desempeño de las y los estudiantes y dificultaba la identificación temprana de brechas y necesidades de apoyo pedagógico.

Esta situación fue identificada a partir del análisis institucional del sistema de evaluaciones

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

diagnósticas vigente, el cual evidenciaba una escasa disponibilidad histórica de evaluaciones estandarizadas en esta asignatura, especialmente en los primeros años de enseñanza obligatoria. En consecuencia, los establecimientos educacionales y docentes carecían de información sistemática, comparable y pedagógicamente pertinente sobre el nivel de logro de las y los estudiantes en las distintas habilidades del idioma, lo que limitaba el uso de datos para orientar la planificación de la enseñanza y el seguimiento de los aprendizajes.

Frente a este diagnóstico, y en coherencia con los objetivos estratégicos institucionales orientados a fortalecer la cultura de uso de datos para la mejora educativa, la Agencia de Calidad de la Educación, en conjunto con el Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Currículum y Evaluación y el Programa Inglés Abre Puertas (PIAP), definió como línea de base la inexistencia de una evaluación diagnóstica nacional de inglés para 5° y 6° básico integrada al sistema de evaluaciones vigente. Esta situación impulsó el desarrollo de la iniciativa, focalizada en generar información válida, oportuna y pedagógicamente pertinente desde el inicio de la enseñanza obligatoria del idioma, considerando además que un número significativo de establecimientos comienza la enseñanza del inglés en niveles anteriores, lo que refuerza la necesidad de contar con información diagnóstica temprana sobre la trayectoria de aprendizaje de las y los estudiantes.

¿En qué consistió la iniciativa?

Durante el año 2025, la Agencia de Calidad de la Educación, en conjunto con el Ministerio de Educación, desarrolló e implementó la evaluación de Inglés para estudiantes de 5° y 6° básico, incorporándola al sistema nacional de evaluaciones diagnósticas disponible para los establecimientos educacionales del país. Esta iniciativa se enmarca en los esfuerzos institucionales por fortalecer la cultura de uso de información para la mejora educativa y promover la innovación en los dispositivos de evaluación, mediante la incorporación de nuevas áreas del currículum al sistema Diagnóstico Integral de Aprendizajes.

El desarrollo de esta iniciativa consideró un proceso técnico e institucional que incluyó el diseño y elaboración de instrumentos de evaluación alineados con los Objetivos de Aprendizaje del currículum nacional de inglés y con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Además, contó con la revisión técnica de dichos instrumentos por parte de especialistas en la enseñanza del idioma en articulación con el Ministerio de Educación, particularmente con la Unidad de Currículum y Evaluación y el Programa Inglés Abre Puertas (PIAP). En cuanto a la implementación de la evaluación a través de la plataforma digital Diagnóstico Integral de Aprendizajes, esta fue diseñada para que los establecimientos educacionales evalúen de manera voluntaria y flexible, lo que permitió su acceso a establecimientos educacionales de todo el país, a través de esta herramienta web diseñada por la Agencia, que desde el año 2021, se ha consolidado como una herramienta permanente en el sistema escolar.

Este proceso dio origen a un instrumento diagnóstico pertinente y técnicamente robusto,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

diseñado para entregar información clara y útil a los docentes respecto del nivel de logro de las y los estudiantes en relación con los objetivos curriculares. Asimismo, facilita el análisis pedagógico de los resultados y la planificación de estrategias de enseñanza orientadas a la mejora de los aprendizajes. Cabe destacar que, por primera vez en Chile, a nivel Estatal, se desarrollaron instrumentos que evalúan de manera integrada las cuatro habilidades del idioma —comprensión auditiva, comprensión lectora, expresión escrita y expresión oral—, fortaleciendo la pertinencia y profundidad de la información disponible para los equipos docentes.

Adicionalmente, la iniciativa contempló la elaboración de instrumentos para dos momentos del año escolar: una evaluación de mitad de año y una evaluación de cierre. Esto permite observar el progreso de las y los estudiantes entre ambas mediciones, apoyar el seguimiento de sus trayectorias de aprendizaje y favorecer la toma de decisiones oportunas para el ajuste de la práctica pedagógica, cuando sea necesario.

De este modo, el desarrollo de esta iniciativa contribuye al fortalecimiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, al generar información relevante para las comunidades educativas y promover el trabajo articulado con otras instituciones del sistema educativo.

¿Qué se logró?

La implementación de la Evaluación Diagnóstica de Inglés para 5° y 6° Básico durante el año 2025 representó un hito relevante en el fortalecimiento del sistema nacional de evaluaciones diagnósticas de la Agencia de Calidad de la Educación, al incorporar por primera vez la asignatura de Idioma Extranjero Inglés para estos niveles al sistema Diagnóstico Integral de Aprendizajes.

Uno de los principales resultados fue la ampliación efectiva de la cobertura del sistema diagnóstico, considerando que, de un total de 8.277 establecimientos educacionales inscritos en la plataforma del Diagnóstico Integral de Aprendizajes, más de 3.400 establecimientos implementaron la evaluación en el período de Monitoreo Intermedio (julio 2025) y más de 3.100 establecimientos en el período de Evaluación de Cierre (noviembre 2025).

En términos de estudiantes beneficiados, la iniciativa alcanzó una cobertura significativa a nivel nacional. Durante el período de Monitoreo Intermedio participaron más de 214.000 estudiantes, distribuidos en 108.907 estudiantes de 5° básico y 105.823 estudiantes de 6° básico en la Parte 1 (comprensión auditiva, lectora y expresión escrita), y 150.093 estudiantes, distribuidos en 76.720 estudiantes de 5° básico y estudiantes 73.373 de 6° básico en la Parte 2 (expresión oral). En el período de cierre, la evaluación fue rendida por aproximadamente 186.000 estudiantes, con 95.859 estudiantes de 5° básico y 90.359 estudiantes de 6° básico en la Parte 1, y 129.094 estudiantes, distribuidos en 65.918 estudiantes de 5° básico y 63.175 estudiantes de 6° básico en la Parte 2. En cuanto a la participación de docentes en la iniciativa, durante el periodo de Monitoreo Intermedio participaron 5.004 docentes, mientras que en el periodo de cierre participaron 5.258

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

docentes, esto considerando el número de docentes, independiente si tenían asignados más de un curso en uno o ambos niveles .

A nivel técnico-pedagógico, un resultado clave fue el desarrollo y validación de instrumentos de evaluación alineados con el currículum nacional, diseñados específicamente para evaluar de manera integrada las cuatro habilidades del idioma inglés: Listening, Reading, Writing y Speaking, lo que no existía previamente en el sistema de evaluaciones diagnósticas estatales para estos niveles.

Asimismo, la iniciativa permitió disponer de dos momentos de medición en el año escolar (mitad y fin de año), generando información comparable sobre el progreso de las y los estudiantes y fortaleciendo el seguimiento de las trayectorias de aprendizaje. Los resultados estuvieron disponibles de manera inmediata en la plataforma DIA, favoreciendo el análisis oportuno y el uso pedagógico de datos por parte de docentes y equipos directivos.

Desde una perspectiva institucional, la iniciativa fortaleció la eficiencia y productividad del sistema de evaluación, al optimizar procesos existentes, ampliar la oferta de instrumentos diagnósticos y contribuir a consolidar una cultura de toma de decisiones basada en evidencia. Además, promovió el trabajo interinstitucional con el Ministerio de Educación (Unidad de Currículum y Evaluación y del Programa Inglés Abre Puertas), reforzando la articulación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

En conjunto, los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos durante 2025 dan cuenta de una iniciativa de alto impacto, alcance nacional y resultados verificables, que contribuye de manera directa a mejorar el apoyo pedagógico a las comunidades educativas y a fortalecer la gestión institucional basada en datos.

Nombre contacto en el Servicio	gabriel.caceres@agenciaeducacion.cl
---------------------------------------	-------------------------------------

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución	421
Ministerio	Ministerio de Educación
Año creación	2011
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Evaluamos, informamos y orientamos los procesos y resultados de las comunidades educativas para contribuir al aseguramiento de altos estándares educativos para todos	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
niños, niñas, adolescentes y adultos estudiantes del país, y también, movilizar hacia el mejoramiento de una educación integral, equitativa e inclusiva.
Productos Estratégicos
Reportes de resultado del Diagnóstico Integral de Aprendizajes para niveles escolar y parvularia; Aplicación de pruebas censales y/o muestrales nacionales (Simce y otras); Informes de Resultados de Pruebas internacionales comparadas a nivel mundial; Aplicación de la evaluación de conocimientos específicos y pedagógicos de Docentes (ECEP); Informes de implementación y resultados del diagnóstico integral del desempeño; Visitas de evaluación, orientación y aprendizajes realizadas; Informes de implementación de dispositivos de orientación implementados; Reportes e informes de resultados educativos de evaluaciones publicados; Jornadas y/o talleres de orientación en uso de resultados educativos realizados; Estudios de calidad de la educación y de evaluación de dispositivos del sistema educativo realizados

III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Agencia de Calidad de la Educación
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	La iniciativa se implementó a nivel nacional, en establecimientos educacionales que imparten Educación Básica y Educación Media, considerando la diversidad de dependencias del sistema escolar chileno. En particular, estuvo dirigida a establecimientos públicos (municipales y de los Servicios Locales de Educación Pública), particulares subvencionados y particulares pagados. En el caso de la Educación Media, la iniciativa consideró establecimientos que imparten tanto la modalidad Humanista-Científica como la modalidad Técnico-Profesional (TP), con el propósito de que la herramienta pudiera ser utilizada en distintas realidades institucionales. De este modo, la implementación tuvo alcance nacional y carácter transversal, permitiendo que establecimientos de distintas regiones del país y de diferentes dependencias administrativas pudieran acceder y utilizar la herramienta para fortalecer sus procesos de observación de aula, retroalimentación pedagógica y mejora de los procesos de interacción entre docentes y estudiantes. Para ampliar su alcance y favorecer su uso en distintos contextos, la herramienta también contempla una versión en formato impreso, disponible para aquellas comunidades educativas que no cuentan con acceso a internet. De esta manera, se busca asegurar que establecimientos, con distintas condiciones de conectividad, puedan igualmente utilizar el recurso y participar en procesos de observación y reflexión pedagógica basados en evidencia.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

El objetivo central de esta iniciativa es fortalecer las capacidades de los establecimientos educacionales para analizar y mejorar sus prácticas pedagógicas a partir de la observación de las interacciones pedagógicas que ocurren en el aula, entregando un dispositivo técnico que oriente a los equipos directivos en la observación y retroalimentación pedagógica.

Esta herramienta busca transformar la observación de aula en un proceso formativo apoyado en tecnología y datos, promoviendo el desarrollo profesional docente y garantizando mejores oportunidades de aprendizaje y bienestar integral para las niñas, niños, adolescentes y personas adultas.

Este dispositivo permite recolectar evidencia técnica para la toma de decisiones pertinentes y contextualizadas, dando así cumplimiento al Eje N°1 de la Planificación Estratégica "Apoyo a la reactivación y mejora educativa de las comunidades", Asimismo, la iniciativa responde al Eje N°2: "Fomentar una cultura de innovación en el siglo XXI", potenciando la autoevaluación y entregando autonomía a las comunidades para generar información y gestionar sus propios procesos de mejora continua.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Previo a esta iniciativa, la Agencia no contaba con un Programa exclusivamente centrado en el cuidado de la salud mental de las personas, si bien se habían realizado acciones de formación y desarrollo de recursos personales vinculadas a este propósito, la mayoría de las cuales se habían implementado de forma online para las macrozonas norte, centro sur, sur y austral de la Agencia, lo cual no aseguraba la pertinencia técnica, contextual y territorial de las intervenciones.

Por otra parte, los datos con que se contaba respecto a la salud mental de las personas de la institución databan del año 2023 y provenían de la aplicación del Cuestionario de Ambientes Laborales y Salud Mental en la Agencia.

Los principales esfuerzos de la institución a la fecha estaban centrados en la promoción de ambientes laborales saludables y la calidad de vida laboral de las personas. Es en el marco de estas temáticas que en enero del año 2025 se aprueba un Programa de Calidad de Vida y Ambientes Laborales que, en concordancia con lo requerido por el Servicio Civil, sistematiza las líneas de acción institucionales que tienen como objetivo lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo. Entre las líneas de acción de este Programa se encuentra el “promover acciones de autocuidado y el fortalecimiento de factores protectores del bienestar físico, psicológico y social de las personas.” El plan de trabajo 2025 en calidad de vida y ambientes laborales, incorporó en esta línea de acción la realización de instancias para fortalecer conocimientos de salud mental y desarrollar recursos personales, actividades que se consideran precursoras del diseño de un Programa de Salud Mental propiamente tal.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

La Agencia considera el cuidado y desarrollo de su personal como un sello institucional. Las personas son un eje central dentro de los lineamientos estratégicos, siendo el principal soporte institucional.

La actual Política de Personas de nuestro Servicio, en coherencia con los valores institucionales, compromete propiciar ambientes laborales saludables que posibiliten la generación de una cultura institucional respetuosa y colaborativa, centrada en el bienestar y desarrollo de las personas, donde se valore la inclusión y diversidad y exista tolerancia cero a todo tipo de violencias y discriminación.

¿En qué consistió la iniciativa?

Enfoque Docente surge como respuesta a las brechas detectadas, poniendo a disposición de los equipos directivos una experiencia de observación focalizada en las interacciones pedagógicas. La iniciativa entrega una propuesta metodológica y una herramienta tecnológica que fortalecen los mecanismos de autoevaluación, al estructurar el proceso de observación, registrar información sobre las interacciones y generar reportes para la toma de decisiones. Con ello se busca potenciar las capacidades de los establecimientos educacionales para analizar y mejorar sus prácticas pedagógicas en los distintos niveles que imparten, considerando además la aplicación sistemática de ciclos de acompañamiento y retroalimentación docente.

En coherencia con las prioridades estratégicas del Gobierno y del Ministerio de Educación, la herramienta se articula con los énfasis definidos para el fortalecimiento de los aprendizajes y la educación integral, el fortalecimiento de la educación pública, el resguardo de las trayectorias educativas y el acompañamiento al desarrollo de capacidades profesionales. Su implementación contribuye a robustecer una institucionalidad orientada a la mejora continua, con enfoque de derechos, inclusión y equidad territorial, posicionándose como un insumo estratégico para el acompañamiento pedagógico y el fortalecimiento del sistema educativo nacional.

La herramienta, de carácter voluntario y formativo, se compone de un ciclo de mejora de las interacciones pedagógicas. A través de una propuesta colaborativa y la selección de focos de observación por parte de la comunidad educativa, se aplica un instrumento compuesto por una Pauta de Observación y una de Retroalimentación, apoyadas en una plataforma digital que da soporte a su aplicación y facilita la sistematización de la información.

La pauta se estructuró con 15 indicadores de interacción pedagógica para formación general y 3 adicionales para formación técnico-profesional, que en conjunto permiten observar y registrar de manera objetiva, sin juicios evaluativos, aspectos clave de las interacciones que inciden directamente en las oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes. Su aplicación digital facilita registrar, organizar y analizar la información recogida en las observaciones de aula, apoyando el trabajo de equipos técnicos y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

directivos.

Entre los datos generados automáticamente se encuentran el Reporte de acompañamiento para la retroalimentación, que sintetiza cada observación y facilita el diálogo pedagógico entre quienes observan y quienes son observados(as), y los consolidados expresados en gráficos que muestran tendencias, fortalezas y oportunidades de mejora. Estos insumos permiten visualizar patrones y orientar decisiones basadas en evidencia, tanto a nivel de equipo como de establecimiento o conjunto de observaciones.

El informe cuenta con una base de 140 sugerencias para la retroalimentación, distribuidas entre 7 y 10 por cada uno de los 18 indicadores del instrumento. Estas sugerencias se incorporan automáticamente según el indicador seleccionado como oportunidad de mejora, y en cada observación el equipo directivo puede elegir entre 1 y 3 recomendaciones, dependiendo del contexto y la pertinencia de la situación observada.

Su uso orienta conversaciones pedagógicas entre docentes y equipos directivos, promoviendo una reflexión conjunta sobre la práctica y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. El objetivo es que las comunidades educativas cuenten con información organizada, visual y basada en evidencia para guiar sus procesos de reflexión pedagógica y mejora continua. Como derivada, la Agencia obtiene información sistematizada sobre las interacciones pedagógicas en aula, lo que le permite perfeccionar sus orientaciones y acciones de acompañamiento, y con ello cumplir su misión de contribuir al aseguramiento de altos estándares educativos en todo el país.

¿Qué se logró?

Enfoque Docente se pone a disposición de todas las comunidades educativas que imparten clases entre 1° básico y IV medio, incluyendo especialidades técnico profesional y educación de personas jóvenes y adultas. Su carácter voluntario y formativo lo diferencia de las visitas de la Agencia, orientadas solo a comunidades de más bajo desempeño, constituyéndose como un recurso adicional en el sistema educativo.

Durante 2025, la herramienta fue implementada en 669 comunidades educativas de todo el país, pertenecientes a distintas dependencias administrativas y ubicadas tanto en zonas urbanas como rurales. Este alcance inicial refleja una recepción favorable y confirma la pertinencia de la iniciativa en contextos diversos, considerando su carácter voluntario.

El uso de la plataforma se tradujo en la aplicación de 7.609 pautas de observación. De ellas, un 60,84% (4.629) corresponde a pautas cerradas, reflejando ciclos de observación y retroalimentación concluidos, mientras que el 39,16% (2.980) se encuentra en proceso, lo que es esperable en un contexto de implementación progresiva y cierre diferido de los ciclos pedagógicos. Esta distribución demuestra que la herramienta no solo está siendo utilizada para el registro inicial, sino que también permite el desarrollo completo de procesos de acompañamiento docente, relevando la implementación de ciclos de mejora de las interacciones pedagógicas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

La cobertura alcanzada en las cinco macrozonas evidencia su presencia nacional: en la Macrozona Norte, 59 de 601 establecimientos (9,82%) utilizan la herramienta; en la Centro Norte, 352 de 4.134 (8,51%); en la Centro Sur, 165 de 2.735 (6,03%); en la Sur, 83 de 1.157 (7,17%); y en la Austral, 10 de 145 (6,9%). La activación de establecimientos de todo el país y de todas las modalidades constituye un indicador temprano de utilidad y adaptabilidad, mostrando que Enfoque Docente es una solución pertinente para la diversidad de realidades educativas nacionales.

En los primeros ocho meses de implementación, Enfoque Docente alcanzó un 7,6% de cobertura nacional, lo que refleja un ritmo de adopción consistente y una recepción favorable en comunidades educativas de todo el país. Este resultado proyecta razonablemente que al cumplir el primer año se logrará el 10% de cobertura, nivel considerado relevante para validar una iniciativa de este tipo, ya que permite instalar la herramienta en una proporción significativa de establecimientos, generar evidencia de su funcionamiento en distintos contextos y contar con aprendizajes que fortalecen su consolidación y expansión futura.

Para corroborar estos avances, se aplicaron encuestas de satisfacción y usabilidad a un universo de 704 usuarios, correspondientes a integrantes de equipos directivos, docentes y otros actores educativos de 354 establecimientos que cumplían dos requisitos: haber activado el perfil “Establecimiento” en la plataforma y haber completado al menos una pauta de observación con su ciclo completo. Se recibieron 120 respuestas (17,04%), cuyos resultados evidencian una valoración ampliamente positiva. Los usuarios destacan la capacidad del dispositivo para sistematizar procesos de observación que antes eran informales, reportan que la herramienta es clara, funcional y adecuada para los ciclos de acompañamiento, y muestran alta disposición a recomendarla a otras comunidades. Este indicador refuerza la legitimidad técnica y la utilidad percibida para el fortalecimiento de las capacidades profesionales en el aula.

En síntesis, los principales resultados del primer año de Enfoque Docente muestran una cobertura inicial significativa, presencia en todas las macrozonas, más de siete mil pautas levantadas y una valoración positiva de los usuarios. Estos logros confirman que la iniciativa está cumpliendo su propósito de fortalecer las prácticas pedagógicas y que cuenta con una base sólida para proyectar su escalamiento en los próximos años.

Nombre contacto en el Servicio

gabriel.caceres@agenciaeducacion.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

421

Ministerio

Ministerio de Educación

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Año creación	2011
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Evaluamos, informamos y orientamos los procesos y resultados de las comunidades educativas para contribuir al aseguramiento de altos estándares educativos para todos niños, niñas, adolescentes y adultos estudiantes del país, y también, movilizar hacia el mejoramiento de una educación integral, equitativa e inclusiva.	
Productos Estratégicos	
Reportes de resultado del Diagnóstico Integral de Aprendizajes para niveles escolar y parvularia; Aplicación de pruebas censales y/o muestrales nacionales (Simce y otras); Informes de Resultados de Pruebas internacionales comparadas a nivel mundial; Aplicación de la evaluación de conocimientos específicos y pedagógicos de Docentes (ECEP); Informes de implementación y resultados del diagnóstico integral del desempeño; Visitas de evaluación, orientación y aprendizajes realizadas; Informes de implementación de dispositivos de orientación implementados; Reportes e informes de resultados educativos de evaluaciones publicados; Jornadas y/o talleres de orientación en uso de resultados educativos realizados; Estudios de calidad de la educación y de evaluación de dispositivos del sistema educativo realizados	

IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Agencia de Calidad de la Educación
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	La iniciativa se desplegó estratégicamente en 15 áreas de las 5 divisiones del Nivel Central, así como también en cada una de las oficinas macrozonales donde la Agencia tiene presencia, los territorios intervenidos fueron: Macrozona Norte: Desde la ciudad de Iquique. Macrozona Centro Sur: Desde la ciudad de Concepción. Macrozona Sur: Operando desde Puerto Montt. Macrozona Austral: Desde la ciudad de Punta Arenas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene por objetivo construir un Programa de Salud Mental que contribuya al cuidado, promoción y protección de la salud mental de las personas trabajadoras de la Agencia, mediante acciones preventivas, focalizadas e intensivas, basadas en evidencia, que permitan reducir el malestar psicológico, prevenir su cronificación y fortalecer factores protectores individuales, colectivos y organizacionales. Sus objetivos específicos son los siguientes: 1. Promover el bienestar psicológico y la alfabetización en salud mental a nivel institucional, fortaleciendo el autocuidado y la detección temprana de señales de malestar. 2. Reducir factores de riesgo psicosocial en áreas con niveles de mayor exposición, evitando la progresión hacia situaciones de severidad. 3. Contener y disminuir la severidad del malestar psicológico en áreas críticas, mediante intervenciones especializadas y oportunas. 4. Fortalecer prácticas de liderazgo saludable, seguridad psicológica y gestión de equipos como factores protectores de la salud mental laboral. 5. Realizar seguimiento y evaluación continua del estado de la salud mental organizacional.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Previo a esta iniciativa, la Agencia no contaba con un Programa exclusivamente centrado

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

en el cuidado de la salud mental de las personas, si bien se habían realizado acciones de formación y desarrollo de recursos personales vinculadas a este propósito, la mayoría de las cuales se habían implementado de forma online para las macrozonas norte, centro sur, sur y austral de la Agencia, lo cual no aseguraba la pertinencia técnica, contextual y territorial de las intervenciones.

Por otra parte, los datos con que se contaba respecto a la salud mental de las personas de la institución databan del año 2023 y provenían de la aplicación del Cuestionario de Ambientes Laborales y Salud Mental en la Agencia.

Los principales esfuerzos de la institución a la fecha estaban centrados en la promoción de ambientes laborales saludables y la calidad de vida laboral de las personas. Es en el marco de estas temáticas que en enero del año 2025 se aprueba un Programa de Calidad de Vida y Ambientes Laborales que, en concordancia con lo requerido por el Servicio Civil, sistematiza las líneas de acción institucionales que tienen como objetivo lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo. Entre las líneas de acción de este Programa se encuentra el “promover acciones de autocuidado y el fortalecimiento de factores protectores del bienestar físico, psicológico y social de las personas.” El plan de trabajo 2025 en calidad de vida y ambientes laborales, incorporó en esta línea de acción la realización de instancias para fortalecer conocimientos de salud mental y desarrollar recursos personales, actividades que se consideran precursoras del diseño de un Programa de Salud Mental propiamente tal.

La Agencia considera el cuidado y desarrollo de su personal como un sello institucional. Las personas son un eje central dentro de los lineamientos estratégicos, siendo el principal soporte institucional.

La actual Política de Personas de nuestro Servicio, en coherencia con los valores institucionales, compromete propiciar ambientes laborales saludables que posibiliten la generación de una cultura institucional respetuosa y colaborativa, centrada en el bienestar y desarrollo de las personas, donde se valore la inclusión y diversidad y exista tolerancia cero a todo tipo de violencias y discriminación.

¿En qué consistió la iniciativa?

El año 2025 la Agencia concentró sus esfuerzos en salud mental, mediante un enfoque dual combinando escucha cualitativa y acción territorial. Ante la espera de los resultados del CEAL-SM (Cuestionario de Ambientes Laborales y Salud Mental -GHQ-12), cuya aplicación se realizó en septiembre, se optó por no postergar las acciones y avanzar tempranamente en un levantamiento directo de necesidades.

En este contexto se implementaron las siguientes líneas de trabajo:

Escucha cualitativa en el nivel central, ejecutando conversatorios reflexivos en todas las divisiones de la Agencia, detectando alertas tempranas y desafíos latentes en salud

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

mental y buen trato.

Adoptar un enfoque descentralizado con pertinencia local, permitiendo que las jefaturas de las macrozonas definieran y lideraran intervenciones acordes a sus realidades, siguiendo las orientaciones del Servicio Civil. Esto aseguró acciones pertinentes y ajustadas al contexto local, como coaching ejecutivo, jornadas de integración y talleres de autocuidado.

Las acciones concretas fueron:

Nivel Central: se realizaron conversatorios reflexivos en 15 equipos, generando espacios seguros de diálogo, identificando tensiones, conflictos y/o factores de riesgo, evidenciando la necesidad de fortalecer espacios de autocuidado y promoción de estrategias de manejo del estrés en los ámbitos cognitivo, emocional y físico, reduciendo la percepción de sobrecarga cognitiva – emocional, tanto en lo laboral como en lo personal, previniendo la despersonalización y el burnout en los equipos.

Por otra parte, en cada una de las Macrozonas, se realizó lo siguiente:

Norte: 4 sesiones de coaching para jefatura/ coordinadora de equipo (octubre y noviembre); 2 talleres de autocuidado para el equipo (20 de octubre y 18 de noviembre); Taller sobre conciliación de vida personal, familiar y laboral (30 de octubre); Actividad de integración de equipo (07 de noviembre).

Centro Sur: Taller de identificación de riesgos psicosociales (26 y 27 de noviembre); Taller de fortalecimiento de estrategias colectivas de intercuidado (26 y 27 de noviembre); Taller de regulación emocional para el trabajo rutinario (26 y 27 de noviembre); Taller desconexión y límites para el autocuidado sostenible (26 y 27 de noviembre); Jornada de integración de equipo (10 de diciembre).

Sur: 3 sesiones de conversaciones guiadas para duplas (entre agosto y octubre); 3 sesiones grupales en resolución de conflictos (entre septiembre y noviembre); 9 sesiones individuales de coaching para jefatura macrozonal y coordinadora (entre agosto y noviembre); 2 sesiones de seguimiento del acompañamiento realizado (11 de diciembre).

Austral: 4 sesiones de coaching para jefatura macrozonal/ coordinadora (entre septiembre y octubre); Jornada de integración de equipo (20 de octubre); Taller “cuidándonos” (26 de noviembre); Taller para gestionar el estrés y las emociones (26 de noviembre).

Adicionalmente, se aplicó el Cuestionario CEAL-SM, participando 408 personas, identificando a partir de los resultados, para cada área de trabajo, la proporción de personas con dificultades en los ámbitos de bienestar evaluados.

Estas iniciativas permitieron diseñar el Programa de Salud Mental 2026, concebido como una hoja de ruta sólida, validada y con sentido de pertenencia desde y hacia las personas, el cual se estructura a partir de los siguientes componentes:

Líneas de acción: En coherencia con el diagnóstico obtenido mediante la aplicación del instrumento GHQ-12 y las recomendaciones derivadas del análisis, se definieron líneas de acción con un modelo escalonado de intervención, combinando acciones de cobertura transversal, focalización estratégica e intervenciones de carácter intensivo.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS	
Ejes de intervención: Vinculados a las dimensiones de bienestar psicológico evaluadas por el GHQ-12, se incorporan ejes de intervención que orientan el diseño e implementación de actividades específicas para cada ámbito de bienestar considerado en el instrumento.	
¿Qué se logró?	
Podemos decir que el compromiso de la Agencia con el bienestar de las personas se tradujo en logros tangibles que marcan un antes y un después: Escuchamos: logramos que 15 áreas de nuestra institución se detuvieran a reflexionar sobre el buen trato en sesiones dedicadas al bienestar y el cuidado del equipo. Actuamos: llevamos a cabo 37 intervenciones presenciales en nuestras 4 macrozonas, demostrando que la salud mental es una prioridad de alcance nacional, pero con foco en las particularidades territoriales. Proyectamos mejoras: nuestro mayor logro ha sido la creación del PROGRAMA DE SALUD MENTAL, que se transforma en un modelo instalado que se basa en: los resultados del instrumento GHQ-12 de salud mental (CEAL-SM); las orientaciones de salud mental del Servicio Civil; y la experiencia real de nuestras funcionarias y funcionarios en las actividades implementadas el año 2025.	
Nombre contacto en el Servicio	gabriel.caceres@agenciaeducacion.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	421
Ministerio	Ministerio de Educación
Año creación	2011
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Evaluamos, informamos y orientamos los procesos y resultados de las comunidades educativas para contribuir al aseguramiento de altos estándares educativos para todos niños, niñas, adolescentes y adultos estudiantes del país, y también, movilizar hacia el mejoramiento de una educación integral, equitativa e inclusiva.	
Productos Estratégicos	
Reportes de resultado del Diagnóstico Integral de Aprendizajes para niveles escolar y	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

parvularia;
Aplicación de pruebas censales y/o muestrales nacionales (Simce y otras);
Informes de Resultados de Pruebas internacionales comparadas a nivel mundial;
Aplicación de la evaluación de conocimientos específicos y pedagógicos de Docentes (ECEP);
Informes de implementación y resultados del diagnóstico integral del desempeño;
Visitas de evaluación, orientación y aprendizajes realizadas;
Informes de implementación de dispositivos de orientación implementados;
Reportes e informes de resultados educativos de evaluaciones publicados;
Jornadas y/o talleres de orientación en uso de resultados educativos realizados;
Estudios de calidad de la educación y de evaluación de dispositivos del sistema educativo realizados

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	¡Error! Marcador no definido.

V. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos²: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

² Ver su descripción en Anexo.

VI. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES				
Nombre Servicio		Comisión Chilena de Energía Nuclear		
Nombre	Iniciativa	Eficiencia	y	Productividad
Ámbito		Iniciativa		
Productividad		Eficiencia		
		y		
		Considerando la naturaleza centralizada del servicio y el rol regulador que ejerce la Comisión Chilena de Energía Nuclear en materia de seguridad nuclear y radiológica, la iniciativa tiene un ámbito de aplicación de carácter nacional. Su implementación y efectos no se restringen a una unidad interna ni a un territorio específico, sino que se proyectan sobre la totalidad del sistema de autorizaciones que administra la DISNR, el cual atiende requerimientos provenientes de instalaciones nucleares y radiactivas, así como de personas usuarias que desarrollan actividades reguladas en 13 regiones del país. Este alcance nacional se expresa tanto en la dimensión interna como externa de la iniciativa. Por una parte, fortalece la capacidad institucional de la DISNR para gestionar, evaluar y resolver de manera estandarizada, trazable y oportuna los procesos de autorización. Por otra, beneficia directamente a las personas usuarias del servicio regulatorio a nivel nacional, incluyendo instalaciones de la propia CCHEN, entidades públicas y privadas de los sectores salud, industria e investigación, y personas que requieren autorizaciones para desempeñarse en actividades reguladas. En este sentido, la iniciativa posee una aplicación nacional no solo por la cobertura territorial del servicio, sino también por la relevancia de los procesos que mejora, toda vez que el otorgamiento oportuno y eficiente de autorizaciones constituye una condición habilitante para la continuidad de actividades críticas para el país, especialmente en el		

	ámbito médico e industrial. Por ello, sus efectos trascienden la gestión interna y se vinculan directamente con la seguridad, la calidad del servicio y el desarrollo nacional .
--	---

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Modernizar integralmente el sistema de autorizaciones para actividades médicas e industriales mediante la estandarización de procesos, el fortalecimiento de su modelo de gestión y la digitalización del ciclo regulatorio, con el fin de aumentar la eficiencia operacional, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la transparencia y oportunidad de la acción reguladora a nivel nacional. Objetivos Específicos: 1.- Para renovación de procesos y prácticas de gestión o adopción de nuevos modelos organizativos Fortalecer el modelo de gestión de la División de Seguridad Nuclear y Radiológica mediante la formalización de su estructura orgánica, normativa y de procesos, incorporando estándares de calidad y mejora continua. 2.- Para innovación en prácticas y procesos orientados a bienes y/o servicios que entrega la institución Rediseñar los servicios de autorización sectorial para simplificar su tramitación, reducir cargas administrativas y mejorar la experiencia de las personas usuarias. 3.- Para procesos con aporte de valor estratégico/operacional con apoyo en tecnologías, sistemas, etc. Digitalizar el ciclo de gestión regulatoria y de autorizaciones, fortaleciendo la trazabilidad, transparencia, oportunidad y eficiencia de la respuesta institucional.	
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? 1.- Para renovación de procesos y prácticas de gestión o adopción de nuevos modelos organizativos Previo a la implementación de la iniciativa, la División de Seguridad Nuclear y Radiológica (DISNR) presentaba una estructura orgánica, funcional y procedimental que no se encontraba plenamente actualizada ni formalizada conforme a las exigencias actuales de gestión pública, control de procesos y mejora continua. Esta situación dificultaba la estandarización del quehacer institucional, la trazabilidad de las actuaciones, la asignación clara de responsabilidades y el seguimiento integral del cumplimiento de objetivos. Como consecuencia, los procesos asociados a la gestión regulatoria y al otorgamiento de autorizaciones sectoriales operaban con espacios de dispersión organizacional y con prácticas de trabajo que respondían a una lógica predominantemente burocrática, lo que	

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

afectaba la oportunidad, coordinación y consistencia de la gestión. En ese escenario, se identificó la necesidad de fortalecer la base organizacional y normativa, como condición habilitante para una gestión más eficiente, articulada y orientada a resultados.

2.- Para innovación en prácticas y procesos orientados a bienes y/o servicios que entrega la institución

La iniciativa tuvo como punto de partida la necesidad de contar con un diagnóstico objetivo respecto de la experiencia usuaria asociada a los servicios de autorización sectorial entregados por la DISNR, dado que no existía una línea base sistematizada que permitiera medir la percepción de las personas usuarias ni orientar decisiones de mejora sobre la base de evidencia.

Para abordar esta brecha, se aplicó una encuesta inicial de satisfacción usuaria, adaptada al contexto de la División a partir del modelo MESU, con el propósito de levantar antecedentes cuantitativos y cualitativos sobre el funcionamiento de los procesos de atención a usuarios y de evaluación de autorizaciones de instalaciones y personas. Esta medición permitió identificar brechas, nudos críticos y oportunidades de mejora en la prestación del servicio, constituyéndose en el estándar de referencia para evaluar posteriormente el efecto de las acciones implementadas. De este modo, la línea de base obtenida permitió establecer un punto de comparación verificable respecto de dimensiones relevantes del servicio, tales como claridad de la información, oportunidad de respuesta, experiencia de tramitación y percepción general sobre el proceso de autorización.

Asimismo, se identificó la ausencia de un protocolo formal y estandarizado para la gestión de atención al usuario, lo que generaba dispersión en los canales de comunicación, ausencia de criterios homogéneos de respuesta y limitaciones en la trazabilidad de las solicitudes. Esta situación impactaba la oportunidad, claridad y consistencia en la interacción con los entes regulados.

3.- Para procesos con aporte de valor estratégico/operacional con apoyo en tecnologías, sistemas, etc.

Antes de la iniciativa, la DISNR utilizaba diversas plataformas y soportes para gestionar sus tareas y actividades regulatorias, lo que generaba dispersión de información, duplicidad de registros y menores niveles de integración en la gestión de los procesos. Esta situación limitaba la trazabilidad completa de los expedientes, dificultaba el seguimiento oportuno de las actuaciones regulatorias y restringía la disponibilidad de información consolidada para la toma de decisiones. Asimismo, si bien la institución contaba con acceso a una plataforma especializada proporcionada por el Organismo Internacional de Energía Atómica para la gestión reguladora, su utilización no se encontraba plenamente consolidada como soporte principal del ciclo de gestión. A partir de este diagnóstico, se identificó la necesidad de migrar progresivamente las gestiones propias de la actividad reguladora hacia un entorno digital más integrado con el fin de concentrar la información relevante en un solo medio y fortalecer la trazabilidad.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa se enmarcó en un proceso de fortalecimiento institucional orientado a modernizar la gestión de las autorizaciones sectoriales en seguridad nuclear y radiológica, con el propósito de integrar a la DISNR al Sistema de Calidad Institucional y optimizar su eficiencia operativa.

En continuidad con el trabajo de actualización de procesos desarrollado previamente, durante 2025 se elaboraron 8 procedimientos estratégicos y operativos, y se revisó y oficializó el Manual de Calidad “Orgánica y Funcionamiento de la DISNR”, incorporando criterios de eficiencia operativa y perspectiva de género. Complementariamente, se desarrollaron acciones de capacitación interna y se aplicó por primera vez una encuesta de satisfacción a entes regulados, con el fin de generar información objetiva para la mejora continua y establecer una línea base sobre la percepción usuaria respecto del servicio.

Además, la iniciativa contempló el diseño y aplicación de un instrumento de medición de satisfacción usuaria, basado en la encuesta MESU propuesta por la Secretaría de Modernización del Estado, adaptado específicamente al contexto regulatorio de la DISNR y a la naturaleza del proceso de autorizaciones sectoriales.

Esta adecuación permitió recoger la experiencia de los entes regulados considerando las particularidades del servicio, especialmente que la tramitación y otorgamiento de autorizaciones se encuentra sujeta al cumplimiento de exigencias normativas y estándares de seguridad. La aplicación del instrumento permitió disponer, por primera vez, de una línea base de percepción usuaria respecto del proceso de autorizaciones, constituyendo un insumo para orientar decisiones de mejora y evaluar posteriormente el efecto de la reingeniería de procesos sobre la calidad del servicio.

Asimismo, y en concordancia con el diagnóstico realizado, se diseñó y puso en marcha un procedimiento técnico de atención al usuario, con la finalidad de estandarizar el tratamiento de consultas y requerimientos ante la Autoridad Reguladora. Este protocolo define con precisión los canales oficiales, flujos de trabajo y responsabilidades, así como los criterios de análisis y seguimiento. Al integrar principios de oportunidad, trazabilidad y calidad, con enfoque en las personas.

Por otro lado, la iniciativa incorporó los procesos restantes de autorizaciones a la plataforma RAIS+ (Regulatory Authority Information System), consolidando su uso como soporte principal de la gestión regulatoria y fortaleciendo la trazabilidad, eficiencia y oportunidad de los procesos.

Esta implementación incluyó herramientas de alta productividad, como la firma digital desatendida y un visualizador integrado de documentos, orientadas a agilizar la tramitación, reducir tareas manuales y evitar la descarga innecesaria de archivos. Paralelamente, se estableció un convenio con el Ministerio de Economía para integrar el flujo de información de RAIS+ con la plataforma SUPER (Sistema Unificado de Permisos), fortaleciendo la interoperabilidad institucional y contribuyendo a una gestión más

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
eficiente, transparente y centrada en las personas usuarias.
¿Qué se logró?
1.- Renovación de procesos y prácticas de gestión o adopción de nuevos modelos organizativos: a.- La oficialización del Manual de Calidad “Orgánica y Funcionamiento de la DISNR” permitió alinear la estructura y funcionamiento de la División con un modelo de gestión más moderno, fortaleciendo la articulación entre sus funciones, la claridad de roles y responsabilidades, y la incorporación transversal de enfoques de mejora continua, perspectiva de género e inclusión. Con ello, se consolidó una base organizacional más consistente para el desarrollo de la función reguladora y se fortaleció una cultura institucional orientada a la excelencia, la equidad y la calidad del servicio. b.- La actualización y formalización de procedimientos estratégicos y operativos permitió dotar a la gestión de autorizaciones de mayor trazabilidad, uniformidad y consistencia técnica, estableciendo criterios comunes para la ejecución de actividades clave de la División. Esto redujo espacios de dispersión en la gestión, fortaleció la estandarización del trabajo y facilitó una operación más ordenada, predecible y alineada con los objetivos institucionales. Asimismo, la documentación fue desarrollada utilizando lenguaje inclusivo, reforzando su coherencia con principios institucionales de modernización y trato adecuado . 2.- Innovación en prácticas y procesos orientados a bienes y/o servicios que entrega la institución: La implementación de encuestas estructuradas de satisfacción usuaria permitió instalar una gestión basada en evidencia, disponiendo por primera vez de una línea base objetiva sobre la percepción de las personas usuarias respecto del proceso de autorizaciones. Este resultado permitió identificar brechas, priorizar ámbitos de mejora y contar con un referente verificable para contrastar el efecto de las acciones implementadas. De acuerdo con los resultados comparados entre la encuesta de línea base y la segunda medición, se observa un incremento significativo en la valoración de la atención del personal, donde las respuestas positivas aumentaron de un 75% a un 91%, evidenciando una mejora sustantiva en la percepción de disponibilidad, claridad y calidad de las respuestas entregadas. Además, la valoración “Excelente” en el trato recibido se incrementó de un 20% a un 33%, reflejando un avance concreto en la experiencia de atención. Estos resultados evidencian que la formalización del proceso de atención a usuarios contribuyó directamente a mejorar la experiencia usuaria y consolidar un modelo de atención más eficiente, consistente y centrado en las personas.3.- Procesos con aporte de valor estratégico/operacional con apoyo en tecnologías, sistemas, etc: a.- La incorporación de los cinco procesos de autorización restantes a la plataforma RAIS+ permitió consolidar un punto único de acceso para el inicio, gestión y seguimiento de trámites, superando la fragmentación previa de soportes y fortaleciendo la continuidad operativa del proceso regulatorio. A ello se sumó la implementación de herramientas de apoyo al personal de la DISNR, tales como un visualizador integrado de documentos, que

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
facilita la revisión directa de antecedentes sin necesidad de descargas, y la firma digital desatendida que agilizó de manera sustantiva los flujos de autorización y validación documental . b.-En materia de tiempos de gestión, la informatización de los procesos contribuyó a disminuir cargas administrativas asociadas a la recepción, revisión y resolución de solicitudes, favoreciendo una tramitación más ágil, oportuna y eficiente. Este avance se refleja en los resultados de percepción usuaria asociados a la afirmación “Se respetan los tiempos de tramitación”, donde la suma de las opciones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” aumentó de 54% en la línea base a 73% en la segunda medición. Asimismo, destaca el aumento de la opción “Totalmente de acuerdo”, que pasó de 5% a 22%, lo que constituye una señal concreta de mejora en la valoración del servicio .	
Nombre contacto en el Servicio	katty.penalosa@cchen.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	291
Ministerio	Ministerio de Energía
Año creación	1964
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado
Presencia regional	No
Misión Institucional	
Ejercer su rol de instituto tecnológico de investigación público, fomentando y desarrollando la investigación, el conocimiento, la formación de capital humano avanzado y la provisión de productos y servicios en el ámbito de la energía y tecnologías nucleares, las radiaciones ionizantes y las ciencias afines, incorporando activamente la perspectiva de género; y, a través de la regulación y fiscalización, garantizar su uso pacífico y seguro para la sociedad y el medioambiente, contribuyendo al desarrollo productivo sostenible.	
Productos Estratégicos	
Evaluación y autorización de instalaciones nucleares y radiactivas de 1a categoría Fiscalización de instalaciones nucleares y radiactivas de 1a categoría Controles Dosimétricos Controles Médicos Radiológicos Calibración de Equipos Certificación Radiológica de Alimentos Acondicionamiento de Desechos Radiactivos (m3)	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Cursos de Protección Radiológica
 Dosimetría personal
 Radiomedicina
 Metrología de radiaciones ionizantes
 Vigilancia radiológica ambiental
 Certificación radiológica de alimentos
 Gestión de desechos radiactivos
 Protección radiológica operacional
 Radioisótopos (Ci)
 Juegos de Reactivos (kits)
 Glucosa Marcada (dosis)
 Esterilización de Material Médico Quirúrgico (m3)
 Esterilización de Alimentos (Ton)
 Esterilización de Glóbulos Rojos y Plaquetas (lotes)
 Irradiación de Materias Primas para industria farmacéutica y alimentos (Ton)
 Servicios de Análisis
 Radioisótopos de reactor
 Radioisótopos de ciclotrón
 Irradiación gamma industrial
 Irradiación gamma experimental
 Proyectos de Investigación y Desarrollo
 Publicaciones en Revistas ISI y Revistas con Comité Editorial
 Plasma termonuclear
 Materiales nucleares
 Aplicaciones nucleares
 Asesoría al Estado

VII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Comisión Chilena de Energía Nuclear
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	La iniciativa se implementó a Nivel Nacional, con un enfoque explícito en la descentralización y la cobertura regional. - Nivel de Aplicación: Nacional. - Alcance: La iniciativa busca asegurar la disponibilidad continua y oportuna del insumo para uso en diagnóstico y tratamiento de patologías oncológicas para la red de salud pública a nivel nacional. - Detalle Regional: La propuesta se dirigió a la red hospitalaria pública, principalmente en Región de Antofagasta, Región de Coquimbo, Región de Valparaíso, Región del Maule, Región del Biobío, Región de La Araucanía, Región de Los Ríos, promoviendo la cobertura en la atención en todo Chile y atendiendo a más de 640 pacientes oncológicos todos ellos de regiones en 2025 versus 18 pacientes de regiones atendidos en 2024 por abastecimiento público, lo que evita pacientes incurran en gastos de traslado y estadía en la Región Metropolitana. Esto es crucial, ya que la línea de base identificó la desigualdad en el acceso y la distribución deficiente o inexistente del bien estratégico en las distintas regiones del país como una problemática central.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Consolidar un modelo de provisión estatal eficiente, continuo, equitativo y de calidad de radiofármacos esenciales —con foco en el Yodo-131 (I-131)— que asegure el diagnóstico y tratamiento oncológico oportuno a nivel nacional, mediante el fortalecimiento de la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

producción local y la articulación interinstitucional entre CCHEN y CENABAST , lo que garantiza la disponibilidad continua del insumo para la red de salud pública ((Garantías Explícitas en Salud, GES) y genera un ahorro fiscal equivalente al 30% del costo total de entrega del bien estratégico en el recinto hospitalario.

Este modelo permite:

- Garantizar la disponibilidad continua del insumo para la red pública (GES)
- Reducir brechas territoriales en el acceso a tratamientos
- Generar eficiencias operativas con un ahorro fiscal superior al 30%
- Mejorar la calidad y oportunidad de la atención en salud

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Durante el año 2025, la Comisión Chilena de Energía Nuclear desarrolló un diagnóstico institucional sobre el ejercicio del liderazgo, con el propósito de identificar brechas, caracterizar la situación existente y establecer una línea base que orientará el diseño de la iniciativa.

En febrero de 2025 se diseñó la encuesta de diagnóstico, como parte del proceso de levantamiento de información sobre liderazgo en la institución, y en abril del mismo año se llevó a cabo su aplicación. Este proceso se complementa con una metodología mixta, que consideró además la realización de focus group en los tres centros de trabajo institucional.

El levantamiento contempló la participación de 51 jefaturas, equivalente al 85% del universo considerado, y de 84 personas funcionarias sin rol de jefatura, incorporando así tanto la percepción de quienes ejercen funciones de liderazgo como la de quienes integran los equipos de trabajo.

Los resultados evidenciaron que la institución no contaba con un modelo institucional de liderazgo formalmente definido ni con criterios comunes para orientar el ejercicio del rol de jefatura, lo que se traducía en prácticas heterogéneas entre áreas.

Asimismo, se identificaron brechas críticas en materias clave para la conducción de equipos, entre ellas debilidades en la comunicación institucional, caracterizadas por información poco clara y oportuna; desafíos en la coherencia entre el discurso y la práctica; la necesidad de fortalecer el reconocimiento y desarrollo de las personas; y el predominio de estilos de liderazgo con un énfasis técnico por sobre enfoques relacionales. A nivel cualitativo, emergieron percepciones convergentes respecto de la ausencia de un liderazgo institucional claro y de diferencias significativas en la forma en que las jefaturas ejercían su rol, lo que reforzó la necesidad de avanzar hacia un modelo común, coherente y alineado con los desafíos institucionales.

De este modo, el diagnóstico permitió establecer una línea base robusta, sustentada en evidencia cuantitativa y cualitativa, que justificó la implementación de la iniciativa y sirvió como referencia para evaluar los resultados y cambios posteriores.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa Soberanía Sanitaria: Eficiencia y Garantía Estatal de Suministro de Radiofármacos para el Diagnóstico y Tratamiento del Cáncer, consistió en un plan integral para fortalecer la cadena de producción local y distribución de radiofármacos esenciales para el diagnóstico y tratamiento de cáncer, específicamente el Yodo-131 (I-131), destinados al diagnóstico y tratamiento de patologías oncológicas de alto impacto en la salud pública. La esencia de la propuesta es la articulación estratégica entre la Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN, Ministerio de Energía) y la Central de Abastecimiento (CENABAST, Ministerio de Salud). Esta alianza formalizada en 2025 permitió:

a. Asegurar una producción de radiofármacos por CCHEN, continua y eficiente mediante la optimización de procesos, recursos y capacidades técnicas únicas a nivel nacional. b. Fortalecer los canales de entrega, garantizando la disponibilidad oportuna del bien estratégico en toda la red de centros de salud a nivel nacional. c. Importancia e Impacto Nacional (Contraste con Años Anteriores), CCHEN posicionado como único productor de este tipo de insumo, generando independencia de insumos provenientes de importación. d. Cobertura nacional con enfoque descentralizado. e. Coordinación efectiva entre actores del sistema.

La importancia de esta propuesta se justifica al resolver problemáticas críticas preexistentes en años anteriores, lo que eleva la calidad del servicio de salud a un nivel nacional y estratégico:

1. Solución a la Ausencia de Garantía Estatal de Suministro.

La situación se caracterizaba por la ausencia de una disponibilidad continua y garantizada. No existía un mecanismo robusto y centralizado que asegurara la provisión constante y oportuna de estos radiofármacos esenciales por parte del Estado a los hospitales públicos. La iniciativa garantiza la Provisión Estatal de un servicio que es una prestación cubierta por el régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES). Esto responsabiliza al Estado de su provisión continua.

2. Cobertura Nacional y Equidad en el Acceso

Existía una desigualdad en el acceso. La distribución del insumo era deficiente o inexistente en las distintas regiones del país, generando barreras de acceso, altos costos y retrasos directos en el diagnóstico y tratamiento de pacientes oncológicos. (declaración de desabastecimiento nacional). Se logra un alcance a todo Chile, asegurando una cobertura amplia y equitativa mediante la intermediación de CENABAST. Esto impacta directamente en la oportunidad y calidad de la prestación de servicios de salud oncológica a nivel nacional.

3. Sostenibilidad y Ahorro Fiscal

La alianza estratégica entre los Ministerios de Salud y Energía es la diferencia fundamental respecto a años anteriores. Esta colaboración permite potenciar y optimizar los recursos estatales con el fin de otorgar sostenibilidad al insumo requerido. El aumento de la producción local por parte de CCHEN genera una disminución de los costos de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

entrega del insumo en a lo menos un 30% menos (o sobre el 30%), lo que se traduce en un ahorro fiscal significativo y la optimización de recursos a nivel nacional.

La iniciativa se estructura sobre tres componentes clave:

-Producción Continua y Eficiente: Implementación de mejoras operativas y técnicas que permiten asegurar la producción ininterrumpida de radiofármacos, garantizando la continuidad del servicio.

-Fortalecimiento de la Distribución: Optimización de los canales logísticos y de abastecimiento, asegurando la disponibilidad oportuna del insumo en toda la red de salud pública.

-Alianza Estratégica Clave: Consolidación de convenio entre CCHEN y CENABAST como mecanismo de gobernanza, permitiendo articular producción, distribución y acceso bajo un enfoque de equidad territorial.

La iniciativa no solo optimiza un proceso, sino que transforma estructuralmente la calidad del servicio público de salud, posicionando al Estado como un actor eficiente y confiable.

¿Qué se logró?

Los resultados obtenidos durante el año 2025 evidencian una mejora sustantiva, medible y verificable en la calidad del servicio, como consecuencia directa de la implementación de la iniciativa consolidando un cambio estructural en la provisión de radiofármacos en la red de salud pública:

1. Fortalecimiento del Acceso y Oportunidad en Tratamientos Oncológicos mediante la Producción y Suministro de Yodo-131 (I-131): Durante 2025 se logró un avance sustantivo en la capacidad productiva y en el impacto sanitario del convenio, incrementando la producción de Yodo-131 (I-131) a más de 32.500 milicurios solo para CENABAST, en comparación con los 700 milicurios registrados en 2024. Este crecimiento permitió mejorar significativamente la oportunidad y continuidad de los tratamientos, ampliando el acceso a terapias oncológicas a más de 640 pacientes a nivel de regiones, a través de la intermediación con CENABAST, versus 18 pacientes atendidos el año anterior. Este resultado refleja un aporte concreto a la reducción de brechas en salud, fortaleciendo la equidad en el acceso a tratamientos especializados y contribuyendo directamente a la mejora en la calidad de vida de los pacientes oncológicos.

Medios de verificación: Resumen de facturas y facturas en formato PDF 2025; resumen de pedidos y dosis entregadas 2025.

2. Expansión de Cobertura Regional (Descentralización): La iniciativa atendió a más de 640 pacientes oncológicos todos ellos de regiones durante 2025. Esto representa un aumento significativo en comparación con los 18 pacientes de regiones atendidos en 2024 por abastecimiento público. La distribución se dirigió principalmente a la red hospitalaria pública en las regiones de:

- Región de Antofagasta
- Región de Coquimbo

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO	
- Región de Valparaíso - Región del Maule - Región del Biobío - Región de La Araucanía - Región de Los Ríos Este resultado representa un cambio estructural en la equidad del sistema, permitiendo: Acceso a tratamiento en el territorio de origen, Eliminación de traslados a la Región Metropolitana, Reducción de costos económicos y sociales para pacientes y Mejora en la adherencia a tratamientos. 3. Generación de eficiencia y Ahorro Fiscal : La optimización de la gestión generó un ahorro equivalente al 30% del costo total de entrega del producto en el recinto hospitalario, lo que se traduce en un ahorro fiscal significativo y de largo aliento. 4. Consolidación de un modelo de provisión estatal Estratégico: Se materializó la formalización de la alianza estratégica (2025) entre CCHEN (Ministerio de Energía) y CENABAST (Ministerio de Salud) el cual permitió instalar un modelo estructural de garantía estatal de suministro, superando la lógica previa de dependencia externa, permitiendo: -Garantía de Disponibilidad Estatal: Se aseguró la disponibilidad continua y oportuna del insumo Yodo-131 (I-131) para la red de salud pública a nivel nacional, resolviendo la problemática central de la ausencia de garantía estatal de suministro. -Entrega Equitativa y Sostenible: Se garantizó una entrega equitativa y sostenible del insumo, asegurando una cobertura amplia a nivel nacional y promoviendo la descentralización del tratamiento.	
Nombre contacto en el Servicio	katty.penalosa@cchen.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	291
Ministerio	Ministerio de Energía
Año creación	1964
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado
Presencia regional	No
Misión Institucional	
Ejercer su rol de instituto tecnológico de investigación público, fomentando y	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
desarrollando la investigación, el conocimiento, la formación de capital humano avanzado y la provisión de productos y servicios en el ámbito de la energía y tecnologías nucleares, las radiaciones ionizantes y las ciencias afines, incorporando activamente la perspectiva de género; y, a través de la regulación y fiscalización, garantizar su uso pacífico y seguro para la sociedad y el medioambiente, contribuyendo al desarrollo productivo sostenible.
Productos Estratégicos
Evaluación y autorización de instalaciones nucleares y radiactivas de 1a categoría Fiscalización de instalaciones nucleares y radiactivas de 1a categoría Controles Dosimétricos Controles Médicos Radiológicos Calibración de Equipos Certificación Radiológica de Alimentos Acondicionamiento de Desechos Radiactivos (m3) Cursos de Protección Radiológica Dosimetría personal Radiomedicina Metrología de radiaciones ionizantes Vigilancia radiológica ambiental Certificación radiológica de alimentos Gestión de desechos radiactivos Protección radiológica operacional Radioisótopos (Ci) Juegos de Reactivos (kits) Glucosa Marcada (dosis) Esterilización de Material Médico Quirúrgico (m3) Esterilización de Alimentos (Ton) Esterilización de Glóbulos Rojos y Plaquetas (lotes) Irradiación de Materias Primas para industria farmacéutica y alimentos (Ton) Servicios de Análisis Radioisótopos de reactor Radioisótopos de ciclotrón Irradiación gamma industrial Irradiación gamma experimental Proyectos de Investigación y Desarrollo Publicaciones en Revistas ISI y Revistas con Comité Editorial Plasma termonuclear Materiales nucleares Aplicaciones nucleares Asesoría al Estado

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

VIII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Comisión Chilena de Energía Nuclear
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	La iniciativa se implementó a nivel institucional, abarcando al 100% de las jefaturas de los tres centros de trabajo de la Comisión Chilena de Energía Nuclear: CEN La Reina, CEN Lo Aguirre y Sede Amunátegui. En este sentido, su ámbito de aplicación correspondió al conjunto de la presencia territorial de la institución, considerando que contempló a las jefaturas de los distintos centros de trabajo donde la CCHEN desarrolla sus funciones. Si bien la implementación directa se focalizó en las jefaturas, su alcance fue institucional, ya que el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en quienes ejercen funciones de conducción tiene efectos en la gestión de equipos y, por tanto, en el conjunto de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Instalar y fortalecer un modelo institucional de liderazgo para desarrollar y potenciar las competencias de cada jefatura en la Comisión Chilena de Energía Nuclear, con el fin de mejorar la gestión de equipos y avanzar en prácticas de liderazgo justo, participativas, para generar una relación más cercana entre las jefaturas y personas funcionarias que permita avanzar de expertos técnicos a guías de personas y convertirse en líderes al interior en la institución.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Durante el año 2025, la Comisión Chilena de Energía Nuclear desarrolló un diagnóstico institucional sobre el ejercicio del liderazgo, con el propósito de identificar brechas, caracterizar la situación existente y establecer una línea base que orientará el diseño de la iniciativa. En febrero de 2025 se diseñó la encuesta de diagnóstico, como parte del proceso de levantamiento de información sobre liderazgo en la institución, y en abril del mismo año

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

se llevó a cabo su aplicación. Este proceso se complementa con una metodología mixta, que consideró además la realización de focus group en los tres centros de trabajo institucional.

El levantamiento contempló la participación de 51 jefaturas, equivalente al 85% del universo considerado, y de 84 personas funcionarias sin rol de jefatura, incorporando así tanto la percepción de quienes ejercen funciones de liderazgo como la de quienes integran los equipos de trabajo.

Los resultados evidenciaron que la institución no contaba con un modelo institucional de liderazgo formalmente definido ni con criterios comunes para orientar el ejercicio del rol de jefatura, lo que se traducía en prácticas heterogéneas entre áreas.

Asimismo, se identificaron brechas críticas en materias clave para la conducción de equipos, entre ellas debilidades en la comunicación institucional, caracterizadas por información poco clara y oportuna; desafíos en la coherencia entre el discurso y la práctica; la necesidad de fortalecer el reconocimiento y desarrollo de las personas; y el predominio de estilos de liderazgo con un énfasis técnico por sobre enfoques relacionales. A nivel cualitativo, emergieron percepciones convergentes respecto de la ausencia de un liderazgo institucional claro y de diferencias significativas en la forma en que las jefaturas ejercían su rol, lo que reforzó la necesidad de avanzar hacia un modelo común, coherente y alineado con los desafíos institucionales.

De este modo, el diagnóstico permitió establecer una línea base robusta, sustentada en evidencia cuantitativa y cualitativa, que justificó la implementación de la iniciativa y sirvió como referencia para evaluar los resultados y cambios posteriores.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en el diseño, co-creación e implementación de un proceso institucional integral de fortalecimiento del liderazgo institucional, desarrollado durante el año 2025. La ejecución se estructuró en cuatro fases secuenciales: diagnóstico participativo, definición del modelo institucional, ejecución del programa de coaching y transferencia de competencias. La primera etapa consistió en un diagnóstico utilizando una metodología mixta para levantar una línea base certera. Se aplicó una encuesta a 51 personas con rol de jefatura (alcanzando un 85% de representatividad) y a 84 funcionarios sin rol de jefatura, lo que se complementó con focus groups para profundizar en las narrativas organizacionales. Los resultados evidenciaron brechas críticas: el 54,9% de las jefaturas percibía deficiencias en la comunicación institucional, y un 47,1% cuestionaba la coherencia entre el discurso y la acción.

Además, los funcionarios demandaban mayor cercanía, escucha activa y un reconocimiento oportuno del trabajo, evidenciando un liderazgo históricamente fragmentado y centrado en el control. Con esta base empírica, la CCHEN co-creó su propio Modelo de Liderazgo Institucional, priorizando competencias esenciales para acortar las

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

brechas detectadas: comunicación efectiva y oportuna, coherencia e integridad, escucha activa y empatía, visión estratégica y orientación al logro. Para materializar este modelo, se adjudicó mediante licitación pública la ejecución de un programa especializado de coaching de liderazgo que se inició con la aplicación de herramientas de autoconocimiento entre ellas el instrumento DISC, una herramienta de evaluación conductual y de personalidad que analiza cómo las personas reaccionan ante estímulos, entornos laborales e interacciones. Mide cuatro factores principales: Dominancia, Influencia, Serenidad (o Estabilidad) y Cumplimiento, lo que permitió generar un punto de partida individual para cada jefatura para identificar los estilos de liderazgo predominantes y posteriormente contempló instancias de coaching, cada jefatura realizó 4 sesiones de coaching individual, donde realizaron un análisis de sus competencias y cómo ellas se ajustaban al modelo de liderazgo institucional, dentro de ellas destaca el fortalecimiento de capacidades asociadas a comunicación, feedback, manejo de conflictos y conducción de equipos.

El diagnóstico inicial arrojó que las jefaturas poseían un marcado perfil "C-S" (Conciencia y Estabilidad), caracterizado por ser altamente técnico, prudente y responsable, pero con límites para inspirar, adaptarse al cambio o ejercer asertividad. Durante el coaching, se trabajó de manera personalizada para que las jefaturas incorporaran rasgos funcionales de los perfiles "D-I" (Dominancia e Influencia), logrando al cierre del proceso una expansión visible en su capacidad para dar feedback, delegar, manejar conflictos y comunicar expectativas de forma directa. Para garantizar que el conocimiento no quedará encapsulado en las jefaturas, la iniciativa contempló una fase de "Transferencia de Competencias", ejecutada formalmente el 28 de octubre de 2025.

En esta jornada final, jefaturas de División y Departamento que vivieron el coaching asumieron el rol de mentores, transfiriendo sus aprendizajes, herramientas y experiencias a jefaturas de sección y jefaturas subrogantes.

Esta acción permitió permear el modelo hacia los liderazgos intermedios, fomentando el trabajo colaborativo inter-áreas.

Asimismo, la encuesta de satisfacción de cierre aplicada a los participantes arrojó una valoración de excelencia, con calificaciones entre 6.6 y 7.0, donde el 100% evaluó con nota máxima el desempeño de los coaches y un 73,3% indicó estar totalmente de acuerdo en que el programa mejoró concretamente sus habilidades para el cargo. Con esto, la CCHEN logró instalar un lenguaje común y una práctica directiva observable, cimentando una nueva cultura organizacional para los desafíos futuros.

¿Qué se logró?

-Alta valoración del programa (resultado medible):

La encuesta de satisfacción aplicada a las 15 jefaturas que completaron íntegramente el proceso de coaching evidencia niveles de evaluación sobresalientes, con puntajes entre 6,6 y 7,0 (escala 1–7). Estos resultados reflejan una percepción ampliamente positiva

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

respecto a la utilidad del programa, la calidad metodológica y la aplicabilidad de las herramientas entregadas.

-Transferencia efectiva al puesto de trabajo (resultado verificable):

Las jefaturas declaran la incorporación de herramientas concretas en su gestión cotidiana, tales como feedback efectivo, comunicación asertiva, liderazgo situacional y manejo de conversaciones difíciles, evidenciando una transferencia directa del aprendizaje al ejercicio del rol.

-Mejora en la percepción del liderazgo (resultado comparativo):

La comparación entre la medición inicial y final muestra una mejora sustantiva en la percepción del liderazgo institucional, observándose un desplazamiento desde valoraciones neutras y negativas hacia evaluaciones predominantemente positivas. Este avance se expresa en dimensiones críticas como comunicación, cercanía, retroalimentación y conducción de equipos, impactando favorablemente el clima laboral.

-Instalación de prácticas de liderazgo (cambio observable):

Se constata la adopción de prácticas clave en el ejercicio del liderazgo, tales como comunicación abierta, escucha activa, trabajo colaborativo, generación de confianza, reconocimiento de equipos y mayor claridad en la entrega de lineamientos.

-Impacto en el clima laboral de los equipos (resultado cualitativo consistente):

Las jefaturas reportan mejoras en la cohesión de sus equipos, el fortalecimiento de la confianza interpersonal, una comunicación interna más efectiva y una mayor capacidad para abordar y resolver conflictos.

-Validación externa del impacto (evaluación independiente):

El informe de la consultora externa concluye un alto impacto del programa en el ejercicio del liderazgo, destacando la aplicabilidad inmediata de los aprendizajes, la calidad del acompañamiento y la generación de aprendizajes significativos.

-Generación de evidencia para la gestión (producto concreto):

La iniciativa permite instalar capacidades institucionales mediante la construcción de una línea base y medición final de liderazgo, la identificación de brechas y el diseño de una propuesta de herramienta de seguimiento de impacto.

-Alta disposición institucional al desarrollo (resultado estratégico):

Los participantes valoran el coaching como una herramienta clave para el fortalecimiento del liderazgo, manifestando interés en su continuidad y profundización, lo que evidencia una alta adhesión al modelo de liderazgo institucional.

Nombre contacto en el Servicio

katty.penalosa@cchen.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

291

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Ministerio	Ministerio de Energía
Año creación	1964
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado
Presencia regional	No
Misión Institucional	
Ejercer su rol de instituto tecnológico de investigación público, fomentando y desarrollando la investigación, el conocimiento, la formación de capital humano avanzado y la provisión de productos y servicios en el ámbito de la energía y tecnologías nucleares, las radiaciones ionizantes y las ciencias afines, incorporando activamente la perspectiva de género; y, a través de la regulación y fiscalización, garantizar su uso pacífico y seguro para la sociedad y el medioambiente, contribuyendo al desarrollo productivo sostenible.	
Productos Estratégicos	
Evaluación y autorización de instalaciones nucleares y radiactivas de 1a categoría Fiscalización de instalaciones nucleares y radiactivas de 1a categoría Controles Dosimétricos Controles Médicos Radiológicos Calibración de Equipos Certificación Radiológica de Alimentos Acondicionamiento de Desechos Radiactivos (m3) Cursos de Protección Radiológica Dosimetría personal Radiomedicina Metrología de radiaciones ionizantes Vigilancia radiológica ambiental Certificación radiológica de alimentos Gestión de desechos radiactivos Protección radiológica operacional Radioisótopos (Ci) Juegos de Reactivos (kits) Glucosa Marcada (dosis) Esterilización de Material Médico Quirúrgico (m3) Esterilización de Alimentos (Ton) Esterilización de Glóbulos Rojos y Plaquetas (lotes) Irradiación de Materias Primas para industria farmacéutica y alimentos (Ton)	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Servicios de Análisis
Radioisótopos de reactor
Radioisótopos de ciclotrón
Irradiación gamma industrial
Irradiación gamma experimental
Proyectos de Investigación y Desarrollo
Publicaciones en Revistas ISI y Revistas con Comité Editorial
Plasma termonuclear
Materiales nucleares
Aplicaciones nucleares
Asesoría al Estado

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	 ¡Error! Marcador no definido.

IX. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos³: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

³ Ver su descripción en Anexo.

X. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES			
Nombre Servicio		Consejo de Defensa del Estado	
Nombre	Iniciativa	Eficiencia y Productividad	CET: Un modelo carga inteligente
Ámbito		Iniciativa	Eficiencia y Productividad
		El Índice de Carga Estándar de Trabajo (CET) es un instrumento de cobertura nacional, que entrega métricas estandarizadas sobre la carga laboral de los abogados que se desempeñan en cualquiera de las 17 procuradurías fiscales del país. Su diseño permite aplicar un marco común de medición, independiente de la ubicación geográfica o de la especialidad jurídica del funcionario. El proceso de estandarización de los pesos de las distintas materias de un juicio, acordado en las mesas de trabajo iniciales, constituye un elemento central del instrumento, ya que asegura una base homogénea de comparación que permite comparar objetivamente a funcionarios pertenecientes a distintas procuradurías, sin generar distorsiones derivadas de diferencias regionales o funcionales. El alcance nacional del CET permite, además, identificar de manera objetiva las necesidades de dotación de las distintas unidades, así como orientar la asignación de los cupos que se van liberando hacia aquellas procuradurías que presentan una mayor sobrecarga sostenida en el tiempo. De este modo, el instrumento se transforma en un apoyo concreto para la toma de decisiones en materia de gestión de personas.	

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Con esta iniciativa se esperaba contar con un índice objetivo y comparable de carga de trabajo que permitiera medir cualitativamente la cartera de juicios asignados a cada abogado(a), independiente de su región, especialidad o tipo de juicios tramitados. El

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

objetivo central era superar las mediciones basadas únicamente en cantidad de juicios asignados, incorporando variables que reflejaran su complejidad y esfuerzo asociado, asegurando así una comparación real entre distintas carteras de trabajo.

El propósito final de la iniciativa era disponer de una herramienta técnica que permitiera determinar, con criterios objetivos, las necesidades de dotación de personal de las distintas unidades, así como evaluar y definir sus estructuras de funcionamiento. Esto permitiría optimizar la asignación de recursos humanos, identificar desbalances entre carga laboral y dotación existente, y apoyar la planificación estratégica de la fuerza laboral, contribuyendo a generar condiciones de trabajo adecuadas y una gestión institucional basada en datos.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Históricamente, el CDE medía la carga de trabajo de sus abogados litigantes exclusivamente en función de la cantidad de juicios asignados. Este enfoque estrictamente cuantitativo resultaba insatisfactorio y poco representativo de la realidad del trabajo jurídico, ya que no consideraba las diferencias de complejidad, esfuerzo ni dedicación que requieren los distintos tipos de juicios. En efecto, no todos los juicios demandan el mismo nivel de trabajo y, además, los juicios pertenecientes a distintas especialidades —como civil, laboral o penal— no son comparables entre sí de manera abstracta.

Debido a estas limitaciones, la medición basada únicamente en el número de juicios asignados fue rápidamente cuestionada y quedó conceptualmente superada. En respuesta a ello, durante el año 2012 el Servicio desarrolló un instrumento denominado Índice de Carga de Trabajo (ICT), el cual incorporaba factores de peso y movimiento con el objetivo de reflejar qué proporción del trabajo total de una unidad estaba asignada a cada abogado litigante. Este instrumento permitió avanzar desde una medición puramente cuantitativa hacia un modelo orientado a distribuir el trabajo de manera más equitativa dentro de cada unidad.

No obstante, el ICT presentaba limitaciones estructurales relevantes. Si bien permitía evaluar si la carga de trabajo estaba equitativamente distribuida entre los abogados de una misma procuraduría fiscal, no entregaba información sobre la adecuación entre el volumen total de trabajo y la dotación de funcionarios disponible. Asimismo, debido a su diseño, el ICT solo habilitaba comparaciones internas dentro de una misma unidad, impidiendo realizar comparaciones objetivas entre abogados o unidades ubicadas en distintas regiones.

En la práctica, el ICT permitía responder si los juicios estaban bien repartidos al interior de una unidad, pero no si la unidad, en su conjunto, se encontraba sobrecargada o subcargada de trabajo. Este instrumento estuvo vigente durante aproximadamente diez años e incluso fue integrado al sistema informático interno utilizado en el Servicio para gestionar los juicios y así apoyar al proceso de asignación de juicios. Sin embargo, dado que su foco estaba puesto en la distribución equitativa y no en la medición de una carga

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

de trabajo adecuada.

Del mismo modo, el nivel central del Servicio no contaba con una metodología uniforme y objetiva que permitiera estimar la dotación óptima requerida por cada unidad regional. Como consecuencia de esta falta de criterios técnicos claros al no existir un instrumento objetivo que respaldara las necesidades reales de personal y la estructura de funcionamiento requerida por el Servicio.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa de desarrollo del Índice de Carga Estándar de Trabajo (CET) fue un trabajo mancomunado entre el Subdepartamento de Planificación Estratégica, Datos e Innovación y el equipo de productos tecnológicos del CDE, los cuales durante el año 2024 – 2025 realizaron el estudio y recolección de datos para elaborar el instrumento en fases sucesivas:

1.- Mesas de trabajo con abogados litigantes:

Durante el año 2024 se desarrollaron mesas de trabajo con abogados litigantes, cuyo objetivo fue definir y consensuar los pesos asociados a cada tipología de juicio. Para ello, se identificaron y catalogaron 780 posibles combinatorias de materias utilizadas para perfilar un juicio, a las cuales se les asignaron ponderaciones en función de su nivel de complejidad (ver medio de verificación n°1).

Este proceso se llevó a cabo mediante instancias de discusión técnica entre funcionarios de distintas especialidades, con el propósito de asegurar una equivalencia de origen en los pesos asignados, de modo que las distintas materias y áreas del derecho fueran comparables entre sí bajo criterios homogéneos y compartidos.

2.- Diseño y prueba del instrumento:

Una vez definidos los pesos, se desarrolló un trabajo conjunto entre el equipo responsable de la iniciativa y las principales jefaturas del Servicio, orientado a diseñar la metodología de cálculo del índice y los mecanismos de ajuste o bonificación necesarios para reflejar de la manera más fiel posible la magnitud real del trabajo asignado a cada abogado. Este diseño se basó en la estimación de la complejidad total de la cartera de juicios individual, considerando tanto la tipología como el volumen y características de los casos asignados.

El primer producto resultante de este proceso correspondió a un indicador de cálculo mensual, el cual era exportado en formato Excel, incorporando el detalle completo de los datos utilizados, con el objetivo de permitir su análisis, validación y revisión por parte de los equipos técnicos y de gestión (ver medio de verificación n°2).

3.- Automatización:

Una vez consolidado el producto piloto y tras la revisión periódica de sus resultados mensuales, el equipo de Productos Tecnológicos implementó el cálculo automático y diario del CET directamente en el sistema informático interno utilizado en el Servicio para gestionar los juicios. Esta automatización permitió integrar de forma permanente el indicador al principal sistema de negocio de la institución (ver medio de verificación n°3).

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Actualmente, las jefaturas y los funcionarios de cada unidad cuentan con acceso directo a una medición estandarizada, objetiva y comparable de la carga de trabajo de cada abogado, disponible a través de una pantalla específica dentro del sistema, lo que facilita su uso para fines de gestión, monitoreo y toma de decisiones (ver medio de verificación n°4).

¿Qué se logró?

El principal logro del CET ha sido proveer a las jefaturas y a los funcionarios del CDE, a nivel nacional, de un instrumento objetivo, estandarizado y operativo que permite gestionar la carga laboral con base en la complejidad real de los juicios tramitados. En términos concretos, los principales resultados obtenidos son los siguientes:

Medición objetiva y cualitativa de la carga laboral: El CET permite a los abogados conocer su carga de trabajo medida según la complejidad de los juicios que conforman su cartera, superando definitivamente los enfoques meramente cuantitativos. Esta medición robusta y estandarizada ha permitido disipar las dudas e inequidades percibidas que generaban los sistemas basados solo en el número de juicios. Adicionalmente, el instrumento informa cuán adecuada es la carga asignada a cada funcionario respecto de un máximo regulatorio tolerable, lo que habilita a las jefaturas para tomar decisiones informadas y oportunas frente a situaciones de sobrecarga, redistribuyendo juicios cuando resulta necesario para resguardar la calidad del trabajo (ver medios de verificación n°5, 6, 7 y 8).

Asignación efectiva y basada en evidencia de la dotación institucional: El CET se ha constituido en una brújula institucional para la asignación de dotación a las distintas unidades. Un ejemplo concreto de su impacto se observó en la Procuraduría Fiscal de Antofagasta, la cual, desde la primera versión del prototipo, evidenció ser la unidad con mayor nivel de sobrecarga relativa, registrando una utilización del 130 % de la capacidad máxima de trabajo por dotación. En particular, se identificó que una única abogada penalista sostenía una carga equivalente al 150 % del estándar máximo definido para un abogado litigante (ver medio de verificación n°9). Esta situación se mantuvo de forma consistente durante tres mediciones consecutivas, lo que permitió contar con evidencia objetiva para asignar un nuevo cupo de abogado litigante a dicha procuraduría. Como resultado, se incrementó la dotación de la unidad y se redistribuyó la cartera de juicios, reduciendo la sobrecarga estructural de la procuraduría y mitigando la situación crítica de la funcionaria directamente afectada.

Revisión y redefinición de las estructuras de las unidades regionales

Actualmente, el CDE se encuentra desarrollando una revisión integral de las estructuras de sus unidades regionales, las cuales habían sido clasificadas como pequeñas, medianas o grandes durante el proceso de modernización institucional del año 2014. A diferencia de procesos anteriores, la reclasificación en nuevas estructuras se está considerando la magnitud real del trabajo determinada por el CET, incorporando no solo el número de juicios, sino también su complejidad y carga efectiva asociada. Este enfoque ha permitido

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
avanzar hacia una clasificación más precisa y representativa de la realidad operativa de cada procuraduría. En síntesis, el CET se ha consolidado como una herramienta transversal y multinivel dentro de la institución. A nivel individual y de jefaturas directas, permite conocer con precisión la carga real que imponen las carteras de juicios. A nivel institucional, ha justificado objetivamente movimientos de dotación, respaldado decisiones estratégicas y apoyando procesos de cambio organizacional de largo alcance, tales como la redefinición de las estructuras de las unidades y de la organización en su conjunto.	
Nombre contacto en el Servicio	paulinasepulveda@cde.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	602
Ministerio	Ministerio de Hacienda
Año creación	1993
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Autónomo
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Asesorar y defender los intereses del Estado de Chile y sus organismos, a través de acciones tanto judiciales como extrajudiciales, para la protección de los bienes fiscales y patrimonio histórico y cultural del país; la persecución de la corrupción y el resguardo del ordenamiento jurídico.	
Productos Estratégicos	
1.- Representación judicial ante tribunales ordinarios de justicia. 2.- Representación Judicial ante tribunales especiales. 3.- Representación judicial en juicios no contenciosos. 4.- Estudio de inicio de acciones penales. 5.- Estudio de indicio de acciones civiles. 6.- Cobranza extrajudicial. 7.- Informes jurídicos solicitados por distintos ministerios. 8.- Informes de cumplimiento de sentencias. 9.- Estudios y asesorías acotadas a organismos públicos. 10.- Coordinación con otros organismos orientada al ejercicio de acciones penales. 11.- Realización y/o participación en actividades de capacitación asociadas al combate de	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

la corrupción.

12.- Publicaciones y otras actividades relacionadas.

13.- Mediaciones por reclamos contra prestadores institucionales públicos de salud y/o sus funcionarios.

XI. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Consejo de Defensa del Estado
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	Por la naturaleza de la iniciativa, la parte de desarrollo se hizo a través de una gestión por parte de unidades ubicadas en la Región Metropolitana, principalmente la División de Defensa Estatal. Por la estructura del Consejo de Defensa del Estado, estas decisiones, al ser adoptadas por dicha división, son vinculantes para la generalidad de las Procuradurías Fiscales, de suerte que su seguimiento es mandatorio. Sin perjuicio de aquello, durante el año 2025 existió trabajo concreto en colaboración con las Procuradurías Fiscales, que dependió de la localización de los juicios denominados estratégicos. Durante 2025, las Procuradurías Fiscales que fueron parte de esta iniciativa y que vieron su implementación vía la actuación judicial o extrajudicial en juicios estratégicos fueron: - Procuraduría Fiscal de Arica, en donde se trabajó en los juicios seleccionados para afrontar una defensa en base a alegación de la falta personal en juicios de indemnización de perjuicios. - Procuraduría Fiscal de Valparaíso, en los juicios relativos a los socavones de Concón, adelantándose a las futuras alegaciones y construcción temprana de una teoría del caso favorable a los intereses fiscales. - Procuraduría Fiscal de Santiago, a propósito de los juicios en donde se encontraron hallazgos relativos a potenciales prescripciones luego de los cambios jurisprudenciales detectados por los asesores de litigio estratégico. - Procuraduría Fiscal de Concepción, a

	propósito del hallazgo de mandatos presuntamente falsificados en juicios actualmente en tramitación. - Procuraduría Fiscal de Puerto Montt en los juicios de Nova Austral. - Procuraduría Fiscal de Punta Arenas, en los juicios relativos al fraccionamiento pesquero.
--	---

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Con la implementación de esta iniciativa, el Consejo de Defensa del Estado (CDE) esperaba instalar una modalidad de trabajo que tomara en consideración no solo la obtención de una sentencia favorable en un juicio concreto, sino que considerara los efectos de sus actuaciones en juicios de relevancia para el Estado. Con esto en mente, se transitó hacia un proceso sistemático y robusto, orientado a abordar casos judiciales en atención a sus potenciales implicancias a nivel social, de jurisprudencia o de impacto en las finanzas del país. Así, se desarrolló una alternativa a los modelos de litigación predominantemente reactivos, estableciendo uno proactivo, basado en la detección temprana de juicios con alto impacto potencial, ya sea en el ámbito económico, social o institucional. Se esperaba constituirse como un servicio público cuyo conocimiento experto permitía adelantar las demandas en contra del Fisco con tan solo tener noticia de la coyuntura nacional. En este contexto, se esperaba que la litigación dejara de concebirse exclusivamente como un medio para resolver conflictos individuales, para transformarse en una herramienta estratégica capaz de generar efectos sistémicos, contribuir al desarrollo de la jurisprudencia y visibilizar problemáticas de justicia estructural. Asimismo, se esperaba que el CDE priorizara la selección de casos representativos de problemáticas amplias o reiterativas, evitando concentrar esfuerzos en situaciones aisladas o de impacto acotado. El propósito no era únicamente obtener sentencias favorables, sino también fijar criterios jurídicos relevantes, sentar precedentes y corregir distorsiones estructurales detectadas en los litigios, fortaleciendo así la posición del Estado en el mediano y largo plazo. En términos concretos, con esta iniciativa se esperaba: 1.- Fortalecer el rol del CDE como defensor estratégico de los intereses del Estado, utilizando la litigación como una herramienta para la consecución de objetivos institucionales y estatales de impacto amplio, más allá del resultado de juicios individuales. 2.- Posicionar al CDE como un referente nacional e internacional en litigación estratégica, contribuyendo activamente al desarrollo de la jurisprudencia en diversas áreas del derecho.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

3.- Optimizar el uso de los recursos institucionales, focalizando los esfuerzos en juicios de alto impacto potencial, tanto en términos económicos como sociales e institucionales.

4.- Promover un modelo de trabajo colaborativo y multidisciplinario, fortaleciendo la coordinación entre las distintas unidades del CDE e incorporando, cuando fuera pertinente, la participación de expertos externos para un análisis integral de los casos.

5.- Potenciar la litigación mediante el uso de tecnología, incorporando herramientas digitales e Inteligencia Artificial (IA) para apoyar la gestión del trabajo jurídico, la automatización de escritos y el análisis de grandes volúmenes de información probatoria.

6.- Estandarizar líneas argumentales a nivel nacional, definiendo tesis jurídicas comunes por comité, con el fin de asegurar una posición coherente y consistente del Estado ante tribunales superiores.

7.- Implementar mecanismos de monitoreo y alertas tempranas, orientados a detectar oportunamente riesgos relevantes, incluyendo eventuales fraudes procesales.

8.- Mejorar la oportunidad y calidad de la respuesta judicial, mediante la automatización de procesos y la selección estratégica de litigios basado en el monto involucrado en el juicio, relevancia jurídica e impacto potencial.

En síntesis, se esperaba que la iniciativa de Litigación Estratégica transformara la forma en que el CDE enfrenta los litigios, dotándolo de un enfoque más proactivo y preventivo, coordinado y basado en evidencia, capaz de maximizar el impacto institucional de su actuación judicial.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Históricamente, el Consejo de Defensa del Estado ha implementado diversas actividades con el propósito de valorar la labor de sus funcionarios y funcionarias. No obstante, el análisis institucional realizado previo a 2025 detectó que, si bien estas iniciativas resultaban exitosas en momentos puntuales, carecían de continuidad, sistematicidad y articulación. Además, no estaban organizadas como una práctica de trabajo integral dentro de la gestión de personas.

Esta situación evidenciaba una serie de brechas en la línea base institucional, entre las que destacan:

- Falta de estructura formal: Las acciones de reconocimiento operaban a través de un hito anual y con bases difundidas. Sin embargo, el impacto positivo se diluye rápidamente al existir una distribución de personas en regiones las cuales expresaron la percepción de que el reconocimiento al mérito no llega atendida la distancia con el nivel central.
- Inconsistencia en la aplicación: Al no existir una política reglamentada establecida, el reconocimiento dependía de voluntades aisladas, lo que dificultaba su impacto en el sentido de pertenencia y en el clima laboral general.
- Déficit en la percepción de reconocimiento: Sólo un 54% de los funcionarios declaró sentirse reconocido y felicitado por su jefatura directa ante un buen desempeño, evidenciando una oportunidad de mejora significativa en el liderazgo y la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

retroalimentación.

- Subutilización de instrumentos administrativos: Se detectó que herramientas regladas, como anotaciones de mérito en el Sistema Integrado de Apoyo a la Gestión (SIAG), se utilizaban de manera reactiva y no sistemática para registrar hitos de carrera o desempeños sobresalientes.

- Desconexión estratégica: Existía una oportunidad de mejora en ver el reconocimiento como una estrategia transformacional y una herramienta que podría modificar los indicadores o resultados en encuestas de percepción y satisfacción de los funcionarios/as. El diagnóstico institucional concluyó que existía la necesidad de contar con un mecanismo estructurado, formal y público que validara el esfuerzo y los logros de las personas que colaboran en la misión institucional, e impactar positivamente tanto en el sentido de pertenencia y como en el clima laboral.

En consecuencia, la situación inicial presentaba una gestión del reconocimiento reactiva y no proactiva que incluyera el reconocimiento privado, horizontal y transversal, lo que fundamentó la necesidad de crear una iniciativa para instalar prácticas laborales permanentes dirigidas a valorar el talento y promover una cultura de excelencia por medio de una Política de Reconocimiento.

¿En qué consistió la iniciativa?

El CDE ha impulsado mejoras en sus labores de defensa judicial incorporando a la Litigación Estratégica como eje de actuación de las siguientes formas:

En primer lugar, la litigación estratégica fue instalada como un procedimiento formalizado, robusto y flexible, orientado a abordar casos de especial relevancia desde una perspectiva que trasciende la resolución individual del conflicto, procurando generar un impacto sistémico favorable a la posición del Estado. Este enfoque supone un modelo proactivo, capaz de identificar tempranamente asuntos judiciales y prejudiciales de alto impacto que puede contribuir al desarrollo y consolidación de la jurisprudencia. Resultó especialmente relevante la incorporación de un enfoque de flexibilidad en las distintas etapas del proceso, propuesto por los asesores de la División de Defensa Estatal, lo que permitió atender las particularidades de cada tipo de juicio de acuerdo con los criterios que determinaban su carácter estratégico (ver medio de verificación n°2).

Para la implementación de este enfoque fue necesaria la selección de dos asesores de litigio estratégico, cuya designación se propuso a la Presidencia tras un proceso de deliberación interna. Como resultado, se definió y formalizó un nuevo procedimiento interno para la institución, el cual establece etapas claramente delimitadas: identificación y selección del juicio estratégicamente relevante; conformación de un equipo especializado; definición, validación y ajuste de una teoría del caso y de una estrategia integral; implementación y monitoreo del proceso; y una evaluación final orientada a la sistematización y generación de conocimiento institucional.

En segundo lugar, la iniciativa considera la implementación de un sistema de detección

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

temprana y selección de juicios estratégicos, basado en el monitoreo ampliado de medios, el ingreso prejudicial, filtros estratégicos en la admisión de juicios, revisiones dinámicas de litigios en curso y análisis estratégicos en etapas finales. Para esto, se establecieron criterios de selección vinculados al interés público, tales como la connotación social y mediática, la protección de derechos, la complejidad jurídica, los casos de corrupción y probidad, y aquellos con potencial para generar jurisprudencia estructural.

En tercer lugar, para generar un impacto sistémico en cada juicio, la aplicación de la iniciativa requirió una articulación transversal de unidades, procuradurías y servicios requirientes promoviendo el trabajo colaborativo y multidisciplinario, priorizando el uso eficiente de los recursos. El litigio estratégico no buscó únicamente obtener sentencias favorables, sino también fijar criterios, visibilizar problemas estructurales y corregir patrones reiterados de conflicto.

En cuarto lugar, se incorporó el uso de tecnologías, incluyendo uso de Inteligencia Artificial (IA) para la gestión del trabajo. Esto se evidenció en la automatización de escritos, mediante la implementación de modelos de documentos automatizados disponibles en el sistema informático del Servicio, los cuales optimizan significativamente los tiempos de respuesta y aseguran una narrativa jurídica coherente y consistente a nivel nacional. Un ejemplo destacado de esta implementación es el árbol de razonamiento desarrollado para los juicios asociados a las protestas de 2019, relativos a diversas demandas originadas a partir de hechos ocurridos con posterioridad al 18 de octubre de ese mismo año (ver medios de verificación n°6, 7 y 8).

También fue necesario una institucionalización del uso de tecnologías. A partir de las necesidades de los juicios definidos como estratégicos, fue necesaria crear un marco de uso responsable de tecnologías. Ante esto, se dictó la Resolución Exenta 488 que “Aprueba política de uso de información y datos del CDE en sistemas de inteligencia artificial (IA)” en conjunto con la nota interna 752 del Subdepartamento de Informática que determina un listado de IA permitidas.

¿Qué se logró?

Los principales logros de la iniciativa, obtenidos a partir de su implementación y reportados en el marco de la gestión institucional, se expresan principalmente en mejoras en la eficiencia de los tiempos de respuesta de la defensa fiscal, así como en evaluaciones cualitativas positivas por parte del personal especializado. Estos resultados son verificables y se derivan directamente de los distintos componentes que conforman la iniciativa.

1. Modernización orgánica y fortalecimiento institucional.

La iniciativa derivó en cambios estructurales permanentes, asegurando la sostenibilidad de los resultados alcanzados. En particular, se consolidó la estandarización normativa mediante la actualización del Compendio de los Comités Penal, Civil, Contencioso Administrativo y TREPAL, fijando cuantías mínimas de intervención y líneas argumentales

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

uniformes. Esto permitió optimizar el uso de los recursos institucionales a nivel nacional y asegurar una actuación jurídica coherente y estratégica. Asimismo, el éxito del modelo impulsó, durante el año 2025, la modificación de la estructura de la División de Defensa Estatal (DDE), incorporando funciones de supervisión estratégica a través de unidades especializadas (UCAC, UMA y UAP), así como asesores que cumplieran con un perfil idóneo para la instalación del procedimiento de litigación estrategia para centralizar la defensa de alto impacto. Esto permitió centralizar la conducción de la defensa en juicios de alto impacto (ver medio de verificación n°10).

2. Funcionarios capacitados y empoderados en nuevas tecnologías.

La iniciativa permitió la incorporación efectiva de herramientas tecnológicas avanzadas, tanto dentro del Sistema Integrado de Gestión de Causas como mediante el uso de Inteligencia Artificial. Esto habilitó nuevas formas de trabajo jurídico, las cuales han sido demostradas y validadas en instancias institucionales, como encuentros directivos del CDE, evidenciando un empoderamiento efectivo del personal y un cambio verificable en la forma de abordar la defensa fiscal (ver medio de verificación n°9).

3. Eficiencia procesal y operativa.

La adopción del enfoque de litigación estratégica se tradujo en una optimización significativa en la reacción ante casos relevantes.

Detección temprana y adelantamiento de situaciones críticas: Ejemplos verificables incluyen el caso de testamentos falsos, que derivó en querellas por falsificación de instrumento público tras un trabajo coordinado a nivel nacional, y el socavón de Concón, donde se anticiparon potenciales demandas indemnizatorias mediante una defensa proactiva y un trabajo interinstitucional con diversas unidades del CDE y organismos externos (ver medio de verificación n°11).

Sistemas de monitoreo y alertas tempranas: Se implementaron mecanismos de monitoreo de giros jurisprudenciales críticos, como en materia de prescripción penal, permitiendo realizar barridos sistemáticos de juicios potencialmente afectados y coordinar acciones con el Ministerio Público. Asimismo, en juicios por falta de servicio en Arica, se seleccionaron casos estratégicos que permitieron obtener resultados favorables a la posición del Fisco (ver medio de verificación n°11).

Generación de herramientas jurídicas replicables. En los juicios asociados a la ex Asociación Nacional de Ahorro y Préstamo (ANAP), se estimó el impacto fiscal potencial del conjunto de litigios, elaborándose un árbol de razonamiento aprobado por el Comité Civil, actualmente disponible para los funcionarios del servicio, constituyéndose en una herramienta verificable y reutilizable (ver medio de verificación n°12).

En términos verificables, la iniciativa permitió transformar desafíos jurídicos complejos en resultados tangibles, reduciendo los plazos de tramitación, fortaleciendo la coherencia jurídica institucional y consolidando un modelo de defensa estratégica con impacto estructural y sostenible.

Nombre contacto en el Servicio

paulinasepulveda@cde.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	602
Ministerio	Ministerio de Hacienda
Año creación	1993
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Autónomo
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Asesorar y defender los intereses del Estado de Chile y sus organismos, a través de acciones tanto judiciales como extrajudiciales, para la protección de los bienes fiscales y patrimonio histórico y cultural del país; la persecución de la corrupción y el resguardo del ordenamiento jurídico.	
Productos Estratégicos	
1.- Representación judicial ante tribunales ordinarios de justicia. 2.- Representación Judicial ante tribunales especiales. 3.- Representación judicial en juicios no contenciosos. 4.- Estudio de inicio de acciones penales. 5.- Estudio de indicio de acciones civiles. 6.- Cobranza extrajudicial. 7.- Informes jurídicos solicitados por distintos ministerios. 8.- Informes de cumplimiento de sentencias. 9.- Estudios y asesorías acotadas a organismos públicos. 10.- Coordinación con otros organismos orientada al ejercicio de acciones penales. 11.- Realización y/o participación en actividades de capacitación asociadas al combate de la corrupción. 12.- Publicaciones y otras actividades relacionadas. 13.- Mediaciones por reclamos contra prestadores institucionales públicos de salud y/o sus funcionarios.	

XII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Consejo de Defensa del Estado
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	Esta iniciativa se aplicó a nivel nacional en cada una de las dependencias de CDE, incluyendo todas las unidades de nivel central. En específico se implementó de manera concreta un sistema integral de valoraciones bajo la Resolución Exenta N°585 de Política de Reconocimiento de CDE con las siguientes dimensiones: - Ceremonia anual de reconocimiento: Hito formal liderado por la Presidencia para premiar la Mejor Defensa Jurídica, Mejor Proceso de Mediación y el "Sello CDE" (valores institucionales), los cuales fueron descritos anteriormente. - Salón de la Fama y Muro de Reconocimiento Digital: Espacios físico y digital (en el Boletín Conecta) para destacar logros, proyectos exitosos e iniciativas innovadoras a nivel nacional. - Desayunos de equipo semestrales: Instancias de proximidad organizadas por las jefaturas para agradecer logros colectivos e individuales en horario laboral, fortaleciendo el vínculo entre pares. - Formalización en hoja de vida: Registro en el Sistema Integrado de Apoyo a la Gestión (SIAG) de Anotaciones de Mérito y Felicitaciones por desempeños que exceden la jornada habitual o logros académicos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
El objetivo central fue instalar una cultura de reconocimiento continuo permanente que valorara la contribución sobresaliente de las personas en su rol de servidores públicos,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

donde el reconocimiento no dependiera exclusivamente de la disponibilidad presupuestaria ni se limitara a incentivos monetarios, sino que incorporara diversas formas de valoración del desempeño, el compromiso y el aporte tanto individual como colectivo.

El Servicio determinó como objetivo evitar acciones aisladas o esporádicas, buscando instalar y consolidar prácticas laborales permanentes que visibilicen las acciones, el esfuerzo, las buenas prácticas y el desempeño sobresaliente de las personas que están alineadas con los valores y compromisos institucionales, de tal forma que sea posible resaltar el mérito de los funcionarios y, a través de esa cultura, ir definiendo el camino de cómo buscar la excelencia, impactando directamente en su desarrollo profesional y en la creación de valor público desde una gestión con enfoque integral en las personas.

CDE identifica el reconocimiento como una disciplina multifactorial que no se reduce únicamente en un evento anual de celebración y agradecimiento con hitos en premiaciones, se trata de un mecanismo transversal que impacta directamente en la motivación y la identificación con la institución, promoviendo un clima laboral adecuado y que las personas se sientan valoradas, incrementando el compromiso individual con los objetivos y metas del Consejo de Defensa del Estado.

En síntesis, la iniciativa aspiraba a integrar el reconocimiento como una práctica estratégica y sostenida, alineada con una gestión moderna de personas que permitiera fortalecer tanto el bienestar de los funcionarios como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Históricamente, el Consejo de Defensa del Estado ha implementado diversas actividades con el propósito de valorar la labor de sus funcionarios y funcionarias. No obstante, el análisis institucional realizado previo a 2025 detectó que, si bien estas iniciativas resultaban exitosas en momentos puntuales, carecían de continuidad, sistematicidad y articulación. Además, no estaban organizadas como una práctica de trabajo integral dentro de la gestión de personas.

Esta situación evidenciaba una serie de brechas en la línea base institucional, entre las que destacan:

- Falta de estructura formal: Las acciones de reconocimiento operaban a través de un hito anual y con bases difundidas. Sin embargo, el impacto positivo se diluye rápidamente al existir una distribución de personas en regiones las cuales expresaron la percepción de que el reconocimiento al mérito no llega atendida la distancia con el nivel central.
- Inconsistencia en la aplicación: Al no existir una política reglamentada establecida, el reconocimiento dependía de voluntades aisladas, lo que dificultaba su impacto en el sentido de pertenencia y en el clima laboral general.
- Déficit en la percepción de reconocimiento: Sólo un 54% de los funcionarios declaró sentirse reconocido y felicitado por su jefatura directa ante un buen desempeño,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

evidenciando una oportunidad de mejora significativa en el liderazgo y la retroalimentación.

- Subutilización de instrumentos administrativos: Se detectó que herramientas regladas, como anotaciones de mérito en el Sistema Integrado de Apoyo a la Gestión (SIAG), se utilizaban de manera reactiva y no sistemática para registrar hitos de carrera o desempeños sobresalientes.

- Desconexión estratégica: Existía una oportunidad de mejora en ver el reconocimiento como una estrategia transformacional y una herramienta que podría modificar los indicadores o resultados en encuestas de percepción y satisfacción de los funcionarios/as. El diagnóstico institucional concluyó que existía la necesidad de contar con un mecanismo estructurado, formal y público que validara el esfuerzo y los logros de las personas que colaboran en la misión institucional, e impactar positivamente tanto en el sentido de pertenencia y como en el clima laboral.

En consecuencia, la situación inicial presentaba una gestión del reconocimiento reactiva y no proactiva que incluyera el reconocimiento privado, horizontal y transversal, lo que fundamentó la necesidad de crear una iniciativa para instalar prácticas laborales permanentes dirigidas a valorar el talento y promover una cultura de excelencia por medio de una Política de Reconocimiento.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en sistematizar, integrar y formalizar las diversas acciones e iniciativas de reconocimiento que el Consejo de Defensa del Estado había desarrollado históricamente, articulándolas en un sistema integral de valoración del desempeño y la contribución funcionaria. Este sistema quedó formalmente establecido mediante la Resolución Exenta N° 585 que aprueba la Política de Reconocimiento de CDE (ver medios de verificación n°1 y 7).

La Política define un modelo estructurado de reconocimiento, compuesto por 3 dimensiones complementarias, orientadas a visibilizar el aporte de las personas desde distintos ámbitos y niveles de organización.

Reconocimientos públicos: En el marco de la Política de reconocimientos del servicio, uno de los mecanismos corresponde al reconocimiento público a través de premios que relevan la “Mejor Defensa Jurídica” (por comité), el “Mejor Proceso de Mediación” y el premio “Sello CDE”, que permiten mirar hacia el interior de la Institución y reconocer a los mejores entre nosotros, siendo una instancia clave de fortalecimiento y desarrollo institucional. A continuación, se explica cómo se busca la excelencia dentro del Servicio.

Mejor Defensa Jurídica: Se entrega con el objetivo de distinguir a quien o quienes participaron en el diseño y ejecución de la mejor defensa y representación judicial del Consejo de Defensa del Estado, por materia jurídica, sobre la base del mérito de las acciones interpuestas y/o defensas ejercidas. Se premian defensas jurídicas especialmente inteligentes, sólidas y fundadas en propuestas jurídicas y estrategias probatorias

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

destacadas, aun cuando su resultado no hubiese sido favorable al fisco. Para ello, los Abogados Procuradores Fiscales de todas las regiones presentan sus juicios candidatos y un Jurado presidido por el Presidente del CDE evalúa las propuestas.

Mejor Proceso de Mediación: Busca reconocer procesos de mediación realizados y/o coordinados directamente por mediadores internos o externos del CDE que hayan demostrado aspectos destacables en su desarrollo o resultados. Se evalúa el manejo de principios teóricos de la mediación, herramientas comunicacionales, intervención del conflicto, acogida de las partes e innovación en las soluciones acordadas. Una Comisión especializada elabora una terna y el Presidente del CDE elige al ganador.

Sello CDE: Destaca a funcionarios y jefaturas que representen los valores de excelencia y colaboración, fundamentales para fortalecer la cultura organizacional del CDE. Para ello se conforman siete grupos y comisiones evaluadoras que eligen a sus ganadores, con la regla de no votar por integrantes de la propia unidad o procuraduría.

Reconocimientos privados y prácticas de liderazgo: Se instruyó a las jefaturas la incorporación de agradecimientos y felicitaciones por correo electrónico, con copia a Presidencia, y la realización de desayunos de equipo semestrales para reconocer los logros alcanzados, fortaleciendo el vínculo y la gratitud entre pares.

Formalización en hoja de vida: Se refuerza el registro de Anotaciones de Mérito y Felicitaciones en las hojas de vida del periodo calificadorio, definiendo el alcance que hace merecedor de dicho reconocimiento.

Esta iniciativa fue gestionada estratégicamente mediante el fortalecimiento de la comunicación interna, a través del Boletín Interno Conecta, de frecuencia quincenal, como principal instrumento de difusión (ver medio de verificación n°3 y 8). Cuando el reconocimiento se queda en lo privado, se pierde su valor potencial, mientras que la comunicación pública transforma un gesto individual en un activo institucional.

Todas estas acciones son plenamente implementables, ya que no están condicionadas a un ítem presupuestario y consisten en redireccionar esfuerzos, involucrando a los liderazgos y a la comunidad del Consejo en la buena práctica de reconocer el trabajo de las personas.

¿Qué se logró?

Evaluación de los Actores Participantes

La efectividad de la participación y de las iniciativas desarrolladas fue evaluada por los propios funcionarios en la ENFP 2025, mostrando mejoras sustanciales respecto a la línea de base alcanzada en el 2023. Es importante recordar, que la comparación es posible gracias a la estructura base para permitir la comparación en ambos instrumentos.

Se evaluaron distintos factores y compararon con los resultados de Gobierno Central, que corresponde a un promedio del resto de los servicios públicos que participaron en la encuesta 2025, correspondientes a 126 instituciones.

Sobre la base de que la gestión de reconocimiento es multifactorial, existiendo distintos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

indicadores que permiten observar -de manera integral- el desempeño de la institución en este ámbito, el Consejo releva algunos de esos resultados:

Involucramiento laboral: “Cuando me levanto en la mañana, me gusta ir a trabajar”. En la Encuesta 2023, un 69% de los funcionarios declaró estar de acuerdo con esta afirmación. En 2025, fue un 71% y Gobierno Central en 2025 fue de 67%.

Intención de permanencia: “Pretendo pasar el resto de mi carrera en mi servicio”. En la Encuesta 2023, un 63% de los funcionarios declaró estar de acuerdo con esta afirmación. En 2025, fue un 68% y Gobierno Central en 2025 fue de 58%.

Reconocimiento por buen desempeño: “Me reconocen y felicitan cuando tengo buen desempeño” En la Encuesta 2023, un 54% de los funcionarios declaró estar de acuerdo con esta afirmación. En 2025, fue un 52% y Gobierno Central en 2025 fue de 49%.

Evaluación de desempeño: Evaluación percibida como justa. En la Encuesta 2023, un 71% de los funcionarios declaró estar de acuerdo con esta afirmación. En 2025, fue un 77% y Gobierno Central en 2025 fue de 71%.

Por otra parte, como segundo medio de verificación presentamos el Registro de Anotaciones de Mérito que sean registrado en la hoja de vida de los funcionarios, lo cual consta en la plataforma informática de CDE llamada Sistema Integrado de Apoyo a la Gestión (SIAG).

Este dato no es menor por cuanto demuestra que CDE ha ido asimilando la cultura de reconocer y agradecer aquellos desempeños que son sobresalientes.

Es así como encontramos la siguiente evolución durante los años 2023, 2024 y 2025:

Estamento Directivo: En el año 2023 se registraron 25 anotaciones de mérito. En el año 2024 se registraron 20 y en 2025, 35.

Estamento Profesional: En el año 2023 se registraron 193 anotaciones de mérito. En el año 2024 se registraron 223 y en 2025, 268.

Estamento Técnico: En el año 2023 se registraron 77 anotaciones de mérito. En el año 2024 se registraron 66 y en 2025, 126.

Estamento Administrativo: En el año 2023 se registraron 46 anotaciones de mérito. En el año 2024 se registraron 47 y en 2025, 71.

Estamento Auxiliar: En el año 2023 se registraron 23 anotaciones de mérito. En el año 2024 se registraron 17 y en 2025, 26.

Dado que la Política de Reconocimiento se caracterizar por ser una iniciativa integral, las anotaciones de mérito impactan directamente en otro tipo de reconocimiento individual, que es el Bono de estímulo por desempeño funcionario (Ley 19.646 Art.12). En efecto, hoy en día existe una automatización de sistema que permite ponderar los criterios para definir quiénes serán los funcionarios beneficiados con este Bono y parte de los antecedentes que esta automatización considera en su ecuación, es la cantidad de anotaciones de mérito registradas en la Hoja de Vida de los funcionarios.

Nombre contacto en el Servicio

paulinasepulveda@cde.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	602
Ministerio	Ministerio de Hacienda
Año creación	1993
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Autónomo
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Asesorar y defender los intereses del Estado de Chile y sus organismos, a través de acciones tanto judiciales como extrajudiciales, para la protección de los bienes fiscales y patrimonio histórico y cultural del país; la persecución de la corrupción y el resguardo del ordenamiento jurídico.	
Productos Estratégicos	
1.- Representación judicial ante tribunales ordinarios de justicia. 2.- Representación Judicial ante tribunales especiales. 3.- Representación judicial en juicios no contenciosos. 4.- Estudio de inicio de acciones penales. 5.- Estudio de indicio de acciones civiles. 6.- Cobranza extrajudicial. 7.- Informes jurídicos solicitados por distintos ministerios. 8.- Informes de cumplimiento de sentencias. 9.- Estudios y asesorías acotadas a organismos públicos. 10.- Coordinación con otros organismos orientada al ejercicio de acciones penales. 11.- Realización y/o participación en actividades de capacitación asociadas al combate de la corrupción. 12.- Publicaciones y otras actividades relacionadas. 13.- Mediaciones por reclamos contra prestadores institucionales públicos de salud y/o sus funcionarios.	

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	¡Error! Marcador no definido.

XIII. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos⁴: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

⁴ Ver su descripción en Anexo.

XIV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES				
Nombre Servicio		Corporación de Fomento de la Producción		
Nombre	Iniciativa	Eficiencia	y	Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
Productividad				
Ámbito	Iniciativa	Eficiencia	y	La iniciativa se aplicó mediante la implementación progresiva a nivel nacional, comenzando por 4 regiones (Atacama, Valparaíso, O'Higgins, Los Lagos) y ampliándose a 6 nuevas el 2024 (Tarapacá, Región Metropolitana, Maule, Ñuble, La Araucanía, Aysén). Para el 2025, el modelo operó con la implementación finalizada en los 16 Comité de Desarrollo Productivos Regionales (CDPR) del país, con las últimas incorporaciones de los CDPR de Magallanes, Arica y Parinacota, y Coquimbo. Con este proceso en marcha, se observó la necesidad de trabajar un nuevo Modelo de Gestión Territorial, debido a la mayor complejidad organizacional y el monitoreo constante llevado a cabo durante la implementación de los 16 CDPR, levantando la necesidad de transformar el modelo en uno que permitiera homologar los procesos de ejecutados en las regiones. Para ello durante el 2024 se definieron 3 componentes claves a trabajar para realizar este nuevo modelo: A) Homologación y simplificación de procesos internos; B) Fortalecimiento de las direcciones regionales C) Articulación interinstitucional. En los cuales se levantaron y desarrollaron diferentes productos con el propósito de lograr simplificar y mejorar la eficiencia en el funcionamiento regional, considerando ante todo el trabajo regional y la coordinación con el nivel central.
Productividad				

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

El objetivo de la iniciativa es mejorar la eficiencia institucional mediante un nuevo modelo de gestión territorial descentralizado, que permita la toma de decisiones de manera más oportuna y pertinente a las prioridades regionales, reduciendo los tiempos de tramitación, optimizando el uso de los recursos públicos y fortaleciendo la productividad de los equipos.

Este modelo se desarrolla a través de la articulación con otras instituciones de fomento, el fortalecimiento de la excelencia operacional y la gestión del conocimiento de los Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR).

Para ello se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- A) Incrementar el porcentaje del presupuesto institucional alineado a las Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD) y a las focalizaciones regionales, reduciendo la ejecución de proyectos con baja pertinencia territorial y cargas de evaluación de bajo valor público.
- B) Ampliar la cobertura territorial de los servicios e instrumentos de CORFO, fortaleciendo el acceso equitativo a las oportunidades de fomento productivo a nivel regional.
- C) Mejorar la productividad de los equipos regionales mediante procesos de planificación más eficientes y la incorporación de soluciones tecnológicas que simplifiquen la gestión.
- D) Fortalecer la articulación entre las instituciones de fomento productivo, reduciendo duplicidades programáticas, coordinando calendarios e incentivos y optimizando el uso de los recursos públicos en el trabajo territorial.

Con ello, CORFO reorienta su forma de operar hacia una mayor pertinencia territorial y eficiencia operativa, generando mayor valor público y mejores resultados en el desarrollo productivo regional.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Previo a la implementación del nuevo modelo de gestión territorial CORFO operaba bajo un esquema predominantemente centralizado, con capacidades regionales limitadas para incidir en la priorización estratégica del gasto, con una articulación institucional incipiente y una cobertura territorial heterogénea de sus instrumentos.

El diagnóstico se construyó a partir de evaluaciones externas (BID y CEPAL) a los primeros Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR) instalados desde 2015, así como de análisis internos derivados del proceso de descentralización progresiva iniciado en 2022 y del nuevo contexto institucional generado por la Ley N.º 21.074 (2018), la elección de gobernadores regionales y el fortalecimiento de las divisiones de Fomento e Industrias de los Gobiernos Regionales.

En este escenario, se evidenciaron brechas relevantes de coordinación y eficiencia. Durante el año 2024 solo se gestionaron 4 convenios extrapresupuestarios con

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

aproximadamente M\$ 7.000.000 ejecutados. Asimismo, en 2024 solo el 48,5% proyectos presentaban foco estratégico y vinculación explícita con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), lo que evidenciaba una alineación insuficiente del portafolio institucional con las prioridades regionales.

Antes del nuevo modelo, la asignación de recursos funcionaba bajo un sistema mixto, donde las prioridades y convocatorias eran definidas desde el nivel central, con baja participación territorial y una articulación limitada entre las instituciones del ecosistema de fomento. Esto generaba un alcance desigual de los instrumentos y una escasa diferenciación según las necesidades productivas regionales. A partir de la instalación de los CDPR los proyectos a cargo de ejecutivos regionales han ido aumentando, aún el 2023 y 2024 la cartera de postulaciones se concentraba en el nivel central (62% y 63% respectivamente).

En este sentido la instalación progresiva de los CDPR entre 2022 y 2025 permitió crear centros decisionales en las 16 regiones del país, con delegación de 23 instrumentos de CORFO lo que corresponde aproximadamente al 46% de instrumentos de la Corporación, administrando aproximadamente \$M 26.000.000 en 2024. Monto que representa el 25,2% del presupuesto de las Gerencias que cuentan con instrumentos de subsidios delegados.

Sin embargo, esta transición tensionó las capacidades regionales existentes, el aumento del volumen y la forma de trabajo en las carteras implicó una sobrecarga laboral significativa en los ejecutivos y regiones a cargo de las convocatorias. En 2024 se estimó que los equipos regionales enfrentaban una sobrecarga promedio equivalente a 5 jornadas laborales mensuales con evidente sobrecarga en algunos meses del año, producto de la falta de planificación, baja estandarización de procesos y escaso soporte tecnológico.

Adicionalmente, en 2024 las instancias decisionales del nivel central y en algunos comités conto con participación de privados con un costo pecuniario debido a la participación de los consejeros. Los procesos de tramitación y formalización de resoluciones se realizaban de manera manual demorando en promedio 16 días, afectando la oportunidad de la toma de decisiones, mientras que la coordinación con otras instituciones de fomento, particularmente SERCOTEC, se concentraba en espacios acotados y modelos complejos como la transferencia de competencias dispuestas por Decreto N°246 de SUBDERE, sin mecanismos integrados de planificación de instrumentos ni calendarización conjunta.

En síntesis, la línea base previa a la iniciativa se caracterizaba por un modelo de gestión territorial incipientemente descentralizado, con baja alineación del gasto con prioridades regionales, cobertura territorial desigual, sobrecarga de los equipos regionales, procesos decisionales costosos y lentos, y una articulación interinstitucional fragmentada. Esta situación constituye el punto de partida para evaluar los resultados y cambios generados por la iniciativa.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en la implementación de un nuevo modelo de gestión territorial de CORFO, orientado a elevar la eficiencia institucional mediante la profundización de la descentralización efectiva del fomento productivo y mejorar la pertinencia territorial del gasto público. Este modelo surge de un proceso de transformación organizacional asociado a la instalación progresiva, entre 2022 y 2025, los 16 CDPR contaron con facultades decisorias, participación de la academia, la sociedad civil, los gobiernos regionales para la co-construcción de planes, acciones y proyectos con efectos regionales. Se buscó fortalecer la vinculación entre el nivel central y el regional, promoviendo la excelencia operacional mediante la estandarización de procesos, la simplificación administrativa y el uso de soluciones tecnológicas que permitieran mayor trazabilidad y previsibilidad en la gestión. Se orientó al fortalecimiento de las direcciones regionales, dotándolas de mayores atribuciones y capacidades para la planificación estratégica y la gestión integrada del territorio. El modelo impulsó metodologías para la definición de focos estratégicos regionales, la asignación presupuestaria con pertinencia territorial y la articulación efectiva de las instituciones de fomento productivo (CORFO y SERCOTEC), quienes ponen a disposición instrumentos de subsidio y presupuesto para las decisiones de la gobernanza de los CDPR.

El nuevo modelo de gestión territorial integra la operación institucional hacia las regiones y se sustenta en tres componentes principales que empaquetan distintos productos:

1. Homologación y simplificación de procesos internos: se desarrollaron los productos de formalización digital de proyectos y flujos de decisión estandarizados para la reducción de tiempos de tramitación, con un sistema de alerta de cargas administrativas para reconocer periodos de peak y latencia.
2. Fortalecimiento de las direcciones regionales: Implementando metodologías de programación estratégicas con énfasis en la planificación, priorización y la gestión de carteras en coordinación con el nivel central, y la generación de herramientas para la evaluación como notas técnicas y un repositorio de proyectos con IA.
3. Articulación interinstitucional, orientada a coordinar instrumentos, calendarios e incentivos, optimizando el uso de recursos públicos a través de un convenio con SERCOTEC y procesos para convenios extrapresupuestarios con gobiernos regionales.

En 2025 se consolidó con la conformación de los últimos CDPR en todas las regiones del país con participación del sector público, sector privado, sociedad civil y/o academia. La selección de consejeros involucra al Ministerio de Economía, al Ministerio del Trabajo y al Ministerio de Ciencia, con decisión final de los Gobiernos Regionales, asegurando idoneidad técnica y pertinencia territorial.

Los CDPR cuentan con atribuciones delegadas para la toma de decisiones presupuestarias y asignación de fondos, pudiendo sancionar 24 instrumentos de CORFO y 10 de SERCOTEC. A nivel nacional participan 408 consejeros titulares y suplentes, de carácter ad honorem, lo que permitió fortalecer la gobernanza territorial sin incrementar el gasto público

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

permanente.

El carácter innovador radica en que se instala una descentralización decisional efectiva sin crear nuevas estructuras legales ni aumentar la dotación institucional, basada en gobernanza regional, participación multi-actor y estandarización de procesos. El modelo es replicable por otros servicios públicos con operación territorial, reorientando la delegación de atribuciones, gestión por procesos, articulación interinstitucional y uso de herramientas tecnológicas. De esta manera, gestiona la operación institucional hacia la pertinencia territorial, mantiene la continuidad de los programas nacionales y eleva la productividad de los equipos regionales mediante procesos más simples, coordinados y basados en evidencia.

¿Qué se logró?

Como resultado directo de la implementación del nuevo modelo de gestión territorial y de la operación de los CDPR, se obtuvieron los siguientes resultados:

En primer lugar, la descentralización decisional permitió incrementar significativamente la inversión con pertinencia territorial. Entre 2022 y 2025, los CDPR cofinanciaron cerca de 4.500 proyectos en ámbitos de innovación, emprendimiento y desarrollo productivo territorial, movilizando más de \$175 mil millones de pesos.

Durante el 2025 se aprobaron 3633 proyectos, de 24.156 empresas y se aumentó el presupuesto de CORFO a \$M 32.000.000, lo que representó el 31% del presupuesto del total nacional de las gerencias con subsidios delegados. Al mismo tiempo, la distribución de proyectos postulados a las direcciones regionales aumentó al 52 %, esta nueva relación de la cartera central y regional implicó un aumento del 15% de proyectos regionales en relación con los proyectos centrales respecto del 2024. Esto disminuyó la carga laboral promedio de los equipos regionales en 0,5 jornadas laborales respecto del periodo anterior.

Si bien, los resultados siguen mostrando niveles de sobrecarga en los equipos regionales con 4,5 jornada de sobrecarga, es significativo que aún con presupuestos más altos y una proporción mayor de proyectos postulados a las regiones, exista una mejora productiva, gracias a la planificación, la homologación de procesos y la utilización de subsidios adecuados a la realidad regional.

En segundo término, el modelo consolidó 16 priorizaciones productivas regionales, con definición presupuestaria participativa y sanción por parte de la gobernanza territorial. Esto permitió orientar la asignación de recursos hacia focos estratégicos pertinentes, fortaleciendo el vínculo entre planificación regional e inversión pública. El 100% de las regiones realizan sesiones de planificación, definiendo ejes productivos, convocatorias a instrumentos de subsidios y asignación presupuestaria.

Asimismo, se fortaleció la participación territorial en la toma de decisiones, incorporando a 408 consejeros regionales titulares y suplentes, de carácter ad honorem, provenientes

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

del sector público, privado, academia y sociedad civil. Este diseño amplió de manera verificable la base de actores involucrados en la definición de fondos y focalizaciones productivas, sin aumentar el gasto público permanente.

En materia de eficiencia operativa, la iniciativa generó mejoras en los procesos internos. La implementación del formalizador digital y la homologación de procedimientos permitió reducir los tiempos de tramitación de resoluciones y convenios, disminuyendo de 16 a 10 días la formalización de los proyectos mejorando la oportunidad de asignación de recursos y el inicio de los proyectos regionales.

Se fortalecieron las capacidades técnicas de los equipos regionales mediante el desarrollo de herramientas de orientación sectorial y de apoyo a la evaluación de proyectos, incluyendo la incorporación de un chatbot con IA, alimentado con informes de proyectos adjudicados, lo que contribuyó a una gestión más homogénea, basada en evidencia y conocimiento institucional compartido.

En cuanto a la articulación interinstitucional, el nuevo modelo permitió incrementar el número y monto de convenios extrapresupuestarios con pertinencia territorial, logrando apalancar aproximadamente M\$ 13.434.611 y entraron en rigor 11 convenios nuevos con Gobiernos Regionales. Asimismo, se estableció un mecanismo para el ordenamiento y la ejecución de los instrumentos delegados de SERCOTEC a los CDPR, a través de un convenio de M\$ 40.000.000, distribuidos en 10 instrumentos.

Estos resultados evidencian cambios estructurales en la forma de planificar, decidir y ejecutar el fomento productivo en el territorio, con impactos verificables en inversión regional, eficiencia operativa, participación territorial y coordinación interinstitucional. Con una valoración positiva de los Gobiernos Regionales hacia los CDPRs.

Nombre contacto en el Servicio

fernando.humeres@corfo.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

1033

Ministerio

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Año creación

1939

Nivel de dependencia en la estructura del Estado

Descentralizado

Presencia regional

Sí

Misión Institucional

Impulsar la competitividad y la diversificación productiva a nivel nacional y regional a través del desarrollo tecnológico e industrial, la innovación y el emprendimiento,

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

fortaleciendo, además, las capacidades humanas y tecnológicas y las condiciones de entorno necesarias para potenciar todas estas actividades, con el fin de fomentar el desarrollo económico sostenible, inclusivo y territorialmente equilibrado del país.

Productos Estratégicos

1) Subsidios e intervenciones para el Desarrollo Territorial, 2) Subsidios e iniciativas para el Desarrollo de la Innovación, 3) Subsidios e iniciativas para el Desarrollo de Emprendimientos Dinámicos, 4) Créditos, Coberturas y Capital de Riesgo para el Acceso al Financiamiento de empresas, 5) Subsidios para el Fortalecimiento de Desarrollo Tecnológico Productivo, 6) Gestión Patrimonial.

XV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Corporación de Fomento de la Producción
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	La iniciativa tiene un alcance nacional, abarcando de manera progresiva y cíclica en la totalidad de las regiones de Chile. Dada la complejidad técnica del Modelo de Medición de Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación y la profundidad del levantamiento de datos requerido, la aplicación se ha estructurado en fases regionales anuales que nos permiten asegurar una cobertura territorial completa. El despliegue se caracteriza por las siguientes dimensiones de cobertura: Cobertura Regional Ejecutada (2024-2025): Durante el primer ciclo de implementación (2024), la iniciativa se desarrolló en las regiones de Atacama, Valparaíso, Ñuble y Los Lagos. Los resultados de esta fase permitieron que durante 2025 se establecieran acciones focalizadas en estos territorios. Cobertura Regional en Proceso (2025-2026): En el ciclo actual, la iniciativa ha extendido su aplicación a las regiones de O'Higgins, Maule, Los Ríos y Magallanes. Donde actualmente se están trabajando los resultados para establecer las acciones que se priorizarán para seguir potenciando estos territorios. Proyección de Cobertura Total (2026): El plan de trabajo contempla completar la medición de las demás regiones durante el año 2026. Al finalizar este periodo, Corfo contará con la primera base de datos sistémica y estandarizada de todos los ecosistemas de emprendimiento de Chile. Aunque la medición se coordina desde el nivel central (Gerencia de Emprendimiento), su aplicación es regional y local. El modelo está

	diseñado para que cada Dirección Regional de Corfo disponga de un diagnóstico propio que le permita ajustar su oferta de servicios a la realidad de sus ciudadanos. En definitiva, la iniciativa se aplica en cada una de las regiones donde la institución está presente, asegurando una equidad territorial en la calidad y precisión del apoyo al emprendimiento.
--	---

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo principal de esta iniciativa es mejorar la calidad del servicio que recibe la ciudadanía para desarrollar y hacer crecer sus emprendimientos, robusteciendo y potenciando los ecosistemas de emprendimiento e innovación regional a través de un modelo basado en evidencia que sitúa el análisis de múltiples fuentes de información (primarias y secundarias) que permite diagnosticar las necesidades de cada territorio como el motor principal para elevar la calidad de los servicios que Corfo presta a la ciudadanía vinculada al ecosistema emprendedor y facilitar el acceso a la información a las personas y emprendedores de cada región (ecosistema) para asegurar un mejor desarrollo de los ecosistemas que se traduzca en el crecimiento de los emprendedores, mejorar la competitividad de las regiones a través de programas y convocatorias que ofrece y desarrolla la institución con un mayor enfoque en las necesidades reales y particulares de cada región medida. Objetivos específicos 1. Implementar un modelo de análisis territorial basado en evidencia - o Integrar fuentes de información primarias y secundarias que permitan identificar brechas, oportunidades y dinámicas de colaboración en cada ecosistema regional. - o El proceso de análisis incorpora metodologías innovadoras, como el Análisis de Redes Sociales (ARS), que permite para mapear relaciones, flujos de colaboración y fallas de conexión invisibilizadas en diagnósticos tradicionales. 2. Generar diagnósticos regionales desagregados que representen la realidad de cada territorio - o Realizar análisis diferenciados para todas las regiones del país, evitando sesgos centrados en grandes urbes y visibilizando el potencial productivo local, llevando a cabo políticas y acciones que responden de manera más adecuadas a las necesidades de la ciudadanía. - o Elaborar planes de acción regionales basados en los hallazgos, definidos para abordar brechas técnicas, de articulación y de capacidades detectadas en cada ecosistema.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

3. Traducir los hallazgos del diagnóstico en acciones programáticas concretas
 - o Diseñar y focalizar programas y convocatorias vinculadas a la cultura, promoción y formación del ecosistema emprendedor, tales como Viraliza Eventos, Potencia y Viraliza Formación, según las necesidades reales identificadas en los ecosistemas.
 - o Implementar intervenciones que fortalezcan capacidades emprendedoras, articulación territorial, transferencia tecnológica y conexión entre actores del ecosistema.
 4. Mejorar la calidad y pertinencia del servicio entregado a emprendedores y ciudadanía
 - o Optimizar el acceso a información relevante para los usuarios de Corfo en cada región, facilitando la toma de decisiones y el desarrollo de iniciativas emprendedoras.
 - o Elevar la experiencia de servicio mediante la alineación precisa entre brechas detectadas y la oferta programática institucional.
 5. Establecer un sistema sostenible de monitoreo y evaluación continua
 - o Implementar mediciones recurrentes cada dos años que permitan evaluar la evolución, madurez y conectividad de los ecosistemas regionales.
 - o Ajustar estratégicamente la oferta institucional en función de las variaciones y nuevas dinámicas detectadas en los territorios.
- En definitiva, la iniciativa persigue que el potenciamiento de los ecosistemas sea un proceso permanente, donde la inteligencia de datos se traduzca en una experiencia de servicio de excelencia que empodere al ciudadano para prosperar en un entorno de emprendimiento robusto, conectado y resiliente.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

En Corfo existe un modelo de gestión de personas, actualizado el año recién pasado, que define la estructura orgánica, bandas de grados y Perfiles de Cargo para la toma de decisiones de las jefaturas y definición de estrategias de mejora para cada uno de los equipos.

Si bien sentó las bases de gestión de personas de una manera higiénica, al operar día a día, y tomando con consideración las dinámicas que se estaban generando en los diferentes equipos, y la necesidad de las jefaturas para apoyarlos en temas de relacionamiento y hacer frente de manera ágil a los conflictos cotidianos, vigencia de Ley Karin, los riesgos levantados en la encuesta CEAL-SM, desafíos en salud mental, etc.; se comprendió que el liderazgo, cumple un rol movilizador de un buen desempeño pero no sólo por la dimensión técnica, sino que también humana, lo que generó la necesidad de enriquecer el modelo actual, en base a potenciar la generación de confianza.

Era preciso comprender que los temas relacionados con la gestión de personas no son de exclusiva responsabilidad de la Subgerencia de Personas, sino una responsabilidad compartida con quienes ejercen roles de liderazgo. En este contexto, las jefaturas no solo debían incorporar buenas prácticas en la gestión de sus equipos, sino también

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

comprender que la gestión de personas forma parte esencial de sus funciones. Esto hizo evidente la necesidad de contar con líderes que promuevan y modelen espacios de trabajo seguros, con equipos más centrados en el otro y guiados por valores que se vivan en el día a día.

Para lograrlo, era necesario impulsar un cambio cultural donde las 150 jefaturas desplegadas a nivel dieran el ejemplo, promoviendo una gestión centrada en las personas y en la valoración de cada uno de quienes forman parte de nuestro servicio.

Se decidió entonces, implementar el segundo semestre de 2024, el modelo de confianza de Great Place to Work, con la ambición de posicionarse como uno de los mejores lugares para trabajar en el Estado y de manera inédita, se aplicó la encuesta de clima laboral, alcanzando una tasa de respuesta del 81%. Esto permitió contar con un diagnóstico robusto y confiable, identificando con precisión las principales oportunidades de mejora.

Los resultados del diagnóstico, con una línea base de 70 puntos, evidenciaron brechas relevantes en dimensiones críticas de confianza: credibilidad (-6 puntos), respeto (-7 puntos) e imparcialidad (-6 puntos). No obstante, dimensiones como orgullo y camaradería superaron la línea base, dando cuenta de un capital cultural positivo sobre el cual era posible apalancar el proceso de transformación.

Se constató la predominancia de liderazgos centrados en lo técnico-administrativo, fuertemente orientados al negocio, pero con menor cercanía y conexión con sus equipos y se evidenció un déficit en la bajada estratégica, reflejado en el bajo entendimiento de los equipos respecto al propósito institucional. Esta brecha era aún más visible en los equipos de soporte. Como consecuencia, el quehacer cotidiano tendía a percibirse como una sucesión de tareas más que como un aporte consciente al valor público, afectando el compromiso y la capacidad de movilización en torno a un propósito común.

A partir de estos resultados, se diseñó un plan 2025–2026, asegurando coherencia entre el concepto de confianza y las acciones implementadas y una nueva medición el 2027.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa sustituye la perspectiva tradicional del emprendimiento por una visión sistémica y multifactorial, permite el diseño y despliegue del Modelo de Medición de Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación de Corfo, una herramienta de inteligencia territorial de vanguardia que caracteriza con precisión científica la madurez de los entornos productivos regionales y más en específico las condiciones. A diferencia de modelos tradicionales centrados en estadísticas estáticas, este enfoque captura la complejidad sistémica de los territorios y permite transformar datos multidimensionales en servicios públicos altamente pertinentes para la ciudadanía emprendedora.

Componentes principales de la iniciativa:

- Infraestructura de Datos Multidimensional: integra más de 50 fuentes de información secundaria con levantamientos primarios, que incluyen encuestas a emprendedores, academia, sector privado y actores relevantes del ecosistema, además de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

trabajo en terreno para captar dinámicas sociales y productivas que las estadísticas habituales no reflejan. Esta información se consolida en bases regionales comparables y replicables. Obteniendo información levantada:

Atacama: ~20 respuestas, 115 vínculos entre actores.

Valparaíso: ~90 respuestas, 554 vínculos entre actores.

Ñuble: ~41 respuestas, 274 vínculos entre actores.

Los Lagos: ~45 respuestas, 443 vínculos entre actores.

- Instrumentos de Medición: el modelo utiliza herramientas que comprenden en profundidad la situación de cada región, entre ellas: ficha de caracterización del ecosistema; encuestas a actores y emprendedores; matrices de datos económicos, tecnológicos y sociales; levantamientos cualitativos; y un Análisis de Redes Sociales (ARS) que mapea densidad, conexiones y flujos de colaboración. En total se levantaron alrededor de 200 actores con más de 1.386 vínculos entre las 4 regiones.

- Reportes Analíticos: los territorios reciben productos como:

- o Diagnóstico Regional, que identifica brechas y capacidades críticas;

- o Mapa de Redes (ARS), que evidencia cuellos de botella y vacíos de articulación;

- o Informe de Brechas Prioritarias, que define desafíos productivos y fallas de mercado;

- o Recomendaciones Programáticas, que orientan la focalización de instrumentos Corfo según las necesidades reales de cada región.

- Marco Conceptual Sistémico: el modelo combina marcos internacionales como iEcosystem, TE-SER y el enfoque de sistemas de Erik Stam, permitiendo identificar mecanismos críticos de innovación, la relación entre academia e industria, la densidad colaborativa y las dinámicas productivas de cada territorio.

- Ciclo de Gestión Dinámico: opera mediante mediciones bianuales que aseguran continuidad, actualización y monitoreo del impacto de las políticas públicas. Los resultados de 2024 y 2025 dieron origen a acciones concretas como Viraliza Formación para Desarrollo de Ecosistemas, Potencia Asociativo y convocatorias Viraliza con foco territorial, diseñadas a partir de evidencia directa del territorio.

Etapas del Modelo de Medición

1. Preparación y Configuración Territorial: coordinación con equipos regionales, levantamiento de la ficha de caracterización y planificación del trabajo en terreno.

2. Levantamiento de Información: aplicación de encuestas, matrices secundarias, análisis cualitativo y ejecución del ARS, integrando todo en la arquitectura de datos del modelo.

3. Análisis y Reflexión Territorial: procesamiento de datos, generación de reportes y sesiones de devolución con las regiones para identificar brechas prioritarias.

4. Síntesis y Programación: elaboración de recomendaciones, vinculación con instrumentos Corfo y definición de focos programáticos específicos.

La iniciativa incorpora el uso innovador de ARS en la gestión pública y visibiliza la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

diversidad territorial, evita diagnósticos centrados solo en grandes ciudades y pone la inteligencia de datos al servicio de la ciudadanía, permitiendo servicios públicos más pertinentes y oportunos

¿Qué se logró?

La iniciativa ha transitado exitosamente desde la fase de levantamiento analítico hacia la operacionalización de hallazgos, generando cambios verificables en la forma en que Corfo despliega su oferta territorial con los siguientes resultados:

1. Disponibilidad de resultados

Los resultados están disponibles para que cualquier ciudadano, emprendedor u actor del ecosistema acceda a la información sobre el entorno emprendedor. Esto facilita que actores interesados en expandirse a nuevas regiones o fortalecer su presencia local cuenten con una base técnica para la toma de decisiones, eliminando las barreras de información que históricamente afectaban la equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo.

2. Realización de un estudio de alta profundidad técnica

esta profundidad técnica (que integra análisis de redes sociales, variables macroeconómicas y levantamiento primario) tendría un costo de mercado estimado de entre 600 y 900 Unidades de Fomento (UF) por región y un tiempo de ejecución de al menos 6 a 8 meses. Al desarrollar esta capacidad de forma interna y sistémica, la institución no solo ahorra este gasto directo, sino que garantiza la continuidad y soberanía de los datos, permitiendo una actualización bianual que de otra forma sería financieramente insostenible.

3. Prestación de servicios con pertinencia territorial

El logro más significativo es la creación de foco “Desarrollo de Ecosistemas Regionales” para el instrumento “Viraliza Formación”, cuyo diseño técnico fue desarrollado íntegramente por los resultados del modelo. Así, se entregaron alrededor de 150 millones de pesos a través de un instrumento que adaptado a las necesidades de la ciudadanía vinculada al ecosistema, aumentando sus probabilidades de éxito.

4. Descentralización efectiva y capilaridad del servicio

Se detectó que la oferta estandarizada no alcanzaba con eficacia a ciudadanos en zonas con barreras geográficas o productivas particulares. En respuesta, se implementó el programa Potencia Asociativo, con foco en dos territorios estratégicos:

- Provincia de San Felipe de Aconcagua (Valparaíso): Se apoyarán 60 proyectos en etapas iniciales. De estos, al menos un 20% serán liderados por mujeres y se espera que el 10% logre levantar capital privado.
- Archipiélago de Chiloé (Los Lagos): Se financiarán 75 proyectos iniciales, con un 50% de liderazgo femenino. Las metas incluyen que el 20% alcance validación comercial y un 5% acceda a financiamiento público.

5. Centralización de la Infraestructura de Datos Regional

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO	
Se consolidó la 1ra matriz nacional que integra más de 50 fuentes de información secundarias vinculadas al emprendimiento con datos primarios acerca de las dinámicas sociales y el resultado de estas en 8 regiones del país, con proyección a que a finales del 2026 se cuente con cobertura nacional completa. Con esto, los ciudadanos podrán ajustar sus propias estrategias de desarrollo, así como su oferta de servicios en el territorio, generando un efecto multiplicador donde toda la red de apoyo se vuelve más eficiente y coherente para el emprendedor final. 6. Impacto en los postulantes a concursos de la Gerencia de Emprendimiento 2025 El modelo de medición y su oferta focalizada actuaron como un factor complementario a la resiliencia territorial en 2025. Mientras el promedio nacional de postulaciones en la Gerencia de Emprendimiento cayó un 10,9% y las regiones no intervenidas retrocedieron un 21,5%, las zonas en donde fue aplicado el modelo y consecuentemente fue lanzado un concurso focalizado, (Atacama, Valparaíso, Ñuble y Los Lagos) lograron un crecimiento promedio del 21%. Esta brecha de 42,5 puntos porcentuales demuestra que la pertinencia territorial y focalización estratégica no solo aumentan la resiliencia y el crecimiento del ecosistema, sino que revierten tendencias de contracción sistémica. El caso de Atacama (+104,2%) y la estabilidad de Los Lagos (0%) confirman la eficacia de los programas Viraliza y Potencia basados en datos	
Nombre contacto en el Servicio	fernando.humeres@corfo.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	1033
Ministerio	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1939
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Impulsar la competitividad y la diversificación productiva a nivel nacional y regional a través del desarrollo tecnológico e industrial, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, las capacidades humanas y tecnológicas y las condiciones de entorno necesarias para potenciar todas estas actividades, con el fin de fomentar el desarrollo económico sostenible, inclusivo y territorialmente equilibrado del país.	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**Productos Estratégicos**

1) Subsidios e intervenciones para el Desarrollo Territorial, 2) Subsidios e iniciativas para el Desarrollo de la Innovación, 3) Subsidios e iniciativas para el Desarrollo de Emprendimientos Dinámicos, 4) Créditos, Coberturas y Capital de Riesgo para el Acceso al Financiamiento de empresas, 5) Subsidios para el Fortalecimiento de Desarrollo Tecnológico Productivo, 6) Gestión Patrimonial.

XVI. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Corporación de Fomento de la Producción
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	La iniciativa se implementó a nivel Nacional, abarcando de manera simultánea y uniforme a la totalidad de la estructura organizacional de CORFO, incluyendo las 16 Direcciones Regionales y el Nivel Central. Dado que el objetivo fundamental es una transformación cultural y la instauración del Modelo de Confianza (GPTW) como estándar institucional, la aplicación se concibió como un proceso sistémico y cohesionado que evitó deliberadamente cualquier segmentación territorial. El despliegue buscó instalar un lenguaje sociocultural único y transversal, asegurando que los principios de credibilidad, respeto e imparcialidad rigen el quehacer diario de cada integrante de la Corporación, independientemente de su ubicación geográfica o función técnica. Al aplicar el modelo de forma global, se logró eliminar brechas de gestión y consolidar el eje social del modelo sociotécnico como una infraestructura sólida y compartida, garantizando que el impacto de este cambio cultural se refleje con la misma intensidad en todo el territorio nacional para fortalecer la misión pública de fomento productivo de la institución.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Promover e impulsar un cambio cultural basado en la confianza, que consolide y fortalezca el rol de las jefaturas como líderes en la gestión de personas de sus equipos, y reforzar credibilidad, respeto y buen trato entre todos quienes conforman la institución.,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

Objetivos específicos:

- a) Complementar el Modelo de Estructura y Cargos (orientado al ordenamiento técnico de la gestión) con la dimensión humana y cultural, permitiendo que la eficiencia operativa de los procesos sea potenciada por vínculos de confianza, liderazgos de proximidad y un sentido de propósito compartido que dote de alma a la estructura organizacional.
- b) Adoptar un marco teórico pionero en el Servicio Público, basado en la confianza como valor central, que otorgue coherencia, sentido de propósito y estándares de excelencia internacional.
- c) Construir de manera colaborativa una organización más eficiente y orientada al valor público, alineando el desempeño interno con nuestra visión y misión estratégica para el fomento del desarrollo productivo del país.
- d) Sensibilizar que los valores de Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería son parte esencial del quehacer laboral y constituyen el soporte necesario para potenciar la gestión técnica de todos los equipos de la institución.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

En Corfo existe un modelo de gestión de personas, actualizado el año recién pasado, que define la estructura orgánica, bandas de grados y Perfiles de Cargo para la toma de decisiones de las jefaturas y definición de estrategias de mejora para cada uno de los equipos.

Si bien sentó las bases de gestión de personas de una manera higiénica, al operar día a día, y tomando con consideración las dinámicas que se estaban generando en los diferentes equipos, y la necesidad de las jefaturas para apoyarlos en temas de relacionamiento y hacer frente de manera ágil a los conflictos cotidianos, vigencia de Ley Karin, los riesgos levantados en la encuesta CEAL-SM, desafíos en salud mental, etc.; se comprendió que el liderazgo, cumple un rol movilizador de un buen desempeño pero no sólo por la dimensión técnica, sino que también humana, lo que generó la necesidad de enriquecer el modelo actual, en base a potenciar la generación de confianza.

Era preciso comprender que los temas relacionados con la gestión de personas no son de exclusiva responsabilidad de la Subgerencia de Personas, sino una responsabilidad compartida con quienes ejercen roles de liderazgo. En este contexto, las jefaturas no solo debían incorporar buenas prácticas en la gestión de sus equipos, sino también comprender que la gestión de personas forma parte esencial de sus funciones. Esto hizo evidente la necesidad de contar con líderes que promuevan y modelen espacios de trabajo seguros, con equipos más centrados en el otro y guiados por valores que se vivan en el día a día.

Para lograrlo, era necesario impulsar un cambio cultural donde las 150 jefaturas desplegadas a nivel dieran el ejemplo, promoviendo una gestión centrada en las personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

y en la valoración de cada uno de quienes forman parte de nuestro servicio. Se decidió entonces, implementar el segundo semestre de 2024, el modelo de confianza de Great Place to Work, con la ambición de posicionarse como uno de los mejores lugares para trabajar en el Estado y de manera inédita, se aplicó la encuesta de clima laboral, alcanzando una tasa de respuesta del 81%. Esto permitió contar con un diagnóstico robusto y confiable, identificando con precisión las principales oportunidades de mejora. Los resultados del diagnóstico, con una línea base de 70 puntos, evidenciaron brechas relevantes en dimensiones críticas de confianza: credibilidad (-6 puntos), respeto (-7 puntos) e imparcialidad (-6 puntos). No obstante, dimensiones como orgullo y camaradería superaron la línea base, dando cuenta de un capital cultural positivo sobre el cual era posible apalancar el proceso de transformación.

Se constató la predominancia de liderazgos centrados en lo técnico-administrativo, fuertemente orientados al negocio, pero con menor cercanía y conexión con sus equipos y se evidenció un déficit en la bajada estratégica, reflejado en el bajo entendimiento de los equipos respecto al propósito institucional. Esta brecha era aún más visible en los equipos de soporte. Como consecuencia, el quehacer cotidiano tendía a percibirse como una sucesión de tareas más que como un aporte consciente al valor público, afectando el compromiso y la capacidad de movilización en torno a un propósito común.

A partir de estos resultados, se diseñó un plan 2025–2026, asegurando coherencia entre el concepto de confianza y las acciones implementadas y una nueva medición el 2027.

¿En qué consistió la iniciativa?

Modelo de Gestión de Personas integral, que articula el Subsistema Técnico (Estructura y Cargos) con el Sociocultural, habilitado por liderazgos confiables, y equipos comprometidos. Alinea estrategia y operación, con la confianza entre las personas, movilizándolas como co-constructores de ambientes laborales sanos y con calidad de vida, colaborativos y de alto desempeño. Así, posicionarse en un nivel de excelencia, aprendiendo de los mejores y convertirnos en uno mejores lugares para trabajar en el sector público.

Se diseñó un plan orientado para comenzar con el cambio cultural, basado en la confianza, coherencia y equidad y se trabajó en base a tres pilares: Coherencia (con los valores institucionales), Respeto (para promover el buen trato) y Claridad (comunicar de manera transparente y oportuna).

Las acciones, se enfocaron en el involucramiento activo de todos los funcionarios/as.

En el pilar “Coherencia” se realizó el programa formativo “Líderes que Inspiran y Transforman”, acompañado por la consultora Great Place to Work, que convocó estratégicamente a las primeras 40 jefaturas a nivel nacional, para continuar con el resto el 2026 y 2027. Tres meses de trabajo continuo, 24 horas de formación, cada jefatura logró identificar y asumir un rol activo en la gestión de sus equipos, como promotores del clima y la cultura, que debieron aplicar en sus equipos, siendo actores clave del cambio.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

En el pilar “Respeto”, se realizó “Te Reconozco por”, una iniciativa de reconocimiento interno que instaló una nueva práctica: visibilizar y valorar, de forma sistemática, las acciones, actitudes y logros cotidianos que fortalecen la convivencia y el buen trato. A través de un formulario digital, cualquier funcionario/a pudo reconocer a otro. Mensualmente, estos reconocimientos fueron difundidos a nivel institucional, amplificando conductas positivas y reforzando la colaboración y el sentido de comunidad. En el pilar “Claridad” se realizó “Entendiendo el Negocio”, conectó a las áreas de soporte con la realidad del territorio. A través de visitas a terreno con beneficiarios, junto con instancias de diálogo entre gerencias y comités y así comprender de primera fuente los desafíos y prioridades.

Se implementó, la campaña “Con C de CORFO”, una estrategia visual y simbólica que posicionó la confianza como eje cultural, conectando identidad institucional con propósito. Se articuló a través de la metáfora de la co-construcción, representada en bloques tipo Lego, donde cada persona —desde su rol, talento y acciones cotidianas es clave en la construcción de una CORFO más sólida, coherente y sostenible y se realizó el lanzamiento a nivel nacional, con la participación de todos los niveles jerárquicos de todo el país, así se movilizó a toda la organización desde su inicio y donde se presentaron cada uno de los pilares y etapas de implementación. Además, se utilizaron, gráficas, carteles, stickers y firmas de correo, bajo la identidad visual de “Con C de CORFO”, asegurando visibilidad, refuerzo y coherencia del mensaje.

¿Qué se logró?

Se consiguió iniciar el cambio cultural donde el Modelo de Confianza dejó de percibirse como un marco conceptual y lejano, y se transformó en un lenguaje común, visual, cercano, y reconocible por todos los funcionarios/as de la Corfo, y que si bien, la gestión de personas es parte de las funciones de quienes cumplen el rol de jefaturas, somos todos los funcionarios/as quienes estamos llamados a construir un mejor lugar para trabajar, con los valores como la Credibilidad, Respeto e Imparcialidad.

Resultados de los Objetivos Específicos:

- a) Se incorporó la variable humana en el modelo actual de gestión de personas, donde se explicita formalmente que las jefaturas no solo supervisan tareas técnicas, sino que gestiona activamente el compromiso y el bienestar de sus equipos. Esto permitió que la eficiencia operativa no dependiera solo de normas y manuales de cargos, sino de vínculos de confianza y liderazgos cercanos y conciliadores entre la vida laboral y personal.
- b) Se implementó y promovió el Modelo de Confianza (GPTW) como un estándar de gestión de personas. Este hito otorgó, un lenguaje común, permanente en el tiempo y con una métrica de clase mundial para evaluar clima. El resultado es una institución que hoy opera bajo estándares internacionales de excelencia, permitiendo comparabilidad y una hoja de ruta clara para la mejora continua del clima laboral en el sector público.
- c) Se logró que los equipos, más allá de su quehacer, comprendieran que su desempeño

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS	
individual impacta en la misión de Corfo, de fomentar el ecosistema productivo y el desarrollo del país. d) Se instaló en el discurso institucional que la Credibilidad, el Respeto, la Imparcialidad, el Orgullo y la Camaradería son el soporte de la gestión técnica. Gracias a la campaña "Con C de Corfo y Confianza" y el uso de la metáfora de los Legos, se logró un alcance nacional (100% de la dotación) donde estos valores dejaron de ser conceptos abstractos para convertirse en comportamientos observables.	
Nombre contacto en el Servicio	fernando.humeres@corfo.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	1033
Ministerio	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1939
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Impulsar la competitividad y la diversificación productiva a nivel nacional y regional a través del desarrollo tecnológico e industrial, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, las capacidades humanas y tecnológicas y las condiciones de entorno necesarias para potenciar todas estas actividades, con el fin de fomentar el desarrollo económico sostenible, inclusivo y territorialmente equilibrado del país.	
Productos Estratégicos	
1) Subsidios e intervenciones para el Desarrollo Territorial, 2) Subsidios e iniciativas para el Desarrollo de la Innovación, 3) Subsidios e iniciativas para el Desarrollo de Emprendimientos Dinámicos, 4) Créditos, Coberturas y Capital de Riesgo para el Acceso al Financiamiento de empresas, 5) Subsidios para el Fortalecimiento de Desarrollo Tecnológico Productivo, 6) Gestión Patrimonial.	

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	 ¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	 ¡Error! Marcador no definido.

XVII. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos⁵: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

⁵ Ver su descripción en Anexo.

XVIII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES				
Nombre Servicio		Dirección de Compras y Contratación Pública		
Nombre	Iniciativa	Eficiencia	y	Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
Productividad				
		La iniciativa se implementó a nivel nacional, abarcando la totalidad de los organismos públicos que operan en el Sistema de Información de Compras Públicas (Mercado Público), en el marco de la Ley N°19.886 y su Reglamento (DS N°661 de 2024). El sistema de monitoreo automatizado cubre el 100% de los procesos publicados en la plataforma Mercado Público, incluyendo licitaciones, tratos directos y órdenes de compra, generados por más de 1.000 organismos compradores distribuidos en las 16 regiones del país, incluyendo ministerios, servicios públicos, gobiernos regionales, municipios y demás entidades sujetas a la normativa de compras públicas.		
Ámbito	Iniciativa	Eficiencia	y	Adicionalmente, el sistema de detección de conflictos de interés amplía este alcance mediante la integración con el SIAPER de la Contraloría General de la República, incorporando al análisis el universo completo de funcionarios públicos a nivel nacional, bajo todas sus calidades contractuales.
Productividad		De esta forma, la iniciativa opera con una cobertura nacional integral y sin segmentación territorial, permitiendo aplicar mecanismos de monitoreo y control de manera homogénea en todo el país. Esto asegura que todos los actores del sistema —organismos compradores, proveedores y funcionarios públicos— sean analizados bajo los mismos estándares, fortaleciendo la consistencia, equidad y efectividad en la supervisión del sistema de compras públicas.		

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

El objetivo de esta iniciativa fue transformar la forma en que ChileCompra monitorea las compras públicas, pasando desde un modelo manual, limitado y reactivo, hacia un sistema automatizado, preventivo y basado en datos, capaz de monitorear la totalidad de los procesos de compra. En un sistema de compras públicas, en el que procesan más de dos millones de transacciones al año, con montos transados de más de 20 mil millones de dólares, el desafío era mejorar la probidad, fortalecer la competencia y asegurar un uso eficiente de los recursos públicos, sin aumentar la dotación institucional.

En este contexto, la iniciativa buscó detectar tempranamente incumplimientos normativos y riesgos de probidad, identificar conflictos de interés mediante el cruce automatizado de datos del Estado y generar alertas preventivas que permitieran corregir procesos antes de su cierre. Asimismo, se orientó a promover mejores prácticas de compra, incentivando el uso de mecanismos más competitivos y transparentes por sobre aquellos de menor competencia, como el trato directo. Esta transformación se alinea directamente con la modernización de la Ley de Compras Públicas y con los objetivos estratégicos institucionales de fortalecer la transparencia, la eficiencia y la confianza en el sistema.

A través de esta transformación, se esperaba no solo fortalecer la capacidad de control del sistema, sino también generar cambios concretos en el comportamiento de los organismos públicos, reduciendo el uso de mecanismos discrecionales como el trato directo, aumentando la proporción de procesos competitivos y fortaleciendo la confianza en el sistema de compras públicas, tanto por parte de los proveedores como de la ciudadanía.

Esta iniciativa se alinea directamente con la modernización de la Ley de Compras Públicas y con los objetivos estratégicos institucionales de fortalecer la transparencia, la eficiencia y la confianza en el sistema.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Previo a la implementación de esta iniciativa, el monitoreo del Sistema de Compras Públicas se basaba en un modelo de revisión manual, ejecutado por un equipo de cinco analistas del Observatorio ChileCompra.

Este enfoque implicaba una cobertura muy limitada y una alta dependencia de revisiones caso a caso, lo que restringía la capacidad de supervisión del sistema.

Durante el año 2024 se monitorearon 4.540 procesos de compra, lo que representa menos del 0,5% del total de transacciones, en un sistema que movilizó más de 17 mil millones de dólares, conectando a más de mil organismos públicos con más de 110.000 proveedores participando. Como resultado de estas revisiones, se generaban entre 600 y 700 observaciones anuales dirigidas a los organismos compradores.

El análisis de la evolución del modelo evidenció un estancamiento estructural. Entre 2023 y 2024, el número de procesos monitoreados aumentó marginalmente de 3.985 a 4.540,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

sin lograr escalar en proporción al crecimiento del sistema. Los hallazgos detectados se mantuvieron prácticamente constantes (634 en 2023 y 632 en 2024).

En este contexto, más que un problema en los resultados, se observaba una restricción en la capacidad de abarcar el sistema de manera eficiente. A pesar del esfuerzo del equipo, el modelo no permitía ampliar significativamente la cobertura ni responder al crecimiento sostenido de las transacciones.

A esta situación se sumaba una brecha crítica en la detección de conflictos de interés. Con la entrada en vigencia de la Ley N°21.634, que moderniza la Ley N°19.886 de Compras Públicas, en diciembre de 2023, el Estado avanzó en fortalecer los estándares de probidad, transparencia y eficiencia del sistema, ampliando las restricciones para contratar con empresas vinculadas a funcionarios públicos e incorporando nuevas exigencias en materia de integridad. Asimismo, la ley reforzó el rol del Observatorio ChileCompra, otorgándole mayores atribuciones y responsabilidades en el monitoreo del sistema, con un énfasis en la detección oportuna de riesgos y en el fortalecimiento de mecanismos preventivos.

Sin embargo, a pesar de este nuevo marco normativo, el sistema no contaba con herramientas tecnológicas que permitieran dar cumplimiento efectivo a estas exigencias. En particular, no existían mecanismos automatizados para verificar la existencia de vínculos entre proveedores del Estado y funcionarios públicos, como tampoco existía un monitoreo de los procesos que abarcara la totalidad del sistema.

En la práctica, esto implicaba que la identificación de potenciales conflictos de interés o faltas a la probidad en los procesos de compra era altamente limitada y dependía de revisiones manuales no sistemáticas, lo que restringía significativamente la capacidad preventiva del sistema y generaba una brecha entre las nuevas exigencias legales y las capacidades reales de supervisión.

En este contexto, el diagnóstico institucional fue concluyente: el principal problema no radicaba en la dotación disponible, sino en el modelo de monitoreo. Para avanzar hacia una supervisión efectiva a escala del sistema, era necesario transitar desde un enfoque manual y reactivo hacia uno automatizado, preventivo y basado en el uso intensivo de datos, junto con fortalecer la coordinación interinstitucional.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en el diseño e implementación de un modelo de monitoreo inteligente del sistema de compras públicas, basado en el uso de inteligencia de datos, automatización de procesos e interoperabilidad entre instituciones del Estado, con el objetivo de fortalecer la detección temprana de riesgos de probidad y conflictos de interés en los procesos de contratación pública.

Este modelo implicó una transformación en la forma en que el Observatorio ChileCompra

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

supervisa el sistema, pasando desde un esquema manual y reactivo hacia un enfoque preventivo, automatizado y basado en análisis masivo de datos. El principal desafío fue superar las limitaciones del modelo tradicional, avanzando hacia una supervisión integral, escalable y oportuna, capaz de responder al volumen y complejidad del sistema.

La iniciativa se estructuró en cuatro componentes principales.

El primer lugar, se implementó la Automatización del monitoreo del sistema de compras públicas, mediante el desarrollo de 15 reglas automatizadas de negocio basadas en análisis de datos, que revisar el 100% de las licitaciones, tratos directos y órdenes de compra emitidas en la plataforma Mercado Público, alcanzando una cobertura superior a dos millones de transacciones anuales. Este cambio permitió ampliar significativamente la capacidad de supervisión institucional sin aumentar la dotación del Observatorio ChileCompra, superando el límite operativo del modelo manual anterior.

En segundo lugar, se desarrolló un sistema de detección, gestión y resolución de conflictos de interés, basado en el cruce automatizado de información entre el registro de proveedores del Estado y el SIAPER de la Contraloría General de la República. Esta integración, habilitada mediante un convenio interinstitucional, constituye una experiencia inédita de interoperabilidad en el Estado, permitiendo identificar vínculos entre funcionarios públicos y empresas proveedoras de manera sistemática y a escala.

En tercer lugar, se incorporó un modelo de alertas preventivas, mediante el cual se notifican posibles incumplimientos normativos o riesgos de probidad directamente a los organismos compradores. Estas alertas permiten a las instituciones revisar sus procesos y adoptar medidas correctivas antes de la formalización de contratos, fortaleciendo el carácter preventivo del sistema y reduciendo la probabilidad de materialización de irregularidades.

Finalmente, ChileCompra avanzó en el fortalecimiento de la trazabilidad del sistema de compras públicas, mediante la incorporación de beneficiarios finales en el Registro de Proveedores, lo que permite identificar a las personas naturales que están detrás de las empresas que contratan con el Estado, mejorando los estándares de transparencia y control, posicionando al sistema de compras públicas chileno entre los primeros a nivel internacional en incorporar este tipo de información en sus registros.

En conjunto, estas acciones permitieron modernizar el modelo de supervisión del sistema de compras públicas, aumentando significativamente la cobertura de monitoreo, optimizando el uso de los recursos institucionales y consolidando un enfoque preventivo basado en datos para la gestión de riesgos de probidad, lo que además de optimizar el proceso de monitoreo permitió resultados concretos como el mayor cumplimiento de la normativa y el uso de procedimientos de compra que permiten mayores eficiencias en el uso de los recursos fiscales.

¿Qué se logró?

La implementación de esta iniciativa generó resultados concretos, medibles y verificables,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

evidenciando un cambio estructural en la forma en que opera el sistema de compras públicas.

El principal resultado se observa en el cambio en los patrones de contratación pública. Durante 2025, el uso del Trato Directo —mecanismo excepcional— se redujo desde un 20% a cerca de un 12,5% del monto total transado, equivalente a US\$626 millones. Este resultado refleja un impacto directo de la iniciativa, promoviendo el uso de procedimientos más abiertos y competitivos, y contribuyendo a un uso más eficiente de los recursos fiscales.

En términos de cobertura y productividad, la automatización de 15 reglas de negocio permitió pasar desde un monitoreo manual con cobertura inferior al 0,5% a la revisión del 100% de los procesos de compra en Mercado Público. Los procesos monitoreados aumentaron de 4.540 en 2024 a 46.173 en 2025, más de diez veces, mientras que los hallazgos detectados crecieron de 632 a 12.395 y los corregidos de 185 a 3.434. Asimismo, la tasa de hallazgos por cada 100 procesos revisados se incrementó de 13,9% a 26,8%, evidenciando mejoras tanto en la capacidad de detección como en la precisión del sistema.

Por otra parte, estos resultados se encuentran disponibles públicamente en el sitio web de ChileCompra, a través de un panel que permite visualizar información a nivel de cada organismo comprador. Esta apertura de datos fortalece la transparencia del sistema y la rendición de cuenta.

Este aumento de cobertura y resultados se logró sin incremento de dotación, lo que demuestra una gran eficiencia del modelo. En promedio, el sistema automatizado genera mensualmente ocho veces más notificaciones que las que se producían en un año. A su vez, el 54% de los organismos notificados respondió a las alertas, y de ellos, el 77% indicó la adopción de medidas correctivas. Las licitaciones asociadas a estos compromisos representan un monto estimado superior a US\$1.800 millones, evidenciando un impacto directo en la mejora de los procesos de compra.

En materia de detección de conflictos de interés, la integración con SIAPER permitió implementar un mecanismo automatizado de identificación de vínculos entre funcionarios públicos y proveedores del Estado. Durante 2025, el sistema detectó potenciales conflictos de interés en 1.131 órdenes de compra, asociadas a 287 proveedores, por un monto cercano a los \$3.452 millones de pesos. Estas detecciones generaron alertas dirigidas a 171 organismos públicos.

Finalmente, la iniciativa contribuyó al fortalecimiento del control institucional. Los reportes enviados a organismos fiscalizadores (CGR, FNE, entre otros) aumentaron de 65 en 2024 a 254 en 2025, lo que representa un incremento del 207%. Asimismo, se incorporó información de 196.173 beneficiarios finales de empresas proveedoras del Estado, mejorando significativamente la trazabilidad del sistema y la capacidad de análisis de relaciones de riesgo.

En este contexto, la experiencia chilena ha sido reconocida a nivel internacional. En

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
octubre de 2025, ChileCompra fue invitada a presentar esta iniciativa ante el Beneficial Ownership Transparency Thematic Working Group (BOT TWG), donde se expuso el modelo de uso de datos de beneficiarios finales para la detección de conflictos de interés y la prevención de prácticas anticompetitivas, siendo destacado como un referente internacional en la materia. Este reconocimiento da cuenta de que la iniciativa no solo responde a un desafío institucional local, sino que posiciona a Chile como un caso de vanguardia en el uso de datos para fortalecer la integridad en la contratación pública. En conjunto, estos resultados evidencian que la iniciativa no solo permitió ampliar significativamente la cobertura de monitoreo, sino también mejorar la calidad de las decisiones de compra, fortalecer la competencia y avanzar hacia un sistema más transparente, eficiente y confiable.	
Nombre contacto en el Servicio	jennifer.orellana@chilecompra.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	135
Ministerio	Ministerio de Hacienda
Año creación	2003
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
La misión de ChileCompra es liderar un sistema de compras públicas eficiente, con altos estándares de probidad y transparencia, promoviendo la participación y sustentabilidad, para el buen uso de los recursos en beneficio de las personas, bajo un sistema de compras públicas que se rige por los principios de igualdad de trato, no discriminación y enfoque de género, de libre acceso, de competencia, de valor por dinero, de probidad, y de publicidad y transparencia de los procedimientos de compra. Por otra parte, la visión de ChileCompra es ser reconocidos como un sistema de compras públicas confiable y de excelencia, poniendo a las personas en el centro de nuestra gestión.	
Productos Estratégicos	
Los productos estratégicos de la institución corresponden a los bienes y servicios públicos que la institución es responsable de generar y entregar a las personas usuarias externas y que permiten, a través de su provisión, resolver las necesidades de estas personas y	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

alcanzar los objetivos estratégicos definidos y contribuir a la misión institucional.

En esa línea, los productos estratégicos son 1) Normativa de Compras Públicas; 2) Sistema de Información y Gestión de Compras; 3) Asesorías y Asistencia Usuaría; 4) Monitoreo de Procesos de Compra y 5) Información de Compras Públicas.

Por otra parte, los objetivos estratégicos de la institución son 1) Asegurar un sistema de compras públicas confiable y transparente, fortaleciendo la probidad y el control ciudadano; 2) Generar eficiencia en las compras públicas, para un mejor uso de los recursos; 3) Promover la participación de proveedores y proveedoras en las compras públicas, para un mercado más competitivo y sustentable; 4) Entregar productos y servicios centrados en los usuarios, de manera simple, resolutive y confiable y; 5) Mejorar nuestra gestión y potencial el talento, para alcanzar la excelencia institucional.

XIX. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección de Compras y Contratación Pública
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	La iniciativa se implementó a nivel nacional, considerando que la Dirección ChileCompra entrega sus servicios principalmente a través de plataformas digitales, lo que permite el acceso al sistema de compras públicas desde cualquier punto del país, tanto para organismos compradores como proveedores. Si bien la institución opera de manera centralizada desde la Región Metropolitana, su modelo de funcionamiento tiene un alcance territorial completo, abarcando las 16 regiones del país, dado el carácter obligatorio y transversal del uso de la plataforma Mercado Público para las entidades del Estado. Este modelo se sustenta en un ecosistema de plataformas digitales que permiten la operación, acceso a información, capacitación y soporte a usuarios, entre las que destacan Mercado Público como plataforma transaccional; el portal ChileCompra, que centraliza normativa y orientación; el sistema de Datos Abiertos, que facilita el acceso a información para análisis y control; la plataforma de capacitación, que entrega formación continua; y el Centro de Ayuda, que proporciona soporte en línea. En este contexto, la gestión territorial de la iniciativa no se basa en la existencia de oficinas regionales, sino en la capacidad de estas plataformas de asegurar acceso equitativo a los servicios en todo el territorio, permitiendo que usuarios de distintas regiones participen en el sistema bajo las mismas condiciones. Asimismo, este alcance digital se complementa con acciones presenciales de despliegue

	territorial —como giras, capacitaciones y participación en eventos regionales— que permiten acercar el sistema a los usuarios, facilitar la comprensión de los cambios normativos y recoger necesidades específicas de cada territorio, especialmente de Empresas de Menor Tamaño (EMT). De esta forma, la iniciativa logra una cobertura nacional efectiva, combinando un modelo digital que garantiza acceso universal con estrategias de acompañamiento territorial que permiten adaptar la implementación a las distintas realidades regionales, fortaleciendo la equidad en el acceso a las oportunidades de negocio con el Estado.
--	--

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de esta iniciativa fue mejorar de manera efectiva la calidad del servicio que el sistema de Compras Públicas entrega a sus usuarios proveedores, especialmente a las Empresas de Menor Tamaño (EMT), facilitando su acceso, comprensión y participación en las oportunidades de negocio con el Estado, e impulsando además la generación de redes intersectoriales con otros organismos públicos que permitieran articular esfuerzos, compartir capacidades y potenciar el alcance de las acciones implementadas. En el marco de la modernización de la Ley de Compras Públicas, ChileCompra asumió el desafío no solo de implementar los cambios normativos, sino de hacerlo de manera integral y escuchando los dolores de los usuarios, asegurando que estos fueran comprendidos, utilizados y aprovechados por los usuarios, particularmente por las EMT, para quienes estos cambios podían representar mayores barreras. En este contexto, la iniciativa se orientó a acompañar activamente a los usuarios, con un enfoque cercano, empático y centrado en sus necesidades, recogiendo sus principales dificultades, escuchando sus experiencias y adaptando las soluciones a sus realidades. Esto implicó no solo simplificar los mecanismos de compra, sino también facilitar su comprensión y uso efectivo. Así, la iniciativa se estructuró en torno a tres propósitos centrados en las necesidades de las Empresas de Menor Tamaño: reducir las barreras de entrada mediante la simplificación de los mecanismos de compra, ampliar las oportunidades reales de negocio y mejorar la experiencia usuaria en el uso de la plataforma, a través de una gestión territorial y articulada interinstitucionalmente que facilitara la comprensión e implementación de los cambios normativos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

Con ello, se buscó no solo aumentar la participación de las EMT, sino lograr una participación efectiva, fortaleciendo su acceso al mercado público, incrementando su presencia en ofertas y montos transados, y contribuyendo a un sistema más inclusivo, competitivo y eficiente.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Previo a la implementación de esta iniciativa, durante el año 2024 ChileCompra ya había avanzado en la incorporación de metodologías participativas a través de los Laboratorios de Experiencia Funcionaria, orientados a fortalecer la participación de las y los funcionarios en la construcción y actualización de normativas internas de gestión de personas. Esta experiencia permitió generar espacios de diálogo institucional, recoger diversas perspectivas organizacionales y avanzar en la mejora de instrumentos clave, fortaleciendo la legitimidad y apropiación de las decisiones.

Sin embargo, estos espacios también evidenciaron que los principales desafíos de la organización no estaban únicamente en sus normas o procesos formales, sino en cómo las personas trabajan juntas en el día a día.

Los resultados de la encuesta interna de Calidad de Vida, Conciliación y Clima Laboral 2024 confirmaron este diagnóstico, mostrando brechas relevantes en dimensiones clave del funcionamiento organizacional. Solo un 40,1% de las personas percibía que la institución tiene un interés real por su bienestar, mientras que un 39,4% evaluaba positivamente la coordinación entre las distintas áreas de trabajo. Asimismo, solo un 51,9% consideraba que existían oportunidades para desarrollar nuevas destrezas y habilidades, evidenciando espacios de mejora para el desarrollo profesional.

En materia de equidad, solo un 48,9% percibía que las normas y procedimientos se aplicaban de manera igualitaria, reflejando oportunidades para fortalecer la confianza en los procesos internos. Por otra parte, si bien el sentido de pertenencia a equipos de trabajo mostraba un resultado positivo más alto, con un 79,5%, este coexistía con desafíos en la articulación entre equipos y áreas.

En conjunto, estos resultados evidenciaban que los desafíos institucionales no se limitaban a la actualización de normativas o instrumentos, sino que estaban asociados a aspectos más profundos de la cultura organizacional, tales como la calidad de la coordinación, las conversaciones internas, la comunicación y las prácticas de colaboración cotidiana.

A este escenario se sumaba un contexto institucional especialmente exigente, marcado por la implementación de la nueva Ley de Compras Públicas (Ley N°21.634), que incrementó la complejidad del trabajo y demandó mayores niveles de coordinación, liderazgo y colaboración entre equipos.

El diagnóstico fue claro: no bastaba con mejorar instrumentos o ajustar procesos formales. Era necesario avanzar hacia una intervención más profunda, orientada a fortalecer las prácticas organizacionales, promoviendo una mejor forma de trabajar

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
juntos, basada en la colaboración, la comunicación efectiva y la responsabilidad compartida.
¿En qué consistió la iniciativa?
La iniciativa consistió en el diseño e implementación de un modelo integral de mejora de la calidad de servicio para proveedores del sistema de compras públicas, combinando cambios normativos, rediseño de instrumentos, adecuaciones tecnológicas y una estrategia territorial con foco en las características y necesidades de las Empresas de Menor Tamaño (EMT), con el objetivo de facilitar su acceso, comprensión y uso efectivo de la plataforma Mercado Público, transitando desde un modelo centrado en la disponibilidad de instrumentos hacia uno orientado en su uso efectivo, abordando de manera directa las barreras que enfrentan para participar en el mercado público. Para ello, ChileCompra estructuró la iniciativa en tres líneas de acción principales. En primer lugar, se fortaleció el procedimiento de Compra Ágil, ampliando su umbral desde 30 a 100 UTM, y también se incorporó un primer llamado exclusivo para EMT, priorizando su participación en una etapa inicial, reduciendo barreras de entrada y mejorando sus probabilidades de adjudicación. Más allá del cambio normativo, este rediseño integral es inédito en Mercado Público, ya que renovó su operación, estableciendo reglas más claras, simplificando su uso y promoviendo activamente su adopción por parte de los organismos compradores En segundo lugar, durante el año 2025 se amplió el universo de organismos compradores en la plataforma Mercado Público, incrementando las oportunidades para proveedores, especialmente para las EMT. ChileCompra promovió activamente el uso de la Compra Ágil en estos nuevos actores, ampliando el volumen y la diversidad de oportunidades, y fortaleciendo el dinamismo y la participación en distintos sectores y territorios. Finalmente, se desarrolló un plan de mejora y activación de EMT, orientado a facilitar la comprensión y uso del sistema en el contexto de los cambios normativos. En este marco, destacó la campaña “Match Perfecto”, que difundió de manera segmentada las oportunidades de negocio mediante radios, medios digitales y redes sociales, utilizando un lenguaje claro, cercano y adaptado a las necesidades de este segmento. También se destaca el podcast “Hagamos Match”, con seis episodios que entregaron orientación práctica sobre participación en el sistema, nuevos mecanismos de compra y oportunidades disponibles, incorporando tanto vocerías institucionales como casos reales. Complementariamente, se desarrollaron contenidos educativos como la serie “En Simple” y masterclass sobre Compra Ágil, que permitieron profundizar conocimientos y resolver dudas en tiempo real. En paralelo, se impulsó una estrategia territorial para fortalecer la participación regional de las EMT, promoviendo su acceso a oportunidades mediante la identificación de rubros con potencial local y el trabajo coordinado con instituciones como SERCOTEC y CORFO. Esto se materializó en encuentros público-privados, ruedas de negocio y talleres prácticos,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

orientados a vincular la oferta local con la demanda del Estado y fortalecer capacidades de participación.

Asimismo, las regiones que mostraron mayores aumentos en participación durante 2025 coinciden con aquellas donde se implementaron acciones presenciales con metodologías como pitch elevator y encuentros por rubro, utilizando un lenguaje simple para acercar la compra pública a los proveedores. Estas acciones contribuyeron a una mayor descentralización del Mercado Público y a la generación de oportunidades en distintos territorios, mediante actividades formativas y de acompañamiento.

En conjunto, la iniciativa permitió transformar la manera en que las Empresas de Menor Tamaño acceden al Mercado Público, pasando desde un sistema donde la participación dependía principalmente de procesos complejos y tradicionales, hacia un modelo centrado en las características y necesidades del segmento, con mayores oportunidades, menor complejidad y mejores condiciones de acceso.

¿Qué se logró?

La implementación de esta iniciativa generó resultados concretos, medibles y verificables, evidenciando un avance significativo en la participación efectiva de las Empresas de Menor Tamaño (EMT) en el sistema de compras públicas.

En primer lugar, se observa un aumento relevante en la participación de las EMT en Mercado Público durante 2025. Este segmento alcanzó un monto transado de US\$7.841 millones, equivalente al 35,6% del total nacional, lo que representa un crecimiento real de 22,1% respecto de 2024. Por otra parte, las EMT concentraron 1.192.390 órdenes de compra, equivalentes al 63,8% del total emitido, es decir, aproximadamente 6 de cada 10 órdenes de compra adjudicadas durante 2025.

Asimismo, de un total de 100.415 proveedores que participaron en el Sistema de Compras Públicas —es decir, que enviaron una oferta o recibieron una orden de compra—, 81.757 corresponden a Empresas de Menor Tamaño (EMT), representando más de un 80% del total. Este resultado refleja una mejora efectiva en su acceso a oportunidades de negocio.

Un segundo resultado clave se observa en el fortalecimiento de la Compra Ágil. Durante 2025, este procedimiento registró un crecimiento real de 81,5% en los montos transados -alcanzando US\$1.166 millones. En este contexto, las EMT se adjudicaron el 82,9% del gasto asociado a este mecanismo, con un crecimiento de 119% respecto del año anterior.

En tercer lugar, ChileCompra impulsó la incorporación de más de 327 nuevos organismos compradores durante 2025, como parte de una estrategia para ampliar el uso de los mecanismos de compra y generar mayores oportunidades para los proveedores, especialmente las EMT. Esta expansión incrementó el volumen y la diversidad de oportunidades en el mercado público y fue acompañada por una estrategia territorial activa —capacitaciones, talleres y participación en expos— que facilitó la adopción y el uso efectivo del sistema por parte de nuevos y actuales usuarios.

En cuarto lugar, la campaña comunicacional “Match Perfecto” y los contenidos asociados

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

lograron más de 12,2 millones de impresiones en redes sociales, junto con más de 434 mil visualizaciones en el canal de YouTube institucional. Estas acciones no solo contribuyeron a difundir los cambios normativos, sino que facilitaron la comprensión de los nuevos mecanismos de compra, reduciendo brechas de conocimiento y promoviendo la participación activa de los proveedores.

A nivel territorial, se observa una participación activa de las EMT en todas las regiones del país, destacando su incidencia en economías locales. La evolución de la participación en monto adjudicado a Empresas de Menor Tamaño (EMT) entre 2024 y 2025 a nivel regional, presenta una tendencia general al alza. Tarapacá registra el mayor aumento, pasando de 48,5% a 59,3%, posicionándose como la región con mayor mejora relativa. Maule también muestra un avance relevante, subiendo de 43,5% a 54,9% y Atacama de 43,5% a 51,6%. Aysén destaca tanto por su alto nivel como por su variación, aumentando de 53,7% a 58,6%.

En conjunto, estos resultados evidencian que la iniciativa no solo amplió las oportunidades disponibles, sino que permitió su uso efectivo por parte de las Empresas de Menor Tamaño, reduciendo barreras de acceso, fortaleciendo la competencia y contribuyendo a un sistema de compras públicas más dinámico y eficiente.

De manera colaborativa, ChileCompra lideró el fortalecimiento del sistema con foco en las EMT, integrando actores clave del ecosistema —proveedores, instituciones de fomento productivo y organismos públicos— junto con ajustes normativos, mejoras tecnológicas y una estrategia centrada en la experiencia usuaria. Este modelo integral permitió potenciar la participación efectiva del segmento, aumentando la eficiencia para compradores y proveedores, y fortaleciendo la probidad y transparencia del sistema.

Nombre contacto en el Servicio

jennifer.orellana@chilecompra.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

135

Ministerio

Ministerio de Hacienda

Año creación

2003

Nivel de dependencia en la estructura del Estado

Centralizado

Presencia regional

Sí

Misión Institucional

La misión de ChileCompra es liderar un sistema de compras públicas eficiente, con altos estándares de probidad y transparencia, promoviendo la participación y sustentabilidad,

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

para el buen uso de los recursos en beneficio de las personas, bajo un sistema de compras públicas que se rige por los principios de igualdad de trato, no discriminación y enfoque de género, de libre acceso, de competencia, de valor por dinero, de probidad, y de publicidad y transparencia de los procedimientos de compra.

Por otra parte, la visión de ChileCompra es ser reconocidos como un sistema de compras públicas confiable y de excelencia, poniendo a las personas en el centro de nuestra gestión.

Productos Estratégicos

Los productos estratégicos de la institución corresponden a los bienes y servicios públicos que la institución es responsable de generar y entregar a las personas usuarias externas y que permiten, a través de su provisión, resolver las necesidades de estas personas y alcanzar los objetivos estratégicos definidos y contribuir a la misión institucional.

En esa línea, los productos estratégicos son 1) Normativa de Compras Públicas; 2) Sistema de Información y Gestión de Compras; 3) Asesorías y Asistencia Usuaria; 4) Monitoreo de Procesos de Compra y 5) Información de Compras Públicas.

Por otra parte, los objetivos estratégicos de la institución son 1) Asegurar un sistema de compras públicas confiable y transparente, fortaleciendo la probidad y el control ciudadano; 2) Generar eficiencia en las compras públicas, para un mejor uso de los recursos; 3) Promover la participación de proveedores y proveedoras en las compras públicas, para un mercado más competitivo y sustentable; 4) Entregar productos y servicios centrados en los usuarios, de manera simple, resolutiva y confiable y; 5) Mejorar nuestra gestión y potencial el talento, para alcanzar la excelencia institucional.

XX. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección de Compras y Contratación Pública
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	La iniciativa se implementó a nivel institucional, con alcance nacional, considerando que ChileCompra es un servicio de carácter centralizado cuya operación se desarrolla desde su sede en la Región Metropolitana, sin presencia física en regiones. No obstante, su diseño metodológico permitió asegurar una participación transversal de las y los funcionarios, independientemente de su modalidad de trabajo o ubicación, incorporando tanto a quienes se desempeñan de manera presencial como en teletrabajo. El proceso contempló levantamiento de percepciones mediante herramientas digitales abiertas a toda la organización, lo que permitió recoger opiniones y experiencias de los distintos equipos en relación con la gestión interna. Esta fase facilitó identificar desafíos comunes y oportunidades de mejora en ámbitos como la coordinación, la comunicación y el bienestar laboral. Posteriormente, se desarrollaron talleres participativos y espacios de trabajo colaborativo con representantes de distintas áreas de manera presencial, los cuales permitieron profundizar los resultados del diagnóstico inicial. Estas instancias promovieron el diálogo entre equipos y la construcción conjunta de propuestas orientadas a mejorar prácticas organizacionales clave. De esta forma, la iniciativa combinó herramientas digitales de alcance institucional con espacios de trabajo colaborativo,

	permitiendo integrar diversas miradas y asegurar una implementación efectiva a nivel organizacional, pese a la ausencia de presencia territorial física.
--	---

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS	
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de esta iniciativa fue fortalecer la gestión y desarrollo de personas en ChileCompra mediante un proceso innovador de fortalecimiento cultural, centrado en mejorar la colaboración entre áreas, la participación funcionaria y la capacidad de la organización para resolver sus desafíos de manera conjunta. Se buscó avanzar hacia una gestión más simple, participativa y alineada con los desafíos institucionales derivados de la modernización del sistema de compras públicas, promoviendo espacios reales de conversación, aprendizaje y construcción de soluciones desde la experiencia de quienes trabajan en la institución. Con ello, la iniciativa apuntó a mejorar la coordinación interna, fortalecer ambientes laborales más saludables y desarrollar prácticas organizacionales más efectivas, que permitieran sostener el desempeño institucional en un contexto de mayor complejidad, en línea con los objetivos estratégicos y los estándares promovidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil.	
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Previo a la implementación de esta iniciativa, durante el año 2024 ChileCompra ya había avanzado en la incorporación de metodologías participativas a través de los Laboratorios de Experiencia Funcionaria, orientados a fortalecer la participación de las y los funcionarios en la construcción y actualización de normativas internas de gestión de personas. Esta experiencia permitió generar espacios de diálogo institucional, recoger diversas perspectivas organizacionales y avanzar en la mejora de instrumentos clave, fortaleciendo la legitimidad y apropiación de las decisiones. Sin embargo, estos espacios también evidenciaron que los principales desafíos de la organización no estaban únicamente en sus normas o procesos formales, sino en cómo las personas trabajan juntas en el día a día. Los resultados de la encuesta interna de Calidad de Vida, Conciliación y Clima Laboral 2024 confirmaron este diagnóstico, mostrando brechas relevantes en dimensiones clave del funcionamiento organizacional. Solo un 40,1% de las personas percibía que la institución tiene un interés real por su bienestar, mientras que un 39,4% evaluaba positivamente la coordinación entre las distintas áreas de trabajo. Asimismo, solo un 51,9% consideraba que existían oportunidades para desarrollar nuevas destrezas y habilidades, evidenciando espacios de mejora para el desarrollo profesional. En materia de equidad, solo un 48,9% percibía que las normas y procedimientos se aplicaban de manera igualitaria, reflejando oportunidades para fortalecer la confianza en	

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

los procesos internos. Por otra parte, si bien el sentido de pertenencia a equipos de trabajo mostraba un resultado positivo más alto, con un 79,5%, este coexistía con desafíos en la articulación entre equipos y áreas.

En conjunto, estos resultados evidenciaban que los desafíos institucionales no se limitaban a la actualización de normativas o instrumentos, sino que estaban asociados a aspectos más profundos de la cultura organizacional, tales como la calidad de la coordinación, las conversaciones internas, la comunicación y las prácticas de colaboración cotidiana.

A este escenario se sumaba un contexto institucional especialmente exigente, marcado por la implementación de la nueva Ley de Compras Públicas (Ley N°21.634), que incrementó la complejidad del trabajo y demandó mayores niveles de coordinación, liderazgo y colaboración entre equipos.

El diagnóstico fue claro: no bastaba con mejorar instrumentos o ajustar procesos formales. Era necesario avanzar hacia una intervención más profunda, orientada a fortalecer las prácticas organizacionales, promoviendo una mejor forma de trabajar juntos, basada en la colaboración, la comunicación efectiva y la responsabilidad compartida.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en la implementación de un modelo innovador de fortalecimiento cultural, que combinó herramientas de escucha organizacional, espacios de co-creación y desarrollo de liderazgos, con un enfoque práctico, aplicado directamente al trabajo cotidiano.

Lo distintivo de esta iniciativa fue que no se centró en capacitaciones tradicionales ni en cambios normativos aislados, sino en generar espacios reales donde las personas pudieran reflexionar sobre su trabajo, compartir experiencias y construir soluciones en conjunto. Este enfoque permitió abordar desafíos organizacionales desde la práctica, integrando la experiencia de las y los funcionarios en la mejora de procesos y en el fortalecimiento de la colaboración.

La iniciativa se estructuró en tres líneas complementarias.

En primer lugar, se implementaron mecanismos sistemáticos de escucha organizacional, a través de pulsos y espacios participativos en temas clave como colaboración, comunicaciones internas, conciliación, gestión del cambio y necesidades de capacitación. Entre estos, destacan el pulso sobre gestión del cambio, el pulso sobre colaboración, el levantamiento de percepción sobre comunicaciones internas, y distintos laboratorios de experiencia funcionaria, como el de factores clave para la prevención de violencia y acoso laboral y sexual (VALS), que permitió diseñar un plan de prevención ajustado a la realidad institucional; el laboratorio de conciliación trabajo-vida personal, que generó insumos para la actualización del protocolo en conjunto con la Asociación de Funcionarios; el laboratorio de levantamiento de necesidades de capacitación para 2026; y espacios

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

participativos para la mejora del reglamento del Servicio de Bienestar. Estos mecanismos permitieron contar con información directa, actualizada y representativa de la experiencia de los equipos.

En segundo lugar, se desarrollaron talleres participativos y espacios de trabajo interequipos, donde personas de distintas áreas abordaron desafíos concretos de la organización. Estos espacios permitieron visibilizar interdependencias, generar mayor empatía entre equipos y construir soluciones aplicables a procesos reales, como Convenio Marco y Mantenciones. Asimismo, facilitaron la apertura de conversaciones institucionales que no siempre ocurren en la dinámica cotidiana, fortaleciendo la comprensión compartida de los desafíos organizacionales.

En tercer lugar, se implementó un trabajo específico con jefaturas intermedias, orientado a fortalecer su rol como articuladores de la organización. Este proceso se desarrolló a través de talleres y acompañamiento, abordando prácticas clave para la colaboración efectiva, tales como responsabilidad y empoderamiento organizacional, escucha activa y manejo de conversaciones difíciles, coordinación y gestión de acuerdos, generación de compromisos sostenibles, reconocimiento efectivo y manejo constructivo de conflictos. Este trabajo permitió instalar una mirada compartida de la colaboración como condición necesaria para el logro de objetivos institucionales, fortaleciendo la capacidad de las jefaturas para coordinar equipos y facilitar el trabajo colectivo.

Como resultado, se generó un aprendizaje significativo: la colaboración efectiva no depende solo de estructuras formales, sino de la capacidad de las personas — especialmente quienes lideran equipos— de abordar los desafíos con apertura, coherencia y responsabilidad compartida. Esto permitió visualizar al grupo de jefaturas intermedias como un equipo en sí mismo, clave para el funcionamiento de la organización.

En conjunto, estas acciones permitieron instalar una nueva forma de abordar los desafíos organizacionales, más abierta al diálogo, al aprendizaje colectivo y a la colaboración, fortaleciendo la capacidad institucional de ChileCompra para enfrentar contextos de cambio y mayor complejidad de manera coordinada.

¿Qué se logró?

La implementación de esta iniciativa generó resultados concretos, medibles y verificables, evidenciando una mejora sustantiva en la gestión de personas, tanto en la experiencia de los funcionarios como en indicadores organizacionales clave.

En primer lugar, se observaron mejoras en dimensiones críticas del clima organizacional. La percepción de bienestar aumentó de 40,1% a 44,0%, la coordinación entre áreas de 39,4% a 44,0%, las oportunidades de desarrollo de 51,9% a 54,0% y la percepción de equidad de 48,9% a 54,0%. Asimismo, el sentido de pertenencia a los equipos de trabajo aumentó de 79,5% a 84,0%, evidenciando un fortalecimiento de la cohesión organizacional. Estos resultados reflejan avances en aspectos clave de la cultura

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

organizacional, particularmente en la forma en que las personas se coordinan, colaboran y perciben su entorno laboral.

En segundo lugar, se fortaleció significativamente la participación funcionaria. Más de 300 respuestas fueron recogidas en instrumentos de levantamiento y cerca de 90 personas participaron activamente en talleres interequipos (más del 60% de la institución), lo que permitió incorporar de manera directa la experiencia de las y los funcionarios en la mejora de procesos institucionales y en la construcción de soluciones organizacionales.

En tercer lugar, se generaron productos concretos derivados de estos espacios, entre los que destacan el Plan de Prevención de Violencia y Acoso Laboral y Sexual, la actualización del Protocolo de Conciliación, mejoras al Reglamento del Servicio de Bienestar y la construcción participativa del Plan de Capacitación 2026. Asimismo, se avanzó en la mejora de procesos internos clave, como el proceso de Mantenciones, reflejando el impacto directo de la participación en la gestión institucional.

A nivel organizacional, también se evidencian cambios cualitativos relevantes. El trabajo con jefaturas intermedias permitió desarrollar habilidades para la colaboración efectiva, generando conversaciones más abiertas y una mayor capacidad para abordar problemáticas complejas. Esto ha fortalecido la coordinación entre equipos y ha permitido avanzar hacia una mirada más integrada del trabajo, consolidando al grupo de jefaturas como un actor clave en la articulación organizacional.

Finalmente, estos avances se reflejan en mejoras significativas en indicadores de gestión. La rotación voluntaria disminuyó en un 64% respecto de 2024. El ausentismo por enfermedad común se redujo en aproximadamente un 30%, mientras que el ausentismo por enfermedades profesionales disminuyó en un 71%. Asimismo, las horas extraordinarias se redujeron en un 16% en total y en un 44% en horas al 50%, evidenciando una mejor coordinación del trabajo y una mayor preocupación por generar condiciones que favorezcan el equilibrio entre vida laboral y personal.

En conjunto, estos resultados muestran que la iniciativa no solo mejoró percepciones, sino que logró impactar de manera concreta el funcionamiento organizacional, fortaleciendo la colaboración, optimizando el uso de los recursos y mejorando el bienestar de las personas, elementos clave para sostener el desempeño institucional en contextos de alta exigencia.

Nombre contacto en el Servicio

jennifer.orellana@chilecompra.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

135

Ministerio

Ministerio de Hacienda

Año creación

2003

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
La misión de ChileCompra es liderar un sistema de compras públicas eficiente, con altos estándares de probidad y transparencia, promoviendo la participación y sustentabilidad, para el buen uso de los recursos en beneficio de las personas, bajo un sistema de compras públicas que se rige por los principios de igualdad de trato, no discriminación y enfoque de género, de libre acceso, de competencia, de valor por dinero, de probidad, y de publicidad y transparencia de los procedimientos de compra. Por otra parte, la visión de ChileCompra es ser reconocidos como un sistema de compras públicas confiable y de excelencia, poniendo a las personas en el centro de nuestra gestión.	
Productos Estratégicos	
Los productos estratégicos de la institución corresponden a los bienes y servicios públicos que la institución es responsable de generar y entregar a las personas usuarias externas y que permiten, a través de su provisión, resolver las necesidades de estas personas y alcanzar los objetivos estratégicos definidos y contribuir a la misión institucional. En esa línea, los productos estratégicos son 1) Normativa de Compras Públicas; 2) Sistema de Información y Gestión de Compras; 3) Asesorías y Asistencia Usuaria; 4) Monitoreo de Procesos de Compra y 5) Información de Compras Públicas. Por otra parte, los objetivos estratégicos de la institución son 1) Asegurar un sistema de compras públicas confiable y transparente, fortaleciendo la probidad y el control ciudadano; 2) Generar eficiencia en las compras públicas, para un mejor uso de los recursos; 3) Promover la participación de proveedores y proveedoras en las compras públicas, para un mercado más competitivo y sustentable; 4) Entregar productos y servicios centrados en los usuarios, de manera simple, resolutiva y confiable y; 5) Mejorar nuestra gestión y potencial el talento, para alcanzar la excelencia institucional.	

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	¡Error! Marcador no definido.

XXI. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos⁶: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

⁶ Ver su descripción en Anexo.

XXII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES				
Nombre Servicio		Dirección de Educación Pública		
Nombre	Iniciativa	Eficiencia	y	PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación La iniciativa se enmarca en el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que aportan valor a los procesos institucionales, mediante la creación de una plataforma digital de propiedad estatal que automatiza, estandariza y centraliza la gestión de personas y el pago de remuneraciones en los Servicios Locales de Educación Pública. En este contexto, PÜRON no solo constituye una solución tecnológica, sino también una transformación del modelo operativo del proceso remuneracional, al sustituir una lógica fragmentada —basada en múltiples sistemas, criterios heterogéneos y alta dependencia de procesos manuales— por un modelo integrado, con reglas de negocio comunes, mayor trazabilidad y control institucional. La iniciativa se sustenta en un proceso previo de levantamiento y análisis de procesos de gestión de personas y pago de remuneraciones en los SLEP, a partir del cual se identificaron nudos críticos, brechas operativas y oportunidades de estandarización. Como resultado de este trabajo, se desarrollaron definiciones funcionales y un marco común de cálculo que sirvió de base para la construcción del sistema, así como para la elaboración de un manual de remuneraciones para el personal de los establecimientos educacionales. Asimismo, la iniciativa permite mejorar la calidad, oportunidad y consistencia del proceso de pago de remuneraciones, reduciendo reprocesos manuales y riesgos de error, lo que impacta directamente en un servicio crítico para docentes y asistentes de la educación.
Productividad				
Ámbito	Iniciativa	Eficiencia	y	
Productividad				

	En términos de cobertura, la iniciativa posee un alcance nacional en su diseño y gobernanza, y durante el año 2025 fue implementada mediante pilotaje en Servicios Locales de Educación Pública en régimen. Actualmente, el sistema se encuentra en fase de marcha blanca en algunos territorios, operando de manera paralela con sistemas preexistentes, lo que ha permitido validar su funcionamiento en condiciones reales y ajustar progresivamente su implementación previo a su escalamiento a nivel nacional.
--	---

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Implementar durante 2025 un sistema tecnológico estandarizado, interoperable y de propiedad estatal que centralice y automatice la gestión de personas y el pago de remuneraciones del personal docente y asistente de la educación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), con el fin de reducir la fragmentación operativa, disminuir errores y reprocesos, mejorar la trazabilidad del ciclo remuneracional, generar eficiencias fiscales y fortalecer la gobernanza del Sistema de Educación Pública.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
La implementación del Sistema de Educación Pública ha implicado el traspaso progresivo de la administración educacional desde los municipios a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), proceso que ha evidenciado una alta fragmentación en los sistemas, procesos y capacidades institucionales. El punto de partida del sistema estuvo marcado por una heterogeneidad estructural, caracterizada por el uso de múltiples plataformas tecnológicas, procedimientos no estandarizados, débil interoperabilidad, brechas en capacidades TI y ausencia de una gobernanza común de datos y procesos. Esta fragmentación dificultaba la consolidación de información, aumentaba los riesgos operacionales y hacía inviable la escalabilidad del sistema en el tiempo. En el ámbito específico de la gestión de personas y remuneraciones, los SLEP operaban con soluciones diversas —tanto desarrollos propios como servicios externalizados—, generando diferencias en criterios de cálculo, niveles de trazabilidad y capacidades de control, lo que se traducía en reprocesos, reliquidaciones y mayores costos operativos. Este escenario resulta especialmente crítico considerando la expansión proyectada del sistema, que al año 2030 duplicará su escala actual.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

¿En qué consistió la iniciativa?

En respuesta a este problema estructural, durante 2025 la Dirección de Educación Pública impulsó el desarrollo de PÜRON, como parte de una estrategia institucional orientada a la construcción de un ecosistema tecnológico común para el Sistema de Educación Pública.

PÜRON corresponde a una plataforma digital de propiedad estatal, diseñada para estandarizar y automatizar la gestión de personas y el pago de remuneraciones de docentes y asistentes de la educación, constituyéndose como una solución estructural que reemplaza la lógica fragmentada heredada por un modelo integrado, escalable y con gobernanza central.

La iniciativa se enmarca en una estrategia más amplia de modernización y transformación digital, que busca consolidar infraestructura tecnológica común, fortalecer la gobernanza de datos, asegurar interoperabilidad con sistemas del Estado y reducir riesgos asociados a soluciones dispersas.

El sistema incorpora funcionalidades críticas para la operación remuneracional, incluyendo gestión de antecedentes personales y contractuales, cálculo automático conforme a normativa vigente, parametrización de haberes y descuentos, gestión de licencias médicas, generación de liquidaciones, reportabilidad, trazabilidad y autoservicio para usuarios.

Durante 2025, la iniciativa contempló fases de diseño, desarrollo, validación funcional y pilotaje en SLEP en régimen, permitiendo contar con una plataforma operativa, con motor remuneracional estable y condiciones habilitantes para su despliegue progresivo a nivel nacional.

¿Qué se logró?

Durante el año 2025, la implementación de PÜRON permitió avanzar desde un modelo fragmentado de gestión de remuneraciones hacia la consolidación de una solución tecnológica institucional común, generando impactos significativos en la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y la calidad del servicio entregado.

Estos resultados se enmarcan en una fase de implementación progresiva, actualmente en etapa de marcha blanca y validación en entornos reales.

En el ámbito de tecnología y digitalización, se logró el desarrollo e implementación de una plataforma de propiedad estatal, con un motor remuneracional funcional, validado y operativo, que permite automatizar el cálculo de remuneraciones conforme a normativa vigente, así como la parametrización de haberes y descuentos, la generación de liquidaciones y la trazabilidad completa del proceso. Asimismo, se establecieron las condiciones técnicas necesarias para su interoperabilidad y escalabilidad a nivel nacional.

Desde la perspectiva de la gestión institucional, la iniciativa permitió reemplazar una lógica de operación basada en sistemas heterogéneos y procedimientos no estandarizados por un modelo integrado de gestión, con reglas de negocio comunes y mayor control

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

institucional, reduciendo la dispersión de criterios entre los Servicios Locales de Educación Pública y disminuyendo la ocurrencia de reprocesos manuales y riesgos de error.

En términos de resultados concretos, se implementó y puso en operación la plataforma durante 2025, se desarrolló un proceso de pilotaje en Servicios Locales de Educación Pública en régimen que permitió su validación en contextos reales, y se avanzó en la estandarización de criterios de cálculo y parametrización a nivel institucional. Adicionalmente, la iniciativa permitió generar economías de escala, con una proyección de ahorro aproximado de \$70 millones anuales por SLEP, asociada a la disminución de costos en licencias y servicios externos.

Asimismo, el sistema habilita la generación de información estructurada y oportuna para la toma de decisiones y el control institucional, facilitando procesos como la centralización de información, la generación de reportes para organismos como DIPRES, MINEDUC e INE, y el apoyo a la gestión financiera de los SLEP.

Actualmente, el sistema se encuentra en fase de marcha blanca en algunos Servicios Locales de Educación Pública, operando de manera paralela con sistemas preexistentes, lo que ha permitido validar su funcionamiento en condiciones reales y ajustar progresivamente su implementación hacia su despliegue a nivel nacional.

Nombre contacto en el Servicio

constanza.galvez@dep.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

162

Ministerio

Ministerio de Educación

Año creación

2017

Nivel de dependencia en la estructura del Estado

Centralizado

Presencia regional

No

Misión Institucional

Implementar, conducir y coordinar el Sistema Nacional de Educación Pública; a través de la Estrategia Nacional de Educación Pública y la creación, acompañamiento, desarrollo de capacidades y supervisión de los Servicios Locales de Educación Pública; para alcanzar una educación pública de calidad transversalizada con el enfoque de género, en todos los territorios de acuerdo con los principios del sistema, con el fin de alcanzar el desarrollo integral de las y los párvulos y estudiantes, sus comunidades educativas y el conjunto del país.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**Productos Estratégicos**

Los principales productos estratégicos de la Dirección de Educación Pública corresponden a:

- Asistencias técnicas especializadas a los Servicios Locales de Educación Pública.
- Orientaciones para la coordinación, gestión, trabajo en red e intercambio entre SLEP.
- Convenios de transferencia de recursos con sostenedores municipales y SLEP.
- Servicios Locales de Educación Pública en funcionamiento.
- Comités Directivos Locales constituidos

XXIII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección de Educación Pública
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	La iniciativa presenta un alcance nacional en su diseño, gobernanza y arquitectura tecnológica, siendo liderada por la Dirección de Educación Pública. Su implementación se desarrolla a nivel territorial en los Servicios Locales de Educación Pública, permitiendo el uso efectivo de la plataforma en distintos contextos y asegurando su escalabilidad, comparabilidad entre territorios y sostenibilidad en el tiempo.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Diseñar, pilotear e implementar un sistema institucional de inteligencia de datos que integre información estratégica del Sistema de Educación Pública, fortaleciendo la calidad, oportunidad y coherencia de la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones basadas en evidencia a nivel nacional y territorial en los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Previo a la implementación de la iniciativa, la inducción institucional se realizaba de manera presencial o mediante instancias no sistematizadas, lo que generaba brechas en el acceso a la información, diferencias en la calidad de los contenidos entregados y una alta dependencia de la disponibilidad de equipos internos. Asimismo, se identificaron dificultades en la incorporación de nuevos funcionarios y funcionarias, asociadas a la sobrecarga inicial de información, tiempos de adaptación prolongados y falta de acceso oportuno a contenidos institucionales clave. Desde una perspectiva de inclusión, no existían mecanismos estandarizados que garantizaran accesibilidad universal a los contenidos de inducción, lo que limitaba la participación equitativa de todas las personas. Este escenario evidenció la necesidad de implementar una solución digital, estandarizada y accesible, que permitiera mejorar la experiencia de ingreso, optimizar recursos institucionales y asegurar igualdad de acceso a la información.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿En qué consistió la iniciativa?
La Plataforma IDEA es un sistema institucional de gestión basado en datos, desarrollado por la Dirección de Educación Pública en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que permite integrar, procesar y visualizar información estratégica del Sistema de Educación Pública. La plataforma incorpora múltiples fuentes de datos, metodologías estandarizadas de construcción de indicadores y tableros interactivos diseñados para distintos perfiles de usuario, facilitando el análisis de información clave para la planificación y gestión. La iniciativa se desarrolló bajo un enfoque colaborativo, incorporando a los SLEP, quienes son los principales usuarios del sistema junto con los funcionarios/as de la DEP, en las etapas de diagnóstico, diseño, testeo y validación, permitiendo ajustar la herramienta a las necesidades reales del sistema. Asimismo, incluyó un componente de instalación de capacidades, mediante jornadas de formación, testeo de usabilidad y espacios de retroalimentación, promoviendo el uso efectivo de la información promoviendo el uso efectivo para la toma de decisiones en distintas instancias como la elaboración de los Plan Estratégico Local (PEL) y para el monitoreo de la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP). Asimismo, la plataforma ha continuado su proceso de mejora y escalamiento, incorporando nuevos módulos, ajustes metodológicos y el desarrollo progresivo de herramientas basadas en inteligencia artificial, fortaleciendo su capacidad analítica y su aporte a la toma de decisiones.
¿Qué se logró?
Durante 2025, la implementación de la Plataforma IDEA permitió avanzar desde un modelo fragmentado de gestión de información hacia un sistema institucional integrado de inteligencia de datos, fortaleciendo la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones en el Sistema de Educación Pública. Se logró la implementación de la plataforma en el entorno institucional de la Dirección de Educación Pública, con acceso habilitado mediante autenticación segura y una arquitectura tecnológica escalable. En términos de uso, la plataforma fue aplicada en procesos estratégicos de diagnóstico en las distintas etapas de funcionamiento de los SLEP, tales como los estándares definidos para un correcto traspaso del Servicio Educativo, a los diagnósticos asociados a la elaboración de los 11 Planes estratégicos de los SLEP desarrollados en el 2025, en el monitoreo mensual de la matrícula y asistencia de los establecimientos educacionales y jardines infantiles y en el monitoreo anual de distintos indicadores de la Estrategia Nacional de la Educación Pública. En concreto, en los distintos niveles del Sistema de Educación Pública pudieron realizar distintos análisis de variables críticas como dotación docente, ocupación de la oferta y matrícula, resultados de aprendizaje y de desarrollo socioemocional, desvinculación y trayectoria educativa, desarrollo profesional docente,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

acceso a educación superior y pertinencia de la oferta técnico profesional.

En cuanto a adopción institucional, participaron 241 funcionarios y funcionarias pertenecientes a 37 SLEP en instancias de testeo, capacitación y uso de la plataforma, alcanzando más de 770 usuarios activos, de un universo de 2.000 funcionarios/as de los SLEP.

Adicionalmente, se desarrolló un proceso de test de usabilidad que permitió evaluar 25 tareas en distintos perfiles funcionales, facilitando mejoras en la plataforma previo a su despliegue ampliado.

En septiembre del año 2025, para el lanzamiento del sistema se realizó un seminario en el marco de la conferencia de Directores Ejecutivos de los Servicios Locales de Educación Pública.

Además, se ha utilizado la plataforma en el marco de la asistencia técnica que presta la DEP a los SLEP en distintas temáticas tales como la Red de Nacional de unidades de monitoreo, en la Red de Convivencia Educativa y en asistencia técnica para la elaboración de Planes estratégicos Locales (PEL) y Planes Anuales Locales (PAL).

El sistema he tenido 42.454 eventos, es decir, interacción del usuario con la plataforma durante el último trimestre del año 2025.

Estos resultados evidencian la implementación de una herramienta tecnológica y la instalación progresiva de capacidades para la gestión basada en evidencia, contribuyendo a mejorar la calidad y oportunidad de la toma de decisiones en el Sistema de Educación Pública.

Además, se cuenta con evidencia de uso real de la plataforma a través de herramientas de analítica digital, que registran interacción de usuarios, sesiones y eventos dentro del sistema, lo que permite validar su adopción efectiva en el periodo de implementación.

Adicionalmente, durante el periodo se avanzó en el fortalecimiento funcional de la plataforma mediante la incorporación de nuevos módulos de análisis, mejoras en la experiencia usuaria y el desarrollo de herramientas de apoyo basadas en inteligencia artificial. Estas mejoras permitieron optimizar la navegación, facilitar la interpretación de datos y fortalecer el uso estratégico de la información en distintos niveles del sistema.

Nombre contacto en el Servicio

constanza.galvez@dep.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución	162
Ministerio	Ministerio de Educación
Año creación	2017
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Presencia regional	No
Misión Institucional Implementar, conducir y coordinar el Sistema Nacional de Educación Pública; a través de la Estrategia Nacional de Educación Pública y la creación, acompañamiento, desarrollo de capacidades y supervisión de los Servicios Locales de Educación Pública; para alcanzar una educación pública de calidad transversalizada con el enfoque de género, en todos los territorios de acuerdo con los principios del sistema, con el fin de alcanzar el desarrollo integral de las y los párvulos y estudiantes, sus comunidades educativas y el conjunto del país.	
Productos Estratégicos Los principales productos estratégicos de la Dirección de Educación Pública corresponden a: - Asistencias técnicas especializadas a los Servicios Locales de Educación Pública. - Orientaciones para la coordinación, gestión, trabajo en red e intercambio entre SLEP. - Convenios de transferencia de recursos con sostenedores municipales y SLEP. - Servicios Locales de Educación Pública en funcionamiento. - Comités Directivos Locales constituidos	

XXIV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección de Educación Pública
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	La iniciativa se implementó a nivel nacional, abarcando a la totalidad de funcionarios y funcionarias de la Dirección de Educación Pública, independiente de su ubicación territorial, permitiendo su acceso en modalidad remota o presencial y asegurando su utilización transversal en todo el servicio.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Implementar un sistema digital de inducción institucional que permita estandarizar, optimizar y facilitar el acceso a contenidos clave para el adecuado desempeño funcionario, asegurando igualdad de oportunidades en el acceso a la información, fortaleciendo la experiencia de ingreso y promoviendo una cultura organizacional basada en el buen trato, la inclusión y la eficiencia. El sistema se desarrollará en conformidad con la normativa y lineamientos del Servicio Civil en materia de procesos de inducción, así como con lo establecido en la Ley de creación del Servicio Civil y el marco de gestión y desarrollo de personas. Asimismo, contempla la generación de reportabilidad anual del proceso de inducción institucional, junto con el seguimiento y reporte de las actividades de capacitación asociadas al programa de inducción, contribuyendo al cumplimiento de los estándares y exigencias del Subsistema de Gestión y Desarrollo de Personas.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Previo a la implementación de la iniciativa, la inducción institucional se realizaba de manera presencial o mediante instancias no sistematizadas, lo que generaba brechas en el acceso a la información, diferencias en la calidad de los contenidos entregados y una alta dependencia de la disponibilidad de equipos internos. Asimismo, se identificaron dificultades en la incorporación de nuevos funcionarios y funcionarias, asociadas a la sobrecarga inicial de información, tiempos de adaptación prolongados y falta de acceso oportuno a contenidos institucionales clave. Desde una perspectiva de inclusión, no existían mecanismos estandarizados que garantizaran accesibilidad universal a los contenidos de inducción, lo que limitaba la participación equitativa de todas las personas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
Este escenario evidenció la necesidad de implementar una solución digital, estandarizada y accesible, que permitiera mejorar la experiencia de ingreso, optimizar recursos institucionales y asegurar igualdad de acceso a la información.
¿En qué consistió la iniciativa?
La iniciativa consistió en el diseño e implementación de un sistema digital de inducción y reinducción institucional mediante la plataforma Moodle, que permite entregar contenidos estructurados, accesibles y estandarizados a los funcionarios y funcionarias de la Dirección de Educación Pública. El sistema contempla módulos formativos asincrónicos que abordan temáticas institucionales clave, incluyendo normativa, cultura organizacional, funciones del servicio y lineamientos de calidad de servicio y experiencia usuaria. Asimismo, incorpora criterios de accesibilidad universal, tales como subtítulos, formatos visuales adaptados y compatibilidad con herramientas de apoyo, facilitando el acceso autónomo a los contenidos. La plataforma permite además optimizar la gestión interna, reduciendo la carga operativa de los equipos responsables y asegurando trazabilidad en el proceso de inducción.
¿Qué se logró?
La implementación del sistema digital de inducción permitió estandarizar el proceso de inducción institucional, asegurando un acceso homogéneo y oportuno a la información para todos los funcionarios y funcionarias, promoviendo la igualdad de oportunidades independientemente de su nivel jerárquico o ubicación territorial. Asimismo, contribuyó a mejorar la experiencia de ingreso, reduciendo la incertidumbre y facilitando la adaptación al entorno organizacional. El formato digital facilita un acceso equitativo e inclusivo a los contenidos institucionales, constituyéndose como una medida concreta de accesibilidad universal. En este sentido, la incorporación de herramientas de apoyo, tales como lectores de pantalla, opciones de alto contraste y subtítulos, permite que personas con discapacidad puedan acceder de manera autónoma a la información, fortaleciendo una cultura organizacional basada en la inclusión, el respeto y la no discriminación. Adicionalmente, la iniciativa contribuye a optimizar el uso de recursos internos, disminuyendo la carga operativa asociada a procesos presenciales y facilitando la gestión del proceso de inducción por parte de los equipos institucionales. Asimismo, promueve el aprendizaje autónomo, lo que impacta positivamente en el bienestar laboral y en la disminución de factores de riesgo psicosocial asociados a la sobrecarga inicial. El sistema se encuentra actualmente en operación, con funcionarios y funcionarias participando activamente en los módulos de inducción, lo que permite evidenciar su uso efectivo y su consolidación como herramienta institucional. En este contexto, la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS	
plataforma permite contar con registros de participación y seguimiento del proceso de inducción, facilitando la trazabilidad del avance de los funcionarios y funcionarias en los módulos formativos. De este modo, el sistema no solo fortalece la cultura organizacional mediante la incorporación de contenidos vinculados al buen trato, la calidad de servicio y los valores institucionales, sino que también se alinea con las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, promoviendo la instalación de un marco común basado en la inclusión, la igualdad de trato y el respeto. Estos resultados son verificables a través de registros de uso de la plataforma, materiales formativos desarrollados, evidencia de su implementación y acceso directo al sistema institucional.	
Nombre contacto en el Servicio	constanza.galvez@dep.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	162
Ministerio	Ministerio de Educación
Año creación	2017
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Centralizado
Presencia regional	No
Misión Institucional	
Implementar, conducir y coordinar el Sistema Nacional de Educación Pública; a través de la Estrategia Nacional de Educación Pública y la creación, acompañamiento, desarrollo de capacidades y supervisión de los Servicios Locales de Educación Pública; para alcanzar una educación pública de calidad transversalizada con el enfoque de género, en todos los territorios de acuerdo con los principios del sistema, con el fin de alcanzar el desarrollo integral de las y los párvulos y estudiantes, sus comunidades educativas y el conjunto del país.	
Productos Estratégicos	
Los principales productos estratégicos de la Dirección de Educación Pública corresponden a: Asistencias técnicas especializadas a los Servicios Locales de Educación Pública.	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Orientaciones para la coordinación, gestión, trabajo en red e intercambio entre SLEP.
Convenios de transferencia de recursos con sostenedores municipales y SLEP.
Servicios Locales de Educación Pública en funcionamiento.
Comités Directivos Locales constituidos

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026

Fichas Iniciativas de Excelencia

Contenido

<u>I. PRESENTACIÓN</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>ANEXO</u>	¡Error! Marcador no definido.

XXV. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2026. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. Para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Respecto de Gestión de Personas, evaluar si ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2026, consideró el análisis de los siguientes aspectos⁷: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

⁷ Ver su descripción en Anexo.

XXVI. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- “Evaluación Diagnóstica de Inglés en 5° y 6° Básico, evaluación gratuita para impulsar el dominio del inglés en Chile”
- CET: Un modelo carga inteligente
- Datos contra la corrupción: monitoreo inteligente del sistema de Compras Públicas
- Excelencia Regulatoria: Modernización del Sistema de Autorizaciones Nucleares y Radiológicas
- Nuevo Modelo de Gestión Territorial: Decisión Regional, Procesos Eficientes y Data Estratégica
- PÜRON – Sistema de Gestión de Personas y Pago de Remuneraciones de Docentes y Asistentes de la Educación
- Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES				
Nombre Servicio		Servicio Nacional del Consumidor		
Nombre	Iniciativa	Eficiencia	y	Productividad
Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real				
Ámbito		Iniciativa	Eficiencia	y Productividad
		La iniciativa tiene un ámbito de aplicación de carácter nacional, procesando ininterrumpidamente el universo de reclamos ingresados al Sernac en todas las regiones del país. Sin embargo, su diseño técnico permite una descentralización de datos con un profundo enfoque territorial: el motor de IA categoriza diariamente hallazgos precisos que son utilizados por las Direcciones Regionales para abordar afectaciones locales. Este despliegue regional se articula estratégicamente a través de la Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica (UPCE), la cual actúa como el nodo central que canaliza los casos detectados. Esta estructura permite velar por el alcance adecuado de cada problema ya sea local o nacional, evitando la duplicidad de acciones entre unidades y garantizando una respuesta institucional coherente y unificada. Durante 2025, demostramos la eficacia descentralizada del sistema bajo la supervisión de la UPCE, habilitando gestiones institucionales inmediatas frente a crisis de alcance nacional (como los cobros excesivos en cuentas eléctricas de CGE y Enel) y problemáticas locales críticas (como fallas de alcantarillado en Lo Espejo o la rotura masiva de medidores en La Araucanía). Gracias a esta coordinación estratégica centralizada, las Direcciones Regionales pueden desplegar acciones administrativas, fiscalizadoras y preventivas con inteligencia de datos en tiempo real, asegurando que cada intervención sea oportuna, territorialmente pertinente y alineada con la estrategia global		

	del Servicio.
--	---------------

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? En Sernac gestionamos entre 1.700 y 1.800 reclamos diarios de personas consumidoras por problemas de consumo con empresas, gestión que se enmarca bajo un modelo de atención individual o casos “aislados”. Sin embargo, estos casos y experiencias particulares, representan un insumo de alto valor a la hora de detectar anomalías sistémicas en el mercado, como por ejemplo un cobro indebido de un banco a miles de personas o una falla de seguridad de un producto que masivamente se vende en el retail, los que gestionamos a través de nuestro “Modelo de Gestión de Casos de Consumo” para desplegar las facultades más potentes y de alto impacto, tales como acciones de fiscalización, procedimientos extrajudiciales o juicios de interés general y colectivos. Por eso nos propusimos el objetivo de automatizar la detección de anomalías sistémicas, transformando el volumen masivo de datos de los reclamos de las personas, en una herramienta de vigilancia preventiva, no sólo para identificar patrones de abuso, sino que para hacernos cargo del desfase temporal entre la ocurrencia de una infracción masiva y nuestra respuesta institucional, desafío que gestionamos a través del Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real. Esta iniciativa liderada por la Unidad de Inteligencia de Mercados (UIM) involucró el desarrollo de reportes diarios de lectura de reclamos mediante Inteligencia Artificial, apoyando directamente la coordinación estratégica que realiza la Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica (UPCE) para gestionar casos de consumo. El objetivo principal era automatizar la detección temprana de tendencias de riesgo y comportamientos anómalos a través del análisis diario y en tiempo real de los reclamos, integrando minería de datos y modelamiento estadístico. Al nutrir el Modelo de Gestión de Casos con este flujo automatizado, en Sernac eliminamos el antiguo desfase temporal en la detección de conflictos, permitiendo una intervención preventiva que evita pérdidas económicas masivas a consumidores en sectores dinámicos como el financiero y el comercio electrónico. En términos operativos, la iniciativa brinda evidencia granular, oportuna y procesable, para que los equipos de la institución, a través de la UPCE, canalicen ágilmente los hallazgos hacia acciones concretas, acelerando la toma de decisiones para iniciar investigaciones, fiscalizaciones o acciones colectivas. El propósito fundamental radica en una premisa de servicio simple pero vital: mientras antes detectamos un problema, más rápido podemos articular una solución para la ciudadanía. En definitiva, esta integración tecnológica busca mitigar la exposición de las personas a prácticas comerciales abusivas emergentes, optimizar los recursos institucionales y garantizar una protección ciudadana inmediata y mucho más eficaz.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

El problema central que enfrentábamos era la existencia de una brecha temporal crítica entre la emergencia de un conflicto de consumo masivo y nuestra detección efectiva, lo que postergaba innecesariamente la activación de las facultades protectoras del Servicio. Por esta razón, antes de la implementación de la iniciativa estratégica "Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real", las personas consumidoras se enfrentaban a un escenario de vulnerabilidad creciente. En este contexto, la evolución acelerada de los mercados digitales y la sofisticación de las prácticas comerciales abusivas generaron un entorno donde el daño económico se propagaba a una velocidad que superaba nuestra capacidad de respuesta institucional.

Históricamente, el Sernac operó con el modelo "Alertas Ampliadas", un proceso manual de periodicidad mensual que limitaba la agilidad institucional. Operativamente, dependía de cierres mensuales y transferencias de datos entre nuestros departamentos, exigiendo una carga de trabajo ineficiente en la era del Big Data: los equipos dedicaban jornadas completas a construir bases de datos manuales y aplicar macros en Excel para revisar reclamos caso a caso.

Si bien dicho modelo representó un avance inicial al sistematizar el análisis con un período móvil de 13 meses, su estructura presentaba limitaciones operativas severas que configuraban un diagnóstico de fragilidad institucional frente a crisis sistémicas:

1. Detección tardía y dependencia crítica de fuentes externas: La dependencia de cierres mensuales generaba una latencia donde el Servicio solía enterarse de crisis por la prensa o redes sociales, sin embargo, al realizar análisis retrospectivos se comprobaba que la información ya residía en nuestras bases de datos desde hacía semanas, pero permanecía "invisible" sin herramientas de procesamiento en tiempo real.
2. Invisibilidad de crisis sin "peaks" de reclamos: El análisis tradicional se centraba en la identificación de aumentos explosivos o "peaks" en la cantidad de reclamos. Sin embargo, este enfoque era insuficiente para detectar anomalías que, sin presentar un volumen masivo inmediato, contenían patrones críticos de abuso o fallas graves, ya que la esencia del reclamo es el relato de la persona consumidora donde da cuenta del problema que le aqueja. Al no contar con una lectura automatizada y semántica del contenido de los reclamos, estos problemas pasaban desapercibidos para el análisis estadístico general. Eran "señales débiles" con gran potencial de daño que el modelo de atención individual recibía, pero que el modelo de gestión colectiva no lograba integrar a tiempo.
3. Incapacidad de anticipación y falta de granularidad: La carencia de herramientas automatizadas nos impedía identificar de forma inmediata crisis que luego escalaban, como por ejemplo, cancelaciones unilaterales masivas de servicios —que han llegado a registrar alzas del 350% en la tasa de reclamos—, quiebres logísticos críticos en cadenas de suministro o fallas de seguridad recurrentes en productos de retail. La falta de detalle profundo impedía aislar patrones de comportamiento en empresas específicas de sectores dinámicos como el e-commerce y los servicios financieros.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

En consecuencia, el costo social de este modelo analógico era directo y cuantificable: Miles de personas quedaban expuestas a malas prácticas y perjuicios patrimoniales durante semanas antes de cualquier intervención institucional.

La línea de base revelaba una realidad preocupante: el esfuerzo manual solo lograba identificar 11 alertas anuales mediante el trabajo conjunto de la UIM y la UPCE, referenciando valores 2023. Este volumen resultaba marginal y anacrónico frente a la masividad de las vulneraciones actuales, haciendo imperativo el tránsito hacia un modelo predictivo basado en Inteligencia Artificial para garantizar una protección ciudadana oportuna, eficiente y verdaderamente proactiva.

¿En qué consistió la iniciativa?

El "Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real" constituye una innovación tecnológica diseñada para transformar nuestra capacidad de vigilancia sobre los mercados. Esta iniciativa automatiza íntegramente el monitoreo de riesgos de consumo, permitiendo la transición desde un paradigma reactivo y manual, a una vigilancia proactiva y sustentada en evidencia masiva.

Iniciado como un proyecto piloto durante el año 2024, y posteriormente consolidado y perfeccionado durante el ejercicio 2025, el sistema logró automatizar la forma estructural de los procesos hacia tareas de alta complejidad y decisión estratégica. Para ello, integra una arquitectura sofisticada que utiliza la API de Inteligencia Artificial de Google Gemini en conjunto con algoritmos avanzados desarrollados en Python, diseñados específicamente para modelar, evaluar y predecir el comportamiento normal y anómalo de los proveedores.

La arquitectura del sistema opera bajo una estrategia estadística dual y multidimensional, que garantiza una cobertura de las distorsiones del mercado:

1. Modelo de detección de anomalías en Tiempo Real (Reportes Diarios): Utilizando un modelo de percentiles y desviaciones estándar, el sistema analiza cada mañana el flujo de reclamos ingresados en las últimas 24 horas. Esta evaluación no es genérica, sino que compara el comportamiento actual de cada empresa contra su propio historial estadístico personalizado en ventanas móviles de 7, 30, 90, 180 y 365 días. El algoritmo clasifica autónomamente las desviaciones detectadas en cuatro niveles de severidad: Crítica, Alta, Media y Baja. Por ejemplo, el sistema gatilla alertas de nivel "Crítico" cuando las anomalías detectadas superan en más de un 100% el comportamiento esperado para un proveedor específico.

2. Sistema de análisis estructural y cualitativo (Boletines BEAR): Además del reporte anterior, otra de las características del proyecto es la integración de un motor de Inteligencia Artificial Generativa, tecnología que supera la limitación de los datos puramente numéricos al ser capaz de "leer", procesar y sintetizar el lenguaje natural contenido en los miles de textos de los reclamos. Este proceso derivó en la creación del Boletín Especial de Alertas de Reclamos (BEAR), el cual se consagra como el primer

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

reporte institucional del Sernac generado íntegramente mediante IA. El BEAR no solo identifica que "hay más reclamos", sino que explica con precisión el "por qué" detrás de las cifras, extrayendo patrones granulares como cobros indebidos en servicios básicos, publicidad engañosa en eventos de comercio electrónico, fallas masivas de medidores o retrasos críticos en logística de retail.

En términos de coordinación institucional, el sistema actúa como el motor de inteligencia que nutre a la Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica (UPCE), equipo encargado de coordinar estratégicamente el proceso de gestión de casos de consumo, garantizando que la detección del problema tenga una gestión adecuada y oportuna, canalizando estos hallazgos a los equipos técnicos para definir acciones de defensa de las y los consumidores. De esta forma desplegamos nuestras facultades, tales como el inicio de investigaciones de mercado, fiscalizaciones o el ejercicio de acciones colectivas.

Al integrar minería de datos, modelamiento estadístico y procesamiento de lenguaje natural, en Sernac contamos hoy con un sensor de alerta temprana que detecta crisis y contingencias en sectores dinámicos como el financiero y el e-commerce, lo que posiciona a nuestro Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real como una iniciativa que facilita la eficiencia administrativa, optimizando los recursos públicos y que garantiza la supervisión preventiva de los mercados con foco en la protección ciudadana oportuna, tecnológicamente robusta y profundamente eficaz frente a las malas prácticas comerciales emergentes.

¿Qué se logró?

Durante el periodo 2025, la iniciativa "Sistema de Alertas de Protección al Consumidor en Tiempo Real" consolidó su operación, generando un impacto transformador en la defensa de la ciudadanía y la eficiencia del Servicio, fundamentado en los siguientes hitos medibles:

1. Productividad y rendimiento institucional: La transición del modelo manual al automatizado permitió un salto cuantitativo en la vigilancia de mercados : (a) Incremento en la UIM: La detección temprana de alertas de alto valor creció significativamente, pasando de una línea base de 11 casos manuales en 2023, a 21 casos en 2024 y consolidando 24 casos de consumo con origen exclusivamente en detección temprana en 2025. (b) Impacto Institucional: La movilización general del proceso influyó en un aumento de 270 casos totales en 2023 a 415 casos de consumo gestionados en 2024 , alcanzando las 465 problemáticas abordadas en 2025.

Este incremento fue posible gracias a que la lectura masiva de reclamos —con un volumen aproximado de 655.000 ingresos anuales— dejó de ser un obstáculo para la detección de casos; de hecho, esta herramienta permite procesar una base completa de 6 millones de reclamos.

Al automatizar este análisis, la herramienta sirvió como un incentivo para que más equipos dentro de nuestra institución pudieran identificar y levantar casos de forma

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

autónoma. Este rendimiento se logró manteniendo la misma dotación de analistas, lo que evidencia una optimización radical de los procesos internos que permitió reducir la latencia de detección de meses a menos de 24 horas.

2. Impacto en la Defensa Ciudadana y Latencia Cero: La implementación del Boletín Especial de Alertas de Reclamos (BEAR) —el primer reporte 100% generado con IA— revolucionó la capacidad de nuestra respuesta. El sistema redujo la latencia de detección de meses a menos de 24 horas, permitiendo que el Estado reaccione casi en tiempo real ante fraudes o quiebres de servicio.

Este flujo de información procesada ya ha gatillado acciones de protección real, como el inicio de un Procedimiento Voluntario Colectivo contra el proveedor Awto, fiscalizaciones preventivas a Megamedia y gestiones urgentes por cobros en servicios básicos (CGE, Enel y empresas sanitarias), garantizando una justicia de consumo inmediata y basada en evidencia.

3. Eficiencia presupuestaria y ahorro fiscal: La herramienta generó un alto valor público a costo cero de inversión de nuestro presupuesto, al ser desarrollada íntegramente por profesionales de la Unidad de Inteligencia de Mercados (UIM) utilizando ciencia de datos (Python y API Google Gemini), por lo que prescindimos de millonarias licitaciones externas. Tomando como referencia sistemas similares licitados en Mercado Público, que exigen presupuestos de \$160.000.000, esta innovación interna representa un ahorro directo y concreto para las arcas fiscales, demostrando que la soberanía tecnológica del Estado permite optimizar recursos sin sacrificar calidad.

4. Excelencia y reconocimiento internacional: El hito más relevante del año fue la obtención del Primer Lugar Global en la categoría "Iniciativas Innovadoras de Investigación de Mercado" en el Consumer Protection Contest 2025. Este galardón, otorgado por el Banco Mundial y la Red Internacional de Protección y Cumplimiento del Consumidor (ICPEN), nos certificó como un referente mundial en el uso de Inteligencia Artificial aplicada a la análisis de datos, validando el modelo chileno como una buena práctica exportable y replicable para agencias de consumo a nivel global.

Nombre contacto en el Servicio

tmartinez@sernac.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución	393
Ministerio	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1928
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Presencia regional	Sí
Misión Institucional Nuestra misión es “Promover la defensa y respeto de los derechos de las personas consumidoras, protegiéndolas de conductas y prácticas de las empresas que impactan en sus decisiones; buscando incentivar su participación para conectar con sus necesidades; promoviendo activamente la igualdad de género, y fomentando la existencia de relaciones de consumo transparentes, a través del ejercicio de nuestras atribuciones y en el marco de una gestión eficaz, eficiente, innovadora e inclusiva”.	
Productos Estratégicos Nuestros productos estratégicos, vigentes para el año 2024-2026, son: Estudios y productos de información en materia de consumo; Alertas y reportes de seguridad de productos; Alertas e informe sobre conductas del mercado que vulneran los derechos de las personas consumidoras; Supervigilancia y seguimiento de normativa del Mercado Financiero; Investigación de casos colectivos financiera y no financiera; Procedimientos Voluntarios Colectivos; Negociaciones Desformalizadas; Juicios de Interés General; Juicios de Interés Colectivo; Derivación de casos para representación individual de consumidores; Sello Sernac; Aprobación de planes de cumplimiento; Análisis de conformidad de planes de cumplimiento correctivos; Cursos y actividades educativas, en temáticas de educación para el consumo, mediante aula virtual; Charlas y/o talleres, en temáticas de educación para el consumo sostenible , en modalidad presencial; Material Educativo; Fondo Concursable para Asociaciones de Consumidores; Charlas, talleres, cursos y material de apoyo en materia de consumo para la Sociedad Civil; Circulares interpretativas; Dictámenes administrativos; Propuestas de modificación normativa; Atención de consultas; Recepción de Alertas Ciudadanas; Atención y tramitación de Reclamos; Tramitación de No molestar y Aviso de Incumplimiento; Tramitación Me Quiero Salir; y Fiscalizaciones.	

XXVII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
- Crece en Mercado Público: más y mejores oportunidades para Empresas de Menor Tamaño
- Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación para una mejor atención en regiones
- Enfoque Docente: Acompañar para impulsar el aprendizaje
- Litigación Estratégica CDE: Gestión proactiva de juicios de alto impacto
- Plataforma IDEA – Inteligencia de Datos, Evidencia y Analítica para la Educación Pública
- Soberanía Sanitaria : Eficiencia y Garantía Estatal de suministro de Radiofármacos para el diagnóstico y tratamiento del Cáncer

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional del Consumidor
Nombre Iniciativa Calidad de Servicio	Agenda Antifraudes: Política pública para la protección ciudadana integral mediante innovación y ciencias del comportamiento
Ámbito Iniciativa Calidad de Servicio	La iniciativa tiene un ámbito de aplicación de carácter Nacional, respondiendo a una premisa fundamental: la amenaza del cibercrimen, el phishing y la vulneración de medios de pago en plataformas digitales no distingue barreras geográficas. En este sentido, los análisis de los casi 10.000 reclamos que nutrieron la línea base y permitieron levantar las tipologías del fraude abarcaron los casos de consumidores de todas las regiones del país. De igual forma, los estudios de comportamiento y los Ensayos Controlados Aleatorizados (RCT) levantaron muestras representativas de personas consumidoras a nivel nacional (con la participación de más de 8.000 encuestados en total entre ambos estudios). Finalmente, las acciones de fiscalización y el envío de oficios masivos abarcaron a las principales entidades financieras que operan en todo el territorio de Chile. De este modo, la exigencia de mejores estándares de seguridad se traduce en una protección efectiva para cualquier ciudadano, independientemente de su lugar de residencia o de dónde se encuentre la matriz de su institución bancaria. Asimismo, el material educativo generado (diccionario, hoja de ruta y 9 guías) quedó a disposición universal de toda la ciudadanía del país a través del portal institucional.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
La Ley N°20.009 conocida como Ley de Fraudes limita la responsabilidad de las y los usuarios de tarjetas de pago y transacciones electrónicas en casos de extravío, hurto, robo

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

o fraude, estableciendo la obligación de los emisores financieros de restituir los fondos o cancelar los cargos por operaciones desconocidas. En consecuencia, aunque el fraude constituye un delito de competencia del Ministerio Público y las policías, como Sernac somos un actor clave para velar por los derechos de las personas consumidoras, resguardando por un lado que las instituciones financieras cumplan con su obligación legal de restitución y por otro, realizando actividades informativas que permitan tanto que las personas puedan efectuar las acciones correspondientes ante un fraude y prevenir que se vean afectadas por esta situación.

En dicho contexto, el objetivo que nos propusimos fue diseñar e implementar una estrategia integral de protección y educación financiera, concebida como una respuesta ante la creciente victimización por fraudes en medios de pago y la necesidad de mejorar la calidad de la respuesta institucional. Buscamos transitar desde campañas preventivas meramente informativas, hacia intervenciones persuasivas basadas en ciencias del comportamiento y testeadas experimentalmente, que efectivamente modifiquen la conducta de autoprotección ciudadana. Superar la mera entrega de información requiere un enfoque científico que logre que el mensaje sea verdaderamente asimilado y puesto en práctica por la ciudadanía

En ese mismo orden de ideas, con el proyecto buscamos dotar a la institución de la evidencia técnica necesaria para fortalecer su acción fiscalizadora y de defensa de las personas consumidoras ante el drástico deterioro en las respuestas otorgadas por la industria bancaria tras los recientes cambios normativos (modificación a la Ley de Fraudes, que redujo el plazo para desconocer operaciones fraudulentas e introdujo la exigencia de denuncia formal ante policías para la restitución de fondos, entre otras disposiciones).

En consecuencia, convertimos el análisis de reclamos en una herramienta de gestión para elevar los niveles de seguridad en el sector financiero. De este modo, el enfoque permite que las soluciones sean proporcionales a las vulnerabilidades detectadas, asegurando así una respuesta institucional eficaz frente a los riesgos que afectan a los ciudadanos.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

El diagnóstico institucional realizado con insumos cuantitativos (Cuestionario Inclusión - fines de 2024) y cualitativos (entrevistas en profundidad con PcD aplicadas en 2025), nos reveló grandes problemáticas: a) Profundo desconocimiento respecto a qué es una discapacidad b) Un incumplimiento de la cuota Ley Inclusión y c) Carencia de mecanismos claros y formalizados para que las PcD pudieran solicitar ajustes razonables.

Como línea de base cuantitativa (estado inicial antes de la implementación del modelo), en nuestra institución contábamos con 2 casos de personas con discapacidad acreditada, lo que representaba apenas un 0,5% del personal, con una dotación efectiva en enero 2025 de 396, situándonos por debajo del mínimo legal del 1% exigido por la Ley de Inclusión.

Complementariamente, el cuestionario diagnóstico reveló que el 10% de las personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

declararon “No tener claridad respecto a presentar alguna condición de salud que deba ser reconocida como una discapacidad parcial o total”. Asimismo, durante las entrevistas con PcD se identificó la necesidad de apoyo social personalizado para la orientación en los trámites ante la COMPIN dando el paso a la obtención de la resolución de discapacidad.

¿En qué consistió la iniciativa?

En julio del 2025 lanzamos la “Agenda Antifraudes”, política pública multidimensional que innova al integrar la economía del comportamiento y la participación ciudadana en el rediseño de los servicios de protección del Estado. Sus principales ejes de acción ejecutados en 2025 fueron:

1. Inteligencia y mapeo de tipologías: Análisis cualitativo y cuantitativo de casi 10.000 relatos de reclamos para mapear el modus operandi real del fraude en Chile, detectando, por ejemplo, que un 24,2% es suplantación y un 9,1% es phishing.
2. Innovación experimental (estándar OCDE): Siguiendo los más altos estándares internacionales, el Servicio utilizó Ensayos Controlados Aleatorizados (RCT) encuestando y testeando a más de 6.000 consumidores para evaluar empíricamente qué componentes comunicacionales de las campañas (mensajes motivacionales, explicaciones detalladas de las recomendaciones, y elementos interactivos: juego) logran persuadir mejor a las personas para su autoprotección.
3. Guía financieras de nueva generación: Basándonos en la evidencia conductual obtenida del experimento, diseñamos y publicamos una serie de productos educativos para la ciudadanía, compuesta por 9 guías financieras focalizadas en cada tipo de fraude, además del “Diccionario del Fraude Digital” y una “Hoja de Ruta” para recuperar los fondos tras un fraude. Estas publicaciones fijaron un nuevo estándar educativo, incluyendo los mejores elementos para comunicar recomendaciones de seguridad y aplicando la persuasión conductual para enseñar a los consumidores a frenar tácticas de ingeniería social. Por ejemplo, se encontró que para dar sentido a las recomendaciones es conveniente explicar por qué éstas funcionan. Las guías financieras se enfocan en la prevención de los principales tipos de phishing (identificados en base al análisis de los relatos de los reclamos recibidos por Sernac), y sobre qué hacer en caso de sufrir un fraude, es decir, una explicación detallada del proceso de reclamación establecido por la Ley de Fraudes.
4. Solución tecnológica preventiva (Buscador de sitios web): Durante 2025 diseñamos, prototipamos y testeamos el "Buscador de páginas web de empresas", una herramienta para que las personas consulten los sitios web que informan las empresas que están registradas en nuestro Modelo de Atención al Consumidor (MAC), y prevengan así fraudes por suplantación de identidad. Su desarrollo contempló una coordinación previa con la Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI) y el llamado a que las empresas actualicen o registren sus URLs. La herramienta, que se concibió como parte de la Agenda Antifraudes, fue publicada en nuestro sitio web en el marco de la conmemoración del Día Mundial de los Derechos del Consumidor en marzo de 2026 (aunque su desarrollo tuvo lugar en

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO

2025).

5. Acción fiscalizadora y defensa proactiva: La Agenda no solo se limitó a la prevención, sino que también se utilizaron los hallazgos para emitir oficios masivos a toda la industria financiera, para exigir información, evaluar incumplimientos, impulsar mejoras de seguridad y analizar acciones de defensa colectiva ante la baja respuesta favorable (7%) de las empresas.

6. Propuesta de mejoras normativas: Finalmente, la iniciativa consideró también la formulación de ajustes, por las vías legales correspondientes, para fortalecer y corregir las falencias detectadas en la ley de protección frente a fraudes.

¿Qué se logró?

Durante la gestión 2025, con la "Agenda Antifraudes" logramos resultados medibles, verificables y de alto impacto en la modernización de los servicios del Estado:

1. Evidencia científica inédita para políticas públicas: En julio de 2025 publicamos tres reportes pioneros: "Tipologías del Fraude", "Determinantes de la Autoprotección" y "Estudio Experimental". Se demostró empíricamente (mediante RCT con más de 6.044 respuestas) que el uso de dinámicas de "juegos" interactivos y la explicación de técnicas de ingeniería social elevan drásticamente la actitud e intención de la ciudadanía para protegerse frente al engaño digital, cambiando el paradigma de las campañas preventivas en el Estado.

2. Creación de un nuevo estándar educativo: Como producto directo y tangible de la evidencia conductual recopilada, desarrollamos y publicamos 11 productos educativos, incluyendo 9 guías prácticas, una "Hoja de Ruta" para recuperar los fondos tras un fraude y un "Diccionario del Fraude Digital". Estos recursos materializan la innovación reemplazando las campañas tradicionales ineficaces por un material que decodifica las trampas del cibercrimen (Quishing, Vishing, Smishing, Malware) y utiliza mensajes para elevar el autocuidado por parte de la ciudadanía.

3. Desarrollo tecnológico de una nueva herramienta ciudadana: Durante las gestión 2025 logramos el exitoso diseño, prototipado, testeo participativo y habilitación del "Buscador de Sitios Web de Empresas", aprovechando la oportunidad que otorga el registro de 59.028 empresas proveedoras en nuestro Modelo de Atención del Consumidor, para informar a la ciudadanía de los sitios web que las mismas empresas informan a nuestra institución. Este desarrollo consideró una exitosa coordinación previa con la Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI), logrando así incluir en la herramienta links de derivación interinstitucional para que las personas se puedan informar de las alertas vigentes y, a su vez, reportar incidencias a través del formulario dispuesto por dicha institución pública. El exitoso desarrollo durante 2025 permitió que la herramienta fuera lanzada al público en la conmemoración del Día Mundial de los Derechos del Consumidor en marzo de 2026.

4. Acción fiscalizadora y defensa reactivada: Frente a la crítica caída de las respuestas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA CALIDAD DE SERVICIO	
favorables de la industria a un 7%, despachamos oficios masivos, específicamente dirigidos a 33 proveedores (2 oficios por proveedor), lo que nos llevó a dar inicio a procesos de fiscalización a la industria financiera. Esta acción, respaldada por la inteligencia de la Agenda, dotó al Servicio de los antecedentes técnicos para conocer la realidad del cumplimiento normativo y la información adecuada para exigir mejoras de seguridad y evaluar el inicio de juicios colectivos o Procedimientos Voluntarios Colectivos para defender a los afectados. 5. Propuestas normativas: A partir de la experiencia empírica recolectada, generamos propuestas concretas de ajustes a la ley vigente, orientadas a subsanar los vacíos legales que actualmente desprotegen a las personas usuarias. Este enfoque asegura que la innovación no sea un esfuerzo aislado, sino una política pública sostenible que utiliza el conocimiento científico y la voz de los afectados para perfeccionar el marco jurídico nacional. De este modo, como institución no solo reaccionamos ante el fraude, sino que lideramos una transformación estructural que garantiza una mejor protección ciudadana, tecnológicamente robusta y profundamente eficaz.	
Nombre contacto en el Servicio	tmartinez@sernac.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	393
Ministerio	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1928
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sí
Misión Institucional	
Nuestra misión es “Promover la defensa y respeto de los derechos de las personas consumidoras, protegiéndolas de conductas y prácticas de las empresas que impactan en sus decisiones; buscando incentivar su participación para conectar con sus necesidades; promoviendo activamente la igualdad de género, y fomentando la existencia de relaciones de consumo transparentes, a través del ejercicio de nuestras atribuciones y en el marco de una gestión eficaz, eficiente, innovadora e inclusiva”.	
Productos Estratégicos	
Nuestros productos estratégicos, vigentes para el año 2024-2026, son: Estudios y	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

productos de información en materia de consumo; Alertas y reportes de seguridad de productos; Alertas e informe sobre conductas del mercado que vulneran los derechos de las personas consumidoras; Supervigilancia y seguimiento de normativa del Mercado Financiero; Investigación de casos colectivos financiera y no financiera; Procedimientos Voluntarios Colectivos; Negociaciones Desformalizadas; Juicios de Interés General; Juicios de Interés Colectivo; Derivación de casos para representación individual de consumidores; Sello Sernac; Aprobación de planes de cumplimiento; Análisis de conformidad de planes de cumplimiento correctivos; Cursos y actividades educativas, en temáticas de educación para el consumo, mediante aula virtual; Charlas y/o talleres, en temáticas de educación para el consumo sostenible , en modalidad presencial; Material Educativo; Fondo Concursable para Asociaciones de Consumidores; Charlas, talleres, cursos y material de apoyo en materia de consumo para la Sociedad Civil; Circulares interpretativas; Dictámenes administrativos; Propuestas de modificación normativa; Atención de consultas; Recepción de Alertas Ciudadanas; Atención y tramitación de Reclamos; Tramitación de No molestar y Aviso de Incumplimiento; Tramitación Me Quiero Salir; y Fiscalizaciones.

XXVIII. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2026 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Con C de CORFO: Juntos construimos un mejor lugar para trabajar
- Fortalecimiento de la Colaboración y Participación Funcionaria: impulsando el bienestar y desarrollo organizacional en ChileCompra.
- Implementación del Sistema Digital de Inducción y Reinducción Institucional a través de plataforma Moodle
- Liderazgo con sentido en la CCHEN: transformando a expertos técnicos en guías de personas.
- Mérito a la vista: Política de reconocimiento Institucional
- Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
- Proyecto de salud mental, transformando nuestro entorno desde el cuidado persona

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional del Consumidor
Nombre Iniciativa Gestión de Personas	Modelo de Inclusión Laboral: “Ajustes con impacto para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”
Ámbito Iniciativa Gestión de Personas	Consolidamos la iniciativa con un ámbito de aplicación nacional. El modelo que integró desde el catastro inicial, el acompañamiento psicosocial desde la Unidad de Desarrollo Organizacional y hasta la formalización administrativa de los ajustes razonables, abarcó a la dotación general institucional de 393 personas (diciembre 2025), involucrando tanto al Nivel Central como a nuestras 16 Direcciones Regionales. Bajo esta mirada de cobertura nacional, se estipuló que las actividades de educación y sensibilización fueran instancias donde las jefaturas, sus equipos y los directivos del Servicio participaran activamente compartiendo este compromiso con la institución. Además, tal como se evidenció en la caracterización del grupo objetivo directo de la iniciativa, ésta se aplicó activamente y tuvo resultados concretos en 2 Direcciones Regionales durante el 2025.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? En Sernac nos propusimos diseñar y estandarizar un modelo institucional de acompañamiento organizacional y psicosocial para la inclusión efectiva de Personas con Discapacidad (PcD). Ello a través de instancias de participación funcionaria, como el Comité de Inclusión y la participación activa en la Mesa de Servicios Públicos por la Inclusión. Nos fijamos el desafío de transitar desde el mero cumplimiento normativo hacia una cultura real de inclusión, para garantizar las condiciones óptimas de desempeño y bienestar psicosocial de las PcD. Para ello, la principal estrategia fue mapear e identificar internamente a nuestras personas y revisar su situación sociolaboral, con el objetivo de orientar en las tramitaciones para la obtención de la resolución de discapacidad, documento que

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

formaliza la presentación para que el Servicio pueda aplicar “Ajustes Razonables”; es decir, aquellas adaptaciones específicas que permiten a una PcD trabajar en igualdad de condiciones, sin que implique una carga desproporcionada para el empleador.

Lo anterior implicó el diseño de formatos, lineamientos y protocolos que institucionalizan por primera vez su implementación. Asimismo, el modelo institucional involucró sensibilización y acompañamiento activo a las PcD, a los equipos y a las jefaturas sobre estilos de liderazgo y comunicación para el relacionamiento e inclusión efectiva.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

El diagnóstico institucional realizado con insumos cuantitativos (Cuestionario Inclusión - fines de 2024) y cualitativos (entrevistas en profundidad con PcD aplicadas en 2025), nos reveló grandes problemáticas: a) Profundo desconocimiento respecto a qué es una discapacidad b) Un incumplimiento de la cuota Ley Inclusión y c) Carencia de mecanismos claros y formalizados para que las PcD pudieran solicitar ajustes razonables.

Como línea de base cuantitativa (estado inicial antes de la implementación del modelo), en nuestra institución contábamos con 2 casos de personas con discapacidad acreditada, lo que representaba apenas un 0,5% del personal, con una dotación efectiva en enero 2025 de 396, situándonos por debajo del mínimo legal del 1% exigido por la Ley de Inclusión.

Complementariamente, el cuestionario diagnóstico reveló que el 10% de las personas declararon “No tener claridad respecto a presentar alguna condición de salud que deba ser reconocida como una discapacidad parcial o total”. Asimismo, durante las entrevistas con PcD se identificó la necesidad de apoyo social personalizado para la orientación en los trámites ante la COMPIN dando el paso a la obtención de la resolución de discapacidad.

¿En qué consistió la iniciativa?

Para institucionalizar la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, durante el 2025 definimos una estrategia progresiva estructurada en cinco fases fundamentales:

a) Diagnóstico y mapa transversal: Aplicamos un cuestionario institucional debido a la falta de información oficial de PcD, el que se complementó con entrevistas, para luego generar un registro interno. En base a los hallazgos, se realizó un piloto de acompañamiento integral (perspectiva social, psicológica y ocupacional), que inició con el caso de una funcionaria de la Región de Los Lagos que declaró en el instrumento tener una discapacidad de origen física.

b) Formalización de participación funcionaria y gobernanza: Si bien el Sernac es parte de la Mesa de trabajo Servicios Públicos por la Inclusión desde el 2023, durante el mes de junio 2025, en la 36ª sesión, tuvimos una intervención y participación activa.

Paralelamente y a nivel interno, se reactivó nuestro Comité de Inclusión Laboral, que tuvo la primera sesión en el mes de mayo del año 2025. En ese contexto, se organizaron distintas comisiones de trabajo para el desarrollo de tareas y el cumplimiento de objetivos propuestos. A fin de formalizar el rol de la gestión e inclusión de PcD, se dispuso

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

presupuesto en el Plan Anual de Capacitación para la certificación de funcionarias del Servicio como gestoras de inclusión (por Chile Valora), que fueron seleccionadas dentro del Comité de Inclusión.

c) Sensibilización y educación: A través del Comité de Inclusión, coordinamos la charla inaugural de sensibilización, actividad con una participación transversal del Servicio (formato híbrido para las Direcciones Regionales). Se instó a que las jefaturas y directivos tuvieran participación activa. La gran innovación de esta etapa fue el uso del enfoque de "aprendizaje entre pares", de manera que esta primera charla fue liderada por un funcionario del propio Servicio con discapacidad de origen psíquico, derribando eficazmente las barreras actitudinales. Además, durante el año entregamos información relativa al tema de inclusión y discapacidad mediante afiches publicados por Comunicaciones Internas (ruta de actividades, conceptos claves, relatos de PcD).

d) Acompañamiento integral: Desplegamos un trabajo personalizado a través del equipo de Calidad de Vida y Salud Laboral (psicólogo, trabajadora social y prevencionista de riesgos) de la Unidad de Desarrollo Organizacional, para evaluar las necesidades específicas de cada funcionario/a, traduciendo en ajustes razonables concretos.

e) Formalización: Diseñamos un mecanismo administrativo formal para la institución: la "Solicitud de Ajustes Razonables" y el formato de "Acta de Determinación y Otorgamiento de Ajuste Razonable". Estos instrumentos permiten que las necesidades detectadas se integren a las resoluciones que emite el Servicio, ponderando cada caso. Esto garantiza una respuesta formal, objetiva y técnica, transformando su necesidad en un documento con respaldo institucional. Asimismo, se incorporó el concepto de Inclusión Laboral en un apartado del Protocolo de Conciliación de Vida Laboral y Familiar, actualizado en octubre de 2025.

¿Qué se logró?

Durante 2025, el modelo generó resultados verificables e innovadores que transformaron el abordaje de la inclusión en nuestra institución:

- Aumento Cuantitativo de Inclusión: La dotación de Personas con Discapacidad (PcD) acreditadas creció en un 250% en solo un año (pasando de 2 a 7 casos identificados y formalizados). Esto permitió superar el mínimo legal del 1%, alcanzando un 1,78% de la dotación institucional, estableciendo una línea sólida hacia el cumplimiento del estándar del 2% según indica la Ley 21.690 (2024).

En la actualidad contamos con 2 personas funcionarias que están siendo evaluadas por COMPIN, de tener estas resoluciones prontamente sobrepasaremos el porcentaje del 2% para este año 2026, llegando al 2.2% en relación a la dotación efectiva del servicio.

- Institucionalización de Ajustes Razonables: Fortalecimos la gestión de apoyos mediante la formalización del mecanismo de solicitud "Ajustes Razonables", incorporando un apartado de inclusión en la última actualización del Protocolo de Conciliación.

Esto se operativiza mediante actas y resoluciones individuales, garantizando que las PcD

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA GESTIÓN DE PERSONAS

que soliciten los ajustes razonables, cuenten con adecuaciones necesarias para su desempeño. Asimismo, se realiza seguimiento y evaluaciones periódicas a las personas a las que se les implementaron ajustes razonables, con el fin de verificar si éstos son pertinentes a la condición actual de salud del o la funcionaria.

- Sensibilización y Cambio Cultural: Nuestro equipo directivo, jefaturas y sus equipos participaron de las actividades de esta índole.. Entre las charlas convocadas se contabiliza la de "aprendizaje entre pares", que tuvo una alta convocatoria y trascendencia para las y los participantes. El balance de diciembre de 2025 demostró que las personas perciben que el Servicio tiene un mayor interés en abordar la inclusión. El cambio cultural ha permitido que las y los funcionarios, jefaturas y Asociación de Funcionarios(as), tengan claridad de la ruta que deben seguir quienes requieren orientación, acompañamiento e implementación de ajustes razonables acorde a su situación particular.

- Mejora de experiencia funcionaria: Una encuesta realizada el 20 de diciembre de 2025 a las PcD del Servicio, arrojó que mejoramos continuamente. La mayoría del personal con discapacidad reporta tener el apoyo de sus compañeros y pares, y percibe mayor visibilidad del servicio en la temática de inclusión.

- Capacidad Institucional Instalada: Como resultado de la profesionalización de este Modelo de Inclusión a largo plazo, como institución logramos financiamiento para el curso de Inclusión Laboral de cinco (5) funcionarias y la certificación oficial, que realiza Chile Valora de tres (3) personas funcionarias como Gestoras de Inclusión laboral, quienes son parte del Comité de Inclusión de Sernac.

- Conformación Comité Inclusión: Activamos un comité institucional, con una conformación diversa (Gabinete, Departamento de Personas, Departamento de Administración y Finanzas, Comunicaciones Estratégicas e Imagen Institucional, Representación de Funcionarios(as) con Discapacidad, Representación de la Asociación de Funcionarios(as)), con funcionamiento periódico y que distribuyó su quehacer en 3 grandes comisiones: Educación/Sensibilización, Acompañamiento y Comunicaciones Internas.

Nombre contacto en el Servicio

tmartinez@sernac.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución

393

Ministerio

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Año creación

1928

Nivel de dependencia en la estructura del Estado

Descentralizado

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Presencia regional	Sí
Misión Institucional Nuestra misión es “Promover la defensa y respeto de los derechos de las personas consumidoras, protegiéndolas de conductas y prácticas de las empresas que impactan en sus decisiones; buscando incentivar su participación para conectar con sus necesidades; promoviendo activamente la igualdad de género, y fomentando la existencia de relaciones de consumo transparentes, a través del ejercicio de nuestras atribuciones y en el marco de una gestión eficaz, eficiente, innovadora e inclusiva”.	
Productos Estratégicos Nuestros productos estratégicos, vigentes para el año 2024-2026, son: Estudios y productos de información en materia de consumo; Alertas y reportes de seguridad de productos; Alertas e informe sobre conductas del mercado que vulneran los derechos de las personas consumidoras; Supervigilancia y seguimiento de normativa del Mercado Financiero; Investigación de casos colectivos financiera y no financiera; Procedimientos Voluntarios Colectivos; Negociaciones Desformalizadas; Juicios de Interés General; Juicios de Interés Colectivo; Derivación de casos para representación individual de consumidores; Sello Sernac; Aprobación de planes de cumplimiento; Análisis de conformidad de planes de cumplimiento correctivos; Cursos y actividades educativas, en temáticas de educación para el consumo, mediante aula virtual; Charlas y/o talleres, en temáticas de educación para el consumo sostenible , en modalidad presencial; Material Educativo; Fondo Concursable para Asociaciones de Consumidores; Charlas, talleres, cursos y material de apoyo en materia de consumo para la Sociedad Civil; Circulares interpretativas; Dictámenes administrativos; Propuestas de modificación normativa; Atención de consultas; Recepción de Alertas Ciudadanas; Atención y tramitación de Reclamos; Tramitación de No molestar y Aviso de Incumplimiento; Tramitación Me Quiero Salir; y Fiscalizaciones.	

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.