SERVICIOCIVIL

El Estado se Mueve con Gestión de Personas

XVIII

Encuentro Anual
de Gestión y
Desarrollo de Personas

4 de noviembre de 2026

Pedro Lea-Plaza Edwards

Director Nacional del Servicio Civil

01

BLOQUE 1 DE 3

Lo que nos dice la Ciudadanía

¿Cómo está hoy la confianza en el Estado?

CONFIANZA EN LOS FUNCIONARIOS

20%

confía en los funcionarios públicos en 2025; eran 24% en 2023. Es menos de la mitad del promedio OCDE: 45%.

CONFIANZA EN EL GOBIERNO

26%

confía en el gobierno nacional en 2025; eran 30% en 2023. Promedio OCDE: 40%.

INTEGRIDAD PERCIBIDA

31%

cree que un funcionario rechazaría un soborno. Promedio OCDE: 36%. Dato de 2023.

TRÁMITES Y TRATO

48%

de quienes hicieron trámites quedó satisfecho; eran 51% en 2023. 36% espera un trato justo en sus solicitudes; eran 39%.

SALUD Y EDUCACIÓN

33%

de quienes usaron la salud está satisfecho (OCDE: 52%), y 41% en educación (OCDE: 57%). Datos de 2023.

PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN

69%

cree que mucha gente o casi todos en el servicio público podrían estar en corrupción (2024). «Mucha gente» bajó de 54% (2023) a 40% (2025).

ÍNDICE DE CORRUPCIÓN

63

de 100 puntos en 2025 (100 = muy limpio), igual que en 2024; eran 73 en 2014. Chile ocupa el lugar 31 de 182 países.

CONFIANZA EN INSTITUCIONES

28%

confía en el Gobierno, su mayor nivel desde 2014 (5% en 2019). Tribunales 24%, municipalidades 34%, PDI 63%. La confianza se puede recuperar.

LICENCIAS MÉDICAS

−63%

de servidores que viajaron con licencia: de 19.597 en 2024 a 7.207 en 2025. 1.299 salieron tras el primer informe: aún queda mucho por hacer.

Fuentes: OCDE, Encuesta de confianza, ficha de Chile (resultados 2024 y 2026); Encuesta CEP (2023 a 2026); Transparency International, Índice de Percepción de la Corrupción 2025; Contraloría, CIC N°26 (octubre de 2026).

¿Cuáles son las críticas a la Gestión de Personas en el Estado?

LICENCIAS MÉDICAS

25.078

salieron del país con licencia en 2023-2024, y 10.805 más en servicios regionales. 13.286 fueron a casinos y 6.311 trabajaban en el sector privado.

LA REACCIÓN CIUDADANA

92%

cree que deben devolver el dinero y 88%, que deben ser despedidos. En mayo de 2025, 58% creía que «no pasará nada».

SUMARIOS POR LICENCIAS

83%

de los 25.352 sigue en curso (21.098). De 1.543 cerrados, 262 terminaron en destitución; 1.009 renunciaron antes.

SUMARIOS QUE SE DEMORAN

485

suspendidos con sueldo; 30 llevan más de 3 años y el más largo supera 4 años y medio. El plazo máximo de investigación es de 60 días hábiles.

AUSENTISMO

28,9 vs. 12,1

días de licencia por trabajador: público frente a privado (2023). Gobierno Central 2024: 32,3 días hábiles de ausentismo, 25,8 por licencias.

LA NOTA

97,4%

en Lista 1 en 2025, y la mitad de ellos con la nota tope. Solo 70 personas en Lista 4: 0,03% de 222.848 calificadas.

EL INCENTIVO

99%

213 de 216 instituciones con el bono máximo: 7,6% de la remuneración, completo desde 90% de cumplimiento. 44% cumplió el 100%.

INGRESO

1 de 3

ingresos a contrata sin proceso de selección en 2025.

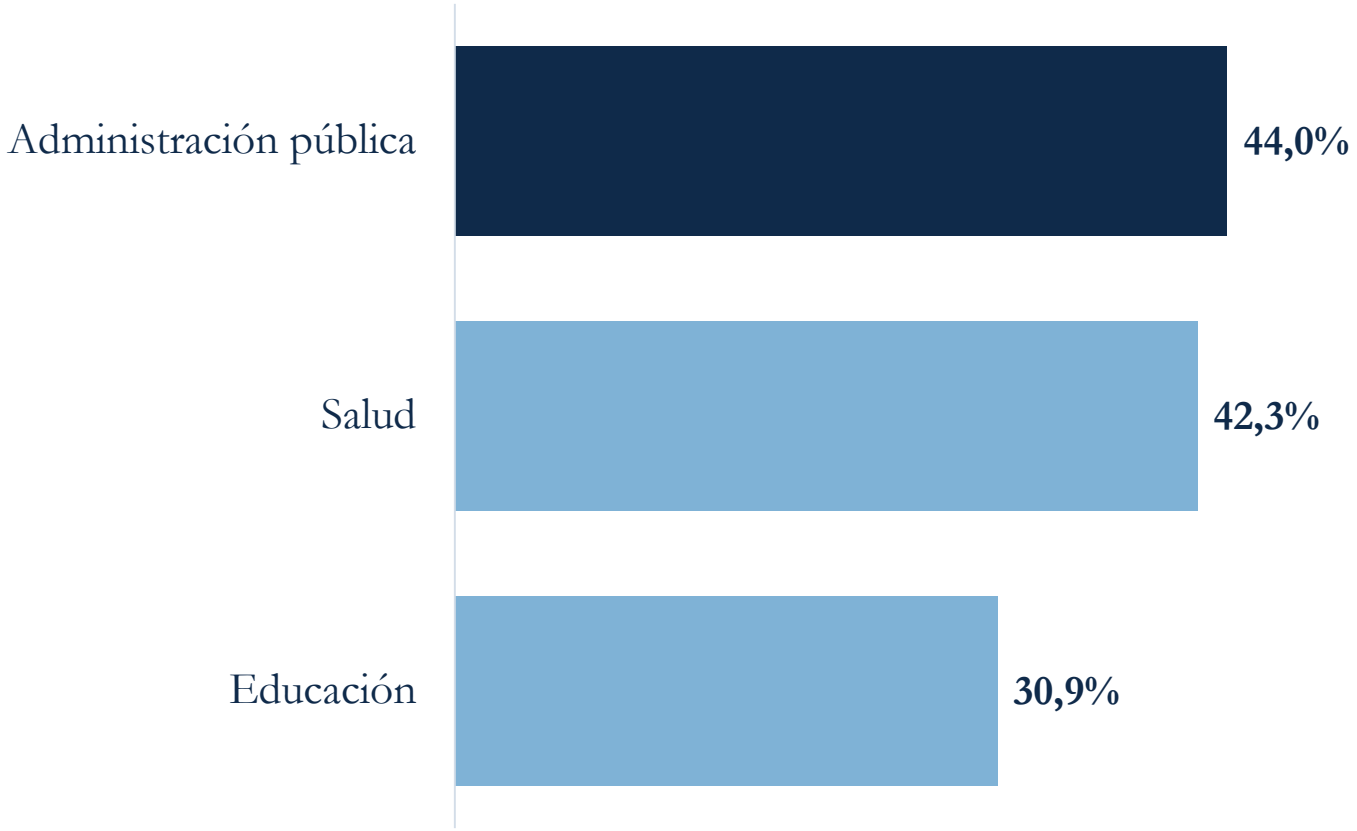
MOVILIDAD

256

servicios gestionan su dotación sin una clasificación común de puestos.

Fuentes: Contraloría; Cadem; U. San Sebastián; Dipres; OCEC UDP; OCDE (2026), Public Service Review of Chile, págs. 11, 19 y 49; Estatuto Administrativo, art. 135. Calificaciones: Gobierno Central, sin salud ni SLEP.

La administración pública es el sector con más riesgo psicosocial



44%

de los centros públicos

en riesgo psicosocial medio o alto

Entre sus dimensiones, el cuestionario mide la «calidad de liderazgo»: la jefatura es parte de la solución.

Fuente: Suseso, cuestionario CEAL-SM 2025 (septiembre 2026). Centros que aplicaron el cuestionario, en riesgo medio o alto.

SERVICIOCIVIL

02

BLOQUE 2 DE 3

Hacia dónde vamos

EL SERVICIO CIVIL

Más de 550 mil

559.011 empleados del Gobierno Central, a junio de 2026

Salud	Educación (SLEP)	Resto del Gobierno Central
233.007 41,7%	**121.892** 21,8%	**204.112** 36,5%

SERVICIOCIVIL

Dirección Nacional

Orienta y apoya a los servicios:

- Sistema de Alta Dirección Pública
- Normas de Aplicación General
- Desarrollo Organizacional

Más de un millón de funcionarios públicos: 1.077.480, según el INE.

Fuentes: total: INE, Boletín Empleo Trimestral N°336, julio a septiembre de 2026. Gobierno Central: Dipres, Informe Trimestral de Empleo, junio de 2026, págs. 11 y 15 (cargos efectivos). Fuentes y fechas distintas: porcentajes aproximados.

El propósito es servir a las personas

Servir a las personas → Valor público → Función pública → Íntegra y eficaz

«La Administración del Estado está al servicio de la persona humana»

Servir a las personas se ve en cosas concretas:

Una paciente

que recibe su hora y su tratamiento a tiempo, con buen trato.

Un niño

que aprende en su escuela, con profesores y asistentes que cuentan con lo necesario.

Una persona

que resuelve su trámite de manera oportuna, sin gestiones innecesarias.

Fuente: Ley 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado (DFL 1-19.653), art. 3.

EL PROPÓSITO

¿Cómo se sirve a las personas? Entregando Valor Público

Servir a las personas → **Valor público** → Función pública → Íntegra y eficaz

Valor público es lo que las personas reciben del Estado y valoran: no lo que el Estado hace, sino lo que cambia para ellas.

1

Servicios que funcionan

Oportunos, de calidad y con buen trato.

2

Resultados que se notan

En la salud, en la educación, en la seguridad y en los trámites de cada día.

3

Confianza

Creer que el Estado es honesto y justo: es lo que hoy tenemos que recuperar.

Concepto de valor público: Mark Moore, Creating Public Value: Strategic Management in Government (Harvard University Press, 1995).

EL PROPÓSITO

¿Cómo se entrega Valor Público? Por medio de la Función Pública

Servir a las personas → Valor público → **Función pública** → Íntegra y eficaz

La función pública es el trabajo diario de quienes sirven en el Estado. El valor público no llega solo: llega a través de personas y equipos.

Quiénes

Más de 550 mil funcionarios del Gobierno Central: profesionales, técnicos y administrativos, con sus jefaturas.

Qué hacen

Atienden, tramitan, fiscalizan y resuelven: cada día, el Estado se hace realidad en su trabajo.

Por qué importa

Para la persona que llega a una ventanilla, quien la atiende es el Estado.

Datos: Dipres, Informe Trimestral de Empleo en el Sector Público (junio de 2026), pág. 11.

EL PROPÓSITO

¿Cómo debe ser la Función Pública? Íntegra y eficaz

Servir a las personas → Valor público → Función pública → **Íntegra y eficaz**

Íntegra

Hace lo correcto: con ética, profesionalismo, respeto y buen uso de los recursos.

Eficaz

Logra el resultado: el mejor posible, con los recursos disponibles, y llega a las personas.

LO DICE LA LEY

El interés general exige «una gestión eficiente y eficaz» y se expresa, entre otras cosas, «en la integridad ética y profesional de la administración de los recursos públicos que se gestionan».

Fuente: Ley 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado (DFL 1-19.653), art. 53.

POR ESO

La Estrategia de la Dirección Nacional del Servicio Civil:

PROPÓSITO 2026-2030 **Alcanzar una función pública íntegra y eficaz al servicio de las personas.**

MISIÓN 2026-2030

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

EJES ESTRATÉGICOS

01	**Mérito e integridad para la confianza en el Estado**
02	**Modernización de la función pública a través de la sinergia en el Estado**
03	**Liderazgo público efectivo y personas al servicio de las personas**

PRINCIPIOS

Mérito	El ingreso, la evaluación y el ascenso dependen de lo que cada persona aporta.
Integridad	La probidad se practica en cada decisión y en cada equipo, no solo en las grandes causas.
Resultados	Lo que importa es lo que cambia para la ciudadanía: tiempos, calidad y trato.
Servicio a las personas	Quien trabaja en el Estado es el rostro del Estado ante cada ciudadano.

03

BLOQUE 3 DE 3

Alcanzar el Propósito

EN SÍNTESIS

Todo lo que la ciudadanía ve pasa por la relación entre una jefatura y su equipo

Licencias y ausentismo	La jefatura es la primera que ve el patrón en su equipo.
Evaluación	La jefatura precalifica: la nota empieza en ella.
Metas e incentivos	La jefatura fija y verifica las metas del equipo.
Sumarios y probidad	La jefatura debe denunciar, y su control evita que los casos crezcan.

QUIÉNES SON Y CUÁNTAS SON

Entre la estrategia y la ventanilla: las jefaturas intermedias

1

Autoridades y Alta Dirección Pública
Fijan prioridades y responden por los resultados del servicio

2

Jefaturas intermedias
Jefes de división, departamento, unidad, sección y equipo: traducen la estrategia en trabajo diario

3

Equipos de servidores públicos
Profesional, técnico y administrativo

4

Ciudadanía
Recibe el servicio y, con él, forma su confianza en el Estado

≈70 mil

jefaturas, según una estimación

Una cada siete u ocho funcionarios del Gobierno Central

Cuántas	Nadie las ha contado una por una
Qué tamaño	Equipos muy distintos, sin un estándar
Qué facultades	Cambian de un servicio a otro
Qué datos	La mayoría gestiona sin información de su equipo

Contarlas y caracterizarlas es el primer hito de 2027.

EVIDENCIA INTERNACIONAL

Un buen jefe se nota en los resultados del equipo

+10% de productividad en oficinas públicas de Italia con un jefe claramente mejor que el promedio

+6,9% de producción, al menos, si los mejores jefes fueran a las oficinas más grandes y productivas

70% de las diferencias de compromiso entre equipos se explica por su jefe

Al menos 70%, según Gallup, con datos de empresas.

1 de 2 adultos en Estados Unidos dejó alguna vez un trabajo por su jefe

18% de los funcionarios británicos que quieren irse lo atribuye a una mala jefatura directa; 30%, a un mal liderazgo

La jefatura no es el único factor, pero pesa en los resultados y en quién se queda.

Fuentes: Fenizia, «Managers and Productivity in the Public Sector», Econometrica (2022); Gallup, State of the American Manager (2015); Reino Unido, Civil Service People Survey 2025 (quienes quieren irse en 12 meses o antes).

¿Qué funciona para conducir un equipo?

Lo que mejor resulta no es «más controles», sino «dar estándares, datos y autonomía a quien conduce el equipo».

ESCUELAS, 8 PAÍSES

Metas y seguimiento: mejores resultados

Caso de más de 1.800 escuelas de Reino Unido, Suecia, Canadá, Estados Unidos, Alemania, Italia, Brasil e India: las que fijan metas, hacen seguimiento y cuidan a sus personas tienen mejores resultados.

63 ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Autonomía igual a eficacia

Caso de 63 organizaciones públicas, en 4.700 proyectos del Estado: donde los funcionarios tienen más autonomía se terminan más proyectos; donde el monitoreo es más intenso, se terminan menos.

REINO UNIDO, DESDE 2024

Estándares comunes de los buenos líderes

Caso del Reino Unido: todo jefe con personas a cargo comparte los mismos estándares:

conversar con el equipo, retroalimentar y cuidar el equipo.

Fuentes: Bloom, Lemos, Sadun y Van Reenen (2015), más de 1.800 escuelas; Rasul y Rogger (2018), 63 organizaciones y 4.700 proyectos; Civil Service Line Management Standards (Reino Unido, 2024).

EL CICLO DEL DESEMPEÑO

Las normas generales del Servicio Civil ya respaldan a la jefatura para conducir el desempeño de su equipo todo el año

1 Planificar

Metas y compromisos al inicio, desde la planificación del servicio y el perfil del cargo.

Fijar metas o compromisos de desempeño al inicio del período.

2 Dirigir

Orientar, motivar y hacer seguimiento permanente del trabajo.

Retroalimentar para asegurar la mejora continua.

3 Evaluar

Apreciar el desempeño real frente a las metas, con evidencia.

Un factor de liderazgo para quien tiene personas a cargo; evaluar el buen trato, el respeto y la no discriminación.

4 Mejorar

Planes de mejora o de desarrollo, acordados con cada persona.

Planes de mejora o de desarrollo tras la evaluación.

Retroalimentación en todo el ciclo: la nota final no debería sorprender a nadie.

Y EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO RESPALDA SU AUTORIDAD

- Control jerárquico permanente: eficiencia, eficacia, legalidad y oportunidad
- Actuar con ecuanimidad e instrucciones claras
- Velar por el cumplimiento de los planes y las normas
- Condiciones de trabajo que permitan un buen desempeño

Fuentes: Estatuto Administrativo, art. 64; Normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas del Servicio Civil.

LO QUE SE ESPERA

Alcanzar una Función Pública íntegra y eficaz al Servicio de las Personas depende del desempeño de los equipos.

A los Equipos los conduce un Líder Público.

1

Con los mejores profesionales

Atraer, desarrollar y retener talento en cada equipo.

2

Alineados

Todos saben hacia dónde va el servicio y cómo aporta su trabajo.

3

Coordinados

Cada equipo sabe qué hace el otro y cómo se complementan.

4

En sinergia

Las unidades del Estado trabajan juntas, no cada una por su lado.

Fuente: Ley 18.575, art. 5: los órganos del Estado deben actuar «coordinadamente» y propender «a la unidad de acción».

Siete herramientas que ya están en manos de la jefatura

1 · CAPACITACIÓN

3%

de lo planificado para 2026 es ética y probidad

Incluir ética y liderazgo en la formación del equipo.

2 · EVALUACIÓN

0,03%

en Lista 4 en 2025

Anotar a tiempo y evaluar también el buen trato.

3 · METAS E INCENTIVOS

7,6% + 8%

de la remuneración, ligado a metas

Proponer metas de resultado y verificarlas con datos.

4 · AUSENTISMO Y LICENCIAS

72 horas

para iniciar el proceso si no se respeta el reposo

Conversar a tiempo, sin presionar por una licencia legítima.

5 · SUMARIOS A TIEMPO

60 días

hábiles como máximo; a los 4 años, la acción prescribe

Si vencen los plazos, revisar y agilizar.

6 · AMBIENTES SEGUROS

12.790

denuncias por Ley Karin en 2025

Prevenir, recibir y resguardar.

7 · MEJORA CONTINUA

4 pasos

mapear, medir, corregir y aprender

Cada falta es información para mejorar el proceso.

Ninguna requiere una ley nueva.

Fuentes: planes de capacitación 2026 informados al Servicio Civil; datos del Servicio Civil (2025); Dipres; Ley 19.553; Hacienda, Oficio Circular N°16 (2025); Estatuto Administrativo, arts. 135 y 158.

SERVICIOCIVIL

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Un propósito

Alcanzar una Función Pública Íntegra y Eficaz al servicio de las personas.

Dos líneas de acción

Alta Dirección Pública

Selección por concurso y mérito de directivos de primer y segundo nivel.

Gestión y desarrollo de personas

Normas, orientaciones y asesoría a los servicios, formación en Campus, programas de talento y buenas prácticas.

Los Líderes Públicos son quienes mueven la Función Pública, todos los días, equipo por equipo. Cada jefatura debe ser un Líder Publico.

Esa tarea está en vuestras manos.

Nuestra tarea es acompañarlos y apoyarlos.
Cuenten con el Servicio Civil.

Muchas gracias

La confianza se recupera equipo por equipo.

Y cada equipo tiene una jefatura.

Muchas gracias

Pedro Lea-Plaza Edwards · Director Nacional del Servicio Civil

SERVICIOCIVIL