

2026

Balance de Gestión Integral

Etapa 1: Principales resultados de la gestión 2025

MINISTERIO DE HACIENDA
Dirección Nacional del Servicio Civil



Principales resultados de la gestión 2025 según sus objetivos estratégicos de la Dirección Nacional del Servicio Civil¹

AUTORIDADES DEL SERVICIO	DEPENDE DEL MINISTERIO DE HACIENDA
Francisco Silva Durán, Director nacional del Servicio Civil (s) Danae Mlynarz Puig, Subdirectora de Alta Dirección Pública Lorena Pérez Arteaga, Subdirectora de Gestión y Desarrollo de Personas	Nicolás Grau Veloso, Ministro de Hacienda Heidi Berner Herrera, Subsecretaria de Hacienda

Con el fin de identificar los principales logros en la gestión, para cada objetivo estratégico del Servicio se presenta una priorización de las acciones que se llevaron a cabo para dar cumplimiento a los desafíos enunciados por cada uno de ellos²

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Promover la excelencia y diversidad en la gestión y desarrollo de personas en el Estado, a través del acompañamiento a las y los Altos Directivos Públicos durante su gestión, fomentando la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados de la población.

ACCIÓN 1	NUBE DE PALABRAS
Durante 2025 se consolidó la Estrategia de Género y Programa "+Mujeres", logrando que el 35% de los nombramientos en Alta Dirección Pública (ADP) correspondiesen a mujeres. Esta cifra, aunque ajustada respecto al récord de 2023, supera ampliamente el 25,6% del sector privado y mantiene la tendencia histórica del período. En paralelo, se fortaleció el programa de mentoría "+Mujeres", destinado a potenciar el liderazgo femenino en el sector público. En su versión 2025, el programa incorporó a 100 nuevas participantes, sumando un total de 299 mujeres mentorizadas en el período 2023-2025 y alcanzando una red histórica de 696 mujeres de 21 ministerios y 110 servicios públicos, con un fuerte enfoque regional (41% fuera de la	

¹ Las autoridades ministeriales y del servicio corresponden a aquellas vigentes al momento de emitir este informe

² La redacción de las acciones y justificación corresponde a un auto reporte elaborado íntegramente por el Servicio responsable de acuerdo con las directrices impartidas por la Dirección de Presupuestos

RM). Además, se remitió a la CGR la Norma de Aplicación General para la igualdad de género en la gestión de personas.	
---	--

ACCIÓN 2

Para enfrentar el envejecimiento de la dotación pública, se consolidó el programa "Semillero de Talento Joven" con el fin de capturar talento nuevo. Esta iniciativa permitió identificar a estudiantes con desempeños destacados en el programa "Prácticas Chile" para facilitar su contratación. A la fecha, se logró que 289 jóvenes profesionales recién titulados fueran contratados en 109 instituciones del Estado, transformando una buena práctica en una inserción laboral real. Asimismo, en 2025 se gestionó una cifra histórica de interés en el servicio público, recibiendo 26.414 postulaciones para prácticas profesionales, superando las cifras de años anteriores y reforzando la presencia institucional ante las nuevas generaciones.

ACCIÓN 3

En 2025, los esfuerzos se enfocaron en fortalecer la permanencia y reducir la rotación directiva, mediante mejoras en el acompañamiento. A través del programa de mentoría "La Brújula" y procesos de inducción sistemáticos, se logró mantener una permanencia promedio de los directivos ADP de 3,1 años, cifra superior al promedio histórico de 2,7 años. Además, se trabajó en la modernización normativa, remitiendo al Ministerio de Hacienda, en julio de 2025, el nuevo reglamento de Convenios de Desempeño. Esta acción busca vincular la evaluación de los directivos de segundo nivel jerárquico al cumplimiento de metas anuales objetivas y no solo a la confianza, otorgando mayor estabilidad técnica a la gestión.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

El resultado de esta gestión ha transformado la estructura del mérito en el Estado. Para el Servicio Civil, estas acciones han significado pasar de ser un mero ejecutor de concursos a un gestor estratégico del ciclo de vida directivo. La disminución de la tasa de concursos desiertos al 14,7% en 2025 demuestra una mayor eficiencia operativa y capacidad de atracción. La consolidación de programas como "Semillero" y "+Mujeres" ha permitido diversificar la matriz de talento, inyectando capacidades nuevas y reteniendo capital humano calificado que antes se perdía. Para la ciudadanía, el impacto es un Estado más representativo y profesional. Que el 35% de los altos cargos sean ocupados por mujeres y que la permanencia directiva supere los 3 años implica políticas públicas más estables y diseñadas con mayor diversidad de perspectivas. La ciudadanía recibe servicios de instituciones lideradas por directivos que permanecen más tiempo en sus cargos, lo que favorece la continuidad de proyectos en salud, educación y vivienda. Además, al democratizar el acceso al empleo joven mediante el mérito de sus prácticas, se envía una señal potente de confianza y apertura, legitimando la función pública ante la sociedad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Mejorar la calidad, participación, transparencia y satisfacción en los servicios que ofrece nuestra institución a la ciudadanía con perspectiva de género. A través de la eficiencia en el uso de los recursos asociados al sistema ADP, el aumento de postulaciones y la incorporación de nuevos/as postulantes en los portales que administra el Servicio Civil.

ACCIÓN 1	NUBE DE PALABRAS
Durante 2025, se consolidó la modernización tecnológica del servicio para asegurar la continuidad operacional frente a la alta demanda ciudadana, además de la resiliencia tecnológica y mejor gobernanza de datos. Se migraron sistemas críticos para la gestión de concursos del Sistema de Alta Dirección Pública y de Prácticas Chile a la nube mediante Amazon Web Services (AWS) y se aumentó la velocidad de la red institucional de 100 MB a 1 GB. Esto fue crucial para enfrentar contingencias como el incendio de las dependencias institucionales en octubre de 2025, permitiendo mantener el teletrabajo y la operación sin interrupciones críticas. Además, se implementó una nueva Gobernanza de Datos con la creación de un Comité Ejecutivo, automatizando reportes para la toma de decisiones basada en evidencia.	 A word cloud visualization of key terms related to digital service modernization and citizen participation. The most prominent words are 'servicio', 'digital', and 'ciudadano'. Other visible words include 'tecnológico', 'oferta', 'participación', 'resiliencia', 'gobernanza', 'datos', 'mejora', 'proceso', 'operacional', 'mérito', 'práctica', 'incendio', 'frente', 'continuidad', 'público', 'acceso', 'masivo', 'empleo', 'cosoc', 'periodo', 'transparente', 'institucional', 'portal', 'alto sistema', 'concurso', 'modernización', and 'periodo'.

ACCIÓN 2
Mediante una fiscalización activa de las Normas de Aplicación General (NAG), se logró que en el periodo 2024-2025 el 73,1% de los ingresos a contrata y Código del Trabajo se realizaran mediante procesos de selección transparentes, un salto significativo desde el 64,3% de 2022. El portal Empleos Públicos gestionó más de 1,7 millones de postulaciones en el periodo, implementando mejoras directas para la ciudadanía como la georreferenciación de ofertas, la declaración jurada electrónica y el uso de nombre social, mejorando la experiencia usuaria y la inclusión, permitiendo que el mérito sea la puerta de entrada al Estado.

ACCIÓN 3
Se institucionalizó la Participación Ciudadana y superó el déficit histórico de participación mediante la constitución del primer Consejo de la Sociedad Civil (COSOC) del Servicio Civil y la realización de consultas

ciudadanas masivas, dos de ellas con más de 10 mil participantes. Se transformó la estrategia de difusión, migrando de avisos en prensa escrita a un marketing digital segmentado, lo que permitió pasar de 170 mil visualizaciones a 45 millones y duplicar la comunidad digital a 185 mil seguidores. Esto ha permitido acercar la oferta de valor del Servicio a segmentos antes excluidos, democratizando la información sobre concursos y prácticas.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

La gestión tecnológica y de transparencia ha robustecido la confianza en el Servicio Civil. Internamente, la migración a la nube y la gobernanza de datos han otorgado una resiliencia operativa inédita; pese a crisis físicas (incendio) o cibernéticas, el Servicio no se detuvo. Financieramente, se logró una ejecución presupuestaria del 100%, optimizando recursos para financiar estas mejoras tecnológicas. Para la ciudadanía, el impacto es la garantía de un acceso justo y transparente al empleo estatal. Hoy, 7 de cada 10 personas que entran al Estado lo hacen por mérito probado en procesos auditables. La mejora en los portales digitales y la masiva difusión digital significan que cualquier ciudadano, en cualquier región, tiene acceso oportuno a la oferta laboral pública, rompiendo barreras de información. La existencia del COSOC asegura que la voz ciudadana sea parte permanente de la gestión, elevando el estándar de legitimidad de la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Colaborar en las transformaciones institucionales para fomentar la excelencia, motivación, empatía, integridad, innovación y descentralización en la entrega de servicios a la ciudadanía con perspectiva de género. A través de la asesoría en materias de gestión y desarrollo de personas y de la disminución en la deserción en los cursos de capacitación ofrecidos por el Servicio Civil.

ACCIÓN 1	NUBE DE PALABRAS
En marzo de 2025, se lanzó el "Manual para la prevención de la violencia, acoso laboral y acoso sexual" (VALS), elaborado colaborativamente con la OIT, la CUT y la ANEF, en respuesta a la Ley Karin. Este hito se suma al liderazgo institucional en la creación del primer Código de Ética Transversal del Estado, desarrollado junto al Ministerio de Hacienda y la CUT. Asimismo, a través del programa "Prevenir" en Campus Servicio Civil, se capacitó a más de 60.000 funcionarios y al 100% de las altas autoridades (ministros, subsecretarios, delegados, entre otros) en materias de prevención de acoso y entornos laborales seguros, instalando una nueva cultura de integridad.	

ACCIÓN 2
A inicios de 2025 se oficializó el lanzamiento del programa "CoLabora", inspirado en modelos OCDE, que permite el intercambio temporal de funcionarios entre instituciones aportando su conocimiento y experiencia en proyectos específicos. Con 60 convocatorias y cientos de voluntarios inscritos, se fomentó la movilidad horizontal y el aprovechamiento eficiente del talento interno. Al mismo tiempo, se revitalizó el concurso de innovación "Funcional!", alcanzando 219 iniciativas postuladas en su versión 2024, promoviendo que los propios funcionarios propongan soluciones para mejorar el servicio a la ciudadanía.

ACCIÓN 3
El Servicio Civil ha tenido un rol crítico en la implementación de reformas estructurales. En Educación, se gestionaron los concursos para dotar a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), nombrando a 2.189 directores de escuelas y 32 directores ejecutivos a la fecha. Simultáneamente, se inició el diseño para la implementación de la "Ley de Notarios" (publicada en octubre de 2025), preparando la concursabilidad de 513 nuevos cargos a partir de 2026. Para abordar este desafío, que aumentará la carga operativa institucional en un 26%, se estableció una mesa de coordinación transversal.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

La gestión ha sido el motor de transformaciones culturales y estructurales en el Estado. Para el Servicio, liderar la implementación de la Ley Karin y el Código de Ética Transversal lo posiciona como el referente ético de la función pública, trascendiendo su rol en la selección de personal. Programas como "CoLabora" rompen los silos institucionales, permitiendo un Estado más flexible y dinámico. Para la ciudadanía, estas acciones se traducen en un trato más digno y servicios más profesionales. La implementación de los SLEP asegura que el liderazgo educativo se defina por mérito técnico, impactando directamente en la calidad de la educación pública. La preparación para la Ley de Notarios promete modernizar un servicio crítico para la vida diaria de las personas, introduciendo transparencia y competencia. Finalmente, el Manual VALS y la capacitación masiva en integridad garantizan a los ciudadanos interactuar con funcionarios públicos formados en el respeto, la no discriminación y la ética.

