CAPÍTULO VI.

INSTITUCIONALIDAD ECONÓMICA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Ministerio de Hacienda
Gobierno de Chile
Encuentro sobre Inteligencia Artificial
PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO:
PERSONAS, CONFIANZA Y FUTURO

El Ministerio de Hacienda, por mandato presidencial, debe liderar los esfuerzos para la modernización del Estado, manteniendo una institucionalidad permanente dedicada a esta tarea y generando sinergias de eficiencia en las funciones transversales del Estado. A través de la definición y seguimiento de la Agenda de Modernización[1], la generación de soluciones innovadoras, la implementación de iniciativas de transformación y la instalación y medición de capacidades, el Estado avanza en la entrega de servicios de calidad, inclusivos y centrados en las necesidades de las personas.

Según el estudio de caso "Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile"[2], elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2024, a lo largo de las últimas tres décadas, gracias a la estabilidad macroeconómica y los sólidos marcos institucionales, el país ha logrado un notable progreso y un crecimiento económico sostenido. Sin embargo, la confianza hacia el sector público ha disminuido constantemente, lo que se debe, en parte, a una desconexión creciente entre las instituciones del Estado y la ciudadanía. El bajo nivel de confianza interpersonal ha sido también un factor relevante en este fenómeno, sumado al entorno de información polarizado con la creciente importancia de las redes sociales como fuente de información, lo que ha profundizado la desconfianza en los medios de comunicación.

Según el mismo estudio, en 2023 el 30% de las personas en Chile declaró tener una confianza alta o moderada en el Gobierno, lo cual es similar a otros países de América Latina que participaron en la medición, pero se encuentra bajo el promedio de países OCDE (39%). Los mejores resultados en Chile los obtienen las policías (52%), el sistema electoral (46%) y los gobiernos locales (36%), mientras que las mayores brechas respecto al promedio de países OCDE se observan en la confianza en el sistema judicial, el servicio público nacional y regional, y el Congreso Nacional. Además, el estudio destaca la percepción positiva de las personas en Chile respecto de la capacidad del Gobierno para enfrentar desafíos complejos y globales. Por ejemplo, en Chile el 48% de las personas confía en que el país podrá reducir la emisión de gases de efecto invernadero en los siguientes diez años, comparado con el 42% del promedio OCDE. Asimismo, sobre la percepción en materia de integridad, el 35% de las personas en Chile cree que el Gobierno no accedería a las demandas de una empresa que promueve políticas en beneficio de su sector, pero que pudieran ser perjudiciales para la sociedad en su conjunto, versus el 30% del promedio OCDE. Por otra parte, el porcentaje de personas que cree que un político rechazaría un trabajo bien remunerado en el sector privado, a cambio de un favor político, es de 31% en países OCDE frente al 36% en Chile.

La Agenda de Modernización del Estado 2022-2026[3] (en adelante, la "Agenda") del Gobierno del Presidente Gabriel Boric constituye una hoja de ruta que permite apalancar la transformación, en pro de construir una nueva relación del Estado con las personas. Esta Agenda busca generar valor público para la ciudadanía, a través de iniciativas que aceleren la generación de confianza de las personas en las instituciones públicas y en el Estado en general.

1 Más información en el siguiente link: modernizacion.gob.cl/agenda

2 Informe disponible en el siguiente link: www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-chile_ab22c269/9cdf8865-es.pdf

3 Más información en el siguiente link: modernizacion.gob.cl/agenda/agenda-periodo-2022-2026/agenda-modernizacion-del-estado-2022-2026

La Agenda está compuesta por 30 iniciativas, agrupadas en categorías transversales e intersectoriales. Las categorías transversales consideran esfuerzos y desafíos comunes, de carácter estructural, a saber, personas en el Estado (5), servicios ciudadanos y experiencia usuaria (3), transparencia e integridad pública (3), descentralización (2), mejor gasto público (4) y transformación digital (7). Por su parte, las iniciativas intersectoriales son aquellas que, por la complejidad y multidimensionalidad de los problemas que buscan abordar, requieren de una nueva institucionalidad con foco en la intersectorialidad para su adecuada implementación. En esta categoría se incluyen la implementación del Sistema de Garantías y Protección de la Niñez, la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), el Sistema Nacional de Cuidados, la gestión integral migratoria, el sistema integrado de fiscalización tributaria y crimen organizado, y la seguridad pública y modernización de las policías.

Esta Agenda sirve de marco para el actuar de la Coordinación de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda, a través de sus tres programas: la Secretaría de Modernización del Estado (SM), el Laboratorio de Gobierno (Lab) y la Secretaría de Gobierno Digital (SGD). La SM realiza el seguimiento de los avances en la Agenda de Modernización, asesora y cofinancia proyectos de modernización en las instituciones y gestiona la Medición de Satisfacción Usuaria. El Lab es la organización encargada de fomentar la innovación pública en el país mediante metodologías ágiles que se ofrecen a los diferentes servicios públicos para co-diseñar soluciones que impacten en la ciudadanía. Finalmente, la SGD gestiona y administra las plataformas digitales transversales del Estado, y es el organismo encargado de generar estándares técnicos para la transformación digital del país. En tanto, la institucionalidad del ecosistema de modernización del Estado la constituye el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado[4] y el Comité de Modernización del Estado[5].

A junio de 2025 se ha ejecutado el 56% de las acciones comprometidas en la Agenda y se proyecta un cumplimiento a marzo del año 2026 de más de un 80%. Entre los avances destacan logros en distintos ámbitos. En Personas en el Estado, la elaboración de un modelo de calidad de vida en el trabajo. En Servicios ciudadanos y experiencia usuaria, el fortalecimiento de la metodología de Medición de Satisfacción Usuaria y su aplicación en 79 instituciones públicas en 2025; y la implementación desde 2023, como parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión, del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, en que participan actualmente 166 entidades públicas. En Descentralización, la digitalización del procedimiento de transferencia de competencias y la instalación de la Mesa Permanente de Descentralización. En el ámbito de Transformación Digital, la implementación del catálogo de procedimientos administrativos y trámites, y de la Política Nacional de Ciberseguridad. En Transparencia e Integridad Pública, el lanzamiento y seguimiento de la Estrategia Nacional de Integridad Pública. Y en Mejor Gasto Público, la publicación de la Ley que Moderniza las compras públicas y la implementación de nuevos mecanismos de compras.

Finalmente, en las iniciativas intersectoriales destacan la publicación de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2024-2032, la implementación de 109 Oficinas Locales de la Niñez, la identificación de 90.242 cuidadoras en el marco del Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados, y la implementación

4 Más información en el siguiente link: consejomodernizacion.cl/

5 Más información en el siguiente link: modernizacion.gob.cl/institucionalidad

de la Ventanilla Única Social, que integra más de 57 beneficios sociales. Estos avances muestran que, junto a los resultados ya alcanzados, siguen en marcha iniciativas estratégicas que aseguran un cierre robusto y con alto impacto ciudadano de la Agenda de Modernización.

Actualmente, se encuentra en preparación el informe final de avance e implementación de la Agenda, que debe ser entregado al Presidente de la República 90 días antes del término del período presidencial, el cual incluirá una sistematización de los avances y aprendizajes de su implementación, de tal modo de fortalecer las capacidades del Estado y dejar bases sólidas para enfrentar futuros desafíos, pues la modernización del Estado es un proceso continuo, que trasciende administraciones, a fin de construir un Estado más ágil, cercano, transparente y centrado en las personas.

VI.1. TRANSPARENCIA

La transparencia en el funcionamiento del Estado es un pilar esencial para afianzar la confianza ciudadana, elevar la rendición de cuentas y promover una gestión pública eficiente y ética. Cuando las instituciones actúan con claridad —especialmente en el uso de recursos públicos — se reduce el riesgo de malversación, se facilita la detección oportuna de irregularidades y se fortalece la calidad democrática. En este sentido, la transparencia no es un simple valor: es una herramienta operativa clave para garantizar que los intereses públicos prevalezcan sobre cualquier tipo de discrecionalidad o corrupción.

En junio de este año la Contraloría General de la República (CGR) presentó su Informe de Fiscalización 2024[6], que consolida auditorías realizadas entre el 1 de abril de 2024 y el 31 de marzo de 2025, identificando observaciones por un monto cercano a los US$ 1.600 millones en el sector público. Esto incluye desde errores contables o garantías vencidas, hasta deudas sin cobranza, pero no representa fondos "perdidos" o "defraudados", sino recursos que requieren mayor explicación por parte de los organismos estatales. Aunque el informe refleja importantes desafíos, también evidencia un sistema de control activo, que detecta y llama a responder ante posibles desviaciones.

Frente a este escenario, el Ministerio de Hacienda junto con la Dirección de Presupuestos (Dipres) impulsaron una serie de medidas para robustecer los mecanismos de control y seguimiento del gasto público. Entre estas, destaca la aceleración de la tramitación del proyecto de Ley que Crea el Servicio de Auditoría Interna de Gobierno, que ya fue despachado a Ley, la reactivación del proyecto de Ley que dicta normas sobre Financiamiento regional, descentralización fiscal y responsabilidad fiscal regional —"Regiones Más Fuertes"— (Boletín 15921-05), actualmente en primer trámite constitucional, para mejorar la transparencia y rendición de cuentas en gobiernos regionales, y fortalecer las atribuciones de la CGR. Además, se contempla la creación de una plataforma digital que vincule las observaciones de auditoría con las respuestas de cada servicio público, integrando sistemas de monitoreo y coordinando el seguimiento dentro de convenios de desempeño.

6 Informe disponible en el siguiente link: www.contraloria.cl/portalweb/documents/451102/23408079/Reporte+de+Hallazgos+2024-2025.pdf/905b677d-e354-4c77-2573-8129e0e16023

Todas las acciones mencionadas anteriormente demuestran un compromiso con la transparencia activa, convirtiéndola en una política estatal que busca transformar la detección de observaciones en oportunidades de mejora institucional.

RECUADRO VI.A.

PORTAL EMPRESAS ESTATALES

Para acercar de forma permanente la labor de las empresas estatales a la ciudadanía, desde enero de 2024 el Ministerio de Hacienda dispone de un sitio web que reúne información financiera y no financiera de las 28 empresas estatales del país, incluyendo contenidos educativos que explican su marco legal y el rol que cumplen en la sociedad[7].

Para su diseño, Hacienda llevó a cabo un trabajo colaborativo con la Dipres, el Comité Sistema de Empresas - SEP, y también con las propias empresas estatales, que proporcionan regularmente toda la información contenida en el sitio.

Su creación responde a los lineamientos de la OCDE sobre buenas prácticas internacionales en transparencia, publicación y divulgación de información de las empresas estatales. El sitio facilita el acceso a esta información por parte de la ciudadanía, permitiendo una mayor comprensión sobre el rol que cumplen las empresas estatales en el país. Este esfuerzo ha sido recientemente reconocido por la OCDE, en su informe de octubre 2024 denominado *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024*[8], donde destaca a Chile señalando que con este nuevo sitio el Ministerio de Hacienda ha buscado mejorar la transparencia y divulgación de la información en el sector de empresas estatales, así como mantener informados a los contribuyentes y a la sociedad civil sobre el rol del Estado como propietario de sus empresas.

El sitio proporciona un espacio original, completo e innovador, al que se puede acceder en español o inglés, con información actualizada de todas las empresas estatales. Cada entidad cuenta con un reporte estructurado en distintas secciones que abordan los estados financieros e indicadores, la composición de directorios y estamentos, transferencias fiscales y objetivos estratégicos, además de la misión y visión, brecha salarial de género, clasificación de riesgo, e hitos relevantes. Desde 2024, se incluyen también las acciones y compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en favor del bienestar de las personas y el medioambiente.

7 Más información en el siguiente link: empresasestatales.gob.cl/

8 Informe disponible en el siguiente link: www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_136e9151/395c9956-en.pdf

Toda esta información se puede visualizar por pantallas de computadores personales y otros dispositivos electrónicos y descargar en formato de gráficos o tablas de datos, tanto de forma agregada, por sector económico, o por empresa. En el sitio también se encuentran disponibles las memorias anuales y los vínculos a hechos esenciales de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) para visualización o impresión.

Con el objetivo de promover un mayor aprendizaje sobre el rol de las empresas estatales, se incorporan dos secciones formativas especialmente diseñadas para la ciudadanía. La primera entrega información acerca de los tipos de empresas estatales y el rol empresarial del Estado, abordando temas como la política de propiedad estatal, normas, estándares contables y gobierno corporativo aplicables a dichas empresas. Además, se proporciona una sección con un conjunto de preguntas y respuestas, que cubren tópicos tales como regulación, normas contables, inversiones y operaciones, entre otros. La segunda sección comprende un espacio de consulta, que reúne documentos y trabajos internacionales especializados en empresas con participación o propiedad estatal.

Desde su lanzamiento el portal ha recibido casi dos millones de visitas, lo que refleja el creciente interés ciudadano por acceder a información clara, accesible y transparente sobre las empresas estatales. En 2024 se logró superar un millón de visitas y al cierre estadístico de este informe ya se registran más de un millón de visitas, mostrando el interés de la ciudadanía por conocer y familiarizarse con este nuevo portal del Ministerio de Hacienda.

En la actualización de 2025 se incorporó una nueva sección que incluye el reporte financiero trimestral de las empresas estatales desde 2018, lo que permite estar alineados con los tiempos de generación de información de las propias entidades, facilitando el seguimiento de su desempeño financiero.

VI.1.1. Empleo público y ausentismo laboral

A junio de 2025 la dotación del Gobierno Central alcanza 523 mil personas, de las cuales el 86% cumple funciones permanentes (450 mil personas). De ellos, 42% pertenece a los servicios de salud y 18% a los SLEP (Gráfico VI.1.1.1).

Desde el inicio de la actual administración, obviando el personal de los SLEP y el reforzamiento en salud, el empleo en el Gobierno Central aumentó en promedio tres mil personas al año, la mitad que el promedio prepandemia. En relación al cambio total desde marzo del 2022, el personal permanente del Gobierno Central se ha incrementado en un 26%, correspondiente a 93.368 personas. Por un lado, 56% de este incremento se explica por el personal de los SLEP que han entrado en funcionamiento en el período, así como el traspaso gradual de personal de establecimientos educacionales desde los municipios a los SLEP, incorporándose así a las estadísticas de Gobierno Central. De este personal, cerca de un 95% corresponde a traspasos de personal de establecimientos educacionales que se incorporan a las estadísticas del Gobierno Central, y por tanto, se ven reducidos en la dotación de las municipalidades. Se

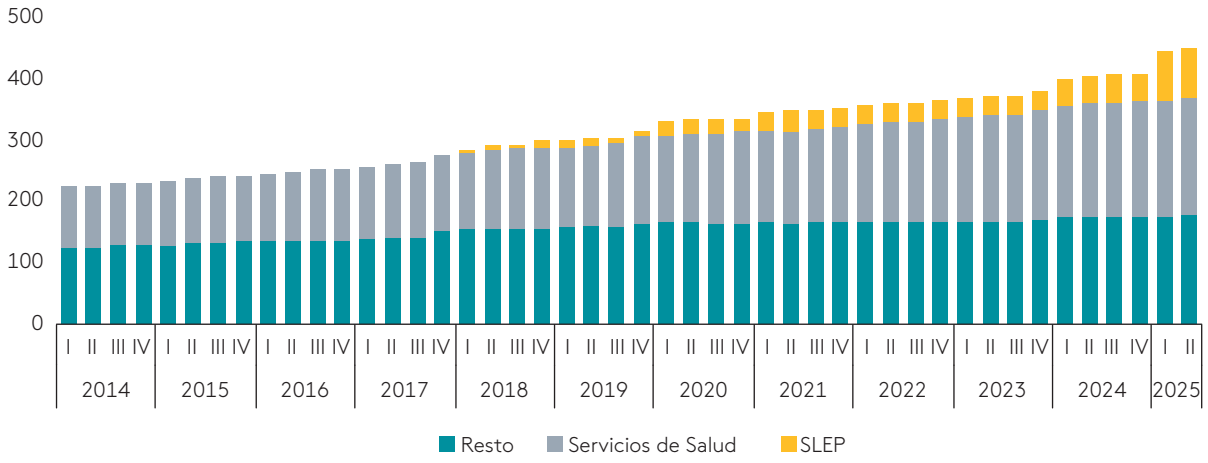
espera que este grupo continúe incrementándose hasta llegar a aproximadamente 254 mil funcionarios a 2028, cuando finalice la puesta en marcha de los servicios locales de educación.

Por otra parte, 32% del incremento de personal permanente respecto de marzo 2022 corresponde al reforzamiento de la dotación de los servicios de salud, por la apertura de nuevos establecimientos y el fortalecimiento de las atenciones de salud para la población.

En el resto de las instituciones el personal permanente se ha incrementado en 10.867 personas, representando 12% del incremento total desde 2022, explicado principalmente por personal adicional en jardines infantiles de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), por la implementación de los servicios continuadores del Servicio Nacional de Menores -el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia y el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil-, personal adicional en Gendarmería de Chile, así como traspasos de personal desde modalidad a honorarios hacia contrata en los distintos servicios.

GRÁFICO VI.1.1.1

Dotación permanente del Gobierno Central por sector
(miles de personas)



FUENTE: Dipres.

Por su parte, el personal fuera de dotación corresponde a personas que cumplen tareas transitorias dentro de las instituciones, principalmente bajo la modalidad de honorarios. Este grupo suma 72 mil personas a junio de 2025, 12 mil personas menos que en marzo de 2022. La mayor parte se ubica en los servicios de salud, con 38,3 mil puestos, cifra que ha disminuido 20% desde marzo de 2022 debido al regreso al funcionamiento normal tras el incremento en capacidad que exigió la pandemia causada por el COVID 19 y al traspaso paulatino de personal desde modalidad a honorarios hacia contrata. Adicionalmente, en el primer semestre de 2024 el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) contrató 25,8 mil personas para el trabajo de campo del Censo de Población y Vivienda de 2024, cifra que ya ha retornado a sus niveles habituales tras la conclusión de este proceso.

En cuanto a la transparencia de la información de empleo público se están realizando esfuerzos por ampliar y mejorar los registros, incorporando a municipios, instituciones de educación superior y empresas públicas en las estadísticas reportadas por la Dipres. Dado su carácter autónomo, estas instituciones son responsables del envío oportuno y completo de su información.

Un desafío relevante para asegurar la provisión apropiada de la función pública es el fenómeno del ausentismo laboral. En 2024, cada funcionario del Gobierno Central registró en promedio 32,3 días de ausencias, cifra significativamente superior a la del sector privado y que aún se sitúa por encima de los niveles previos a la pandemia. De ese total, 21,8 días corresponden a licencias médicas comunes. En términos agregados, este nivel de ausentismo equivale a las jornadas completas anuales de 36 mil funcionarios.

Este contexto ha llevado a implementar una estrategia integral para abordar la problemática. El protocolo de acuerdo alcanzado en la negociación del Sector Público de diciembre de 2024 estableció la creación de un Comité Nacional de Ausentismo, con representación tanto del Ejecutivo como de la Mesa del Sector Público (MSP). Su misión es elaborar un plan de trabajo que permita reducir las brechas de ausentismo respecto a los niveles previos a la pandemia. Esta instancia se articula con Comités Locales de Ausentismo en cada subsecretaría y servicio del Gobierno Central, coordinados mediante un encargado ministerial. A la fecha, estos comités se encuentran operativos en toda la administración central.

Como parte de esta estrategia, el Ministerio de Hacienda emitió la Circular N°17 el 26 de junio de 2024, la que entregó lineamientos técnicos para el diagnóstico, prevención, gestión, evaluación y monitoreo permanente del ausentismo, adaptados a las características de cada institución mediante los comités locales. Esta circular busca fortalecer las capacidades institucionales para prevenir y reducir las ausencias, así como facilitar la reincorporación.

En paralelo, atendidos los resultados de los consolidados de información sobre mal uso de licencias realizados por la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda ha instruido[9] la apertura de procesos disciplinarios ante situaciones de incumplimiento del reposo médico o conductas indebidas vinculadas al uso del Subsidio por Incapacidad Laboral (SIL). Además, el Comité Nacional de Ausentismo realiza un seguimiento mensual del avance de estos procesos con los ministerios respectivos.

Finalmente, en julio de este año el Ejecutivo ingresó al Congreso el proyecto de Ley que modifica el periodo de carencia del Subsidio de Incapacidad Laboral por accidente o enfermedad común, introduce modificaciones en su aplicación al sector público, fortalece las facultades de las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez, y modifica las normas que indica (Boletín 17678-11) —actualmente en primer trámite constitucional—. La propuesta introduce un nuevo período de carencia, homologa las condiciones de acceso entre el sector privado y el público, y refuerza la fiscalización del otorgamiento de licencias médicas. El objetivo es velar por el correcto uso del subsidio, resguardar los recursos públicos y establecer cambios estructurales y paramétricos al actual régimen de licencias médicas.

9 La instrucción se realizó mediante el Oficio Circular N° 16 del 20 de mayo de 2025. Disponible en el siguiente link: www.dipres.gob.cl/598/articles-377003_doc_pdf.pdf

VI.2. INTEGRIDAD Y EFICIENCIA

VI.2.1. Experiencia usuaria

Medición

El año 2023 se instala el Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, diseñado e implementado por la Red de Expertos constituida por la Secretaría de Modernización y la Comisión de Integridad Pública y Transparencia del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Este sistema, que es parte del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), tiene por objetivo mejorar la calidad de servicio y la experiencia de las personas al interactuar con el Estado, a través de la instalación de capacidades en las instituciones para diagnosticar los principales hechos o circunstancias que dificultan una buena calidad de servicio, y diseñar, implementar y evaluar acciones de mejora. En 2024, 138 instituciones públicas participaron en el sistema, dos de ellas en etapa 1 (diagnóstico e instalación de gobernanza) y 136 en etapa 2 (dictación de política y diseño de plan de mejoramiento). Como resultado, 138 Comités de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria se encontraban en funcionamiento, y se desarrollaron 293 actividades de concientización en la temática, contando con la participación de 58.650 personas. A su vez, se elaboraron 138 diagnósticos de calidad de servicio, 136 políticas de calidad de servicio y 136 planes anuales de mejoramiento, sumando 982 actividades que serán implementadas durante 2025. Este año, 166 instituciones públicas están participando en este sistema.

Un insumo clave en el marco de este sistema es la Medición de Satisfacción Usuaria (MESU) que entrega información anual sobre oportunidades de mejora en la prestación de servicios del Estado, tomando como base las necesidades de las personas. La información recolectada es utilizada para la actualización de diagnósticos y la elaboración de planes de mejoramiento de las instituciones públicas. En 2025 la medición considera la participación de 79 instituciones públicas y se proyecta un levantamiento de 55.440 encuestas. Los resultados de 2024 mostraron que el 65% de las personas usuarias evaluó con nota seis o siete su última experiencia realizando trámites con el Estado, mientras que 63% otorgó la misma calificación en la evaluación general de la institución. Por canal, la satisfacción de la última experiencia fue de 67% para el canal presencial, 64% para el digital y 60% para el telefónico. Se observa mayor satisfacción entre personas mayores de 55 años, mujeres y residentes fuera de la Región Metropolitana, mientras que la satisfacción tiende a disminuir en personas con mayor nivel educativo. Los atributos de la experiencia mejor evaluados son Agrado, Resolutividad y Calidad de la Infraestructura, y aquéllos con mayores oportunidades de mejora son la Oportunidad, la Facilidad y la Habilitación de las personas usuarias.

Transformación Digital del Estado

La Ley N° 21.180, publicada el 11 de noviembre de 2019, sobre Transformación digital del Estado, tiene por objeto regular e impulsar la digitalización de servicios y trámites estatales. El mandato de la Ley señala que a fines del año 2026 todos los municipios y gobiernos regionales estén interoperados con la administración central. La SGD coordina y entrega servicios para facilitar este proceso. Dicha

normativa establece las etapas de implementación, las cuales deben estar completadas el 31 de diciembre de 2027, tanto a nivel central como en municipios. En términos del estado de avance, 551 organismos públicos han identificado sus procedimientos administrativos, de un total de 695, y el 90% de la administración (628) ya se encuentra integrada a la plataforma para el uso de las comunicaciones oficiales digitales (DocDigital).

Otra plataforma crítica es la Firma Electrónica Avanzada, que al cierre estadístico de este informe, integra al 87% de la administración pública, donde destacan más de 200 municipios con menores recursos, según clasificación de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere). Solo el mes de junio de 2025, la Firma Electrónica Avanzada se usó para 3,7 millones de documentos, el registro más alto desde que está operando. El mayor éxito en digitalización se ha logrado con la ClaveÚnica, que ha alcanzado los 16 millones de personas, con cerca de 469 millones de transacciones anuales en 2024, 23% más que el 2023 y con 1.648 plataformas integradas.

En materia de interoperabilidad, la SGD dispone de dos plataformas que facilitan a las instituciones públicas el intercambio de datos. El 59% de la administración ya tiene integrado un servicio de interoperabilidad y, en lo que va del 2025 se han acumulado 419 millones de transacciones entre organismos públicos, 23% más que el mismo periodo de 2024.

Por último, en materia de transparencia, la SGD desarrolló un nuevo Portal de Datos Abiertos[10] y ha logrado que 600 instituciones publiquen allí. La última plataforma que se implementó es el nuevo Notificador Electrónico del Estado, cuyas primeras notificaciones fueron del Hospital Eloísa Díaz. El notificador electrónico generará importantes ahorros, al reemplazar la notificación por carta certificada, junto con ganancias de eficiencia en la administración pública.

Como una estrategia para apalancar y asegurar el cumplimiento y despliegue de la Ley N° 21.180, desde enero 2025 se puso en marcha el Sistema de Transformación Digital, como parte del PMG, con 176 servicios públicos participantes para lograr el cumplimiento de estándares para el despliegue de la interoperabilidad en las siguientes dimensiones: páginas web, diseño de servicios y conectividad, uso de nodo de interoperabilidad (Pisee u otro), cumplimiento de normativa de ciberseguridad y protección de datos Personales.

El esfuerzo de esta administración para fortalecer la institucionalidad de Gobierno Digital que incluyó el traspaso de la División (ahora Secretaría) de Gobierno Digital desde el Ministerio Secretaría General de la Presidencia al Ministerio de Hacienda, continúa en línea con la Agenda de Modernización 2022-2026. El 10 de junio de 2025 el Gobierno ingresó al Congreso el proyecto de Ley que Crea el Sistema Nacional de Gestión de Datos en Chile y modifica los cuerpos legales que indica (Boletín N° 17590-05), actualmente en primer trámite constitucional. El objetivo principal es establecer un marco normativo transversal que permita a todos los órganos del Estado, y a las entidades privadas cuando corresponda, gestionar y compartir datos e información de manera más eficiente y coordinada, promoviendo la gestión y uso compartido de los datos, especialmente desde el punto de vista de los estándares y mecanismos de coordinación dentro de los diferentes poderes del Estado.

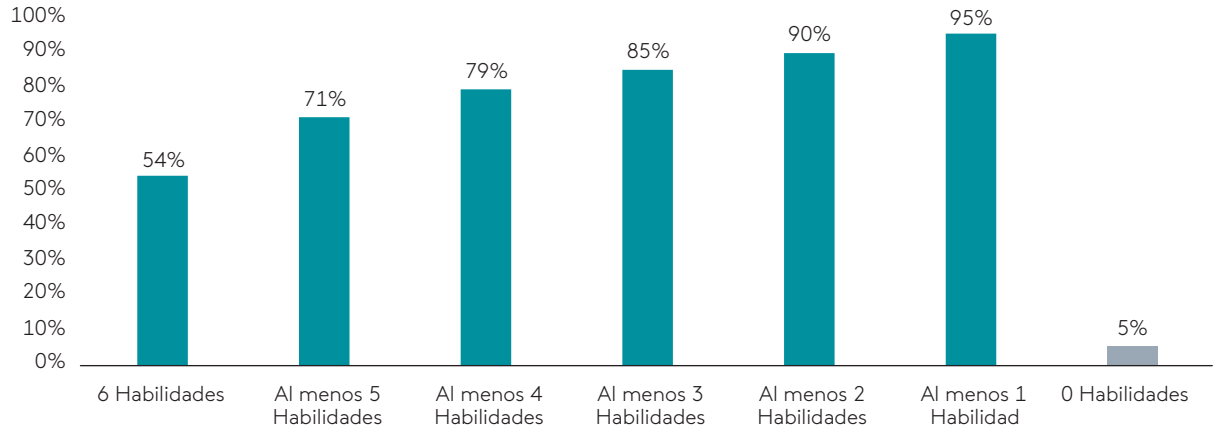
10 Más información en el siguiente link: datos.gob.cl/

Primer Índice de Ciudadanía Digital

En noviembre 2024 se presentó el Primer Índice de Ciudadanía Digital[11], elaborado por Fundación País Digital con el apoyo de Entel y la colaboración de la SGD, que entregó un diagnóstico inédito sobre las habilidades y prácticas digitales de la población. El estudio reveló que el 95% de las personas posee al menos una habilidad digital básica (Gráfico VI.2.1.1) y que el 81% utiliza internet para siete o más actividades esenciales. Asimismo, 95% ha habilitado su ClaveÚnica, un nivel alto y consistente en todos los grupos etarios y socioeconómicos, reflejando avances en la modernización y adopción de trámites digitales. La medición, que considera dimensiones como conocimientos y habilidades, usos de internet, ciberseguridad, buenas prácticas en línea y participación cívica en línea, sirve de base para diseñar programas específicos que reduzcan brechas y potencien el uso de herramientas emergentes como la inteligencia artificial, contribuyendo a una ciudadanía más preparada para la transformación digital.

GRÁFICO VI.2.1.1

Posesión de habilidades digitales de nivel básico
(porcentaje)



FUENTE: Fundación País Digital.

Proyectos elaborados en base a la Agenda de Modernización

Por otra parte, dentro de las iniciativas que forman parte de la Agenda de Modernización del Estado en materia de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, se está trabajando en mejorar los modelos de atención a las personas de la Superintendencia de Pensiones, a través de la implementación de herramientas de inteligencia artificial para facilitar la interacción de las personas. También, con la CMF se está implementando un modelo que reconozca la diversidad de personas usuarias (naturales

11 Más información en el siguiente link: paisdigital.org/?wpdmdl=%2026706

y jurídicas) y los nuevos desafíos legales, como parte de la implementación del Registro de Deuda Consolidada (REDEC).

En enero de 2025 comenzó la implementación del Sistema de Gestión de Licencias de Conducir, una iniciativa desarrollada junto al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, a través de la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito (CONASET), con el apoyo técnico y financiero de la SM. Este proyecto busca modernizar y estandarizar el proceso de emisión de licencias, mejorar la interoperabilidad entre instituciones y fortalecer la seguridad vial mediante la digitalización de la licencia de conducir, accesible desde una aplicación móvil con verificación por código QR (Quick Response o código de respuesta rápida, en español). A julio de 2025 el sistema ya ha sido implementado en 175 municipios, con más de 123 mil trámites iniciados, más de 50 mil licencias emitidas y casi diez mil usuarios activos en la aplicación de licencia digital.

En julio de 2025 la JUNJI lanzó la plataforma digital Multipostulador[12], una herramienta diseñada para modernizar el proceso de inscripción y matrícula en jardines infantiles públicos, que ha contado con el apoyo técnico y financiero de la SM y el Lab. Esta plataforma permite a las familias postular a múltiples unidades educativas en un solo proceso, abordando problemáticas históricas como la imposibilidad de postular a más de una opción, la falta de gestión efectiva sobre vacantes y listas de espera, y el acceso limitado a información clara y oportuna. A la fecha, el sistema se encuentra en etapa de piloto en las regiones de Ñuble, Maule y Aysén. Para 2026 se espera su escalamiento nacional, consolidando un sistema de admisión más equitativo, eficiente y centrado en las familias, con foco en la experiencia usuaria y la interoperabilidad institucional.

Por otra parte, la tramitación de una licencia médica, en sus distintas etapas, es uno de los procesos más complejos para las personas usuarias, sumado a que la vulnerabilidad del sistema de emisión hace necesario modernizar todos los procesos relacionados. Por tal razón, el ecosistema de modernización ha apoyado a la Subsecretaría de Salud Pública para lograr que las personas usuarias reciban su pago de manera oportuna y se reduzca el gasto en el Subsidio de Incapacidad Laboral (SIL), que ha crecido de manera significativa en los últimos años. Para ello, se ha avanzado en la automatización de las etapas del proceso posteriores a la evaluación de contraloría medica, estas son la evaluación de la pertinencia del subsidio y su cálculo. A su vez, se ha trabajado técnica y financieramente con la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) para implementar modelos basados en ciencia de datos que permitan automatizar procesos de validación y detección de licencias falsas y así acelerar los procesos de apelación.

Asimismo, Chile necesita procesos ágiles para la tramitación de permisos para proyectos de inversión, que den certeza a las partes interesadas, promoviendo la inversión y manteniendo un adecuado resguardo de aquellos bienes protegidos, que son clave para un desarrollo sostenible. Por ello, la Coordinación de Modernización ha trabajado un conjunto de proyectos que consideran la generación de diagnósticos de procesos y/o la implementación de mejoras en la Subsecretaría de Bienes Nacionales, el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, donde reside el Consejo de Monumentos

12 Más información en el siguiente link: junji.cl/multipostulador/

Nacionales, la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas, la Dirección General de Aguas y el Servicio de Evaluación Ambiental. Al respecto, cabe destacar: en la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas se completó el diagnóstico en materia de procesos y se definieron líneas de trabajo para incorporación de mejoras. En el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural se levantó el mapa de procesos, se han rediseñado procesos clave, ajustado manuales e indicadores para su formalización, y se ha avanzado en reportabilidad. En la Subsecretaría de Bienes Nacionales se adjudicó en julio de 2025 el desarrollo del nuevo Sistema Único de Tramitación, que a diciembre permitirá poner en marcha el primer trámite digitalizado: la Concesión Gratuita de Corto Plazo.

Más ampliamente, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) ha contado desde enero de 2024 con la asesoría de la Coordinación de Modernización del Estado para el establecimiento de una estrategia de modernización institucional, con foco en las personas usuarias, que incluye tres líneas programáticas: visión estratégica MINVU, mejora de la experiencia usuaria y la Agenda de Direcciones de Obras Municipales (DOM). Respecto a las DOM, el proyecto considera asesoría técnica para mejorar la operación, gestión y mantención de la plataforma DOM en Línea. Adicionalmente, se suscribió un acuerdo entre el Ministerio de Hacienda y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para "apoyar la innovación y modernización de servicios públicos municipales: DOM", desarrollando una biblioteca normativa con herramientas de inteligencia artificial que favorezca la estandarización de criterios y la agilización del otorgamiento de permisos de edificación por las DOM.

Ventanilla Única Social

Desde 2022 la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) desarrolló la Ventanilla Única Social (VUS)[13] con el apoyo técnico y financiero de la Coordinación de Modernización del Estado, en estrecha coordinación con múltiples organismos públicos. Esta iniciativa, lanzada en mayo de 2025, busca resolver la fragmentación en el acceso a prestaciones sociales y la entrega de información por parte del Estado como una plataforma digital que centraliza la oferta programática del MDSF, integrando trámites en un solo espacio y accesible con ClaveÚnica.

La VUS fue testeada previamente en diez regiones del país e incorpora prestaciones del MDSF y sus seis servicios asociados, entre ellos el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) y el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), además, de integraciones con el MINVU, Ministerio de Salud, el Instituto de Previsión Social (IPS) y ChileAtiende. Esta ventanilla permite acceder a más de 370 prestaciones, verificar requisitos para más de 130, consultar ayudas recibidas, gestionar trámites, recibir alertas sanitarias, entre otras funciones. De este modo, la VUS representa un nuevo estándar de interacción entre ciudadanía y Estado: más simple, justo y centrado en las personas.

13 Más información en el siguiente link: www.ventanillaunicasocial.gob.cl/

Portal Municipal para Apoyar la gestión financiera de los gobiernos locales

En un trabajo conjunto, el Ministerio de Hacienda y la Tesorería General de la República (TGR) lanzaron en mayo 2024 el nuevo Portal Municipal[14], una plataforma digital que apoya la gestión financiera de los gobiernos locales. Desarrollada con el apoyo de la SM y ejecutada por equipos de la TGR, la herramienta permite a las municipalidades gestionar directamente trámites vinculados a los recursos del Fondo Común Municipal, en coordinación con la Subdere.

El Portal integra en un solo espacio información sobre pagos, convenios, certificados y recaudación, otorgando control y visibilidad en tiempo real, permitiendo dar trazabilidad a las operaciones y habilitando una toma de decisiones más informada, oportuna y alineada con los objetivos estratégicos de cada municipio. Esta iniciativa contribuye al cumplimiento de la Ley de Transformación Digital del Estado.

VI.2.2. Mejorando la institucionalidad

Índice de Innovación Pública y Red de Innovadores Públicos

La capacidad de innovar del sector público es de los desafíos más importantes de lograr para el ecosistema de modernización del Estado, y para ello la Coordinación cuenta con el Lab. La quinta medición del Índice de Innovación Pública, creado por el Lab junto al BID en 2019, fue aplicada entre junio y agosto del año 2024 y evaluó las capacidades institucionales para innovar de 56 servicios públicos.

Los resultados indican que las instituciones aumentaron sus capacidades de innovación. El resultado general del índice fue 40,2 puntos promedio, lo que representa un incremento de un 9,2% respecto de la medición anterior, y de 34,2 puntos como mediana, mostrando una leve alza. Adicionalmente, este año se alcanzó un 64,3% de instituciones medidas que cuentan con gobernanzas para innovar, y un total de 299 iniciativas de innovación validadas, que incrementa a 5,3% la tasa de innovaciones presentadas por institución respecto del 4,1% alcanzado en el ciclo anterior. A partir de julio de 2025 se inició la sexta medición del Índice, con la participación de 61 instituciones públicas cuyo resultado se obtendrá para el año 2026.

Por su parte, la Red de Innovadores Públicos, como servicio de conexión y entrenamiento en capacidades de innovación pública para el Estado, llegó a cerca de 31 mil personas inscritas, de las cuales 69% corresponden a servidores públicos. Junto a representantes del sector privado, sociedad civil y academia, congregan un ecosistema de innovación de 2.509 instituciones a lo largo de todo el país, lo que ha posibilitado la capacitación de más de tres mil personas en diversos programas de formación. Finalmente se logró consolidar la Escuela de Innovación Pública[15] como el espacio de aprendizaje digital, que permite a las personas acceder y participar de cursos de formación sobre innovación pública y modernización del Estado de forma simple, descentralizada y autogestionada. Durante el año 2025

14 Más información en el siguiente link: www.tgr.cl/portal-municipal/

15 Más información en el siguiente link: escuela.innovadorespublicos.cl/

ha logrado sumar a 36.165 servidores públicos inscritos, generando un total de 59.613 inscripciones en los once cursos disponibles.

En agosto de 2024 la Coordinación de Modernización del Estado inició un trabajo de innovación y transformación digital con los SLEP. La Dirección de Educación Pública avanzó en abril 2025 en la implementación del nuevo Sistema de Pago de Remuneraciones para docentes y asistentes de la educación, en el marco del convenio de colaboración con la SM. Este sistema busca estandarizar, digitalizar y centralizar la gestión de personas y remuneraciones en los SLEP, promoviendo eficiencia, transparencia y calidad en los procesos administrativos del sector. En el segundo semestre de 2025 se proyecta completar la transferencia tecnológica y habilitar el uso compartido de la plataforma en la nube, junto con cursos de e-learning (enseñanza digital) para encargados de remuneraciones, y la incorporación progresiva de otros SLEP al sistema.

Para 2026 se espera que el sistema esté plenamente operativo a nivel nacional, consolidando un ecosistema digital robusto que fortalezca la gestión pública educativa en todo el país.

La movilidad en el servicio público es esencial para satisfacer las demandas presentes y futuras, así como para atraer y retener talento. Además, permite abordar de manera eficiente y multidisciplinaria problemas complejos, facilitando el intercambio de recursos y competencias entre entidades gubernamentales, y permitiendo hacer frente a situaciones de emergencia, catástrofes o eventos masivos como los censos. Además, promueve carreras más flexibles y la innovación en el sector público.

El programa CoLabora[16], implementado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el apoyo técnico y financiero del ecosistema de modernización, optimiza el uso del talento existente dentro del sector público en Chile, promoviendo la colaboración y movilidad horizontal del funcionariado entre diversas instituciones del Estado. El programa ofrece una solución integral que promueve la movilidad temporal, permitiendo la transferencia de conocimientos y habilidades, y mejorando la eficiencia y la capacidad de respuesta del sector público. A la fecha más de 250 funcionarios pertenecen al banco de talento, hay más de 80 instituciones participando activamente y el 88% de participantes son mujeres.

Asesoría para la implementación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP)

Uno de los proyectos destacados del ecosistema de modernización fue el diseño de los lineamientos estratégicos del SBAP. Este servicio inicia formalmente sus operaciones en marzo de 2026, buscando conservar la biodiversidad en Chile mediante la gestión y fiscalización de las áreas protegidas, las que se encontraban dispersas en cinco ministerios. Desde octubre de 2024 se trabajó conjuntamente para poner en marcha el SBAP, asesorado por los tres programas de la coordinación de modernización (SM, SGD y Lab), facilitando las herramientas que permitieron diseñar las estructuras organizativas, procesos y estrategias para esta nueva y relevante institución pública. Participaron diez instituciones públicas, 68 funcionarios y quince representantes del mundo académico, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y visitantes de áreas protegidas, consolidando una propuesta orientada a los

16 Más información en el siguiente link: www.serviciocivil.cl/colabora-conectando-personas-en-el-estado/

usuarios y con enfoque territorial, lo que representa un hito en la construcción de una institucionalidad pública colaborativa.

Fortalecimiento de la Dirección de Compras y Contratación Pública del Estado (ChileCompra)

La SM ha colaborado en el proceso de modernización institucional de ChileCompra y en la implementación de la Ley N° 21.634, publicada el 11 de diciembre de 2023, que Moderniza la Ley N° 19.886 y otras leyes, para mejorar la calidad del gasto público, aumentar los estándares de probidad y transparencia e introducir principios de economía circular en las compras del Estado. La SM colaboró técnicamente en la etapa de preparación de antecedentes para la aprobación de un préstamo del BID, y cofinanció la conformación e instalación de un equipo responsable de su gestión. Como resultado de la actualización de la Ley, las Empresas de Menor Tamaño (EMT) generaron ventas por US$287 millones a través de la Compra Ágil en la plataforma de Mercado Público entre enero y abril del año 2025. Esta cifra representa un aumento real de 154% en comparación al mismo período de 2024, a lo que se suma un crecimiento de 22% en el número de EMT que participaron a través de esta modalidad en dicho período, llegando a 22.980 micro y pequeñas empresas en total.

Seguidamente se ha avanzado en la instalación de la gobernanza y la implementación del nuevo mecanismo de Compras Públicas de Innovación (CPI) bajo la guía del Lab, el cual ha asumido un rol estratégico en su instalación y desarrollo. En este proceso el Lab lideró el diseño y redacción de la normativa de implementación, elaborando directrices generales y procedimientos específicos, como los contratos para la innovación y los diálogos competitivos, trabajo que se materializó en el Decreto N° 661 de 2024 del Ministerio de Hacienda. Asimismo, en colaboración con ChileCompra, contribuyó activamente a la instalación y definición estratégica del Comité de CPI, nueva institucionalidad vinculada a la temática, estableciendo lineamientos, roles operativos y mecanismos de funcionamiento.

VI.2.3. Desarrollo del capital humano en el sector público

Diálogo social y político con la Mesa del Sector Público

En ocasión de la negociación anual del reajuste del sector público, el Ejecutivo —representado por los ministros de Hacienda y del Trabajo y Previsión Social— y la Central Unitaria de Trabajadores y Trabajadoras de Chile (CUT), en conjunto con las 16 organizaciones sindicales que integran la MSP, alcanzaron importantes acuerdos en relación con las demandas económicas del funcionariado público. En este marco, se pactaron reajustes anuales de remuneraciones para todo el sector público: 12% para el año 2022, 4,8% para 2023 y 4,9% para 2024, priorizando además reajustes mayores para las personas funcionarias de menores ingresos.

Complementando estas materias de carácter económico, el diálogo con la CUT y la MSP permitió además acordar el desarrollo de una agenda de trabajo orientada al fortalecimiento de la función pública. Esta agenda abordó compromisos clave, como el avance hacia un trabajo decente, la mejora de las condiciones laborales del funcionariado, y la reducción de brechas de género y salariales.

En este contexto, se establecieron diversas mesas de trabajo con un cronograma definido según las materias a tratar. Estas instancias permitieron avanzar de forma concreta en los compromisos asumidos durante los tres primeros años del actual Gobierno.

A partir del trabajo conjunto desarrollado en este período se abordaron materias relevantes para las personas trabajadoras del sector público, tales como salud mental, seguridad funcionaria, cuidado infantil y teletrabajo. Esto permitió, por ejemplo, generar las acciones de coordinación necesarias para la mejor implementación en el sector público de la Ley N° 21.643 (Ley Karin), publicada el 15 de enero de 2024, que Modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de la violencia en el trabajo, o de la aplicación del Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral-Salud Mental (CEAL-SM), para identificar y medir el riesgo psicosocial en el trabajo. Asimismo, se elaboró una norma de aplicación general en materia de salud mental, dirigida a toda la administración central del Estado, como parte del compromiso por mejorar las condiciones de bienestar de las personas trabajadoras del sector público. A ello se suman los avances logrados en las mesas sectoriales de salud, educación y administración central.

Asimismo, cabe destacar que en la negociación de diciembre de 2024 el Gobierno y la MSP acordaron conferir carácter permanente a las principales leyes de incentivo al retiro vigentes, estableciendo además el cese obligatorio de funciones a los 75 años a partir del 1 de enero de 2027, lo cual fue tramitado en la Ley de reajuste correspondiente. Ello permite asegurar de manera permanente un beneficio al funcionariado que ha dedicado buena parte de su vida laboral al servicio público, facilitando así su transición a una nueva etapa. Adicionalmente, el retiro de personas funcionarias promueve la renovación en la gestión pública, creando oportunidades para el desarrollo profesional y fortaleciendo la carrera funcionaria.

Fortalecimiento de las capacidades del Estado en materia de género

El desarrollo de capacidades del funcionariado es un aspecto clave para la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer del Estado. Desde 2022 el Ministerio de Hacienda, a través de su Coordinación de Género, implementó la línea de trabajo "Herramientas para un Estado con Perspectiva de Género" impulsando diversas acciones con el apoyo de ONU Mujeres, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la colaboración de servicios públicos dependientes y relacionados del sector del Ministerio de Hacienda.

En este marco, en 2022, junto al Lab, se desarrolló la "Herramienta práctica para incorporar la perspectiva de género en proyectos de innovación pública"[17]; se definió una "Cláusula de género" en los convenios que se firman con la SM; ChileCompra actualizó la Directiva N° 20 de compras públicas con perspectiva de género y se automatizó la entrega del Sello Empresa Mujer[18].

17 Más información en el siguiente link: innovadorespublicos.cl/documentation/publication/126/

18 Más información en el siguiente link: www.chilecompra.cl/2023/01/sello-mujer-de-chilecompra-se-entrega-de-manera-automatica-a-empresas-y-personas/

A partir de 2023 el Ministerio de Hacienda implementó una serie de capacitaciones para sus equipos de trabajo en temáticas de género relevantes para la cartera, iniciando con el curso "Comunicaciones con perspectiva de género" (ocho horas), impartido por ONU Mujeres, con 73 participantes de equipos de comunicaciones y encargadas de género.

El mismo año, con la asistencia técnica de la CEPAL, se llevó a cabo la "Capacitación en Estadísticas e Indicadores de Género" (diez horas), dirigida a 70 analistas y asesores en datos de los doce servicios del sector[19]. Esta experiencia permitió mejorar la producción y análisis de datos con perspectiva de género en el ámbito del Ministerio de Hacienda, al fortalecer las capacidades de los equipos y facilitar el trabajo colaborativo entre los diferentes servicios.

En 2024 la Coordinación de Género y la CMF organizaron la capacitación "Estándares internacionales en derechos de las mujeres, igualdad y no discriminación. Atención de público con perspectiva de género e interseccional. Recomendaciones para buenas prácticas" (4,5 horas), con la asistencia de ONU Mujeres, extendiendo la invitación al Servicio de Impuestos Internos (SII), a la TGR, la Superintendencia de Casinos de Juegos, la Defensoría del Contribuyente (Dedecon) y el Consejo de Defensa del Estado[20], con un total de 45 participantes.

Por su parte, la Dirección Nacional del Servicio Civil impulsó el programa "Prevenir: cerrando brechas de género", entre junio de 2023 y diciembre de 2024, poniendo a disposición siete cursos asincrónicos en la plataforma CAMPUS sobre género y prevención, y abordaje de la violencia organizacional para todo el funcionariado del sector público. En este periodo el programa llegó a un total de casi 58 mil personas capacitadas, 41 mil mujeres, 17 mil hombres y 88 personas no binarias. Asimismo, el 38,5 % proviene de la Región Metropolitana y 60,5% de regiones, destacando con mayor porcentaje de finalización –fuera de la Región Metropolitana–, las regiones del Biobío (10,7%), Valparaíso (9,1%), La Araucanía (5,9%) y Los Lagos (4,8%).

En 2024 dicho programa llegó a 1.014 instituciones públicas en todo el país, entre las que destacan el Servicio de Salud Metropolitano Occidente, la JUNJI, el Instituto de Desarrollo Agropecuario, la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, el Instituto de Seguridad Laboral, el SLEP Andalién Sur, el Departamento de Administración de la Educación Municipal Bulnes, la Subsecretaría de Obras Públicas, el Servicio de Vivienda y Urbanización de Ñuble y el Gobierno Regional de Valparaíso.

Otro esfuerzo relevante realizado en este periodo por el Servicio Civil fue la definición de estándares comunes para incorporar la perspectiva de género en los procesos de gestión y desarrollo de personas. En particular, es destacable el acompañamiento a la implementación de la Ley N° 21.643, publicada el 15 de enero de 2024, que Modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo, mediante la

19 Más información en el siguiente link: www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/cepal-imparte-capacitacion-en-estadisticas-e-indicadores-de-genero-en-el

20 Más información en el siguiente link: www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/cmf-realiza-curso-sobre-atencion-de-publico-con-perspectiva-de-genero-

elaboración del "Manual de Orientaciones para la Prevención de la Violencia, Acoso Laboral y Sexual (VALS)"[21], que entrega orientaciones específicas para el sector público.

La tarea de mejorar las capacidades y competencias de las personas que trabajan en el sector público responde al desafío de construir un mejor Estado para Chile, posibilitando que más personas funcionarias se transformen en garantes de la igualdad de género, y en agentes de cambio para promover mejores prácticas en sus entornos laborales y, especialmente, en los servicios que entregan a la ciudadanía.

Potenciamiento del liderazgo de mujeres en el sector público

El Ministerio de Hacienda tiene el firme compromiso de fomentar la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, para avanzar en un ámbito que presenta desafíos tanto a nivel nacional como ministerial[22]. En este sentido, es particularmente destacable la labor realizada por el Servicio Civil, que desde 2022 impulsó diferentes estrategias para incrementar la postulación y presencia de mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

Así, en 2024 el porcentaje de nombramientos de mujeres en concursos del SADP alcanzó 36% y las postulaciones de mujeres llegaron al 29%, la cifra más alta en la historia. Esto, gracias al plan de acción impulsado por el Servicio Civil desde 2022 para motivar y promover la participación de mujeres en el sistema y en posiciones de liderazgo, que ha considerado campañas focalizadas, cambios en la difusión de concursos públicos, el fortalecimiento del programa de mentoría +Mujeres, y alianzas con organizaciones de la sociedad civil, entre otras medidas.

Al cierre del año pasado, el 34% de las personas nombradas en concursos de primer nivel fueron mujeres, porcentaje que aumenta al 36% en segundo nivel. Si solo se consideran las nóminas integradas por al menos una mujer, el porcentaje aumenta a 46,4% y 52,6% en cargos de primer y segundo nivel, respectivamente. Asimismo, a junio de 2025 hay un total de 111 cargos de nivel jerárquico con nombramiento vigente, de los cuales el 41% (46) son mujeres. En el caso de los cargos de segundo nivel, 37% (367) de los 983 cargos con nombramientos vigentes son mujeres.

A pesar de los considerables avances en la participación de más mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisión, aún persisten brechas significativas. Por eso, es fundamental el fortalecimiento y la generación de redes que permitan propiciar la igualdad de oportunidades en el sector público y potenciar los liderazgos de mujeres. En ese sentido, es destacable la iniciativa "+Mujeres, Liderazgo en el Sector Público del Servicio Civil", que busca precisamente promover la participación de mujeres en cargos de responsabilidad y liderazgo a través del fortalecimiento de habilidades personales e interpersonales.

21 Más información en el siguiente link: previsionsocial.gob.cl/wp-content/uploads/2025/04/manual_vals_ene2025-1.pdf

22 Según datos del "Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2015-2024", el porcentaje de mujeres en el gobierno central alcanza un 63,1% en 2024, y solo 44,4% pertenece al estamento directivo. A su vez, en el Ministerio de Hacienda esta proporción es aún menor, ya que las mujeres alcanzan 49,3% de la dotación en 2024 y solo 36,1% es parte del estamento directivo.

Por otra parte, a partir de 2023 el Ministerio de Hacienda, a través de su Coordinación de Género, impulsó la línea de trabajo "Liderazgo de mujeres en el sector público", que tiene como objetivos principales potenciar el liderazgo de las mujeres en las instituciones que dirigen, entregarles herramientas para que puedan proyectar sus carreras y contribuir a la generación de redes profesionales para impulsar agendas programáticas conjuntas.

En este marco, con el apoyo de ONU Mujeres y en conjunto con el Servicio Civil, se realizaron cinco jornadas de talleres para potenciar los liderazgos de mujeres del SADP en las regiones Metropolitana (3), de Antofagasta (1) y Los Ríos (1), alcanzando un total de 75 participantes.

En 2024 con la asistencia de ONU Mujeres, se llevaron a cabo tres jornadas de capacitación para potenciar el desarrollo de carrera de 78 funcionarias que son líderes en el Servicio Nacional de Aduanas.

Replicando esta experiencia, en 2025 se desarrolló el primero de cuatro talleres de fortalecimiento de liderazgos para 160 funcionarias del SII, de los estamentos profesional y fiscalizador.

Esta línea de trabajo alcanza un universo total de más de 300 funcionarias y da cuenta del compromiso del Ministerio de Hacienda por fortalecer el talento existente y avanzar en paridad de género en los espacios de toma de decisión en el sector público.

VI.2.4. Estrategia futura

Posición en el ranking de competitividad digital

Todos los avances en materia de digitalización se vieron reflejados en el resultado del Ranking Mundial de Competitividad Digital 2024 del *Institute Management Development* (IMD) que evalúa la capacidad y la preparación de 67 países para adoptar e implementar las tecnologías digitales como motor clave para el desarrollo económico de los gobiernos y la sociedad en general. Singapur lidera el ranking global y Chile logró la tercera posición de América después de Estados Unidos y Canadá. A Chile le siguen Brasil y Colombia[23].

23 Más información en el siguiente link: imd.widen.net/s/xvhldkrrkw/20241111-wcc-digital-report-2024-wip