

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado

Recomendaciones para la modernización del Empleo Público

Diciembre de 2025

Tabla de contenido

I. Antecedentes 3
II. Diagnóstico 4
III. Recomendaciones 9

I. Antecedentes

Como Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, órgano asesor y consultivo del Presidente de la República, en asuntos de modernización del Estado y de la gestión pública, afirmamos la relevancia de la transformación del empleo público para la Modernización del Estado.

En particular, en el "Informe de comentarios y propuestas a iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026", de abril 2023, como Consejo, manifestamos nuestro particular interés por los siguientes temas no abordados en la citada Agenda:

- Reforma al empleo público: Es clave para la integridad en la función pública y probablemente de los más importantes temas para la Modernización del Estado. Se requiere: 1) Contar con un sistema de ingreso al empleo público fundado en razones de mérito; 2) crear la figura de los Asesores de Gobierno; 3) fomentar la movilidad horizontal; 4) incorporar mejoras en la evaluación de desempeño; 5) potenciar el teletrabajo; 6) revisar mecanismos de egreso (nuevas causales de cesación de funciones) y medidas de compensación ante egresos no voluntarios.
- Movilidad de los trabajadores del sector público: A raíz de la transformación digital, algunos empleos dejarán de existir y es necesario facilitar la movilidad de los/as funcionarios/as que pierden sus funciones a otras entidades.
- Sistema integrado de gestión de personas: El Consejo recomienda dar espacio en la Agenda a propuestas de interoperabilidad e integración de sistemas de gestión de personas de entidades públicas, que podrían generar mayor productividad, con resultados tempranos.
- Atracción y retención del talento en servicios públicos: Existe desconfianza en los procesos de selección del Estado (por creencia de necesidad de contactos o patrocinios) y por las exigencias de experiencia laboral (que marginan a jóvenes y recién egresados). El Consejo propone fomentar convenios de prácticas profesionales y desarrollar mecanismos piloto de atracción y retención de talento, entre la Dirección Nacional de Servicio Civil y altos directivos públicos.
- Incorporación de Alta Dirección Pública en municipios: Recomendada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Comisión Engel. A juicio del Consejo, su implementación no tendría alto costo, no debería ser tan difícil dados los avances en otras instituciones, y sería una buena señal. Esta medida permitiría avanzar en un plazo cercano, sin perjuicio de avanzar hacia un sistema de empleo público local.
- Gestión de la ética e integridad pública: El Consejo propone contar con un proceso de inducción al ingreso de las personas al sector público, con actualización periódica, además de contar con modelos de actualización y acreditación periódica en normativas de ética e integridad.

En el mismo documento, señalamos nuestra preocupación por el dictamen de Contraloría General de la República, que había impartido instrucciones respecto de las contrataciones a honorarios en los órganos de la Administración del Estado, y las negociaciones con la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Señalamos entonces que los municipios funcionan al tope del porcentaje permitido de contratas, y financieramente esta medida tiene un alto costo, y los municipios no cuentan con los recursos para implementarla, ni siquiera gradualmente.

Posteriormente, durante el primer semestre de 2025, como Consejo asesor realizamos un proceso de reflexión que nos llevó a priorizar las temáticas a abordar durante el último año del actual Gobierno,

seleccionando como una de las prioridades el Empleo Público, atendido el anunciado ingreso al Congreso Nacional, de un proyecto de ley originado en mensaje presidencial, sobre empleo público, y la relevancia de ofrecer un conjunto de recomendaciones en esta materia, como parte del legado del actual Consejo. Las temáticas cubiertas por el anteproyecto de ley, fueron presentadas al Consejo asesor para la Modernización del Estado, por la Subdirectora de Racionalización y Función Pública de la Dirección del Presupuestos sra. Tania Hernández, en sesión del 2 de julio de 2025.

Durante el segundo semestre de 2025, hemos sostenido cinco sesiones del Consejo asesor dedicadas a analizar la situación actual del empleo público y abordar posibles propuestas y recomendaciones para su reforma, además de otras reuniones de trabajo en comité para organizar las mismas. A continuación, se presenta el diagnóstico consensuado y las recomendaciones emanadas de este trabajo.

II. Diagnóstico

Contexto

Según el estudio "Determinantes de la Confianza en instituciones públicas en Chile", elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2024[1]), un 30% de los/as chilenos/as reportó tener una confianza alta o moderada en el gobierno nacional en 2023, lo cual es similar a otros países de Latinoamérica en la medición, pero menor al promedio de países OCDE (39%).

A pesar de que en el país todas las instituciones presentan un nivel de confianza más bajo que el promedio de países OCDE, los mejores resultados lo obtienen en Chile las policías (52%), el sistema electoral (46%, medido solo en Chile) y los gobiernos locales (36%). En contraste, las mayores brechas con el promedio OCDE se observan en la confianza con el sistema judicial (donde Chile está por bajo OCDE en 29 puntos porcentuales (p.p.)), las personas funcionarias (con 21 p.p. en Chile) y el Congreso Nacional (17 p.p. menos que en promedio OCDE).

A un nivel mayor de detalle, OCDE informa que los chilenos tienen una percepción ligeramente mejor de la capacidad de respuesta del gobierno que el promedio de la OCDE, pero presentan un menor nivel de satisfacción con los servicios públicos (aproximadamente 15 p.p. más bajo, especialmente entre personas de grupo vulnerables). Destacan la falta de una estrategia global sobre la entrega de servicios que promueva la coordinación interinstitucional, generando una experiencia fragmentada para los/as usuarios/as.

Según OCDE, los/as chilenos enfrentan una mayor cantidad y un mayor nivel de complejidad en los trámites administrativos los que siguen un enfoque legalista, en vez de uno centrado en las personas usuarias. La implementación de la ley de transformación digital es una oportunidad para revertir esta situación.

Asimismo, menciona que las competencias y trato de los/as funcionarios/as públicos/as presentan una baja evaluación. Entre las posibles razones se encuentran que, a nivel transversal, no existe un marco de competencias, capacitaciones ni perfiles de cargo definidos para la entrega de servicios.

Respecto de igualdad de trato, solo el 39% de los chilenos cree que recibiría un trato justo al solicitar beneficios o servicios del gobierno, en comparación al promedio OCDE de 52%. Lo anterior es aún más

[1] Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/los-determinantes-de-la-confianza-en-las-instituciones-publicas-de-chile_9cdf8865-es.html (noviembre, 2025).

pronunciado entre los grupos más vulnerables como aquéllos con preocupaciones financieras o de inseguridad.

Por otra parte, el Servicio Civil ha reportado en su informe "Gestión del ausentismo laboral[2]: Enfoque Normativo y Práctico", a junio 2025[3], que este fenómeno: "es motivo de doble preocupación en la administración pública, tanto por sus implicancias en la salud de los trabajadores como por sus efectos en la continuidad y calidad de los servicios públicos". En particular, dicho informe considera como parte del ausentismo laboral diversos tipos de permisos: "Licencias Médicas (comunes, parentales y otras que consideran accidentes del trabajo o de trayecto, y por enfermedad profesional); permisos parentales, otros permisos pagados (permisos administrativos y otros permisos, por duelo y matrimonio) y Permisos sin goce de remuneraciones". Se agrega que:

- "después de la pandemia del COVID-19 la preocupación sobre el ausentismo se ha concentrado, particularmente, en el uso de licencias médicas", pues "en los últimos años […] un aumento sostenido en la cantidad de licencias médicas tramitadas en el país, lo que refleja una intensificación del uso del sistema de subsidios por incapacidad laboral. Mientras que en 2019 se observaron 5,4 millones de licencias médicas autorizadas, en 2024 esta cifra superó los 7 millones. Aunque en términos absolutos el sector privado concentra una mayor cantidad de licencias, al ajustar por número de trabajadores, el sector público muestra un uso más intensivo, con más del doble de licencias por cotizante".
- "En cuanto a la duración de las ausencias en el Gobierno Central, el promedio de días no trabajados por funcionario ha aumentado en las últimas décadas, alcanzando un máximo de 35,4 días en 2022, antes de retroceder levemente a 31,8 días en 2023. La mayor parte de este ausentismo se concentra en licencias médicas no parentales, que explican el grueso del incremento con respecto al año 2018. Otras categorías de permisos, como las licencias parentales o los permisos administrativos, han disminuido en incidencia o se mantienen estables".

Por su parte, el noveno Consolidado de Información Circularizada (CIC) de la Contraloría General de la República, publicado en mayo 2025[4], informó que entre 2023 y 2024, 25.078 funcionarios públicos habrían incumplido el periodo de reposo indicado en su licencia médica, por haber viajado fuera del país durante ese mismo lapso o parte de él. Se indica que para esos funcionarios se emitieron 35.585 licencias médicas, de las cuales 69% corresponden a permisos entregados por el Fondo Nacional de Salud (Fonasa) y 31% por las distintas Instituciones de Salud Previsional (Isapres). Según datos entregados por la Policía de Investigaciones de Chile (PDI), los titulares de esas 35.585 licencias habrían entrado o salido del país en 59.575 oportunidades durante el respectivo permiso de reposo.

A juicio de este Consejo asesor, el abuso en el uso de licencias médicas y el excesivo ausentismo en áreas críticas requieren ser resueltos. Se necesitan establecer mecanismos ágiles para abordar licencias de larga duración (como accidentes cerebro vasculares, cánceres, sicopatías y otras causas), que requieren reemplazos permanentes o término de la relación funcionaria y financiamiento vía seguro de incapacidad laboral u otro mecanismo.

[2] Ausentismo laboral es definido en este informe por el Servicio Civil como: "Ausencia al trabajo de un funcionario que se esperaba que asistiera, excluyendo feriado legal y permisos compensatorios".
[3] Disponible en: https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2025/06/gestion_ausentismo_laboral_26jun2025.pdf (noviembre, 2025).
[4] Disponible en: https://www.contraloria.cl/portalweb/web/cgr/-/ciclicencias-medicas (noviembre, 2025).

Estadísticas de Empleo Público en Chile

La Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2025[5]) informa en su "Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2015-2024" estimaciones de la cantidad promedio anual de trabajadores del Sector Público, basada en los "antecedentes oficiales [de personas y cargos] suministrados [trimestralmente] por cada una de las instituciones que conforman el Gobierno Central" (instituciones afectas al Decreto Ley N° 1263, Orgánico de Administración Financiera del Estado), y a contar de 2021, de la información de trabajadores y personal a honorarios remitida mensualmente por "otros órganos y servicios públicos incluidos en la Ley de Presupuestos, las municipalidades, las universidades estatales y las empresas públicas creadas por ley, y as empresas del Estado y sociedades en que éste tiene participación accionaria superior al 50% o mayoría en el directorio". DIPRES reporta que, en 2024, el promedio anual de personal disponible del sector público es de 939.047 cargos, 701.609 de ellos de carácter permanente y 237.438 de tipo transitorio. Lo anterior se compara con 846.091 como promedio en 2021, de los cuales 611.507 eran permanentes y 234.584 transitorios. Del total de cargos en el sector público, en 2024, 49% se desempeñan en la Administración Central, 37,0% en municipalidades, 6,1% en universidades y centros de formación técnica estatales, 5,1% en empresas públicas, 2,7% en organismos autónomos y 0,1% en otras instituciones públicas (véase Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de personal disponible del sector público por dependencia (promedio anual de cargos)

Dependencia/Tipo de personal	2021	2022	2023	2024
Sector público	**846.091**	**860.968**	**900.923**	**939.047**
Permanente	611.507	632.682	670.056	701.609
Transitorio	234.584	228.286	230.867	237.438
Administración central	428.548	425.503	430.189	459.775
Organismos autónomos	25.226	24.994	25.515	25.456
Municipalidades	294.097	310.067	341.502	347.853
Universidades y CFT estatales	51.126	51.758	55.019	57.017
Empresas públicas	46.351	47.872	47.913	48.131
Otras instituciones públicas	743	774	785	814

Fuente: DIPRES (2025) Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2015-2024.

Según el estudio "Government at a Glance 2025" de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2025[6]), "los gobiernos a lo largo de OCDE confían en una fuerza laboral dedicada y capacitada para entregar una diversa gama de políticas y servicios a la ciudadanía y generar las condiciones necesarias para alcanzar la prosperidad. Mientras algunos servicios son provistos

[5] Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-376776_doc_pdf.pdf (noviembre, 2025).
[6] Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/employment-in-general-government_dafcfac5.html#indicator-d1e20844-8f0681ff33 (noviembre, 2025).

directamente por organismos públicos, otros son entregados mediante alianzas con organizaciones privadas o sin fines de lucro. Como resultado, la composición y tamaño del empleo público varía entre países OCDE, reflejando diferentes opciones de política pública y marcos institucionales"; en el caso chileno, el empleo en el gobierno general alcanza, en 2023, un 8,5% del empleo total, comparado con el 18,4% promedio de países OCDE. En OCDE, esta participación del empleo en el gobierno general, sobre el empleo total, ha permanecido "relativamente estable en el tiempo", con un aumento de 0,3% en OCDE entre 2019 y 2023, producto de un crecimiento más rápido en el empleo en el gobierno general (con un alza de 1,6% por año) que en el empleo total (que aumentó 1,1% por año).

Diagnóstico del Consejo asesor para la Modernización del Estado

A partir del conjunto de sesiones del Consejo asesor y de las reuniones de trabajo sostenidas por comité abocado a este tema, se concluyeron los siguientes puntos salientes.

La Ley N°18.834 que aprobó el Estatuto Administrativo, en 1989, regula la carrera funcionaria en todo su ciclo, incluyendo ámbitos de la carrera funcionaria, obligaciones y derechos funcionarios, responsabilidad administrativa, cesación de funciones y extinción de la responsabilidad administrativa, entre otros. Sin embargo, a juicio de este Consejo asesor, esta norma no se ajusta a la realidad actual.

Se requiere en el sector público una política integral para una gestión moderna de las personas. Existen oportunidades de mejora durante las distintas etapas de la carrera funcionaria, incluyendo el ingreso, los incentivos, la capacitación, la evaluación de desempeño, la movilidad horizontal y vertical, y el cese en funciones.

En cuanto al ingreso a la administración pública, existe una percepción de excesiva discrecionalidad y falta de concursos públicos, crítica que también aplica a las promociones. En particular, no están acotadas en cantidad ni en duración las contrataciones de "asesores de confianza política". Y, en cuanto los movimientos funcionariales suceden en el mundo de la contrata, se deteriora la carrera por la inexistencia de ascenso.

El umbral de 20% de personas que pueden desempeñarse en modalidad contrata, en relación con el total de cargos de planta en una institución[7], que ha sido utilizado como fórmula excepcional para contar mayor flexibilidad en la contratación, requiere modificarse. Tanto la flexibilidad como la transitoriedad en la contratación han sido cuestionadas por fallos de la Corte Suprema y dictámenes de Contraloría General de la República, sin que exista cambio legal.

El paradigma de modelo único estatutario ha sido sobrepasado en la realidad. Coexisten distintas modalidades de empleo público, con: distintas escalas de remuneraciones, y un conjunto de estipendios y asignaciones, que concibiéndose originalmente como incentivos han pasado a ser parte de las remuneraciones; diferentes carreras funcionarias; diversas condiciones de cese; etc.

La carrera funcionaria se concibe sólo al interior del servicio del cual el funcionario forma parte, limitándose entonces a los concursos internos. Se requiere dotar de movilidad horizontal a la

[7] DFL 29 del Ministerio de Hacienda, que Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo, artículo 10 Disponible en: https://bcn.cl/2ept1 (diciembre, 2025).

Administración del Estado. Faltan concursos simplificados de movilidad horizontal de personas funcionarias y de programas presupuestarios entre entidades públicas. Y, además, se requiere contar con comparaciones (benchmark) periódicas entre cargos equivalentes de entidades públicas y cargos homólogos en entidades privadas, para así gestionar la movilidad vertical en la escala de remuneraciones.

Ahora bien, diferentes autores[8], han señalado que las remuneraciones del sector público están por sobre el mercado en los niveles de baja especialización y, en muchos casos, no son competitivas para atraer y retener talento en funciones de mayor calificación. En particular, en una publicación reciente, Lorca y Bravo (2025), utilizando datos de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) del Instituto Nacional de Estadísticas, estiman una brecha bruta de 44,4% en favor de los asalariados del sector público respecto de sus pares del sector privado entre 1996 y 2023, la que se reduce a 14,3 puntos porcentuales (pp) como premio salarial (neto), pues el remanente se explica por atributos de los trabajadores (27,3 pp) y características de la relación laboral (2,8 pp por atributos de empleadores). En el período, observan una tendencia a la baja en la brecha salarial bruta, por una menor brecha en educación y experiencia laboral, llegando a estimar un premio salarial neto del sector público de 13,9% en 2023.
La transformación digital en curso en la administración pública también plantea desafíos en materia de empleo público. Esta transformación implica rediseño de procesos, roles y responsabilidades al interior de las entidades públicas, aumentando la necesidad de movilidad laboral y de desarrollo de nuevas competencias.

Eel sistema de capacitación es poco atingente e ineficiente, requiere ser mejorado pues no considera las competencias necesarias en un Estado moderno. Además, no se dispone de un sistema universal de acreditación de competencias que tenga efecto en las remuneraciones y movilidad de las personas funcionarias.

Por su parte, el proceso de evaluación de desempeño ha perdido total relevancia. Más del 90% de los funcionarios públicos es calificado en el rango de calificación superior (lista 1), lo que no permite distinguir a aquellos/as funcionarios/as destacados/as, ni tampoco justificar remociones. En la práctica las jefaturas están limitadas en cuanto a la gestión del personal a su cargo.

[8] A continuación, un listado no exhaustivo de estudios que estiman brechas salariales entre sector público y privado, bajo diferentes metodologías y considerando fuentes de datos alternativas:
***** Lorca, Miguel y Bravo, Juan (2025) Brecha Salarial en el sector público: ¿premio o castigo?, Documento de Trabajo N° 36, Observatorio de Contexto Económico Universidad Diego Portales (OCEC UDP), abril. Disponible en: https://ocec.udp.cl/proyecto/documento-de-trabajo-no36-brecha-salarial-en-el-sector-publico-premio-o-castigo/ (diciembre, 2025).
* Cabrera, Felipe (2021) Premio salarial en el sector público chileno: magnitud, mecanismos e impacto en desigualdad salarial. Tesis de Magíster en Análisis Económico, Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Disponible en: https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/183237 (diciembre, 2025).
* Fuentes, Adolfo y Vergara, Rodrigo (2019) Premio salarial en el sector público: Evolución en el periodo 1990-2017. Estudios Públicos 152, enero. Disponible en: https://www.estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/43 (diciembre, 2025).
* Ojeda, C. (2018) Efectos del sector público sobre el empleo privado en un modelo de dos sectores. Tesis de Magister en Economía. Instituto de Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: https://repositorio.uc.cl/handle/11534/64983 (diciembre, 2025).
* Cerda, Rodrigo (2016) Remuneraciones del sector público: ¿Mayores que en el sector privado?. Estudios Públicos, 142, otoño, Disponible en: https://www.estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/161 (diciembre, 2025).

Las causales de cese son insuficientes, y los procedimientos disciplinarios que pueden conducir a destitución, son de duración prolongada.

Por otra parte, existe negociación colectiva de facto (tales como la negociación con la mesa del sector público) y paralizaciones nacionales o sectoriales que no respetan la prohibición constitucional, lo que hace que la ley de reajuste del sector público se convierta en una herramienta miscelánea, sin controles adecuados. Aun así, han existido mociones parlamentarias que plantean la conveniencia de establecer una negociación colectiva reglada en el sector público, mientras que la Organización Internacional del Trabajo OIT (1987) plantea la necesidad de tener procedimientos para la determinación de las condiciones del empleo estableciendo medidas para fomentar el desarrollo y utilización de procedimientos de negociación entre las autoridades públicas competentes y las organizaciones de empleados públicos acerca de las condiciones de empleo.

III. Recomendaciones

A partir del diagnóstico antes presentado, proponemos considerar los siguientes **elementos centrales para una reforma del empleo público,** los que permitirán avanzar hacia un Estado ágil, moderno, que acompañe, que promueva el desarrollo con calidad en los servicios que presta, y de este modo genere un entorno propicio para invertir. De forma análoga, se propone propender a que el empleo municipal siga los mismos principios presentados a continuación.

1. **Crear un régimen básico de principios para la relación laboral pública, que estipule condiciones de aplicabilidad general** (detallados en numerales 2 al 14 siguientes). Este régimen básico debería considerar un conjunto de mecanismos previstos en la ley, que permitan introducir precisiones conforme a las diferencias necesarias en sectores determinados y evaluar los distintos regímenes especiales precisados. El régimen básico abordaría concursos de selección, modalidades de contratación, movilidad horizontal y vertical, estabilidad laboral, entre otros. En tanto, se precisarían condiciones específicas en: estatutos sectoriales, que normen por ejemplo los sistemas de turnos, trabajos pesados, entre otros. Los principios incorporados deben considerar la armonización entre respeto de los derechos de las personas funcionarias, y la flexibilidad en el Estado para responder a las necesidades cambiantes y crecientes de la ciudadanía.

2. **Definir como regla general de ingreso** (reclutamiento y selección) para todos los cargos, el uso de **concursos basados en mérito, que sean abiertos y competitivos**. Estos deberán contemplar: Perfiles de cargo claros, que establezcan de forma transparente las competencias requeridas y contemplen dobles revisiones para mantener un alto estándar de calidad y rendición de cuentas del proceso; difusión oportuna y transparente a través de plataforma de empleos públicos; y mecanismos que permitan la movilidad horizontal de funcionarios entre servicios públicos, manteniendo la antigüedad.

3. **Distinguir y acotar las contrataciones de "asesores de confianza política",** con plazo de caducidad. Para ello, definir, por ley, cuotas (de cantidad o porcentaje del servicio) de asesores de confianza de cada gobierno y asociarlos a la permanencia de Ministro/a o jefatura superior

de servicio, según sea el caso. Para resguardar la confianza ciudadana en los procesos de selección del Estado y evitar prácticas oportunistas, este tipo de trabajadores no podrían postular a cargos de carrera funcionaria mientras estén ejerciendo la labor de asesor/a de confianza y, eventualmente, establecer un período de carencia durante algunos meses posteriores al abandono del cargo.

4. **Implementar de manera obligatoria el empleo de prueba [9] para las personas funcionarias** que ingresen a la administración pública. Lo anterior, antes de su nombramiento definitivo o similar. En el caso de quienes ocuparon cargos de asesores de confianza política inmediatamente antes de ser seleccionados para un cargo, aplicará también este período de prueba.

5. **Potenciar la movilidad horizontal,** mediante concursos a los que puedan postular personas funcionarias de diversas entidades públicas, permitiendo así llenar de forma expedita y eficiente cargos vacantes en determinadas instituciones, con personas funcionarias que disponen de la experticia necesaria y se desempeñan en otros organismos públicos, así como fortalecer técnicamente a instituciones que no cuentan con funcionarios calificados. Lo anterior permitiría a las personas funcionarias continuar desarrollando sus competencias, y facilitaría la descentralización, la modernización de las funciones públicas y la creación de nuevas entidades cuando otras lleguen a su fin, contribuyendo así a un Estado más flexible, adaptable y rápido para dar respuesta a las necesidades de las personas.

   Lo anterior significaría ampliar el alcance de la iniciativa Colabora, desarrollada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el apoyo técnico y financiero de la Secretaría de Modernización. Esta iniciativa persigue promover, mediante pasantías temporales, la colaboración y movilidad entre las y los funcionarios públicos de distintas instituciones del Estado.

6. **Formalizar un proceso de promoción para las personas funcionarias**, que sea vía concurso (no automática) y sea regulado adecuadamente.

7. **Revisar y definir nuevas causales de cesación de funciones**, que incluyan:
   i. Modificación de funciones o reestructuración del órgano o servicio.
   ii. Supresión de planes y programas.
   iii. Deficiente evaluación y/o no acreditación de competencias requeridas para el cargo.
   iv. Nuevas condiciones presupuestarias o de dotación.

   Junto con la existencia de nuevas causales, establecer algún mecanismo de resolución de conflictos, que permita verificar mediante un tercero imparcial, que las causales de cesación estén correctamente aplicadas en la práctica.

8. **Contemplar una forma de compensación en caso de egresos no voluntarios.** Esto podría concretarse a través del acceso al seguro de cesantía o una indemnización por años de servicio.

[9] Regulado en el artículo 20 bis del Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834.

9. **Contar con un sistema de gestión integral y centralizado de capacitación,** para efectos de desarrollo de carrera en el sector público que, entre otros ámbitos, incluya **exigencias de capacitación obligatoria en materias de integridad, derechos y obligaciones funcionarios**, con certificaciones periódicas.

10. **Contar con un sistema de acreditación de competencias para el desempeño en el Estado:** siguiendo el ejemplo de lo que efectúa la Dirección de Compras y Contratación Pública, para el caso de los compradores públicos, que deben certificarse para poder utilizar el sistema de contratación electrónica**.**

11. **Implementar un nuevo sistema de evaluación de desempeño individual,** que sea simple y orientado al desarrollo de las personas funcionarias, y a la eficiencia y eficacia del Estado. Que refleje adecuadamente el desempeño del funcionariado, eliminando los incentivos a calificar a la mayoría de las personas en lista 1, por ejemplo, mediante el ajuste de las calificaciones a una curva forzada de distribución grupal.

12. **Agilizar los procedimientos disciplinarios en caso de infracciones graves a la probidad administrativa y en casos de comisión de delitos:** ante infracciones graves a los deberes funcionarios dotar a los procedimientos investigativos de mayor agilidad para reducir los tiempos de tramitación y aplicar sanciones oportunamente y evitando dilaciones innecesarias. Además, proveer criterios técnicos y mayor fiscalización de la instrucción de sumarios, por parte de la Contraloría General.

13. **Crear y mantener actualizado un Registro Nacional de Empleo Público,** sobre la trayectoria de las personas funcionarias en las entidades públicas, que permita saber cuántas personas se desempeñan en el sector público y favorezca la movilidad laboral. Se recomienda que este Registro sea administrado de forma centralizada (en institución por definir), con cobertura total del Estado, y contenga información sobre: perfiles, antecedentes, evaluaciones, trayectorias en instituciones públicas y competencias de los/as funcionarios/as, acreditadas por entidades independientes especializadas.

14. **Diseñar un proceso de transición para la implementación de la reforma al empleo público,** que considere el stock de personas funcionarias existente. Contemplar la adscripción de funcionarios/as actuales al nuevo régimen, mediante una nueva regulación para las contratas y un proceso de recalificación o concurso de cargos.

15. Complementariamente, proponemos los siguientes **elementos adicionales para implementar una reforma del empleo público:**

    a) **Revisar el régimen de licencias médicas, permisos y reemplazos,** estableciendo mecanismos de copago o cobertura parcial. Cabe notar que el Gobierno ingresó en Julio 2025, al Senado de la República, 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, entre otras medidas (Boletín 17678-11).

b) **Simplificar el complejo régimen de asignaciones especiales para funcionarios/as públicos/as,** evaluando la eliminación del Programa de Mejoramiento de la Gestión.

c) **Fortalecer la gestión y desarrollo de personas en el sector público,** mediante:
   i) Reforzamiento del rol técnico directivo en estas materias de la Dirección Nacional del Servicio Civil, de tal modo que lidere la gobernanza, defina criterios marco del empleo público y de una bajada concreta a los principios generales definido.
   ii) Fortalecimiento de las jefaturas de servicio (primer nivel jerárquico) para que puedan hacer una gestión de personas efectiva, incluyendo mayor flexibilidad para definir asignaciones, promociones, capacitación, jornadas, etc., previo acuerdo favorable del Servicio Civil.
   iii) Potenciar el desarrollo de competencias directivas en el tercer nivel, con foco en la excelencia técnica y la estabilidad funcionaria.
   iv) Creación de banco de datos de personas idóneas para cargos públicos de alta dirección, incluyendo en ella integrantes de ternas no seleccionados en concursos de este nivel.

d) **Fortalecer y potenciar el teletrabajo:** En un contexto de creciente digitalización de los procesos administrativos del Estado, acceso a inteligencia artificial, es importante evaluar las condiciones necesarias para potenciar el trabajo remoto en la administración pública, sobre la base de los aprendizajes y evaluaciones de los organismos que ya lo han implementado.