



## Mecanismos de Incentivo de remuneraciones

# INFORME 2025

Ministerio de Hacienda

## Informe 2025

### Ministerio de Hacienda

#### Introducción

El presente informe proporciona antecedentes sobre el cumplimiento de las metas del año 2024 y la formulación de los compromisos para el año 2025 de los servicios del Ministerio de Hacienda en el contexto de los mecanismos de incentivos de remuneraciones.

#### *¿Cómo funcionan los mecanismos de incentivo de remuneraciones?*

Desde fines de la década del noventa se aplican los mecanismos de incentivo de remuneraciones para mejorar la gestión en la administración pública del Gobierno Central. A través de un incremento variable en la remuneración de la dotación de una institución estatal asociado al logro de los objetivos, se moviliza a que las y los funcionarios brinden servicios de calidad a la comunidad con eficacia y eficiencia. Dicha asignación se otorga luego de la evaluación del cumplimiento de los compromisos por una entidad externa que es contratada por licitación pública. El pago es en una o más cuotas al año siguiente de su implementación.

*De acuerdo con su [Ley N° 19.553 Programa de Mejoramiento de la Gestión \(PMG\)](#) o [Ley N° 20.212 Metas de Eficiencia Institucional \(MEI\)](#) se establece:*

- La bonificación máxima.
- Los porcentajes mínimos de cumplimiento bajo el cual no dará derecho a la asignación.
- Los tramos de cumplimiento o proporcionalidad del bono según el porcentaje de cumplimiento.

La gobernanza de los mecanismos de incentivo está liderada por los ministerios de Interior y Seguridad Pública<sup>1</sup>, Secretaría General de la Presidencia (Minsegpres) y Hacienda, que definen las temáticas que se considerarán en los compromisos de las instituciones. Se suma un comité técnico conformado por la Dirección de Presupuestos (Dipres) y las subsecretarías General de la Presidencia (Segpres) y de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere). Su rol es apoyar y recomendar las metas y evaluar los resultados asociados a los compromisos. A su vez la secretaría técnica la ejerce la Dipres que está a cargo de administrar y gestionar los mecanismos de incentivo, junto a especialistas internos de cada servicio público y a otros externos al Estado. Los primeros se preocupan de implementar los compromisos, mientras que los segundos evalúan y disponen los resultados a las autoridades.

*Los actos administrativos son:*

---

<sup>1</sup> Al momento de la publicación de este informe, la Ley 21.730 del 5 de febrero de 2025 modificó la institucionalidad del Ministerio del Interior y Seguridad, separándolos. Se creó el Ministerio de Seguridad Pública, estableciendo un nuevo marco institucional para la gestión de la seguridad y el orden público en Chile. Por lo tanto, la gobernanza del Programa de Mejoramiento de la Gestión a partir de 2025 reside en los ministerios del Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia.

- Para los servicios que se rigen por la Ley PMG se dicta un decreto que establece un Programa Marco suscrito por los ministerios que lideran la gobernanza de los mecanismos de incentivo de remuneraciones que define los temas a considerar en los compromisos de las instituciones. Para los que se rigen por la Ley MEI este decreto es suscrito por los ministros del ramo y de Hacienda y aplican el mismo Programa Marco del PMG.
- Para los servicios que se rigen por la Ley PMG y de las MEI se suscribe un decreto de formulación suscrito por el ministerio sectorial y de Hacienda para establecer las metas y compromisos de los servicios públicos para el año siguiente.
- Decreto de cumplimiento del Ministerio de Hacienda que fija el grado de cumplimiento y el porcentaje de la asignación, para los servicios que se rigen por Ley PMG y de las MEI, una vez que se ha realizado la evaluación.

De este modo el Programa Marco de los mecanismos de incentivo institucional se compone de indicadores de desempeño y sistemas de gestión.

## Presentación

El Ministerio de Hacienda, tiene como parte de su *misión* gestionar eficientemente los recursos públicos a través de un Estado moderno al servicio de la ciudadanía; generando condiciones de estabilidad, transparencia y competitividad en una economía integrada internacionalmente, que promueva un crecimiento sustentable e inclusivo.

Algunos de sus objetivos estratégicos vinculados con la ciudadanía de acuerdo con sus [definiciones estratégicas](#) son:

- Conducir la política fiscal, administrando las finanzas públicas con responsabilidad, transparencia, equidad y perspectiva de mediano plazo.
- Reducir la volatilidad de la economía, tanto en términos de actividad y empleo como de inflación y variables financieras, recurriendo a mecanismos de prevención y mitigación de *shocks*.
- Elevar el crecimiento potencial a través de la inversión pública y privada, local y externa, velando por una eficiente utilización de los recursos y una inserción provechosa en la economía mundial, desde una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusivo, con igualdad de género y responsable con el medioambiente.
- Asegurar un sistema financiero competitivo, eficiente, estable, transparente, inclusivo y que promueva una innovación financiera nacional que respalde la trayectoria hacia el desarrollo sostenible del país, bajo en emisiones de carbono y con una fuerte capacidad de resiliencia al cambio climático.
- Acercar la economía a las personas, reconociendo sus necesidades, problemas y aspiraciones; incorporando una perspectiva de género, un enfoque sustentable a la política económica y una visión responsable con el medioambiente, consultando opciones y comunicando con claridad las decisiones de política y su fundamento.
- Promover una gestión de los recursos del sector público eficiente, transparente, inclusiva, con perspectiva de género y que considere el valor de los ecosistemas y la biodiversidad, mediante la utilización de regulaciones, incentivos, tecnología, datos, procesos de modernización y comunicación.

Administra un presupuesto de \$722.806.036 miles en 2025 y en 2024 ejecutó el 100% del presupuesto vigente.

Para 2025 la dotación máxima autorizada en la Ley de Presupuestos es de 12.009 personas y al 30 de junio de 2024 registraba 11.441 en esta calidad, de las cuales el 49,6% son mujeres.

El ministerio cuenta con doce servicios públicos que formulan su presupuesto.

Cinco servicios públicos del ministerio cuentan con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) como mecanismo de incentivo de remuneraciones. Estos son:

- Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda (Subsecretaría de Hacienda).
- Dirección de Presupuestos (Dipres).
- Servicio de Tesorerías (TGR).
- Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).
- Consejo de Defensa del Estado (CDE).

Cuatro servicios públicos del ministerio cuentan con Metas de Eficiencia Institucional (MEI) como mecanismo de incentivo de remuneraciones. Estos son:

- Dirección de Compras y Contratación Pública (DCCP).
- Unidad de Análisis Financiero (UAF).
- Superintendencia de Casinos de Juego (SCJ).
- Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

Dos servicios públicos del ministerio cuentan con leyes específicas como mecanismo de incentivo de remuneraciones. Estos son:

- Defensoría del Contribuyente (Dedecon).
- Servicio Nacional de Aduanas (SNA).

### **Programa Marco 2024 - 2025**

En un decreto de los ministerios de Interior y Seguridad Pública, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia se establece el Programa Marco de los PMG para cada año. Para los años 2024 y 2025, se estableció con los siguientes objetivos de gestión, sistemas e indicadores.

Objetivo N°1 **Gestión eficaz**: consiste en mejorar procesos que contribuyan a disminuir riesgos en los entornos de trabajo, reducir inequidades, brechas y/o barreras de género, implementar procesos de planificación, monitoreo y evaluación y mejorar los resultados operacionales.

Objetivo N°2 **Eficiencia institucional**: consiste en favorecer que las instituciones públicas realicen sus procesos de manera sustentable y mejoren su desempeño financiero.

Objetivo N°3 *Calidad de los servicios proporcionados a las y los usuarios*: consiste en mejorar la calidad de servicios y experiencia usuaria en relación con la entrega de bienes y/o servicios a través de la instalación de capacidades de gestión implementando estándares de gobierno digital.

Para el año 2025, de acuerdo con la realidad de cada servicio público y lo establecido en el programa marco, los once servicios del Ministerio de Hacienda comprometieron los tres objetivos de gestión.

### Resultados 2024

Para el quinquenio 2020-2024, el grado de cumplimiento de las instituciones se ubica preferentemente en el rango de 90% a 100%, con muy pocos casos entre 85% y 89%.

En 2024 un 46% de los servicios logró cumplir todos sus compromisos asociados al incentivo monetario y un 54% obtuvo un cumplimiento entre 90% y 99%.

El porcentaje de cumplimiento global promedio para el conjunto de las 204 instituciones que comprometieron metas en el marco de los incentivos monetarios alcanzó un 98,6%.

En el caso del Ministerio de Hacienda el nivel de cumplimiento promedio fue 99,9%, lo que fue superior al promedio nacional (98,6%) y subió el promedio en comparación al 2023 (99,2%).

Los resultados de los once servicios del ministerio estuvieron entre un rango de 99,03% y 100%, con lo que todos obtuvieron el 100% del bono por desempeño institucional correspondiente a 7,6% para el PMG y de 6,6% para las MEI que se paga dividido en cuatro cuotas en marzo, junio, septiembre y diciembre de 2025.

De ellos, diez lograron cumplir todos sus compromisos: Subsecretaria de Hacienda, Dipres, TGR, Dirección Nacional del Servicio Civil, CDE, Dirección de Compras y Contratación Pública, Superintendencia de Casinos de Juego, CMF, Dedecon y el Servicio Nacional de Aduanas.

La Unidad de Análisis Financiero registró un 99,03% por el incumplimiento del indicador de concentración del gasto subtítulos 22 + 29 por razones asociadas a su gestión interna, tales como retrasos en la implementación de sistemas informáticos, impactando en la planificación y ejecución de los gastos en el cuarto trimestre.

Los porcentajes de cumplimiento global promedio de los servicios del Ministerio de Hacienda se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1:**  
**Resumen Cumplimiento Incentivo Institucional 2024**

Ministerio de Hacienda Ley de Presupuestos 2024	Resultado (%)		Compromisos (N°)		
	Previo a la acreditación de causas externas	Final (cumplimiento global)	Cumplidos en un 100%	Cumplidos menos de un 100%	Total
Comisión para el Mercado Financiero	100	100	5	0	5
Consejo de Defensa del Estado	100	100	5	0	5
Defensoría del Contribuyente	100	100	7	0	7
Dirección de compras y Contratación Pública	100	100	4	1	5
Dirección de Presupuestos	100	100	4	0	4
Dirección nacional del Servicio Civil	100	100	5	0	5
Secretaría y Administración general ministerio de hacienda	100	100	4	0	4
Servicio de Tesorerías	100	100	5	0	5
Servicio nacional de Aduanas	100	100	5	0	5
Superintendencia de Casinos de Juego	100	100	5	0	5
Unidad de Análisis financiero	99,03	99,03	2	1	3
<b>Promedio resultado y total compromisos Ministerio de Hacienda (n=11) (% Participación)</b>	<b>99,91%</b>	<b>99,91%</b>	<b>51</b> (96%)	<b>2</b> (4%)	<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de evaluación se consideró en el cumplimiento de las metas aquellos factores externos calificados y no previstos que pudiesen afectar significativamente el cumplimiento de sus compromisos, para no impactar el porcentaje de cumplimiento global y, por ende, el porcentaje de incentivo de remuneraciones, como se observa en el cuadro 1. Las causas externas consideradas son reducciones de presupuestos externas a la institución, hechos fortuitos comprobables, catástrofes, y cambios en la legislación vigente.

En el caso de los servicios del Ministerio de Hacienda sólo la Dirección de Compras y Contratación Pública presentó causas externas válidas y no previstas que incidieron en sus resultados, específicamente en el cumplimiento del indicador de concentración de gasto subtítulos 22 + 29, ya que durante el año se creó un segundo programa presupuestario “Mejora de la Calidad del Gasto en Comprar Públicas”, no considerado al momento de establecer la meta 2024. Dado lo anterior, alcanzó un 100% de cumplimiento de sus MEI para el año.

### Avances en los focos estratégicos

Como parte de la agenda de modernización del Estado impulsada por el Ministerio de Hacienda, y de mejor gasto que impulsa la Dipres, a contar del año 2023 se incorporaron nuevos temas dentro de los mecanismos de incentivo de los servicios públicos para seguir avanzando en prácticas que permitan mejorar la gestión institucional y para 2024 se mantuvo el Programa Marco definido.

Los focos estratégicos y sus objetivos que debieron implementar los servicios públicos fueron:

**Equidad de género:** contribuir a disminuir las inequidades, brechas y/o barreras de género implementando medidas de equidad de género.

**Estado verde:** disminuir los impactos ambientales y contribuir a los compromisos asumidos por el Estado de Chile en materia de cambio climático.

**Calidad de servicio y experiencia usuaria:** instalación de capacidades para diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar acciones de mejora de la calidad de servicio y experiencia de las personas al interactuar con el Estado.

**Transformación digital:** mejorar la gestión pública y la entrega de servicios a las personas mediante el soporte electrónico de sus procedimientos administrativos.

A continuación, se presentan sus resultados de acuerdo con los antecedentes provistos por las respectivas redes de expertos.

## Equidad de género

En el año 2024, los 185 servicios públicos comprometieron 642 medidas de género, lo que, comparado con el año anterior, significó 36 medidas más. Del total comprometido, se verificó un nivel de cumplimiento de 99,4%.

En los servicios del ministerio, se comprometieron **35 medidas de género** de las cuales 62% fueron estratégicas y 37% de gestión interna. El nivel de cumplimiento en este ámbito fue 100%, lo que representó 5,4% del total nacional.

Respecto de las medidas estratégicas, 10 correspondieron a estudios, datos y estadísticas con enfoque de género, cuatro a políticas y/o programas públicos elaborados con perspectiva de género, dos a legislación y seis a procesos de provisión de bienes y/o servicios.

Durante el año se destacó la medida de actualización del Reglamento de Compras Públicas que incluyó medidas de igualdad de género en las compras públicas con lo que sumaron, acciones concretas para contribuir con la reducción de las brechas de género que, según reconoció la institución, históricamente han limitado el acceso de las mujeres a mercados estratégicos como el de compras públicas.

Estos resultados indican un avance en las medidas estratégicas, que son las acciones que impactan directo en la población, ya que aumentaron 120% desde el año 2023.

En tanto, las medidas de gestión interna se concentraron en comunicación y difusión con perspectiva de género, gestión de personas, capacitación avanzada en materia de igualdad de género y planificación estratégica institucional.

## Estado verde

En el año 2024, 182 servicios públicos implementaron la primera y segunda etapa del sistema Estado verde.

Respecto a su gobernanza, los comités que se constituyeron en el año 2023 mantuvieron su funcionamiento.

El trabajo para que las y los colaboradores sean más conscientes en disminuir los impactos ambientales tuvo un avance desde que se inició en el año 2023 con 53.780 personas, ya que se llegó a 88.369, lo que representó al 62% del total. Además, se identificó que el 96% de los servicios públicos cuentan con políticas de sustentabilidad y se catastró a 5.853 inmuebles a lo largo del país, lo que representó un aumento de 4% respecto al año anterior.

Del total de inmuebles catastrados, cada servicio definió en cuáles mediría su consumo de energía (gas y electricidad), agua, uso de papel, kilometraje recorrido de vehículos, y pesaje de residuos. Es así como el consumo de energía que se registró en el 70% de los inmuebles fue de 22 kwh/m<sup>2</sup>, lo que significó un aumento frente al 21 kwh/m<sup>2</sup> detectado en el 66% de las dependencias catastradas el año anterior. No obstante, al descontar el consumo del Parque Metropolitano, cuyos metros cuadrados son muy superiores al resto de las instituciones, se registró 46kwh/m<sup>2</sup>, tanto en el año 2023 como el año 2024.

Sobre el uso de papel, kilómetros recorridos de vehículos, consumo de agua y pesaje de residuos se capturó información en el 44% del total de inmuebles catastrados, lo que fue superior al 12% registrado en el año 2023. De los datos medidos se puede destacar que:

- Se consumió 7,5 resmas de papel por colaborador, al año.
- Un 3% del papel utilizado es reciclado.
- Se catastraron 3.497 vehículos, lo que significó 2.349 más que el año 2023.
- 181 servicios promediaron un recorrido de 15.698 kilómetros por vehículo.
- Se consumieron 3.708.717 lt de agua envasada, lo que implicó un aumento de 9% respecto del año 2023.
- Se registraron 21.735.876 kg de residuos no reciclados, lo que reflejó un crecimiento en la identificación de este tipo de residuos de 2,3 veces.
- Se declararon 379.135 kg de residuos reciclados, lo que fue un 47% más que en el año 2023.
- Se contabilizaron 3.109 contenedores de reciclaje, lo que indica que se instalaron 520 más que el año pasado.

Durante el año las instituciones públicas trabajaron en sus Planes de Gestión Ambiental (PGA) para avanzar en cerrar las 1.811 brechas ambientales detectadas en los diagnósticos de gestión energética e hídrica, uso del papel y de vehículos, traslados de personas, reciclaje y gestión de bienes muebles y compras sustentables. Se planificaron 2.203 acciones para ser ejecutadas en el año 2025.

En este contexto los 11 servicios del Ministerio de Hacienda, según las etapas 1 (gobernanza y diagnóstico) y 2 (política y plan de gestión ambiental) registraron que:

- Se concientizó al 69% de las y los colaboradores de los 7.114 informados, con lo que aumentó un 35% respecto de lo alcanzado en el año 2023. Esto, reflejó una participación del 6% a nivel nacional.
- Cuentan con una política de gestión ambiental, con lo que aportaron un 6% al total país.
- Se catastraron 120 inmuebles lo que representó un 2% a nivel nacional.
- En 2024 el 87% de dichos inmuebles se registró el uso de energía, cuyo consumo promedio fue de 74kwh/m<sup>2</sup>, superior] a los 43kw/m<sup>2</sup> registrado el año pasado.

Los resultados para 87 inmuebles en que se registró su consumo de agua, kilómetros recorridos de sus vehículos y gestión de residuos fueron:

- Sus 139 vehículos, que representaron un 4% del total nacional, recorrieron 13.492km, en promedio al año.
- Han consumido 162.720 lt de agua envasada, un 5% del consumo nacional.
- Han registrado 1.605.063 kg de residuos no reciclados, equivalente a un 7% del registro nacional.
- Han registrado 160.452 kg de residuos reciclado, un 42% del total informado.
- Disponen de 281 contenedores de reciclaje, con una participación de un 9% del total de contenedores catastrados.

Finalmente, los once servicios del ministerio diseñaron sus Planes de Gestión Ambiental, con 128 acciones, lo que representó 6% respecto del total nacional. El objetivo es avanzar en cerrar las 127 brechas detectadas, que representan el 7% de la sumatoria diagnosticada por todos los servicios.

### Calidad de servicio y experiencia usuaria

*En el año 2024*, 138 servicios públicos implementaron la primera (gobernanza y diagnóstico) y/o segunda etapa (diseño de la política y plan de calidad de servicio) del sistema. Se instalaron el 100% de los Comités de Calidad y se incorporaron procesos participativos que incluye a las y los funcionarios de las instituciones y a los Consejos de la Sociedad Civil (Cosoc).

Se concientizó a funcionarios y funcionarias en materia de calidad, con el apoyo de la red de expertas y expertos y del Laboratorio de Gobierno. Participaron 58.650 personas, lo que significó una cobertura de 35% de la dotación de las instituciones públicas que comprometieron el sistema y un aumento de 16% respecto del año 2023.

Datos destacados de los diagnósticos sobre calidad de servicio y experiencia usuaria:

- Promedio de 12,2 registros administrativos por institución, asociados a interacciones con personas usuarias, lo que significó un aumento de 13% respecto del año 2023.
- 5.447 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que fue un alza 56% comparado con el año anterior.
- 235.037 reclamos recibidos a junio del año 2024, de los cuales un 90% fueron respondidos. Este porcentaje fue menor al del año 2023, cuando el 96% de los 263.412 reclamos recibidos, fueron respondidos.

Setenta y tres instituciones aplicaron la encuesta Medición de Satisfacción Usuaria de las personas con el Estado (MESU), lo que implicó que se sumaron dos más que el año pasado, estos son: la Subsecretaría de Educación Superior y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol.

La versión de la encuesta 2024 que se aplicó vía online y telefónica buscó identificar las oportunidades para mejorar la eficiencia en la entrega de los servicios del Estado, sobre la base de las necesidades de las

personas. Se aplica desde el año 2015, en instituciones que atienden o se relacionan con personas usuarias directas por los tres canales de atención: presencial, digital o telefónico.

Los siete servicios del Ministerio de Hacienda que comprometieron el sistema debían instalar un marco de gobernanza con los comités de calidad y experiencia usuaria; concientizar en materia de calidad de servicio a las y los funcionarios; diagnosticar sus trámites y/o servicios; identificar sus registros administrativos, revisar su gestión de reclamos y medir la satisfacción usuaria. Sin embargo, a dos de ellos no se les aplicó la MESU debido a que no son instituciones apropiadas para este tipo de encuesta, y/o no cuentan con un volumen suficiente de transacciones para una medición representativa.

Los resultados de estos compromisos son:

- Siete constituyeron sus comités.
- Se concientizó a 3.260 personas, lo que representó 5% del total de personas que adquirieron mayor conciencia sobre esta materia en los servicios públicos.
- 9,57 registros administrativos catastrados en promedio por institución, asociados a interacciones con personas usuarias. Lo anterior, no sobrepasó el 12,2 del promedio país, y significó un crecimiento de 6,3% respecto del año anterior.
- Se identificaron 275 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que representó un 5% de los trámites catastrados a nivel de los servicios públicos. Esto implicó un crecimiento de 16,36% en comparación al año 2023.
- En promedio se respondió el 97,6% de sus reclamos, lo que fue mayor al 90% de reclamos respondidos a nivel país, e inferior al 98% respondido por los servicios del ministerio en el año 2023.
- 100% de las instituciones diseñaron en forma correcta el plan de mejoramiento de calidad de servicio y experiencia usuaria.
- Sólo el 100% informó correctamente el requisito de *análisis de tiempo respuesta de trámites de servicios relevantes*.
- 100% del total que comprometió el sistema, realizó correctamente *el análisis de sus registros administrativos de trámites relevantes*, considerando los datos registrados en los últimos 3 años, con el análisis de tendencia y hallazgos principales a mejorar.
- 100 % del total de requisitos técnicos (N= 127) comprometidos en este sistema fueron cumplidos por los servicios.

La MESU fue aplicada por cinco servicios del Ministerio de Hacienda mediante 4.299 encuestas, de las cuales el 34% fue en modalidad telefónica y el 66% vía online. En cuanto al tipo de persona usuaria encuestada, del total, 61% corresponden a quienes utilizaron el canal de atención digital, 21% el canal telefónico y 18% el canal presencial.

- Dirección de Compras y Contratación Pública.
- Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Comisión para el Mercado Financiero.
- Servicio de Tesorerías.
- Servicio Nacional de Aduanas.

Su principal resultado fue:

En 2024, el atributo de la experiencia mejor evaluado fue el agrado (80%), mientras que el peor evaluado fue la oportunidad (66%).

En el caso de la Tesorería General de la República, se destacan los siguientes resultados:

- 70% de las y los usuarios declaró estar satisfecho con el servicio, lo que fue superior al 65% del año 2023.
- Respecto al tipo de trámites, el 44% de las y los usuarios realizó *cumplimiento de obligaciones legales* y el 19 % hizo *consulta o solicitud de información*. El porcentaje restante se divide en solicitud de certificados o documentos, reclamos, solicitud de beneficio monetario, solicitud de prestación de bienes y servicios y otros.
- El 16 % de las y los usuarios reportaron problemas en la interacción con la institución, destacando que *no recibió una atención oportuna en un tiempo prudente, o que no recibió atención de calidad* (29 %).
- 63 % de las y los encuestados, señaló que utilizó el canal digital para su último trámite.
- 70 % de las y los encuestados evaluó con nota 6 ó 7 la satisfacción respecto del servicio recibido en su último trámite realizado, independiente del canal.

La Dirección de Presupuestos, aplicó la encuesta MESU fuera de los mecanismos de incentivo.

### Transformación digital

*En el año 2024*, 170 servicios públicos se comprometieron a medir correctamente el indicador de transformación digital. Esta medición no solo consideró el reporte del indicador, sino que evaluó cuántos de los procedimientos administrativos cumplían con los requisitos técnicos para ser electrónicos. Bajo este enfoque más riguroso, el porcentaje de cumplimiento alcanzó un 6,6%.

Del análisis del Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites (CPAT), se identificaron 8.335 procedimientos administrativos. De estos, el 58% fueron clasificados como de función común, lo que representó un aumento de 3 puntos porcentuales respecto al 2023. Por otro lado, el 42% correspondió a función específica, disminuyendo en 3 puntos porcentuales en comparación con el año anterior.

Por otra parte, se informaron 551 trámites digitalizados lo que representó un 6,6% del total de procedimientos administrativos registrados en el CPAT. Si bien en el año 2023 se habían reportado 499 trámites digitalizados, equivalentes al 5,5% del total, es importante precisar que esa medición se basaba solo en cuatro condiciones técnicas.

A partir del año 2024, el estándar se elevó a **seis condiciones obligatorias**, lo que implicó un cambio significativo en la forma de evaluar la digitalización efectiva de los procedimientos administrativos. Las condiciones actuales son las siguientes:

1. Utilización de mecanismo de autenticación con Clave Única.
2. Integración con la red de interoperabilidad del Estado (PISEE).
3. Implementación de notificaciones electrónicas.

4. Uso de una plataforma electrónica que soporta la gestión del procedimiento administrativo.
5. Existencia de un expediente electrónico, al que puede acceder el interesado.
6. Realización de comunicaciones oficiales entre órganos del Estado se efectúan a través de una plataforma electrónica habilitada para ello.

Las dos últimas condiciones, fueron incorporadas como nuevos requisitos. Al aplicar este estándar en el año 2023 se estimó que solo 281 procedimientos habrían cumplido con las seis condiciones, lo que equivale a un 3,1% del total. Esto reflejó una mejora efectiva de 3,5 puntos porcentuales en 2024.

Los servicios del Ministerio de Hacienda en el año 2024 debían catastrar la totalidad de sus procedimientos administrativos y trámites, registrándolos en el **Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites** (CPAT). Este registro debía incluir la caracterización de cada procedimiento en aspectos como: código, marco normativo, público objetivo, características del servicio, soporte electrónico, identidad digital, notificaciones, datos requeridos, documentos asociados y transacciones involucradas.

Así mismo, se establece que los documentos, actuaciones, notificaciones y resoluciones vinculadas a cada procedimiento administrativo deben estar contenidas en un expediente electrónico, el cual debe ser accesible para el interesado. Las comunicaciones oficiales entre órganos del Estado deben realizarse a través de una plataforma electrónica habilitada para tal fin.

Como resultado de este proceso los servicios del ministerio registraron un total de 632 procedimientos administrativos y trámites en el CPAT, de los cuales un 44% están digitalizados.

### **Desafíos 2025**

Se mantiene como parte de la agenda de modernización la base del Programa Marco 2024, con dos diferencias: se incorpora el sistema de Riesgos Psicosociales Laborales y el indicador de transformación digital pasa a ser un sistema de gestión con cuatro etapas de desarrollo.

El Programa Marco 2025 está siendo implementado en 205 servicios públicos, para continuar avanzando en prácticas que permitan mejorar la gestión institucional.

Se comprometieron un total de 1.153 indicadores y/o sistemas de gestión, y se espera instaurar un marco de medición con foco en la ciudadanía a través de compromisos en calidad de servicio y experiencia usuaria en 166 instituciones; transformación digital en 176; equidad de género en 195; y Estado verde en 175 instituciones focalizando el 60% de los compromisos en estas áreas de preocupación.

Los servicios del Ministerio de Hacienda comprometieron tres de los cuatro indicadores transversales: [tasa de accidentes laborales](#), [equidad de género](#), [informes de dotación](#) y [concentración del gasto](#) y cinco de los cinco sistemas de gestión transversales: [Riesgos Psicosociales Laborales](#), [Estado verde](#), [Calidad de servicio y experiencia usuaria](#) y [Transformación digital](#).

Las instituciones del ministerio formularon en su conjunto 63 compromisos de gestión, 22 indicadores y 41 sistemas de gestión.

En el cuadro 2 se presenta el tipo de compromiso y el número de servicios que lo incorporaron.

**Cuadro 2:**

**Programa Marco 2025. Indicadores y Sistemas de gestión comprometidos por los servicios del Ministerio de Hacienda**

Descripción	Tipo de Objetivo de gestión	Nº Servicios	Indicador/Sistema de gestión
Tasa de accidentes laborales.	Gestión eficaz	1	Indicador
Medidas de equidad de género.	Gestión eficaz	10	Indicador
Informes de dotación de personal (solo SLEP de reciente creación)	Gestión eficaz	-	Indicador
Planificación, Monitoreo y Evaluación.	Gestión eficaz	1	Sistema de gestión
Riesgos Psicosociales Laborales	Gestión eficaz	10	Sistema de gestión
Estado verde.	Eficiencia institucional	11	Sistema de gestión
Concentración del gasto subtítulos 22 y 29.	Eficiencia institucional	11	Indicador
Calidad de servicio y experiencia usuaria.	Calidad de servicio	8	Sistema de gestión
Transformación digital.	Calidad de servicio	11	Sistema de gestión
<b>Total compromisos</b>		<b>63</b>	

Fuente: Elaboración propia

El indicador de tasa de accidentes laborales y el sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación se aplican a las instituciones nuevas o de reciente creación, lo que en el caso del Ministerio de Hacienda correspondió a la Defensoría del Contribuyente (Dedecon).

El indicador de informes de dotación de personal se aplica solo a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), lo que no corresponde a ninguna de las instituciones del Ministerio de Hacienda.

La Superintendencia de Casinos de Juego y el Consejo de Defensa del Estado comprometieron el sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria con excepción de la medición de la encuesta de satisfacción usuaria (MESU) porque son instituciones que no están dirigidos a público externo a la administración del Estado.

El Servicio Nacional de Aduanas se eximió del indicador de concentración del gasto subtítulo 22 y 29, porque mantendrá la exclusión autorizada para el año 2024 relacionada con la asignación de recursos para el gasto en maquinarias y equipos dado que el gobierno continuará con la adquisición de camiones de alta tecnología a proveedores extranjeros, para los procesos logísticos de compras internacional y posterior internación legal al país.

La Unidad de Análisis Financiero se eximió del indicador de medidas de equidad de género. Esta exclusión data del año 2015, cuando se concluyó que respecto a la provisión de bienes y servicios de esta institución no aplica generar medidas de género ya que sus usuarios o clientes son entidades públicas o privadas definidas en la Ley N° 19.913, es decir, no es la ciudadanía directamente.

Los desafíos para 2025 en los cinco focos estratégicos de los servicios del ministerio son los siguientes:

En **equidad de género**, enfocar los esfuerzos de los servicios en medidas estratégicas que involucran acciones directas con la ciudadanía, más que en aquellas vinculadas a la gestión interna. En este marco, se comprometieron con la implementación de 38 medidas de género de las cuales un 58% están orientadas a lo estratégico, por encima de las de gestión interna. Este compromiso representa el 5,7% de las 664 medidas aprobadas en el Gobierno Central. Las medidas priorizadas están relacionadas con los procesos de provisión de bienes y/o servicios, políticas y/o programas, legislación y estudios, capacitaciones, gestión de personas y datos con perspectiva de género.

En específico, destaca el compromiso de la Dirección de Compras y Contratación Pública que diseñará un instrumento para reportar de manera prospectiva el gasto público con perspectiva de género. Para ello, en el marco de la Ley de Presupuestos del Sector Público, utilizará los marcadores y/o trazadores presupuestarios establecidos en el Formulario T que ha sido implementado según lo comprometido en 2024.

**Estado verde**, se considera que en la tercera etapa los servicios difundan sus políticas de gestión ambiental entre las y los colaboradores, mantengan en funcionamiento sus comités y continúen aumentando el número de personas concientizadas. También deberán capacitar en materia medioambiental de acuerdo con los Planes Anuales de Capacitación con lo que está temática se instala de manera continua.

Deberán mantener actualizada la información de gestión ambiental que se ha ido registrando desde el año 2023, resguardando la integridad de dichos datos para que efectivamente permitan reconocer el desempeño medioambiental de cada servicio, y así contribuir con reducir las brechas ambientales. Además, deberán implementar las iniciativas planificadas para el año 2025, en un escenario de restricción presupuestaria.

Los resultados de las acciones deberán verse reflejados en la medición de indicadores, lo que incluye la huella de carbono cuando corresponda.

En **calidad de servicio y experiencia usuaria**, se deberá implementar la tercera etapa del sistema. En este sentido el esfuerzo de las instituciones estará en:

- Actualizar el diagnóstico.
- Medir *stock* y solicitudes resueltas a junio 2025 para los trámites asociados a proyectos de inversión.
- Aumentar la concientización de las y los funcionarios en calidad de servicio.
- Mantener actualizada la política e implementar cada una de las actividades del plan de mejoramiento de la calidad y experiencia usuaria y difundir a sus funcionarios y funcionarias y a su Consejo de la Sociedad Civil (Cosoc).

**Transformación digital**, poner en funcionamiento una estructura de gobernanza para la implementación del sistema, realizar un diagnóstico institucional de brechas en dimensiones estratégicas de transformación digital, y elaborar y difundir el plan de transformación digital institucional.

**Riesgo Psicosocial Laboral**, poner en funcionamiento la gobernanza para la implementación del sistema, identificar los centros de trabajo, disponer los comités de aplicación de cada centro de trabajo donde se evaluará el riesgo psicosocial laboral, aplicar el cuestionario CEAL\_SM/SUSESO, elaborar un diagnóstico institucional y difundirlo.

### Conclusiones

Los servicios del Ministerio de Hacienda en general se encuentran desarrollando las etapas del desempeño, en especial en lo relativo a Estado verde, Calidad de servicio y experiencia usuaria y las etapas iniciales de los sistemas de Transformación digital y Riesgo Psicosocial Laboral. Lo anterior, debido a que durante 2023 y 2024 el esfuerzo estuvo en constituir y mantener la gobernanza a través de los respectivos comités y construir la línea base de acuerdo con los diagnósticos, identificar aspectos claves de éstos e incorporarlos en los planes de mejoramiento.

El desafío para 2025 será implementar los planes de mejoramiento para que efectivamente se logre avanzar en mejoras a su desempeño y en la gestión pública, especialmente en los focos estratégicos definidos por la autoridad.

**Cuadro 3:**  
**Reportes Cumplimiento 2024 y Formulación 2025 por servicio del Ministerio de Hacienda**

Servicios	Enlace Informe Cumplimiento 2024	Enlace Informe Formulación 2025
Comisión para el Mercado Financiero	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376988_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376988_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373741_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373741_doc_pdf.pdf</a>
Consejo de Defensa del Estado	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376820_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376820_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373565_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373565_doc_pdf.pdf</a>
Defensoría del Contribuyente	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-355371_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-355371_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373566_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373566_doc_pdf.pdf</a>
Dirección de compras y Contratación Pública	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376986_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376986_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373738_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373738_doc_pdf.pdf</a>
Dirección de Presupuestos	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376817_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376817_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373561_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373561_doc_pdf.pdf</a>
Dirección nacional del Servicio Civil	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376821_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376821_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373564_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373564_doc_pdf.pdf</a>
Secretaría y Administración general ministerio de hacienda	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376816_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376816_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373560_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373560_doc_pdf.pdf</a>
Servicio de Tesorerías	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376819_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376819_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373563_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373563_doc_pdf.pdf</a>
Servicio nacional de Aduanas	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376818_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376818_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373562_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373562_doc_pdf.pdf</a>
Superintendencia de Casinos de Juego	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376987_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376987_doc_pdf.pdf</a>	<a href="http://www.dipres.cl/597/artic/es-373740_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/artic/es-373740_doc_pdf.pdf</a>

Unidad de Análisis financiero

[http://www.dipres.cl/597/articles-376985\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/597/articles-376985_doc_pdf.pdf)

[http://www.dipres.cl/597/articles-373739\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/597/articles-373739_doc_pdf.pdf)

**Cuadro 4:**

<b>Sigla</b>	<b>Nombre</b>
<b>Cosoc</b>	Consejo de la Sociedad Civil
<b>CPAT</b>	Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites
<b>Dipres</b>	Dirección de Presupuestos
<b>GORE</b>	Gobiernos Regionales
<b>IFP</b>	Informe de Finanzas Públicas
<b>MAG</b>	Metas Anuales de Gestión
<b>MEI</b>	Metas de Eficiencia Institucional
<b>MESU</b>	Medición de Satisfacción Usuaría de las personas con el Estado
<b>PMG</b>	Programa de Mejoramiento de la Gestión
<b>Segpres</b>	Secretaría General de la Presidencia
<b>SLEP</b>	Servicios Locales de Educación Pública
<b>Subdere</b>	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
<b>Subsecretaría de Hacienda</b>	Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda
<b>CDE</b>	Consejo de Defensa del Estado
<b>TGR</b>	Servicio de Tesorerías
<b>DNSC</b>	Dirección Nacional del Servicio Civil
<b>DCCP</b>	Dirección de Compras y Contratación Pública
<b>UAF</b>	Unidad de Análisis Financiero
<b>SCJ</b>	Superintendencia de Casinos de Juego
<b>CMF</b>	Comisión para el Mercado Financiero
<b>Dedecon</b>	Defensoría del Contribuyente
<b>SNA</b>	Servicio Nacional de Aduanas