



## Mecanismos de Incentivo de remuneraciones

# INFORME 2025

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

## Informe 2025

### Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

#### 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 Justicia y Derechos Humanos 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](#) se establece para los servicios con Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG):

- 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 (Minsegres) 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

---

<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.

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:*

- 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.
- 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 sectorial suscrito además por el ministerio Hacienda que fija el grado de cumplimiento y el porcentaje de la asignación, 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 Justicia y Derechos Humanos, tiene como parte de su *misión* promover una justicia centrada en las personas, implementando políticas públicas que garanticen su acceso y el ejercicio efectivo de derechos y la igualdad de género, mediante una gestión centrada en la mejora continua, la participación, la protección y promoción de los derechos humanos, la reinserción social y la prevención temprana de conflictos.

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

- Promover acciones que permitan una reinserción social efectiva de las personas infractoras de ley, adultas y adolescentes.
- Promover los derechos humanos a todas las personas, con especial atención en aquellos grupos históricamente excluidos como niños, niñas y adolescentes, mujeres, migrantes, pueblos indígenas, población LGBTQI+, personas privadas de libertad o en situación de discapacidad, entre otras, junto con velar por la verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición.
- Mejorar el acceso a la justicia y de las condiciones de funcionamiento del sistema penitenciario.

Administra un presupuesto de [\\$1.490.866.915](#) miles en 2025 y en 2024 ejecutó el 99% del presupuesto vigente.

Para 2025 la [dotación](#) máxima autorizada en la Ley de Presupuestos es de 30.301 personas, de ellas el 65% trabaja en Gendarmería. Al 30 de junio de 2024 registraba 28.454 en esta calidad, de las cuales el 38,8% son mujeres.

El ministerio tiene ocho servicios públicos que formulan su presupuesto , los cuales cuentan con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) como mecanismo de incentivo de remuneraciones. Estos son:

- Subsecretaría de Justicia.
- Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCEI).
- Servicio Médico Legal (SML).
- Gendarmería de Chile (Genchi).
- Subsecretaría de Derechos Humanos.
- Servicio Nacional de Menores (Sename).
- Defensoría Penal Pública (DPP).
- Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.

### Programa Marco 2024 - 2025

En un decreto de los ministros 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 ocho servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 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 Justicia y Derechos Humanos el nivel de cumplimiento promedio fue 99,4%, lo que fue superior al promedio nacional (98,6%) y casi igual en comparación al promedio 2023 (99,5%).

Los resultados de los ocho servicios del ministerio estuvieron entre un rango de 98% y 100%, con lo que todos obtuvieron el 100% del bono por desempeño institucional correspondiente a 7,6% para el PMG, que se paga dividido en cuatro cuotas en marzo, junio, septiembre y diciembre de 2025.

De ellos, lograron cumplir todos sus compromisos la **Defensoría Penal Pública**, **Gendarmería de Chile**, el **Servicio de Registro Civil e Identificación**, el **Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil** y la **Subsecretaría de Derechos Humanos**.

El **Servicio Médico Legal** cumplió en un 98,13% sus compromisos, debido a incumplimientos en el sistema **Calidad de Servicios y Experiencia Usuaría**. En particular, no cumplió con el catastro de información de la experiencia usuaria, ni con el análisis de los tiempos de respuesta y de los registros administrativos de trámites relevantes. Solo identificó como trámite a la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) consulta ciudadana, lo que no fue consistente con lo observado en su página web ni en el Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites (CPAT), donde se señalan tramitaciones adicionales a la reportada que pueden ser sujetas de caracterización y análisis de tiempos de respuesta, para constituir servicios y/o trámites entregados a la ciudadanía, aun cuando el servicio señale que los trámites o servicios que se otorgan, son solicitados por fiscalías, juzgados o tribunales de justicia, dado que, finalmente, éstos sí repercuten en la ciudadanía.

El **Servicio Nacional de Menores** cumplió en un 98,33% sus compromisos, debido a incumplimientos en el sistema **Estado Verde**. En particular, no cumplió con informar correctamente la gestión de vehículos, el traslado de personas y la gestión de compras sustentables. En la revisión *in situ* no se pudo verificar la información declarada en el reporte Control de Carga del Sistema Estado Verde, para kms recorridos de uno de dos vehículos revisados y para el resumen de las órdenes de compra de los viajes para los traslados de personas. Por otra parte, en la verificación de la gestión de compras sustentables, se detectó una discrepancia entre las cifras del registro con las que tiene el servicio.

La **Subsecretaría de Justicia** cumplió en un 98,82% sus compromisos, debido a incumplimientos en los sistemas Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría y Estado Verde. En particular:

- En el primero, no informó datos para el año 2021 lo que impidió un análisis cuantitativo de hallazgos de acuerdo con los datos del período para el levantamiento y sistematización de los registros administrativos de los trámites de las OIRS.
- En el segundo, no informó los kilogramos de residuos no reciclados correspondientes a todo el período analizado para uno de los nueve inmuebles que forman parte de su catastro.

Los porcentajes de cumplimiento global promedio de los servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos se presentan en el cuadro 1.

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

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 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
Defensoría Penal Pública	100	100	5	0	5
Gendarmería de Chile	100	100	5	0	5
Subsecretaría de Justicia	98,82	98,82	4	2	6
Servicio de Registro Civil e Identificación	100	100	5	0	5
Servicio Médico Legal	98,13	98,13	4	1	5
Servicio Nacional de Menores	98,33	98,33	4	1	5
Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil	100	100	1	0	1
Subsecretaría de Derechos Humanos	100	100	5	0	5
Promedio resultado y total compromisos Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (n=8) (% Participación)	99,5	99,5	33 (89%)	4 (11%)	37

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. No obstante, en el caso de los servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos no se presentaron causas externas válidas y no previstas que incidieron en su cumplimiento.

### 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 el año 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 a 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 **29 medidas de género** de las cuales 59% fueron estratégicas y 41% de gestión interna. El nivel de cumplimiento en este ámbito fue 100%, lo que representó 5% del total nacional.

Respecto de las 17 medidas estratégicas con enfoque de género, seis correspondieron a procesos de provisión de bienes y/o servicios, tres a políticas y/o programas públicos, seis a estudios, datos y estadísticas, y dos a legislación.

Durante el año se destacó la medida vinculada a procesos de provisión de bienes o servicios con perspectiva de género, de la **Subsecretaría de Derechos Humanos**, que desarrolló un taller de memoria con mujeres de organizaciones sociales. La actividad se coordinó con la Compañía de teatro La Calderona, el Sitio de Memoria Irán 3037 y la Subsecretaría y se combinó pedagogía y arte para ,reflexionar en torno a la violencia institucional, en particular la violencia político sexual y la doméstica, ejercida contra las mujeres en la dictadura civil militar, o bien en la represión ejercida durante lo que se denominó “estallido social”.

Estos resultados indican un avance significativo en las medidas estratégicas, que son las acciones que impactan directo en la población, ya que aumentaron de 7 a 17 desde el año 2023.

En tanto, las 12 medidas de gestión interna se concentraron principalmente en capacitación avanzada en materia de igualdad de género y comunicación y difusión con perspectiva de género, y en menor medida en gestión de personas y planificación estratégica institucional.

### Estado verde

*En el año 2024*, 182 servicios públicos implementaron la primera y/o 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 siete de los ocho servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos que comprometieron el sistema, según las etapas 1 (gobernanza y diagnóstico) y 2 (política y plan de gestión ambiental) registraron que:

- Se concientizó al 49% de las y los colaboradores de los 15.403 informados, con lo que aumentó 2,5 veces respecto de lo alcanzado en el año 2023. Esto, reflejó una participación del 9% a nivel nacional.
- Cuentan con siete políticas de gestión ambiental, con lo que aportaron un 4% al total país.
- Se catastraron 928 inmuebles lo que representó un 16% a nivel nacional.
- En el 74% de dichos inmuebles se registró el uso de energía, cuyo consumo promedio fue de 51 kwh/m<sup>2</sup>, levemente superior a los 49 kw/m<sup>2</sup> registrado el año pasado.

Los resultados para 249 inmuebles en que se registró su consumo de agua, kilómetros recorridos de sus vehículos y gestión de residuos fueron:

- Sus 176 vehículos, que representaron un 5% del total nacional, recorrieron 17.638 km, en promedio al año.
- Han consumido 34.380 lt de agua envasada, un 1% del consumo nacional.
- Han registrado 3.630.501 kg de residuos no reciclados, equivalente a un 17% del registro nacional.
- Han registrado 9.461 kg de residuos reciclado, un 2% del total informado.
- Disponen de 171 contenedores de reciclaje, con una participación de un 6% del total de contenedores catastrados.

Finalmente, los siete servicios del ministerio diseñaron sus Planes de Gestión Ambiental, con 101 acciones, lo que representó 5% respecto del total nacional. El objetivo es avanzar en cerrar las 77 brechas detectadas, que representan el 4% 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 de los ocho servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 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 tres de ellos no les aplicó la medición de la satisfacción usuaria, a través de la encuesta MESU administrada por la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda. Para el caso de la Subsecretaría de Derechos Humanos, se debió a que no atiende usuarios directos mientras que para Gendarmería de Chile y Servicio Nacional de Menores, la medición de satisfacción usuaria no es apropiada para este tipo de encuesta por el perfil refractario de las personas que atienden.

Los resultados de estos compromisos son:

- Los siete constituyeron sus comités.
- Se concientizó a 5.573 personas, lo que representó 20% del total de personas que adquirieron mayor conciencia sobre esta materia en los servicios públicos.
- Nueve registros administrativos catastrados en promedio por institución, asociados a interacciones con personas usuarias. Lo anterior, es inferior al 12,2 del promedio país, y significó un crecimiento de 7% respecto del año anterior.
- Se identificaron 183 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que representó un 3% de los catastrados a nivel de los servicios públicos. Esto implicó un crecimiento de 37% en comparación al año 2023.
- En promedio se respondió el 95% de sus reclamos, lo que fue superior al 90% de reclamos respondidos a nivel país, y menor al respondido por los servicios del ministerio en el año 2023 (97%).
- El 100% de las instituciones diseñaron en forma correcta el plan de mejoramiento de calidad de servicio y experiencia usuaria.
- El 86% informó correctamente el requisito de *análisis de tiempo respuesta de trámites de servicios relevantes*.
- El 71% 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.
- El 97% del total de 124 requisitos técnicos comprometidos en este sistema fueron cumplidos por los servicios.

La MESU fue aplicada por cuatro servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos mediante 2.256 encuestas de las cuales el 48% fue en modalidad telefónica y el 52% vía online. En cuanto al tipo de persona

usuaría encuestada, del total, 37 % corresponden a quienes utilizaron el canal de atención digital, 9% al canal telefónico y 54% al canal presencial.

Los servicios fueron:

- Subsecretaría de Justicia.
- Servicio de Registro Civil e Identificación.
- Servicio Médico Legal.
- Defensoría Penal Pública.

Sus principales resultados fueron:

- El atributo de satisfacción de la experiencia mejor evaluado fue el *agrado* (82%), mientras que el peor evaluado fue la *oportunidad* (70%).

En el caso de la Subsecretaría de Justicia, se destacan los siguientes resultados:

- El 51% de las y los usuarios declaró estar satisfecho con la institución, lo que fue levemente superior al 48% del año 2023.
- El 52% 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, levemente inferior al 55% del año 2023.
- El 37% de las y los encuestados, señaló que utilizó el canal digital para su último trámite.
- Respecto al tipo de trámites, el 17% hizo consultas o solicitudes de información, el 16% eran por denuncias y un 11% para solicitudes de beneficio monetario.
- El 19% de las y los usuarios reportaron problemas en la interacción con la institución, destacando que no recibió una atención oportuna en un tiempo prudente (29%), que su solicitud de información no fue contestada (20%) y que no recibió atención de calidad (14%).

### 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 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 siete de ocho servicios del **Ministerio de Justicia y Derechos Humanos** que comprometieron el indicador, 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 637 procedimientos administrativos y trámites en el CPAT, de los cuales solo un 1% 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 Justicia y Derechos Humanos comprometieron tres de los cuatro indicadores transversales: [tasa de accidentes laborales](#), [equidad de género](#), [informes de dotación](#) y [concentración del gasto](#), y los cinco sistemas de gestión transversales: [Planificación, Monitoreo y Evaluación](#), [Riesgos Psicosociales Laborales](#), [Estado verde](#), [Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría](#), y [Transformación digital](#).

Las instituciones del ministerio formularon en su conjunto 45 compromisos de gestión, 17 indicadores y 28 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 Justicia y Derechos Humanos**

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	8	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	6	Sistema de gestión
Estado verde.	Eficiencia institucional	6	Sistema de gestión
Concentración del gasto subtítulos 22 y 29.	Eficiencia institucional	8	Indicador
Calidad de servicio y experiencia usuaria.	Calidad de servicio	8	Sistema de gestión
Transformación digital.	Calidad de servicio	7	Sistema de gestión
<b>Total compromisos</b>		<b>45</b>	

Fuente: Elaboración propia

El indicador de informes de dotación de personal aplica solo para los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), por lo que los servicios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos no lo comprometen.

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 para el caso de este ministerio fue comprometido por el **Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil**. Adicionalmente, en este servicio se aplicaron las siguientes modificaciones:

- En el indicador de tasa de accidentes laborales, se comprometió con el requisito de investigación de accidentes del trabajo ocurridos en el año y con el envío de un informe a la Superintendencia de Seguridad Social, excluyendo las unidades de la macrozona sur ya que se inició su implementación en enero de 2025 por lo que la conformación de los comité paritarios tendrá un retraso y ello dificultará la generación de los informes a tiempo.
- En el indicador medidas de equidad de género, se comprometió a lo menos a una medida estratégica, y no a tener las dos mínimas previstas, dado que se centrará la que refiere a la planificación estratégica institucional al encontrarse en plena etapa de implementación de su institucionalidad.

- En el sistema de Transformación Digital, sólo se aplicará la pauta de evaluación de sitios web sin incluir a los servicios digitales, porque se encuentra en plena etapa de implementación de su institucionalidad.
- No comprometió el sistema Estado Verde, porque se requiere que el servicio esté en plena operación para poner en marcha los objetivos del sistema.

En el caso del sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, tres de los ocho servicios, no incluyeron los requisitos técnicos vinculados a la medición de satisfacción usuaria, debido a que no atiende usuarios directos como es el caso de la **Subsecretaría de Derechos Humanos**, mientras que para **Gendarmería de Chile** y **Servicio Nacional de Menores**, la medición no es apropiada para este tipo de encuesta.

Por su parte, teniendo en consideración que el **Servicio Nacional de Menores** cerrará sus funciones el 12 de enero de 2026, ha sido eximido de comprometer los sistemas de Transformación Digital, Riesgos Psicosociales Laborales y Estado Verde. En el caso del sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria no comprometió el objetivo de la segunda etapa. 2, que consiste en contar con una política de calidad de servicio vigente, y un plan de mejoramiento de la calidad de servicio y experiencia usuaria y difunde ambos instrumentos interna y externamente.

Por último, en el caso de **Gendarmería de Chile**, en la primera etapa del sistema de Estado Verde se aumenta el alcance gradual de la implementación del sistema, de tres a seis años contados desde el año 2023, dada las características penitenciarios de sus inmuebles.

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 33 medidas de género de las cuales un 52% están orientadas a lo estratégico, por encima de las de gestión interna. Este compromiso representa el 5% 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, estadísticas, estudios y datos con perspectiva de género, y legislación.

En específico, destaca el compromiso del Servicio de Registro Civil e Identificación, que aumentará la cobertura del Programa Registro Civil Te Cuida en un 80% del total de oficinas.

**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).

En **Transformación digital**, se deberá 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.

En **Riesgo Psicosocial Laboral**, se deberá 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 Justicia y Derechos Humanos 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 Justicia y Derechos Humanos**

Servicios	Enlace Informe Cumplimiento 2024	Enlace Informe Formulación 2025
Defensoría Penal Pública	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376875_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376875_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373626_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373626_doc_pdf.pdf</a>
Gendarmería de Chile	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376872_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376872_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373623_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373623_doc_pdf.pdf</a>
Subsecretaría de Justicia	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376873_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376873_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373620_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373620_doc_pdf.pdf</a>
Servicio de Registro Civil e Identificación	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376870_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376870_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373621_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373621_doc_pdf.pdf</a>
Servicio Médico Legal	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376871_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376871_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373622_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373622_doc_pdf.pdf</a>
Servicio Nacional de Menores	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376874_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376874_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373625_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373625_doc_pdf.pdf</a>
Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376876_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376876_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373627_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373627_doc_pdf.pdf</a>
Subsecretaría de Derechos Humanos	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376869_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376869_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373624_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/articles-373624_doc_pdf.pdf</a>

**Cuadro 4:**

Sigla	Nombre
<b>Cosoc</b>	Consejo de la Sociedad Civil
<b>CPAT</b>	Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites
<b>Dipres</b>	Dirección de Presupuestos
<b>IFP</b>	Informe de Finanzas Públicas
<b>kwh/m2</b>	Kilo watts hora por metro cuadrado
<b>MESU</b>	Medición de Satisfacción Usuaría de las personas con el Estado
<b>PISEE</b>	Red de interoperabilidad del Estado
<b>PGA</b>	Planes de Gestión Ambiental
<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

