



## Mecanismos de Incentivo de remuneraciones

# INFORME 2025

Ministerio de Defensa Nacional

## Informe 2025

### Ministerio de Defensa Nacional

#### 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 Defensa Nacional 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 la Ley [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 (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.

---

<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.

*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 de Defensa Nacional suscrito con 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 Defensa Nacional, tiene como *misión* colaborar con el Presidente de la República en la planificación, conducción y administración de la defensa nacional, para contribuir con el resguardo de la soberanía, la integridad territorial y de la población, la acción del Estado y el desarrollo del país en los ámbitos de su competencia.

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

- Aumentar la capacidad de contribuir al resguardo y protección de nuestra soberanía, intereses nacionales, territoriales y derechos en la Antártica y en las áreas marítimas, jurisdiccionales o con responsabilidad internacional.
- Contribuir activamente en la elaboración y ejecución del Programa Antártico Nacional, Programa Oceánico Nacional y a la Política y Programa Espacial Nacional.
- Definir orientaciones y objetivos político-estratégicos conjuntos, de manera permanente, con el Ministerio de Relaciones Exteriores en asuntos relacionados a la cooperación internacional y la acción de la Defensa Nacional en el sistema de seguridad internacional.
- Mantener la disposición y capacidad para cooperar con el sistema de seguridad internacional a través de operaciones de paz, ayuda humanitaria o protección de las rutas de comercio internacional, siempre asegurando la coherencia con la política exterior y los objetivos estratégicos de la defensa.
- Promover mayores niveles de transparencia, probidad, eficiencia, control y rendición de cuentas en los distintos procesos que se desarrollen en la Institución, incluyendo garantías de protección a los funcionarios que denuncien irregularidades en el sector.
- Favorecer la integración e inclusión en las instituciones que componen la Defensa Nacional promoviendo la planificación y gestión sectorial con perspectiva de género y enfoque de derechos humanos.
- Sostener el carácter polivalente de las Fuerzas Armadas, a fin de contar con capacidades disponibles para aportar al desarrollo y seguridad del país en tiempos de paz, en especial en casos de emergencias y catástrofes naturales.

Administra un presupuesto de [\\$2.193.901.285](#) 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 8.061 personas y al 30 de junio de 2024 registraba 7.269 en esta calidad, de las cuales el 35,1% son mujeres.

El Ministerio de Defensa distribuye su presupuesto en 16 servicios. Estos son:

- Ejército de Chile.
- Organismos de Salud del Ejército.
- Organismos de Industria Militar.
- Armada de Chile.
- Dirección General del Territorio Marítimo.
- Dirección de Sanidad.
- Fuerza Aérea de Chile. (Fach)
- Organismos de Salud de la Fach.
- Dirección General de Movilización Nacional.
- Instituto Geográfico Militar.
- Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada de Chile.
- Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Servicio Aerofotogramétrico de la Fuerza Aérea de Chile.
- Subsecretaría para las Fuerzas Armadas.
- Subsecretaría de Defensa.
- Estado Mayor Conjunto.

De estas instituciones, tres cuentan con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) como mecanismo de incentivo de remuneraciones. Estos son:

- Dirección General de Aeronáutica Civil. (DGAC)
- Subsecretaría para las Fuerzas Armadas.
- Subsecretaría de Defensa.

En su conjunto, estos tres servicios administran un presupuesto de \$ [343.209.556](#) miles en 2025 (aproximadamente un 16% del presupuesto del ministerio) y en 2024 se ejecutó en promedio el 100% del presupuesto vigente (DGAC; Subsecretaría para las Fuerzas Armadas y Subsecretaría de Defensa).

La dotación máxima autorizada en la Ley de Presupuestos para 2025 en estos tres organismos es de 6.383 funcionarios (un 79% de la dotación del ministerio) y al 30 de junio de 2024 registraba 5.643 personas en esta calidad, de las cuales el 35,7% son mujeres.

### 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 establecieron 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 tres servicios del Ministerio de Defensa Nacional comprometieron los tres objetivos de gestión.

### Resultados 2024

Para el quinquenio 2020-2024, el grado de cumplimiento de las instituciones se ubicó 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 Defensa Nacional el nivel de cumplimiento promedio fue 98,69%, lo que fue levemente superior al promedio nacional (98,6%) y mejoró en comparación al 2023 (98,4%).

Los resultados de los tres servicios del ministerio estuvieron entre un rango de 97% 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, uno logró cumplir todos sus compromisos: Subsecretaría de Defensa.

La Dirección General de Aeronáutica Civil alcanzó un cumplimiento de 98,75%, principalmente por incumplimiento en el sistema Calidad de servicio, debido a que no se pudo corroborar que el servicio sistematizó y analizó la información relacionada con los tiempos de respuesta y el *stock* de trámites asociados a proyectos de inversión, pues si bien se constató la existencia de trámites relevantes en un

listado oficial, estos no fueron mencionados en los campos de texto utilizados para el análisis. Además, en los registros administrativos de trámites relevantes el servicio no entregó datos de junio de 2024 ni de los años 2021, 2022 y 2023, lo que impidió realizar un análisis cuantitativo de los hallazgos del período evaluado.

Por su parte, la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas registró un cumplimiento de 97,33% por incumplimientos en el sistema Calidad de servicio, debido a que no acreditó la sistematización y el análisis de registros asociados a trámites relevantes, porque no informó datos de junio de 2024 ni de los años 2021, 2022 y 2023, imposibilitando un análisis cuantitativo de hallazgos de acuerdo con los datos del período evaluado. Adicionalmente, no se pudo corroborar que el servicio difundió la política de calidad de servicio porque en el medio de verificación solo presentó nombres y correos electrónicos, sin especificar cargos ni funciones, lo que impidió verificar si la política fue difundida adecuadamente al personal de planta, contrata, honorarios, trabajadores regidos por el Código del Trabajo, directivos y miembros del Cosoc. Finalmente, no fue posible verificar la participación del personal y de la sociedad civil en la definición del plan, porque el servicio no identificó a los integrantes del Cosoc en dichas actividades y solo incluyó a las y los funcionarios del servicio.

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

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

Ministerio de Defensa Nacional Ley de Presupuestos 2024	Resultado (%)		Compromisos (N°)		Total
	Previo a la acreditación de causas externas	Final (cumplimiento global)	Cumplidos en un 100%	Cumplidos menos de un 100%	
Dirección General de Aeronáutica Civil	98,75	98,75	4	1	5
Subsecretaría de Defensa	100	100	4	-	4
Subsecretaría para las Fuerzas Armadas	97,33	97,33	4	1	5
Promedio resultado y total compromisos Ministerio Defensa (n=3) (% Participación)	98,69	98,69	12 (86%)	2 (14%)	14

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 Defensa Nacional 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. Es así como 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 **11 medidas de género** de las cuales 55% fueron estratégicas y 45% de gestión interna. El nivel de cumplimiento en este ámbito fue 100%, lo que representó 2% del total nacional.

Respecto de las medidas estratégicas, tres correspondieron a estudios, datos y estadísticas con enfoque de género y tres a procesos de provisión de bienes y/o servicios con perspectiva de género.

Durante el año se destacó la medida implementada por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) *procesos de provisión de bienes o servicios con perspectiva de género*, que consistió en la elaboración de una **Guía con recomendaciones para la actuación y primera respuesta ante situaciones de violencia de género y contra las mujeres**. Esta acción promueve la transversalización del enfoque de género en la institución, fomenta una postura de tolerancia cero y busca evitar la revictimización, resguardando el bienestar de las personas. La guía cuenta con tres módulos: uno teórico sobre perspectiva de género y conceptos clave en género, Derechos Humanos, interseccionalidad e interculturalidad; otro sobre el marco normativo vigente en distintos niveles, esto es, internacionales, regionales, nacionales e institucionales; y un tercero con orientaciones prácticas, canales de oficiales orientación y denuncia.

Estos resultados indican un avance en las medidas estratégicas, que son las acciones que impactan directo en la población, ya que aumentaron de una en 2023 a seis en el año 2024.

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

### 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 los tres servicios del Ministerio de Defensa Nacional, 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 6.366 informados, con lo que aumentó un 46% respecto de lo alcanzado en el año 2023. Esto, reflejó una participación del 5% a nivel nacional.
- Cuentan con una política de gestión ambiental, con lo que aportaron un 2% al total país.
- Se catastraron 71 inmuebles lo que representó un 1% a nivel nacional.
- En el 44% de dichos inmuebles se registró el uso de energía, cuyo consumo promedio fue de 163kwh/m<sup>2</sup>, superior a los 155kw/m<sup>2</sup> registrado el año pasado.

Los resultados para 32 inmuebles en que se registró su consumo de agua, kilómetros recorridos de sus vehículos y gestión de residuos fueron:

- Sus 237 vehículos, que representaron un 7% del total nacional, recorrieron 17.154 km, en promedio al año.
- Han consumido 378.432 lt de agua envasada, un 11% del consumo nacional.
- Han registrado 465.139 kg de residuos no reciclados, equivalente a un 2% del registro nacional.
- Han registrado 5.672 kg de residuos reciclado, un 1% del total informado.
- Disponen de 65 contenedores de reciclaje, con una participación de un 2% del total de contenedores catastrados.

Finalmente, los tres servicios del ministerio diseñaron sus Planes de Gestión Ambiental, con 38 acciones, lo que representó 2% respecto del total nacional. El objetivo es avanzar en cerrar las 30 brechas detectadas, que representan el 2% 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 (diseño de la política y plan de calidad de servicio) etapa 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 de 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 de Medición de Satisfacción Usuaria de las personas con el Estado (MESU), lo que implicó que se sumaron dos más que el año anterior. 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 dos servicios del Ministerio de Defensa Nacional 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 uno de ellos no se les aplicó la MESU debido a que no es una institución apropiada para este tipo de encuesta y/o no cuenta con un volumen suficiente de transacciones para una medición representativa.

Los resultados de estos compromisos son:

- Los dos servicios constituyeron sus comités.
- Se concientizó a 2.548 personas, lo que representó 4% del total de personas que adquirieron mayor conciencia sobre esta materia en los servicios públicos.
- 23 registros administrativos catastrados en promedio por institución, asociados a interacciones con personas usuarias. Lo anterior, sobrepasó el 12,2 del promedio país y significó un crecimiento de 21% respecto del año anterior.
- Se identificaron 111 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que representó un 2% de los trámites catastrados a nivel de los servicios públicos, superando los 52 trámites identificados en 2023.
- En promedio se respondió el 93% de sus reclamos, lo que fue superior al 69% respondido en el año 2023 y al 90% de reclamos respondidos a nivel país.
- 100% de las instituciones diseñaron en forma correcta el plan de mejoramiento de calidad de servicio y experiencia usuaria.
- El 50% informó correctamente el requisito de *análisis de tiempo respuesta de trámites de servicios relevantes*.

- Ninguno de los servicios 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.
- 86% del total de requisitos técnicos (N=35) comprometidos en este sistema fueron cumplidos por los servicios.

La MESU fue aplicada solo por la Dirección General de Aeronáutica Civil, mediante 382 encuestas, de las cuales el 55% fue en modalidad telefónica y el 45% vía online. En cuanto al tipo de persona usuaria encuestada, del total, el 100% corresponden a quienes utilizaron el canal de atención digital.

Sus principales resultados fueron:

- El atributo de satisfacción de la experiencia mejor evaluado fue *calidad de la infraestructura* (80%) que incluye en su medición, la estabilidad de la página web para hacer el trámite; mientras que el peor evaluado fue la *oportunidad* (64%).
- 68% de las y los usuarios declaró estar satisfecho con el servicio, superior al 65% del año 2023.
- Respecto al tipo de trámite, el 29% de las y los usuarios realizó el trámite solicitud de certificados o documentos, un 24% el trámite cumplimiento de obligaciones legales, 7% el trámite consultas o solicitudes de información, 6% solicitud de prestación de bienes y servicios, 3% postulación a cursos y capacitaciones, 3% “reclamos”, 1% a “solicitud de beneficio monetario, 1% a denuncias y el 26% corresponde a otros no categorizados.
- El 20% de las y los usuarios reportaron problemas en la interacción con la institución, destacando *que no recibió una atención oportuna en un tiempo prudente* (26%), *solicitudes de información no fue contestada o no recibió respuesta* (15%), *falta de información sobre los requisitos necesarios para realizar el trámite* (8%), *tomaron una decisión administrativa que no fue razonable* (8%), *mal funcionamiento del sitio web / sistema digital* (7%), *no recibió atención de calidad* (7%), *otro motivo* (19%) o *que le negaron un servicio al que tenía derecho según su criterio* (4%).
- 76% 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, mejorando en un 6% respecto del año 2023 (66%).

## 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 significó un 3,1% del total. Esto reflejó una mejora efectiva de 3,5 puntos porcentuales en 2024.

Los servicios del Ministerio de Defensa Nacional 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 estableció 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 180 procedimientos administrativos y trámites en el CPAT, de los cuales un 19% están digitalizados y un 4% de ellos cumplen las condiciones de ser procedimiento administrativo electrónico, superando el 2% alcanzado en el año anterior.

## **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 concentrando el 60% de los compromisos en estas áreas de preocupación.

Los servicios del Ministerio de Defensa Nacional comprometieron dos de los cuatro indicadores transversales: [tasa de accidentes laborales](#), [medidas de equidad de género](#), [informes de dotación de personal](#) y [concentración del gasto subtítulos 22 y 29](#), y cuatro de los cinco sistemas de gestión transversales: [Planificación, monitoreo y evaluación](#), [Riesgos Psicosociales Laborales](#), [Estado verde](#), [Calidad de servicio y experiencia usuaria](#) y [Transformación digital](#).

Las instituciones del ministerio formularon en su conjunto 17 compromisos de gestión, 6 indicadores y 11 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 Defensa Nacional**

Descripción	Tipo de Objetivo de gestión	Nº Servicios	Indicador/Sistema de gestión
Tasa de accidentes laborales.	Gestión eficaz	-	Indicador
Medidas de equidad de género.	Gestión eficaz	3	Indicador
Informes de dotación de personal (solo SLEP de reciente creación)	Gestión eficaz	-	Indicador
Planificación, Monitoreo y Evaluación.	Gestión eficaz	-	Sistema de gestión
Riesgos Psicosociales Laborales	Gestión eficaz	3	Sistema de gestión
Estado verde.	Eficiencia institucional	3	Sistema de gestión
Concentración del gasto subtítulos 22 y 29.	Eficiencia institucional	3	Indicador
Calidad de servicio y experiencia usuaria.	Calidad de servicio	2	Sistema de gestión
Transformación digital.	Calidad de servicio	3	Sistema de gestión
<b>Total compromisos</b>		<b>17</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, que no es el caso de los servicios del Ministerio de Defensa Nacional.

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

La Subsecretaría para las Fuerzas Armadas comprometió el sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria con excepción de la medición de la encuesta de satisfacción usuaria (MESU) porque no es una institución apropiada para este tipo de encuesta y/o no cuenta con un volumen suficiente de transacciones para una medición representativa.

La Subsecretaría de Defensa comprometió con meta, el indicador de concentración del gasto subtítulos 22 y 29 sólo considerando el Programa 01, de funcionamiento de la Subsecretaría, debido a que el Programa 02, de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (Anepe), opera de manera independiente desde 2023.

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 11 medidas de género de las cuales un 55% están orientadas a lo estratégico. Estas representan el 2% de las 664 medidas aprobadas en el Gobierno Central. Las acciones priorizadas están relacionadas con los procesos de provisión de bienes y/o servicios, políticas y/o programas, estudios y datos con perspectiva de género.

En específico, destaca el compromiso de la Dirección General de Aeronáutica Civil en la prevención de la violencia de género y contra las mujeres que consiste en implementar una estrategia en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB). Esta incluye acciones comunicacionales, difusión de material gráfico y digital, y actividades de sensibilización para informar a las personas usuarias sobre el rol activo de la DGAC en la acogida y orientación ante estas situaciones. La estrategia se desarrollará con enfoque de género, interseccionalidad e interculturalidad, evitando lenguaje sexista y considerando la diversidad de género. Además, se capacitará al menos a 50 funcionarios que desempeñan funciones de seguridad de aviación en violencia de género a través de plataformas del Ministerio de la Mujer y el Servicio Civil, con una duración mínima de 8 horas. También se realizará al menos un taller de sensibilización basado en la guía institucional.

**Estado verde**, se considera que en la tercera etapa los servicios difundan sus políticas de gestión ambiental entre sus 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 esta temática se instala de manera continua.

Deberán mantener actualizada la información de gestión ambiental que se ha ido registrando desde 2023 para continuar con el trabajo de reducir brechas ambientales junto con 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*, deberán 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 Defensa Nacional 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. Durante 2023 y 2024 el esfuerzo estuvo en constituir y mantener la gobernanza, a través de los respectivos comités y en 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 Defensa Nacional**

Servicios	Enlace informe cumplimiento	Enlace informe formulación
	2024	2025
Dirección General de Aeronáutica Civil	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376877_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376877_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/arti-cles-373628_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/arti-cles-373628_doc_pdf.pdf</a>
Subsecretaría para las Fuerzas Armadas	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376878_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376878_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/arti-cles-373629_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/arti-cles-373629_doc_pdf.pdf</a>
Subsecretaría de Defensa	<a href="http://www.dipres.cl/597/articles-376879_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.cl/597/articles-376879_doc_pdf.pdf</a>	<a href="https://www.dipres.gob.cl/597/arti-cles-373630_doc_pdf.pdf">https://www.dipres.gob.cl/597/arti-cles-373630_doc_pdf.pdf</a>

**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>DGAC</b>	Dirección General de Aeronáutica Civil
<b>Dipres</b>	Dirección de Presupuestos
<b>Fach</b>	Fuerza Aérea de Chile
<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