



Mecanismos de Incentivo de remuneraciones

INFORME 2025

Ministerio de Vivienda y Urbanismo

Informe 2025

Ministerio de Vivienda y Urbanismo

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 Vivienda y Urbanismo (Minvu) 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 Pública¹, 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.

¹ 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 Vivienda y Urbanismo suscrito además por el ministerio de 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 Vivienda y Urbanismo, tiene como parte de su *misión* garantizar el derecho a la ciudad y a la vivienda digna, recuperando el rol del Estado en la planificación territorial y con participación de las comunidades. Su compromiso enfatiza la entrega de soluciones habitacionales y urbanas oportunas, de calidad, sustentables, pertinentes, seguras y con perspectiva de género para las personas.

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

- Ejecución del Plan de Emergencia Habitacional para disminuir el déficit habitacional cuantitativo, mediante una diversidad de formas de acceso y producción de viviendas dignas.
- Mejoramiento de vivienda y entorno para vivir en comunidad, cuyo objetivo es reducir el déficit habitacional cualitativo.
- Construir ciudades justas para el encuentro ciudadano, a través de una planificación territorial e inversiones sustentables, que permitan fortalecer el tejido social, aumentar la equidad y la integración social en ciudades y barrios.
- Recuperación de suelo e inmuebles para las familias mediante una gestión intersectorial para aumentar la oferta de vivienda pública y el equipamiento urbano.

Administra un presupuesto de \$5.717.600.747 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 6.575 personas y al 30 de junio de 2024 registraba 6.209 en esta calidad, de las cuales el 53,7% son mujeres.

El ministerio cuenta con 18 servicios públicos que formulan su presupuesto.

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

- Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
- Parque Metropolitano de Santiago (PMS)
- Serviu Región de Tarapacá
- Serviu Región de Antofagasta
- Serviu Región de Atacama
- Serviu Región de Coquimbo
- Serviu Región de Valparaíso
- Serviu Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
- Serviu Región del Maule
- Serviu Región del Biobío
- Serviu Región de la Araucanía
- Serviu Región de Los Lagos
- Serviu Región de Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo
- Serviu Región de Magallanes y Antártica Chilena
- Serviu Región Metropolitana
- Serviu Región de Los Ríos
- Serviu Región de Arica y Parinacota
- Serviu Región de Ñuble

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 18 servicios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo 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 Vivienda y Urbanismo el nivel de cumplimiento promedio fue 97,7%, lo que fue inferior al promedio nacional (98,6 %) y bajó en comparación al 2023 (99,1%).

Los resultados de los 18 servicios del ministerio estuvieron entre un rango de 92,67% 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, la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo logró cumplir todos sus compromisos.

Tanto el Parque Metropolitano como los Serviu, a excepción de la Región de la Araucanía, cumplieron entre 92,67 % y 99,38 %. Principalmente debido a incumplimientos en el sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria, ya sea porque les faltó analizar la información de registros administrativos de los años 2021, 2022 y 2023 y a junio de 2024, o porque la información para el análisis requerido fue inconsistente para trámites relevantes del servicio. Adicionalmente, el Serviu de la Región de Coquimbo, con un resultado global de 96,88%, presentó en el diagnóstico algunas inconsistencias en las cifras asociadas al tiempo promedio de respuesta a reclamos. En el caso del Serviu de la Región de Los Ríos cuyo cumplimiento llegó a 93,92% se observó que el plan de mejoramiento no era coherente con el diagnóstico efectuado. En este, se sumaron también, incumplimientos en el sistema Estado verde porque su Plan de Gestión Ambiental (PGA) estaba incompleto y, si bien, la meta del indicador de desviación de montos fue cumplida, sus resultados se informaron con errores en las liquidaciones de los contratos de obra mediante pavimentación participativa en dos sectores de las comunas de Valdivia y Paillaco, respectivamente.

En el Serviu de la Región de Arica y Parinacota, cuyo cumplimiento global alcanzó el 98,82%, se incumplió en el sistema Estado verde por inconsistencias en la información reportada para el indicador de compras sustentables. No fue posible reconocer de manera inequívoca si el servicio está incorporando -y en qué medida- criterios de sustentabilidad en sus decisiones de compra. Esta misma situación ocurrió en el Serviu de la Región de La Araucanía, que alcanzó un 99,44% de cumplimiento global.

En los Serviu de Antofagasta y Biobío, cuyos cumplimientos globales fueron de 98,25% y 98,88%, respectivamente, hubo descuentos por errores en las liquidaciones de los contratos asociados al proyecto de construcción de plazas en el Barrio Estación Antofagasta y en las obras de conservación de veredas para el desconfinamiento post covid-19 de la Región del Biobío. A este último, se le sumó un error de digitación en el monto original de la obra asociada a la repavimentación de aceras frente a la Plaza de la Independencia.

Para el Serviu de la Región de Ñuble, cuyo resultado global llegó a 93%, en el indicador de desviación de montos no fue posible determinar el valor final del contrato asociado al proyecto de conservación de

veredas para desconfinamiento post covid-19, porque no se presentaron los respaldos asociados a las modificaciones de dicho contrato.

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

Cuadro 1:
Resumen Cumplimiento Incentivo Institucional 2024

Ministerio de Vivienda y Urbanismo 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
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	100	100	5	0	5
Parque Metropolitano	99	99	5	1	6
Serviu Región de Tarapacá	98	98	4	1	5
Serviu Región de Antofagasta	98,25	98,25	3	2	5
Serviu Región de Atacama	99	99	4	1	5
Serviu Región de Coquimbo	96,88	96,88	4	1	5
Serviu Región de Valparaíso	98,75	98,75	4	1	5
Serviu Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	99,38	99,38	4	1	5
Serviu Región del Maule	98,75	98,75	4	1	5
Serviu Región del Biobío	98,88	98,88	3	2	5
Serviu Región de La Araucanía	99,44	99,44	4	1	5
Serviu Región de Los Lagos	96,53	97,25	3	2	5
Serviu Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	92,67	92,67	4	1	5
Serviu Región de Magallanes y de La Antártica Chilena	95,55	97	3	2	5
Serviu Región Metropolitana de Santiago	98,75	98,75	4	1	5
Serviu Región de Los Ríos	93,92	93,92	2	3	5
Serviu Región de Arica y Parinacota	98,82	98,82	3	2	5
Serviu Región de Ñuble	93	93	3	2	5
Promedio resultado y total compromisos Minvu (n=91) (9% Participación)	97,5	97,7	66 (8%)	25 (17%)	91

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 del Minvu se aplicó dicho criterio para dos servicios en que se acreditaron sus argumentos. Uno fue para el Serviu de la Región de Magallanes, cuya meta en el indicador de desviación de montos fue afectada por el aumento del valor en el proyecto Mejoramiento Costanera Pedro Montt Norte, principalmente por actualizaciones normativas urbanísticas y observaciones propias en terreno que se abordaron con soluciones técnicas no consideradas en su diseño original. El otro, fue para el Serviu de la Región de Los Lagos, que no pudo cumplir la meta en el indicador concentración del gasto por desperfectos en los sistemas de calefacción de la Dirección Regional de Puerto Montt y en oficinas de Osorno, que obligaron reemplazarlos. Dicho gasto se ejecutó durante el último trimestre de 2024.

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 de 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 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 **58 medidas de género** de las cuales 64% fueron estratégicas y 36% de gestión interna. El nivel de cumplimiento en este ámbito fue 100%, lo que representó 9% del total nacional.

Respecto de las medidas estratégicas, 18 correspondieron a procesos de provisión de bienes y/o servicios, una a legislación, 11 a estudios, datos y estadísticas con enfoque de género y siete a políticas y/o programas públicos elaborados con perspectiva de género.

Durante el año se destacó la medida implementada de *estudios, datos y estadísticas con información desagregada por sexo/género y análisis de género*, que se plasmó en un informe de análisis con enfoque de género interseccional, a partir de los resultados de la encuesta Casen publicados en 2023, en específico asociados a déficit habitacional cuantitativo que permitirá orientar la focalización de programas.

Estos resultados indican un avance en las medidas estratégicas, que son las acciones que impactan directo en la población, ya que aumentaron de 16 a 37 en el año 2024.

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

Estado verde

En el año 2024, 182 servicios públicos implementaron hasta la primera 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/m², lo que significó un aumento frente al 21 kwh/m² 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/m², 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 18 servicios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, según las etapas 1 (gobernanza y diagnóstico) y 2 (política y plan de gestión ambiental) registraron que:

- Se concientizó al 65% de las y los colaboradores de los 7.146 informados, con lo que aumentó un 76% 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 10% al total país.
- Se catastraron 101 inmuebles lo que representó un 2% a nivel nacional.
- En el 91% de dichos inmuebles se registró el uso de energía, cuyo consumo promedio fue de 1kwh/m², igual al valor registrado el año pasado. Esto podría explicarse por la cantidad de metros cuadrados que aporta el Parque Metropolitano de Santiago, porque al descontar el consumo de este servicio, el resultado alcanzó 48 kwh/m² para el Minvu, levemente superior al consumo nacional.

Los resultados para 82 inmuebles en que se registró su consumo de agua, kilómetros recorridos de sus vehículos y gestión de residuos fueron:

- Sus 211 vehículos, que representaron un 6% del total nacional, recorrieron 18.666 km, en promedio al año.
- Han consumido 376.360 lt de agua envasada, un 11% del consumo nacional.
- Han registrado 1.178.696 kg de residuos no reciclados, equivalente a un 5% del registro nacional.
- Han registrado 13.538 kg de residuos reciclado, un 4% del total informado.
- Disponen de 111 contenedores de reciclaje, con una participación de un 4% del total de contenedores catastrados.

Finalmente, los 18 servicios del ministerio diseñaron sus Planes de Gestión Ambiental, con 257 acciones, lo que representó 12% respecto del total nacional. El objetivo es avanzar en cerrar las 192 brechas detectadas, que representan el 11% 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 18 servicios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 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 siete de ellos no se les aplicó la MESU debido a que son instituciones cuyo volumen de transacciones resulta insuficiente para una medición representativa.

Los resultados de estos compromisos son:

- Los 18 constituyeron sus comités.
- Se concientizó a 3.259 personas, lo que representó 6% del total de personas que adquirieron mayor conciencia sobre esta materia en los servicios públicos.
- 9,83 registros administrativos catastrados en promedio por institución, asociados a interacciones con personas usuarias. Lo anterior estuvo por debajo del 12,2 promedio país, y significó un crecimiento de 7% respecto del año anterior.
- Se identificaron 1.332 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que representó un 24 % de los trámites catastrados a nivel de los servicios públicos. Esto implicó un crecimiento de 213% en comparación al año 2023.
- En promedio se respondió el 88% de sus reclamos, lo que fue inferior al 90% de reclamos respondidos a nivel país, y al 91% respondido por los servicios del ministerio en el año 2023.
- 91 % del total de requisitos técnicos (N= 321) comprometidos en este sistema fueron cumplidos por los servicios.
- Sólo el 17 % informó correctamente el requisito de *análisis de tiempo respuesta de trámites de servicios relevantes*.
- 44% 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.
- 94 % de las instituciones diseñaron en forma correcta el plan de mejoramiento de calidad de servicio y experiencia usuaria.

La MESU fue aplicada por 11 servicios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo mediante 5.272 encuestas, de las cuales el 20% fue vía online y el 80% en modalidad telefónica. En cuanto al tipo de persona usuaria encuestada, del total, 14% corresponden a quienes utilizaron el canal de atención digital, 14% el canal telefónico y 72% el canal presencial:

- Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
- Serviu Región de Antofagasta
- Serviu Región de Coquimbo
- Serviu Región de Valparaíso
- Serviu Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
- Serviu Región del Maule
- Serviu Región del Biobío
- Serviu Región de La Araucanía
- Serviu Región de Los Lagos
- Serviu Región Metropolitana de Santiago
- Serviu Región de Arica Y Parinacota

Sus principales resultados fueron:

- El atributo de satisfacción de la experiencia mejor evaluado fue *calidad de la infraestructura* (76%), mientras que el peor evaluado fue la *oportunidad* (59%).
- En los Serviu de las regiones de Los Lagos y Maule, destacó que un 75% de las y los usuarios declaró estar satisfecho con el servicio, lo que fue superior al 71% del año 2023 y por sobre el 69% que promedia el Minvu en esta categoría.
- Respecto al tipo de trámites, los más frecuentes son la consulta o solicitud de información, con un promedio de 28 % de menciones por parte de las y los usuarios. En particular, en la Región de Arica y Parinacota este porcentaje se elevó a 39% y en la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, presentó su valor mínimo con un 20%.
- La solicitud de beneficio monetario fue el segundo tipo de trámite mencionado, con un promedio de 24%. Destacó el 33% de la Región de La Araucanía. Los porcentajes restantes se distribuyeron en solicitudes de certificados o documentos, prestación de bienes y servicios y otros asuntos.
- En promedio, un 74% % de las y los usuarios reportaron problemas en la interacción con el Minvu, destacando que *no recibió una atención oportuna en un tiempo prudente* (25%), *que no recibió atención de calidad* (17%) y *que su solicitud de información no fue respondida* (15%).
- Respecto de la falta de oportunidad, destacó el 42% reportado por usuarios del Serviu de la Región de Coquimbo. En cuanto a la falta de calidad de la atención, se observó el porcentaje más alto en la Región de Valparaíso (23%), mientras que la falta de respuesta a las solicitudes de información presentó su valor más alto en la Región de Antofagasta (28%). Llamó la atención la Región de O'Higgins, con un 28% de personas usuarias que registraron "otro motivo" que les significó un problema.
- En promedio, el 14% de las y los encuestados del Minvu señaló que utilizó el canal digital para su último trámite. El porcentaje más alto lo presentó la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, con un 61%.
- En promedio, un 67% de las y los encuestados del ministerio evaluó con nota 6 ó 7 la satisfacción respecto del servicio recibido en su último trámite realizado, independiente del canal, lo que fue superior al 65% promediado el año 2023. En este aspecto, destacaron los Serviu de las regiones de Coquimbo y Maule, con 72% de las y los usuarios que registraron dicha calificación.

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 servicios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo 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 228 procedimientos administrativos y trámites en el CPAT, todos sin digitalizar.

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 Vivienda y Urbanismo comprometieron dos de los cuatro indicadores transversales: [tasa de accidentes laborales](#), [equidad de género](#), [informes de dotación](#) y [concentración del gasto](#), 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 108 compromisos de gestión, 36 indicadores y 72 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 Vivienda y Urbanismo

Descripción	Tipo de Objetivo de gestión	Nº Servicios	Indicador / Sistema de gestión
Tasa de accidentes laborales.	Gestión eficaz	0	Indicador
Medidas de equidad de género.	Gestión eficaz	18	Indicador
Informes de dotación de personal (solo SLEP de reciente creación	Gestión eficaz	-	Indicador
Planificación, Monitoreo y Evaluación.	Gestión eficaz	0	Sistema de gestión
Riesgos Psicosociales Laborales	Gestión eficaz	18	Sistema de gestión
Estado verde.	Eficiencia institucional	18	Sistema de gestión
Concentración del gasto subtítulos 22 y 29.	Eficiencia institucional	18	Indicador
Calidad de servicio y experiencia usuaria.	Calidad de servicio	18	Sistema de gestión
Transformación digital.	Calidad de servicio	18	Sistema de gestión
Total compromisos		108	

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 Vivienda y Urbanismo no corresponde.

El indicador de informes de dotación de personal se aplica solo a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), lo que tampoco corresponde a ninguna de las instituciones del Minvu.

El Parque Metropolitano comprometió el sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria con excepción de la medición de la encuesta de satisfacción usuaria (MESU) porque sus trámites no se consideran adecuados para este tipo de medición.

Los Serviu de las regiones de Antofagasta, Coquimbo, O'Higgins, Maule, Los Lagos y Arica también comprometieron el sistema de Calidad de servicio, pero se exceptúan de conformar el Comité con la participación de la jefatura de tecnologías de información, porque no disponen de un área específica sobre la materia y, por lo tanto, no cuentan con dicha jefatura para integrarlo.

En este mismo sistema, los Serviu de las regiones de Tarapacá, Atacama, Aysén, Magallanes, Los Ríos y Ñuble no han incluido en su compromiso la medición de la encuesta de satisfacción usuaria, porque no cuentan con un volumen suficiente de transacciones para una medición representativa. Tampoco incluirán una jefatura TIC en su Comité, por las mismas razones señaladas en el párrafo anterior.

Para el sistema de Transformación digital, el Minvu estableció sus compromisos atendiendo a un modelo ministerial de gestión tecnológica. En este sentido, la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo asume algunos compromisos adicionales, porque encabeza este proceso del ministerio de manera centralizada, sin que los Serviu dispongan de recursos humanos, materiales y financieros para llevarlo a cabo. No obstante lo anterior, los Serviu deberán ser parte del proceso, ya que son las entidades a las que accede la ciudadanía de manera directa y se requiere incorporar la perspectiva territorial en la transformación digital del Minvu. De este modo la Subsecretaría comprometió el Sistema agregando la aplicación del CPAT a los Serviu para caracterizar a sus personas usuarias, la pauta de evaluación de sitios web y servicios digitales en un servicio digital presente en todos los Serviu. A esto se suma la integración de la Subsecretaría con los Serviu en el marco de referencia de gestión de datos del Estado para la dimensión de gestión de datos. También incluirá los incluirá en su plan de transformación digital y los someterá a visación de las respectivas jefaturas de servicio.

Como contrapartida de dicho trabajo, los Serviu a su vez no se comprometieron a aplicar el CPAT ni el marco de referencia de gestión de datos, pero deberán aplicar la pauta de evaluación de sitios web y servicios digitales en sus sitios web principales.

Tanto en la Subsecretaría como en los Serviu quedó establecido que estos deberán participar en la elaboración del plan de transformación digital y en la descripción de las brechas se deberá agregar la información recopilada.

En particular, en los Serviu de las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, O'Higgins, Maule, Los Lagos, Aysén, Magallanes, Los Ríos, Arica y Ñuble se excluirán de integrar el Comité con una jefatura TIC, por no contar con esa área ni jefatura dentro de su estructura institucional.

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 60 medidas de género de las cuales un 68% están orientadas a lo estratégico, por encima de las de gestión interna. Este compromiso representa el 9% 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, normativa y estadísticas, estudios y datos con perspectiva de género.

En específico, destaca el compromiso de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo de realizar un Manual de Recomendaciones de Diseño para el Desarrollo de Centros Cívicos de Cuidado con enfoque de género. Esta acción consistirá en que deberán definir el público objetivo, tipo de recomendaciones (arquitectónicas, operativas, sociales) y su aplicabilidad, entre otros.

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/SUSES0, elaborar un diagnóstico institucional y difundirlo.

Conclusiones

Los servicios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo 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 Vivienda y Urbanismo.

Servicios	Enlace Informe Cumplimiento 2024	Enlace Informe Formulación 2025
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376918_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373668_doc_pdf.pdf
Parque Metropolitano	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376919_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373669_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Tarapacá	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376920_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373669_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Antofagasta	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376921_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373671_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Atacama	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376922_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373672_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Coquimbo	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376923_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373673_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Valparaíso	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376924_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373674_doc_pdf.pdf
Serviu Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376925_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373675_doc_pdf.pdf
Serviu Región del Maule	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376926_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373676_doc_pdf.pdf
Serviu Región del Biobío	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376927_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373677_doc_pdf.pdf
Serviu Región de La Araucanía	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376928_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373678_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Los Lagos	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376929_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373679_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376930_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373680_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Magallanes y de La Antártica Chilena	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376931_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373681_doc_pdf.pdf

Servicios	Enlace Informe Cumplimiento 2024	Enlace Informe Formulación 2025
Serviu Región Metropolitana de Santiago	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376932_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373682_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Los Ríos	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376933_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373683_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Arica y Parinacota	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376934_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373684_doc_pdf.pdf
Serviu Región de Ñuble	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-376935_doc_pdf.pdf	https://www.dipres.gob.cl/59/7/articles-373685_doc_pdf.pdf

Cuadro 4:

Sigla	Nombre
Casen	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional
Cosoc	Consejo de la Sociedad Civil
CPAT	Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites
Dipres	Dirección de Presupuestos
GORE	Gobiernos Regionales
IFP	Informe de Finanzas Públicas
MESU	Medición de Satisfacción Usuaría de las personas con el Estado
Minvu	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
PGA	Plan de Gestión Ambiental
PMG	Programa de Mejoramiento de la Gestión
Segpres	Secretaría General de la Presidencia
Serviu	Servicio de Vivienda y Urbanización
SLEP	Servicios Locales de Educación Pública
Subdere	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo