



Mecanismos de Incentivo de remuneraciones

INFORME 2025

Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Informe 2025

Ministerio de Desarrollo Social y Familia

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 Desarrollo Social y Familia en el contexto de los mecanismos de incentivos de remuneraciones.

¿Cómo funcionan los mecanismos de incentivo de remuneraciones?

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

De acuerdo con su [Ley N° 19.553 Programa de Mejoramiento de la Gestión \(PMG\)](#) se establece:

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

La gobernanza de los mecanismos de incentivo está liderada por los ministerios de Interior y Seguridad Pública¹, Secretaría General de la Presidencia (Minsegapres) 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 Desarrollo Social y Familia 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 Desarrollo Social y Familia, tiene como parte de su *misión* contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente en aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social y la participación con igualdad de oportunidades en la vida nacional. Así mismo, velar por los derechos de los niños con el fin de promoverlos e igualmente proteger su desarrollo integral en conformidad con la Constitución Política de la República y las leyes.

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

- Diseñar e implementar el Sistema Nacional Integral de Cuidados.
- Desarrollar un enfoque transversal de inclusión que permee el conjunto de la política social.
- Integrar la oferta global y articular los programas sociales con base en los principios de universalización, inclusión, equidad y cohesión social.
- Avanzar en dar respuesta a los pueblos indígenas fomentando el buen vivir.
- Modernizar la gestión digital para retomar el rol de planificación y articulación estratégica del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
- Abordar la situación crítica de los niños, niñas y adolescentes (NNA) bajo protección especializada.
- Implementar el Sistema de Garantías y Protección de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.

Administra un presupuesto de \$1.409.898.550 miles en 2025 y en 2024 [ejecutó](#) el 94% del presupuesto vigente.

Para 2025 la [dotación](#) máxima autorizada en la Ley de Presupuestos es de 6.507 personas y al 30 de junio de 2024 registraba 5.717 en esta calidad, de las cuales el 61,7% son mujeres.

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

- Subsecretaría de Servicios Sociales.
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis).
- Instituto Nacional de la Juventud (Injuv).
- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (Conadi).
- Servicio Nacional de Discapacidad (Senadis).
- Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama).
- Subsecretaría de Evaluación Social (SES).
- Subsecretaría de la Niñez.
- Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia (Mejor Niñez).

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 nueve servicios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia 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 Desarrollo Social y Familia el nivel de cumplimiento promedio fue 98%, lo que fue inferior al promedio nacional (98,6%).

Los resultados de los nueve servicios del ministerio estuvieron entre un rango de 90,42% 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, tres lograron cumplir todos sus compromisos: Fosis, Senadis y Subsecretaría de Evaluación Social.

La Conadi, el Senama, la Subsecretaría de la Niñez y la Subsecretaría de Servicios Sociales, registraron cumplimientos entre 97% y 99,38% principalmente porque no fue posible verificar que sistematizaran y analizaran la información de registros administrativos asociados a trámites relevantes, respectivamente, en el sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria.

El Instituto Nacional de la Juventud registró un 98,44%, por el incumplimiento en los sistemas de Estado verde y de Calidad de servicio y experiencia usuaria. En el primero, no cumplió con la gestión de residuos ya que omitió la información para ocho inmuebles y en el segundo, tampoco fue posible verificar la sistematización de la información de registros administrativos asociados a trámites relevantes.

El Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia registró un 90,42% por el incumplimiento en los sistemas de Planificación, Monitoreo y Evaluación, como también en el de Estado verde. En el primero, no cumplió con el requisito de diseño del Sistema de Información para el Monitoreo y Evaluación, puesto que no se pudo identificar la descripción detallada de los 634 indicadores definidos en su proceso de formulación. Respecto al segundo sistema, hubo varios requisitos que no cumplió, asociados a la instalación de la gobernanza, gestión energética, de vehículos, del papel, hídrica y de compras sustentables, entre otros.

Los porcentajes de cumplimiento global promedio de los servicios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1:
Resumen Cumplimiento Incentivo Institucional 2024

Ministerio Economía, Fomento y Turismo 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
CORPORACION NACIONAL DE DESARROLLO INDIGENA	97,5	97,5	4	1	5
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL	100	100	5	0	5
INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD	98,44	98,44	3	2	5
SERVICIO NACIONAL DE DISCAPACIDAD	100	100	5	0	5
SERVICIO NACIONAL DE PROTECCIÓN ESPECIALIZADA A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	90,42	90,42	5	2	7
SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR	99,13	99,13	4	1	5
SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL	100	100	5	0	5

Ministerio Economía, Fomento y Turismo 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 LA NIÑEZ	97	97	4	1	5
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS SOCIALES	99,38	99,38	4	1	5
Promedio resultado y total compromisos Ministerio Desarrollo Social y Familia (n=9) (% Participación)	98%	98%	39 (83%)	8 (17%)	47 (100%)

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 Desarrollo Social y Familia 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 con los antecedentes provistos por las respectivas redes de expertos.

Equidad de género

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

En los servicios del ministerio, se comprometieron **32 medidas de género** de las cuales 66% fueron estratégicas y 34% de gestión interna. El nivel de cumplimiento en este ámbito fue 100%, lo que representó 5% del total nacional.

Respecto de las medidas estratégicas, siete correspondieron a estudios, datos y estadísticas con enfoque de género y seis a políticas y/o programas públicos elaborados con perspectiva de género.

Durante el año se destacó la medida implementada en *transferencia metodológica a equipos profesionales sobre la Guía de Corresponsabilidad en el Cuidado*, que consistió en una jornada de trabajo en modalidad virtual, para que los equipos de programas sociales de la Subsecretaría de Servicios Sociales, de nivel nacional y regional, coordinarán y acompañarán el uso de este documento con los equipos ejecutores a nivel comunal.

Estos resultados indican un avance en las medidas estratégicas, que son las acciones que impactan directo en la población, ya que aumentaron 61% desde el año 2023.

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 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 nueve servicios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, según las etapas 1 (gobernanza y diagnóstico) y 2 (política y plan de gestión ambiental) registraron que:

- Se concientizó al 74% de las y los colaboradores de los 4.125 informados, aumentando en 44% respecto de lo alcanzado en el año 2023, con una participación del 3% a nivel nacional.
- Cuentan con una política de gestión ambiental, aportando un 5% al total país.
- Se catastraron 189 inmuebles representando un 3% a nivel nacional.
- En el 80% de dichos inmuebles se registró el uso de energía, cuyo consumo promedio fue de 80 kwh/m², superior a los 70 kw/m² registrado el año pasado.

Los resultados para 114 inmuebles en que se registró su consumo de agua, kilómetros recorridos de sus vehículos y gestión de residuos fueron:

- Sus 179 vehículos recorrieron 17.512 km, en promedio al año lo que representa un 5% del total nacional.
- Han consumido 108.820 lt de agua envasada, un 2% del consumo nacional.
- Han registrado 537.357 kg de residuos no reciclados, equivalente a un 2% del registro nacional.

- Han registrado 11.705 kg de residuos reciclado, un 3% del total informado.
- Disponen de 199 contenedores de reciclaje, con una participación de un 6% del total de contenedores catastrados.

Respecto de los Planes de Gestión Ambiental, los nueve servicios del ministerio lo establecieron, con 108 acciones, lo que representó 5% respecto del total nacional. El objetivo es avanzar en cerrar las 92 brechas detectadas en el año 2023, que representan el 5% de la sumatoria diagnosticada por los ministerios y servicios respectivos.

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 tres canales de atención: presencial, digital o telefónico.

Los ocho servicios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia 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 cuatro de ellos no se les aplicó la MESU debido a que no son instituciones apropiadas para este tipo de encuesta, y/o no cuentan con un volumen suficiente de transacciones para una medición representativa.

Los resultados de estos compromisos son:

- Ocho constituyeron sus comités.
- Se concientizó a 2.030 personas, lo que representó 54% del total de personas que adquirieron mayor conciencia sobre esta materia en los servicios públicos.
- 10,38 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 27% respecto del año anterior.
- Se identificaron 132 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que representó un 2% de los trámites catastrados a nivel de los servicios públicos. Esto implicó un crecimiento de 13% en comparación al año 2023.
- En promedio se respondió el 95% de los reclamos, lo que fue superior al 90% de reclamos respondidos a nivel país, y superior al 93% respondido por los servicios del ministerio en el año 2023.
- 100% de las instituciones diseñaron en forma correcta el plan de mejoramiento de calidad de servicio y experiencia usuaria.
- Sólo el 88% informó correctamente el requisito de *análisis de tiempo respuesta de trámites de servicios relevantes*.
- 50% 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.
- 95% del total de requisitos técnicos (N= 140) comprometidos en este sistema fueron cumplidos por los servicios.

La MESU fue aplicada por cuatro servicios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia mediante 2.921 encuestas, de las cuales el 72% fue en modalidad telefónica y el 28% vía online. En cuanto al tipo de persona usuaria encuestada, del total, 55% corresponden a quienes utilizaron el canal de atención digital, 3% el canal telefónico y 42% el canal presencial.

- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social.
- Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- Subsecretaría de Servicios Sociales.

Sus principales resultados fueron:

- El atributo de satisfacción de la experiencia mejor evaluado fue el *agrado* (76%), mientras que el peor evaluado fue la *oportunidad* (65%).

En el caso del Fosis, se destacaron los siguientes resultados:

- 74% de las y los usuarios declaró estar satisfecho con el servicio, lo que fue inferior al 74% del año 2023.
- Respecto al tipo de trámites, el 41% de las y los usuarios realizó solicitudes de beneficios monetarios y el 33% postuló a curso y capacitaciones. El porcentaje restante se dividió en solicitudes de prestaciones de bienes y servicios, entre otros.
- El 14% de las y los usuarios reportaron problemas en la interacción con la institución, destacando que le negaron un servicio al que tenía derecho según su criterio o que no recibió atención oportuna o en un tiempo prudente (13%).
- 61% de las y los encuestados, señaló que utilizó el canal digital para su último trámite.
- 80% 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.

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, el acceso al expediente electrónico y comunicaciones oficiales mediante plataforma 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 Desarrollo Social y Familia 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 416 procedimientos administrativos y trámites en el CPAT, de los cuales un 4% 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 Desarrollo Social y Familia 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: [Riesgos Psicosociales Laborales](#), [Estado verde](#), [Calidad de servicio y experiencia usuaria](#) y [Transformación digital](#).

Las instituciones del ministerio formularon en su conjunto 55 compromisos de gestión, 19 indicadores y 36 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 Desarrollo Social y Familia

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	9	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	8	Sistema de gestión
Estado verde.	Eficiencia institucional	9	Sistema de gestión
Concentración del gasto subtítulos 22 y 29.	Eficiencia institucional	9	Indicador
Calidad de servicio y experiencia usuaria.	Calidad de servicio	9	Sistema de gestión
Transformación digital.	Calidad de servicio	9	Sistema de gestión
Total compromisos		55	

Fuente: Elaboración propia

El indicador de tasa de accidentes laborales y el sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación les aplican a las instituciones nuevas o de reciente creación, lo que en el caso del Ministerio de Desarrollo Social y Familia corresponde al Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia.

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 Desarrollo Social y Familia.

El Servicio Nacional de Discapacidad y la Subsecretaría de Evaluación Social, comprometieron el sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria con excepción de la medición de la encuesta de satisfacción usuaria (MESU) porque son instituciones que no están dirigidos a público externo a la administración del Estado. Respecto a la Subsecretaría de la Niñez y Subsecretaría de Servicios Sociales también tiene una excepción al sistema en lo requerido a inclusión de un representante de la jefatura del área de tecnología.

Las subsecretarías de Evaluación Social, de la Niñez y de Servicios Sociales, comprometieron el sistema de Transformación digital con excepción de algunos requisitos, ya que van a trabajar un plan de transformación digital en conjunto, dado que hay dos subsecretarías que no cuentan con áreas de tecnologías de información, como se mencionó previamente.

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 73% 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, legislación, normativa y estadísticas, estudios y datos con perspectiva de género. En específico, destaca el compromiso del Injuv de realizar una jornada de asistencia técnica y sensibilización en "Violencia de Género" a las contrapartes municipales del programa Compromiso Joven, para la promoción de vidas libres de violencia en personas jóvenes a nivel territorial.

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

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

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

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

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

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

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

Conclusiones

Los servicios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia 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 Desarrollo Social y Familia

Servicios	Enlace Informe Cumplimiento 2024	Enlace Informe Formulación 2025
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376944_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373694_doc_pdf.pdf
Fondo De Solidaridad e Inversión Social	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376942_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373692_doc_pdf.pdf
Instituto Nacional de la Juventud	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376943_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373693_doc_pdf.pdf
Servicio Nacional de Discapacidad	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376946_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373695_doc_pdf.pdf
Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376949_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373699_doc_pdf.pdf
Servicio Nacional del Adulto Mayor	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376945_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373696_doc_pdf.pdf
Subsecretaría de Evaluación Social	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376947_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373697_doc_pdf.pdf
Subsecretaría de la Niñez	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376948_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373698_doc_pdf.pdf
Subsecretaria de Servicios Sociales	https://www.dipres.gob.cl/597/articles-376941_doc_pdf.pdf	http://www.dipres.cl/597/articles-373691_doc_pdf.pdf

Cuadro 4:

Sigla	Nombre
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
MAG	Metas Anuales de Gestión
MEI	Metas de Eficiencia Institucional
MESU	Medición de Satisfacción Usuaría de las personas con el Estado

PMG	Programa de Mejoramiento de la Gestión
Segpres	Secretaría General de la Presidencia
SLEP	Servicios Locales de Educación Pública
Subdere	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo