



Mecanismos de Incentivo de remuneraciones

INFORME 2025

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Informe 2025

Ministerio de las Culturas las Artes y el Patrimonio

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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio 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 del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y de Hacienda para establecer las metas y compromisos de los servicios públicos para el año siguiente.
- Decreto de cumplimiento del ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio suscrito con 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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio, tiene como parte de su *misión* promover la democracia cultural fortaleciendo el desarrollo artístico, cultural y patrimonial armónico y equitativo del país en toda su diversidad. Para ello reconoce y valora las culturas de los pueblos indígenas, la diversidad geográfica, las identidades culturales comunitarias, locales y regionales.

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

1. Promover una participación sustantiva de la ciudadanía en la vida cultural, reconociendo las diversas identidades y patrimonios culturales, impulsando el desarrollo artístico y cultural comunitario, e incentivando la equidad, justicia territorial y la convivencia intercultural.
2. Fortalecer un ecosistema cultural sostenible, fomentando el trabajo cultural digno, desarrollando una economía social y solidaria, y promoviendo nuevos mecanismos de financiamiento para las culturas, las artes y los patrimonios.
3. Impulsar la educación cultural, artística y de los patrimonios, facilitando cambios culturales con el protagonismo de las niñeces, juventudes, familias y comunidades, y contribuyendo a las trayectorias formativas integrales en la educación formal, no formal e informal.
4. Poner en valor las memorias de distintas comunidades y pueblos, procurando la salvaguardia, preservación y sostenibilidad de los patrimonios, y revitalizando las lenguas indígenas.
5. Avanzar hacia la transformación e innovación institucional, utilizando los enfoques programáticos de derechos humanos, género, participación, interculturalidad y territorialidad; y promoviendo las siguientes formas de gestión: modernización, descentralización, transparencia e intersectorialidad.

Administra un presupuesto de \$481.288.802 miles en 2025 y en 2024 ejecutó el 97% del presupuesto vigente.

Para 2025 la dotación máxima autorizada en la Ley de Presupuestos es de 3.151 personas y al 30 de junio de 2024 registraba 2.532 en esta calidad, de las cuales el 59,7% son mujeres.

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

- Subsecretaría de las Culturas y las Artes.
- Subsecretaría del Patrimonio Cultural.
- Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

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 tres servicios del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio 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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio el nivel de cumplimiento promedio fue 99,6%, lo que fue superior al promedio nacional (98,6%) y representó una leve disminución respecto del año 2023 (100%).

Los resultados de los tres servicios del ministerio estuvieron entre un rango de 99% 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 los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de 2025.

De estos servicios, tanto la Subsecretaría de las Culturas y las Artes como la Subsecretaría del Patrimonio Cultural cumplieron el 100% de sus compromisos.

Mientras que el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural cumplió un 98,75%. Principalmente debido al incumplimiento en el sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria.

Los porcentajes de cumplimiento global promedio de los servicios del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1:
Resumen Cumplimiento Incentivo Institucional 2024

Ministerio de las Culturas y las Artes 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
Subsecretaria de las Culturas y las Artes	100,00	100	5	-	5
Subsecretaria del Patrimonio Cultural	100,00	100	4	-	4
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	98,75	98,75	4	1	5
Promedio resultado y total compromisos Ministerio de las Culturas y las Artes (n=3) (% Participación)	99,6	99,6	13 (93%)	1 (7%)	14

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de evaluación se consideran 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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio 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 **13 medidas de género** de las cuales 69% fueron estratégicas y 31% 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 procesos de provisión de bienes y/o servicios; tres a políticas y/o programas públicos; dos a estudios, datos y estadísticas y una a legislación. Todas ellas fueron formuladas con perspectiva de género.

Durante el año se destacó la medida **procesos de provisión de bienes o servicios con perspectiva de género**, que consistió en reducir la brecha de representación de mujeres y diversidades de género en los relatos y registros asociados al patrimonio mundial en Chile. Como parte de esta acción, se cumplió con iniciar el desarrollo de las cuatro series de registros fotográficos y audiovisuales comprometidas, las que reflejaron la relación entre mujeres, diversidades de género y los sitios patrimoniales reconocidos por la Unesco. Estos contenidos, construidos de forma participativa, serán difundidos durante el segundo

semestre de 2025 a través de una exposición digital en el sitio web institucional, promoviendo y reconociendo la gestión patrimonial, con enfoque de género.

Estos resultados indican un avance en las medidas estratégicas, que son las acciones que impactan directo en la población, ya que aumentaron en un 80% desde el año 2023.

Además, el conjunto de iniciativas implementadas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio representa el **1,1% del total de medidas estratégicas cumplidas a nivel país** durante el año 2024.

En tanto, las medidas de gestión interna se concentraron en **gestión de personas** (2 medidas) y **capacitación avanzada en materia de igualdad de género** (2 medidas), no registrándose acciones en planificación estratégica ni en comunicación y difusión.

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 99% de los servicios públicos cuentan con políticas de sustentabilidad. Durante el año 2024 se catastró 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 tres servicios del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio según la etapa 1 (gobernanza y diagnóstico), registraron que:

- Se concientizó al 58% de las y los colaboradores de los 3.017 informados, con lo que aumentó un 57% respecto de lo alcanzado en el año 2023. Esto, reflejó una participación del 2% a nivel nacional.
- Cuentan con una política de gestión ambiental, con lo que aportaron un 2% al total país.
- Se catastraron 97 inmuebles lo que representó un 2% a nivel nacional.
- En el 96% de dichos inmuebles se registró el uso de energía, cuyo consumo promedio fue de 36 kwh/m², levemente superior a los 34 kw/m² registrado el año pasado.

Los resultados para 63 inmuebles en que se registró su consumo de agua, kilómetros recorridos de sus vehículos y gestión de residuos fueron:

- Sus 45 vehículos, que representaron un 1% del total nacional, recorrieron 14.730 km, en promedio al año.
- Han consumido 91.401 lt de agua envasada, un 3% del consumo nacional.
- Han registrado 304.154 kg de residuos no reciclados, equivalente a un 1% del registro nacional.
- Han registrado 12.057 kg de residuos reciclado, un 3% del total informado.
- Disponen de 76 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 36 acciones, lo que representó 2% respecto del total nacional. El objetivo es avanzar en cerrar las 29 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 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 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.
- A junio de 2024 se registraron 235.037 reclamos, de los cuales un 90% obtuvo respuesta. Este porcentaje es inferior en comparación con el año 2023, cuando se recibieron 263.412 reclamos y el 96% fue respondido.

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 tuvo como objetivo identificar 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.

En el caso Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio dos servicios comprometieron la implementación del **sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria**. Esto implicaba establecer un marco de gobernanza con los comités de calidad y experiencia usuaria; sensibilizar a las y los funcionarias en materia de calidad de servicio, diagnosticar sus trámites y/o servicios, identificar sus registros administrativos relevantes, revisar su gestión de reclamos y medir la satisfacción usuaria.

Sin embargo, a uno de ellos no se les aplicó la encuesta MESU debido a que no cumple con los criterios ya que no se orienta directamente a personas usuarias y/o no cuenta con un volumen suficiente de transacciones que permita una medición representativa.

Los resultados de estos compromisos son:

- Dos servicios constituyeron sus comités de Calidad y Experiencia Usuaria, cumpliendo con el requisito de gobernanza institucional.

- Se concientizó a 1.093 personas, lo que representó aproximadamente un 2% del total nacional de personas que adquirieron mayor conciencia sobre esta materia en los servicios públicos.
- Se catastraron 16,5 registros administrativos en promedio por institución, asociados a interacciones con personas usuarias. Lo anterior, superó el 12,2 del promedio país, y mantiene el mismo nivel alcanzado en el 2023.
- Se identificaron 82 trámites y/o servicios dirigidos a la ciudadanía, lo que representó un 1,5 % del total nacional. Esto implicó una disminución del 44% en comparación al año 2023.
- En promedio se respondió el 88% de los reclamos, lo que fue inferior al 90% registrado a nivel país, y también menor al 92 % alcanzado por los servicios del ministerio en el año 2023.
- El 100 % de las instituciones diseñaron en forma correcta el plan de mejoramiento de calidad de servicio y experiencia usuaria.
- El 50% de los servicios informó correctamente el requisito de *análisis de tiempo respuesta de trámites de servicios relevantes*.
- El 100 % de los servicios comprometidos, realizó correctamente *el análisis de sus registros administrativos de trámites relevantes*, considerando los datos registrados en los últimos 3 años, con el análisis de tendencia y hallazgos principales a mejorar.
- El 93,3 % del total de requisitos técnicos (N= 15) comprometidos en este sistema fueron cumplidos por los servicios.

La MESU fue aplicada por el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural mediante un total de 785 encuestas, de las cuales el 21% fue en modalidad telefónica y el 79% vía online. En cuanto al tipo de persona usuaria encuestada, del total, 49% corresponden a quienes utilizaron el canal de atención digital y 51% al canal presencial.

Sus principales resultados fueron:

- Los atributos de la experiencia mejor evaluados fueron el *agrado* y la *calidad de la infraestructura* (79%), mientras que el peor evaluado fue la *oportunidad* (63%).
- El 70 % de las personas usuarias declaró estar satisfecha con el servicio recibido, lo que fue similar al 73% registrado en 2023.
- Respecto al tipo de trámites realizado, el 26 % correspondió a consultas o solicitudes de información y el 23 % a solicitudes de certificados o documentos. El resto se distribuyó en postulación a cursos y capacitaciones (10%), solicitud de prestación bienes y servicios (9%), y otros trámites (21%)
- El 32 % de las personas usuarias reportaron problemas en la interacción con la institución, principalmente por *falta de atención oportuna en un tiempo prudente, o la ausencia de atención de calidad* (6 %). Además, el 21% indicó que solicitó información que no fue contestada o no recibió respuesta.

- El 69 % de las y los encuestados, utilizó el canal digital para realizar su último trámite.
- El 68% de las y los encuestados evaluó con nota 6 o 7 la satisfacción respecto del servicio recibido en su último trámite realizado, independiente del canal utilizado.

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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio 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 199 procedimientos administrativos y trámites en el CPAT, de los cuales un 56% 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.

Estas áreas concentran el 60% de total de compromisos.

Los servicios del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio comprometieron dos de los cuatro indicadores transversales: [tasa de accidentes laborales](#), [equidad de género](#), [informes de dotación y concentración del gasto](#) y los cinco sistemas de gestión transversales: [Planificación, monitoreo y evaluación](#), [Riesgos Psicosociales Laborales](#), [Estado verde](#), [Calidad de servicio y experiencia usuaria](#) y [Transformación digital](#).

En total las instituciones del ministerio formularon en su conjunto 17 compromisos de gestión, desagregados en 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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

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
Total compromisos		17	

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 no corresponde a ninguno de los servicios del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

La Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural comprometieron el sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria.

No obstante, solo el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural aplicó la encuesta de satisfacción usuaria (MESU), ya que es la única institución del ministerio con una relación directa, sostenida y medible con personas usuarias externas a la administración pública.

Las dos subsecretarías no aplicaron MESU por no contar con un volumen significativo de interacciones ciudadanas que permita generar una medición representativa, conforme a los criterios metodológicos del sistema.

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

En *equidad de género*, el principal desafío es enfocar los esfuerzos de los servicios en medidas estratégicas que impliquen acciones directas hacia la ciudadanía, por sobre aquellas centradas exclusivamente en la gestión interna. En este marco, los servicios del ministerio comprometieron la implementación de **13 medidas de género** de las cuales el 69% están orientadas a lo estratégico, y el 31% a la gestión interna. Este compromiso representa aproximadamente un 2% de las 664 medidas aprobadas en el Gobierno Central.

Las medidas priorizadas están relacionadas a procesos de provisión de bienes y servicios con enfoque de género, políticas públicas y programas, ajustes normativos y legislativos, y la producción de datos, estadísticas y estudios con perspectiva de género.

En específico destaca la medida del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, que elaborará un diagnóstico y un plan de acción para incorporar de manera efectiva los enfoques de género, territorial e intercultural en la gestión patrimonial del programa Sitios de Memoria. Esta iniciativa considera el análisis de la gestión interna, la planificación de actividades y los bienes y servicios entregados por el programa a instituciones beneficiarias, integrando los tres enfoques de forma articulada y transversal.

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 esta 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 las Culturas, las Artes y el Patrimonio 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 principal desafío para 2025 será pasar de la etapa de diseño a la implementación efectiva de los planes de mejoramiento, de modo que los avances se traduzcan en impactos concretos en la calidad de los servicios, la sostenibilidad institucional y la experiencia de las personas usuarias. El trabajo realizado en los años anteriores ha dejado instaladas las capacidades y estructuras de gobernanza necesarias para que el ministerio avance con solidez hacia una gestión más moderna, inclusiva y centrada en las personas.

Cuadro 3:

Reportes Cumplimiento 2024 y Formulación 2025 por servicio del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Servicios	Enlace Informe Cumplimiento 2024	Enlace Informe Formulación 2025
Subsecretaría de las Culturas y las Artes.	Ir a informe de cumplimiento	Ir a Informe de formulación
Subsecretaría del Patrimonio Cultural.	Ir a informe de cumplimiento	Ir a informe de formulación
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.	Ir a informe de cumplimiento	Ir a informe de formulación

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 Usuaria 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