

2024 - 2023

PRIORIDADES Y AVANCES EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL

UNA MIRADA DESDE LA PLANIFICACIÓN
Y LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

PRIORIDADES Y AVANCES EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL: UNA MIRADA DESDE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO. 2024 – 2023

Departamento de Evaluación, Transparencia y Productividad Fiscal
Dirección de Presupuestos – DIPRES © 2025

Directora de Presupuestos: Javiera Martínez Fariña
Jefe del Departamento de Evaluación, Transparencia y Productividad Fiscal: Rodrigo Díaz Mery

Equipo a cargo de la publicación:
Roy Rogers, jefe del Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo.
Roberto Jiménez, analista del Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo.

Siempre que es posible se usa un lenguaje no discriminador ni sexista. No obstante, para no obstaculizar la lectura, en casos que sea pertinente, se usa el masculino genérico, que la gramática española entiende que representa a hombres y mujeres en igual medida.

Para referenciar emplear el siguiente formato: DIPRES (2025).

Prioridades y avances en los objetivos estratégicos de instituciones del Gobierno Central: Una mirada desde la planificación estratégica y los indicadores de desempeño. 2024 – 2023. Departamento de Evaluación, Transparencia y Productividad Fiscal. Santiago, Chile.

Registro de Propiedad Intelectual: Pendiente.
ISBN: Pendiente.
Diseño y Diagramación: M. Martínez V.



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| ANTECEDENTES DE CONTEXTO | 8 |
| Planificación y Resultados, un legado de la Nueva Gestión Pública (NGP) | 9 |
| Planificación Estratégica y Presupuesto | 10 |
| LOGROS Y REDISEÑO | 14 |
| Logros de la Experiencia 1993 - 2022 | 15 |
| Diagnóstico para un Rediseño | 15 |
| Actualización metodológica | 17 |
| PROCESO DE FORMULACIÓN AÑO 2024 | 22 |
| Definiciones Estratégicas Ministeriales | 23 |
| Definiciones Estratégicas Institucionales | 24 |
| Indicadores de Desempeño | 29 |
| EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2023 - 2024 | 34 |
| Contextualización de los resultados | 35 |
| Promedio de Logro | 38 |
| Avance Efectivo interanual | 40 |
| CONCLUSIONES | 50 |
| DESAFÍOS | 54 |
| ANEXOS | 56 |
| Anexo 1: Resultados avance interanual de indicadores 2024 -2023, según Servicios | 57 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente informe entrega los resultados de los indicadores de desempeño comprometidos por los servicios públicos para medir el avance de sus objetivos estratégicos. El análisis compara los resultados efectivos del año 2024, respecto de los del año 2023, y es la primera medición realizada bajo el nuevo marco metodológico que reposiciona la función de planificación estratégica en la gestión del Estado y fortalece la rendición de cuentas de las instituciones que formulan presupuesto público.

El nuevo marco corrige incentivos operacionales del sistema anterior, el cual, si bien logró avances importantes en esta disciplina, motivaba a comprometer metas poco exigentes, las cuales obtenían altos niveles de logro formal (incluso sobrecumplimiento), sin que ello se tradujese necesariamente en mejoras sustanciales en la gestión y visibles para la ciudadanía.

Los cambios metodológicos se desarrollaron inspirados en tres ideas fuerza:

- Simplificar el modelo.
- Integrar su programación y resultados con el sistema de monitoreo y evaluación, así como con el ciclo presupuestario.
- Lograr una mayor usabilidad de estos instrumentos y sus resultados en la toma de decisiones directivas.

Para ello, se propone medir de forma rigurosa el avance efectivo de los servicios públicos en la consecución de sus objetivos estratégicos a través de indicadores. Así, se introdujeron modificaciones en la formulación de las definiciones estratégicas, tales como:

- a) Desarrollo de una metodología actualizada para la formulación de los objetivos ministeriales.
- b) Simplificación de las definiciones estratégicas de los servicios públicos.
- c) Eliminación de los productos estratégicos, entre otras.

Respecto de los indicadores las modificaciones fueron:

- a) Vinculación de los indicadores de desempeño directamente a los resultados de los objetivos estratégicos (variables de resultados).
- b) Desvinculación de los indicadores de desempeño con los mecanismos de incentivo de remuneraciones.
- c) Reemplazo de las metas por estimaciones de valores esperados, con la finalidad de lograr compromisos más exigentes y, de esta manera, medir avances efectivos.

De esta manera, se registraron los siguientes avances en la implementación:

- 204 instituciones formularon definiciones estratégicas institucionales para el 2024 .
- Se revisaron y enunciaron más de 1.000 objetivos estratégicos.
- Se definieron por parte de los formuladores aproximadamente 970 indicadores de desempeño asociados a los objetivos. De estos, un 78% corresponde a mediciones provenientes del año anterior, mientras que 22% son nuevos, de acuerdo con los principios del modelo actualizado.

La evaluación del avance interanual del valor de los indicadores revela que, en el año 2024, comparado con la situación de 2023, **un 46,6% de ellos presentó mejoras, un 22,8% no muestra variación, mientras que un 30,6% retrocedió**. Estos resultados reflejan el efecto de las modificaciones metodológicas en la cuantificación de los resultados históricos de logro, que en general, eran muy superiores. No obstante, cabe advertir que esta medición está inserta en una etapa de transición del modelo, por lo que se requiere de mayor tiempo para obtener resultados concluyentes, dada la gradualidad en la internalización del nuevo modelo por parte de los Servicios Públicos.

Los resultados destacan, por ejemplo, que áreas relevantes como vivienda, agricultura, educación, economía, justicia y obras públicas registran un porcentaje mayoritario de indicadores con avances, aunque aún están centrados principalmente en medir la provisión de bienes y servicios, y no necesariamente resultados finales.

Cabe señalar que todavía existen desafíos para fortalecer la planificación estratégica y la rendición de cuentas, particularmente perfeccionar los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar claramente las prioridades institucionales y los resultados esperados para la ciudadanía, vinculándose a indicadores que permitan medir su avance efectivo.

Asimismo, es crucial mejorar la calidad de la planificación estratégica. La mayoría de los indicadores se centran en la entrega de productos (bienes y servicios) y no en los resultados finales esperados por la ciudadanía. Se necesita reforzar las capacidades de planificación y migrar a objetivos y mediciones centradas en el impacto.

Estos aspectos, han sido también relevados recientemente por una publicación de la OCDE¹ en el marco de una colaboración técnica con el Gobierno de Chile, en la cual se revisaron las fortalezas y desafíos del actual modelo presupuestario. En este documento, se releva como un elemento clave de la formulación presupuestaria basada en desempeño, el garantizar que los objetivos e indicadores de desempeño estén alineados con las prioridades gubernamentales.

Según el informe, Chile posee una metodología bien establecida para la gestión del desempeño (objetivos e indicadores), gracias a los esfuerzos realizados desde 2023 para mejorar su calidad y reducir el enfoque en procesos internos. No obstante, se requieren mejoras adicionales, particularmente en el aseguramiento de la calidad de la información, la integración con los datos financieros y la mejora de la visibilidad y usabilidad de esta información mediante plataformas digitales.

Finalmente, cabe señalar que el presente informe debe ser interpretado considerando que los resultados informados por los Servicios Públicos corresponden a datos autorreportados, sin proceso de validación externa, y que la evaluación de la calidad de los objetivos y estimaciones constituye un proceso en desarrollo. Por ello, el avance interanual presentado en este informe debe ser leído como una primera aproximación a través del nuevo marco metodológico, el cual dotará en los próximos años una evaluación global del desempeño de las instituciones del sector público, tanto respecto de sus prioridades como de sus logros anuales efectivos.

¹ Informe "Programme and Performance Budgeting in Chile" (2025).

ANTECEDENTES DE CONTEXTO

ANTECEDENTES DE CONTEXTO

PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS, UN LEGADO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP)

A principios del siglo XX la burocracia se impuso como la forma de organizar jerárquicamente al Estado, con el objeto de evitar la discrecionalidad reinante hasta entonces en la administración de lo público, promoviendo la transparencia y la objetividad. Weber² proponía un modelo profesional y meritocrático, capaz de gestionar las políticas públicas durante las transiciones entre gobiernos y en períodos de crisis, asegurando de este modo, la continuidad de las funciones estatales.

No cabe duda que dicho modelo significó un avance trascendental, ya que determinó, entre otros cambios, que los jefes de instituciones públicas fueran designados por la autoridad política máxima y la administración se rigiera por reglas y procedimientos universales o uniformes. Debido a su aplicación, aspectos tales como la descripción de cargos, el derecho administrativo, el control previo de legalidad y el presupuesto por objeto del gasto, pasaron a ser elementos habituales o buenas prácticas de la gestión pública.

Sin embargo, el modelo descrito por Max Weber que proponía mejorar la eficiencia del Estado a través de la estandarización enfrentó críticas desde su origen. Se cuestionó no solo la eficacia del modelo por su inflexibilidad, sino también la capacidad para enfrentar la creciente y diversificada demanda por servicios públicos de la ciudadanía, lo que derivó en insatisfacción ciudadana, así como cuestionamientos por parte de los actores políticos y la academia. Se describían ciertos "ritualismos" en su desempeño, lo que implicaba el desplazamiento de los fines hacia los medios, la formación de un "espíritu de casta" entre los burócratas y la tendencia a "la rigidez" derivada de reglas impersonales y la centralización de las responsabilidades.

Las crisis económicas globales de los años setenta y ochenta que limitaron la expansión del gasto fiscal, terminaron por frenar la trayectoria del crecimiento desarrollista del Estado, y por ello de su tamaño, despertando una exigencia por mayor eficiencia y eficacia de la gestión pública, exigencias que el modelo burocrático no abordaba adecuadamente.

Todo lo anterior impulsó un cambio de paradigma en los 80's, surgiendo como alternativa un conjunto de principios, políticas y herramientas impulsadas por los gobiernos anglosajones conservadores y nutridos principalmente en la gestión privada, que posteriormente la academia etiquetaría como "Nueva Gerencia Pública (NGP)".

Este nuevo enfoque, fue la respuesta a los significativos déficits fiscales y la baja eficacia y eficiencia "burocrática", planteando empoderar a los directivos públicos, concebidos ahora como "gerentes", para tomar decisiones y gestionar los recursos públicos con mayor autonomía y flexibilidad, a cambio de un mayor compromiso y "responsabilización" por el logro de resultados en la gestión del Estado.

Las reformas que se realizaron bajo esta nueva visión incluyeron entre otras: el traslado de funciones ejecutivas a agencias con mayor autonomía administrativa (contractualización); el desarrollo de sistemas de control de gestión y de rendición de cuentas por parte de los

² Max Weber es un influyente sociólogo del siglo pasado, que desarrolló la teoría denominada "burocrática" bajo un análisis racional para describir un modelo de administración del estado y de grandes empresas. Su principal publicación referida al tema es "Economía y Sociedad" (1921).

directivos o gerentes; la conceptualización de los usuarios como ciudadanos dotados de derechos individuales; la promoción de modalidades contractuales más flexibles y el uso de sistemas de promoción basados en incentivos y evaluación del desempeño, entre otros.

Estos cambios se implementaron a la par de avances en las disciplinas de la teoría organizacional, que conciben ahora a las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos y abiertos, y por ello su foco, ahora debe reorientarse hacia el dominio externo exigiendo su interacción con el entorno, y en específico en lo público, con la ciudadanía y los usuarios.

Entre sus principales avances, la NGP resignifica la tradicional función de planificación, proponiendo una nueva conceptualización y alcance, denominándola ahora "planificación estratégica". Dicho concepto fue usado posteriormente en ciertos modelos de desarrollo, y actualizada luego en la actividad privada.

Chile, no ajeno a esta ola de innovaciones en la administración pública incorpora en los años 90's, a través de la Dirección de Presupuestos (Dipres), herramientas de este modelo de gestión asociadas a su función presupuestaria. Destacan, entre otras, la planificación estratégica, la medición de resultados a través de indicadores de desempeño y los incentivos monetarios para el funcionariado.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTO

Planificar es prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. Para Peter Drucker (1972) "planificar es informar y preparar el proceso de decidir; por lo tanto, representa la unión entre objetivos y decisiones para la acción".

La planificación estratégica es, por lo tanto, una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones en torno al quehacer actual, pero, sobre todo, respecto del conjunto de decisiones y criterios a priorizar para que una organización avance hacia la consecución de sus objetivos. Involucra explicitar el propósito general de una organización, y establece un marco conceptual básico por medio del cual ésta se transforma y se adapta a su entorno. La planificación como tal, considera una mirada de largo plazo, el planteamiento estratégico, y las acciones de corto plazo consistentes con esa mirada de largo plazo (planes operativos, programas, proyectos, etc).

Las características principales de este proceso son las siguientes³:

- Es dinámico: está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.
- Debe ser participativo: en la medida en que es la organización como un todo la que traza una línea de propósitos, toma decisiones y realiza acciones. De esta forma, es posible comprometer a la mayoría de los miembros, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite dependerán del nivel de participación con que se elabora.

³ Fuente: Marco Metodológico para Formular Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño. Dipres. http://www.dipres.cl/598/articles-3666_doc_pdf.pdf

- Es secuencial: en su implementación, es un proceso que va de lo general a lo particular. Por ejemplo, la definición de los objetivos de largo plazo permitirá identificar y seleccionar las estrategias más adecuadas, a su vez, la claridad sobre estas estrategias permitirá seleccionar los medios y las acciones prioritarias consistentes.
- Involucra recursos y seguimiento: la planificación estratégica involucra la capacidad de asociar recursos a los objetivos establecidos, así como acciones destinadas a examinar las consecuencias de las decisiones de corto plazo y el logro de los resultados de mediano y largo plazo.

En definitiva, el principal producto de la planificación estratégica participativa es una “carta de navegación legitimada” que identifica las prioridades institucionales y propicia el alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. En efecto, visibiliza los resultados esperados y posibles de monitorear a través de indicadores, facilitando el seguimiento del desempeño institucional para corregir oportunamente desviaciones, así como para rendir cuenta de la gestión ante la ciudadanía.

Por su parte, presupuestar es un ejercicio eminentemente de priorización, así como también lo es el formular políticas, planes y programas públicos. Entonces, para que los directivos públicos enfrenten estas funciones de forma rigurosa, se advierte como un requisito indispensable el contar con herramientas efectivas para discriminar sobre aquello que es más o menos prioritario. Dichas decisiones, que según complejidad y jerarquía pueden nutrirse principalmente en el dominio de la política, para ser pertinentes e informadas, requieren también apoyarse en herramientas tales como la planificación estratégica y/o la evidencia que genera la evaluación del desempeño de las instituciones, esto es, prioridades institucionales explícitas y sistematizadas, así como de los resultados y hallazgos de la gestión institucional.

Como antecedente contextual, cabe mencionar que este desafío no es nuevo para los esfuerzos modernizadores del Estado. Por ejemplo, uno de los problemas más serios que enfrentó y animó la renombrada reforma del Estado en Nueva Zelanda implementada hasta los años 90, fue precisamente el diagnóstico que relevaba una “definición ambigua, a veces contradictoria, en los servicios públicos de los objetivos de cada departamento, que hacían más difícil monitorear su cumplimiento⁴, señalando complementariamente que “los objetivos de los diversos servicios públicos no estaban claramente definidos”, lo que incidía en que las responsabilidades eran confusas y, por ello, se diluían las responsabilidades entre los diversos actores.

Es en este marco, que en la década de los 90’s con el fin de mejorar la gestión pública y avanzar en transparencia, se introduce en nuestro país la planificación estratégica y la identificación de indicadores⁵ para medir la provisión de bienes y/o servicios públicos, agrupados bajo el nombre genérico “estratégicos”. En este marco, se solicita por parte de Dipres a los servicios que formulan presupuesto cada año, elaborar sus “Definiciones Estratégicas” e “Indicadores de Desempeño” a través de formularios específicos (A1 y H respectivamente), estimando metas que luego serían informadas en virtud de su cumplimiento.

⁴ The New Zealand Treasury, Briefings to the Incoming Government Economic Management. 1984.

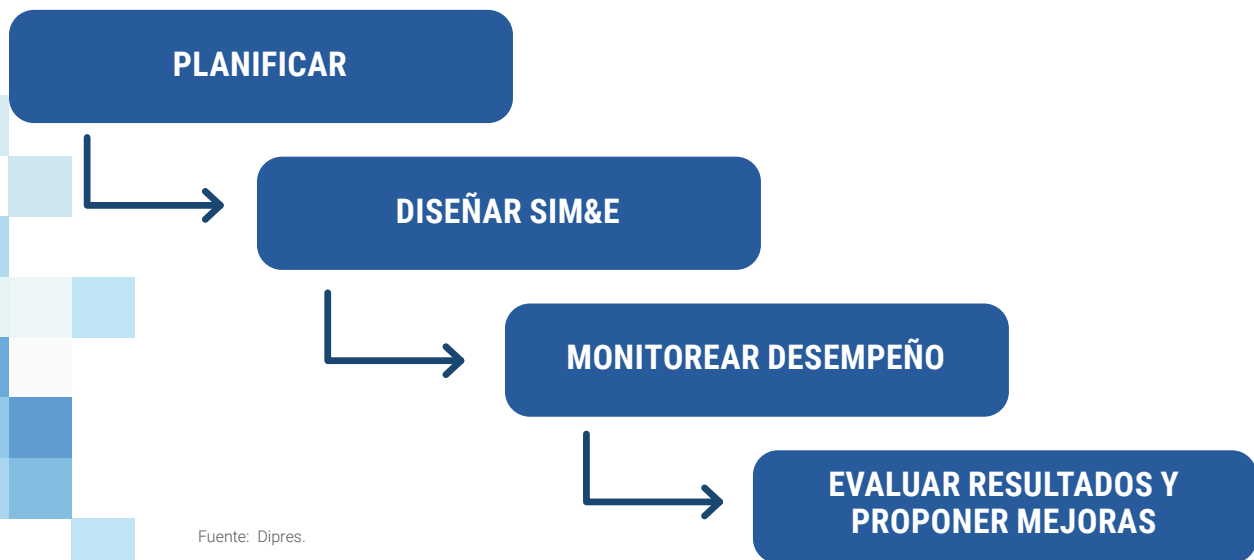
⁵ A partir de 1993 el Ministerio a través de la Dirección de Presupuestos implementó planes piloto para desarrollar procesos de planificación e indicadores de desempeño en algunos Servicios Públicos, basado en las experiencias británica de las iniciativas “Citizen Charter” que buscaba descentralizar la administración pública mediante la creación de agencias ejecutivas con mayor autonomía operativa, orientadas a la eficiencia y a la gestión por resultados y “Next Steps” que proponía mejorar la calidad de los servicios públicos, estableciendo estándares de atención, mecanismos de información al usuario y sistemas de reclamación. Ambas experiencias promovieron una lógica de gestión orientada al ciudadano y al desempeño, influyendo directamente en el modelo de gestión pública adoptado en Chile a partir de 1993.

⁶ Definidos como los bienes y/o servicios provistos a los ciudadanos asociados a los correspondientes objetivos estratégicos.

Posteriormente, en 1998 a través de la Ley N°19.553 se adopta otra práctica inspirada en la NGP, instaurando incentivos remuneracionales para los funcionarios por el cumplimiento de objetivos y metas de gestión comprometidas en un conjunto de “sistemas” por cada servicio público. Dentro de estos incentivos⁷, destaca por su cobertura y trayectoria el denominado “Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)”, el cual ha tenido modificaciones a través de los años con el objeto de responder a los distintos énfasis que las autoridades de turno le han asignado.

Uno de los sistemas que conforman el PMG denominado actualmente “Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación” y antes conocido como “Sistema de Control de Gestión”, exige a las instituciones nuevas la elaboración de las definiciones estratégicas y los indicadores como parte de los requisitos para pagar dichos incentivos. En efecto, toda institución nueva o de reciente creación debe formular y superar 4 etapas en este sistema, para disponer de información necesaria, suficiente y oportuna que apoye la toma de decisiones y la rendición de cuentas de su gestión institucional futura. De este modo, el “Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación” que corresponde a uno de los distintos sistemas del PMG, se estructura en las siguientes etapas sucesivas y acumulativas, a saber:

Figura 1.
Etapas Sistema Planificación, Monitoreo y Evaluación



Se espera a través de este instrumento que las instituciones públicas de reciente creación: a) realicen un ejercicio de planificación estratégica comprensivo y participativo que identifique sus prioridades o definiciones estratégicas; b) que a partir de ellas identifiquen

⁷ Otros incentivos específicos son la “Ley médica”, las “Metas de eficiencia institucional”, “Metas anuales de gestión”, etc.

los indicadores necesarios y suficientes que, en un número razonable, permitan medir e informar el avance o logro de sus compromisos; c) generen la data de calidad para alimentar sus sistemas de información; d) integren la reportabilidad respecto de otros instrumentos de monitoreo y evaluación requeridos por diferentes fuentes; y e) logren una mayor "usabilidad" de la información en la toma de decisiones internas de las instituciones. De este modo, la planificación estratégica y los indicadores de desempeño, que se aplican a un universo mayor de instituciones, colabora también en el proceso de acompañar en sus inicios a instituciones públicas de reciente creación en el marco de ciertos incentivos, para contribuir a la eficacia en la gestión pública.

Así, las definiciones estratégicas y los indicadores de desempeño, que actualmente son requeridas a todos los servicios que formulan presupuesto en la ley, son una herramienta concebida para visibilizar las prioridades públicas explicitadas por las respectivas autoridades institucionales en un formato de objetivos estratégicos, y permiten realizar un seguimiento del desempeño global de las instituciones que ejecutan recursos públicos, contribuyendo además, a la mejora continua de la gestión y a la debida transparencia en el uso de los recursos públicos.

Cabe señalar que el reciente aporte de la OCDE en su último Informe "*Programme and Performance Budgeting in Chile*" ya citado, ratifica el trabajo de actualización en curso respecto de la planificación estratégica e indicadores de desempeño, enfatizando la necesidad de fortalecer la función de planificación y, a la vez provee valiosas recomendaciones para avanzar en su vinculación con el ciclo presupuestario.

Por último, cabe mencionar que toda la información que se deriva de estos instrumentos es publicada en el sitio web de Dipres⁸ y es compartida con el Honorable Congreso Nacional.

⁸ <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-channel.html>

LOGROS Y REDISEÑO

LOGROS Y REDISEÑO

LOGROS DE LA EXPERIENCIA 1993 - 2022

La adopción en Chile de estas herramientas de gestión ha permitido instalar conceptos, sistemas y buenas prácticas, evidenciando la evolución de las prioridades de gestión pública formuladas por más de tres décadas, como también, informar sus logros en bases a metas asociadas a las definiciones estratégicas de las respectivas instituciones públicas.

En este marco, a partir de 1993 los Servicios Públicos formularon indicadores de desempeño y metas anuales vinculadas a sus productos estratégicos, cuyo cumplimiento se asoció desde 1998 al pago de incentivos institucionales. En ese año, también se comienza a exigir la planificación institucional identificando objetivos estratégicos. Estos procesos permitieron, no solo introducir la función de planificación en las instituciones, sino también que implementaran sistemas de información para monitorear su gestión, así como para rendir cuentas a través de la medición de los indicadores de desempeño que comprometían anualmente en el marco del proceso de formulación presupuestaria del año siguiente.

Posteriormente, en el año 2012, en conjunto con el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en particular con la División de Coordinación Interministerial (DCI), se inicia la formulación de Definiciones Estratégicas Ministeriales (Formulario A0), de modo de contar con las prioridades de cada administración expresadas a nivel ministerial, ello, con el fin de orientar y alinear la planificación estratégica de las agencias o servicios públicos con aquellas de nivel superior o ministeriales.

DIAGNÓSTICO PARA UN REDISEÑO

El año 2022 se relocalizó la responsabilidad de conducir estos instrumentos dentro de Dipres, asumiendo el liderazgo de las definiciones e indicadores el Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo. En el marco de estos cambios, se llevó a cabo una revisión del modelo implementado, identificando una serie de oportunidades de mejora en distintos niveles. A continuación, se detallan las principales conclusiones.

Respecto de los Objetivos Estratégicos (OE) Ministeriales e Institucionales se observó lo siguiente:

- a) Los OE se articulaban débilmente con las Líneas Programáticas⁹ (Nivel utilizado por la Dipres para la presentación de la propuesta de presupuesto al Congreso Nacional), dificultando con ello el vínculo entre prioridades programáticas u objetivos con los recursos. Lo mismo ocurría para el caso de los OE institucionales, los cuales tenían baja correspondencia con los Programas Presupuestarios de las instituciones.
- b) No se diferenciaban con claridad los OE vinculados al abordaje de problemas públicos o necesidades de los ciudadanos (ámbito estratégico-programático), de aquellos orientados a resolver aspectos institucionales o de gestión interna de los ministerios o servicios.

⁹ Estas "líneas" programáticas son categorías de agregación "estratégico - programática" de los recursos a nivel de partida en la elaboración y presentación del proyecto de ley de Presupuestos.

- c) Muchos OE estaban definidos con un alcance amplio o multi objetivos, mezclando logros esperados con medios, por lo que no siempre era posible identificar resultados susceptibles de medir o monitorear en la ciudadanía (variables de resultados ambiguas).
- d) Se formulaban los OE a distinto nivel jerárquico, lo que se traducía en eventuales traslapes, esto es, dependencia entre sí, derivando en que el logro de un objetivo incluía o tenía implicancias directas sobre el logro de otro.

Para los Indicadores de Desempeño se concluyó que:

- a) Los indicadores estaban asociados a aspectos específicos y/o acotados de la gestión institucional, esto es, sólo a ciertos productos estratégicos (provisión de bienes y servicios), por tanto, medían ámbitos acotados del quehacer de las instituciones, logrando un nivel de riesgo bajo y menor dificultad de cumplimiento.
- b) La existencia de significativas asimetrías de información entre las instituciones públicas y los analistas de la Dirección de Presupuestos, dificultaba evaluar y determinar adecuadamente el nivel de exigencia de las metas que cada institución establecía para los indicadores que comprometía.
- c) La vinculación del cumplimiento de las metas de ciertos indicadores con el pago de incentivos remuneracionales (PMG y otros) incidía en comprometer indicadores de menor complejidad y metas accesibles.

Estos factores, pudieron haber generado cierto tipo de conductas conservadoras (*Gaming*) por parte de los Servicios Públicos al momento de comprometer indicadores y metas, con el propósito de minimizar los posibles efectos negativos en los incentivos de remuneraciones que reciben los funcionarios. Resultando ello en mediciones acotadas y metas conservadoras cuyo cumplimiento no necesariamente se reflejaba en mejoras efectivas factibles de ser percibidas por la ciudadanía.

Christopher Hood (1998)¹⁰ advierte que, frente a sistemas rígidos de control y monitoreo, los funcionarios pueden *"manipular los indicadores de desempeño para alcanzar las metas sin lograr mejoras reales"* (p. 148). *Esta conducta puede manifestarse en formas diversas, como seleccionar casos fáciles de atender, modificar la línea base de medición, inflar artificialmente los resultados o priorizar exclusivamente las actividades evaluadas, en detrimento de otras igual de relevantes"*.

De esta manera, los resultados de los indicadores en función de las metas comprometidas, podían no ser el mejor parámetro para evaluar el desempeño de los productos estratégicos, ya que no era posible determinar con cierto grado de certeza el nivel de exigencia de dichas metas. De esta manera, se podía observar un alto nivel de cumplimiento de las metas, sin que, necesariamente, ello significara un buen desempeño por parte de los Servicios Públicos.

Asimismo, las asimetrías de información dificultaban la determinación del nivel de exigencia de dichas metas, lo cual incidía en que la mayoría de éstas se encontraran subestimadas, lo anterior se evidenciaba en que un alto porcentaje de los indicadores presentaba porcentajes de cumplimientos superiores al 100%.

Por último, los indicadores al estar asociados a aspectos limitados de la provisión de bienes y servicios a los ciudadanos, y no a las prioridades institucionales reflejadas en los objetivos estratégicos, no permitían arribar a una evaluación del desempeño global de los Servicios Públicos.

¹⁰ Hood, C. (1998). **The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management**. Oxford University Press.

ACTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

A partir del proceso de formulación presupuestaria 2023, y teniendo a la vista los antecedentes mencionados anteriormente, se actualizó el marco metodológico, partiendo dicho rediseño con una propuesta del nivel ministerial, con el fin de obtener mejores definiciones estratégicas que permitieran superar las debilidades detectadas en el diagnóstico.

ORIENTACIONES Y AFIRMACIONES PARA EL REDISEÑO:

Así, basados en el diagnóstico elaborado, se actualizó el modelo bajo las máximas de que era necesario **simplificar** el conjunto de procesos y contenidos del sistema y avanzar en **integrar** la planificación y los indicadores con el resto de los instrumentos y procesos del sistema de monitoreo y evaluación, todo ello, con el fin de lograr una mayor **usabilidad** de los resultados de este instrumental, tanto respecto de la evaluación como de la presupuestación.

Para que la presupuestación contribuya a un gasto público de calidad¹¹, ésta debe responder tanto respecto de su asignación como de su ejecución, a las prioridades establecidas por la autoridad superior expresadas a través de una programación o planificación estratégica gubernamental. Por ello, el gasto público, para ser considerado de calidad (además de cumplir con criterios de eficacia y eficiencia), debe responder a las prioridades establecidas y legitimadas a través de un proceso político-estratégico, contribuyendo efectivamente a los objetivos enunciados por cada gobierno.

De esta manera se advierte como necesario que, durante el proceso de formulación y deliberación de la asignación de recursos públicos en el proyecto de ley de Presupuestos de la Nación, se cuente con la identificación explícita de las prioridades, objetivos y resultados esperados que comprometen los órganos del Estado en este proceso.

Así, bajo estas directrices y definiciones, se simplifica el sistema, reduciendo o eliminando del modelo elementos y procesos que no necesariamente contribuían con información relevante y eran de baja usabilidad o impacto (Productos estratégicos, subproductos, productos específicos, presupuesto asociado a ellos, vinculación de los indicadores con los incentivos remuneracionales, entre otros).

En síntesis, el nuevo marco metodológico propone:

- La realización en todas las instituciones públicas de un ejercicio de planificación estratégica comprensivo y participativo que permita identificar las prioridades y resultados esperados. Ello, considerando e integrando las prioridades de Gobierno con las funciones permanentes y relevantes de cada institución, según su mandato legal.
- Identificación de los indicadores necesarios y suficientes que, en un número razonable, permitan medir e informar el avance en el logro de sus objetivos estratégicos.
- Generar a través de estas herramientas información de calidad, que sirva de insumo para la toma de decisiones, integrando estas herramientas con aquellas propias del Sistema de Monitoreo y Evaluación gestionado por Dipres.
- Incentivar una mayor "usabilidad" de la información de diseño y desempeño, en la toma de decisiones, y así corregir las desviaciones identificadas.

¹¹ Ver Dipres (2024): https://www.dipres.gob.cl/598/articles-352534_doc_pdf.pdf

Se trata, en definitiva, de que las instituciones que ejecutan recursos públicos puedan identificar sus prioridades correctamente a través de objetivos estratégicos, diseñen los indicadores pertinentes para medir el avance de dichos objetivos, y luego, cuantifiquen y transparenten públicamente dichos avances.

Finalmente, cabe señalar que este proceso impulsado por Dipres orienta metodológicamente a las instituciones para la formulación de sus Definiciones Estratégicas y elaboración de sus Indicadores de Desempeño, pero son las autoridades sectoriales las responsables de los enunciados finales dada su autonomía y la necesidad de dar respuesta a los mandatos gubernamentales. De esta manera, la Dirección de Presupuestos brinda asistencia técnica y metodológica, pero las prioridades específicas, sus resultados esperados y mediciones, están en el dominio de cada institución.

Los principales cambios aplicados son:

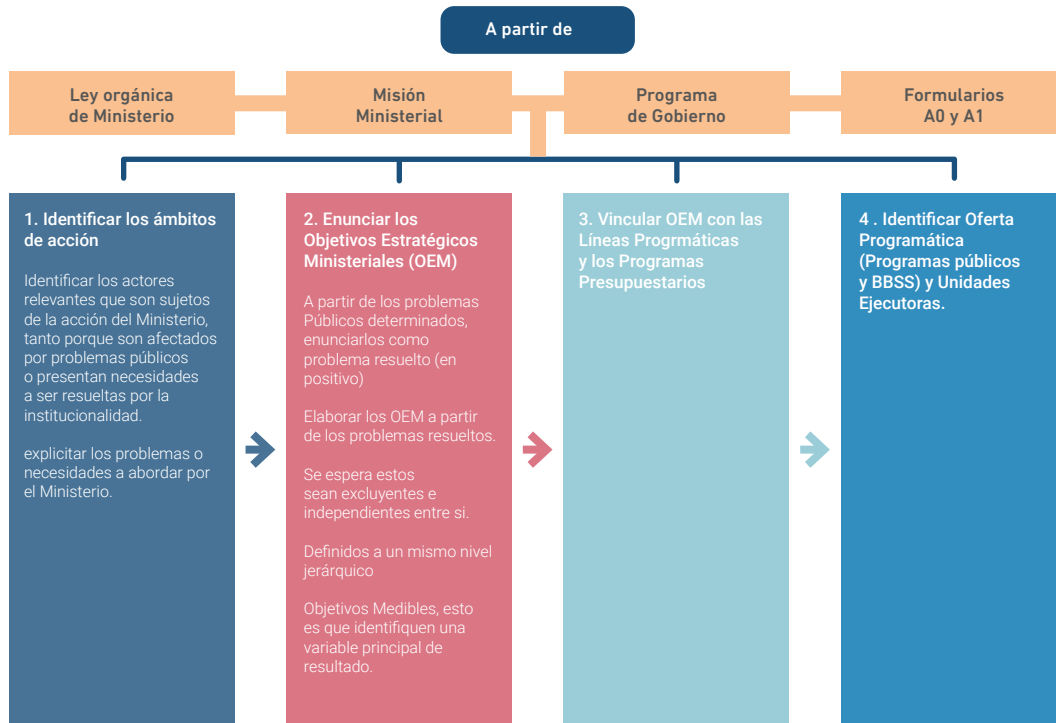
A) DEFINICIONES ESTRATÉGICAS MINISTERIALES (FORMULARIO A0)

En un trabajo conjunto entre la Dirección de Presupuestos, la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Segpres)¹² y los propios ministerios, se condujo un plan piloto con el nuevo marco metodológico para elaborar las definiciones estratégicas ministeriales (Formulario A0), las cuales constituyen el referente para que cada Servicio Público elabore “aguas abajo” sus propias definiciones.

El desarrollo de este trabajo considera como insumos iniciales la ley orgánica o decretos de creación del ministerio, la misión ministerial, los contenidos del programa de gobierno, los compromisos, iniciativas y medidas comprometidas con Segpres, el Formulario A0 del ministerio del año anterior y los Formularios A1 de los servicios dependientes. A partir de esto, se aplican las siguientes etapas secuenciales:

¹² Cabe mencionar que a partir del año 2025 esta División es parte de la estructura del Ministerio del Interior.

Figura 2.
Etapas formulación definiciones estratégicas ministeriales

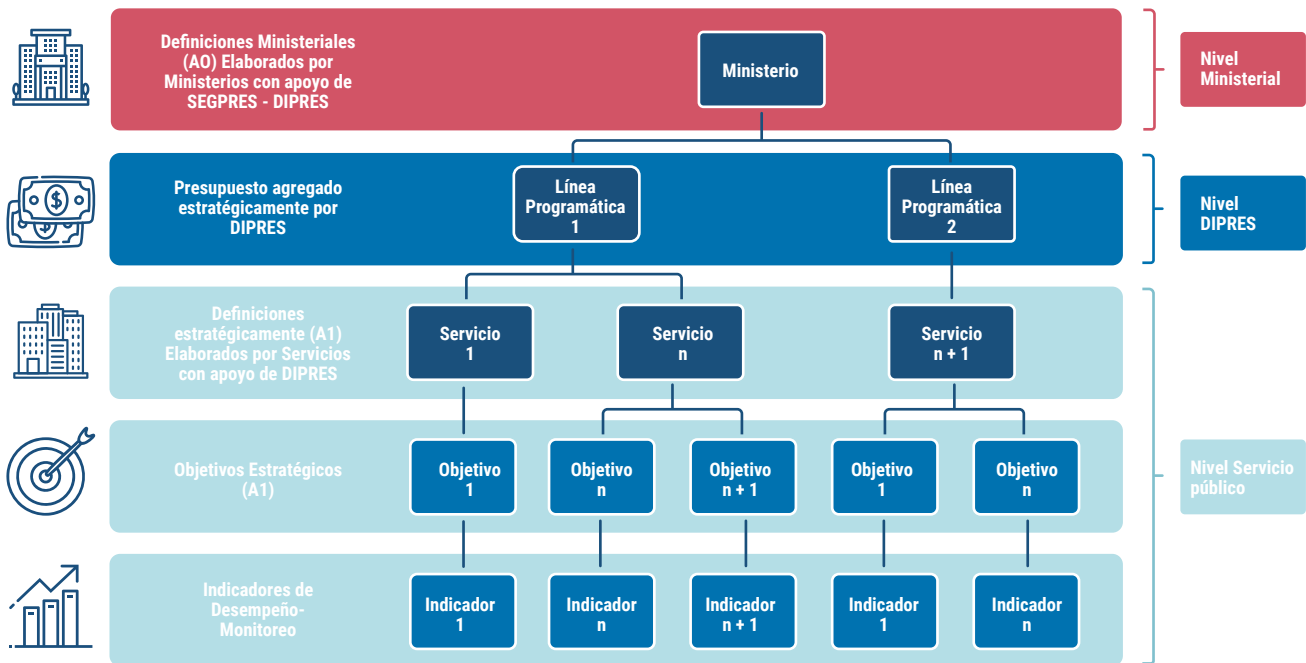


Fuente: Dipres.

El modelo descrito en la figura 2 implica que, previo a la formulación de los objetivos estratégicos ministeriales bajo una perspectiva de “interés público”, propio de muchos directivos, cada cartera debe identificar los problemas públicos relevantes de los cuales debe hacerse cargo o intervenir, y agregarlos en ámbitos de acción. De esta manera, para cada ámbito debe identificar y priorizar los problemas, determinando a continuación la solución de ellos o resultados esperados, constituyendo esta información la base para la elaboración de los objetivos estratégicos correspondientes.

Así, por ejemplo, si el Ministerio de Vivienda identifica que debe enfrentar los problemas asociados al “ámbito de la vivienda” es posible que priorice abordar el “déficit cuantitativo de viviendas en sectores vulnerables”, y entonces, proponer “reducir el déficit cuantitativo de viviendas en sectores vulnerables” como objetivo estratégico.

Figura 3.
Vinculación entre definiciones ministeriales e institucionales



Fuente: Elaboración propia de la Dipres.

De esta forma, el modelo permite, tal como se muestra en la figura 3, vincular las prioridades (objetivos ministeriales) y las líneas programáticas ministeriales identificadas por Dipres en cada Partida. Esto facilitaría identificar el presupuesto asignado a cada ámbito, y eventualmente a cada OEM.

En una segunda instancia, cada institución que formula presupuesto vincula sus definiciones estratégicas con las de la cartera, y define indicadores de desempeño que permitan medir los resultados esperados y seguir anualmente su nivel de avance.

La aplicación de esta nueva metodología se hizo a través de un plan piloto con cuatro ministerios:

- Justicia y Derechos Humanos
- Vivienda y Urbanismo
- Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación
- Mujer y la Equidad de Género

En los años siguientes se extendió al resto de los ministerios la aplicación del mismo marco metodológico con resultados disímiles.

B) DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (FORMULARIO A1)

La implementación del nuevo marco metodológico derivó en cambios introducidos en el Formulario de Definiciones Estratégicas de las instituciones, tales como: diferenciar entre objetivos estratégicos de aquellos vinculados a la gestión institucional, enunciar explícitamente la variable de resultados a medir en cada objetivo estratégico, identificar la relación de cada objetivo estratégico con los objetivos de la cartera e identificar los bienes y servicios finales provistos a los usuarios. De esta manera, se busca que el Formulario A1, en un formato más simple, visibilice las principales prioridades estratégicas de las instituciones y los resultados esperados a alcanzar, factibles de medir a través de indicadores de desempeño.

C) INDICADORES DE DESEMPEÑO (FORMULARIO H)¹³

Con el nuevo modelo, los indicadores de desempeño fueron desvinculados de los productos estratégicos, y se asocian ahora a los resultados esperados de los objetivos estratégicos institucionales, elevando su jerarquía o su relevancia al quedar vinculados a las variables de resultados de dichos objetivos y no a la provisión de ciertos bienes o servicios.

Complementariamente, también se desvincularon los indicadores y sus resultados (metas comprometidas) de los incentivos remuneracionales (PMG y otros), de modo de corregir ciertos incentivos no virtuosos. De esta manera, se espera que las instituciones presenten estimaciones más realistas, al no tener vinculación con las remuneraciones de los funcionarios.

Con el modelo actualizado, el avance de los objetivos estratégicos y sus variables de resultados se mide contrastando el valor efectivo logrado en el año de evaluación con similar dato del año anterior.

Todos estos cambios se han realizado con un horizonte de gradualidad, acompañando a los servicios con talleres y apoyo técnico, posibilitando transitar hacia el nuevo modelo sin sobresaltos. Los avances relativos, deben ser leídos teniendo en cuenta las reales capacidades y competencias de los equipos responsables de la formulación, disponibles en los respectivos ministerios y servicios.

¹³ Para más información de las razones de esta decisión, revisar "Indicadores de desempeño de las instituciones públicas del gobierno central resultados 2020 - 2022, Dipres marzo 2025" https://www.dipres.gob.cl/598/articles-363447_doc.pdf

PROCESO DE FORMULACIÓN AÑO 2024

PROCESO DE FORMULACIÓN AÑO 2024

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS MINISTERIALES

Como se indicó con antelación, en el proceso de formulación del proyecto de ley de presupuestos para el año 2024, en conjunto entre la Dirección de Presupuestos y la División de Coordinación Interministerial (DCI), y siguiendo el marco metodológico concordado, cada ministerio realizó un trabajo que le permitiera relevar las prioridades de cada cartera y formularlas a través de objetivos estratégicos ministeriales. Así, se identificaron los ámbitos y/o sujetos de intervención ministerial, los problemas públicos que afectan a la población atendida, los objetivos estratégicos ministeriales y la vinculación de estos objetivos con las líneas programáticas del presupuesto elaboradas por Dipres.

Como resultado de este proceso, 24 ministerios formularon un total de 189 objetivos estratégicos ministeriales (OEM) a través del Formulario A0, con un promedio de 7,9 objetivos por cartera. Del total de ministerios, 6 de ellos vincularon 44 OEM (23%) con las líneas programáticas presupuestarias (Cuadro 1), siguiendo el modelo actualizado bajo una modalidad de pilotos.

Cuadro 1.
Objetivos estratégicos ministeriales 2024

| Ministerio | Cantidad | Vinculados a Líneas Programáticas |
|--|----------|-----------------------------------|
| Ministerio de Agricultura | 8 | |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 7 | |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 6 | 6 |
| Ministerio de Defensa Nacional | 12 | |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 7 | |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 16 | 16 |
| Ministerio de Educación | 10 | |
| Ministerio de Energía | 7 | 7 |
| Ministerio de Hacienda | 6 | |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 4 | 4 |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 6 | 6 |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 5 | |
| Ministerio de Minería | 7 | |
| Ministerio de Obras Públicas | 4 | |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 9 | |
| Ministerio de Salud | 14 | |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 8 | |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 5 | 5 |
| Ministerio del Deporte | 5 | |

continuación

| Ministerio | Cantidad | Vinculados a Líneas Programáticas |
|---|------------|-----------------------------------|
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 12 | |
| Ministerio del Medio Ambiente | 5 | |
| Ministerio del Trabajo y Prevision Social | 9 | |
| Ministerio Secretaria General de Gobierno | 9 | |
| Ministerio Secretaria General de la Presidencia | 8 | |
| TOTAL | 189 | 44 |

Fuente: Dipres.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Por su parte, un total de 204 instituciones formularon sus definiciones estratégicas institucionales a través del Formulario A1. Lo anterior significó la formulación de 1.005 objetivos, representando un promedio de 4,9 por institución. De éstos, 768 (76%) correspondieron a objetivos clasificados como estratégicos (3,8 en promedio por Servicio) y 237 (24%) fueron objetivos vinculados a gestión interna (Cuadro 2).

Cuadro 2. Objetivos institucionales 2024

| Ministerio | N° Instituciones | Estratégico | Gestión Institucional | Total |
|--|------------------|-------------|-----------------------|-------|
| Gobiernos Regionales | 16 | 54 | 11 | 65 |
| Ministerio de Agricultura | 6 | 24 | 1 | 25 |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 1 | 6 | | 6 |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 2 | 9 | | 9 |
| Ministerio de Defensa Nacional | 8 | 24 | 21 | 45 |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 9 | 40 | 10 | 50 |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 15 | 51 | 35 | 86 |
| Ministerio de Educación | 38 | 145 | 41 | 186 |
| Ministerio de Energía | 4 | 18 | | 18 |
| Ministerio de Hacienda | 12 | 47 | 20 | 67 |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 7 | 22 | 4 | 26 |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 2 | 9 | 2 | 11 |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 3 | 12 | 3 | 15 |
| Ministerio de Minería | 3 | 14 | 1 | 15 |
| Ministerio de Obras Públicas | 14 | 37 | 13 | 50 |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 6 | 20 | 4 | 24 |

continuación

| Ministerio | N° Instituciones | Estratégico | Gestión Institucional | Total |
|---|------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| Ministerio de Salud | 7 | 23 | 15 | 38 |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 3 | 14 | 2 | 16 |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 18 | 72 | 18 | 90 |
| Ministerio del Deporte | 2 | 7 | 3 | 10 |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 10 | 49 | 10 | 59 |
| Ministerio del Medio Ambiente | 3 | 11 | 3 | 14 |
| Ministerio del Trabajo y Prevision Social | 11 | 39 | 13 | 52 |
| Ministerio Secretaria General de Gobierno | 2 | 9 | 6 | 15 |
| Ministerio Secretaria General de la Presidencia | 1 | 9 | | 9 |
| Presidencia de la Republica | 1 | 3 | 1 | 4 |
| TOTAL | 204 | 768 | 237 | 1.005 |
| PORCENTAJE | | 76% | 24% | 100% |

Fuente: Dipres.

En relación a la aplicación de Perspectiva de Género, se observa que para el 72,6% de los objetivos totales se declara la aplicabilidad de este enfoque, siendo levemente mayor en el caso de los objetivos estratégicos, donde alcanza a un 73,3% (Cuadro 3)

Cuadro 3. Aplicación de Perspectiva de Género

| Aplicación Enfoque de Género | Estratégico | % | Gestión Institucional | % | Total | % |
|------------------------------|-------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------|
| Si | 563 | 73,30% | 167 | 70,50% | 730 | 72,60% |
| No | 205 | 26,70% | 70 | 29,50% | 275 | 27,40% |
| TOTAL | 768 | 100,00% | 237 | 100,00% | 1.005 | 100,00% |

Fuente: Dipres.

Asimismo, en lo que respecta a Cambio Climático, para un 38,7% de los objetivos totales se reconoce la aplicación de este enfoque, mientras que para los estratégicos el 40,1% lo aplica (Cuadro 4).

Cuadro 4. Aplicación de Cambio Climático

| Aplicación Cambio Climático | Estratégico | % | Gestión Institucional | % | Total | % |
|-----------------------------|-------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------|
| Si | 308 | 40,10% | 81 | 34,20% | 389 | 38,70% |
| No | 460 | 59,90% | 156 | 65,80% | 616 | 61,30% |
| TOTAL | 768 | 100,00% | 237 | 100,00% | 1.005 | 100,00% |

Fuente: Dipres.

BIENES Y SERVICIOS

Dentro de sus definiciones estratégicas los Servicios Públicos también deben identificar los bienes y servicios finales que proveen a la población.

En este contexto, se observa que las instituciones identificaron 1.796 bienes y/o servicios proporcionados a sus usuarios, de los cuales un 21% corresponde a Bienes y 79% a Servicios (Cuadro 5).

Cuadro 5. Bienes y servicios institucionales

| Ministerio | Bienes | Servicios | Total |
|--|--------|-----------|-------|
| Gobiernos Regionales | 31 | 55 | 86 |
| Ministerio de Agricultura | 5 | 144 | 149 |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 2 | 13 | 15 |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 1 | 15 | 16 |
| Ministerio de Defensa Nacional | 11 | 59 | 70 |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 31 | 88 | 119 |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 57 | 191 | 248 |
| Ministerio de Educación | 6 | 73 | 79 |
| Ministerio de Energía | 9 | 47 | 56 |
| Ministerio de Hacienda | 35 | 79 | 114 |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 23 | 46 | 69 |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 22 | 35 | 57 |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 12 | 74 | 86 |
| Ministerio de Minería | 4 | 18 | 22 |
| Ministerio de Obras Públicas | 13 | 77 | 90 |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 5 | 34 | 39 |
| Ministerio de Salud | 6 | 128 | 134 |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 5 | 27 | 32 |

continuación

| Ministerio | Bienes | Servicios | Total |
|---|------------|--------------|--------------|
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 23 | 3 | 26 |
| Ministerio del Deporte | 11 | 28 | 39 |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 12 | 71 | 83 |
| Ministerio del Medio Ambiente | 1 | 27 | 28 |
| Ministerio del Trabajo y Prevision Social | 29 | 53 | 82 |
| Ministerio Secretaria General de Gobierno | 3 | 12 | 15 |
| Ministerio Secretaria General de la Presidencia | 19 | 20 | 39 |
| Presidencia de la Republica | | 3 | 3 |
| TOTAL | 376 | 1.420 | 1.796 |
| PORCENTAJE | 21% | 79% | 100% |

Fuente: Dipres.

Por otra parte, al hacer una clasificación de los bienes y/o servicios identificados según el tipo de beneficio que las instituciones públicas proveen a sus usuarios, se observa que los mayores porcentajes corresponden a “financiamiento de proyectos” (14%) y “asesorías técnicas” (11%). Sin embargo, para más de la mitad de los bienes y/o servicios no fue posible clasificarlos en ninguna de las categorías predefinidas (Cuadro 6).

Cuadro 6. Bienes y servicios según tipo de beneficio

| Tipo de Beneficio | Bienes | Servicios | Total | % |
|---|------------|--------------|--------------|-------------|
| Financiamiento de proyectos | 68 | 185 | 253 | 14% |
| Asesorías técnicas | 21 | 183 | 204 | 11% |
| Bienes | 103 | 13 | 116 | 6% |
| Capacitaciones/cursos/charlas | 8 | 90 | 98 | 5% |
| Prestaciones de salud | | 46 | 46 | 3% |
| Servicios Generales | 5 | 39 | 44 | 2% |
| Monetario | 23 | 18 | 41 | 2% |
| Materiales y campañas de difusión | 10 | 21 | 31 | 2% |
| Apoyo psicosocial | | 17 | 17 | 1% |
| Créditos y servicios financieros | 6 | 8 | 14 | 1% |
| Financiamiento de educación | 5 | 7 | 12 | 1% |
| Empleo y/o intermediación laboral | 1 | 9 | 10 | 1% |
| Otro beneficio que no se clasifique en alguna de las categorías anteriores. | 126 | 784 | 910 | 51% |
| TOTAL | 376 | 1.420 | 1.796 | 100% |
| PORCENTAJE | 21% | 79% | 100% | |

Fuente: Dipres.

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

Finalmente, los Servicios Públicos, dentro de sus definiciones estratégicas, vincularon la totalidad de sus objetivos institucionales con 116 líneas programáticas presupuestarias definidas por la Dipres para agregar el gasto a nivel de ministerio (Cuadro 7).

Cuadro 7.
Vinculación de líneas programáticas

| Ministerio | Total |
|--|------------|
| Ministerio de Agricultura | 7 |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 4 |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 4 |
| Ministerio de Defensa Nacional | 2 |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 6 |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 7 |
| Ministerio de Educación | 8 |
| Ministerio de Energía | 4 |
| Ministerio de Hacienda | 7 |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 8 |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 4 |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 3 |
| Ministerio de Minería | 3 |
| Ministerio de Obras Públicas | 4 |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 5 |
| Ministerio de Salud | 7 |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 3 |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 2 |
| Ministerio del Deporte | 4 |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 6 |
| Ministerio del Medio Ambiente | 3 |
| Ministerio del Trabajo y Previsión Social | 11 |
| Ministerio Secretaría General de Gobierno | 2 |
| Ministerio Secretaría General de la Presidencia | 2 |
| TOTAL | 116 |

Fuente: Dipres.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño se vinculan, como se indicó anteriormente, a los resultados esperados de cada objetivo estratégico (Formulario H), de esta manera un total de 189 instituciones formularon indicadores de desempeño, lo cual representa un 93% de las instituciones que presentaron definiciones estratégicas (204). La diferencia se explica porque las instituciones nuevas o de reciente creación, aún se encuentran en proceso de diseño e implementación de sus sistemas de información, por lo cual todavía no están en condiciones de medir indicadores.

En total se formularon 970 indicadores de desempeño, lo que representa un promedio de 5,1 por institución. Se observa que más del 40% de los indicadores se concentra entre los ministerios de Vivienda (14,2%), Educación (11,6%), Economía (7,5%) y los Gobiernos Regionales (7,4%), lo cual tiene directa relación con el número de instituciones involucradas en cada caso (Cuadro 8 y Gráfico 1).

Cuadro 8.
Indicadores formulados según ministerio

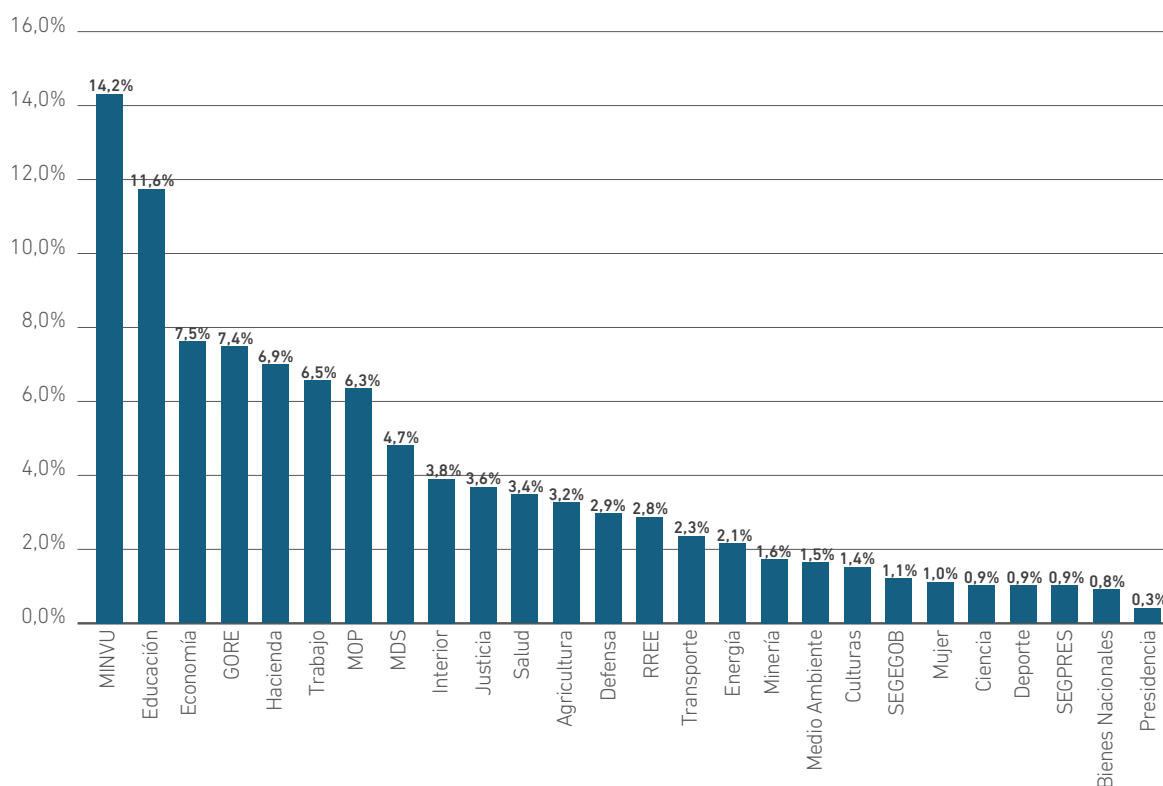
| Ministerio | N° instituciones | Total | % |
|--|------------------|-------|-------|
| Gobiernos Regionales | 16 | 72 | 7,4% |
| Ministerio de Agricultura | 6 | 31 | 3,2% |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 1 | 8 | 0,8% |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 2 | 9 | 0,9% |
| Ministerio de Defensa Nacional | 8 | 28 | 2,9% |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 9 | 46 | 4,7% |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 15 | 73 | 7,5% |
| Ministerio de Educación | 25 | 113 | 11,6% |
| Ministerio de Energía | 4 | 20 | 2,1% |
| Ministerio de Hacienda | 12 | 67 | 6,9% |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 7 | 35 | 3,6% |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 2 | 10 | 1,0% |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 3 | 14 | 1,4% |
| Ministerio de Minería | 3 | 16 | 1,6% |
| Ministerio de Obras Públicas | 14 | 61 | 6,3% |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 6 | 27 | 2,8% |
| Ministerio de Salud | 7 | 33 | 3,4% |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 3 | 22 | 2,3% |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 18 | 138 | 14,2% |
| Ministerio del Deporte | 2 | 9 | 0,9% |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 7 | 37 | 3,8% |
| Ministerio del Medio Ambiente | 3 | 15 | 1,5% |

continuación

| Ministerio | N° instituciones | Total | % |
|---|------------------|------------|---------------|
| Ministerio del Trabajo y Prevision Social | 12 | 63 | 6,5% |
| Ministerio Secretaria General de Gobierno | 2 | 11 | 1,1% |
| Ministerio Secretaria General de la Presidencia | 1 | 9 | 0,9% |
| Presidencia de la Republica | 1 | 3 | 0,3% |
| TOTAL | 189 | 970 | 100,0% |

Fuente: Dipres.

Gráfico 1.
Porcentaje de indicadores formulados según ministerio



Fuente: Dipres.

Al agregar los indicadores formulados por ámbito de control¹⁴, se aprecia que un 66% se relaciona con mediciones a nivel de producto (provisión de bienes y/o servicios a los usuarios), esto es, miden cobertura, tiempos de atención, satisfacción usuaria, entre otros. Asimismo, un 18% corresponde a mediciones vinculadas a resultados intermedios y finales logrados a través de la provisión de bienes y/o servicios a los usuarios, mientras que un 16% corresponde a mediciones relacionadas con la gestión interna de las instituciones o proceso (Cuadro 9 y Gráfico 2).

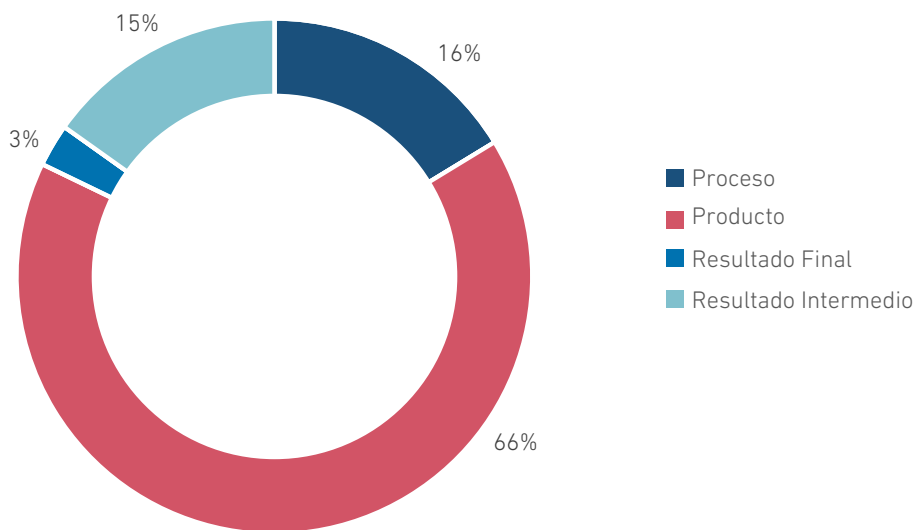
¹⁴ Fuente: Marco Metodológico para Formular Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño. Dipres. http://www.dipres.cl/598/articulos-3666_doc_pdf.pdf

Cuadro 9.
Indicadores formulados según ámbito de control

| Ámbito | Total | % |
|----------------------|------------|-------------|
| Proceso | 158 | 16% |
| Producto | 639 | 66% |
| Resultado Final | 26 | 3% |
| Resultado Intermedio | 147 | 15% |
| TOTAL | 970 | 100% |

Fuente: Dipres.

Gráfico 2.
Distribución de indicadores según ámbito de control (%)



Fuente: Dipres.

Por otra parte, al analizar los indicadores formulados según la dimensión del desempeño¹⁵ a la que se vinculan, se observa que un alto porcentaje corresponde a la dimensión de Eficacia (82%), es decir, mediciones principalmente referidas al cumplimiento de objetivos o resultados esperados, ya sea a nivel de programas, proyectos u otros medidos a nivel de usuarios. Por su parte, un 16% de las mediciones miden la dimensión de Calidad, correspondiendo a indicadores de tiempos de tramitación o espera, cumplimiento de estándares de calidad, satisfacción usuaria, entre otros (Cuadro 10 y Gráfico 3).

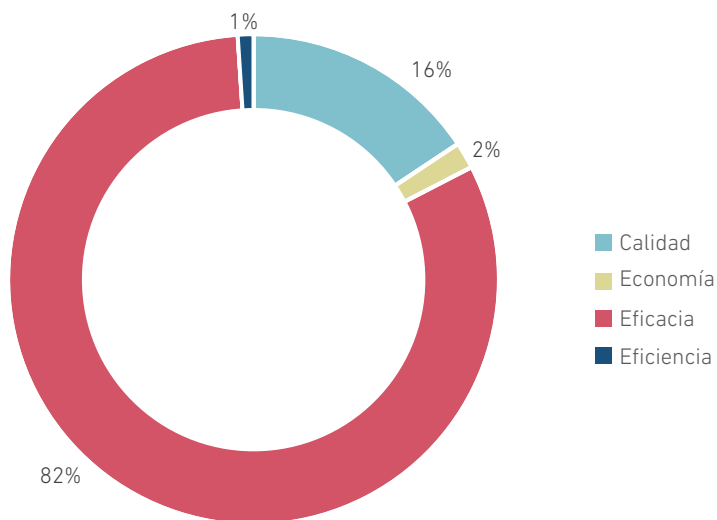
¹⁵ Fuente: Marco Metodológico para Formular Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño. Dipres. http://www.dipres.cl/598/articulos-3666_doc_pdf.pdf

Cuadro 10.
Indicadores formulados según dimensión del desempeño

| Ámbito | Total | % |
|--------------|------------|-------------|
| Calidad | 152 | 16% |
| Economía | 17 | 2% |
| Eficacia | 791 | 82% |
| Eficiencia | 10 | 1% |
| TOTAL | 970 | 100% |

Fuente: Dipres.

Gráfico 3.
Porcentaje de indicadores según dimensión del desempeño



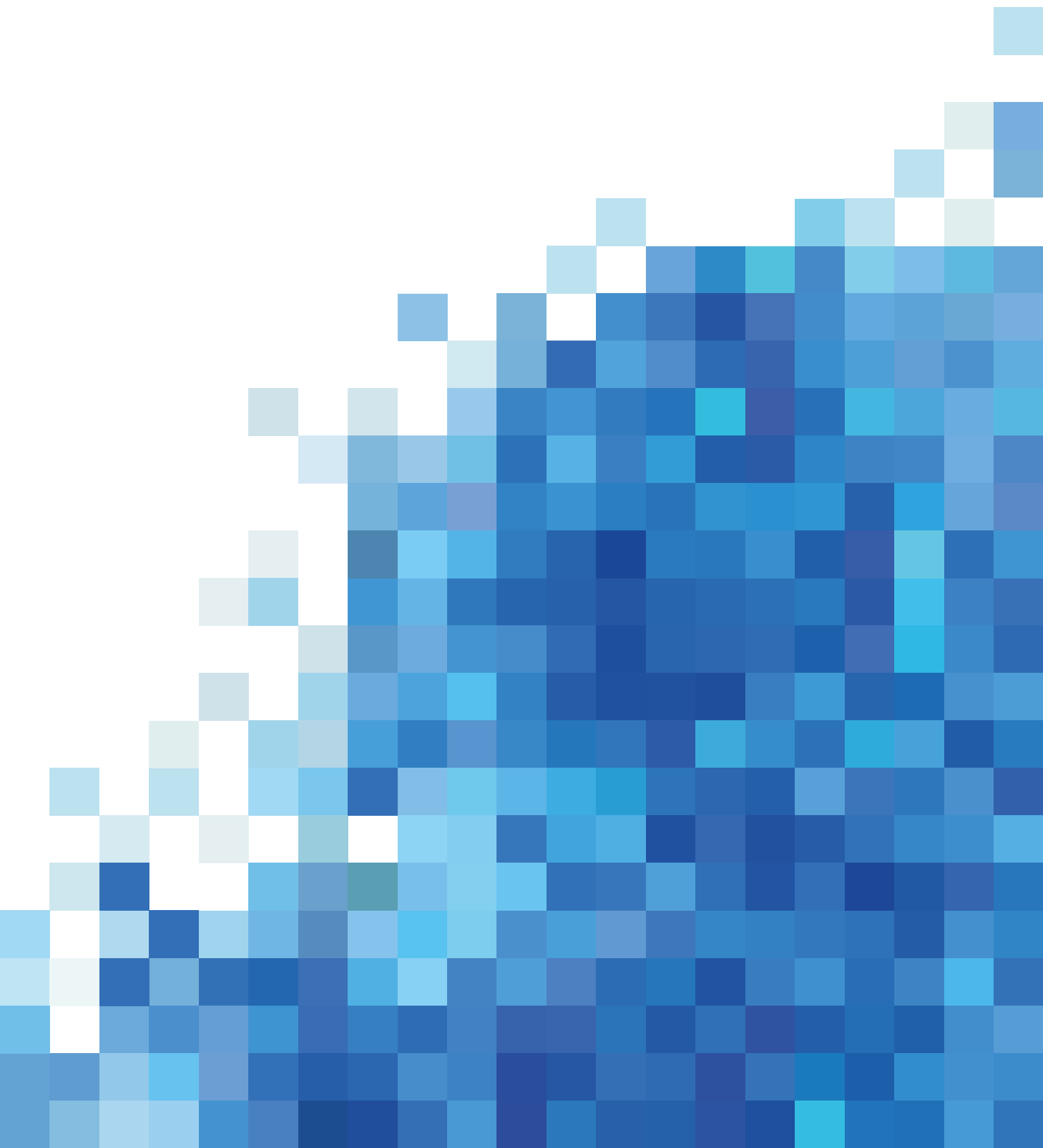
Fuente: Dipres.

Finalmente, del total de indicadores formulados para el año 2024, un 78% de ellos corresponde a mediciones comprometidas en el año anterior, mientras que un 22% corresponde a indicadores nuevos (Cuadro 11).

Cuadro 11.
Indicadores formulados según antigüedad

| Nuevo en 2024 | Total | % |
|---------------|------------|-------------|
| No | 752 | 78% |
| Si | 218 | 22% |
| TOTAL | 970 | 100% |

Fuente: Dipres.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2023 - 2024

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2023 - 2024

La implementación del nuevo marco metodológico considera que, a través de un proceso de mejoramiento continuo y gradual, anualmente las instituciones van desarrollando competencias en la identificación de sus principales prioridades, reflejándolas adecuadamente en objetivos estratégicos, identificando resultados finales cuantificables en los beneficiarios, y desarrollando indicadores que permitan evaluar el avance efectivo de dichos resultados.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Del total de indicadores 2024 evaluados, un 49% de ellos ya estaban vigentes el año 2022, es decir, previo al cambio metodológico implementado a partir del año 2023. En el Cuadro 12 se observa que, en Salud, Vivienda, Obras Públicas, Segegob, Agricultura y Justicia, además de la Presidencia y los Gobiernos Regionales, al menos el 50% de los indicadores provienen del periodo previo a 2023.

Del total de indicadores vigentes desde 2022, el 68% de ellos corresponden al ámbito de Producto, lo que significa que la mayoría están enfocados en medir la provisión de bienes y servicios, lo que en algunos casos puede ser aún muy acotado, más que en la medición del logro de los resultados de los objetivos estratégicos.

Cuadro 12.
Indicadores evaluados en 2024 y vigentes desde 2022

| Ministerio | Indicadores no vigentes en 2022 | Indicadores vigentes en 2022 | Total evaluados | % vigentes en 2022 |
|--|---------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
| Gobiernos Regionales | 14 | 50 | 64 | 78% |
| Ministerio de Agricultura | 13 | 13 | 26 | 50% |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 4 | | 4 | 0% |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 5 | 1 | 6 | 17% |
| Ministerio de Defensa Nacional | 16 | 12 | 28 | 43% |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 19 | 13 | 32 | 41% |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 37 | 20 | 57 | 35% |
| Ministerio de Educación | 57 | 27 | 84 | 32% |
| Ministerio de Energía | 10 | 6 | 16 | 38% |
| Ministerio de Hacienda | 29 | 22 | 51 | 43% |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 16 | 16 | 32 | 50% |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 2 | 1 | 3 | 33% |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 8 | 3 | 11 | 27% |
| Ministerio de Minería | 3 | 2 | 5 | 40% |
| Ministerio de Obras Públicas | 24 | 35 | 59 | 59% |

continuación

| Ministerio | Indicadores no vigentes en 2022 | Indicadores vigentes en 2022 | Total evaluados | % vigentes en 2022 |
|---|---------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 15 | 8 | 23 | 35% |
| Ministerio de Salud | 4 | 22 | 26 | 85% |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 13 | 6 | 19 | 32% |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 31 | 62 | 93 | 67% |
| Ministerio del Deporte | 4 | 3 | 7 | 43% |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 16 | 8 | 24 | 33% |
| Ministerio del Medio Ambiente | 10 | 3 | 13 | 23% |
| Ministerio del Trabajo y Prevision Social | 28 | 26 | 54 | 48% |
| Ministerio Secretaria General de Gobierno | 5 | 6 | 11 | 55% |
| Ministerio Secretaria General de la Presidencia | 3 | 2 | 5 | 40% |
| Presidencia de la Republica | | 2 | 2 | 100% |
| TOTAL | 386 | 369 | 755 | 49% |

Fuente: Dipres.

Esta situación implica que existe un amplio margen para mejorar la definición de objetivos estratégicos, es decir, que identifiquen variables de medición de sus resultados esperados.

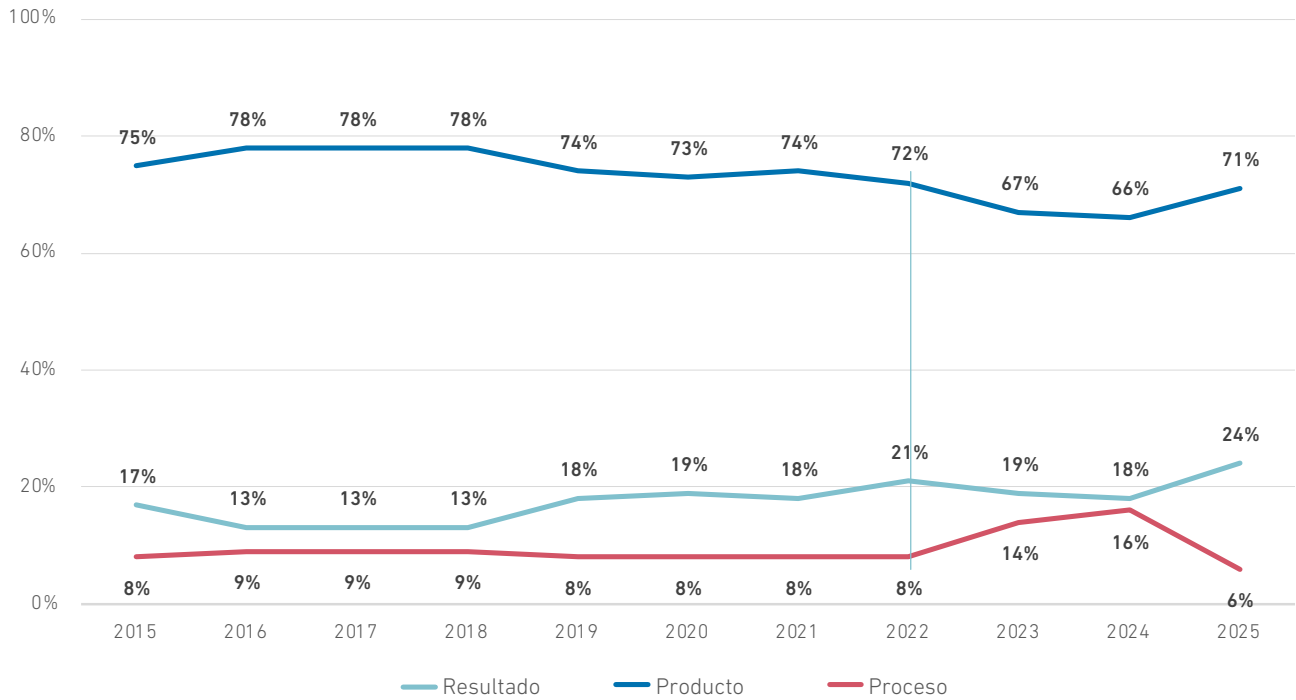
Se realizó una evaluación de la calidad de los objetivos estratégicos formulados por las instituciones para 2025, en particular, en lo referido a identificar adecuadamente sus resultados esperados y la pertinencia de los indicadores vinculados para medirlos.

En términos generales, se puede señalar que se ha producido un avance respecto de la incorporación gradual de la nueva metodología, lo cual se refleja en que mientras en 2024 el 49% de los indicadores estaban vigentes desde 2022, para el año 2025 dicha cifra ha disminuido a un 34,6%, lo que implica que han sido formulados bajo los nuevos requisitos.

En el Gráfico 4 se observa que en el proceso de formulación para el año 2025 los indicadores en el ámbito de Resultado corresponden a un 24% del total formulados, la cifra más alta desde 2010. Por su parte, los indicadores en el ámbito de Proceso, después de un aumento en 2023 y 2024, disminuyen a sólo un 6% del total, la cifra más baja para igual periodo¹⁶.

16 Dirección de Presupuestos. (2020). *Indicadores de desempeño de las instituciones públicas del Gobierno Central 2020*. http://www.dipres.cl/598/articles-214396_doc_pdf.pdf

Gráfico 4.
Evolución de indicadores según ámbito de control, 2015 - 2025



Fuente: Dipres.

En consecuencia, los resultados que aquí se presentan corresponden a la primera evaluación bajo la nueva metodología, constituyendo, por tanto, la línea base que servirá de referencia para las evaluaciones que se realicen en los años siguientes.

Asimismo, esta evaluación se hace con relación a lo que las mismas instituciones han formulado y autorreportado, no existiendo un proceso de validación ni de calificación por parte de la Dirección de Presupuestos respecto de las cifras informadas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por las instituciones respecto de los indicadores comprometidos para el año 2024.

PROMEDIO DE LOGRO

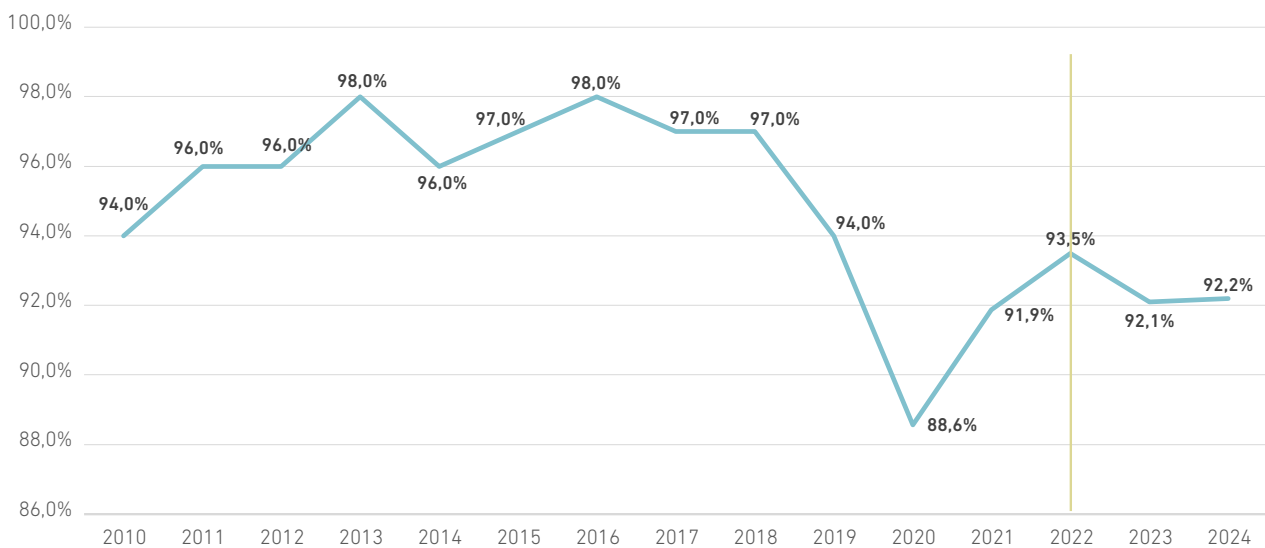
La evaluación del nivel de logro de los indicadores de desempeño dice relación con la eficacia en el cumplimiento de sus metas o valores estimados comprometidos por las instituciones. Cabe señalar que el número de instituciones que comprometen indicadores de desempeño ha aumentado durante los años. En efecto, mientras en 2010 un total de 150 instituciones comprometieron indicadores en el proceso presupuestario, en 2024, llegó a 189, principalmente explicado por el proceso de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

Al evaluar el nivel de logro de los indicadores con el mismo criterio utilizado hasta 2022, pero ahora en vez de hacer la comparación con una meta se hace con el valor estimado comprometido para cada indicador, se observa que para el periodo 2010 – 2022 el promedio de logro fue de 95,1%. Cabe precisar que durante 2020 y 2021 los resultados de los indicadores se vieron afectados por las restricciones a la presencialidad establecidas durante la pandemia, por lo que si se excluyen estos dos años, el promedio de logro sube a 96,3%.

Si bien las series no son comparables, para el periodo 2023 – 2024, el porcentaje de logro bajó a un 92,2%, tal como se muestra en el Gráfico 5.

Lo anterior se podría explicar porque al desvincular el cumplimiento de metas con el pago de incentivos de remuneraciones a los funcionarios, algunas instituciones pudiesen haber comprometido valores estimados más realistas y con mayor nivel de exigencia. Asimismo, al dejar de estar los indicadores vinculados a aspectos acotados de la provisión de bienes y servicios a los usuarios, y pasar a medir resultados esperados de los objetivos estratégicos, su nivel de exigencia ha sido superior.

Gráfico 5.
Porcentaje anual de logro de los indicadores, 2010 - 2024



Fuente: Dipres.

No obstante, a pesar de la disminución del nivel de logro promedio en los últimos dos años, aún se observan altos porcentajes promedio a nivel de ministerios, cifras que varían entre 82,5% y 100%, donde 19 de las 26 Partidas presupuestarias analizadas presentan porcentajes de logro superiores a 90% (Cuadro 13).

Cuadro 13.
Promedio de logro de los indicadores 2024 según ministerio

| Ministerio | Promedio de Logro |
|--|-------------------|
| Gobiernos Regionales | 86,7% |
| Ministerio de Agricultura | 97,4% |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 82,5% |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 97,7% |
| Ministerio de Defensa Nacional | 86,1% |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 90,5% |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 91,0% |
| Ministerio de Educación | 94,6% |
| Ministerio de Energía | 96,5% |
| Ministerio de Hacienda | 97,1% |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 96,8% |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 96,9% |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 86,9% |
| Ministerio de Minería | 95,2% |
| Ministerio de Obras Públicas | 96,3% |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 94,1% |
| Ministerio de Salud | 97,6% |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 84,0% |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 83,7% |
| Ministerio del Deporte | 96,3% |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 99,5% |
| Ministerio del Medio Ambiente | 87,0% |
| Ministerio del Trabajo y Previsión Social | 94,7% |
| Ministerio Secretaría General de Gobierno | 99,9% |
| Ministerio Secretaría General de la Presidencia | 100,0% |
| Presidencia de la República | 100,0% |
| TOTAL | 92,2% |

Fuente: Dipres.

Como ya se ha señalado, el desconocimiento de los criterios utilizados por los servicios públicos para establecer los valores estimados, las asimetrías de información y la dificultad para dimensionar el nivel de exigencias de estas estimaciones, permiten concluir que evaluar el nivel de logro respecto de los valores estimados, no es el criterio más pertinente para evaluar el desempeño de las instituciones públicas.

AVANCE EFECTIVO INTERANUAL

El nuevo criterio consiste en evaluar el avance efectivo interanual en las mediciones, en este caso, la comparación entre el año 2024 respecto de 2023.

Para estos efectos, se han definido 3 categorías:

- Indicadores cuyo desempeño “Mejora”, cuando la variación porcentual del valor del indicador en 2024 respecto de 2023 es positiva.
- Indicadores cuyo desempeño se “Mantiene”, cuando la variación porcentual del valor del indicador en 2024 respecto de 2023 es igual a cero.
- Indicadores cuyo desempeño “Disminuye”, cuando la variación porcentual del valor del indicador en 2024 respecto de 2023 es negativa.

La importancia de este criterio evaluativo radica en que el resultado interanual de estas mediciones está más cercano a lo que los ciudadanos pudieran percibir respecto de la gestión final y directa de las instituciones. En efecto, una mejora en las cifras de los indicadores es reflejo de menores tiempos de espera o de resolución de un trámite, mejores niveles de cobertura, provisión de bienes y servicios de mejor calidad, entre otros, lo cual representa los resultados percibidos en definitiva por los ciudadanos. Por el contrario, que las mediciones se mantengan o disminuyan, implica que los usuarios de las instituciones no deberían percibir avances efectivos en la solución de los problemas públicos o necesidades que les aquejan.

Para realizar este tipo de evaluación es necesario entonces contar con la medición de los indicadores tanto para 2024, como para 2023. Lo anterior ocurre en un 77,8% de los indicadores formulados, ya que para un 22,2% de los casos esta condición no se logra (Cuadro 14).

Cuadro 14.
Estado de evaluación de indicadores 2024

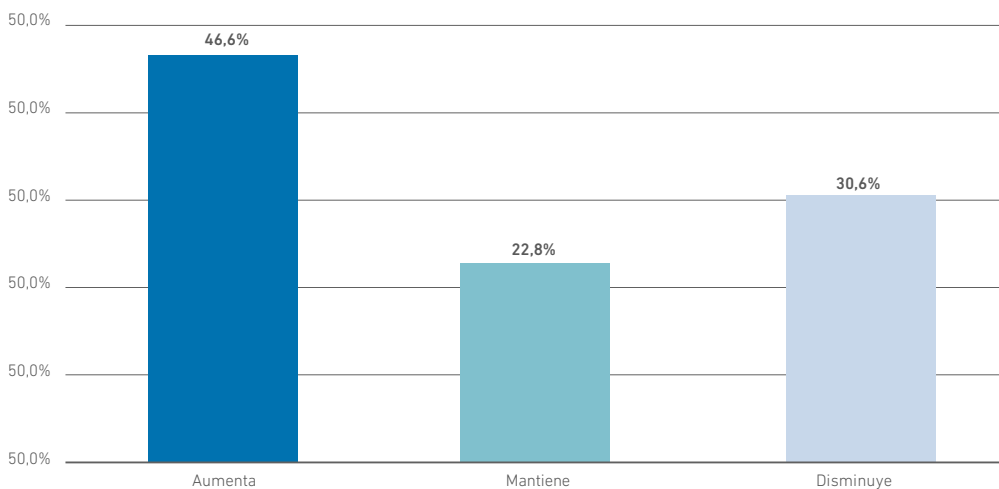
| Estado de evaluación | Total | % |
|---|------------|---------------|
| Indicadores evaluados | 755 | 77,8% |
| Indicadores no evaluados | 215 | 22,2% |
| - Indicadores nuevos en 2024 sin información histórica | 200 | 20,6% |
| - Indicadores antiguos que no reportan información 2024 | 15 | 1,5% |
| TOTAL | 970 | 100,0% |

Fuente: Dipres.

De esta manera, para un total de 755 indicadores con información disponible para ambos años, se observa que en un 46,6% de ellos la variación interanual es positiva, es decir, muestran un mejoramiento en 2024 respecto de los valores alcanzados en 2023. Sin embargo, en el 53,4% de ellos esta variación es nula o negativa, es decir, mantienen o disminuyen respecto de las cifras de 2023 (Gráfico 6).

Cabe señalar que pueden existir casos de indicadores en los cuales mantener una misma cifra no necesariamente representa un mal desempeño, en particular si se desconoce en detalle la fundamentación para ello y si existen causas externas a la gestión del servicio, sin embargo, esto correspondería a casos particulares, y no a la generalidad de los indicadores que se encuentran en dicha situación.

Gráfico 6. Porcentaje de indicadores según avance efectivo 2024 - 2023



Fuente: Dipres.

En el análisis según ámbito del desempeño (Cuadro 15 y Gráfico 7), se observa que la mayor cantidad de indicadores medidos corresponden al ámbito de Producto, es decir, relacionados con la provisión de bienes y servicios a los usuarios. En este ámbito, un 43% de los indicadores evaluados presentan un mejoramiento respecto del año anterior, mientras que en un 57% de ellos su desempeño se mantiene o disminuye.

En el caso de los indicadores en el ámbito de resultados, es decir, aquellos directamente relacionados con los resultados esperados de objetivos estratégicos, un alto porcentaje muestra un mejoramiento respecto de 2023, aunque la cantidad de estos indicadores corresponde sólo al 19% del total evaluado.

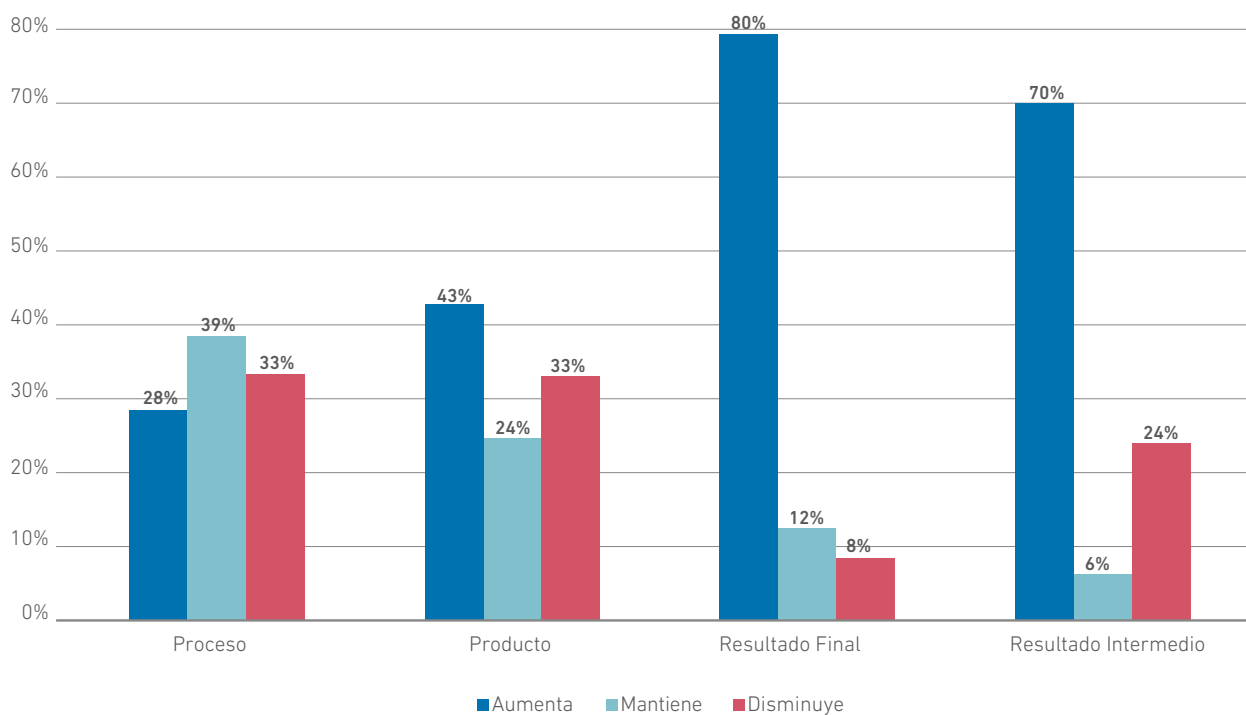
Por otra parte, en el caso de indicadores en el ámbito de Proceso, en un 72% de los casos su desempeño se mantiene o disminuye.

Cuadro 15.
Avance efectivo de los indicadores, según ámbito de control

| Ámbito de Control | Aumenta | Mantiene | Disminuye | Total | Aumenta | Mantiene | Disminuye |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proceso | 27 | 37 | 32 | 96 | 28% | 39% | 33% |
| Producto | 219 | 125 | 168 | 512 | 43% | 24% | 33% |
| Resultado Final | 20 | 3 | 2 | 25 | 80% | 12% | 8% |
| Resultado Intermedio | 86 | 7 | 29 | 122 | 70% | 6% | 24% |
| TOTAL | 352 | 172 | 231 | 755 | 47% | 23% | 31% |

Fuente: Dipres.

Gráfico 7.
Porcentaje de indicadores según avance efectivo y ámbito de control



Fuente: Dipres.

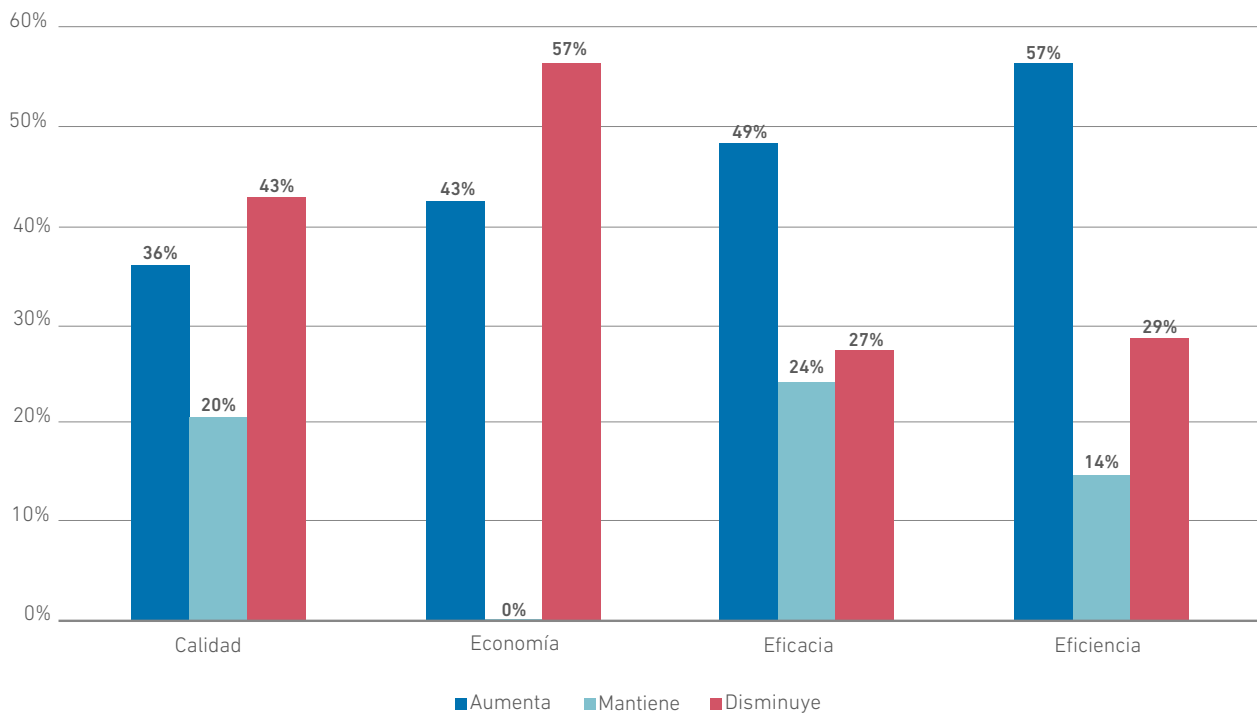
Asimismo, los resultados según dimensión del desempeño muestran que una amplia mayoría de los indicadores corresponden a la dimensión de Eficacia, donde en un 49% de los casos medidos se observa un mejoramiento respecto del año anterior. Por el contrario, los indicadores en el ámbito de Calidad presentan un bajo desempeño, con un 63% que se mantiene o disminuye respecto de 2023 (Cuadro 16 y Gráfico 8).

Cuadro 16.
Avance efectivo de los indicadores, según dimensión del desempeño

| Ámbito de Control | Aumenta | Mantiene | Disminuye | Total | Aumenta | Mantiene | Disminuye |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Calidad | 46 | 26 | 55 | 127 | 36% | 20% | 43% |
| Economía | 6 | | 8 | 14 | 43% | 0% | 57% |
| Eficacia | 296 | 145 | 166 | 607 | 49% | 24% | 27% |
| Eficiencia | 4 | 1 | 2 | 7 | 57% | 14% | 29% |
| TOTAL | 352 | 172 | 231 | 755 | 47% | 23% | 31% |

Fuente: Dipres.

Gráfico 8.
Porcentaje de indicadores según avance efectivo y dimensión del desempeño



Fuente: Dipres.

RESULTADOS POR MINISTERIOS

Un análisis más desagregado corresponde a la evaluación efectuada para 24 ministerios, además del conjunto de Gobiernos Regionales y la Presidencia de la República. La interpretación de estos resultados debe tener en consideración que cada ministerio tiene distinto número de indicadores comprometidos, lo cual se relaciona directamente con el número de instituciones dependientes. Similar situación ocurre con el número total de indicadores evaluados.

Es así como en el Cuadro 19 se observa que en 11 ministerios (42%), al menos el 50% de los indicadores muestran un mejoramiento respecto del año anterior. Esto ocurre en los casos de Vivienda, Agricultura, Educación, Justicia, Economía, Obras Públicas y Desarrollo Social. Similar situación se presenta en Culturas, Deporte, Ciencia y Bienes Nacionales, sin embargo, en estos casos el número de indicadores evaluados es muy inferior.

Por otra parte, para los 15 ministerios restantes (58%), más del 50% de los indicadores comprometidos presentan un desempeño que se mantiene o disminuye.

Cuadro 17.
Avance efectivo de los indicadores según ministerio

| Ministerio | Total indicadores formulados (a) | Total indicadores evaluados (b) | % indicadores evaluados (b/a) | Resultado indicadores evaluados | | | Distribución porcentual | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------|-----------|-------------------------|------------|-------------|
| | | | | Mejora | Mantiene | Disminuye | % Mejora | % Mantiene | % Disminuye |
| Gobiernos Regionales | 72 | 64 | 88,9% | 16 | 18 | 30 | 25,0% | 28,1% | 46,9% |
| Ministerio de Agricultura | 31 | 26 | 83,9% | 17 | 3 | 6 | 65,4% | 11,5% | 23,1% |
| Ministerio de Bienes Nacionales | 8 | 4 | 50,0% | 2 | 1 | 1 | 50,0% | 25,0% | 25,0% |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación | 9 | 6 | 66,7% | 3 | 1 | 2 | 50,0% | 16,7% | 33,3% |
| Ministerio de Defensa Nacional | 28 | 28 | 100,0% | 11 | 7 | 10 | 39,3% | 25,0% | 35,7% |
| Ministerio de Desarrollo Social y Familia | 46 | 32 | 69,6% | 16 | 8 | 8 | 50,0% | 25,0% | 25,0% |
| Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | 73 | 57 | 78,1% | 32 | 10 | 15 | 56,1% | 17,5% | 26,3% |
| Ministerio de Educación | 113 | 84 | 74,3% | 48 | 15 | 21 | 57,1% | 17,9% | 25,0% |
| Ministerio de Energía | 20 | 16 | 80,0% | 5 | 8 | 3 | 31,3% | 50,0% | 18,8% |
| Ministerio de Hacienda | 67 | 51 | 76,1% | 21 | 11 | 19 | 41,2% | 21,6% | 37,3% |
| Ministerio de Justicia y Derechos Humanos | 35 | 32 | 91,4% | 18 | 6 | 8 | 56,3% | 18,8% | 25,0% |
| Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género | 10 | 3 | 30,0% | | 1 | 2 | 0,0% | 33,3% | 66,7% |
| Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio | 14 | 11 | 78,6% | 8 | | 3 | 72,7% | 0,0% | 27,3% |
| Ministerio de Minería | 16 | 5 | 31,3% | 1 | 3 | 1 | 20,0% | 60,0% | 20,0% |
| Ministerio de Obras Públicas | 61 | 59 | 96,7% | 30 | 15 | 14 | 50,8% | 25,4% | 23,7% |
| Ministerio de Relaciones Exteriores | 27 | 23 | 85,2% | 7 | 8 | 8 | 30,4% | 34,8% | 34,8% |
| Ministerio de Salud | 33 | 26 | 78,8% | 9 | 6 | 11 | 34,6% | 23,1% | 42,3% |
| Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones | 22 | 19 | 86,4% | 9 | 1 | 9 | 47,4% | 5,3% | 47,4% |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | 138 | 93 | 67,4% | 61 | 20 | 12 | 65,6% | 21,5% | 12,9% |
| Ministerio del Deporte | 9 | 7 | 77,8% | 5 | 1 | 1 | 71,4% | 14,3% | 14,3% |

continuación

| Ministerio | Total indicadores formulados (a) | Total indicadores evaluados (b) | % indicadores evaluados (b/a) | Resultado indicadores evaluados | | | Distribución porcentual | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------|------------|-------------------------|--------------|--------------|
| | | | | Mejora | Mantiene | Disminuye | % Mejora | % Mantiene | % Disminuye |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | 37 | 24 | 64,9% | 8 | 8 | 8 | 33,3% | 33,3% | 33,3% |
| Ministerio del Medio Ambiente | 15 | 13 | 86,7% | 4 | 1 | 8 | 30,8% | 7,7% | 61,5% |
| Ministerio del Trabajo y Prevision Social | 63 | 54 | 85,7% | 17 | 11 | 26 | 31,5% | 20,4% | 48,1% |
| Ministerio Secretaria General de Gobierno | 11 | 11 | 100,0% | 4 | 5 | 2 | 36,4% | 45,5% | 18,2% |
| Ministerio Secretaria General de la Presidencia | 9 | 5 | 55,6% | | 3 | 2 | 0,0% | 60,0% | 40,0% |
| Presidencia de la Republica | 3 | 2 | 66,7% | | 1 | 1 | 0,0% | 50,0% | 50,0% |
| TOTAL | 970 | 755 | 77,8% | 352 | 172 | 231 | 46,6% | 22,8% | 30,6% |

Fuente: Dipres.

RESULTADOS SECTORIALES

Por otra parte, existen casos particulares que son pertinentes de analizar por separado, ya que corresponden a instituciones similares, pero con cobertura a nivel nacional como los Servicios de Vivienda y Urbanización (Serviu), Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y los Gobiernos Regionales (GORE).

SERVICIOS DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN

En los Serviu, existen varios indicadores que son de tipo transversal, comprometidos por la gran mayoría de estas instituciones. Por esta razón, el número de indicadores de estos Servicios es muy similar, y en su conjunto representan el 88% de los indicadores evaluados del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

En el Cuadro 18 se observa que, para el conjunto de 16 Serviu, el 62% de los indicadores presenta una mejora, mientras que un 38% se mantiene o disminuye. Asimismo, para 14 Serviu (88%) al menos un 50% de los indicadores muestra un mejoramiento, mientras que, en los casos de Arica y Parinacota y Antofagasta, más del 50% de los indicadores se mantiene o disminuye.

Cuadro 18.
Avance efectivo de los indicadores según Serviu

| Servicio | Aumenta | Mantiene | Disminuye | Total | % Aumenta | % Mantiene | % Disminuye |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| SERVIU Región del Maule | 5 | | 1 | 6 | 83% | 0% | 17% |
| SERVIU región de la Araucanía | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| SERVIU Región de Magallanes y de la Antártica Chilena | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| SERVIU Region de Ñuble | 4 | | 1 | 5 | 80% | 0% | 20% |
| SERVIU Región de los Lagos | 3 | 1 | | 4 | 75% | 25% | 0% |
| SERVIU Región de Valparaíso | 4 | 1 | 1 | 6 | 67% | 17% | 17% |
| SERVIU Región de Atacama | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región de Coquimbo | 3 | 2 | | 5 | 60% | 40% | 0% |
| SERVIU Región de los Ríos | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región de Tarapacá | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región del Biobío | 3 | 2 | | 5 | 60% | 40% | 0% |
| SERVIU Región del Libertador General Bernardo O'Higgins | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo | 3 | 2 | 1 | 6 | 50% | 33% | 17% |
| SERVIU Región Metropolitana de Santiago | 3 | 2 | 1 | 6 | 50% | 33% | 17% |
| SERVIU Región de Arica y Parinacota | 2 | 2 | 1 | 5 | 40% | 40% | 20% |
| SERVIU Región de Antofagasta | 1 | 1 | 2 | 4 | 25% | 25% | 50% |
| TOTAL | 51 | 19 | 12 | 82 | 62% | 23% | 15% |

Fuente: Dipres.

SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SLEP)

Los SLEP corresponden a instituciones de reciente creación, que paulatinamente han ido incorporándose a la planificación y la formulación de indicadores de desempeño. Para 2024 un total de 12 de estas instituciones formuló indicadores en el proceso presupuestario, representando el 62% de los indicadores evaluados del Ministerio de Educación.

Para el conjunto de los SLEP se observa que un 54% de los indicadores muestra una mejora, mientras que en 46% de ellos se mantiene o disminuye. Asimismo, en 9 SLEP (75%) al menos el 50% de los indicadores muestra una mejora, mientras que en 3 Servicios (25%) más de la mitad de los indicadores mantiene o disminuye, llamando la atención de Magallanes en que el 100% de sus indicadores disminuye (Cuadro 19).

Cuadro 19.
Avance efectivo de los indicadores según SLEP

| Servicio | Aumenta | Mantiene | Disminuye | Total | % Aumenta | % Mantiene | % Disminuye |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| Servicio Local de Educación Chinchorro | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| Servicio Local de Educación Llanquihue | 4 | | | 4 | 100% | 0% | 0% |
| Servicio Local de Educación Colchagua | 3 | | 1 | 4 | 75% | 0% | 25% |
| Servicio Local de Educación Gabriela Mistral | 3 | 1 | | 4 | 75% | 25% | 0% |
| Servicio Local de Educación Atacama | 2 | 1 | | 3 | 67% | 33% | 0% |
| Servicio Local de Educación Puerto Cordillera | 4 | 2 | | 6 | 67% | 33% | 0% |
| Servicio Local de Educación Barrancas | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| Servicio Local de Educación Costa Araucanía | 4 | 1 | 2 | 7 | 57% | 14% | 29% |
| Servicio Local de Educación Huasco | 2 | 2 | | 4 | 50% | 50% | 0% |
| Servicio Local de Educación Valparaíso | 1 | | 4 | 5 | 20% | 0% | 80% |
| Servicio Local de Educación Andalién Sur | | 3 | 1 | 4 | 0% | 75% | 25% |
| Servicio Local de Educación Magallanes | | | 4 | 4 | 0% | 0% | 100% |
| TOTAL | 28 | 11 | 13 | 52 | 54% | 21% | 25% |

Fuente: Dipres.

GOBIERNOS REGIONALES

Para el conjunto de 16 Gobiernos Regionales sólo un 25% de sus indicadores presenta mejoras, mientras que el 75% de ellos mantiene o disminuye su desempeño. Por otra parte, en los GORE Metropolitano y de Atacama, al menos el 50% de sus indicadores muestra un mejoramiento. Similar situación ocurre en Valparaíso, sin embargo, cabe mencionar que esta institución tiene sólo 1 indicador evaluado.

En los restantes 13 GORE (81%) más del 50% de sus indicadores se mantienen o disminuyen (Cuadro 20).

Cuadro 20.
Avance real de los indicadores según GORE

| Servicio | Aumenta | Mantiene | Disminuye | Total | % Aumenta | % Mantiene | % Disminuye |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| Gobierno Regional de Valparaíso | 1 | | | 1 | 100% | 0% | 0% |
| Gobierno Regional Metropolitano de Santiago | 3 | | 2 | 5 | 60% | 0% | 40% |
| Gobierno Regional de Atacama | 3 | 2 | 1 | 6 | 50% | 33% | 17% |
| Gobierno Regional del Maule | 2 | 2 | 1 | 5 | 40% | 40% | 20% |
| Gobierno Regional de Antofagasta | 2 | 2 | 2 | 6 | 33% | 33% | 33% |
| Gobierno Regional de Los Ríos | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Gobierno Regional de Ñuble | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'Higgins | 1 | | 2 | 3 | 33% | 0% | 67% |
| Gobierno Regional de La Araucanía | 1 | 3 | 1 | 5 | 20% | 60% | 20% |
| Gobierno Regional del Bío Bío | 1 | | 4 | 5 | 20% | 0% | 80% |
| Gobierno Regional de Coquimbo | | 3 | 2 | 5 | 0% | 60% | 40% |
| Gobierno Regional de Tarapacá | | 2 | 1 | 3 | 0% | 67% | 33% |
| Gobierno Regional de Arica y Parinacota | | 2 | 2 | 4 | 0% | 50% | 50% |
| Gobierno Regional de Aysén del Gral. Carlos Ibañez del Campo | | | 1 | 1 | 0% | 0% | 100% |
| Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena | | | 3 | 3 | 0% | 0% | 100% |
| Gobierno Regional de Los Lagos | | | 6 | 6 | 0% | 0% | 100% |
| TOTAL | 16 | 18 | 30 | 64 | 25% | 28% | 47% |

Fuente: Dipres.

En el Anexo N° 1, se presenta la misma evaluación con los resultados desagregados por ministerios, y cada uno de sus Servicios Públicos dependientes.

JUSTIFICACIONES RESPECTO DE LOS RESULTADOS

En el proceso de evaluación correspondiente al año 2024, las instituciones, al informar los resultados de sus indicadores debían fundamentarlos cuando la variación interanual fuera negativa.

En general, del análisis de las justificaciones presentadas por las instituciones éstas se pueden clasificar en 3 categorías:

- i. Aquellas que hacen referencia a factores externos al servicio público, como por ejemplo aumentos de demanda, mayores niveles actividad, casos fortuitos o no previstos, cambios legales o normativos, entre otros.

- ii. Otras asociadas principalmente a aspectos relacionados con la gestión interna de la institución, tales como licencias médicas, problemas con sistemas o procesos internos, implementación de nuevos procedimientos internos, entre otros.
- iii. Por último, explicaciones respecto del cumplimiento del valor estimado en 2024, pero sin abordar la variación respecto del año 2023.

Dado el estadio del proceso de actualización, definido como gradual, estas justificaciones no son evaluadas, calificadas o verificadas por la Dirección de Presupuestos, y sólo corresponde a información autorreportada por las instituciones, por lo que es difícil emitir un juicio sobre su pertinencia; avanzar en ello, que parece pertinente, requerirá un esfuerzo institucional mayor. En la base de datos que acompaña a esta publicación se encuentran las justificaciones presentadas para los indicadores cuyo desempeño muestra una evolución negativa o disminución.

EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES

Para aquellos indicadores que presentan una disminución en sus resultados respecto del año anterior, se realizó un análisis adicional con el objeto de evaluar cuál fue la evolución de las variables de medición que intervienen en cada indicador y verificar el comportamiento del numerador y denominador en cada caso.

- Este ejercicio permitió identificar casos en que, si bien en 2024 el numerador tuvo una evolución positiva, el aumento del denominador fue muy superior, lo que provocó una caída en el indicador. Por ejemplo, a pesar de que en 2024 un determinado servicio público tuvo un nivel de actividad superior al año anterior, por ejemplo, más personas atendidas, más beneficios entregados, etc., el aumento de la demanda fue muy superior, y por ello más personas solicitaron atención o beneficios, entre otros. Lo que se traduce en una disminución del indicador respecto del año anterior.

Situaciones como esta se identificaron en 69 indicadores correspondientes a 54 instituciones.

Lo anterior, refuerza lo destacado anteriormente respecto de evitar lecturas mecánicas de los resultados y analizarlos en su contexto, más aún, considerando que esta es una aproximación con base en los primeros resultados obtenidos luego del cambio metodológico. Por otra parte, estos antecedentes sugieren como desafío contar con mayores capacidades evaluativas para profundizar en las causas fundadas de cada variación, lo que permitiría un juicio evaluativo más riguroso y fundamentado.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La Dipres ha impulsado un cambio paradigmático en la administración del Estado en Chile, transitando desde un modelo tradicional de inspiración burocrática hacia una gestión pública más centrada en los resultados, la eficiencia y la rendición de cuentas. Una de esas prácticas es la planificación estratégica.

Si bien es una herramienta con alto potencial para orientar la gestión de los servicios públicos, los servicios operaban con prioridades difusas y objetivos amplios, traslapados y excesivamente volcados hacia la gestión interna, impulsados en gran medida por metas conservadoras vinculadas a incentivos remuneracionales.

Para revertir esta situación, el nuevo marco metodológico iniciado en 2023 junto con la formulación del presupuesto de dicho año, introdujo cambios de gran relevancia, destacando la desvinculación de los indicadores de los mecanismos de incentivo monetario y el desplazamiento del foco desde la mera provisión de bienes y servicios hacia la medición de resultados estratégicos efectivos.

La desvinculación de los indicadores de los mecanismos de incentivo de remuneraciones, la formulación de estimaciones más realistas y el enfoque en resultados estratégicos y la medición de resultados efectivos, son los elementos centrales que están guiando esta transformación iniciada con el proceso de planificación estratégica 2023.

El proceso de formulación para el año 2024 logró avances importantes producto de la aplicación del nuevo marco metodológico, pero aún disímiles.

Este primer ejercicio describe una incipiente pero positiva tendencia hacia la medición de resultados, con un aumento de dichos indicadores en el proceso 2025. Se observa también que un 46% de los indicadores evaluados muestran un mejoramiento en su desempeño en 2024 respecto de 2023, en contrapartida un 23% mantiene y un 30% disminuye sus resultados. No obstante, los resultados presentados para el año 2024 deben interpretarse como una línea base, más que como un reflejo exhaustivo del estado de la gestión institucional.

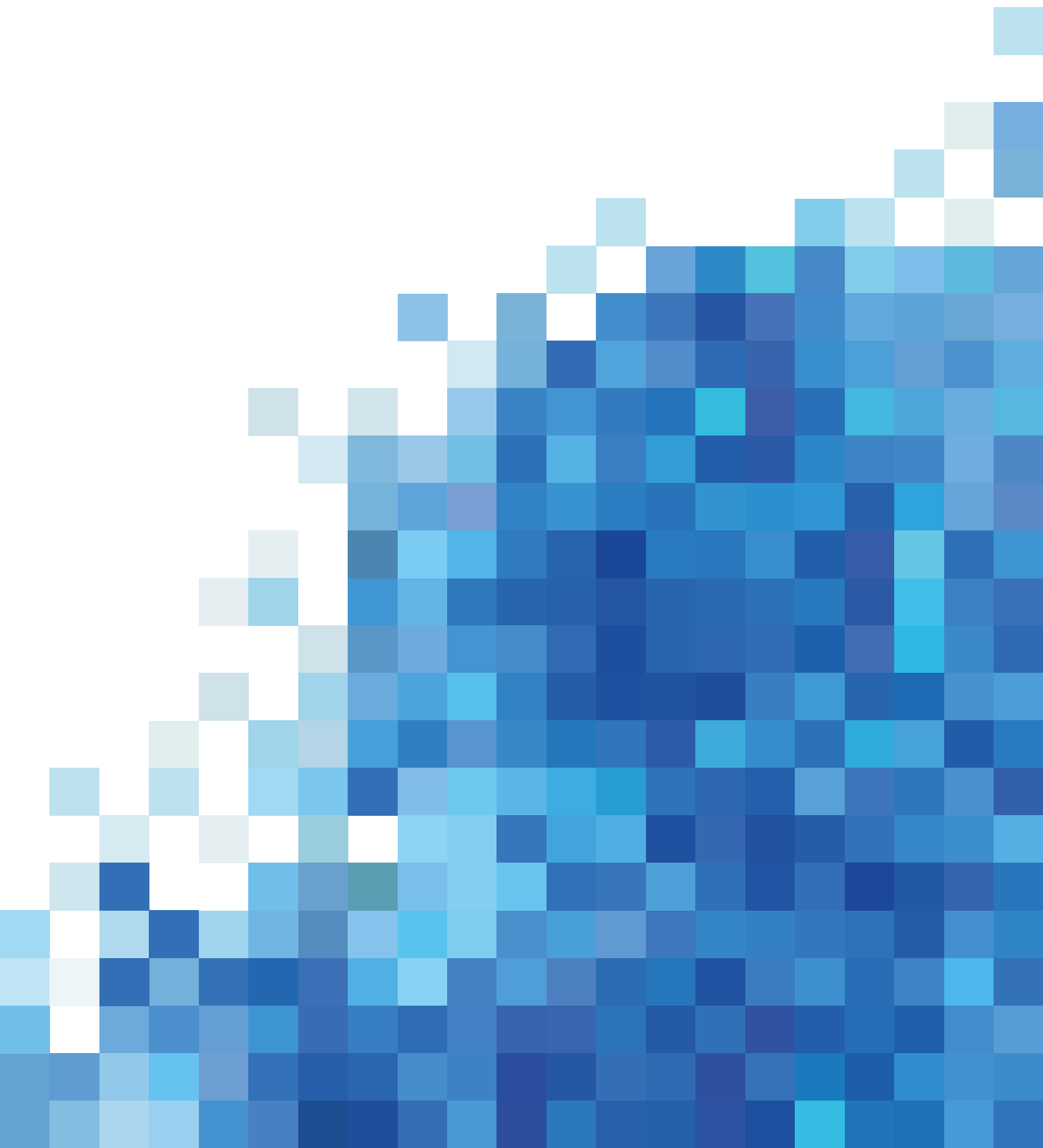
El análisis también pone de relieve que:

- La mayoría de los indicadores siguen concentrados en el ámbito de producto (provisión de bienes y servicios), evidenciando la necesidad de fortalecer la medición de resultados estratégicos.
- Persisten diferencias en el desempeño interanual entre sectores y servicios, en particular parece razonable revisar la situación de los Gobiernos Regionales y de algunos Servicios de Educación.
- Se observan significativas diferencias en los resultados al evaluar el desempeño según el avance efectivo interanual de los indicadores versus la modalidad anterior, que medía en base a metas. Estos resultados parecen validar que mientras no se cuente con una gobernanza distinta, no se advierte razonable innovar respecto de metas.

En suma, el proceso de planificación y evaluación de desempeño de los objetivos priorizados por los Servicios Públicos se encuentra en una etapa de transición importante, marcada por la implementación de un nuevo marco metodológico que pone el foco en:

a) la identificación de las prioridades institucionales centradas en la resolución de los problemas públicos; b) la orientación a identificar y medir resultados; c) el seguimiento al desempeño integral y efectivo de las instituciones; y d) la mejora continua y transparente de la gestión pública.

La continuidad y profundización del proceso iniciado será clave para consolidar un sistema de gestión pública que no sólo sea más eficiente y eficaz, sino también alineado con las prioridades gubernamentales. Para ello, la nueva institucionalidad del Ministerio de Interior con foco en la coordinación interministerial es también una oportunidad para avanzar de manera colaborativa en este ámbito. Lo anterior, no cabe duda, contribuirá no sólo a racionalizar y coordinar mejor las intervenciones públicas, por ejemplo, respecto de una oferta programática fragmentada y atomizada, sino también a informar la formulación y deliberación del presupuesto, contribuyendo a fortalecer y visibilizar la dimensión estratégica en su actual estructura.



DESAFÍOS

DESAFÍOS

De los desafíos que se requieren abordar en los próximos años, uno de los más importantes, es el mayor involucramiento en la formulación (objetivos e indicadores de desempeño) y el uso de la evidencia de desempeño como práctica habitual de los directivos públicos, aspecto que debe ir acompañado de un indispensable enforcement otorgado por el centro de gobierno.

Se advierte, como segundo desafío, el que la planificación estratégica y los indicadores comprometidos contribuyan a configurar una perspectiva estratégica de mediano y largo plazo, lo que implica adaptarse al ciclo político administrativo. Ello requiere que la formulación de objetivos e indicadores coincida con el período presidencial, de modo que su diseño considere las prioridades que orientarán los cuatro años de un gobierno y sólo se ajusten en la medida que se cambien focos o se definan nuevos. Ello permitirá, no sólo contar con mayor *accountability* de la gestión interanual, sino también aportar una hoja de ruta a las formulaciones de políticas y programas de los ministerios y servicios públicos, racionalizando sus intervenciones y evitando superposiciones.

Un tercer desafío es la necesidad de profundizar en la formulación de objetivos estratégicos claros, específicos y medibles, capaces de reflejar efectivamente las prioridades institucionales, los resultados esperados y su vínculo con los problemas públicos que buscan abordar. En este sentido, el fortalecimiento de capacidades y competencias institucionales para la elaboración de su planificación estratégica y la vinculación lógica entre objetivos, indicadores y la estructura del presupuesto, serán claves para consolidar un proceso de planificación estratégica de mayor calidad y ligado a los recursos. Ello en línea con las recientes recomendaciones formuladas por la OCDE en el Informe *"Programme and Performance Budgeting in Chile"*, ya citado.

Un cuarto desafío consiste en mejorar la calidad, pertinencia y cobertura de los indicadores de desempeño, para avanzar progresivamente desde la medición de productos hacia los resultados o impacto en los ciudadanos. Esto implicará desarrollar indicadores de mayor jerarquía que capten los cambios sustantivos en las condiciones de vida de las y los beneficiarios, más allá de la mera provisión de bienes y/o servicios institucionales.

Como quinto desafío se concluye indispensable fortalecer los sistemas de información institucional que sustentan el monitoreo y la evaluación del desempeño, asegurando la calidad de los datos, actualizados y comparables, que permitan realizar análisis robustos y sustentar decisiones estratégicas fundamentadas y su seguimiento.

El sexto, es promover una cultura de gestión basada en resultados o evidencia en todas las instituciones públicas, generando las competencias técnicas necesarias, incentivando el uso efectivo de la información generada en los procesos de planificación y evaluación para la mejora continua, la rendición de cuentas y la asignación eficiente de los recursos públicos.

Finalmente, emerge la necesidad de consolidar mecanismos de seguimiento y retroalimentación metodológica permanente, así como la gobernanza en particular a nivel sectorial, que permitan identificar y corregir tempranamente desviaciones, actualizar buenas prácticas y generar aprendizajes que retroalimenten la consolidación de la función de planificación estratégica vinculada a ciclos presupuestarios futuros.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. RESULTADOS AVANCE INTERANUAL DE INDICADORES 2024 -2023, SEGÚN SERVICIOS

| GOBIERNOS REGIONALES | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Gobierno Regional de Antofagasta | 2 | 2 | 2 | 6 | 33% | 33% | 33% |
| Gobierno Regional de Arica y Parinacota | | 2 | 2 | 4 | 0% | 50% | 50% |
| Gobierno Regional de Atacama | 3 | 1 | 2 | 6 | 50% | 17% | 33% |
| Gobierno Regional de Aysen del Gral. Carlos Ibañez Del Campo | | 1 | | 1 | 0% | 100% | 0% |
| Gobierno Regional de Coquimbo | | 2 | 3 | 5 | 0% | 40% | 60% |
| Gobierno Regional de La Araucanía | 1 | 1 | 3 | 5 | 20% | 20% | 60% |
| Gobierno Regional de Los Lagos | | 6 | | 6 | 0% | 100% | 0% |
| Gobierno Regional de Los Ríos | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena | | 3 | | 3 | 0% | 100% | 0% |
| Gobierno Regional de Ñuble | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Gobierno Regional de Tarapaca | | 1 | 2 | 3 | 0% | 33% | 67% |
| Gobierno Regional de Valparaíso | 1 | | | 1 | 100% | 0% | 0% |
| Gobierno Regional del Bío Bío | 1 | 4 | | 5 | 20% | 80% | 0% |
| Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'Higgins | 1 | 2 | | 3 | 33% | 67% | 0% |
| Gobierno Regional del Maule | 2 | 1 | 2 | 5 | 40% | 20% | 40% |
| Gobierno Regional Metropolitano de Santiago | 3 | 2 | | 5 | 60% | 40% | 0% |
| TOTAL | 16 | 30 | 18 | 64 | 25% | 47% | 28% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE AGRICULTURA | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Comision Nacional de Riego | | 2 | 1 | 3 | 0% | 67% | 33% |
| Corporacion Nacional Forestal | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| Instituto de Desarrollo Agropecuario | 6 | 2 | | 8 | 75% | 25% | 0% |
| Oficina de Estudios y Políticas Agrarias | 1 | | 1 | 2 | 50% | 0% | 50% |
| Servicio Agrícola y Ganadero | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Subsecretaria de Agricultura | 4 | | | 4 | 100% | 0% | 0% |
| TOTAL | 17 | 6 | 3 | 26 | 65% | 23% | 12% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE BIENES NACIONALES | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Subsecretaria de Bienes Nacionales | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| TOTAL | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGIA, CONOCIMIENTO E INNOVACION | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Agencia Nacional De Investigación Y Desarrollo | 1 | 1 | | 2 | 50% | 50% | 0% |
| Subsecretaria De Ciencia, Tecnologia, Conocimiento E Innovacion | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| TOTAL | 3 | 2 | 1 | 6 | 50% | 33% | 17% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Direccion General De Aeronautica Civil | 3 | 3 | | 6 | 50% | 50% | 0% |
| Direccion General De Movilizacion Nacional | 1 | 2 | 1 | 4 | 25% | 50% | 25% |
| Estado Mayor Conjunto | | 1 | | 1 | 0% | 100% | 0% |
| Instituto Geografico Militar | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Servicio Aerofotogrametrico de La Fuerza Aerea de Chile | 1 | | 1 | 2 | 50% | 0% | 50% |
| Servicio Hidrografico y Oceanografico de La Armada de Chile | | 1 | 2 | 3 | 0% | 33% | 67% |
| Subsecretaria de Defensa | 1 | 1 | 2 | 4 | 25% | 25% | 50% |
| Subsecretaria para Las Fuerzas Armadas | 3 | 1 | | 4 | 75% | 25% | 0% |
| TOTAL | 11 | 10 | 7 | 28 | 39% | 36% | 25% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Corporacion Nacional de Desarrollo Indigena | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Fondo De Solidaridad e Inversion Social | 4 | 1 | 1 | 6 | 67% | 17% | 17% |
| Instituto Nacional de la Juventud | 1 | | 1 | 2 | 50% | 0% | 50% |
| Servicio Nacional de Discapacidad | 2 | 2 | | 4 | 50% | 50% | 0% |
| Servicio Nacional del Adulto Mayor | | 2 | | 2 | 0% | 100% | 0% |
| Subsecretaria de Evaluación Social | 3 | | 5 | 8 | 38% | 0% | 63% |
| Subsecretaria de La Niñez | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| Subsecretaria de Servicios Sociales | 2 | 2 | | 4 | 50% | 50% | 0% |
| TOTAL | 16 | 8 | 8 | 32 | 50% | 25% | 25% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| Comite Innova Chile | 1 | 2 | | 3 | 33% | 67% | 0% |
| Corporacion de Fomento de la Producción | 6 | 2 | | 8 | 75% | 25% | 0% |
| Fiscalía Nacional Economica | 2 | | 2 | 4 | 50% | 0% | 50% |
| Instituto Nacional de Estadísticas | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Instituto Nacional de Propiedad Industrial | 1 | 2 | 2 | 5 | 20% | 40% | 40% |
| Servicio de Cooperacion Tecnica | 1 | 2 | | 3 | 33% | 67% | 0% |
| Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura | 5 | 2 | | 7 | 71% | 29% | 0% |
| Servicio Nacional de Turismo | 5 | 1 | | 6 | 83% | 17% | 0% |
| Servicio Nacional del Consumidor | 1 | 1 | | 2 | 50% | 50% | 0% |
| Subsecretaria de Economía y Empresas de Menor Tamaño | 3 | | 1 | 4 | 75% | 0% | 25% |
| Subsecretaría de Pesca y Acuicultura | | | 2 | 2 | 0% | 0% | 100% |
| Subsecretaría de Turismo | 2 | 1 | 2 | 5 | 40% | 20% | 40% |
| Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento | 2 | 1 | | 3 | 67% | 33% | 0% |
| TOTAL | 32 | 15 | 10 | 57 | 56% | 26% | 18% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE EDUCACION | | | | | | | |
|---|---------|-----------|----------|-------|-----------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Agencia De Calidad De La Educación | 4 | | | 4 | 100% | 0% | 0% |
| Consejo Nacional De Educacion | 1 | 2 | 1 | 4 | 25% | 50% | 25% |
| Dirección De Educación Pública | 2 | | 1 | 3 | 67% | 0% | 33% |
| Junta Nacional De Auxilio Escolar Y Becas | 1 | 1 | | 2 | 50% | 50% | 0% |
| Junta Nacional De Jardines Infantiles | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| Servicio Local De Educación Andalién Sur | | 1 | 3 | 4 | 0% | 25% | 75% |
| Servicio Local De Educación Atacama | 2 | | 1 | 3 | 67% | 0% | 33% |
| Servicio Local De Educación Barrancas | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| Servicio Local De Educación Chinchorro | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| Servicio Local De Educación Colchagua | 3 | 1 | | 4 | 75% | 25% | 0% |
| Servicio Local De Educación Costa Araucanía | 4 | 2 | 1 | 7 | 57% | 29% | 14% |
| Servicio Local De Educación Gabriela Mistral | 3 | | 1 | 4 | 75% | 0% | 25% |
| Servicio Local De Educación Huasco | 2 | | 2 | 4 | 50% | 0% | 50% |
| Servicio Local De Educación Llanquihue | 4 | | | 4 | 100% | 0% | 0% |
| Servicio Local De Educación Magallanes | | 4 | | 4 | 0% | 100% | 0% |
| Servicio Local De Educación Puerto Cordillera | 4 | | 2 | 6 | 67% | 0% | 33% |
| Servicio Local De Educación Valparaiso | 1 | 4 | | 5 | 20% | 80% | 0% |
| Subsecretaria De Educacion | 2 | 1 | | 3 | 67% | 33% | 0% |
| Subsecretaria De Educacion Parvularia | | | 1 | 1 | 0% | 0% | 100% |

continuación

| MINISTERIO DE EDUCACION | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Subsecretaria De Educación Superior | 2 | | 1 | 3 | 67% | 0% | 33% |
| Superintendencia De Educación | 2 | 3 | | 5 | 40% | 60% | 0% |
| Superintendencia De Educación Superior | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| TOTAL | 48 | 21 | 15 | 84 | 57% | 25% | 18% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE ENERGIA | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Comision Chilena de Energia Nuclear | 3 | 1 | 2 | 6 | 50% | 17% | 33% |
| Comision Nacional de Energia | | | 3 | 3 | 0% | 0% | 100% |
| Subsecretaria de Energia | 1 | 1 | 3 | 5 | 20% | 20% | 60% |
| Superintendencia de Electricidad y Combustibles | 1 | 1 | | 2 | 50% | 50% | 0% |
| TOTAL | 5 | 3 | 8 | 16 | 31% | 19% | 50% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE HACIENDA | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Comisión para el Mercado Financiero | | 2 | 1 | 3 | 0% | 67% | 33% |
| Consejo de Defensa del Estado | 2 | 2 | 2 | 6 | 33% | 33% | 33% |
| Dirección de Compras y Contratación Pública | 2 | 2 | | 4 | 50% | 50% | 0% |
| Dirección de Presupuestos | 2 | 2 | | 4 | 50% | 50% | 0% |
| Dirección Nacional del Servicio Civil | 2 | 4 | 1 | 7 | 29% | 57% | 14% |
| Secretaría y Administración General Ministerio de Hacienda | 1 | | 5 | 6 | 17% | 0% | 83% |
| Servicio de Impuestos Internos | 1 | 3 | 1 | 5 | 20% | 60% | 20% |
| Servicio de Tesorerías | 5 | 2 | | 7 | 71% | 29% | 0% |
| Servicio Nacional de Aduanas | 4 | | | 4 | 100% | 0% | 0% |
| Superintendencia de Casinos de Juego | | 2 | | 2 | 0% | 100% | 0% |
| Unidad de Análisis Financiero | 2 | | 1 | 3 | 67% | 0% | 33% |
| TOTAL | 21 | 19 | 11 | 51 | 41% | 37% | 22% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Defensoria Penal Publica | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| Gendarmeria de Chile | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| Secretaria y Administracion General Ministerio de Justicia | 3 | 1 | | 4 | 75% | 25% | 0% |
| Servicio de Registro Civil e Identificacion | 4 | | 1 | 5 | 80% | 0% | 20% |
| Servicio Medico Legal | | 2 | 1 | 3 | 0% | 67% | 33% |
| Servicio Nacional de Menores | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| Subsecretaría de Derechos Humanos | 2 | 3 | 3 | 8 | 25% | 38% | 38% |
| TOTAL | 18 | 8 | 6 | 32 | 56% | 25% | 19% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO | | | | | | | |
|---|---------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Servicio Nacional de La Mujer | | 1 | | 1 | 0% | 100% | 0% |
| Subsecretaria de La Mujer | | 1 | 1 | 2 | 0% | 50% | 50% |
| TOTAL | | 2 | 1 | 3 | 0% | 67% | 33% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Servicio Nacional del Patrimonio Cultural | 3 | 3 | | 6 | 50% | 50% | 0% |
| Subsecretaria de Las Culturas y Las Artes | 3 | | | 3 | 100% | 0% | 0% |
| Subsecretaria del Patrimonio Cultural | 2 | | | 2 | 100% | 0% | 0% |
| TOTAL | 8 | 3 | | 11 | 73% | 27% | 0% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE MINERIA | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Comision Chilena del Cobre | | | 2 | 2 | 0% | 0% | 100% |
| Secretaria y Administracion General Ministerio de Minería | 1 | | 1 | 2 | 50% | 0% | 50% |
| Servicio Nacional de Geología y Minería | | 1 | | 1 | 0% | 100% | 0% |
| TOTAL | 1 | 1 | 3 | 5 | 20% | 20% | 60% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Dirección de Aeropuertos | 3 | | | 3 | 100% | 0% | 0% |
| Dirección de Arquitectura | | 2 | 2 | 4 | 0% | 50% | 50% |
| Dirección de Contabilidad y Finanzas | | | 4 | 4 | 0% | 0% | 100% |
| Dirección de Obras Hidráulicas | 4 | | | 4 | 100% | 0% | 0% |
| Dirección de Obras Portuarias | 3 | | 1 | 4 | 75% | 0% | 25% |
| Dirección de Planeamiento | 1 | 1 | | 2 | 50% | 50% | 0% |
| Dirección de Vialidad | 6 | | | 6 | 100% | 0% | 0% |
| Dirección General de Aguas | 2 | 3 | 1 | 6 | 33% | 50% | 17% |
| Dirección General de Concesiones de Obras Públicas | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Dirección General de Obras Públicas | 4 | 2 | | 6 | 67% | 33% | 0% |
| Fiscalía de Obras Públicas | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Instituto Nacional de Hidráulica | 1 | 1 | 2 | 4 | 25% | 25% | 50% |
| Secretaría y Administración General Ministerio de Obras Públicas | 2 | 2 | | 4 | 50% | 50% | 0% |
| Superintendencia de Servicios Sanitarios | 1 | 1 | 3 | 5 | 20% | 20% | 60% |
| TOTAL | 30 | 14 | 15 | 59 | 51% | 24% | 25% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo | 1 | 1 | | 2 | 50% | 50% | 0% |
| Dirección de Fronteras y Límites del Estado | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Dirección General de Promoción de Exportaciones | 1 | 2 | | 3 | 33% | 67% | 0% |
| Instituto Antártico Chileno | 1 | 2 | 1 | 4 | 25% | 50% | 25% |
| Secretaría y Administración General y Servicio Exterior | | 1 | 6 | 7 | 0% | 14% | 86% |
| Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales | 2 | 1 | | 3 | 67% | 33% | 0% |
| Total | 7 | 8 | 8 | 23 | 30% | 35% | 35% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE SALUD | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Central de Abastecimientos del S.n.s.s. | 1 | 2 | | 3 | 33% | 67% | 0% |
| Fondo Nacional de Salud | | 1 | 1 | 2 | 0% | 50% | 50% |
| Instituto de Salud Pública de Chile | 1 | 1 | 1 | 3 | 33% | 33% | 33% |
| Servicios de Salud | 4 | 2 | | 6 | 67% | 33% | 0% |
| Subsecretaría de Redes Asistenciales | 1 | 2 | 1 | 4 | 25% | 50% | 25% |
| Subsecretaría de Salud Pública | 2 | 1 | 2 | 5 | 40% | 20% | 40% |
| Superintendencia de Salud | | 2 | 1 | 3 | 0% | 67% | 33% |
| TOTAL | 9 | 11 | 6 | 26 | 35% | 42% | 23% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES | | | | | | | |
|--|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Junta de Aeronautica Civil | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Secretaría y Administración General de Transportes | 4 | 4 | | 8 | 50% | 50% | 0% |
| Subsecretaría de Telecomunicaciones | 3 | 4 | | 7 | 43% | 57% | 0% |
| TOTAL | 9 | 9 | 1 | 19 | 47% | 47% | 5% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Parque Metropolitano | 4 | | 1 | 5 | 80% | 0% | 20% |
| SERVIU Región de Antofagasta | 1 | 2 | 1 | 4 | 25% | 50% | 25% |
| SERVIU Región de Arica y Parinacota | 2 | 1 | 2 | 5 | 40% | 20% | 40% |
| SERVIU Región de Atacama | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo | 3 | 1 | 2 | 6 | 50% | 17% | 33% |
| SERVIU Región de Coquimbo | 3 | | 2 | 5 | 60% | 0% | 40% |
| SERVIU Región de La Araucanía | 4 | | 1 | 5 | 80% | 0% | 20% |
| SERVIU Región de Los Lagos | 3 | | 1 | 4 | 75% | 0% | 25% |
| SERVIU Región de Los Ríos | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región de Magallanes y de La Antártica Chilena | 4 | | 1 | 5 | 80% | 0% | 20% |
| SERVIU Región de Ñuble | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| SERVIU Región de Tarapacá | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| SERVIU Región de Valparaíso | 4 | 1 | 1 | 6 | 67% | 17% | 17% |
| SERVIU Región del Biobío | 3 | | 2 | 5 | 60% | 0% | 40% |
| Serviu Región del Libertador General Bernardo O'Higgins | 3 | 1 | 1 | 5 | 60% | 20% | 20% |
| Serviu Región del Maule | 5 | 1 | | 6 | 83% | 17% | 0% |
| Serviu Región Metropolitana de Santiago | 3 | 1 | 2 | 6 | 50% | 17% | 33% |
| Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo | 6 | | | 6 | 100% | 0% | 0% |
| TOTAL | 61 | 12 | 20 | 93 | 66% | 13% | 22% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DEL DEPORTE | | | | | | | |
|--------------------------------|----------|-----------|----------|----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Instituto Nacional de Deportes | 4 | 1 | | 5 | 80% | 20% | 0% |
| Subsecretaría del Deporte | 1 | | 1 | 2 | 50% | 0% | 50% |
| TOTAL | 5 | 1 | 1 | 7 | 71% | 14% | 14% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA | | | | | | | |
|--|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Servicio de Gobierno Interior | 2 | | 2 | 4 | 50% | 0% | 50% |
| Servicio Nacional de Prevención y Respuesta Ante Desastres | | 2 | | 2 | 0% | 100% | 0% |
| Servicio Nacional para Prevención y Rehabilitación Consumo de Drogas y Alcohol | | 1 | 2 | 3 | 0% | 33% | 67% |
| Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo | 1 | 3 | | 4 | 25% | 75% | 0% |
| Subsecretaría de Prevención del Delito | 1 | | 1 | 2 | 50% | 0% | 50% |
| Subsecretaría del Interior | 4 | 2 | 3 | 9 | 44% | 22% | 33% |
| TOTAL | 8 | 8 | 8 | 24 | 33% | 33% | 33% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Servicio de Evaluación Ambiental | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Subsecretaría del Medio Ambiente | 2 | 3 | | 5 | 40% | 60% | 0% |
| Superintendencia del Medio Ambiente | | 4 | | 4 | 0% | 100% | 0% |
| TOTAL | 4 | 8 | 1 | 13 | 31% | 62% | 8% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Caja de Previsión de La Defensa Nacional | 2 | 2 | 1 | 5 | 40% | 40% | 20% |
| Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales | 3 | 2 | | 5 | 60% | 40% | 0% |
| Dirección de Previsión de Carabineros de Chile | 1 | 3 | | 4 | 25% | 75% | 0% |
| Dirección del Trabajo | 1 | 2 | 1 | 4 | 25% | 50% | 25% |
| Dirección General de Crédito Prendario | 1 | 2 | | 3 | 33% | 67% | 0% |
| Instituto de Previsión Social | 2 | 1 | | 3 | 67% | 33% | 0% |
| Instituto de Seguridad Laboral | 1 | | | 1 | 100% | 0% | 0% |
| Servicio Nacional de Capacitación y Empleo | 2 | 5 | | 7 | 29% | 71% | 0% |
| Subsecretaría de Previsión Social | | | 7 | 7 | 0% | 0% | 100% |
| Subsecretaría del Trabajo | 1 | 4 | | 5 | 20% | 80% | 0% |
| Superintendencia de Pensiones | 2 | 2 | 2 | 6 | 33% | 33% | 33% |
| Superintendencia de Seguridad Social | 1 | 3 | | 4 | 25% | 75% | 0% |
| TOTAL | 17 | 26 | 11 | 54 | 31% | 48% | 20% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Consejo Nacional de Television | 2 | 1 | 1 | 4 | 50% | 25% | 25% |
| Secretaría General de Gobierno | 2 | 1 | 4 | 7 | 29% | 14% | 57% |
| TOTAL | 4 | 2 | 5 | 11 | 36% | 18% | 45% |

Fuente: Dipres.

| MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA | | | | | | | |
|--|---------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Secretaria General de la Presidencia de la Republica | | 2 | 3 | 5 | 0% | 40% | 60% |
| TOTAL | | 2 | 3 | 5 | 0% | 40% | 60% |

Fuente: Dipres.

| PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA | | | | | | | |
|--|---------|-----------|----------|----------|-----------|-------------|------------|
| Servicio | Aumenta | Disminuye | Mantiene | Total | % Aumenta | % Disminuye | % Mantiene |
| Direccion Administrativa Presidencia de la Republica | | 1 | 1 | 2 | 0% | 50% | 50% |
| TOTAL | | 1 | 1 | 2 | 0% | 50% | 50% |

Fuente: Dipres.



Dirección de
Presupuestos

Gobierno de Chile