

# **Análisis al Desempeño de los Programas Gubernamentales (III)**

**Modernización del Estado**

**Luis Felipe Cristi D.**



# Análisis al Desempeño de los Programas Gubernamentales (III)

Centro de Estudios Democracia y Progreso<sup>1</sup>

Junio 2026

El Centro de Estudios Democracia y Progreso presenta la tercera entrega de su serie "Análisis al Desempeño de los Programas Gubernamentales ", que desde 2024 examina año a año los datos oficiales del sistema de monitoreo de la Subsecretaría de Evaluación Social y la DIPRES.

## Resumen Ejecutivo

El sistema de monitoreo de la Subsecretaría de Evaluación Social y la DIPRES registró en 2025 un universo de 677 programas públicos, con un gasto ejecutado de \$39,1 billones<sup>2</sup> de pesos. El análisis se realiza sobre el universo completo. Las transferencias directas se identifican como una categoría separada únicamente cuando el tipo de programa afecta la métrica, como en el costo administrativo.

El hallazgo más relevante es que el 61,5% del gasto del sistema, 24,1 billones, no puede evaluarse en términos de resultado: 329 programas (48,6% del universo) tienen indicadores de propósito que no son pertinentes, están mal formulados, no son comparables entre 2024 y 2025, o no reportan su valor. El problema se concentra en programas de alto presupuesto: 26 programas del decil superior de gasto explican el 87,2% del monto afectado por esta falla, entre ellos el Fondo Solidario de Elección de Vivienda DS49 (\$1,54 billones) y el Crédito con Aval del Estado (\$872.337 millones).

La segunda duplicidad de mayor magnitud es la fragmentación ministerial de la oferta: 23 de los 45 problemas públicos identificados son abordados simultáneamente por tres o más ministerios, y catorce núcleos de alta densidad concentran 316 programas y \$5,2 billones en gasto ejecutado, varios de ellos sin un ministerio rector claramente identificable. El costo administrativo agregado de esos núcleos asciende a \$138.923 millones, con un potencial de ahorro fiscal estimado entre \$75.550 y \$113.324 millones mediante la consolidación de instrumentos administrativos —ventanilla única, plataformas compartidas, criterios unificados de focalización— sin alterar la cobertura de los beneficiarios actuales. Esta estimación constituye un piso conservador, ya que no incorpora el ahorro adicional en gasto de componentes duplicado.

---

<sup>1</sup> Documento elaborado por Luis Felipe Cristi D., Ingeniero Comercial, Director Ejecutivo del Centro de Estudios Democracia y Progreso

<sup>2</sup> Millones de millones

En cuanto al costo administrativo general del sistema, el dato agregado de 1,5% combina realidades distintas. Al separar por categorías comparable, el costo administrativo agregado es de 0,3% en las transferencias monetarias, 0,5% en los programas mixtos y 3,6% en los de ejecución de bienes y servicios; la mediana por programa individual alcanza al 7,2% y 75 programas superan el 20% de gasto administrativo sobre su ejecución total.

La opacidad de la información del sistema es generalizada y, de manera inusual, autorreportada: el 86,3% de los programas reconocen en su propio reporte observaciones sobre la calidad de su información, concentradas en presupuesto, indicadores y población. Seis programas no entregan información presupuestaria básica, dos de ellos con gasto ejecutado igual a cero pese a permanecer activos en el sistema.

El cruce histórico entre las bases 2024 y 2025 identifica un núcleo acotado pero relevante de persistencia de mal desempeño: 13 programas, con un gasto de \$398.668 millones, fallaron en 2024 y mantienen, bajo la regla unificada de evaluación, tres o más dimensiones deficientes en 2025. Su tamaño manejable permite diseñar mecanismos de corrección dirigidos sin requerir una intervención masiva sobre el conjunto del sistema.

En cuanto a la focalización y cobertura el informe revela una baja capacidad de llegada de la oferta pública a su población objetivo: la mediana de cobertura efectiva del sistema es de 22,9%, y 344 programas (50,8% del sistema) atienden a menos de un cuarto de su propia población objetivo, concentrando \$5,97 billones de gasto ejecutado. En el extremo opuesto, 27 programas presentan cobertura superior al 100%, lo que constituye un riesgo de filtración o de inconsistencia en la definición de la población objetivo. A esto se suma una brecha relevante en el uso del Registro Social de Hogares: solo el 20,6% de los programas de oferta social declara utilizarlo como instrumento de focalización, mientras que el 70,3% del gasto social del sistema —\$12,46 billones— se ejecuta sin esa validación, pese a que el RSH fue diseñado precisamente para homologar los criterios de elegibilidad entre programas.

Finalmente, el análisis del modelo de ejecución muestra que la tercerización del Estado, \$7,78 billones, equivalente al 20% del gasto del sistema, no encarece en promedio la gestión, salvo en el segmento de organismos privados con fines de lucro, que combinan el mayor costo administrativo relativo del sistema con la menor trazabilidad directa para el Estado.

En conjunto, estos hallazgos constituyen evidencia cuantificada y a nivel de programa específico de exactamente el tipo de deficiencias que el proyecto de ley que crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad (Boletín 16.799-05), actualmente en segundo trámite en el Senado, busca corregir. El sistema de monitoreo SES/DIPRES ya genera la evidencia necesaria; lo que falta es la institucionalidad con mandato y facultades suficientes para traducir ese diagnóstico en consecuencia presupuestaria, administrativa y de rediseño de la oferta pública.

# 1. Marco Metodológico y Cobertura Institucional

## 1.1 Delimitación del universo

El presente informe analiza los resultados del proceso de monitoreo de la oferta pública correspondiente al año fiscal 2025, cuya información fue autorreportada por los servicios públicos a través de la plataforma conjunta de la Subsecretaría de Evaluación Social (SES) y la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

El universo monitoreado comprende 677 programas distribuidos en 23 ministerios y 73 servicios públicos. De ese total, 475 corresponden a oferta social y 202 a oferta no social. En comparación con el proceso anterior, el universo 2024 alcanzó 706 programas en 22 ministerios y 71 servicios, lo que representa una reducción neta de 29 programas entre ambos períodos. Este movimiento refleja la salida de 42 programas que no continuaron en 2025 y el ingreso de 13 nuevos, siendo 664 los programas presentes en ambos años y que, por tanto, permiten análisis de evolución interanual.

En términos de gasto ejecutado, el universo 2025 concentra recursos por \$39,1 billones de pesos<sup>3</sup> (miles de pesos nominales), frente a \$38,5 billones expresados en moneda comparable de 2025 para el año anterior. Solo 2 programas del universo 2025 no registraron gasto ejecutado en el período.

## 1.2 Fuentes de información y consistencia de datos

La información analizada proviene de las bases de datos del proceso de monitoreo conjunto de la Subsecretaría de Evaluación Social (SES) y la Dirección de Presupuestos (DIPRES): la base del proceso de monitoreo 2024 (publicada en julio de 2025) y la base del proceso de monitoreo 2025 (publicada en mayo de 2026). Ambas bases integran, para cada programa, su caracterización y diseño —registrada originalmente en el Banco Integrado de Programas Sociales y No Sociales (BIPS), administrado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia— junto con la información financiera y de desempeño correspondiente al año de monitoreo.

El clasificador presupuestario oficial, a través de las variables de Partida y Capítulo presupuestario incluidas en ambas bases, permite vincular cada programa con su asignación en la Ley de Presupuestos y verificar la trazabilidad entre el gasto reportado y la estructura formal del presupuesto de la Nación.

---

<sup>3</sup> el informe oficial de resultados del Proceso de Monitoreo 2025 (SES-DIPRES) reporta un gasto total de \$40,33 billones, cifra expresada en M\$2026. La diferencia de 3,1% respecto de los \$39,1 billones de este informe corresponden al ajuste inflacionario entre ambos años base monetarios y no refleja una discrepancia en el universo de programas considerado, que es idéntico (677 programas, 23 ministerios, 73 servicios).

Un aspecto crítico para la integridad del análisis es la unidad de medida del gasto. La base 2024 reporta los recursos ejecutados en miles de pesos nominales del año fiscal correspondiente, pero incluye adicionalmente una columna de gasto ajustado a pesos de 2025 (M\$2025), que es la que se utiliza en este informe para toda comparación interanual. La base 2025 reporta directamente en miles de pesos nominales 2025, lo que la hace directamente comparable con la columna ajustada de la base anterior. Toda cifra financiera de este documento se expresa en miles de pesos de 2025 (M\$2025), salvo indicación expresa en contrario.

### 1.3 Limitaciones metodológicas conocidas

Se declaran tres limitaciones que condicionan el alcance de análisis específicos de este informe.

La primera se refiere a la homologación de las hojas de evaluación entre períodos. En la base 2024, la evaluación de desempeño de cada programa se concentra en una única hoja denominada "Evaluación", que integra en 35 variables los hallazgos de focalización, eficiencia y eficacia bajo una estructura unificada. En la base 2025, esa información se desglosa en tres hojas independientes —"Evaluación Focalización", "Evaluación Eficiencia" y "Evaluación Eficacia"— con nomenclatura de variables y escalas de calificación distintas a las de 2024. El análisis de persistencia del desempeño entre ambos períodos, que se desarrolla en la Sección 6.2, requiere un proceso previo de homologación de estas estructuras, el cual se documenta en el Anexo Metodológico de este informe.

La segunda limitación se refiere a la comparabilidad del dato de población beneficiaria efectiva para cinco programas. La base 2025 incorpora el campo de beneficiarios efectivos del año anterior, que permite la comparación directa entre períodos, con cobertura para 672 de los 677 programas del universo. Los cinco casos sin dato del año anterior corresponden a cuatro programas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Bienes Públicos para la Competitividad; Impulsa Transición Tecnológica - Piloto; Programa de Apoyo a Iniciativas de Impacto Estratégico; Observatorio de Datos Económicos) y uno del Ministerio de Salud (Productividad Quirúrgica y Resolución de Listas de Espera). En todos estos casos se trata de programas que no registraban actividad en 2024 o que son de reciente creación, por lo que la ausencia del dato no constituye un problema de reporte.

La tercera limitación se refiere a la completitud e interpretación del reporte institucional. La base 2025 incorpora por primera vez una hoja denominada "Observaciones de la Institución", en la que los propios servicios pueden registrar advertencias, aclaraciones o alertas sobre la información que reportan. Su existencia no tiene equivalente en la base 2024, lo que introduce una asimetría en la comparabilidad de la calidad del reporte entre ambos períodos que debe tenerse presente al interpretar los resultados.

Lo que esta hoja revela es de una magnitud considerable: 592 de los 677 programas del universo 2025, esto es el 87%, declaran al menos una observación sobre su propia información. El número de observaciones por programa varía entre 1 y 10, siendo los rangos de 1 a 4 observaciones los más frecuentes. Los tipos de observación más recurrentes son Presupuesto (631 menciones), Indicadores (623) y Población (430), seguidos a distancia por Estrategia (151) y Observaciones Generales (88).

Esta distribución sugiere que las principales fuentes de incertidumbre en el reporte se concentran precisamente en las tres dimensiones sobre las que se construyen los indicadores de desempeño del sistema de monitoreo.

Para efectos de este informe, la hoja de observaciones se utiliza como fuente complementaria que permite matizar los resultados cuantitativos donde corresponda, y su análisis sistemático se desarrolla en el capítulo 6. No obstante, la ausencia de un campo equivalente en la base 2024 impide determinar si la alta tasa de observaciones en 2025 refleja una mayor transparencia institucional habilitada por el nuevo formulario, o si da cuenta de problemas de reporte que también existían en el período anterior sin quedar registrados.

## 2. Radiografía Financiera y Sectorial del Gasto

### 2.1 Distribución del gasto por ministerio y servicio

El universo de 677 programas monitoreados en 2025 ejecutó recursos por \$39,1 billones de pesos (M\$2025), distribuidos en 23 ministerios y 73 servicios públicos. De ese total, la oferta social concentra el 90,1% del gasto (\$35,2 billones), mientras que la oferta no social representa el 9,9% restante (\$3,9 billones), pese a que esta última agrupa 202 programas, lo que refleja una marcada diferencia en el tamaño promedio de los programas según tipo de oferta.

La distribución del gasto entre ministerios presenta una alta concentración. Tres ministerios absorben el 78,5% del total ejecutado: el Ministerio de Educación lidera con \$15,7 billones (40,0%), seguido por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social con \$11,8 billones (30,1%) y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo con \$3,3 billones (8,4%). El resto del gasto se distribuye entre los 20 ministerios restantes, ninguno de los cuales supera individualmente el 5,6% del total.

Llama la atención la brecha entre volumen de gasto y número de programas en algunos ministerios. El Ministerio de Desarrollo Social y Familia es el que concentra mayor número de programas (111), pero ejecuta solo el 2,9% del gasto total (\$1,1 billones), lo que contrasta con el Ministerio de Trabajo que con 37 programas ejecuta el 30,1%. El Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, con apenas 7 programas, ejecuta el 4,2% del gasto, situándose por encima

de ministerios con carteras programáticas considerablemente más extensas como Salud (50 programas, 5,6%) o Agricultura (46 programas, 2,2%).

## 2.2 Análisis del gasto administrativo versus gasto en componentes

A nivel agregado, el gasto ejecutado en componentes —esto es, los recursos que llegan efectivamente al beneficiario en forma de bienes o servicios— alcanza \$38,5 billones, equivalentes al 98,5% del total ejecutado. El gasto administrativo del conjunto de la oferta pública asciende a \$596.293 millones, representando el 1,5% del gasto total, lo que constituye la línea base de referencia del sistema para 2025.

Sin embargo, el promedio simple por programa del porcentaje de gasto administrativo es de 10,5%, con una mediana de 7,2%. Esta diferencia entre el dato agregado (1,5%) y el promedio por programa (10,5%) se explica por el efecto de los programas de mayor volumen de gasto, que tienden a tener estructuras administrativas más eficientes y arrastran el agregado hacia abajo. El dato relevante para el análisis de eficiencia no es el agregado sino la distribución individual, que revela una heterogeneidad significativa entre programas.

La distribución por tramos muestra que el 15,1% de los programas (102) se ubica en el tramo más eficiente, con un gasto administrativo inferior al 1% del total ejecutado, y estos concentran el 75,1% del gasto total del sistema. En el extremo opuesto, 75 programas (11,1%) superan el umbral del 20% de gasto administrativo, aunque su participación en el gasto total es de apenas el 1,4%.

Estos 75 programas con gasto administrativo igual o superior al 20% merecen atención particular. Tres de ellos registran el 100% de su gasto en la categoría administrativa — Fortalecimiento de la Fiscalización de Ruidos con Municipios (Medio Ambiente), Estadio Seguro (Seguridad Pública) y Pasantía de Perfeccionamiento de Competencias Técnicas - Técnicos para Chile (Educación)—, lo que sugiere que en esos casos la totalidad de los recursos se destina a la operación del programa sin transferencia directa de beneficio.

Cabe precisar que este umbral de 75 programas corresponde a un criterio cuantitativo puro, sin distinguir si la institución entregó una justificación técnica aceptable para superar el 20%. El informe oficial de resultados del Proceso de Monitoreo 2025 aplica un criterio cualitativo adicional: de un universo similar, solo 48 programas (7,1%) son calificados como "hallazgo" porque superan el umbral sin justificación pertinente, mientras que 18 programas adicionales superan el 20% pero con una justificación considerada válida por SES-DIPRES (típicamente, escala reducida de operación o naturaleza específica de la intervención). Este informe mantiene el criterio cuantitativo puro de 75 programas porque permite un análisis comparable y reproducible directamente desde la base de datos, pero reconoce que, bajo el criterio cualitativo oficial, el número de casos sin justificación aceptable sería menor.

En el extremo de mayor gasto absoluto con alta proporción administrativa destaca Libertad Asistida para la Reinserción Juvenil (Justicia), con \$14.762 millones de gasto administrativo sobre un total ejecutado de \$17.959 millones (82,2%), y los Centros de Sanciones Semicerrado (Justicia), con \$3.819 millones de gasto administrativo sobre \$24.025 millones ejecutados (15,9%).

Otros programas de alto presupuesto que se acercan o superan el umbral del 20% son Infraestructura Hidráulica Agua Potable Rural -APR- (Obras Públicas, 25,6% sobre \$322.838 millones ejecutados), Programa de Intermediación Laboral (Trabajo, 21,7% sobre \$16.046 millones) e Impulso para la Innovación - FIA (Agricultura, 24,8% sobre \$9.957 millones). La combinación de alto volumen de gasto y alta proporción administrativa en estos programas los convierte en casos prioritarios para análisis de eficiencia interna.

El efecto de excluir los grandes programas de transferencia monetaria sobre los indicadores de gasto administrativo es considerable y metodológicamente relevante. Para un análisis comparable los programas se clasifican en tres categorías según el tipo de sus componentes: transferencia monetaria (73 programas de componentes exclusivamente de pago directo); mixto (27 programas), y ejecución de bienes y servicios (577 programas). Esta clasificación evita comparar estructuras de costo no equiparables. El costo administrativo agregado difiere de forma marcada entre categorías, lo que confirma que el promedio del sistema mezcla realidades distintas.

El costo administrativo agregado es de 0,3% en la categoría de transferencia monetaria, 0,5% en la categoría mixta y de 3,6% de la ejecución de bienes y servicios, frente al 1,5% del sistema. El agregado del sistema está dominado por las transferencias, que casi no incurren en gasto de gestión; el 3,6% de la ejecución de bienes y servicios refleja el costo real de operar la oferta programática activa del Estado.

La distribución por tramos también se ve afectada de manera significativa en términos del gasto representado. En el universo completo, el tramo más eficiente (0-1% de gasto administrativo) concentra el 75,1% del gasto total, porcentaje que cae al 62,0% al excluir las transferencias monetarias. Los tramos intermedios y altos ganan peso relativo, evidenciando que la gestión programática activa del Estado tiene un costo administrativo bastante más elevado de lo que sugiere el dato agregado.

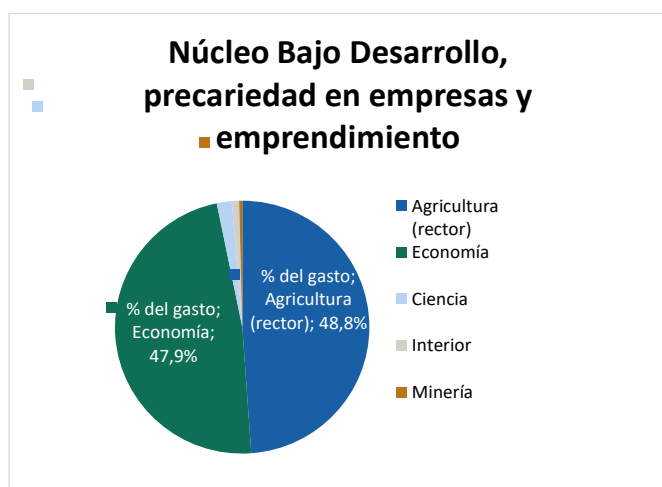
Por estas razones, el análisis de eficiencia administrativa reporta el costo por categoría, comparando cada programa con sus pares de estructura de ejecución equivalente, sin eliminar ningún programa del universo.

### 3. Fragmentación de la Oferta y Redundancia Programática

#### 3.1 Análisis de densidad sectorial

El cruce de las variables Dimensión y Problema Principal de la hoja Mapeo de la Oferta Pública con los ministerios ejecutores permite construir una matriz de densidad de la oferta pública que revela con precisión dónde el Estado despliega esfuerzos paralelos para resolver los mismos problemas desde distintas reparticiones. El análisis se realiza sobre el universo de 677 programas, excluyendo las grandes transferencias monetarias cuya lógica de intervención es distinta.

Del total de 45 problemas principales identificados en la base 2025, 23 son abordados simultáneamente por tres o más ministerios distintos, lo que representa el 51% del catálogo de problemas del sistema. Al elevar el umbral a cuatro o más ministerios, se identifican 14 núcleos de alta densidad, que concentran 316 programas y \$5,2 billones en gasto ejecutado. Los cinco núcleos de mayor relevancia por su combinación de densidad ministerial, volumen de gasto y número de programas se describen a continuación.



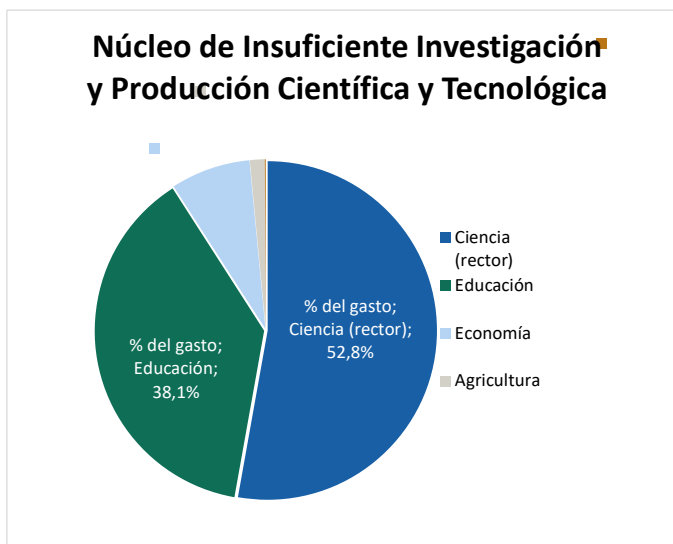
de alta densidad, que concentran 316 programas y \$5,2 billones en gasto ejecutado. Los cinco núcleos de mayor relevancia por su combinación de densidad ministerial, volumen de gasto y número de programas se describen a continuación.

El núcleo de **Bajo desarrollo y/o precariedad en empresas y/o emprendimientos** es el más extenso del sistema: 66 programas distribuidos en 5 ministerios que ejecutaron

\$607.862 millones. El ministerio rector (aquel con mayor gasto ejecutado dentro del núcleo) es Agricultura, con \$296.713 millones y 20 programas, seguido muy de cerca por Economía con \$291.050 millones y 43 programas. Esta configuración es particularmente llamativa porque revela una ambigüedad estructural: Agricultura lidera en gasto, pero Economía lidera ampliamente en número de programas, sin que exista un rector natural indiscutido.

Cuatro de los cinco problemas específicos del núcleo —falta de sostenibilidad empresarial, bajo acceso a instrumentos financieros, dificultades para emprender y baja asociatividad gremial— son abordados simultáneamente por ambos ministerios con instrumentos propios, equipos independientes y beneficiarios que en muchos casos pertenecen a los mismos segmentos productivos.

El núcleo de **Insuficiente investigación y producción científica, tecnológica e innovación** agrupa 43 programas en 5 ministerios y ejecutó \$806.528 millones. El ministerio rector es Ciencia con 26 programas y \$425.592 millones (52,8% del gasto del núcleo). Sin embargo, Educación concentra el 38,1% del gasto con solo 2 programas, lo que refleja el peso de los aportes basales a universidades.



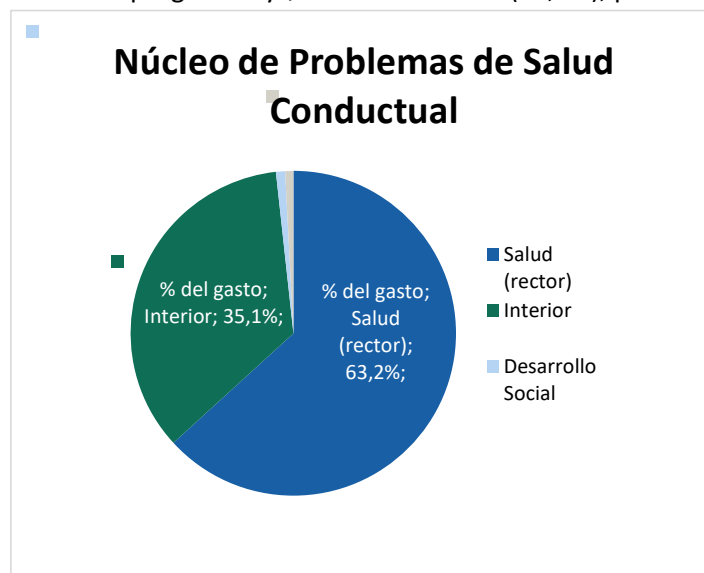
La principal superposición se da entre Ciencia y Economía en los problemas específicos de "baja tasa de innovación en empresas" (\$58.955 y \$46.041 millones respectivamente) y "baja colaboración entre universidad y empresa" (\$18.873 y \$15.382 millones), donde ambos ministerios operan instrumentos paralelos sin una coordinación formalizada entre ellos.



El núcleo de **Problemas de integración social y desigualdad territorial** reúne 24 programas en 6 ministerios y ejecutó \$625.318 millones. El ministerio rector es Vivienda con 7 programas y \$422.530 millones (67,6% del gasto), seguido por Interior con 8 programas y \$149.488 millones (23,9%). Los cuatro ministerios restantes — Transporte, Culturas, Desarrollo Social y Agricultura— suman apenas el 8,5% del gasto, pero representan 9

programas adicionales que fragmentan la intervención territorial en líneas de acción paralelas sin coordinación explícita declarada en la base.

El núcleo de **Problemas de salud conductual** —que incluye prevención de drogas, alcohol y conductas de riesgo— involucra 4 ministerios con 24 programas y \$222.674 millones ejecutados. El ministerio rector es Salud con 7 programas y \$140.696 millones (63,2%), pero el dato más revelador es que el Ministerio del Interior opera 13 de los 24 programas del núcleo — más del doble que Salud— con \$78.189 millones (35,1%). Esta configuración, donde el ministerio con mayor número de programas no es el rector, es un caso paradigmático de fragmentación sin conducción clara: dos ministerios actúan en paralelo sobre las mismas poblaciones y territorios sin que la base de monitoreo registre complementariedad declarada entre ellos.

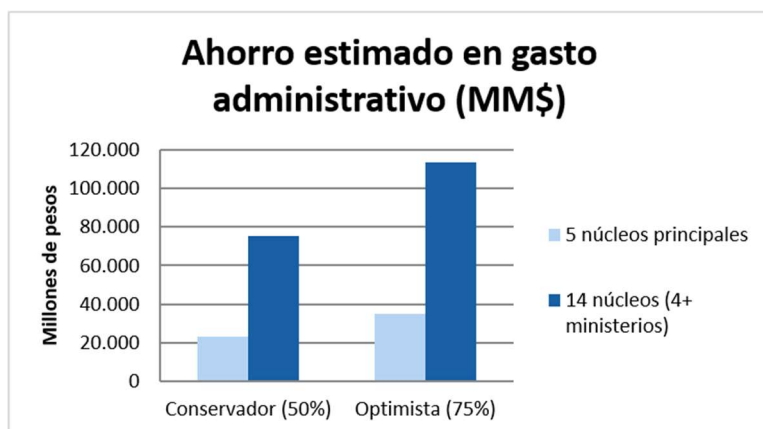


El núcleo de **Bajo nivel de competencias de adultos** presenta 11 programas en 6 ministerios con \$310.710 millones ejecutados. El ministerio rector es Trabajo con 5 programas y \$223.311 millones (71,9%), seguido por Ciencia con 2 programas y \$65.456 millones (21,1%). La presencia de Interior, Economía, Deporte e incluso Educación en este mismo problema —cada uno con un solo programa— evidencia que la capacitación de adultos carece de un rector operativo efectivo: seis reparticiones abordan el mismo problema con instrumentos dispersos sin que la base registre articulación entre ellos.

### 3.2 Evidencia de duplicidades y estimación del ahorro potencial en gasto administrativo

La fragmentación descrita no es inocua en términos de eficiencia. Cada núcleo de alta densidad implica la existencia de múltiples estructuras administrativas paralelas para atender los mismos problemas. El gasto administrativo agregado de los cinco núcleos principales analizados asciende a \$138.923 millones, con tasas que varían entre el 1,9% en el núcleo de salud conductual y el 7,2% en el de empresas y emprendimientos.

Para estimar el ahorro potencial se aplica la siguiente hipótesis: en un escenario de consolidación bajo un ministerio rector (el que tiene un mayor gasto), los ministerios secundarios podrían reducir su estructura administrativa entre un 50% (escenario conservador)



y un 75% (escenario optimista), reteniendo el rector la totalidad de la suya. Bajo esta lógica, el ahorro estimado para los cinco núcleos principales oscila entre \$23.139 millones y \$34.708 millones. Si se extiende el ejercicio a los 14 núcleos con cuatro o más ministerios, el rango sube a

entre \$75.550 millones y \$113.324 millones.

Cabe subrayar que estas cifras representan un piso, no un techo. La estimación captura únicamente el ahorro en el gasto administrativo declarado en la base de monitoreo. Los costos de redundancia que se clasifican como componentes —equipos técnicos de terreno, sistemas de información propios, procesos de postulación paralelos y estructuras de supervisión independientes— no están cuantificados y constituirían, en un escenario de consolidación real, el mayor componente del ahorro potencial.

### 3.3 Ministerios de presencia transversal en la fragmentación

Más allá del análisis caso a caso de cada núcleo, conviene identificar si existen ministerios que se repiten sistemáticamente como actor secundario en distintos problemas públicos, lo que constituiría evidencia de un patrón estructural y no de coincidencias aisladas.

Al examinar la participación de cada ministerio en los 14 núcleos de alta densidad, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia aparece en 8 de los 14 núcleos (57%), seguido por el Ministerio del Interior en 7 (50%), y por Agricultura y Trabajo, cada uno presente en 6 núcleos (43%).

Esta transversalidad no se traduce necesariamente en alto gasto: Desarrollo Social, pese a participar en más núcleos que cualquier otro ministerio, ejecuta \$774.185 millones en ellos, monto inferior al de Trabajo (\$996.229 millones), que participa en menos núcleos, pero con mayor concentración de gasto por núcleo. Esto sugiere dos lógicas distintas de fragmentación: ministerios como Desarrollo Social e Interior que dispersan un número alto de programas de menor escala individual a través de múltiples problemas públicos, y ministerios como Trabajo, Agricultura y Vivienda que concentran su participación en menos núcleos, pero con programas de mayor volumen presupuestario.

Ambos patrones son relevantes para el diseño de un Plan de Consolidación: el primero exige racionalizar la multiplicidad de instrumentos pequeños, mientras el segundo exige revisar la superposición de programas de alto impacto fiscal específicos.

## 4. Focalización, Cobertura y Uso del RSH

### 4.1 Índice de Cobertura Efectiva

La base 2025 incorpora por primera vez el campo de cobertura efectiva calculado directamente por la plataforma, definido como el cociente entre la población beneficiaria efectiva y la población objetivo del programa. Este campo está disponible para 675 de los 677 programas del sistema, lo que permite construir una radiografía completa del grado en que la oferta pública alcanza a quienes declara atender.

Los resultados son significativos. La mediana de cobertura efectiva del sistema es de apenas 22,9%, lo que significa que más de la mitad de los programas beneficia a menos de un cuarto de su propia población objetivo. La media se eleva al 41,3% por efecto de programas con coberturas superiores al 100%, pero la mediana es el indicador más representativo de la situación central del sistema.

Este resultado apunta a un problema de fondo en la definición de la población objetivo: los programas de transferencia que muestran baja cobertura declaran una población objetivo teórica amplia —todos los potencialmente elegibles— pero llegan solo a una fracción de ella. La base de monitoreo no permite discriminar si esa brecha obedece a restricciones presupuestarias, baja demanda efectiva o criterios de priorización que reducen el universo atendible en la práctica. Esta distinción es relevante porque tiene implicancias de política completamente distintas: una baja cobertura por restricción presupuestaria justifica mayor asignación de recursos, mientras que una baja cobertura por baja demanda puede indicar un problema de diseño del programa o de pertinencia de la intervención. Resolver esta ambigüedad requiere información de gestión interna que excede lo disponible en la base de monitoreo y constituye una de las brechas de información que la futura Agencia de Calidad debería estar en condiciones de exigir.

La distribución por tramos muestra la siguiente estructura: 344 programas, tienen una cobertura inferior al 25% y ejecutaron \$5,97 billones (27,9% del gasto); 95 programas se ubican entre 25% y 50%; 82 entre 50% y 75%; 114 programas entre 75% y 100%, concentrando el 49,0% del gasto; y 29 programas reportan cobertura superior al 100%, configurando un riesgo de filtración que se analiza en la sección siguiente.

La comparación interanual muestra un leve deterioro agregado: la mediana de cobertura pasó de 25,3% en 2024 a 22,9% en 2025. De los 654 programas con datos comparables en ambos años, el 40,8% mejoró su cobertura, el 32,6% la redujo y el 26,6% no registró variación significativa.

#### 4.2 Riesgos de filtración y subejecución

**Subejecución:** los 342 programas con cobertura inferior al 25% representan el riesgo de ineficiencia de ejecución más extendido del sistema. Se distribuyen entre 218 programas sociales (\$4,6 billones) y 124 no sociales (\$979.502 millones). Entre los de mayor gasto en este tramo destacan el Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS49 por \$1,54 billones con 11,3% de cobertura), Jardines Infantiles y Salas Cuna Modalidad Convencional (\$381.295 millones con 14,1%) e Infraestructura Hidráulica Agua Potable Rural APR (\$322.838 millones con 16,6%).

En estos casos la baja cobertura no necesariamente refleja desinterés de los beneficiarios sino la naturaleza de los programas: ciclos de ejecución plurianual, procesos de postulación complejos o compromisos de gasto que se materializan en períodos subsiguientes. Sin embargo, la base de monitoreo no permite discriminar entre estas causas, lo que constituye en sí mismo una limitación relevante del sistema.

Merece atención especial el grupo de programas que experimentaron caídas de cobertura superiores a 20 puntos porcentuales respecto de 2024. Los casos de mayor impacto por volumen de gasto son tres programas de Vivienda: el Fondo Solidario de Elección de Vivienda DS49 (de 48,0% a 11,3%), Mejoramiento de Vivienda DS27 Capítulo II (de 55,5% a 11,5%) y Eficiencia Energética para la Vivienda DS27 Capítulo IV (de 28,3% a 4,8%). La concentración de caídas en el sector habitacional sugiere una dificultad sectorial que trasciende a programas individuales y que debiera ser objeto de análisis específico.

**Filtración:** los 27 programas con cobertura superior al 100% presentan un riesgo distinto: están beneficiando a más personas de las que definen como su población objetivo, lo que puede indicar ya sea una subestimación original de la población objetivo, una relajación de los criterios de focalización durante la ejecución, o bien un problema de consistencia en el reporte entre los campos de población objetivo y población beneficiaria. El caso más extremo es el Programa Académico en Relaciones Internacionales de la Cancillería, con una cobertura declarada de 1.853%, seguido por el Programa de Fomento y Desarrollo Productivo de la Acuicultura de Pequeña Escala (368%) y el Programa DIR APS Alcohol, Tabaco y otras Drogas de Salud (234%). En ninguno de estos casos la base de monitoreo ofrece una explicación que justifique la brecha.

### 4.3 Gobernanza de datos y uso del RSH

El Registro Social de Hogares (RSH) es el principal instrumento de validación de la elegibilidad de beneficiarios en la oferta social chilena. Su uso efectivo en la selección y priorización de beneficiarios es un indicador directo de la calidad de la focalización: los programas que operan con registros auto informados o sin validación cruzada tienen mayor exposición a errores de inclusión y exclusión.

De los 462 programas de oferta social del universo de análisis, solo 95 (20,6%) declaran utilizar el RSH, mientras que 367 (79,4%) operan sin él. En términos de gasto, los programas que usan RSH ejecutaron \$5,25 billones (29,7% del gasto social total), mientras que los que no lo utilizan concentran \$12,46 billones (70,3%). Esto significa que casi tres cuartas partes del gasto social del sistema se ejecutan sin validación a través del principal instrumento de focalización del Estado.

Esta proporción es particularmente llamativa si se considera que el RSH fue diseñado precisamente para homologar los criterios de elegibilidad entre programas y reducir la discrecionalidad en la selección de beneficiarios. La baja tasa de uso puede explicarse parcialmente por la naturaleza de algunos programas —aquellos cuyos beneficiarios son instituciones, municipios u organizaciones no tienen cómo vincularse al RSH, que es un registro de personas y hogares— pero incluso descontando ese grupo, la proporción de programas sociales orientados a personas que no utilizan el RSH es elevada y merece seguimiento.

## 5. Calidad del Reporte y Transparencia

### 5.1 Completitud del reporte institucional

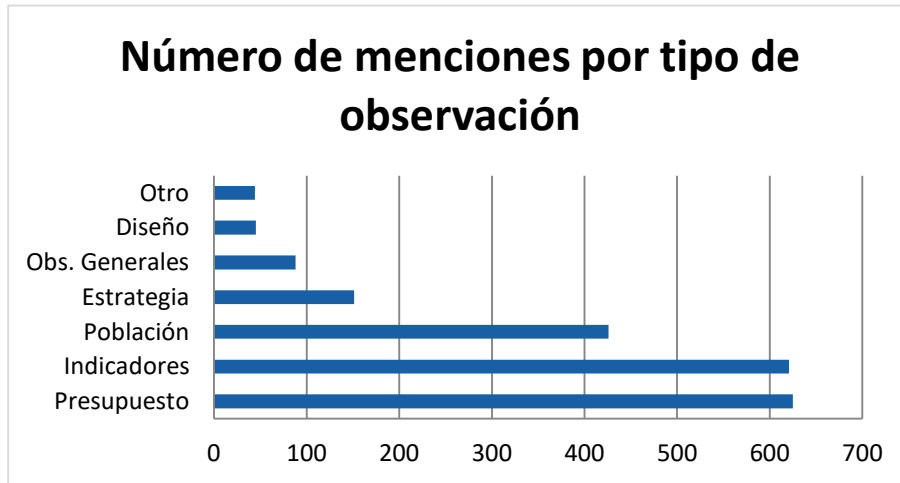
La hoja "Observaciones de la Institución", incorporada por primera vez en la base 2025, permite que los propios servicios registren advertencias, aclaraciones o alertas sobre la información que reportan. Su análisis constituye un termómetro inédito de la autopercepción institucional respecto de la calidad del propio reporte.

El dato de partida es contundente: 584 de los 677 programas del universo de análisis, el 86,3%, declaran al menos una observación sobre su propia información, concentrando el 68,9% del gasto total. Solo 93 programas (13,7%) reportan sin ninguna advertencia. Esto significa que el sistema de monitoreo recibe información que los propios servicios califican como incompleta, inconsistente o sujeta a matices en casi nueve de cada diez programas.

Los tipos de observación más frecuentes son Presupuesto (625 menciones) e Indicadores (621), seguidos por Población (426), Estrategia (151) y Observaciones Generales (88). Esta distribución no es casual: las tres primeras categorías corresponden exactamente a las

dimensiones sobre las que el sistema construye sus indicadores de desempeño —eficiencia financiera, eficacia de resultados y cobertura poblacional—, lo que implica que las alertas se concentran donde el análisis es más exigente.

En términos de intensidad, ocho programas registran el máximo de 10 observaciones



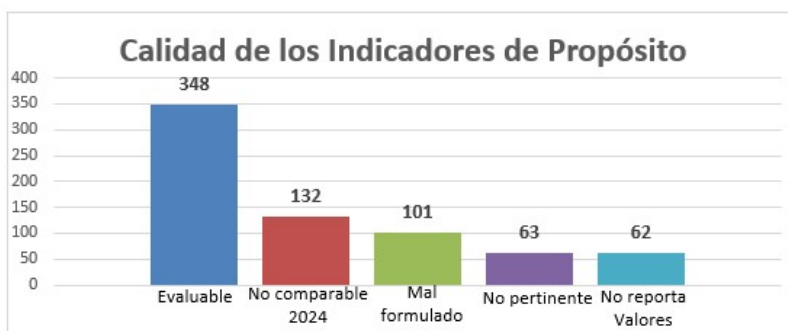
simultáneas, entre ellos Productividad Quirúrgica y Resolución de Listas de Espera del Ministerio de Salud (\$50.908 millones), Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras

de Culturas (\$17.519 millones) y Servicios Médicos del Ministerio de Educación (\$6.296 millones). El Ministerio de Desarrollo Social y Familia lidera en número de programas con observaciones (106), seguido por Educación (77) y Economía (61).

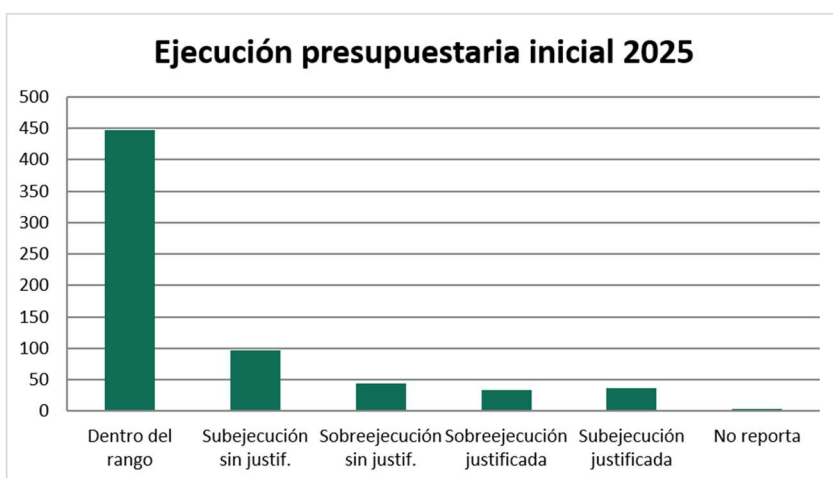
Esta autopercepción de incompletitud informacional encuentra respaldo en una fuente de validación independiente. El informe oficial de resultados del Proceso de Monitoreo 2025 documenta que, por primera vez, el Estado consolidó registros administrativos nominales (con RUN) de más de 15 millones de personas beneficiarias, lo que permitió contrastar esos registros con la población beneficiada que los propios programas declaran en la plataforma de monitoreo. El resultado es revelador: el 54,9% de los 335 programas que cargaron registros presentó descuadres entre ambas fuentes, y de esos casos, el 29,9% no entregó ninguna justificación para la diferencia. Que la opacidad detectada por autorreporte (sección anterior) sea corroborada por un cruce administrativo independiente refuerza la solidez del diagnóstico de este informe: no se trata de una percepción subjetiva de los propios servicios, sino de una inconsistencia verificable entre lo que el Estado declara y lo que sus propios registros nominales permiten comprobar.

## 5.2 Gasto no evaluable por problemas en indicadores de propósito

El indicador de propósito es la métrica central del sistema de monitoreo: permite determinar si un programa está logrando el resultado para el cual fue creado. La base 2025 muestra que todos los 677 programas del universo declaran al menos un indicador de propósito, lo que representa una mejora formal respecto de períodos anteriores. Sin embargo, la existencia de un indicador no garantiza su utilidad evaluativa.



indicador que no mide directamente el logro del propósito del programa, con un gasto asociado de \$14,94 billones (38,2% del sistema). El segundo es la formulación deficiente: 101 programas (14,9%) tienen un indicador pertinente pero mal formulado, con \$3,66 billones en gasto. El tercero es la incomparabilidad interanual<sup>4</sup>: 132 programas (19,5%) reportan un indicador que no es comparable con el del año anterior —ya sea porque cambió la definición, la fórmula o la unidad de medida—, con \$6,90 billones en gasto. A esto se suman 62 programas (9,2%) que directamente no reportan el valor del indicador para 2025.



evaluado en términos de resultados con la información disponible en la base de monitoreo 2025.

Al analizar la calidad de esos indicadores, emergen tres problemas distintos que en conjunto hacen inviable la evaluación del desempeño para una porción significativa del sistema. El primero es la falta de pertinencia: 63 programas (9,3%) tienen un

En conjunto, 329 programas (48,6%) tienen su desempeño no evaluable por alguna de estas razones, representando un gasto de \$24,1 billones, equivalente al 61,5% del gasto total del sistema. Dicho de otro modo, cerca de dos tercios del gasto programático del Estado no puede ser

<sup>4</sup> Conviene precisar que no toda incomparabilidad interanual refleja necesariamente una falla. El informe oficial de resultados del Proceso de Monitoreo 2025 desagrega las causas de no comparabilidad a nivel de sistema completo, y señala que un 42,7% de esos casos se explica porque el indicador fue modificado respecto del año anterior, generalmente como resultado de una evaluación Ex Ante que mejoró su formulación, y un 5,5% adicional corresponde a indicadores de temporalidad bianual o trienal cuyo resultado no correspondía reportar en 2025. Ninguna de estas dos causas constituye, en rigor, una deficiencia de gestión: la primera es una mejora metodológica y la segunda es un desajuste de calendario esperado por diseño. Esto no invalida la magnitud del hallazgo de este informe —que sigue concentrando \$6,9 billones en la categoría "no comparable"—, pero sí matiza su interpretación: una parte de esa cifra refleja el costo de transición hacia indicadores mejor formulados, no necesariamente persistencia de mala gestión.

Los ministerios con mayor número de programas no evaluables son Desarrollo Social (58 programas), Educación (45), Culturas (35) y Justicia (31). Este hallazgo es especialmente relevante en el caso de Justicia, donde la alta proporción de programas no evaluables convive con niveles de gasto administrativo elevados, como se documentó en el capítulo 3.

### 5.3 Subejecución presupuestaria y no reporte financiero

Respecto de la ejecución presupuestaria, el sistema muestra un desempeño razonablemente satisfactorio en términos agregados: 447 programas (67,6%) ejecutaron dentro del rango esperado respecto de su presupuesto inicial (entre 85% y 110%), y ese porcentaje sube a 538 programas (81,3%) al comparar contra el presupuesto final. Sin embargo, 97 programas (14,7%) presentan subejecución respecto del presupuesto inicial sin justificación considerada pertinente, y 77 (11,6%) la mantienen aun contra el presupuesto final ajustado.

El hallazgo más preocupante en esta dimensión es la subejecución persistente: 41 programas (6,2%) han ejecutado menos del 85% de su presupuesto inicial durante tres años consecutivos —2023, 2024 y 2025—. Aunque su gasto agregado es relativamente acotado (\$306.093 millones, 1,5% del sistema), la persistencia del problema en tres ejercicios consecutivos indica que no se trata de contingencias puntuales sino de dificultades estructurales de ejecución que no han sido resueltas. Entre los de mayor gasto en esta categoría se encuentran Infraestructura y Equipamiento para la Educación Pública del Siglo XXI (\$91.720 millones), Refinanciamiento Verde Sustentable de Economía (\$50.293 millones) y Transferencia Monetaria Base de Desarrollo Social (\$34.710 millones).

Adicionalmente, 4 programas no reportaron información suficiente para evaluar la ejecución respecto del presupuesto inicial, y 6 no la reportaron respecto del presupuesto final. Aunque el número es pequeño, el no reporte de información financiera básica es la forma más grave de opacidad dentro del sistema y debería dar lugar a medidas correctivas inmediatas. El detalle de estos programas se presenta en el cuadro siguiente. De los 6 que no reportan presupuesto final, 4 no reportan tampoco el presupuesto inicial, configurando el caso de mayor opacidad financiera del sistema:

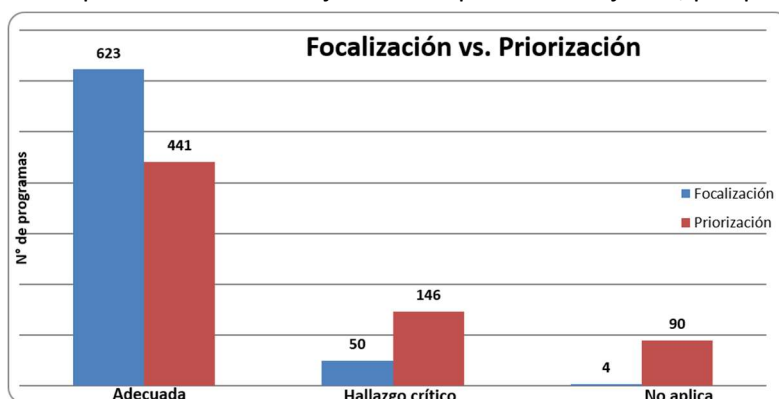
ID BIPS	Programa	Ministerio	Gasto ejecutado (M\$)	No reporta inicial	No reporta final
133608	Programa de Respuesta para la Emergencia Hídrica (PREH)	Interior	0	Sí	Sí
125317	Fortalecimiento de la Fiscalización de Ruidos con Municipios	Medio Ambiente	8	Sí	Sí
59203	Control de Salud de Niño y Niña Sano en Establecimientos Educativos	Salud	1.625	Sí	Sí
125205	Fortalecimiento de Programas de Doctorado	Ciencia	0	Sí	Sí
70183	Recuperación Bosques Quemados	Agricultura	385	No	Sí
93120	Programa para el Desarrollo de Capital Humano en el Sector Energía	Energía	153	No	Sí

Dos de los cuatro casos de no reporte total registran gasto ejecutado igual a cero —el PREH y Fortalecimiento de Programas de Doctorado—, lo que sugiere que podrían tratarse de programas sin actividad real en 2025 que sin embargo permanecen activos en el sistema. Programas con presupuesto asignado que no ejecutan ni reportan deberían ser objeto de revisión inmediata por parte de DIPRES y la SES.

#### 5.4 Hallazgos de focalización

La dimensión de focalización presenta dos tipos de hallazgo. En lo que respecta a la definición de la población objetivo, 50 programas (7,6%) registran hallazgos críticos —ausencia de criterios de focalización, inconsistencias en la definición de la población o no reporte de información—, con un gasto asociado de \$1,27 billones (6,3% del sistema).

La situación es más extendida en la priorización: 141 programas (21,3%) presentan hallazgos críticos en la selección de la población beneficiaria, ya sea porque los beneficiarios no corresponden a un subconjunto de la población objetivo, porque los criterios de priorización no



son claros u objetivos, o porque el programa no reporta información suficiente para evaluar este aspecto. El gasto asociado asciende a \$5,99 billones, equivalente al 30,0% del gasto total del sistema. De estos, 22 programas presentan simultáneamente

problemas tanto en la focalización como en la priorización, configurando el grupo de mayor riesgo en términos de recursos sin garantías de llegada a la población correcta.

## 6. Matriz de Desempeño y Persistencia del Mal Rendimiento

### 6.1 Distribución del desempeño en 2025

El universo de 677 programas se evaluó en cuatro dimensiones: focalización (definición de la población objetivo), priorización (selección de beneficiarios), eficiencia (ejecución presupuestaria) y eficacia (calidad del indicador de propósito y su resultado). Para cada programa se construyó un conteo de dimensiones con hallazgo crítico, lo que permite una lectura integrada del desempeño.

El resultado es el siguiente: 181 programas (26,7%) no presentan ningún hallazgo crítico en ninguna de las cuatro dimensiones; 286 programas (42,2%) con una dimensión deficiente; 157 (23,2%) con dos; 44 (6,5%) con tres; y 9 (1,3%) con las cuatro dimensiones deficientes a la vez.

Los nueve programas con falla en las cuatro dimensiones simultáneamente son, en su mayoría, programas de Vivienda y Salud: Pavimentación Participativa (\$113.595 millones), Camas Socio Sanitarias (\$78.912 millones), Construcción y Mejoramiento de Equipamiento Comunitarios (DS27 Capítulo I por \$61.395 millones), Programa Nacional de Lectura, Promoción y Canales de Comercialización, entre otros. Que la falla integral se concentre desproporcionadamente en programas de infraestructura y vivienda sugiere un patrón sectorial más que una falla aleatoria y dispersa.

### 6.2 Análisis de persistencia histórica (2024-2025)

El cruce entre las bases 2024 y 2025 requirió homologar las categorías de evaluación, dado que ambos años usan códigos de letra distintos para conceptos equivalentes (por ejemplo, "no comparable" es la alternativa "i)" en 2024 pero corresponde a un código distinto en 2025). La homologación se realizó por significado semántico de cada alternativa, no por su letra, replicando para 2024 la misma lógica de clasificación binaria por dimensión utilizada en la sección 7.1. El cruce fue posible para 651 de los 677 programas del universo 2025.

Aplicando la regla unificada de evaluación, se identifican 13 programas que fallaron en 2024 y mantienen tres o más dimensiones deficientes en 2025, con un gasto ejecutado 2025 de \$398.668 millones. El listado completo, con su código BIPS, es:

**Programas con falla persistente: fallaron en 2024 y mantienen tres o más dimensiones deficientes en 2025**

ID BIPS	Programa	Ministerio	Defic. 2025	Gasto 2025 (M\$)
70146	Eficiencia Energética para la Vivienda DS27 Cap. IV	Vivienda y Urbanismo	3	120.774.686
912	Pavimentación Participativa	Vivienda y Urbanismo	4	113.595.415
59473	Camas Socio Sanitarias	Salud	4	78.911.924
5068	Construcción y Mejoramiento de Equip. Comunitarios DS27 Cap. I	Vivienda y Urbanismo	4	61.394.692
59921	Beca Nuevo Milenio	Educación	3	16.788.733
3362	Planes de Promoción de la Salud MCCA	Salud	3	5.105.442
87321	Plan de Eficiencia Energética Sector Transporte	Energía	3	1.007.186
155438	Servicios Virtuales	Economía, Fomento y Turismo	3	562.814
125179	Crédito Largo Plazo COBIN	Agricultura	4	280.797
133031	Microbancos de Alimentos	Desarrollo Social y Familia	3	147.778
87122	Tesis Antárticas	Relaciones Exteriores	3	78.327
85950	Fondo de Desarrollo Indígena - Preinversión	Desarrollo Social y Familia	3	20.185
133608	Programa de Respuesta para la Emergencia Hídrica (PREH)	Interior	3	0
		<b>TOTAL</b>		<b>398.667.979</b>

Dos de estos casos coinciden con programas ya identificados en el capítulo 6 por no reportar información presupuestaria (PREH y Fondo de Desarrollo Indígena - Preinversión), lo que refuerza que la opacidad informacional y el mal desempeño persistente tienden a presentarse en los mismos programas. Al relajar el umbral a dos o más dimensiones deficientes en ambos años, el grupo de persistencia se amplía a 85 programas, lo que sugiere que el problema de fondo no se limita a un núcleo aislado de casos extremos, sino que tiene una cola más larga de programas con dificultades recurrentes no resueltas entre un ciclo de monitoreo y el siguiente.

### 6.3 Calidad de los indicadores de propósito

Profundizando el hallazgo del capítulo 6, se identifican 233 programas cuyo indicador de propósito está mal formulado o no es comparable con el año anterior, con un gasto agregado de \$10,56 billones. Al restringir el análisis a los programas de alto presupuesto del decil superior 26 programas presentan esta falla, concentrando \$9,20 billones, es decir el 87,2% del gasto total afectado por esta deficiencia.

Los casos de mayor magnitud son el Fondo Solidario de Elección de Vivienda DS49 (\$1,54 billones, indicador no comparable con 2024), el Crédito con Aval del Estado (\$872.337 millones, indicador mal formulado), Otras Subvenciones Escolares (\$539.296 millones, mal formulado) y Jardines Infantiles y Salas Cuna Modalidad Convencional (\$381.295 millones, no comparable). Que tres de los cuatro casos de mayor gasto correspondan al sector Educación es consistente con el hallazgo del capítulo 6 sobre la concentración ministerial de programas no evaluables, y refuerza la urgencia de que la futura Agencia de Calidad priorice la revisión de indicadores en programas de esta escala presupuestaria, dado que su impacto fiscal supera ampliamente al de los programas pequeños con problemas similares.

## 7. El Modelo de Ejecución y Mapa de Riesgos Financieros

### 7.1 Tercerización del Estado

La hoja Ejecutores permite cuantificar por primera vez, el volumen de gasto público que el Estado no ejecuta directamente sino a través de terceros. De los 677 programas del sistema, 318 (48,0%) declaran ejecutar al menos una parte de su gasto a través de terceros, lo que representa \$7,78 billones, equivalente al 20,0% del gasto total del sistema. El 61,0% restante (\$12,18 billones) se ejecuta de manera directa por el organismo público responsable del programa.

Esta proporción de tercerización es considerable: prácticamente cuatro de cada diez pesos que el Estado destina a programas públicos no son administrados directamente por el servicio público que diseña el programa, sino que se canalizan a un ejecutor externo. Entre los programas que usan terceros, la complejidad de la red de ejecución es heterogénea: 136 programas (42,8%) trabajan con un solo tipo de ejecutor externo, mientras que 37 programas (11,6%) combinan cuatro o más tipos distintos de ejecutor simultáneamente, lo que incrementa la dificultad de fiscalización y trazabilidad del gasto.

Al desagregar por tipo de institución ejecutora, el organismo privado sin fines de lucro es el tipo de tercero más frecuente, presente en 148 programas, seguido por el organismo privado con fines de lucro (103 programas, que en conjunto canalizan \$4,72 billones, el 23,7% del sistema), los municipios (103 programas, \$3,46 billones, 17,3%), las universidades públicas y privadas, y las corporaciones municipales (29 programas, \$679.506 millones, 3,4%).

### 7.2 Mapa de destinos y riesgos

El riesgo de menor supervisión directa se concentra de manera distinta según el tipo de ejecutor y el ministerio que lo utiliza. El análisis por ministerio revela patrones claros de especialización en el uso de terceros.

En el caso de los municipios, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo concentra la mayor exposición: solo 9 programas canalizan \$2,12 billones a través de municipios, el 61,3% de todo el gasto municipal del sistema, seguido a gran distancia por Desarrollo Social (37 programas, \$395.600 millones) y Educación (11 programas, \$375.344 millones). La alta concentración de gasto en pocos programas de Vivienda implica que el riesgo de fiscalización municipal en esa cartera depende críticamente de un número reducido de iniciativas de gran escala.

En el caso de los organismos privados sin fines de lucro, el patrón es distinto: el gasto está más distribuido entre ministerios, liderado por Educación (19 programas, \$734.771 millones) y Desarrollo Social (47 programas, \$553.342 millones), este último con el mayor número de programas tercerizados de todo el sistema. Los programas de mayor magnitud en esta categoría corresponden a la red de jardines infantiles y salas cuna de JUNJI (\$381.295 millones y \$315.588 millones en sus dos modalidades principales) y a programas de protección de la niñez y la familia de Desarrollo Social, como el Programa de Protección Especializada en Maltrato Grave y Abuso Sexual (\$88.890 millones) y el Acompañamiento Familiar Territorial (\$56.805 millones). Estos programas atienden a poblaciones especialmente vulnerables, lo que eleva la relevancia de una supervisión adecuada sobre los colaboradores que efectivamente prestan el servicio.

Las corporaciones municipales<sup>5</sup>, concentran su gasto en Educación (9 programas, \$364.176 millones) y Salud (7 programas, \$199.203 millones), los dos sectores que tradicionalmente delegan en estas corporaciones la administración de establecimientos educacionales y de salud primaria municipal. Aunque su participación en el gasto total del sistema es acotada (3,4%), su relevancia no se mide solo por el monto sino por la opacidad relativa que arrastran respecto del resto de la institucionalidad pública.

En conjunto, estos hallazgos configuran un mapa de riesgo financiero con tres focos prioritarios para la futura Agencia: la concentración de gasto municipal en pocos programas de Vivienda de gran escala, la atención a poblaciones vulnerables a través de privados sin fines de lucro en Desarrollo Social y Educación, y la persistente opacidad de las corporaciones municipales de Educación y Salud.

### **7.3 Costo administrativo y gasto por beneficiario según tipo de ejecutor**

Este análisis se restringe a a la categoría de programas de ejecución de bienes y servicios (577 programas), cuya estructura de costo es comparable, y reporta las transferencias y los programas mixtos por separado cuando corresponde.

Ejecutar a través de terceros no encarece la gestión administrativa ni el costo por beneficiario, sino que en la generalidad de los casos la abarata. Los programas de ejecución directa registran un gasto administrativo mediano de 7,91% y un gasto por beneficiario mediano de \$2.014, mientras que los programas que usan algún tercero registran 7,69% y \$1.122 respectivamente. La diferencia se mantiene al usar la mediana en lugar del promedio —lo que descarta que el resultado esté determinado por valores extremos— y la unidad de medida de la población beneficiaria es similar entre ambos grupos, predominantemente personas en ambos casos, lo que descarta que la diferencia se explique simplemente por programas que miden cosas distintas.

---

<sup>5</sup> Ver "Autonomía y Transparencia en la Evaluación de Políticas Públicas" (2026)

Al desagregar por tipo de ejecutor emergen patrones diferenciados que matizan la conclusión general. Las corporaciones municipales son el ejecutor más eficiente en ambas dimensiones: gasto administrativo promedio de 5,59% y gasto por beneficiario de apenas \$1.443. Los municipios siguen un patrón similar, con 7,02% de gasto administrativo y \$18.986 de gasto por beneficiario. En el extremo opuesto, los organismos privados con fines de lucro son el ejecutor de mayor costo administrativo relativo (12,54% promedio, 9,86% mediano), seguidos de cerca por los privados sin fines de lucro (11,88% promedio, 8,82% mediano), ambos por sobre la mediana de la ejecución directa (7,91%).

Esta paradoja —que los ejecutores con menor supervisión directa del Estado, privados con y sin fines de lucro, sean simultáneamente los de mayor costo administrativo relativo— refuerza, antes que contradice, la necesidad de fiscalización reforzada planteada en la sección anterior.

## 8. Dos maneras de ver quién falla peor

Los hallazgos anteriores muestran patrones agregados del sistema: cuántos programas, cuánto gasto, qué porcentaje. Pero la pregunta que naturalmente sigue es más concreta: ¿cuáles son, en específico, los peores casos? Para responder eso, el informe construye dos rankings con criterios distintos, porque "peor evaluado" puede significar cosas distintas según lo que se quiera destacar.

El primer ranking responde a la pregunta de la persistencia: ¿qué programas llevan dos años fallando sin que nadie haya corregido el rumbo? Para esto, se cruzan las evaluaciones de 2024 y 2025 y se identifican los programas que acumulan fallas graves —tres o más de las cuatro dimensiones evaluadas (que son: focalización, priorización, eficiencia y eficacia), en ambos años consecutivos. No es un mal desempeño puntual ni un problema de un solo ejercicio presupuestario: es la evidencia de que el sistema detecta el problema, lo informa, y al año siguiente el mismo programa vuelve a fallar de la misma manera a pesar de los filtros del sistema y de la revisión presupuestaria del Congreso.

El segundo ranking responde a una pregunta distinta: ¿dónde se concentra el mayor riesgo fiscal cuando se combina la gravedad de la falla con el tamaño del gasto involucrado? Un programa pequeño que falla en todo compromete poca plata; un programa enorme que falla, aunque sea en un solo aspecto puede comprometer mucha. Por eso este segundo ranking multiplica el número de dimensiones deficientes por el monto de gasto ejecutado, lo que permite identificar los casos donde la combinación de mala evaluación y alto presupuesto genera el mayor riesgo para las arcas fiscales.

Ambos rankings excluyen las transferencias monetarias directas —pensiones, subsidios y transferencias en efectivo debido a que su lógica de evaluación es distinta a la de los programas de intervención activa que son el foco de este informe. Además, el segundo ranking excluye los casos cuya única falla es que no es posible la comparación del indicador con el año anterior, dado que ese tipo de hallazgo puede originarse en una mejora metodológica vía evaluación Ex Ante y no necesariamente en una falla de gestión; el ranking se concentra así en fallas inequívocamente atribuibles a la gestión del programa.

### Ranking 1: Persistencia: los programas que fallan año tras año (2024-2025)

#	PROGRAMA	MINISTERIO	GASTO 2025 (M\$)
1	Eficiencia Energética para la Vivienda DS27 Cap. IV	Vivienda	120.775
2	Pavimentación Participativa	Vivienda	113.595
3	Camas Socio Sanitarias	Salud	78.912
4	Construcción y Mejoramiento Equip. Comunitarios DS27 Cap. I	Vivienda	61.395
5	Beca Nuevo Milenio	Educación	16.789

Tres de los cinco primeros lugares corresponden al Ministerio de Vivienda, lo que sugiere que el problema de persistencia no está distribuido al azar entre sectores, sino que se concentra de manera particular en la cartera habitacional.

### Ranking 2: Costo de la falla: deficiencias × gasto ejecutado

#	PROGRAMA	MINISTERIO	DEFICIENCIAS	GASTO 2025 (M\$)	DETALLE DE LA FALLA
1	Programa de Alimentación Escolar	Educación	2 de 4	1.029.126	Sin criterios claros y objetivos para priorizar a sus beneficiarios; indicador de propósito no pertinente
2	Crédito con Aval del Estado	Educación	2 de 4	872.337	Subejecución presupuestaria; indicador no pertinente y mal formulado
3	Otras Subvenciones Escolares	Educación	1 de 4	539.296	Indicador no pertinente y mal formulado
4	Programa Habitacional de Integración Social (DS. 19-2016)	Vivienda	2 de 4	298.810	Sin criterios de focalización claros; subejecución presupuestaria; su desempeño empeoró respecto de 2024
5	Habitabilidad Rural	Vivienda	3 de 4	249.923	Su población beneficiada no corresponde a su población objetivo declarada; sobre ejecución presupuestaria; indicador mal formulado

El caso de Habitabilidad Rural es el más elocuente de este segundo ranking: el programa gastó más de lo presupuestado para atender a una población distinta de la que define como su

objetivo, mientras su indicador de resultado tampoco está correctamente formulado. Es, en una sola línea, la combinación de las tres fallas que este informe documenta de manera transversal en el sistema: gasto sin control, foco desviado, y resultado que no se puede medir.

## 9. Ranking de los Programas 2025 - 2024<sup>6</sup>

Este capítulo ordena los programas gubernamentales según su calidad de gestión, usando un puntaje multidimensional 0–100 construido directamente desde las bases oficiales de monitoreo de la Subsecretaría de Evaluación Social y la DIPRES. Se evalúan el año 2025 y 2024 con una metodología comparable.

Los programas se separan en tres categorías —transferencias monetarias, programas mixtos y programas de ejecución de bienes/servicios— y el ranking se calcula dentro de cada categoría. La razón es que no es comparable: operar una transferencia monetaria que cuesta en promedio 0,31% de gasto administrativo, mientras ejecutar un programa de bienes y servicios cuesta 3,56% agregado (once veces más). Mezclarlos —como hace el dato oficial de 1,5%— esconde el costo real de la gestión pública activa.

### 9.1 Hallazgos principales

La transferencia directa como la ejecución de bienes y servicios son dos sistemas estructuralmente distintos. Las transferencias llegan a su población (cobertura mediana 72,8% en 2025) pero casi no se gestionan; los programas de ejecución apenas cubren 20,7% de su población objetivo pero concentran todo el costo y la complejidad de gestión.

La evaluabilidad es el gran problema transversal. La dimensión que más castiga el puntaje es la calidad del indicador de propósito: una proporción mayoritaria de programas no tiene un indicador que permita medir si logran su objetivo. Es el cuello de botella para cualquier evaluación de resultados.

El mal desempeño persistente en ambos años es un núcleo acotado e identificable. Solo 16 programas quedan crónicamente bajo 40 puntos en ambos años, y todos son de bajo gasto ( $\leq$ \$61 millones). El problema no es masivo: es focalizado y abordable.

El sistema se mantiene estable entre años. El puntaje medio global pasó de 64,6 (2024) a 65,4 (2025). En los 664 programas comparables, 321 mejoraron y 264 retrocedieron, con buena

---

<sup>6</sup> Agradezco la inestimable colaboración de Jorge Tuñón S. quien sugirió la idea, elaboró la metodología y por último construyó los Ranking que se presentan.

parte de las variaciones explicada por cambios en el reporte de indicadores más que por cambios reales de gestión.

## 9.2. Metodología

Se utilizan las bases del proceso de monitoreo SES-DIPRES: 706 programas en 2024 y 677 en 2025. Cada programa se evalúa con información autorreportada y validada en las hojas de evaluación de focalización, eficiencia, eficacia, presupuesto, poblaciones y ejecutores.

Cada programa se clasifica según el tipo de beneficio de sus componentes (hoja Estrategia, 2025): si todos sus componentes son pago directo es una transferencia monetaria; si combina pago directo con bienes/servicios es mixto; si no transfiere dinero es ejecución de bienes/servicios.

Categoría	Cantidad	Gasto (MM\$)	Admin. agregado	Admin mediana	Cobert. mediana	Puntaje
Transferencia monetaria	73	16.275	0.31%	1.4%	72.8%	66.0
Mixto	27	8.679	0.48%	7.3%	37.5%	67.7
Ejecución bienes/servicios	577	14.164	3.56%	7.8%	20.7%	65.2

El puntaje (0–100, mayor = mejor gestión) combina ocho dimensiones, todas derivadas directamente de las bases. Su ponderación se estimó según la siguiente lista:

- evaluabilidad (22%): el indicador de propósito es pertinente, está bien formulado y es comparable,
- eficacia / resultado (14%): el resultado del indicador mejoró respecto del año anterior.
- Eficiencia presupuestaria (14%): ejecución dentro del rango 85–110%, penalizando subejecución (y su persistencia),
- cobertura (12%): proporción de la población objetivo efectivamente atendida, penalizando tanto la subcobertura como la sobrecobertura (>100%, riesgo de filtración),
- costo administrativo (12%): percentil de gasto administrativo dentro de su categoría (comparación entre pares),
- focalización (10%): calidad de la definición de la población objetivo,
- priorización (8%): calidad de los criterios de selección de beneficiarios,
- transparencia / reporte (8%, solo 2025): penaliza el número de observaciones que el propio servicio declara sobre la calidad de su información.

Las dimensiones de evaluación usan los mismos códigos de respuesta en ambas bases, por lo que la lógica de puntaje es idéntica, no una aproximación. Existen tres ajustes obligados por la estructura de la base 2024: el ranking 2024 usa 7 dimensiones: la hoja de Observaciones (transparencia) se introdujo recién en 2025. Los pesos relativos del resto se mantienen; la cobertura 2024 se calcula como población beneficiaria sobre población objetivo (en 2025 venía

calculada); la clasificación 2024 de los 664 programas presentes también en 2025 heredan su categoría por componentes; los 42 exclusivos de 2024 se estiman por costo administrativo y van marcados como estimados<sup>7</sup>.

### 9.3 Resultados 2025: puntaje medio global de 65,4

En 2025, 197 programas se ubican en la banda alta (bien gestionados) y solo 4 en la banda crítica. La masa del sistema está en la banda media: programas funcionales, pero con espacio claro de mejora, sobre todo en la posibilidad de ser evaluados y cobertura.

## Mejores y Peores por categoría (2025)

### Programas de Transferencia monetaria:

MEJORES PROGRAMAS			
#	Programa	Punt.	Ministerio
1	Transferencia monetaria condicionada de Asistencia Escolar	95.0	Desarrollo Social y Familia
2	Bonos Protección (SSyOO y Chile Solidario) y Egreso (Chile Solidario)	93.7	Desarrollo Social y Familia
3	Beca Polimetales Arica	89.2	Educación
4	Beca Magallanes	88.3	Educación
5	Transporte Público Regional	88.1	Transporte y Telecom.
6	Subsidio al Pago del Consumo de Agua Potable y Servicio de Alcantarillado de Aguas Servidas	87.5	Desarrollo Social y Familia
PEORES PROGRAMAS			
#	Programa	Punt.	Ministerio
1	Pasantía de Perfeccionamiento de Competencias Técnicas - Técnicos para Chile	39.1	Educación
2	Desahucio e Indemnizaciones	45.2	Trabajo
3	Fondo de Fortalecimiento para Organizaciones Patrimoniales	45.8	De las Culturas
4	Beca de Apoyo Vocación Profesor	46.4	Educación
5	Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios (SIRSD-S)	46.5	Agricultura
6	Subsidio para la Formación de Personas Indígenas	46.7	Desarrollo Social y Familia

<sup>7</sup> las variaciones interanuales de puntaje deben leerse con cuidado. Una parte relevante de los cambios grandes proviene de cambios en el reporte o la comparabilidad del indicador de propósito de un año a otro, no necesariamente de un cambio real en la gestión del programa.

### Programas Mixtos (Transferencias monetarias y bienes y/o Servicios):

MEJORES PROGRAMAS			
#	Programa	Punt.	Ministerio
1	Subvención Escolar Preferencial (SEP)	94.4	Educación
2	Subvención Escolar Regular	92.5	Educación
3	Asistencia a la Carrera Deportiva	89.7	del Deporte
4	Apoyo Integral al Adulto Mayor Vínculos - SSyOO	88.4	Desarrollo Social y Familia
5	Beca Indígena	84.9	Educación
6	Familias - SSyOO	84.9	Desarrollo Social y Familia
PEORES PROGRAMAS			
#	Programa	Punt.	Ministerio
1	Programa de Gestión y Soporte Organizacional	41.7	Agricultura
2	Apoyo a Personas en Situación de Calle - SSyOO	42.6	Desarrollo Social y Familia
3	Fondo de Tierras y Aguas Indígenas - Subsidio para la Adquisición de Tierras (Artículo 20, letras a y b)	44.3	Desarrollo Social y Familia
4	Hogares y Residencias Estudiantiles	44.3	Educación
5	Orquestas Comunales del Catastro FOJI	46.9	De las Culturas
6	Recursos de Apoyo para Estudiantes de Educación Superior en Situación de Discapacidad	53.6	Desarrollo Social y Familia

### Programas de Ejecución de bienes/servicios:

MEJORES PROGRAMAS			
#	Programa	Punt.	Ministerio
1	Fondo de Farmacia para Enfermedades Crónicas No Transmisibles en Atención Primaria (FOFAR)	99.8	Salud
2	Programa de Apoyo al Recién Nacido	97.1	Desarrollo Social y Familia
3	Centros de Apoyo Comunitario para Personas con Demencia	96.6	Salud
4	Programa Preventivo en Salud Bucal - Sembrando sonrisas	96.4	Salud
5	Innovación para apoyar la implementación curricular	96.4	Educación
6	Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)	96.0	Educación

PEORES PROGRAMAS			
#	Programa	Punt.	Ministerio
1	Fondo de Desarrollo Indígena - Preinversión	17.7	Desarrollo Social y Familia
2	Crédito Largo Plazo COBIN	20.0	Agricultura
3	Programa Nacional de Lectura	22.5	Educación
4	Promoción y Canales de Comercialización	23.8	Economía
5	Fortalecimiento de la fiscalización de ruidos con Municipios (Ex Programa de Gestión de Denuncias Ambientales)	26.9	Medio Ambiente
6	Construcción y Mejoramiento de Equip. Comunitarios (DS 27) Capítulo I	30.8	Vivienda y Urbanismo

### Comparación año a año (2024 - 2025)

De los 664 programas presentes en ambos años, el puntaje medio se mantuvo prácticamente estable (de 65.1 a 65.5); 321 mejoraron, 264 retrocedieron y 79 se mantuvieron estables ( $\pm 2$  puntos).

### Mayores mejoras:

Programa	Categoría	$\Delta$ Punt.	2024 $\rightarrow$ 2025
Registro de Monumentos Nacionales Arqueológicos y Paleontológicos	Ejecución	+50.4	40 $\rightarrow$ 90
Retos de Innovación	Ejecución	+47.5	24 $\rightarrow$ 72
Acciones Culturales Complementarias	Ejecución	+39.3	35 $\rightarrow$ 74
Internación en Régimen Cerrado con Programa de Reinserción Social Juvenil	Ejecución	+38.0	35 $\rightarrow$ 73
Gestión y Conservación de Recursos Naturales	Ejecución	+37.2	53 $\rightarrow$ 90
Observatorio de Participación Ciudadana y No Discriminación	Ejecución	+36.5	47 $\rightarrow$ 83

### Mayores retrocesos:

Programa	Categoría	Δ Punt.	2024→2025
Justicia Juvenil – Interm. Laboral para Jóvenes Sancionados (PIL) <sup>8</sup>	Ejecución	-59.9	98 → 38
Promoción y Canales de Comercialización	Ejecución	-58.6	82 → 24
Programa de Fomento a la Empleabilidad Sostenible - (exApoyo al Empleo ley 20.595 y Chile Solidario)	Ejecución	-47.8	89 → 41
Justicia Juvenil - Servicios en Beneficio de Comunidad y Reparación Daño (SBC)	Ejecución	-47.2	99 → 52
Justicia Juvenil - Centros de Sanciones Semicerrado (CSC)	Ejecución	-46.6	98 → 51
Justicia Juvenil - Centro de Sanciones Régimen Cerrado (CRC)	Ejecución	-46.4	100 → 53

### Mal desempeño persistente (núcleo crónico):

16 programas permanecen bajo 40 puntos en ambos años. Son el núcleo de bajo desempeño estructural del sistema: pequeños en gasto, pero crónicos en sus deficiencias de medición y focalización. Son los primeros candidatos a rediseño o cierre.

Programa	2024	2025
Manejo y Protección del Patrimonio Cultural Indígena	33.9	39.9
Construcción y Mejoramiento de Equip Comunitarios - DS 27 Capítulo I	37.5	30.8
Patrimonio Material e Inmaterial	23.4	36.1
Biblioteca Pública Digital	25.4	36.6
Pasantía de Perfeccionamiento de Competencias Técnicas - Técnicos para Chile	34.3	39.1
Fondo de Desarrollo Indígena - Gestión Social Indígena	32.3	35.8
Plan Nacional de Escritura	33.5	32.2
Fondo de Desarrollo Indígena - Preinversión	21.3	17.7
Fondo de Tierras y Aguas Indígenas - Preinversión	28.4	34.4
Programa de Apoyo a la Investigación para la Competitividad Agroalimentaria y Forestal	30.9	33.9
Programa de Fortalecimiento Caprino Lechero de la Región de Coquimbo	37.3	34.3
Promoción y Fortalecimiento del Trabajo Cultural	32.5	37.2
Crédito Largo Plazo COBIN	22.3	20.0
Plan de Eficiencia Energética los Sectores Productivos	29.7	38.3
Microbancos de Alimentos	39.6	38.3
Servicios Virtuales	29.8	39.3

<sup>8</sup> Este retroceso puede sugerir un cambio en el reporte o la comparabilidad de sus indicadores entre años más que un colapso real de gestión. Conviene revisarlos caso a caso antes de concluir.

## 10. Conclusiones

### 10.1 El costo administrativo agregado del sistema es una cifra que oculta más de lo que revela

El sistema declara un gasto administrativo de 1,5% sobre el total ejecutado, cifra que ha circulado como evidencia de eficiencia del aparato público. Ese número está determinado por el peso de las grandes transferencias monetarias —PGU, subsidios de transporte, subvenciones educacionales— que por diseño casi no incurrir en costo de gestión. Al reportar por categoría comparable, el costo administrativo agregado es de 0,3% en las transferencias monetarias, y de 3,6 % en los programas de ejecución de bienes y servicios; la mediana por programa es de 7,2% y 75 programas superan el 20%.

La diferencia entre ambos números no es un matiz técnico: es la diferencia entre describir cuánto cuesta transferir dinero y cuánto cuesta gestionar una intervención pública activa. Cualquier discusión presupuestaria que use el dato agregado sin esta distinción subestima sistemáticamente el costo de operación real de la oferta programática del Estado.

### 10.2 La fragmentación ministerial es estructural y cuantificable, no un problema retórico de "burocracia"

23 de los 45 problemas públicos identificados en la base 2025 son abordados simultáneamente por tres o más ministerios. Catorce núcleos de alta densidad concentran 316 programas y \$5,2 billones, con una estimación de ahorro potencial en gasto administrativo de entre \$75.550 y \$113.324 millones por consolidación, cifra que constituye un piso porque no incorpora el ahorro en gasto de componentes duplicado. En al menos dos de los núcleos más relevantes —empresas y emprendimientos, salud conductual— no existe un ministerio rector indiscutido, lo que confirma que la duplicidad no responde a una división de trabajo deliberada sino a la ausencia de un mecanismo de coordinación.

### 10.3 Cerca de dos tercios del gasto del sistema no puede evaluarse en términos de resultados

Es el hallazgo más grave del informe: 329 programas (48,6% del universo), que concentran \$24,1 billones (61,5% del gasto), tienen indicadores de propósito no pertinentes, mal formulados o no comparables entre 2024 y 2025. Dentro de este total, la falta de

pertinencia explica \$14,94 billones (38,2% del universo), la imposibilidad de comparación interanual<sup>9</sup> \$6,9 billones, y la mala formulación \$3,66 billones.

Este último componente incluye el caso de mayor gasto individual del informe, el Fondo Solidario de Elección de Vivienda DS49, con \$1,54 billones. El Estado no solo ejecuta recursos sin poder establecer si cumplen su propósito: la situación se concentra en programas de alto presupuesto, ya que 26 programas del decil superior de gasto concentran el 87,2% del gasto afectado por esta falla, lo que multiplica su relevancia fiscal.

#### **10.4 La opacidad informacional es generalizada y, de manera inusual, autorreportada por los propios servicios**

El 86,3% de los programas reconocen en su propio reporte al menos una observación sobre la calidad de su información, concentrada precisamente en presupuesto, indicadores y población: las tres dimensiones sobre las que se construye la evaluación de desempeño. Seis programas no reportan información presupuestaria básica, dos de ellos con gasto ejecutado igual a cero pese a permanecer activos en el sistema. Que la opacidad sea autorreportada cambia el cálculo político de cualquier reforma: no se trata de imponer una exigencia externa sobre instituciones que niegan el problema, sino de formalizar una facultad de exigencia sobre un déficit que los propios servicios ya admiten.

#### **10.5 El mal desempeño persistente existe, pero es un núcleo acotado e identificable, no un fenómeno generalizado**

Al cruzar las evaluaciones de 2024 y 2025 con una metodología homologada por significado, no por código de letra, que cambia entre bases, se identifican 13 programas que fallaron en 2024 y mantienen, bajo la regla unificada, tres o más dimensiones deficientes en 2025, con un gasto ejecutado de \$398.668 millones, equivalente al 1,0% del gasto del sistema. Al relajar el umbral a dos o más dimensiones deficientes, el grupo se amplía a 85 programas y \$4,19 billones, el 21,0% del gasto del sistema, lo que indica que el problema tiene una cola más larga de lo que sugiere el núcleo más severo, aunque sigue siendo un quinto del sistema y no su mayoría. Esta acotación es relevante porque sugiere que un mecanismo de condicionalidad presupuestaria dirigido al núcleo de mayor severidad (los 13 programas, 1,0% del gasto) tendría un costo de implementación manejable y no generaría una ola de congelamientos masivos que paralice la gestión pública, mientras que extender el mecanismo al umbral más amplio exigiría un diseño más gradual dado que compromete una porción mucho más significativa del presupuesto.

---

<sup>9</sup> Refiérase a la nota 4

## 10.6 Para la administración del sistema de evaluación y monitoreo

La administración del sistema de evaluación y monitoreo puede extraer cuatro orientaciones de este análisis.

Primero, medir por categoría comparable y no por agregado único. El análisis realizado sobre el gasto administrativo así lo confirma. El indicador de eficiencia del Estado debe diferenciar por estas categorías.

Segundo, priorizar la evaluabilidad por sobre cualquier otra reforma que podría sugerir este reporte. Cerca de 2/3 de gasto del sistema no puede evaluarse en términos de los resultados que se han comprometido al momento del diseño y aprobación por el Congreso. Mientras esa base no se corrija, el tablero de desempeño descansará sobre información que no es válida. En el corto plazo el mayor retorno será exigir indicadores pertinentes, bien formulados y estables.

Tercero, intervenir el núcleo crónico antes que el conjunto. La persistencia del mal desempeño se concentra en un grupo acotado de 13 programas que arrastran fallas por dos años consecutivos. Sus tamaños permiten una corrección (rediseño o cierre) sin problemas masivos que impacten la gestión.

Cuarto, la baja tasa de cobertura sugiere que existe un problema de definición más que de recursos. La mediana de cobertura efectiva, de 22,9%, refleja poblaciones objetivo declaradas de manera amplia y poco operativa. Antes de asignar más recursos conviene exigir definiciones de población precisas y verificables.

## 10.7 El sistema de monitoreo genera la evidencia que justifica el Proyecto de Ley que crea la Agencia de la Calidad (Boletín 16.799-05)

Cada uno de los hallazgos anteriores fue posible con la información que el propio sistema de monitoreo recoge hoy. Lo que falta no es diagnóstico sino consecuencia: la fragmentación, la opacidad y la persistencia del mal desempeño quedan documentadas en un reporte anual sin mecanismo que las traduzca en ajuste presupuestario, fusión de instrumentos o sanción administrativa.

El propio informe de resultados del Proceso de Monitoreo 2025 (SES-DIPRES) aporta evidencia de que esta vinculación entre evaluación y consecuencia presupuestaria ya opera, aunque de manera informal y sin respaldo legal explícito. Al comparar los programas condicionados por hallazgos del monitoreo 2024 con los no condicionados, el informe oficial muestra que los primeros solicitaron en promedio un 5% de incremento presupuestario y recibieron una reducción de 15% en el proyecto de Ley de Presupuestos 2026, mientras que los

no condicionados solicitaron 8% y recibieron una reducción de solo 3%. Esto significa que DIPRES ya penaliza presupuestariamente, en la práctica, a los programas con mal desempeño detectado. Lo que falta no es crear el mecanismo desde cero, sino formalizarlo, hacerlo transparente y exigible, en lugar de que opere como práctica discrecional sujeta a la voluntad de la autoridad de turno. Esa formalización es exactamente lo que una Agencia de Calidad con facultades normativas podría consagrar de manera estable.

El proyecto de ley que crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad, actualmente en segundo trámite en el Senado, es precisamente la institucionalidad llamada a cerrar esa brecha entre evidencia y acción. Los antecedentes de este informe —en particular los capítulos 4, 6 y 7— constituyen un caso de uso concreto y cuantificado de las facultades que ese proyecto debiera consagrar con suficiente especificidad: capacidad de exigir y sancionar la calidad del reporte, autoridad técnica para observar indicadores de propósito, y un mandato claro para impulsar la consolidación de la oferta fragmentada que identifica.

