



ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO

MISIÓN DEL SERVICIO CIVIL:

“Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos”.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO

SERVICIO CIVIL



I. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo entregar orientaciones técnicas y metodológicas a ministerios y servicios para llevar a cabo el proceso de elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos de I y II nivel jerárquico. Los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos se encuentran regulados por lo dispuesto en el título VI, párrafo 5° de la Ley 19.882, y en forma más específica por el Decreto N° 172, del Ministerio de Hacienda, Publicado en el Diario Oficial con fecha 01 de octubre de 2014, que aprueba el reglamento que los regula.

El art. 2° del reglamento citado, señala que el convenio de desempeño **es un instrumento de gestión que orienta al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales éste será retroalimentado y evaluado anualmente y al término de su período de desempeño. Es un instrumento que facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente tanto al ministro del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda, como a la ciudadanía.**

Los objetivos que el convenio de desempeño fije para el alto directivo público deberán reflejar las prioridades gubernamentales, aquellas fijadas por la autoridad respectiva y el aporte clave que se espera que el directivo realice a la institución, debiendo conducirla hacia mayores niveles de calidad y eficiencia.

No obstante lo anterior, en el contenido del convenio de desempeño, no se podrá establecer como objetivos materias constitutivas de obligaciones funcionarias reguladas por la ley N° 18.834 (Estatuto Administrativo).

II. DEFINICIONES:

Para una mejor comprensión de las presentes orientaciones, se entregan a continuación definiciones de los términos que se utilizan en materia de convenios de desempeño, contenidas en el artículo 3º del Reglamento:

1) Alto Directivo Público: funcionario/a que desempeña un cargo de primer o segundo nivel jerárquico que ha sido nombrado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, en conformidad al Título VI de la ley N° 19.882.

2) Compromisos de Desempeño o de Gestión: objetivos a lograr por el Alto Directivo Público, contenidos en el convenio de desempeño suscrito entre éste y el ministro del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda. Comprenderán los objetivos estratégicos, indicadores, metas anuales, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos. La definición de estos objetivos deberá ser coherente con los desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño incluidos en el perfil de selección del alto directivo público.

3) Período de Desempeño o de Gestión: tiempo que transcurre desde la fecha de nombramiento del alto directivo público o su prórroga, hasta tres años consecutivos contados desde esa fecha o hasta que dicho directivo cesa en funciones por cualquier causal legal.

4) Año de Gestión: período de doce meses contado desde la fecha de nombramiento del alto directivo público o de su prórroga.

5) Convenio Suscrito: corresponde al convenio de desempeño firmado por las partes correspondientes, cuya resolución aprobatoria se encuentra totalmente tramitada.

6) Convenio Registrado: corresponde al convenio de desempeño aprobado por resolución de la autoridad competente que consta en el registro que la Dirección Nacional del Servicio Civil administra con esta finalidad.

7) Fecha de Nombramiento: fecha a partir de la cual el alto directivo público asume sus funciones, consignada en el acto administrativo de su nombramiento.

8) Instrumentos metodológicos: documentos elaborados por la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuyos objetivos serán otorgar indicaciones técnicas y metodológicas, basadas en el reglamento y la normativa legal vigente, en materia de convenios de desempeño de altos directivos públicos.

9) Perfil de Selección: instrumento clave y base para la posterior búsqueda, evaluación y selección del alto directivo público. Dado su carácter estratégico y técnico suma dos fuentes de información:

- Perfil del cargo, que comprende los requisitos legales y atributos para el ejercicio del mismo, y
- Descripción del cargo, que incorpora la identificación, propósito, organización y entorno, así como también las condiciones de desempeño de los altos directivos públicos.

10) Desafíos del Cargo: corresponde a los objetivos estratégicos que guiarán el desempeño del alto directivo público durante su periodo de gestión. Constituirán el principal insumo del convenio de desempeño que deberá suscribir ese funcionario con el ministro del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda. Su definición deberá ser precisa, concisa y auto explicativa, debiendo reflejarse las prioridades que la autoridad respectiva determine como relevantes para el cargo.

En el caso del primer nivel jerárquico, estos desafíos deberán estar vinculados con las definiciones de política pública establecidas por el/la Presidente/a de la República y/o ministros del ramo, en coherencia con las definiciones presupuestarias, que garanticen el buen funcionamiento de la institución.

Para el segundo nivel jerárquico, estos desafíos deberán contribuir a cumplir los objetivos y/o líneas de acción del primer nivel jerárquico en los ámbitos de su competencia, y garantizar el buen funcionamiento de la institución.

11) Lineamientos para el convenio de desempeño: especifican los desafíos del cargo en aspectos más concretos, buscan responder al cómo específicamente se espera que se logre lo planteado en cada “desafío del cargo”. Los lineamientos deberán provenir de la autoridad facultada para el nombramiento y derivarse directamente de algún desafío del cargo, debiendo estar descritos en términos de resultados esperados.

III. ELABORACIÓN DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO DE UN ALTO DIRECTIVO PÚBLICO:

1. Roles

1.1) Dirección Nacional del Servicio Civil: Impartirá instrucciones y proporcionará la asesoría técnica necesaria a los ministerios, servicios, autoridades y altos directivos públicos afectos al Sistema de Alta Dirección Pública, para la elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño. Para tal efecto, dicho Servicio elaborará y difundirá permanentemente instrucciones, procedimientos, instrumentos metodológicos, entre otros, y velará por el cumplimiento de las acciones y plazos que se deriven de dicho proceso ¹.

1.2) Ministerios y servicios públicos: A través de sus autoridades y jefaturas, deberán proporcionar la información suficiente para que la Dirección Nacional del Servicio Civil pueda velar por la observancia de las normas legales y reglamentarias vigentes en lo que concierne a la elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos. Lo anterior, para efectos de realizar las acciones necesarias que aseguren el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública ².

2. Vigencia, plazos y suscripción

2.1) Vigencia del Convenio de Desempeño: El convenio de desempeño durará tres años o hasta la fecha en que el alto directivo público cese en funciones por cualquier causa legal ³.

2.2) Plazos para la propuesta y suscripción del convenio de desempeño: El convenio de desempeño **deberá ser propuesto** al alto directivo público, a más tardar, **dentro de los cinco días siguientes a su nombramiento o prórroga** para un segundo o tercer período, según corresponda ⁴.

Dentro del plazo máximo de tres meses contados desde la fecha de su nombramiento o prórroga, **el alto directivo público deberá suscribir el convenio de desempeño** con el ministro del ramo o jefe superior de servicio, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico.

Antes de que finalice el segundo mes desde la fecha de nombramiento, se deberá remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil la propuesta de convenio de desempeño, para efectos de brindar la asesoría técnica respectiva ⁵.

1) Art. 6, Decreto 172. 2) Art. 7, Decreto 172. 3) Art. 13, Decreto 172. 4) Art. 11, Decreto 172. 5) Art. 12, Decreto 172.

2.3) Suscripción del Convenio de Desempeño

La suscripción, el seguimiento y las evaluaciones anuales del convenio deberán sujetarse a las instrucciones que en la materia imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil ⁶.

- Directivos del primer nivel jerárquico: el convenio de desempeño será firmado con el ministro del ramo correspondiente. Una vez firmado por ambos, deberá ser remitido a la Dirección Nacional del Servicio Civil para que este Servicio gestione la firma de los Ministros de Hacienda y Secretario General de la Presidencia ⁷.
- Directivos del segundo nivel jerárquico: el convenio de desempeño deberá ser firmado con el jefe superior del servicio respectivo ⁸.

Los Servicios afectos al Sistema de Alta Dirección Pública deberán enviar a la Dirección Nacional del Servicio Civil, para su registro, una copia de los convenios suscritos con los altos directivos públicos y de sus respectivas resoluciones aprobatorias, dentro de los 10 días siguientes a la fecha de la total tramitación de dicha resolución ⁹.

6) Art. 13, Decreto 172. 7) Art. 12, inciso 2, Decreto 172. 8) Art. 12, inciso 3, Decreto 172. 9) Art. 14, Decreto 172.

2.4) Comunicaciones

Todas las comunicaciones a que se refiere el reglamento y las que se generen en el marco de estas orientaciones, podrán efectuarse por medios electrónicos ¹⁰ (a través de correo electrónico u otro sistema dispuesto para ello).

Los plazos señalados para los efectos de la elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios, a que se refiere el Reglamento y las presentes orientaciones se contabilizan desde la fecha de nombramiento del alto directivo público o de su prórroga (fecha de renovación).

Para todos los efectos, estos plazos serán de días hábiles, entendiéndose que son inhábiles los sábados, domingos y festivos ¹¹.

3. Procedimiento de Elaboración

3.1) Oportunidad para la elaboración de la propuesta de Convenio de Desempeño.

En el momento en que se solicite el inicio de un concurso público para proveer un cargo de alta dirección pública, la autoridad competente deberá incluir en el perfil de selección los desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño.

Esta información constituirá el principal insumo del convenio de desempeño que deberá suscribir el alto directivo público.

Una vez aprobado el perfil de selección por el Consejo de Alta Dirección Pública, la autoridad deberá elaborar la propuesta de convenio de desempeño para el cargo respectivo ¹², considerando los instrumentos metodológicos confeccionados por la Dirección Nacional del Servicio Civil para tal efecto, los cuales serán enviados o dispuestos para el conocimiento de las contrapartes técnicas de los Servicios o Ministerios ¹³.

3.2) Responsable de la elaboración de la propuesta de Convenio de Desempeño ¹⁴.

■ **Cargos del primer nivel jerárquico:** El responsable de la elaboración de la propuesta es el ministro del ramo, quien podrá solicitar al Subsecretario respectivo una propuesta de convenio para el cargo de alta dirección pública de que se trate.

También corresponderá al ministro del ramo proponer el convenio de desempeño al alto directivo público nombrado. Sin perjuicio de ello, éste puede delegar, mediante acto administrativo, tal facultad en el Subsecretario respectivo, de acuerdo a lo dispuesto en

10) Art. 4, Decreto 172. 11) Art. 5, Decreto 172. 12) El Servicio Civil considera el hito de la publicación como fecha a partir de la cual debe empezar la elaboración de la propuesta. Al respecto, se sugiere revisar a modo de guía el cuadro de la página 14. 13) Art. 8, Decreto 172. 14) Art. 10, Decreto 172.

el artículo 29 del Reglamento, y de conformidad a lo previsto en los artículos 24 y 41, de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado ¹⁵.

■ Cargos de segundo nivel jerárquico: El jefe superior de servicio tendrá la responsabilidad de elaborar la propuesta y proponer el convenio de desempeño al alto directivo público nombrado.

3.1) Modificación del Convenio de Desempeño ¹⁶

Los convenios de desempeño podrán modificarse, en cualquier tiempo, a solicitud del alto directivo público o del ministro del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda.

Se considerarán como causas para modificar un convenio de desempeño:

- Las alteraciones en los supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos.
- Cambios en las condiciones acordadas originalmente que afecten el cumplimiento de los objetivos y cambios en las prioridades del sector y/o Servicio respectivo.

Las modificaciones solicitadas a instancia del alto directivo público deberán justificarse fundadamente ante la autoridad competente, quien evaluará si procede dicha solicitud.

Las modificaciones al convenio de desempeño se consignarán en un nuevo documento de convenio de desempeño. En él se mantendrán los compromisos, indicadores y metas que no se afectan, y se consignarán las modificaciones, ya sea en los objetivos, indicadores, metas y/o medios de verificación, a partir del año que se solicita dicha modificación. En su parte inferior, como nota, deberá dejarse constancia de las modificaciones efectuadas.

El convenio de desempeño modificado deberá ser firmado por los suscriptores del convenio original y seguirá el mismo procedimiento de tramitación. Dicho documento deberá ser enviado a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro.

15) Art. 24 Ley 19.875: "En la organización de los Ministerios, además de las Subsecretarías y de las Secretarías Regionales Ministeriales, podrán existir sólo los niveles jerárquicos de División, Departamento, Sección y Oficina, considerando la importancia relativa y el volumen de trabajo que signifique la respectiva función. No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, en circunstancias excepcionales la ley podrá establecer niveles jerárquicos distintos o adicionales, así como denominaciones diferentes" 16) Art. 19 al 21, Decreto 172.

4. Contenidos principales del Convenio de Desempeño ¹⁷

El convenio de desempeño deberá contener, a lo menos, los antecedentes generales y los compromisos de desempeño del alto directivo público que se enuncian en los artículos 15 y 16 del Reglamento.

Los objetivos y metas establecidos en el convenio de desempeño deberán reflejar al menos lo siguiente ¹⁸:

4.1) Las funciones estratégicas del cargo, contenidas en el Perfil de selección.

Estas funciones, que son tareas que el directivo deberá llevar a cabo habitualmente durante su gestión, se incorporarán como parte del convenio de desempeño cuando la autoridad considere que alguna de ellas es fundamental para el cumplimiento de los desafíos del directivo.

4.2) Los desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño, contenidos en el Perfil de selección ¹⁹.

Los desafíos del cargo corresponden a los objetivos estratégicos que guiarán el desempeño del ocupante del cargo para su período de gestión. Estos serán el principal insumo para los objetivos del Convenio de Desempeño. Estos desafíos deberán reflejar las prioridades gubernamentales y aquellas que la autoridad respectiva determine como relevantes para el cargo.

Los lineamientos deberán provenir de la autoridad facultada para el nombramiento y derivarse directamente de algún desafío del cargo, los que deberán estar descritos en términos de resultados esperados.

Adicionalmente, podrán reflejar acciones de mediano y largo plazo o bien iniciativas específicas con plazos acotados, pudiendo ser ambas relativas al diseño o implementación de políticas públicas, o bien transversales a la gestión de la institución. Sin perjuicio de lo anterior, todas deben estar orientadas finalmente a cumplir con las prioridades gubernamentales, la misión institucional y proveer mejores servicios a la ciudadanía. La autoridad deberá priorizar las acciones más relevantes para el ejercicio del cargo del Directivo Público, de manera tal que tanto el Perfil de Selección como el futuro Convenio de Desempeño que se elaborarán a partir de éste, entreguen información útil, concisa y focalizada sobre las expectativas de desempeño del directivo.

¹⁷ Según lo establecido en Decreto 172 y criterios técnicos definidos conjuntamente entre DNSC, DIPRES y SEGPRES. ¹⁸ Art. 17, Decreto 172. ¹⁹ Art. 9, Decreto 172.

4.3) Objetivos relacionados con la Gestión de Personas de la institución.

Los directivos públicos son los principales encargados del desarrollo de las personas de su institución. En este marco, deberán asegurar la existencia de Políticas de Desarrollo de Personas y su correcta implementación, a través del perfeccionamiento de sus procesos de gestión de personas, tales como, reclutamiento y selección, gestión del desempeño, capacitación, gestión de ambientes laborales, entre otros, considerando para ello, Instructivos Presidenciales vigentes, buenas prácticas, y las orientaciones del Servicio Civil en la materia.

4.4) Objetivos operacionales, tales como:

Compromisos de disciplina financiera: relacionados con mejorar la Calidad del Gasto (ejemplo: cumplimiento de la inversión).

Relativos al desempeño de la institución hacia el usuario final, beneficiario y/o cliente: relacionados con la atención y satisfacción del usuario final.

Vinculados con el cumplimiento de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional y/o colectivo: Programa de Mejoramiento de Gestión y Convenio de Desempeño Colectivo Institucional (u otro de acuerdo al tipo de institución o servicio que se trate, por ejemplo, Metas de Eficiencia Institucional), cuando corresponda.

4.5) De la coherencia de los objetivos:

Los Convenios de Desempeño deben cumplir con la condición fundamental de ser coherentes con los lineamientos gubernamentales, los lineamientos internos del Ministerio o Servicio, y los lineamientos estratégicos emanados por la autoridad del sector para el desempeño de su cargo ²⁰.

En el caso de los altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico, sus compromisos deberán contribuir a cumplir los objetivos y/o líneas de acción del primer nivel jerárquico en los ámbitos de su competencia, y garantizar el buen funcionamiento de la institución.

Para ello es necesario que - una vez formulados los objetivos - se revise la necesaria coherencia que debe existir entre los distintos instrumentos de control de gestión frente a los cuales el Servicio ha fijado compromisos. Para ello, en el cuadro N°1 se identifican los principales instrumentos que deben considerarse en esta revisión:

20) Art. 16, Decreto 172.

Cuadro N°1

Insumos para analizar la coherencia de los contenidos del convenio:

- Desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño contenidos en el Perfil del cargo (www.serviciocivil.cl).
- Programación Gubernamental SEGPRES.
- Formulario A 1 DIPRES: Definiciones Estratégicas.
- Formulario H DIPRES: Indicadores de Desempeño.
- Instrumentos de Gestión Institucional.

5. ESTRUCTURA DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO ²¹

El Convenio de Desempeño se organiza en tres secciones:

1. Antecedentes generales
2. Objetivos, indicadores, metas y medios de verificación
3. Firmas

5.1) Antecedentes Generales

- Nombre: Debe contener el nombre completo del directivo.
- Cargo: Debe contener el nombre del cargo en forma clara y fidedigna.
- Institución: Debe contener el nombre de la Institución, más que su sigla.
- Dependencia directa del cargo: Debe señalar el cargo de la jefatura directa del directivo.
- Período de desempeño del cargo: Debe especificar el día, mes y año del inicio y término del nombramiento o prórroga, en su caso (tres años).
- Fechas de evaluación del presente convenio: Debe indicar las fechas (en formato dd/mm/aaaa), según los plazos legales, para la presentación de las tres evaluaciones correspondientes a los años de gestión del Alto Directivo, más la fecha de la evaluación final del período.

En el caso de la evaluación final, se repite la misma fecha correspondiente a la tercera evaluación.

21) Art. 15, Decreto 172.

5.1) Compromisos de Desempeño del Directivo (Objetivos)

En esta sección se establecen los objetivos estratégicos del Convenio por los que se medirá el desempeño del Directivo, con sus respectivos indicadores, metas, medios de verificación y supuestos.

5.1.1) Objetivos ²²

Corresponderán al encargo específico que la autoridad hace al directivo, es decir, lo **que se espera que lleve a cabo y el para qué**. Cada objetivo debe tener un carácter estratégico, es decir, representar un aporte clave a la institución, conduciéndola a un estadio de mayor calidad, eficacia y eficiencia y que pueda proyectar a la institución en una condición antes/después.

Cada objetivo podrá ser medido a través de uno o más indicadores y, por tanto, podrá tener una o más metas.

Los compromisos de gestión expresados en una o varias metas, deberán ser priorizados de acuerdo con su importancia en la gestión del alto directivo público, definiéndose ponderadores para cada una de las metas de los objetivos definidos.

La ponderación de cada objetivo será la sumatoria de los ponderadores de sus respectivas metas.

La sumatoria de estos ponderadores deberá totalizar 100% para cada año de gestión, **no pudiendo tener cada objetivo y cada meta una ponderación inferior a un 10% y superior a un 30%**.

5.1.2) Indicadores ²³

Los indicadores son una relación entre dos o más variables que permiten evaluar el grado de cumplimiento del objetivo definido.

Cada indicador debe plantearse como una fórmula matemática, siendo éste una razón, cuyo numerador corresponde al número de situaciones que cumplen con una condición determinada y el denominador al universo de situaciones que están sujetas a esa condición.

Los indicadores pueden medir procesos, productos y/o resultados, recomendándose que al menos en el último año de ejercicio del periodo (al año 3 de gestión), se reflejen los resultados de la gestión del Directivo.

22) Art. 18, Decreto 172. 23) Art. 18, inciso 3, Decreto 172.

De acuerdo a lo anterior, los indicadores se clasifican en los siguientes ámbitos de control:

■ **Indicadores de Proceso**

Se refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para elaborar los productos (bienes y/o servicios), incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiera.

Estos indicadores serán pertinentes sólo para medir los objetivos el primer año de gestión, en áreas donde se llevará a cabo la implementación de iniciativas nuevas para el Servicio.

■ **Indicadores de Producto**

Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados y corresponde a un primer resultado de la acción de un programa, intervención o acción pública. En este marco, la calidad de los bienes y servicios entregados, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto. Por otra parte, en algunos sectores pueden ser usados indicadores de producto como indicadores de resultado intermedios.

Estos indicadores serán los más adecuados para medir los objetivos el primer y segundo año de desempeño del directivo, a través de ellos se podrán medir los avances del objetivo en la relación proceso - producto.

■ **Indicadores de Resultado**

Este tipo de indicador puede darse en dos niveles:

- **Resultado Intermedio:** Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los usuarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o servicio público.

Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.

- **Resultado Final o Impacto:** Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a éstos. En algunas oportunidades es difícil realizar estas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de estos efectos son de largo plazo.

Estos indicadores serán los más adecuados para medir los objetivos el tercer año de desempeño del directivo, especialmente los intermedios. A través de estos, se podrá demostrar los logros obtenidos a partir de las iniciativas implementadas. Con ellos se podrán medir los avances del objetivo en la relación proceso - producto - resultado.

Se sugiere que para la definición de cada indicador, se analice si cumplen con los criterios señalados a continuación:

- **Claro:** tienen que ser entendibles, deben ser tan directos e inequívocos como sea posible.
- **Relevante:** deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir, deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.
- **Económico:** se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.
- **Monitoreable:** deben poder sujetarse a una comprobación independiente, no atribuible a criterios de los evaluadores.
- **Adecuado:** debe proveer bases para medir, no debiera ser ni tan indirecto ni tan abstracto, que estimar su comportamiento sea una tarea compleja.
- **Aporte marginal:** en el caso que exista más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, el indicador de proveer información adicional en comparación con otros indicadores disponibles.

5.1.3) Metas ²⁴

Las metas establecidas para los indicadores de cada objetivo, deberán ser desafiantes en relación a los resultados observados del cargo y/o institución y deberán expresar el mejoramiento progresivo en el periodo de gestión del alto directivo público.

Para cada indicador se deberá definir una meta, ésta es la expresión del resultado que se espera obtener del valor de cada indicador.

Tal como se señaló anteriormente, las ponderaciones de dichas metas deberán encontrarse en un rango mínimo de 10% y máximo de 30%, al igual que las ponderaciones de los objetivos.

Las metas permiten establecer los niveles esperados de logro y comunican el nivel de desempeño esperado por la autoridad.

Al establecer metas, se debe considerar:

- Que sean cuantificables.
- Que estén directamente relacionadas con el objetivo.
- Que cada una de éstas tenga una ponderación mínima de 10% y máxima de 30%.
- Que estén orientadas a mejorar en forma significativa los resultados del desempeño institucional, es decir, deben ser desafiantes.
- Que sean factible de alcanzar y, por lo tanto, sean realistas respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.

24) Art. 18, Decreto 172.

5.1.4) Medios de Verificación:

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para mostrar y verificar el logro de los objetivos y sus respectivas metas. Son fundamentales al momento de la evaluación del Directivo.

Constituye la evidencia objetiva, ya sea a través de documentos físicos, medios electrónicos y/o digitales, con carácter oficial, que permite corroborar que los objetivos enunciados se hayan cumplido de la manera en que lo describen sus respectivos indicadores.

Debe identificarse un medio de verificación para cada una de las variables que son parte de la fórmula de cálculo del indicador, y deben estar suficientemente especificados, de tal manera que permitan mostrar el logro del resultado.

Cada Medio de Verificación debe especificar, al menos, lo siguiente:

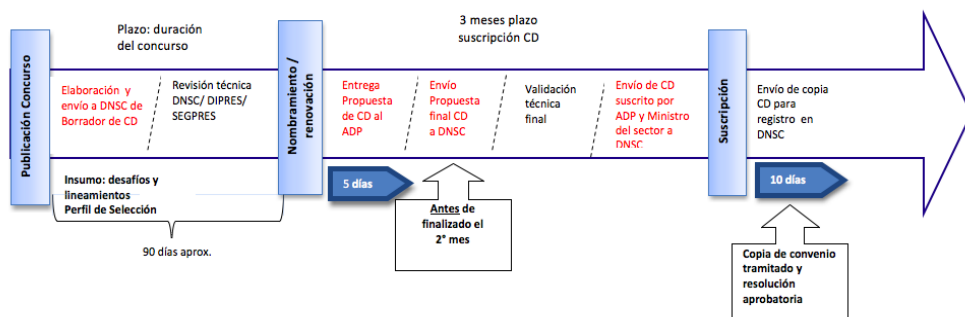
- Nombre del documento o registro.
- Responsable de su elaboración.
- Fecha de emisión y envío a la autoridad respectiva.

5.1.5) Supuestos Básicos:

Se refieren a las variables o factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, por causas externas a la gestión del alto directivo.

Esta información es relevante, sobre todo al momento de realizar las evaluaciones parciales y/o anuales, pues constituyen argumentaciones que el directivo puede señalar en su Informe de Desempeño para justificar modificaciones parciales o cambios en lo planificado en el transcurso de la gestión.

i. Cuadro Resumen Plazos y Fechas de Elaboración Convenio de Desempeño del alto directivo



Lo que se encuentra en color rojo es de exclusiva responsabilidad de la autoridad y de cada ministerio o servicio.

IV. EVALUACIONES DEL DIRECTIVO PÚBLICO

1) Responsables del seguimiento y evaluación del convenio de desempeño ²⁶

En el caso de los directivos de I nivel jerárquico, su evaluación anual y seguimiento deberán efectuarlas el ministro del ramo o subsecretario, si es que se le ha delegado dicha función, de acuerdo a lo señalado en el artículo 24 del reglamento de convenios de desempeño. En el caso de los directivos de II nivel jerárquico, será el jefe de servicio quien deba efectuar esta tarea.

2) Seguimiento y retroalimentación (o evaluación parcial) ²⁷:

De conformidad a lo dispuesto en el Instructivo Presidencial sobre el Sistema de Alta Dirección Pública de 31 de marzo de 2014, la autoridad, a lo menos cuatro meses antes de la fecha de término del año de gestión del Alto Directivo Público, deberá realizar una evaluación parcial de metas y objetivos establecidos en el convenio de desempeño y su proyección de cumplimiento anual.

No obstante, respecto del tercer año de gestión del alto directivo, el reglamento establece que para los efectos de evaluar su renovación o no renovación, éste deberá entregar un informe de desempeño con 120 días de anticipación al vencimiento de su período de nombramiento, entendiéndose que ese año de gestión, ésta evaluación parcial coincide con la evaluación de seguimiento a que se refiere el instructivo presidencial precedentemente aludido, sin que deban realizarse dos evaluaciones parciales de la gestión del alto directivo.

En este caso, la jefatura superior efectúa el seguimiento y entrega una retroalimentación al directivo acerca de su gestión. En el caso de I nivel jerárquico, el ministro podrá delegar esta tarea en el subsecretario respectivo.

Se espera que esta instancia sea una oportunidad de diálogo y ajuste de desviaciones, metas y expectativas, por lo cual, en caso de que el directivo requiera alguna modificación en su convenio, este hito es adecuado para plantear dicha solicitud a la autoridad, en el marco de que estos cambios logren implementarse durante el segundo semestre de la gestión anual.

3) Evaluación anual del desempeño ²⁸:

Dentro del plazo máximo de dos meses siguientes al término de cada año de gestión, el alto directivo público de I nivel deberá informar al ministro del ramo respecto del grado de cumplimiento de las metas y los objetivos comprometidos en su convenio de desempeño, así como de las alteraciones que se hayan producido en los supuestos

26) Título V, Decreto 172. 27) Art. 23, Decreto 172. 28) Art. 24 al 29, Decreto 172.

acordados, a través del envío de un Informe de Desempeño. Al igual que en caso del Seguimiento y Retroalimentación, el ministro del ramo podrá delegar esta función en el Subsecretario respectivo. Tratándose de directivos de II nivel jerárquico, el directivo deberá entregar su informe de desempeño anual al Jefe de Servicio correspondiente, quién deberá efectuar su evaluación.

En el caso que el directivo se encuentre en su tercer año de ejercicio del cargo, éste deberá entregar un informe parcial de desempeño con 120 días de anticipación al vencimiento del periodo. Sin perjuicio de ello, al término del último año deberá efectuar el informe final de su gestión, que incluya tanto el resultado anual como los tres años anteriores.

De igual forma, cuando un alto directivo público cese en su cargo antes de concluir su período de gestión, deberá entregar el informe de desempeño que dé cuenta de su gestión hasta la fecha de cese de sus funciones.

4) Contenido de los informes de desempeño ²⁹:

Los informes de desempeño deberán enviarse a la autoridad correspondiente, dando cuenta como mínimo, de los siguientes aspectos:

- La cifra efectiva alcanzada para cada una de las metas comprometidas en cada año de gestión.
- Los medios de verificación que dan cuenta del cumplimiento de las metas.
- Una evaluación cualitativa que explique las principales desviaciones respecto de las metas comprometidas.

Los informes de desempeño parcial deberán incluir los mismos contenidos que los informes anuales, con la diferencia que deberán dar cuenta del cumplimiento de las metas hasta la fecha de corte solicitada.

5) Rol de la autoridad en la evaluación anual ³⁰:

El ministro del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda, analizará el informe de desempeño del alto directivo público, las observaciones formuladas por éste en el proceso de seguimiento y retroalimentación e incorporará las precisiones que estime convenientes, pudiendo, si lo estima necesario, solicitar información adicional para determinar el grado de cumplimiento del convenio de desempeño.

6) Contenido de la evaluación anual ³¹:

El informe de evaluación emitido por la autoridad respectiva deberá contener una comparación de las metas comprometidas con las cifras de cumplimiento efectivo por parte del alto directivo público.

29) Art. 25, Decreto 172. 30) Art. 26 al 29, Decreto 172. 31) Art. 27, Decreto 172.

El porcentaje de cumplimiento efectivo de cada meta de gestión se calculará mediante un cociente donde el numerador es el valor que tome el resultado obtenido en el período y el denominador es el valor de la meta comprometida, multiplicando este cociente por 100.

El nivel de cumplimiento global del directivo se calculará multiplicando el porcentaje de cumplimiento efectivo de cada una de las metas de gestión, por el ponderador que le haya sido asignado en el convenio, sumándose luego todos estos resultados parciales, y se expresará en un valor porcentual acumulado final.

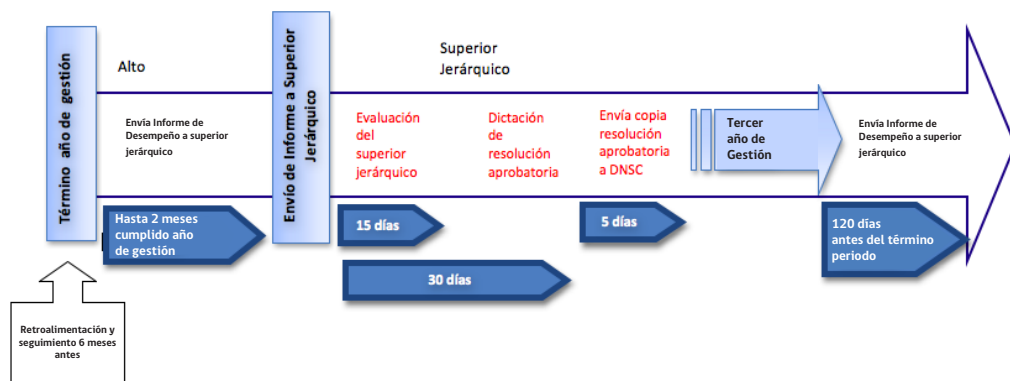
7) Plazo y forma de entrega de la evaluación anual ³²:

La autoridad competente dispondrá de un plazo de 15 días para resolver sobre la evaluación de la gestión del alto directivo público de que se trate, contado este lapso desde la recepción del informe de desempeño entregado por el/la directivo/a.

El grado de cumplimiento global de las metas acordadas en el convenio de desempeño se determinará en una resolución, la cual deberá dictarse en un plazo no superior a treinta días contado desde la fecha de entrega del informe de desempeño. Dicha resolución señalará el porcentaje final de cumplimiento del convenio de desempeño para el año en evaluación.

El ministerio o servicio público respectivo deberá enviar copia de la resolución de evaluación anual a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su conocimiento y registro, dentro de los 5 días siguientes de la total tramitación de dicha resolución. Asimismo, deberá remitir copia de la misma a la unidad de personas y remuneraciones del ministerio o servicio, con el fin de proceder al cálculo de la remuneración del/la directivo/a.

ii. Cuadro Resumen Plazos y Fechas de Evaluación Alto Directivo Público



32) Art. 28, Decreto 172.

Logo del Servicio
al que pertenece
el Alto Directivo
Público



ANEXO N°1

Formato del Convenio de Desempeño para Altos Directivos Públicos

I. ANTECEDENTES GENERALES

Nombre	
Cargo	
Institución	
Fecha nombramiento	
Dependencia directa del cargo	
Período de desempeño del cargo	

Fecha evaluación 1er año de gestión	
Fecha evaluación 2do año de gestión	
Fecha evaluación 3er año de gestión	
Fecha evaluación final	

II. COMPROMISO DE DESEMPEÑO

El presente cuadro se podrá replicar el número de veces que se estime necesario, en correspondencia al número de objetivos formulados para cada período:

Año de gestión: (dd/mm/aaaa) al (dd/mm/aaaa)

Objetivo:						
Ponderación:						
Indicadores						
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta/ Ponderador año 1	Meta/ Ponderador año 2	Meta/ Ponderador año 3	Medios de Verificación	Supuestos

El objetivo podrá mantenerse para los tres años de gestión del directivo, de ser así, se debe presentar el cuadro de acuerdo a lo señalado, indicando la meta correspondiente a cada año. Si el objetivo cambia en el segundo o tercer año de gestión, se deberán establecer nuevos cuadros que contengan su medición.

Los indicadores para el objetivo planteado podrán ser uno o más, y de ser necesario dos o más, se deberán ponderar de acuerdo a su contribución al logro del objetivo.

Firma
Ministro/a de Hacienda

Firma Ministro/a Secretaria
General de la Presidencia

Firma Directivo/a
Cargo y nombre del Servicio

Firma Superior Directo
Cargo y nombre Ministerio/Servicio

Nota: la suscripción del Convenio de Desempeño de un II nivel jerárquico, solo deberá consignar las firmas del directivo y su superior jerárquico.

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile - @PracticasChile - @DesafioInnova

MISIÓN DEL SERVICIO CIVIL:

Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.