

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO

I. Introducción

El convenio de desempeño es un instrumento de gestión que orienta al 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 evaluado, al término de su período de desempeño. Es en consecuencia, un instrumento que facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente a la ciudadanía.

En este contexto, el convenio de desempeño debe ser producto de un diálogo estratégico entre el superior jerárquico y el directivo público nombrado, cuyo contenido deberá reflejar las prioridades fijadas por la autoridad respectiva y el aporte clave que éste hará a la institución, para conducirla a un estadio de mayor calidad, eficacia y eficiencia.

Es necesario mencionar además que los compromisos establecidos en el convenio de desempeño, deberán estar vinculados con las definiciones de política, las definiciones estratégicas y las definiciones operativas del sector y con los lineamientos programáticos impartidos por otros actores gubernamentales relevantes.

No obstante lo anterior, el contenido del convenio de desempeño, no podrá involucrar todas aquellas materias constitutivas de obligaciones funcionarias reguladas por la ley Nº 18.834 (Estatuto Administrativo), ni tampoco la réplica literal de los lineamientos institucionales comprometidos por los servicios o ministerios, a través de los sistemas de mejoramiento y control de gestión del Estado.

Finalmente, para operacionalizar los compromisos propuestos por el superior jerárquico, y acordados entre ambos, el convenio de desempeño deberá establecer:

- a) objetivos anuales de gestión,
- b) indicadores y metas,
- c) medios de verificación y
- d) supuestos básicos.

Estos componentes permitirán estructurar el convenio y garantizar su correcta evaluación.



II.- Criterios a considerar para la definición de los objetivos anuales de gestión.

2.1. De su contenido:

La determinación de los objetivos por los cuales se medirá la gestión del alto directivo público, es clave para que el instrumento se constituya en una herramienta de gestión efectiva.

Se deberán revisar los siguientes elementos para definir su formulación¹:

- ✓ Se debe considerar como elemento principal, la relación con **los desafíos del cargo** establecidos en el perfil de selección del alto directivo público, en tanto es en dichos desafíos donde se plasman las expectativas de la autoridad en relación al desarrollo de su gestión.
- ✓ Compromisos de **disciplina financiera**, que aseguren una adecuada gestión de los recursos financieros de la institución.
- ✓ Compromisos relativos al **desempeño de la institución hacia el usuario final, beneficiario y/o cliente**, según corresponda. En este caso, se espera que el convenio contemple objetivos específicos ligados a la atención y satisfacción del usuario final.
- ✓ Compromisos vinculados a asegurar el cumplimiento de los **mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional y/o colectivo**, como el Programa de Mejoramiento de Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo.

En el caso de los primeros niveles jerárquicos, es requisito fundamental para la aprobación, que el convenio de desempeño contemple la totalidad de los aspectos mencionados anteriormente.

En el caso de los segundos niveles jerárquicos, será requisito fundamental para la aprobación, que el convenio de desempeño contemple los desafíos del cargo establecidos en el perfil, quedando la incorporación de los otros dos aspectos señalados, supeditados al grado de vinculación que tengan estos temas con el cargo.

2.2. De la coherencia de los objetivos:

Los convenios de desempeño deben cumplir con la condición fundamental de ser coherentes, tanto con los lineamientos internos del Servicio, como con los lineamientos estratégicos emanados por la autoridad del sector para el desempeño de su cargo.

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 debieran considerarse en esta revisión, apuntando al menos, a los siguientes aspectos:

¹ Aspectos acordados entre la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.



- ✓ **Las definiciones estratégicas del Servicio**, es decir, el quehacer específico de la Institución: misión, objetivos y productos estratégicos e indicadores de desempeño institucional. Lo que se espera en términos de coherencia, es que los compromisos establecidos en el convenio del alto directivo, tengan relación con los objetivos o productos estratégicos institucionales sea porque son una directa contribución a su logro, o bien porque son parte del quehacer específico del directivo.

- ✓ Los **compromisos relevantes con otros actores gubernamentales** y el grado de desarrollo de **los Sistemas del Programa de Mejoramiento de Gestión** del Servicio. Lo que se espera en términos de coherencia, es que los compromisos establecidos en el convenio del alto directivo, tengan relación con algunos de los compromisos institucionales, sea porque son una directa contribución a su logro, o porque son parte del quehacer específico del directivo. Lo que se busca es que exista relación entre los logros obtenidos por la institución y las implicancias que esto tenga en la evaluación del convenio del alto directivo.

CUADRO N ° 1

Insumos a considerar para garantizar la coherencia del convenio

- Perfil del cargo (www.serviciocivil.cl)
- Formulario A 1 DIPRES: Definiciones Estratégicas
- Formulario H DIPRES: Indicadores de Desempeño
- Programación Gubernamental SEGPRES
- Balance de Gestión Integral: BGI del Servicio
- Formulario F DIPRES: PMG del Servicio
- Convenio de Desempeño Colectivo del Servicio.



III.- Estructura del convenio de desempeño.

El convenio de desempeño se organiza en las siguientes cuatro áreas:

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 de la fecha legal de inicio de labor (nombramiento) y la del término del período contractual (tres años).
- Fechas de evaluación del presente convenio: Debe indicar las fechas (en formato dd/mm/aaaa) de los plazos legales para la presentación de las tres evaluaciones correspondientes a los años de gestión del Alto Directivo, más la evaluación final del período.

En el caso de la evaluación final, se repite la misma fecha que la correspondiente a la tercera evaluación y debe contener un resumen ejecutivo de los tres años de gestión completos.

2. Compromisos de Desempeño del Directivo

En esta sección se establecen cuadros para cada período (cada uno de los 3 años de ejercicio), que incluyen los objetivos, sus indicadores, metas asociadas, medios de verificación y supuestos, por los que se medirá el desempeño del alto directivo.

Objetivos.

Deben 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.

Los objetivos deberán ser priorizados de acuerdo con su importancia en la gestión del alto directivo. ***Se definirán ponderadores para cada una de las metas de los objetivos definidos***, la sumatoria de todos ellos debe totalizar 100% para cada año de gestión. Cada objetivo podrá ser medido a través de uno o más indicadores, y por lo tanto podrá tener una o más metas.

Los objetivos deben estar jerarquizados de acuerdo a su importancia, desde el más significativo para la institución al de menor relevancia. Cada uno de ellos, deberá ponderarse consignar permitiendo distinguir diferenciadamente el peso específico dentro del convenio.



Ejemplo:

“Reducir las brechas de competencias del personal técnico a través de la implementación de planes de desarrollo, basados en el sistema de gestión por competencias”.

- ✓ Deben ser redactados a partir de un RESULTADO, no como actividad, en el ejemplo: “Reducir”.
- ✓ Debe involucrar el QUÉ, en el ejemplo: “las brechas de competencias del personal técnico”.

Indicadores.

Los indicadores son parámetros que permiten evaluar el grado de cumplimiento del objetivo definido, mediante la relación de variables asociadas a éste.

Para obtener resultados cuantificables, el indicador debe plantearse matemáticamente, 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 gestión del periodo, reflejen el resultado de la gestión del Alto Directivo.

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

- 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.

Ejemplo:

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo
Implementación del plan de desarrollo para los cargos técnicos de la institución, basados en el sistema de gestión por competencias.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades del programa de trabajo aprobado ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de actividades contenidas en el programa de trabajo aprobado}} \right)$



- 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.

Ejemplo:

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo
Porcentaje de funcionarios que ocupan cargos técnicos capacitados en relación al perfil de competencias levantado para el cargo.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados en función del perfil de competencias levantado para el cargo} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios con brechas en relación al perfil de competencias levantado para el cargo}) * 100$

- 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, a través de estos 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.

Ejemplo:

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo
Porcentaje de funcionarios acreditados para su cargo.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios acreditados} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados}) * 100$



Meta

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

Ejemplo:

Objetivo: "Reducir las brechas de competencias del personal técnico a través de la implementación de planes de desarrollo, basados en el sistema de gestión por competencias". (20%)							
Indicador							
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta/ Ponderador año 1		Meta/ Ponderador año 2		Meta/ Ponderador año 3	
Implementación del plan de desarrollo para los cargos técnicos de la institución, basados en el sistema de gestión por competencias.	(N° de actividades del programa de trabajo aprobado ejecutadas/N° total de actividades contenidas en el programa de trabajo aprobado)	100%	20%				
Porcentaje de funcionarios que ocupan cargos técnicos capacitados en relación al perfil de competencias levantado para el cargo.	(N° de funcionarios capacitados en función del perfil de competencias levantado para el cargo/N° de funcionarios con brechas en relación al perfil de competencias levantado para el cargo)*100			80%	20%		
Porcentaje de funcionarios acreditados para su cargo.	(N° de funcionarios acreditados/N° de funcionarios capacitados)*100					60%	20%

Medios de Verificación.

Se deberán señalar todos los medios disponibles, que constituyen la evidencia objetiva, con carácter oficial y que permitan corroborar que los objetivos enunciados se hayan cumplido de la manera en que lo describen sus respectivos indicadores.

Ejemplo.

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Medio de Verificación
Porcentaje de funcionarios acreditados para su cargo.	(N° de funcionarios acreditados/N° de funcionarios capacitados)*100	Certificados de acreditación de los funcionarios capacitados otorgado por el organismo evaluador.



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, sobretodo al momento de realizar las evaluaciones correspondientes, pues constituirán argumentaciones claves que justifique modificaciones parciales o cambios en lo planificado en el transcurso de la gestión.

Ejemplo:

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Supuesto
Porcentaje de funcionarios acreditados para su cargo.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios acreditados} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados}) * 100$	Que los funcionarios no cuenten con la motivación necesaria para acreditarse.
Porcentaje de funcionarios que ocupan cargos técnicos capacitados en relación al perfil de competencias levantado para el cargo.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados en función del perfil de competencias levantado para el cargo} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios con brechas en relación al perfil de competencias levantado para el cargo}) * 100$	Que se produzcan reducciones en el presupuesto, destinadas a financiar ítemes relevantes para el cumplimiento del programa de capacitación.



ANEXO N°1

Formato Tipo del Convenio de Desempeño para Altos Directivos Públicos

Logo del
Servicio al que
pertenece el
Alto Directivo
Público



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 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 de Hacienda

Firma Ministro
Secretario General de la Presidencia

Firma Directivo

Cargo y nombre del Servicio

Firma Superior Directo

Cargo y nombre del 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