

# **INSTRUCTIVO**

## **Elaboración, Suscripción y Evaluación de Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos.**

NOVIEMBRE 2020

## Antecedentes

En este documento podrá encontrar instrucciones y orientaciones para realizar la Elaboración, Suscripción y Evaluación de los Convenios de Desempeño de los directivos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

El instructivo comienza con una breve explicación del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos (MAD) el cual contextualiza las instrucciones y orientaciones acerca de la evaluación del alto directivo público (ADP).

A continuación, se señalan roles y responsabilidades de los principales actores del proceso, vigencia, plazos para la confección de la propuesta, suscripción, y cómo debe darse la comunicación entre los actores. Luego, se establecen aspectos a tomar en cuenta en la modificación de los convenios.

Posteriormente, se señala el procedimiento de evaluación del ADP, se especifican los responsables de su seguimiento, retroalimentación y ejecución anual. Se establecen los plazos, los contenidos de los informes de desempeño y de la evaluación anual del ADP, así como el rol de la autoridad y del directivo. Del mismo modo, se señalan las funciones del Servicio Civil en materia de evaluación directiva.

El documento finaliza con las principales acciones del ADP y su superior jerárquico en la elaboración y evaluación del convenio de desempeño; como también se presenta el formato de convenio vigente.

## ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. ELABORACIÓN DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO DE UN ALTO DIRECTIVO PÚBLICO
- III. EVALUACIONES DE UN ALTO DIRECTIVO PÚBLICO
- IV. CONSIDERACIONES FINALES
- V. ANEXOS

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo entregar instrucciones de carácter general y orientaciones técnicas a ministerios y servicios para llevar a cabo el **Proceso elaboración, suscripción y evaluación de convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos**.

Dentro del actual marco jurídico institucional<sup>1</sup> se establece –entre otras funciones- el rol que debe cumplir el SC durante todo el ciclo de vida laboral de quienes son seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), otorgándole la facultad de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación, y desarrollo directivo (Artículo Vigésimo Sexto, letra d).

### **Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos (MAD)**

Desde su creación, el SADP ha centrado sus esfuerzos en reclutar y seleccionar directivos públicos que cumplan con el perfil adecuado para los cargos a desempeñar. En este contexto, el marco jurídico actual formaliza instancias de acompañamiento y desarrollo para los ADP con el fin de generar condiciones que faciliten su gestión.

Los directivos públicos al asumir sus cargos se enfrentan a una serie de retos, tales como, ejercer la función pública con impecabilidad técnica y valórica en un contexto que los expone a múltiples presiones, para lo cual deben dialogar permanentemente y actuar como referentes, tanto al interior, como con el entorno de su organización.

El acompañamiento viene a relevar la importancia y complejidad del rol de los ADP, donde se hace necesario que cuenten con una red de colaboración, en la que diferentes actores se relacionan entre sí, generando las condiciones para el logro de los resultados esperados.

El desarrollo por su parte, reconoce que los directivos seleccionados cuentan con las competencias del perfil del cargo en un nivel que permite asegurar una buena gestión; no obstante, se presentan desafíos que requieren que éstas sean reforzadas o potenciadas, dado que los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y

---

<sup>1</sup> Ley N° 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

demandan instancias de aprendizaje para que se adapten más rápidamente y generen las transformaciones que sean necesarias en el ámbito de su gestión.

Por esta razón, el Servicio Civil elaboró un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos, MAD<sup>2</sup>, que busca que los ADP cuenten con una red de colaboración donde diferentes actores contribuyan a facilitar su gestión, a través de:

- el fortalecimiento de sus habilidades directivas;
- la inserción en el entorno;
- la generación de identidad y vinculación directiva, y
- el acompañamiento efectivo.

En el MAD, participan una serie de actores relevantes -autoridades políticas, ministerios, servicios públicos y los propios directivos- que juegan un rol fundamental en el acompañamiento de la gestión directiva, buscando facilitar la integración e inserción del directivo con su entorno, además de realizar acciones que contribuyan a mejorar su desempeño en la gestión institucional.

Todos los directivos seleccionados a través del SADP cumplen con un perfil que incluye competencias, valores y principios, los cuales se desarrollan, refuerzan y potencian durante su ciclo laboral. Estas características de los directivos son la base para lograr resultados de gestión eficientes, eficaces y focalizados en el trabajo con las personas, y con una perspectiva de gobernanza e integridad.

El acompañamiento y desarrollo de los ADP se implementarán a través de las tres etapas de su Ciclo de Desarrollo:

- Ciclo 1: Inducción.
- Ciclo 2: Formación, Desempeño, Reconocimiento.
- Ciclo 3: Egreso.

Estas etapas se nutrirán y complementarán con acciones y herramientas que el Servicio Civil, junto a los otros actores del MAD, implementarán para fortalecer el desarrollo directivo.

---

<sup>2</sup> Servicio Civil. (2016). Modelo de Acompañamiento y Desarrollo. Santiago de Chile: Serie de Publicaciones Servicio Civil.

## **II. ELABORACIÓN DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO DE UN ALTO DIRECTIVO PÚBLICO**

Los convenios de desempeño de un ADP y sus evaluaciones, se encuentran regulados por lo dispuesto en el título VI, párrafo 5° de la Ley 19.882, modificada por la Ley N° 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, publicada en el Diario Oficial el 20 de octubre de 2016. Asimismo en los aspectos no modificados por esta última ley, continúan rigiéndose por lo establecido en el Decreto N° 172, del Ministerio de Hacienda, publicado con fecha 01 de octubre de 2014.

El convenio de desempeño es un instrumento de gestión que orienta al ADP 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, así como a la ciudadanía.

Los objetivos y metas que se establezcan en el convenio de desempeño, deberán reflejar los desafíos del cargo y lineamientos para el convenio establecido en el perfil respectivo. Además, deberán reflejar los lineamientos de política pública, las prioridades e indicadores gubernamentales fijados por la autoridad respectiva, los objetivos estratégicos institucionales, y las funciones estratégicas del cargo, expresando el aporte clave que se espera que el directivo realice a la institución, con el fin de conducirla hacia mayores niveles de eficacia, eficiencia, gobernanza e integridad.

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).

### **1. ROLES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS**

#### **a) Dirección Nacional de Servicio Civil**

Es el organismo encargado de impartir directrices de carácter general e instrucciones técnicas para la elaboración, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos. Entrega asesoría técnica a las autoridades y altos directivos públicos en el desarrollo de dichos procesos, velando por el cumplimiento de

la normativa vigente. Dispone de la plataforma para la elaboración y registro de Convenios de Desempeño y Evaluación Directiva de I y II Nivel Jerárquico.

**b) Ministerio Secretaría General de la Presidencia**

Monitorea la formulación y/o modificación de los Convenios de Desempeño de I Nivel Jerárquico para asegurar que estén en concordancia con el Programa de Gobierno y la Agenda de Modernización del Estado, y que incorporen los objetivos e indicadores sectoriales más relevantes para el mejoramiento en la oportunidad y calidad de las prestaciones entregadas a la ciudadanía.

**c) Ministerio de Hacienda**

Define e informa a las Subsecretarías los indicadores transversales prioritarios de la administración financiera del Estado, que permiten dar cumplimiento a la Agenda de Modernización, los que deberán incorporarse en los Convenios de Desempeño de I Nivel Jerárquico.

**d) Ministerios y servicios públicos**

Los ministerios y los servicios públicos, a través de sus autoridades y jefaturas, deberán proporcionar oportunamente la información requerida para que el Servicio Civil pueda velar por la observancia de las normas legales y reglamentarias vigentes, así como de las directrices de carácter general en materia de elaboración, 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. VIGENCIA, PLAZOS Y SUSCRIPCIÓN**

**a) Vigencia del Convenio de Desempeño<sup>3</sup>**

El convenio de desempeño durará tres años o hasta la fecha en que el alto directivo público cese en funciones por cualquier causa legal. En el caso de los altos directivos de designación directa del/la Presidente/a de la República a que se refiere el artículo trigésimo sexto bis de la Ley N° 19.882, su convenio de desempeño durará por todo el periodo de su nombramiento y tendrá como duración máxima el término del mandato presidencial bajo el que fue nombrado el directivo o hasta la fecha en que el alto directivo público cese en funciones por cualquier causa legal.

---

<sup>3</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo primero.

Cualquier modificación al convenio de desempeño dará lugar a un nuevo convenio el que durará por el remanente del periodo del convenio original.

**c) Plazos para la propuesta y suscripción<sup>4</sup>**

El plazo máximo para la suscripción del convenio de desempeño es de sesenta días corridos, contados desde el nombramiento o renovación del alto directivo público.

El convenio de desempeño deberá ser propuesto por la jefatura al alto directivo público, a más tardar dentro de los treinta días corridos contados desde su nombramiento o renovación, y deberá considerar el respectivo perfil del cargo.

**IMPORTANTE**

**La autoridad respectiva deberá comunicar<sup>5</sup> formalmente al Servicio Civil sobre la suscripción del convenio de desempeño dentro del plazo máximo de noventa días, contados desde el nombramiento o renovación del directivo.**

En caso de incumplimiento, Servicio Civil deberá informar a Contraloría General de la República para efectos de la aplicación de una multa que puede afectar entre el 20 al 50 por ciento de la remuneración de dicha autoridad.

Además, el Servicio Civil informará al Presidente de la República, al Congreso y al Consejo de Alta Dirección Pública, sobre el estado de cumplimiento de esta obligación.

**d) Actores que suscriben el Convenio de Desempeño<sup>6</sup>**

**Directivos del primer nivel jerárquico:** los jefes superiores de servicio deberán suscribir un convenio de desempeño con el ministro o el subsecretario del ramo, cuando este actúe por delegación del primero, a propuesta de dicha autoridad.

**Directivos del segundo nivel jerárquico:** deberán suscribir su convenio con el jefe superior respectivo, a propuesta de éste.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Se deberá registrar en la plataforma SICDE del Servicio Civil una copia digital del convenio de desempeño suscrito y de la resolución que aprueba dicho convenio.

<sup>6</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo primero.



Importante: En el caso de los **subdirectores médicos y administrativos de hospitales**, el director de dicho establecimiento será quien deberá proponer y suscribir el convenio con dichos directivos.

#### **e) Comunicaciones**

Todas las comunicaciones que se generen en el marco de estas orientaciones, se efectuarán a través de medios electrónicos. Sin perjuicio de lo anterior, se podrán realizar acciones de asesoría presencial o virtual.

En relación a lo anterior, Servicio Civil ha dispuesto una plataforma informática para efectuar asesoría técnica y metodológica en la fase de elaboración de los convenios, denominada SICDE –Sistema Informático de Convenios y Desarrollo de ADP– a la que es posible acceder a través del siguiente vínculo: <http://pi.serviciocivil.cl/login/index.php> ingresando la clave asignada por correo electrónico, tanto las contrapartes de convenios, como a sus subrogantes.

Los plazos señalados para los efectos de la elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios, a que se refiere la ley, se contabilizan desde la fecha de nombramiento o renovación del ADP.

Para todos los efectos, estos plazos serán de días hábiles, entendiéndose que son inhábiles los sábados, domingos y festivos, con excepción de los plazos en que la ley o el reglamento ha indicado expresamente que son de días corridos.

Cuando el último día del plazo sea inhábil, éste se entenderá prorrogado hasta el primer día hábil siguiente.

### **3. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN**

#### **a) Oportunidad en 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 del cargo 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.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo primero.

Una vez efectuada la convocatoria del proceso de selección para proveer el cargo de alta dirección pública respectivo, **la autoridad debe elaborar un borrador de propuesta de convenio de desempeño y remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión<sup>8</sup>**, considerando las directrices técnicas y metodológicas impartidas por el Servicio Civil para tal efecto, las cuales serán enviadas o dispuestas para el conocimiento de las contrapartes técnicas, los directivos y autoridades de los servicios o ministerios.

Respecto de los directivos que la autoridad decida renovar en su cargo, ésta deberá elaborar el borrador de propuesta de convenio y remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión, al menos con treinta días corridos de anticipación al vencimiento de su tercer o sexto año de gestión, según corresponda.

**b) Responsable de la elaboración de la propuesta de Convenio de Desempeño.<sup>9</sup>**

**Cargos de primer nivel jerárquico:** El responsable de la elaboración de la propuesta es el ministro del ramo, quien podrá delegar esta función al Subsecretario respectivo.

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

**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.

En el caso de los **subdirectores médicos y administrativos de hospitales**, el director de dicho establecimiento será quien deberá proponer y suscribir el convenio con dichos directivos.

Además del acompañamiento que se lleva a cabo a los directivos públicos, el Servicio Civil mantiene una red de contrapartes de convenios de desempeño en cada uno de los ministerios y servicios públicos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública. Éstas actúan como nexo de comunicación con la autoridad, alertando respecto del cumplimiento de plazos legales y procedimientos, asimismo, participan directamente en

---

<sup>8</sup> El Servicio Civil considera el hito de la publicación del cargo como fecha a partir de la cual debe empezar la elaboración de la propuesta de convenio. Se sugiere revisar a modo de guía el “i) Cuadro Resumen N° 1: plazos y fechas de Elaboración, Suscripción y Comunicación del Convenio de Desempeño del alto directivo con la entrada en vigencia de la Ley 20.955”.

<sup>9</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo primero.

el proceso de elaboración del convenio de desempeño de cada uno de los altos directivos públicos nombrados o renovados en sus servicios respectivos, y actúan como agentes facilitadores en la fase de suscripción de este instrumento de gestión.

Inmediatamente publicado un cargo de I o II nivel jerárquico, la contraparte de convenios de desempeño de ADP designada en el ministerio o servicio respectivo recibe un aviso por correo electrónico donde se le indica que debe comenzar la elaboración de la propuesta de convenio de desempeño a través de la plataforma SICDE (ver sección “2. VIGENCIA, PLAZOS Y SUSCRIPCIÓN”, apartado “e) Comunicaciones”).

Una vez elaborado el borrador de propuesta de convenio de desempeño del alto directivo público, la contraparte deberá enviarla a través de la plataforma informática al Servicio Civil, entidad que revisará que su contenido se ajuste a lo establecido en la legislación, directrices y lineamientos técnicos vigentes.

Tratándose de propuestas de Convenio para Directivos de I Nivel Jerárquico, Servicio Civil podrá solicitar a SEGPRES revisar en la plataforma SICDE la coherencia de los objetivos e indicadores propuestos con los lineamientos programáticos de gobierno, en especial con los compromisos presidenciales del sector respectivo.

En caso de existir observaciones al borrador, ellas serán presentadas por el Servicio Civil a la autoridad a través de la contraparte de convenios, con el fin de que se efectúen las adecuaciones pertinentes, remitiéndose a través de la misma plataforma informática dispuesta para estos efectos.

Para subsanar las observaciones que se hayan formulado al borrador de propuesta de convenio, tanto la autoridad como la contraparte técnica y/o el directivo público, podrán solicitar asesoría al Servicio Civil, donde existe un equipo de profesionales que apoyarán la resolución de consultas respecto de los aspectos legales, técnicos o relacionados con la aclaración de los comentarios remitidos a través del sistema informático.

Una vez propuesto el convenio al alto directivo, los cambios o ajustes al mismo que se acuerden entre el alto directivo público y la autoridad, también serán revisados por el Servicio Civil, el que deberá dar su aprobación a la versión definitiva del convenio de desempeño, previo a su suscripción.

La aprobación de la versión definitiva del convenio se efectuará mediante comunicación electrónica dirigida a la autoridad competente por medio de la plataforma informática de convenios de desempeño.

En el caso de las propuestas de convenio de desempeño de los altos directivos públicos de primer y segundo nivel jerárquico que la autoridad haya decidido renovar en su cargo, éstas se sujetarán a la misma tramitación señalada en los párrafos precedentes.

**c) Modificación del Convenio de Desempeño<sup>10</sup>**

Los convenios de desempeño podrán modificarse una vez al año, por razones fundadas, a solicitud del alto directivo público o de la autoridad competente.

Se considerará que constituyen razones fundadas para modificar un convenio de desempeño:

- La alteración de los supuestos básicos en que se sustenta el cumplimiento de una o más metas;
- La variación de los presupuestos disponibles del sector y/o servicio respectivo destinados a financiar ítems relevantes para su consecución;
- La adopción de nuevos compromisos por parte del Ejecutivo o del Servicio;
- La actualización de los lineamientos programáticos gubernamentales;
- Toda otra causa externa de fuerza mayor o caso fortuito, que de acuerdo a la calificación que efectúe la autoridad competente limite seriamente el logro de los compromisos.

Las modificaciones solicitadas a instancia de un ADP deberán justificarse fundadamente ante la autoridad competente, quien evaluará si procede dicha solicitud.

No constituirán razones fundadas para la modificación de un convenio, el acaecimiento de situaciones emergentes que afecten el funcionamiento de la institución que sean atribuibles a la gestión propia del directivo.

Las modificaciones se deberán consignar en un nuevo documento de convenio de desempeño; en éste se mantendrán los compromisos, indicadores y metas que no se afectan, y se señalarán las modificaciones, ya sea en los objetivos, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos, 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 el directivo y la autoridad competente, y previo a su aprobación mediante resolución, la autoridad deberá remitir

---

<sup>10</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo primero.

una propuesta del convenio modificado y la resolución aprobatoria al SC. En ésta última se deberán consignar las razones fundadas que justifican la modificación.

El SC revisará que la modificación se ajuste a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y a las directrices de carácter general impartidas en materia de modificación de convenios de desempeño de altos directivos públicos. En caso de haber aspectos de la modificación del convenio de desempeño que no se ajusten a lo anterior, podrá requerir a la autoridad que efectúe las adecuaciones pertinentes.

El convenio modificado durará hasta el vencimiento del periodo del convenio original. Una vez suscrito, la autoridad deberá remitir una copia del mismo y de la resolución que lo aprueba al Servicio Civil y al Consejo de Alta Dirección Pública, para su conocimiento y registro.

Con todo, las modificaciones al convenio de desempeño no podrán ser realizadas durante el último mes del año de gestión en curso con la finalidad de asegurar la total tramitación del documento antes del término del año.

#### **IMPORTANTE**

Una vez al año Servicio Civil informará a las autoridades cuando deberán evaluar la pertinencia de modificar los convenios de desempeño de directivos de I Nivel jerárquico de sus sectores, para asegurar la coherencia estratégica de los objetivos y metas comprometidas con la programación gubernamental.

#### **4. CONTENIDOS PRINCIPALES DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO**

El convenio de desempeño deberá contener los antecedentes generales y los compromisos de desempeño del alto directivo público.

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

##### **a) Prioridades de Gobierno**

Las prioridades gubernamentales corresponden a los objetivos sectoriales más relevantes para responder a los compromisos presidenciales y al mejoramiento en oportunidad y calidad de las prestaciones entregadas a la ciudadanía. Son monitoreados por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia quien tendrá un rol

revisor de la coherencia e inclusión de los lineamientos programáticos del gobierno en las propuestas de Convenios de Desempeño de I Nivel Jerárquico.

**b) Indicadores Transversales**

Corresponde a indicadores definidos por el Ministerio de Hacienda para monitorear dimensiones generales de la administración financiera del Estado, que serán comunicados a cada Subsecretaría para que en función del desempeño obtenido y de la criticidad se prioricen los que deberán incorporarse en los Convenios de Desempeño I Nivel Jerárquico.

**c) Las funciones estratégicas del cargo, contenidas en el Perfil del cargo**

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

**d) Los desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño, contenidos en el Perfil del cargo**

Los **desafíos del cargo** corresponden a aquella parte del perfil del cargo donde se expresa la contribución específica que se espera que el alto directivo público realice durante su período de gestión en el ámbito de su competencia. Constituirán el principal insumo del convenio de desempeño que el directivo suscriba con su superior jerárquico, y su definición deberá ser precisa, concisa y auto explicativa, reflejando las prioridades que la autoridad respectiva determine para el cargo.

En el caso del primer nivel jerárquico, estos desafíos deben estar vinculados con los objetivos estratégicos institucionales, fijados en coherencia con la política pública establecida por el/la Presidente/a de la República y/o ministros/as del ramo, así como con las definiciones presupuestarias.

Para el segundo nivel jerárquico estos desafíos deben además, enmarcarse dentro de los compromisos asumidos por el primer nivel jerárquico en su convenio de desempeño, en los ámbitos de su competencia, garantizando el buen funcionamiento de la institución y contribuir a la entrega eficiente de bienes y servicios a la ciudadanía.

**Los lineamientos** para el convenio de desempeño corresponden a aquella parte del perfil donde se expresan los encargos específicos que el superior jerárquico efectúa al alto directivo para concretar los desafíos del cargo. Deben estar descritos en términos

de resultados esperados. Deberán provenir de la autoridad facultada para el nombramiento y derivarse directamente de algún desafío del cargo.

Adicionalmente, tanto desafíos como lineamientos, 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 del cargo como el futuro convenio de desempeño que se elaborará a partir de éste, entreguen información útil, concisa y focalizada sobre las expectativas de desempeño del directivo.

**e) Los 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 directrices generales del Servicio Civil en la materia.

**f) Los objetivos operacionales**

Aquellos vinculados al funcionamiento institucional, y a la ejecución del o los servicios entregados por la institución, 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.

## 5. COHERENCIA ESTRATÉGICA DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO

Los Convenios de Desempeño deben relacionarse directamente con los lineamientos gubernamentales, los lineamientos internos del Ministerio o Servicio, los lineamientos entregados por Ministerio de Hacienda (indicadores transversales) y los lineamientos estratégicos emanados por la autoridad del sector para el desempeño de su cargo.

Para ello es necesario que, una vez formulados los compromisos de gestión, 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.

A continuación se identifican los principales instrumentos que deben considerarse en esta revisión:

**Insumos para analizar la coherencia estratégica de los contenidos del convenio de desempeño de un Alto Directivo Público:**

- Programación Gubernamental, SEGPRES.
- Indicadores Transversales, Ministerio de Hacienda
- Desafíos del cargo y lineamientos contenidos en el perfil del cargo
- Formulario A 1 DIPRES: Definiciones Estratégicas.
- Formulario H DIPRES: Indicadores de Desempeño.
- Instrumentos de Gestión Institucional.

## 6. ESTRUCTURA DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO

El Convenio de Desempeño se organiza en tres secciones (Ver anexo 2):

- Antecedentes generales
- Objetivos, indicadores, metas y medios de verificación
- Firmas

### a) Antecedentes Generales

- Nombre: Debe contener el nombre completo del directivo.
- Cargo: Debe contener el nombre del cargo en forma clara y fidedigna, según el perfil de cargo concursado.
- 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 renovación, en su caso (tres años).
- Fechas de evaluación del 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.

#### **b) Objetivos, indicadores, metas y medios de verificación**

En esta sección se establecen los compromisos de desempeño o de gestión del convenio por los que se medirá el desempeño del ADP, con sus respectivos indicadores, metas, medios de verificación y supuestos.

- **Objetivos:**

Corresponde al encargo específico que la autoridad hace al directivo, es decir, **lo que se espera que lleve a cabo y con qué finalidad**. 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 proyectarla 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, las cuales podrán ser cuantitativas o cualitativas.

Los objetivos 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, las que deberán totalizar 100% para cada año de gestión, no pudiendo tener un ponderador de objetivo o meta, un valor inferior a un 10% ni superior a un 30%.

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

- **Indicadores:**

Los indicadores son una relación entre dos o más variables que permite medir el grado de cumplimiento de una meta definida previamente, y pueden constituir una expresión cualitativa o cuantitativa de aquello que se espera lograr. Aquellos asociados al desempeño, ya sea a nivel institucional o de un directivo, buscan dar respuesta acerca de cómo se ha realizado determinada intervención, si se han cumplido los objetivos, el nivel de satisfacción de la población, etc.

Generalmente los indicadores deben plantearse como una fórmula matemática, siendo ésta 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.

Existen muchas formas de clasificar los indicadores, a continuación se presentan algunas de las tipologías más utilizadas.

*i) Según la naturaleza de la medición:* podemos identificar indicadores de tipo cualitativo o cuantitativo. Ambos serán de utilidad dependiendo del aspecto que se quiera medir, y de la meta a alcanzar.

**Indicadores Cualitativos:** son mediciones que se basan principalmente en métodos cualitativos de obtención de información, tales como encuestas o entrevistas, así como informaciones no estructuradas o métodos de investigación a partir de los cuales suele ser problemática la extrapolación estadística.<sup>11</sup>

Suministran información sobre aspectos no contemplados en los indicadores cuantitativos, por lo que frecuentemente se usan para complementar y matizar la información cuantitativa recopilada, o como método exploratorio previo. Dado lo anterior, son imprescindibles para lograr una evaluación integral y global. No son fáciles de implementar e interpretar, pues se requiere resguardar la no generación de sesgos, pero revelan características importantes para clarificar hallazgos cuantitativos, evaluación de programas, políticas y cumplimiento de objetivos.<sup>12</sup>

Ejemplos: indicadores que muestran grado de satisfacción o de motivación, tales como clima laboral, calidad de servicio.

---

<sup>11</sup> Baena, Alfonso Juan López, Miguel Valcárce Cases, & Manuel Barbancho Medina. (2005). "Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora: ¿complementarios? ¿contradictorios? ¿excluyentes?". Cuadernos IRC.

<sup>12</sup> Picado Gatgens, Xenia. (1990). "La evaluación de programas sociales".

**Indicadores Cuantitativos:** son aquellos que permiten medir en términos estadísticos la cantidad o frecuencia de un determinado fenómeno. Se refiere a aquellos cuyos datos son numerables o cuantificables<sup>13</sup>. Generalmente se relacionan con una combinación específica de insumos relacionados entre sí.<sup>14</sup>

Ejemplo: cantidad de asesorías legales efectuadas dentro del plazo establecido.

*ii) Según su ámbito de control:* Los indicadores pueden medir procesos, productos y resultados, recomendándose que al menos en el último año de ejercicio del periodo (al año N° 3 de gestión), se reflejen los resultados de la gestión del Directivo.

**Indicadores de Proceso:** se refieren 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.

Las mediciones de proceso son pertinentes para medir el cumplimiento de objetivos relacionados con implementación y avance en la ejecución de planes y/o proyectos de complejo desarrollo o 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 el cumplimiento de 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 indicadores puede darse en dos niveles:

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

---

<sup>13</sup> Jaramillo, Carlos Mario Pérez, & M. Jesús. (1992). “Los indicadores de gestión”. España.

<sup>14</sup> Armijo, Marianela. (2006). “Indicadores de desempeño en el sector público”. Vol. 45: United Nations Publications.

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 consecuencias a nivel del fin último 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 del 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, y 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:

**Estratégico**: Debe vincularse directamente con el cumplimiento de los objetivos institucionales y gubernamentales.

**Coherente**: Debe ser simple, entendible, y estar relacionado con el quehacer de la institución.

**Desafiante**: Debe apuntar a la mejora continua de los resultados institucionales.

**Medible**: Sus resultados deben ser cuantificables y comprobables objetivamente por un evaluador.

**Relevante**: Debe estar definidos sobre lo importante y crítico que realiza la institución, con sentido práctico.

- **Metas:**

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, que es la expresión del resultado que se espera obtener del valor de cada indicador.

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%, al igual que los objetivos.
- 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.

- **Medios de Verificación:**

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

Constituyen 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.

- **Supuestos Básicos:**

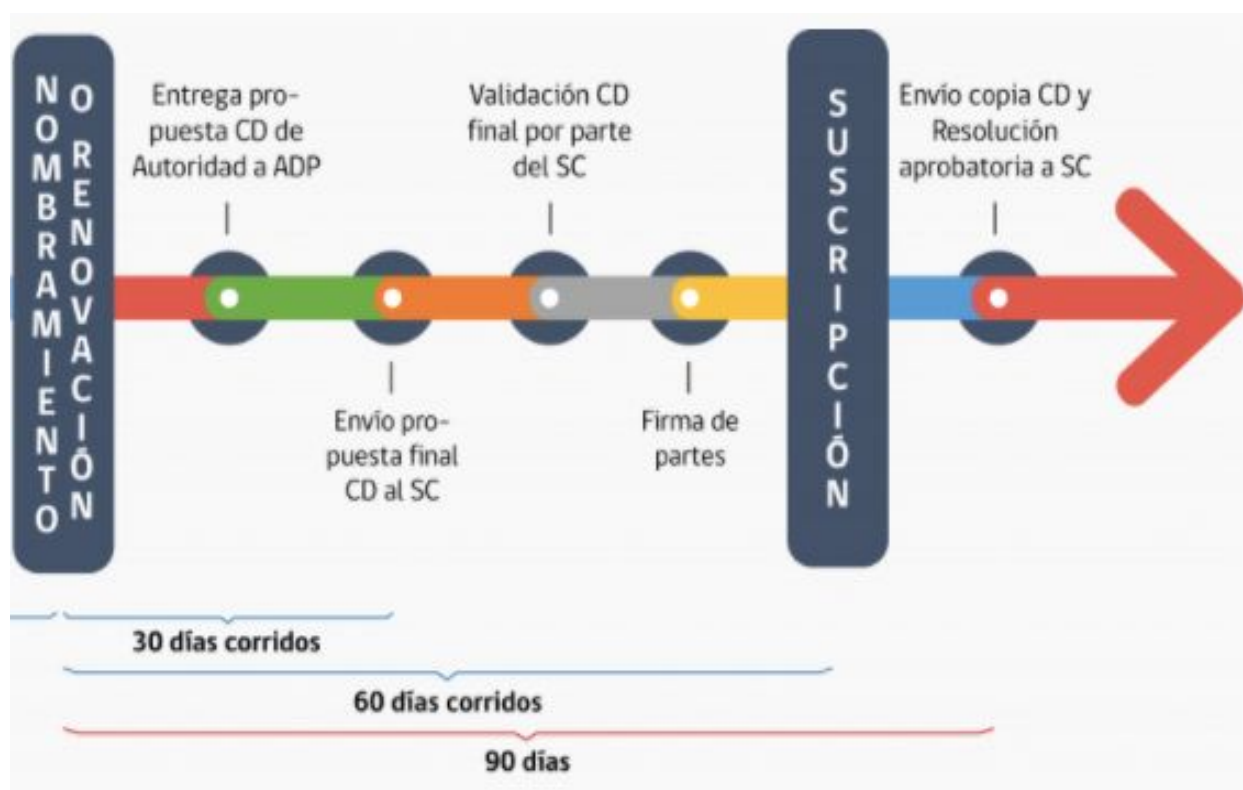
Se refieren a las variables o factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, por causas externas a la gestión del directivo.

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.

**c) Firmas**

En esta sección del convenio se registran las firmas del alto directivo público y su superior jerárquico. Para más detalle de este aspecto revisar el capítulo “III. ELABORACIÓN DEL CONVENIO DE DESEMPEÑO DE UN ALTO DIRECTIVO PÚBLICO”, numeral “2) VIGENCIA, PLAZOS Y SUSCRIPCIÓN”, apartado “d) Actores que suscriben el Convenio de Desempeño”.

**Cuadro Resumen N° 1: Plazos para la Elaboración, Suscripción y Comunicación del Convenio de Desempeño del alto directivo según la normativa vigente.**



### III. EVALUACIONES DEL ALTO DIRECTIVO PÚBLICO

#### 1. RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL CONVENIO<sup>15</sup>

La evaluación del alto directivo público la realizará el ministro del ramo o el subsecretario cuando éste actúe por delegación del primero, o el jefe superior de servicio, según se trate de altos directivos de primer nivel o segundo nivel jerárquico. Tratándose de los hospitales, la evaluación deberá efectuarla el director de dicho establecimiento.

La evaluación directiva debe ser realizada en la plataforma dispuesta para ello, cuya guía de uso se encuentra disponible en el sitio <https://sicde.serviciocivil.cl>

#### 2. SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

La autoridad competente, deberá realizar el seguimiento del cumplimiento de las metas acordadas en el convenio y retroalimentar al alto directivo respecto a su desempeño, al menos una vez al año, en una instancia previa a la de evaluación anual, de la cual se dejará constancia escrita. La autoridad podrá solicitar la información necesaria para realizar esta evaluación parcial y posterior retroalimentación.

En el caso de II Nivel jerárquico la evaluación parcial y retroalimentación señaladas anteriormente, deben llevarse a cabo al menos con cuatro meses de anticipación del término del año de gestión.

#### **IMPORTANTE**

En el caso del I nivel jerárquico, el seguimiento se debe realizar en forma periódica, a través del Monitoreo Mensual de I Nivel con el fin de disponibilizar la información para la reportería que realiza Servicio Civil a las autoridades de gobierno.

Se espera que estas instancias sean una oportunidad de diálogo y ajuste de metas y expectativas, por lo cual, en caso de que el directivo requiera alguna modificación en su convenio, esta instancia es la adecuada para plantear dicha solicitud a la autoridad, con el fin de que estos cambios logren implementarse en el tiempo restante de su gestión.

La fecha y forma en que se haya llevado a cabo el seguimiento y retroalimentación por parte de la autoridad, deberán informarse una vez al año al Servicio Civil,

---

<sup>15</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo tercero.

incorporándose dichos antecedentes dentro de la resolución de evaluación anual de cumplimiento del convenio del ADP.

En el caso de **directivos que se encuentran en el tercer año de gestión**, la evaluación parcial debe realizarse 120 días previos al término del período de nombramiento, con el fin de proporcionar información relevante para la determinación de renovación o no renovación que debe realizar la autoridad respectiva.

### **3. EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO DE UN ALTO DIRECTIVO PÚBLICO<sup>16</sup>**

Instancia anual, en la que la autoridad respectiva determina el porcentaje de cumplimiento obtiene el directivo a partir del Informe de Cumplimiento que éste proporciona. El mencionado Informe de Cumplimiento debe dar cuenta de los medios de verificación que sustentan el cumplimiento de los compromisos, el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos comprometidos en su convenio de desempeño, y las alteraciones que se hayan producido en los supuestos acordados. El procedimiento se realiza a través de la plataforma que el Servicio Civil pone a disposición para estos fines.

#### **IMPORTANTE<sup>17</sup>**

**Los Altos Directivos Públicos nombrados antes del 20 de octubre de 2016, seguirán rigiéndose por la legislación vigente a la época de su nombramiento,** con un plazo máximo, dos meses después del término de cada año de gestión, tanto para los ADP de I nivel como de II nivel. Sin perjuicio de eso, se recomienda realizar todas las evaluaciones directivas siguiendo los plazos nuevos con el fin de estandarizar y facilitar el proceso.

#### **a) Plazo de entrega Informe Anual de Desempeño:**

El plazo de entrega del Informe Anual de Desempeño, será –como plazo máximo– un mes después de terminada la gestión del año.

En el caso de los directivos de I nivel, el informe se debe entregar al ministro respectivo, quién deberá efectuar su evaluación, o bien delegar esta función en el Subsecretario correspondiente. Tratándose de directivos de II nivel jerárquico, el directivo deberá

<sup>16</sup> Ley N°19.882, Título VI, Párrafo quinto, Artículo sexagésimo tercero.

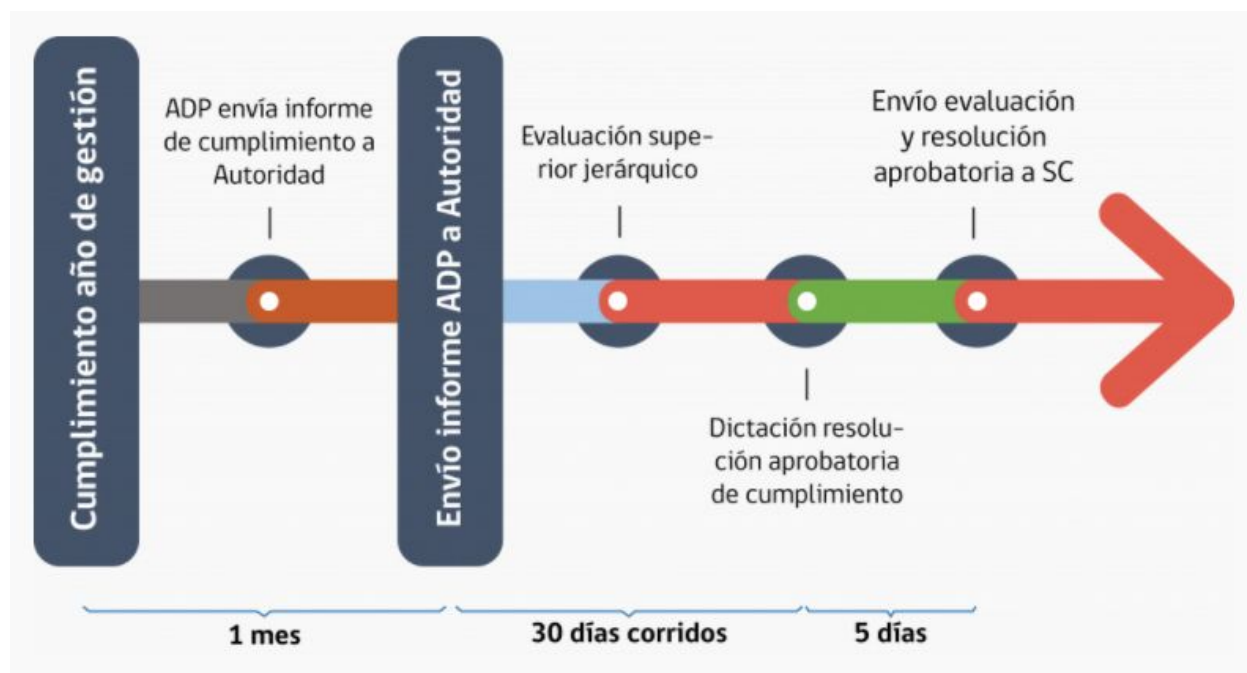
<sup>17</sup> Ley N°20.955, Disposición transitoria, Artículo sexto.



entregar su informe al jefe de servicio correspondiente, quién deberá efectuar su evaluación.

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

**Cuadro Resumen N° 2: Plazos para la Evaluación Directiva según la normativa vigente:**



**b) Contenido de los informes de desempeño**

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

- Porcentaje de cumplimiento alcanzado 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.

Cabe destacar, que el directivo deberá explicitar en el informe de desempeño anual, toda causa externa y no prevista que justifique el incumplimiento de una o más metas

comprometidas en el convenio de desempeño para el año de gestión respectivo. Lo anterior, con la finalidad, que la autoridad pertinente, pueda considerar este punto, en el informe de evaluación correspondiente.

Se entenderá por causa externa y no prevista, la ocurrencia de situaciones fortuitas, ajenas a la gestión del directivo, respecto de las cuales éste haya tenido nulo o bajo control y que limiten seriamente el logro de los compromisos. Es importante tener claro, que aquellos factores relacionados con la gestión interna institucional no serán considerados una causa externa.

El alto directivo deberá especificar en su informe de desempeño los hechos o circunstancias que constituyen la causa externa y no prevista, y cómo esto han impactado en el cumplimiento de la o las metas comprometidas, cuantificando su repercusión en el valor efectivo final de los indicadores afectados.

Los directivos de II nivel jerárquico que hayan asumido, en el año de gestión respectivo, la subrogación de un jefe superior de servicio<sup>18</sup>, por un lapso que haya impedido el cumplimiento de una o más metas de su convenio, deberán explicitar dicha situación en su informe de desempeño, con el fin de que el ministro o subsecretario del ramo (este último actuando por delegación del primero), pueda calificarla en el informe de evaluación correspondiente.

### **c) Rol de la autoridad en la evaluación anual**

El ministro o subsecretario del ramo -actuando por delegación del primero- o jefe superior de servicio o director de hospital, 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.

Asimismo, junto con la revisión de la información y verificadores entregados en el informe anual del directivo, la autoridad podrá apoyarse -para la toma de decisión del porcentaje de cumplimiento anual- en los informes y análisis solicitados a sus departamentos internos y/o asesores, tales como: Control de Gestión, Auditoría Interna, Gestión de Personas, etc.

### **d) Contenido de la evaluación anual**

---

<sup>18</sup> De conformidad a lo prevenido en el artículo quincuagésimo noveno de la Ley N° 19.882.

A partir de los antecedentes señalados en el párrafo anterior, la autoridad elaborará un informe de evaluación, en el cual comparará las metas comprometidas con las cifras de cumplimiento efectivo por parte del alto directivo público, expresándose el resultado en términos porcentuales.

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

Cada meta será evaluada en forma independiente y en los casos en que el porcentaje de cumplimiento de una o más metas supere el 100%, no podrá adicionarse el porcentaje de sobrecumplimiento al resultado final de la evaluación anual.

En los casos en que el alto directivo haya expuesto en su informe de desempeño la ocurrencia de causas externas que imposibilitaron el cumplimiento de una o más metas, la autoridad competente -fundada en antecedentes concretos- calificará dichas situaciones en el informe de evaluación y cuantificará su impacto en el cumplimiento del convenio, pudiendo determinar otorgar la ponderación máxima asignada a la o las metas afectadas, o aquella que a su juicio corresponda en función del impacto verificado.

#### **e) Plazo y forma de entrega de la evaluación anual**

**Directivos nombrados con anterioridad a la entrada en vigencia de la Ley N° 20.955 (20 de octubre de 2016):** 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 desde la recepción del informe de desempeño.

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 registrar en la plataforma SICDE del Servicio Civil una copia digital de la resolución de la evaluación anual dentro de los 5 días siguientes a su total tramitación. 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 directivo.

**Directivos Nombrados con posterioridad a entrada en vigencia de Ley N° 20.955:** La autoridad deberá determinar, mediante resolución, el grado de cumplimiento global de las metas establecidas en el convenio de desempeño del alto directivo, dentro de los 30 días corridos contados desde la entrega del informe de desempeño del directivo. Dicha resolución señalará el porcentaje final de cumplimiento del convenio de desempeño para el año en evaluación.

Asimismo, dicha autoridad deberá registrar en la plataforma SICDE del Servicio Civil una copia digital de la resolución de la evaluación anual y del informe de evaluación en que se funda, dentro de los 5 días siguientes a su total tramitación.

De igual forma, deberá entregar esta información al área de gestión de personas o su equivalente en el servicio respectivo, con el fin de proceder al cálculo de la remuneración del alto directivo público.

#### **4. COMPLEMENTO DE EVALUACIÓN ANUAL: INFORME DE GESTIÓN ADP**

El Informe de Gestión ADP tiene por objetivo que los altos directivos públicos adscritos al SADP puedan dar a conocer anualmente los resultados anuales en distintos ámbitos de su desempeño anual a su jefatura directa, reflejando el aporte de la gestión del directivo a la generación del valor público.<sup>19</sup>

La finalidad de este informe, es ser un complemento al convenio de desempeño, presentando aspectos más cualitativos que son propios del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo, logrando de esta manera una evaluación integral de los altos directivos públicos. Para ello se consideran tres aspectos centrales: Gestión de la Organización, Gobernanza e Integridad; tomando en cuenta además, el proceso de evaluación, como la instancia de medir dichos resultados en el cumplimiento de las funciones estratégicas y los desafíos que la autoridad le encomienda para un periodo de tiempo determinado.

##### **a) Especificaciones**

- Público objetivo: ADP adscritos al SADP, que pertenezcan al nivel jerárquico
- Periodicidad y Plazos: El Informe debe ser elaborado por el directivo y enviado a la autoridad anualmente, como parte de la evaluación anual del convenio de desempeño.

---

<sup>19</sup> El concepto de valor público busca un equilibrio virtuoso entre dos elementos que han estado permanentemente presentes en el debate de las políticas públicas, la eficacia y la legitimidad. Según Moore, M. (1998) para crear valor público el alto directivo debe enfrentar tres dimensiones: la gestión estratégica, la gestión operativa y la gestión política.

## **b) Dimensiones establecidas en el Informe de Gestión**

### **i) Dimensión Gestión de la Organización**

Considera todo lo relacionado con la gestión interna de la institución, y su importancia radica en la gobernabilidad interna y en los resultados visibles que obtiene el directivo y la institución a la cual pertenece. Se divide en dos sub dimensiones:

**Eficacia y Eficiencia:** El directivo debe llevar a cabo, tanto los encargos estratégicos de la autoridad como aquellos propios de la labor de su servicio, con gran orientación hacia resultados, con el compromiso de optimizar para ello los recursos de todo tipo puestos a su disposición y en un tiempo óptimo, a fin de dar respuesta a las demandas de la ciudadanía con la mayor premura y calidad. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- El directivo cumple los resultados establecidos para el año de evaluación en su convenio de desempeño y evalúa oportunamente a sus ADP de II nivel, respecto del cumplimiento de sus convenios.
- La institución cumple los compromisos de gestión establecidos en los instrumentos respectivos (PMG o MEI, CDC, entre otros).

**Gestión de Personas:** El directivo durante su gestión debe contribuir a fortalecer el desarrollo y desempeño de las personas, promoviendo y observando la implementación de las políticas de gestión de personas y la evaluación continua de las brechas para su mejoramiento, así como la implementación de buenas prácticas laborales y el fomento de la participación funcionaria. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- El directivo implementa, desde el ámbito de su competencia, la política de gestión de personas, de acuerdo al plan anual que para estos efectos, disponga la institución.
- El directivo promueve y genera condiciones para instancias de diálogo y trabajo colaborativo, en 2 ámbitos:
  - Enfoque participativo en la gestión, lo que implica incorporar metodologías de participación en el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de las metas y tareas propias de la institución.
  - Relación con los representantes de los funcionarios, a través de mecanismos tales como gestión de información, definición/participación de agendas de trabajo, entre otros.

- El directivo promueve condiciones organizacionales para la promoción de los derechos (individuales y colectivos) y, las condiciones y ambientes laborales; con el objeto de cautelar la salud, lograr mejores grados de satisfacción y productividad laboral, desde su ámbito de acción, en el marco del Plan que para estos efectos la institución defina.
- El directivo gestiona el desempeño de sus colaboradores directos, a través de la definición y uso de perfiles de cargo; metas de gestión; gestión del rendimiento; y, retroalimentación oportuna que permita el aprendizaje y el reconocimiento.

## **ii) Dimensión Gobernanza**

En el MAD se señala que el alto directivo público impacta con su quehacer en el “buen gobierno” y el flujo de relaciones existente entre la institucionalidad gubernamental y los distintos actores del sistema social y político, contribuyendo desde su espacio de acción al fortalecimiento de la democracia. Por lo anterior es importante que se consideren las siguientes sub dimensiones:

**Transparencia:** El directivo público debe promover y respetar el derecho de toda persona de tomar conocimiento acerca de la información disponible en cualquier entidad estatal. Debe tener la convicción de que tanto al decidir y ejecutar, se encuentra bajo el escrutinio y el control público, así como de las consecuencias de dichos actos. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- En Transparencia Activa: la institución tiene la información requerida por ley y en los plazos establecidos, promocionando a su vez los datos de Gobierno Abierto publicados en Gobierno Transparente.
- En relación a la Transparencia Pasiva: la institución entrega respuestas a los ciudadano/as en los plazos establecidos.
- No tiene sumarios ni sanciones asociadas a la Ley de Transparencia.

**Rendición de Cuentas:** El directivo debe contar con la facultad de anticipar y responder por sus decisiones y omisiones, así como respecto de los resultados y efectos de su actuar en el ejercicio de la función directiva. De este modo, se somete a la mirada directa de la ciudadanía sobre su quehacer, contribuyendo a ganar legitimidad en el ejercicio del poder público. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- El servicio realiza anualmente la Cuenta Pública Participativa.
- El servicio publica los convenios de desempeño suscritos de los directivos y autoridades, así como las modificaciones a éstos.

- El servicio realiza e informa oportunamente al Servicio Civil las evaluaciones ADP, para su publicación a la ciudadanía. Asimismo, semestralmente, debe presentar los avances de su gestión, en el informe de seguimiento de su convenio de desempeño.

**Participación Ciudadana:** El directivo debe promover una cultura de participación, fortaleciendo los espacios de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía, aumentando la transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas públicas. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- La institución cumple con los mecanismos de participación ciudadana solicitados por ley, que le sean aplicables: acceso a la información relevante, consultas ciudadanas, cuentas públicas participativas y Consejos de la Sociedad Civil.

**Promoción y respeto de los Derechos de las Personas ante la Administración del Estado:** El directivo promueve los derechos de las personas ante la Administración del Estado, por parte de su institución y de los funcionarios a su cargo, con la finalidad de garantizar el derecho de acceso a la información y a la atención oportuna, sin ningún tipo de discriminación arbitraria. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- La institución cumple con el deber de atención a las personas a través de las OIRS cualquiera sea su canal de atención siguiendo los procedimientos y plazos legales establecidos en el Decreto Supremo N° 680-1990, el cual aprueba instrucciones para el establecimiento de oficinas de información para el público usuario en la administración del Estado y en la Ley N° 19.880 que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado, respetando los derechos establecidos en la misma ley y en la Constitución Política de la República, respetando y promoviendo el principio a la igualdad y no discriminación en la atención de personas, consignados en la Ley N° 20.609 que establece medidas contra la discriminación.

### iii) Dimensión Integridad

La dimensión integridad es entendida como un componente fundamental de la gestión de un alto directivo público, la cual cobra cada vez mayor relevancia en un contexto social de acceso masivo a la información y creciente control ciudadano sobre las acciones de las autoridades y funcionarios de gobierno. A lo anterior se suma, las expectativas de la sociedad respecto de los altos cargos gubernamentales, donde su rol

dentro de las organizaciones que dirige, los sitúan en un papel de referentes institucionales. Considera tres sub dimensiones:

**Ética Institucional:** Al directivo público le corresponde identificar e implementar estrategias que permitan fortalecer la probidad en la ejecución de normas, planes, programas y acciones; apoyándose en los instrumentos y políticas disponibles para prevenir, corregir y reforzar los comportamientos éticos de la institución. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- La institución elabora, implementa y difunde un Código de Ética, conviniéndose participativamente los estándares, procedimientos y expectativas funcionarias, con el fin de guiar la conducta y servir de referencia para la toma de decisiones, generando una convivencia laboral basada en valores comunes.

**Probidad:** El directivo público debe ejercer su rol de forma intachable, honesta, veraz y leal a la función del cargo, con preeminencia del interés general por sobre el particular, gestionando con rectitud, profesionalismo e imparcialidad, los recursos públicos institucionales. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- El servicio tiene actualizadas las declaraciones de patrimonio e intereses de los funcionarios que corresponda, según la normativa vigente.
- Con respecto a la aplicación de la Ley del Lobby, la agenda pública debe encontrarse actualizada al menos respecto del último mes.
- El directivo debe dar cumplimiento activo y estricto de la Ley N°20.880 sobre Probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses.

**Legalidad:** El directivo debe liderar, mostrar y promover el respeto a la normativa vigente, entendiendo que en ella se basa el correcto funcionamiento de la Administración del Estado. Los aspectos a considerar en esta sub dimensión son:

- Que el directivo no haya sido sancionado por sumario administrativo en el año de evaluación (No se incluyen en esta evaluación las investigaciones sumarias en curso, sólo aquellos sumarios en que exista sanción).
- Con respecto a la institución, que los sumarios administrativos, si los tuviese, hayan sido resueltos dentro de los plazos establecidos según norma vigente.
- Que la institución o el directivo no hayan sido sancionados legalmente por los organismos fiscalizadores, contralores, y judiciales, tales como Contraloría General de la República, Consejo Para la Transparencia, Tribunal de Compra, Tribunales Civiles.



## **IV. CONSIDERACIONES FINALES**

A partir de las modificaciones de la Ley N° 20.955 a la Ley N° 19.882, se establece que el Servicio Civil podrá realizar recomendaciones sobre las evaluaciones de los convenios de desempeño. El/La ministro/a, o el/la subsecretario/a del ramo, cuando este actúe por delegación del primero, o el/la jefe/a de servicio, según corresponda, deberá elaborar un informe respecto de tales recomendaciones.

El Servicio Civil podrá realizar recomendaciones específicas a la autoridad competente, referentes a la evaluación del convenio de desempeño, con el objetivo de optimizar el proceso evaluativo en desarrollo, o futuros procesos evaluativos.

Para estos efectos, el Servicio Civil podrá requerir a la autoridad la información que estime pertinente en relación a la evaluación del directivo.

Adicionalmente, el Servicio Civil podrá efectuar recomendaciones generales a los servicios públicos en materia de evaluación de convenios de desempeño, considerando el análisis de la información que se recopile para los efectos del informe al Consejo de Alta Dirección Pública sobre el estado de cumplimiento de los convenios y de la publicación de estadísticas agregadas sobre el particular a que se refiere el artículo sexagésimo tercero de la Ley N° 19.882, así como también las recomendaciones de carácter específico efectuadas de conformidad a los párrafos precedentes y las buenas prácticas de los ministerios y servicios en la materia verificadas en un determinado periodo.

Las recomendaciones específicas o genéricas que efectúe el Servicio Civil, podrán servir de base para la dictación de directrices de general aplicación en materia de evaluación de convenios de desempeño de altos directivos públicos.

### **Acciones permanentes de Servicio Civil en materia de Convenios de Desempeño**

- Publicación de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos y estadísticas sobre el cumplimiento de los mismos en su página web.
- Presentación de informe al Consejo de Alta Dirección Pública sobre el estado de suscripción y cumplimiento de los referidos convenios.
- Presentación de informe al Congreso de la República sobre el estado de suscripción y cumplimiento de los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos.

- Información a cada Subsecretario con el estado de suscripción y cumplimiento de los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos de I Nivel de su dependencia.
- Información al Presidente de la República el estado de cumplimiento de todos los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos de I Nivel.

Para el cumplimiento efectivo de estas obligaciones, se requiere que las autoridades de ministerios y servicios envíen oportunamente al Servicio Civil, tanto los convenios suscritos, como las evaluaciones que se lleven a cabo. En caso contrario, este servicio debe informar a Contraloría General de la República cualquier incumplimiento.

## V. ANEXOS

### ANEXO 1: ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ELABORACIÓN, SUSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

SUPERIOR JERÁRQUICO		
ETAPA	ACTIVIDAD	
Construcción del perfil de cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los desafíos y lineamientos que se incluirán en el perfil de selección.</li> </ul>	
Desde la publicación del concurso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar los objetivos y metas que se incorporarán en el convenio de desempeño del ADP que se nombrará.</li> </ul>	
Nombramiento del directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar el convenio de desempeño al ADP dentro de los 30 primeros días de gestión.</li> <li>- Efectuar con el directivo los ajustes que sean necesarios, si procediere.</li> <li>- Sugerencia: realizar reunión de ajuste de expectativas.</li> </ul>	
Entre los 6 y 8 meses de gestión anual del ADP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar seguimiento y retroalimentación de las metas establecidas en el convenio de desempeño ADP.</li> <li>- Modificar el convenio de desempeño y efectuar ajustes en caso de que sea necesario.</li> </ul>	
Al término de cada año de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar evaluación anual fijando porcentaje de cumplimiento, una vez recibido el informe de desempeño del ADP.</li> <li>- Retroalimentar al Informar a la DNSC por medio de copia de la resolución que aprueba el resultado con el cumplimiento anual de desempeño directivo.</li> </ul>	
Al término del período (trienio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar al ADP de su renovación o no renovación en el cargo, con 30 días corridos de anticipación.</li> <li>- Formalizar a través de resolución la decisión anteriormente señalada.</li> <li>- Comunicar decisión por oficio al Servicio Civil.</li> </ul>	

ALTO DIRECTIVO PÚBLICO		
ETAPA	ACTIVIDAD	
Nombramiento del directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la propuesta de convenio de desempeño y aclarar las expectativas con su superior jerárquico</li> <li>- Acordar con la jefatura eventuales ajustes antes de suscribir el convenio.</li> </ul>	
Entre los 6 y 8 meses de gestión anual del ADP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar información de su gestión para la retroalimentación que le entregará su superior jerárquico.</li> <li>- Solicitar la modificación del convenio en caso que sea necesario.</li> </ul>	
Al término de cada año de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar informe de evaluación anual una vez terminado cada año de gestión, justificando porcentaje de cumplimiento con medios de verificación.</li> <li>- Entregar la información anual que le solicite su superior jerárquico para efectuar la evaluación.</li> <li>- Solicitar modificación del convenio en caso que sea necesario.</li> </ul>	
Al término del período (trienio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de ser renovado, acordar con su jefatura lineamientos para el nuevo convenio de desempeño.</li> </ul>	

## ANEXO 2: FORMATO VIGENTE PARA CONVENIOS DE DESEMPEÑO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

\*Lo entrega la plataforma automáticamente para realizar la suscripción.



### CONVENIO DE DESEMPEÑO ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

#### I. Antecedentes Generales

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

Fecha de evaluación 1	
Fecha de evaluación 2	
Fecha de evaluación 3	

#### II. Compromisos de desempeño

Período de gestión: del – al

##### Objetivo 1: XX

Ponderación año 1: -%

Ponderación año 2: -%

Ponderación año 3: -%

<b>Nombre del Indicador</b>					
-					
<b>Fórmula de Cálculo</b>					
-					
<b>año 1</b>		<b>año 2</b>		<b>año 3</b>	
<b>Meta</b>	<b>Ponderador</b>	<b>Meta</b>	<b>Ponderador</b>	<b>Meta</b>	<b>Ponderador</b>
-	-	-	-	-	-
<b>Medios de Verificación</b>					
-					
<b>Supuestos</b>					
-					
<b>Nota del indicador</b>					
-					

Nombre autoridad  
Cargo autoridad  
Servicio o Ministerio autoridad

Nombre Directivo/a  
Cargo Directivo/a  
Servicio Directivo/a