



DOCUMENTO TÉCNICO

**GUÍA INDICADORES CONVENIOS DE
DESEMPEÑO**

ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

2018

1. DE QUÉ TRATA ESTA GUÍA

El presente documento tiene por objetivo apoyar técnica y metodológicamente a contrapartes de ministerios y servicios en la elaboración de los convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos¹, específicamente en la fase de construcción de objetivos, indicadores y metas. Lo anterior, con el fin de que los convenios ADP puedan constituirse efectivamente en una carta de navegación estratégica de las prioridades, establecida por la autoridad para el periodo de gestión del directivo.

Según lo señalado en la ley vigente e instrucciones del Servicio Civil, el convenio de desempeño es un instrumento de gestión que orienta al Alto Directivo Público (ADP) en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo. En este documento se establecen objetivos estratégicos a través de los cuales será retroalimentado y/o evaluado en forma semestral, anual y al término de su periodo. Es además, un instrumento que facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente tanto al superior como a la ciudadanía.

Por ello, es de suma relevancia que quienes colaboran con la autoridad en la fase de elaboración y evaluación de metas, comprendan a cabalidad que el convenio del ADP es una instancia que permite al directivo no solamente mostrar su gestión, sino también, vincular su quehacer al cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos institucionales. El convenio de desempeño debiese actuar como un agente catalizador de los desafíos ministeriales para el servicio en cuestión, contribuyendo a delimitar en los segundos niveles, cuáles serán los aportes que los directivos harán para el cumplimiento de los encargos efectuados al primer nivel.

El logro de los objetivos y metas trazados en cada convenio ADP son evaluados anualmente por la autoridad ministerial o del servicio, y además de los aspectos ya señalados, el incumplimiento de una o más metas determinará la mantención o disminución de sus remuneraciones para el año siguiente de su gestión. En este sentido, la evaluación del desempeño de los altos directivos públicos constituye un aspecto fundamental para la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública y el fortalecimiento del rol del directivo público en la Administración del Estado, ya que permite revisar el cumplimiento de los compromisos asumidos por el ADP, y alinear expectativas, vislumbrando el impacto institucional del directivo en el ejercicio de su cargo.

¹ Durante el desarrollo de la presente guía, se utilizará el término Directivo Público para referirse indistintamente a directivos y directivas.

2. CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO ADP²

El Convenio de Desempeño de un ADP se organiza en tres secciones:

2.1 Antecedentes generales

2.2 Objetivos, indicadores, metas y medios de verificación

2.3 Firmas

2.1 Antecedentes Generales

2.1.1 Nombre: corresponde completar en este acápite el nombre completo del alto directivo público.

2.1.2 Cargo: donde debe señalarse el nombre formal del cargo que ostenta el directivo.

2.1.3 Institución: allí debe indicarse el nombre de la Institución, más que su sigla.

2.1.4 Dependencia directa del cargo: debe señalarse el cargo de la jefatura directa del directivo.

2.1.5 Período de desempeño del cargo: en este espacio debe especificarse el día, mes, año del inicio y término del nombramiento o renovación del cargo directivo.

2.1.6 Fechas de evaluación del convenio: allí debe escribirse la fecha legalmente establecida para comenzar cada evaluación anual del ADP. Dicho resultado se obtendrá al sumar un año de gestión a la fecha de nombramiento del ADP (fecha de primera evaluación) y luego, sumarle un año de gestión cuando cumpla el segundo y tercer año respectivamente en su cargo. Todo ello, en formato dd/mm/aaaa. En el caso de la evaluación final, se repite la misma fecha correspondiente a la tercera evaluación.

2.2 Objetivos, indicadores, metas y medios de verificación

Según las instrucciones impartidas por Servicio Civil, al elaborarse los objetivos y metas del convenio de desempeño, deberán considerarse las siguientes temáticas:

2.2.1 Funciones estratégicas, contenidas en el Perfil del Cargo: sólo en aquellos casos en que la autoridad considere que alguna de ellas es fundamental para el cumplimiento de los desafíos del directivo).

2.2.2 Desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño, contenidos en el Perfil del Cargo³: constituyen el principal insumo para la construcción del convenio de desempeño, se encuentran en el perfil del cargo. Los objetivos, indicadores y metas del convenio deberían concordar con ellos, reflejando los lineamientos de política pública, prioridades e indicadores gubernamentales fijados por la autoridad respectiva, los objetivos estratégicos institucionales,

² Para mayor detalle de cualquiera de estos aspectos, consultar páginas 14 a 30, del Instructivo para la Elaboración, Suscripción y Evaluación de los Convenios de Desempeño ADP, Servicio Civil, año 2017 publicado en el link <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/Instructivo-de-Elaboracion-CD.pdf>

³ Idem, página 14.

y las funciones estratégicas del cargo, expresando el aporte clave que se espera que el directivo realice a la institución para conducirla hacia mayores niveles de eficacia, eficiencia, gobernanza e integridad.

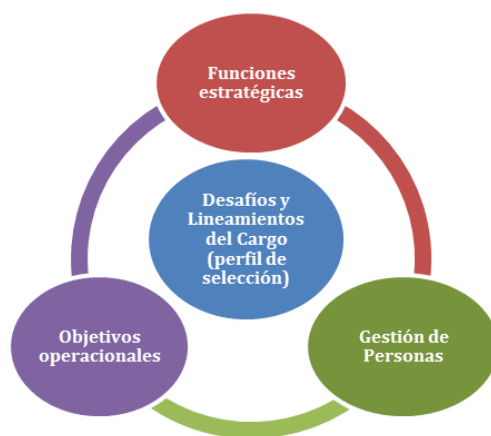
- a) *Desafíos del cargo* corresponden a aquella parte del perfil del cargo donde se expresa la contribución específica que se espera que el alto directivo público realice durante su período de gestión en el ámbito de su competencia.
- b) *Los lineamientos para el convenio de desempeño* corresponden 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.

2.2.3 *Objetivos relacionados con la Gestión de Personas de la institución.*

2.2.4 *Objetivos operacionales*, vinculados al funcionamiento institucional, y a la ejecución del o los servicios entregados por la institución:

- a) Compromisos de disciplina financiera
- b) Relativos al desempeño de la institución hacia el usuario final, beneficiario y/o cliente
- c) Vinculados con el cumplimiento de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional y/o colectivo.

Temas de gestión que debe abordar un convenio de un ADP



2.3 Firmas

En esta sección del convenio se registran las firmas del alto directivo público y su superior jerárquico. Si se trata de un directivo de primer nivel jerárquico, el convenio tendrá que ser firmado por éste y el ministro o subsecretario del ramo en caso de que dicha facultad le haya sido delegada por el ministro respectivo. En el caso de que el convenio corresponda a un directivo de segundo nivel jerárquico, deberá ser firmado por éste y la jefatura superior del servicio.

Respecto de los directivos públicos de segundo nivel cuyo desempeño se realiza en un Hospital, el convenio deberá ser suscrito entre el Director de Hospital y el directivo en cuestión.

3. ASPECTOS RELEVANTES PARA CONSTRUIR INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICOS⁴

Antes de construir la metas e indicadores del convenio de desempeño de un ADP, es trascendental comprender el “para qué” se efectuarán estas mediciones, este ámbito corresponde a los Objetivos de Gestión.

3.1 Definición de Objetivos de Gestión:

Corresponden 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 del convenio de desempeño debe tener un carácter estratégico, es decir, representar un aporte clave a la institución para conducirla a un estadio de mayor calidad, eficacia y eficiencia, teniendo como condición poder proyectar un “antes y después” de la intervención propuesta.

- a) Cada objetivo podrá ser medido a través de uno o más indicadores y, por tanto, podrá tener una o más metas.
- b) Los objetivos deberán ser priorizados de acuerdo con su importancia en la gestión del alto directivo público, definiéndose ponderadores para cada una de las metas que cada objetivo contenga.
- c) La ponderación de cada objetivo será la sumatoria de los ponderadores de sus respectivas metas.
- d) 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%. Esta misma indicación se establece para la ponderación de los indicadores de gestión que integren cada objetivo.
- e) Se espera que las metas asociadas a cada objetivo, sean desafiantes, de forma tal, que expresen un mejoramiento progresivo durante el período de gestión del alto directivo público.

3.2 Definición de Indicadores de Gestión:

Según se ha definido en el *Instructivo para Elaboración, Suscripción y Evaluación de los Convenios de Desempeño*, los indicadores son una relación entre dos o más variables que permite medir el grado de cumplimiento de una meta definida previamente.

Generalmente se plantean como una fórmula matemática, siendo 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.

⁴ Idem, páginas 25 a 29.

3.3 Clasificación de Indicadores:

3.3.1 Según la dimensión de la evaluación: eficacia, eficiencia y economía (las tres “E”) e indicadores de calidad de servicio⁵

a) *Eficacia*: permiten verificar cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, y a qué porcentaje corresponde del total de la población objetivo.

Ejemplos:

- Porcentaje de pre-escolares matriculados en programas de extensión horaria cuyas madres trabajan remuneradamente, respecto a pre-escolares matriculados en el programa de extensión horaria.
- Número de desempleados capacitados, versus total de desempleados inscritos en Sistema de Reconversión Laboral.
- Porcentaje de proyectos ganados en fondos concursables externos.
- Porcentaje de egresados de programa de reinserción.
- Porcentaje de edificios locales accesibles para discapacitados en el año t, respecto del total de edificios locales construidos.

Ejemplo aplicado:

Jefe departamento de regiones, atención de pacientes y participación ciudadana Superintendencia de Salud	Porcentaje de actividades educativas y de difusión realizada al sector salud y a la sociedad civil de acuerdo al plan de trabajo nacional.	(total de actividades educativas y de difusión realizadas en el año t / total de actividades educativas y de difusión programadas en el plan de trabajo nacional en el año t) * 100
---	--	---

b) *Eficiencia*: muestran cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para generar un bien o servicio determinado. Los indicadores clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio.

Ejemplos:

- Costo promedio de los beneficios entregados.
- Costo promedio de las acciones de recaudación.
- Número de fiscalizaciones, versus número de fiscalizadores.
- Costo total programa de becas versus total de beneficiarios.
- Tiempo promedio de tramitación.

⁵ Armijo, Marianela. (2006). "Indicadores de desempeño en el sector público". Vol. 45:United Nations Publications.

Ejemplo aplicado:

Jefe División Jurídica PARQUEMET	Promedio de tiempos de respuesta de resoluciones que aprueban Licitaciones y/o Tratos directos que requieren visto bueno de la División Jurídica	(Suma de días hábiles de respuesta de resoluciones que aprueban de Licitaciones y Tratos Directos recepcionados por la división que requieren visto bueno de la División Jurídica / Total de resoluciones que aprueban de Licitaciones y/o tratos directos recepcionados por la División Jurídica que requieren visto bueno)
-------------------------------------	--	--

- c) *Economía*: posibilitan conocer cuán adecuadamente son administrados los recursos usados para la generación de bienes y/o servicios. Mediciones comunes en este ámbito se relacionan con la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y la capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Ejemplos:

- Aumento de costos por errores en procesos.
- Porcentaje de recursos privados obtenidos, respecto del gasto total en Museos Nacionales.
- Recuperación de los préstamos de los Fondos Sociales.
- Porcentaje de recuperación del costo de los servicios.

Ejemplo aplicado:

Jefe División Administrativa INAPI	Porcentaje del monto de licencias recuperadas	(total de pesos de licencias médica recuperadas con más de 6 meses de antigüedad desde fecha de inicio de licencia médica / total de pesos de licencias médicas por recuperar) * 100
---------------------------------------	---	--

- d) *Calidad de Servicio*: corresponde a la capacidad de la institución de responder rápidamente a las necesidades de clientes/usuarios/ beneficiarios. Mediciones típicas de esta categoría son oportunidad, accesibilidad, continuidad, cordialidad en el trato.

Ejemplos:

- Número de intervenciones con retraso, versus número de intervenciones totales.
- Número de localidades cubiertas por atenciones móviles.
- Porcentaje de aprobación “excelente” de talleres de capacitación, versus total de participantes.
- Número de fallas reales de sistema informático, versus fallas programadas.
- Porcentaje de usuarios satisfechos, versus usuarios encuestados.

Ejemplo aplicado:

Director Regional IPS	Porcentaje de personas atendidas con tiempo de espera menor a 25 minutos en el año t.	(N° de personas atendidas con tiempo de espera menor a 25 minutos en el año t / Total de personas atendidas en el año t)*100
--------------------------	---	--

3.3.2 Según la naturaleza de la medición: cualitativos o cuantitativos.

- a) *Indicadores Cualitativos*: 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 estadística⁶. Frecuentemente se usan para complementar y matizar la información cuantitativa recopilada, o como método exploratorio previo. Ejemplos: entrevistas focalizadas (Focus Group), indicadores que muestran grado de satisfacción o de motivación, tales como clima laboral, calidad de servicio.

Ejemplo aplicado:

Director Administrativo Nacional DPP	Porcentaje de Satisfacción de usuarios en las líneas de atención en oficina, tribunales y centros de detención.	(N° de respuestas buena o muy buena de usuarios en las líneas de atención en oficina y en tribunales y centros de detención / N° total de respuestas en encuesta de satisfacción de usuarios en las líneas de atención en oficina y en tribunales y centros de detención en el año) *100
--------------------------------------	---	--

- b) *Indicadores Cuantitativos*: permiten medir en términos estadísticos la cantidad o frecuencia de un determinado fenómeno. Se refiere a aquellos cuyos datos son numerables o cuantificables⁷. Ejemplo: cantidad de asesorías legales efectuadas dentro de plazo establecido.

Ejemplo aplicado:

SERVIU RM I NIVEL	Porcentaje de convenios SERVIU-Entidad Desarrolladora, sancionados por Resolución dentro de 45 días corridos contados desde la fecha de firma del Convenio, respecto del total de Convenios firmados en el año de gestión del directivo.	(N° de convenios SERVIU-Entidad Desarrolladora, sancionados por Resolución dentro de 45 días corridos contados desde la fecha de firma del Convenio / N° total de Convenios SERVIU-Entidad Desarrolladora firmados en el año de gestión del directivo) * 100
-------------------	--	--

3.3.3 Según su ámbito de control: de proceso, producto o impacto

- a) *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). Son pertinentes para

⁶ Baena, Alfonso Juan López, Miguel Valcárces Cases, and Manuel Barbancho Medina. (2005). "Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora: ¿complementarios? ¿contradictorios? ¿excluyentes?". Cuadernos IRC.

⁷ Jaramillo, Carlos Mario Pérez, and M. Jesús. (1992). "Los indicadores de gestión". España.

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.

Ejemplo aplicado:

Jefe RRHH y Desarrollo Organizacional DPP	Porcentaje de procesos críticos de RR.HH optimizados para mejorar la prestación de servicios de recursos humanos.	$(N^{\circ} \text{ de procesos optimizados o actualizados} / N^{\circ} \text{ de procesos identificados}) * 100$
---	---	--

- b) *Indicadores de Producto*: también llamados indicadores de resultados intermedios, corresponden a un primer resultado de la acción de un programa, intervención o acción pública. Ejemplo: medición de la calidad de los bienes y servicios entregados, cobertura y focalización. Son adecuados para medir el cumplimiento de los objetivos el primer y segundo año de desempeño del directivo, ya que a través de ellos se podrán medir los avances del objetivo en la relación proceso–producto.

Ejemplo aplicado:

Director Nacional PARQUEMET	Porcentaje de aumento de visitantes al Parque Metropolitano de Santiago en relación a Línea Base.	$[(N^{\circ} \text{ de visitantes del parque en el año t} / N^{\circ} \text{ de visitantes del Parque Metropolitano de Santiago según línea base}) - 1] * 100$
-----------------------------	---	--

- c) *Indicadores de 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. 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.

Ejemplo aplicado:

Jefe División anti monopolios FNE	Porcentaje de profesionales de la división que aplican los conocimientos y mejoran su desempeño al disponer del registro de procesos relevantes	$(N^{\circ} \text{ de profesionales de la división que mejoran el desempeño utilizando el registro de procesos relevantes} / N^{\circ} \text{ total de profesionales de la división}) * 100$
-----------------------------------	---	--

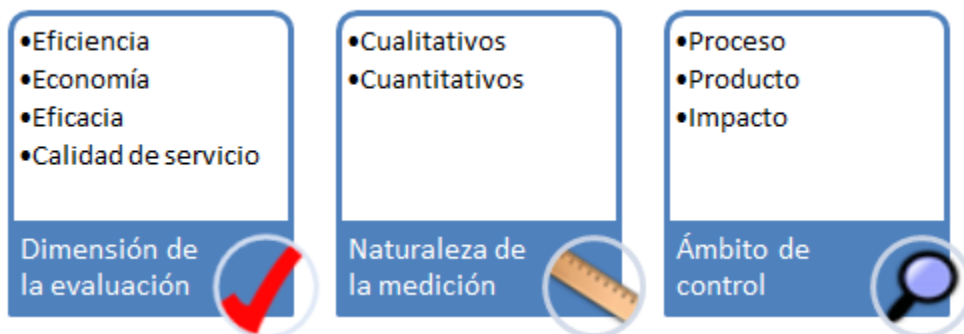
Estos indicadores serán los más adecuados para medir los objetivos el tercer año de desempeño del directivo, permitiendo demostrar logros obtenidos a partir de las iniciativas implementadas, y avances del objetivo en la relación proceso–producto –resultado.

3.4 Condiciones para la elaboración de indicadores:

- Claridad*: deben ser entendibles, inequívocos tanto como sea posible.
- Relevancia*: deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
- Economía*: elegir mediciones que estén disponibles a un costo razonable.

- d) *Monitoreo*: deben ser sujeto de una comprobación independiente, no atribuible a criterios de los evaluadores.
- e) *Pertinencia*: deben proveer bases para medir, y que su estimación no sea demasiado compleja.
- f) *Aporte marginal*: debe proveer información adicional en comparación con otros indicadores disponibles.

Clasificación de Indicadores de Gestión



3.5 Recomendaciones respecto a los indicadores del Convenio de un ADP:

- a) Debe considerar mediciones que cubran la totalidad de las dimensiones estratégicas o prioritarias para el desempeño de un directivo.
- b) Deberán concordar íntegramente con los objetivos del convenio, permitiendo mostrar avances paulatinos o su total cumplimiento al término del periodo, expresando resultados de corto y mediano plazo.
- c) Generalmente corresponden a una expresión matemática, no deben confundirse con el medio de verificación que dará cuenta de su cumplimiento.
- d) Si se generan indicadores de proceso dentro del convenio (por ejemplo: cumplimiento de un plan), al menos al tercer año deberían reportarse resultados o evaluaciones de la implementación realizada.
- e) Si se elaboran indicadores de proceso, debiera justificarse en el pie de página del convenio ADP las razones que imposibilitan medir resultados a corto plazo.
- f) En el caso de que se incorporen indicadores de proceso en el convenio, es relevante mostrar su contribución a los indicadores de resultado intermedio y final.
- g) Los resultados que se expresen al tercer año podrían ser intermedios o finales, dependiendo de la envergadura del objetivo planteado.
- h) En la fórmula del indicador, deben ser coherentes el numerador con el denominador. Si en el numerador se medirá avance de plan trianual, el denominador debe considerar tres años.
- i) Si se tienen varios indicadores que reportan actividades de un mismo plan, se recomienda unificarlos en una sola medición por etapas, cuyo cumplimiento se mida anualmente.

- j) Los medios de verificación deben tender a ser extraídos de fuentes de información generadas en la operación normal de la institución, versus aquellos que son elaborados con finalidad exclusiva de reportería. Por ejemplo una base de datos o planilla de seguimiento respecto de un informe de cumplimiento.

3.6 Importancia de las Metas en el Convenio de un ADP:

3.6.1 Definición de meta:

Corresponde al estado que se quiere alcanzar respecto de cada indicador en el convenio de desempeño del directivo. Puede expresarse de diversas maneras: porcentaje, tasa de variación, unidades de producto (números enteros), dependiendo de la fórmula que se use para su cálculo.

3.6.2 Consideraciones para la elaboración de metas del Convenio ADP

- Las metas permiten establecer los niveles esperados de logro y señalan el nivel de desempeño esperado por la autoridad.
- Deben ser desafiantes en relación a los resultados observados del cargo y/o institución.
- Deben relacionarse directamente con el objetivo y el indicador del convenio.
- Tienen que expresar el mejoramiento progresivo en el periodo de gestión del alto directivo público.
- Para cada indicador se deberá definir una meta anual, expresión del resultado que se espera obtener de cada indicador.
- Las metas deben ser cuantificables.
- Deben ser realistas respecto a los plazos y recursos que involucrarán para su cumplimiento.

4. OTROS EJEMPLOS DE INDICADORES DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO ADP

Director Regional SERNAPESCA	Porcentaje de trámites de inscripción de pescadores artesanales y embarcaciones en el Registro Pesquero Artesanal que se resuelven dentro de los plazos máximos	$(N^{\circ} \text{ de solicitudes de inscripción en el RPA resueltas en 45 días hábiles o menos en el año } t / N^{\circ} \text{ total de solicitudes de inscripción en el RPA tramitadas en el año } T) * 100$
Director Nacional ADUANAS	Porcentaje de acuerdos y/o compromisos implementados relacionados con el fortalecimiento de la coordinación de la administración tributaria implementada.	$(N^{\circ} \text{ de acuerdos y/o compromisos implementados en relación a agendas temáticas de trabajo con servicios de la administración tributaria en año } t / N^{\circ} \text{ de acuerdos y/o compromisos definidos en agendas temáticas de trabajo con servicios de la administración}) * 100$

Director Nacional PARQUEMET	Porcentaje de usuarios satisfechos con las actividades recreativas programadas en los 9 parques urbanos administrados por el Parque Metropolitano de Santiago que cuentan con Infraestructura para su desarrollo.	(N° de usuarios satisfechos con las actividades recreativas ejecutadas en el año t en los 9 parques urbanos administrados por el Parque Metropolitano de Santiago que cuentan con Infraestructura / N° total de usuarios satisfechos que participan en actividades recreativas programadas en el año t en los 9 parques urbanos administrados por el Parque Metropolitano de Santiago que cuentan con Infraestructura) * 100
Director Nacional SRCEI	Porcentaje de trámites destinados a la atención de la ciudadanía, con aplicación de tecnologías de la información, en relación a los programados para el período	(N° de trámites destinados a la atención de la ciudadanía que aplicaron tecnología de la información en el período t / N° de trámites destinados a la atención de la ciudadanía programados a mejorar en el período t) * 100
Director de Hospital Servicio de Salud Talcahuano	Porcentaje de estrategias de participación y control social implementados, que se encuentren incluidos en el Plan estratégico de participación ciudadana.	(N° de estrategias de participación y control social implementadas en el año t / N° total de estrategias de participación y control social para el período) * 100
Subdirector Clínico CRS Oriente	Porcentaje de avance de las etapas del Plan de Gestión de Necesidades Usuarías en el período.	(N° de etapas del Plan de Gestión de Necesidades Usuarías realizadas en el año t / N° de etapas del Plan de Gestión de Necesidades Usuarías programadas en el período) * 100
Subdirectora Técnica INE	Porcentaje de avance del Plan de Actualización del Nuevo Índice de Precio al Consumidor IPC Base 2018. Años 2016-	(N° de actividades cumplidas en el año t del Plan para la Actualización del Nuevo Índice de Precio al Consumidor IPC Base 2018 / N° total de actividades definidas ⁸ en el Plan de

⁸ El Plan de Mejora de Actualización del Nuevo Índice de Precio al Consumidor IPC Base 2018 considerará las siguientes grandes actividades:

- Realización de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares EPF, lo que considerará: a) capacitación del personal de los distintos equipos de trabajo que componen la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, b) realización de la marcha blanca de la encuesta en junio de 2016, c) trabajo de campo oficial de la encuesta entre julio de 2016 y junio de 2017, d) publicación oficial de la encuesta a realizarse el primer semestre de 2018
- Actualización de la canasta de bienes y servicios del Índice de Precios al Consumidor, lo que considerará al menos: a) elaboración de nueva canasta de productos y servicios del IPC a partir de los resultados de la VIII EPF, b) revisión y actualización metodológica de las 12 divisiones de la canasta IPC, c) revisión y actualización de procedimientos operativos del proceso de levantamiento de precios de IPC, d) revisión y actualización de sistema informático IPC y e) publicación oficial de nueva canasta, ponderadores y metodología de IPC base 2018

	2018	actualización del Nuevo Índice de Precio al Consumidor IPC Base 2018 para el año t) *100
Subdirector Patentes INAPI	Porcentaje de reducción de stock de patentes presentadas en el 2014 o con anterioridad.	(Cantidad de patentes con fecha de presentación igual o anterior al 2014 resueltas al período de gestión t / 6040) *100
Subdirectora de Marcas INAPI	Porcentaje de solicitudes de renovación pendientes con antigüedad de tres meses o menos.	(N° de solicitudes pendientes con tres meses o menos en el año t / Total de solicitudes pendientes en el año t) * 100
Jefe División Protección Agrícola y Forestal SAG	Porcentaje de detecciones de Lobesia Botrana en predios de vid en el área libre con implementación de vigilancia en tiempo máximo establecido.	(N° de detecciones de Lobesia Botrana en predios de vid en el área libre con implementación de acciones inmediatas en un plazo máximo de 4 días hábiles/ N° de detecciones de Lobesia Botrana en predios de vid en el área libre)*100
Jefa Estrategia y Gestión Corporativa APIE	Porcentaje de instalación del modelo de gestión estratégico institucional que incluye su respectivo sistema de seguimiento y control en el período de gestión	(N° de acciones ejecutadas para la instalación del modelo de gestión estratégico institucional que incluye su respectivo sistema de control y seguimiento en el período de gestión / N° de acciones programadas ⁹ del modelo de gestión estratégico institucional que incluye su respectivo sistema de seguimiento y control en el período de gestión) *100
Jefe División Litigios FNE	Porcentaje de Jefes de División que se declaran satisfechos con la asesoría prestada, calificando como Muy Buena o Buena las actividades desarrolladas en ella.	(Número de encuestas respondidas que califican como “muy buena” o “buena” la asesoría prestada por la División de Litigios en el año t / N° total de encuestas respondidas sobre la asesoría prestada por la División de Litigios en el año t) * 100

⁹: Año1: Diseño del modelo de gestión estratégico institucional: a) Diseño del Mapa y del Plan Estratégico, b) Comunicación y difusión del Plan Estratégico, c) Diseño de un modelo/sistema de seguimiento y control, y d) Proceso de formulación y generación de KPI´s institucional acorde a la estrategia institucional.

Año2: Implementación Modelo de Gestión Estratégico Institucional y del sistema de seguimiento y control: a) Procedimiento de actualización o ajuste de la estrategia institucional, b) Medición de los KPI'S institucionales, c) alineamiento de herramientas de gestión, d) Generación de reportes con el resultado del seguimiento, y e) difusión de los resultados con los actores relevantes.

Año3: Evaluación y actualización del Modelo de Gestión Estratégico Institucional: a) generación de reportes con resultados del seguimiento, b) difusión de los resultados con los actores relevantes, y c) monitoreo, evaluación y ajustes de la estrategia Institucional y sus proyectos/iniciativas/indicadores asociadas.

Jefe Operaciones SUPERPENSIONES	División	Cumplimiento ponderado de los 5 ámbitos de gestión de cobranza.	Sumatoria de cumplimiento ponderado de los 5 ámbitos individuales de gestión de cobranza ¹⁰
Jefe de RRHH y Desarrollo Organizacional; DPP		Porcentaje de ejecución de las actividades del plan de implementación del nuevo reglamento especial de calificaciones	(N° de actividades ejecutadas del plan de implementación del nuevo reglamento especial de calificaciones / N° de actividades programadas en el plan de implementación del nuevo reglamento especial de calificaciones) * 100
Jefe RRHH y Desarrollo Organizacional; DPP		Porcentajes de funcionarios evaluados con el nuevo reglamento	(N° de funcionarios evaluados con el nuevo reglamento / N° de funcionarios en el año T) *100
Jefe Unidad de Administración y Finanzas DPP		Número de días promedio en gestionar los requerimientos exprés del sistema de servicios generales.	(N° total de días utilizados en procesar los requerimientos exprés / N° total de solicitudes exprés gestionadas en el Sistema de Servicios Generales) * 100
Jefe Jurídica INE	División	Porcentaje de actos administrativos definidos que cuentan con acuerdos de nivel de servicio formalizados	(N° de actos administrativos que cuentan con SLA formalizado / N° total de actos administrativos definidos) * 100
Jefe Jurídica INE	División	Porcentaje de SLA formalizados cumplidos en el año t, por tipo de acto administrativo.	(N° de SLA cumplidos por tipo de acto administrativo / N° total de SLA formalizados por tipo de acto administrativo) *100
Jefe Jurídica INE	División	Porcentaje de actividades de capacitación en materias jurídicas definidas en malla de transferencias de conocimientos realizadas en el año t.	(N° de actividades de capacitación en materias jurídicas definidas en malla de transferencias de conocimientos realizadas en el año t / N° total de actividades de capacitación en materias jurídicas definidas en malla de transferencia de conocimientos comprometidas para el año t) * 100

TEMATICA	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	PONDERACIÓN	META			OBSERVACION
				2019	2020	2021	
SOAP	Constitución y contabilización de deuda por cobro de SOAP	Número de casos mensuales gestionados con cobro a Compañías de Seguro/ Número de casos contabilizados al mes	20%	95%	98%	100%	Existe un porcentaje de casos que no se contabiliza ni se cobra, debido a que no se cuenta con facturas asociadas al caso (primeras atenciones, urgencia, fallecimiento, hospitales públicos; los que no son pagados por ISL)
SIMPLE REEMBOLSO	Constitución y contabilización de deuda por simple reembolso	Número de casos mensuales gestionados con cobro a Sistema de salud común/ Número de casos contabilizados al mes	20%	95%	98%	100%	
COTIZACIONES	Notificación mensual a los cotizantes del ISL que presentan diferencia de tasa (deudas)	Total de acciones de notificación de deudas a empleadores/as con cotizaciones mal enteradas generadas en el mes de recaudación m-1 durante el año t.	20%	95%	98%	100%	Considera las empresas que observan deuda por diferencia de tasa según reglas de negocio definidas por DGIO
CONCURRENCIAS	Constitución trimestral de todos los cobros a mutualidades	Número de notificaciones a mutualidades por cobro de trimestrales	20%	9 (100%)	9 (100%)	9 (100%)	Considera un cobro por mutualidad privada al trimestre
PAGOS INDEBIDOS	Cobranza anual de todos los pagos indebidos en pensiones e indemnizaciones	Total de acciones de cobro a beneficiarios seguro Ley 16,744 por concepto de pago indebido de beneficios generadas en el mes de recaudación m-1 durante el año t.	20%	100%	100%	100%	

