**Anexo de Productos y Resultados Intermedios CH-L1064**

El objetivo del presente anexo es complementar la información del Informe de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en ingles) del Programa de Apoyo a la Efectividad del SENCE (CH-L1064), con información adicional relacionada con el logro de productos y resultados intermedios. Lo anterior apunta a complementar la información sobre el logro de resultados contenida en el PCR y brindar una interpretación detallada e integral de los alcances de la operación.

En particular el presente documento busca: i) presentar y justificar los cambios introducidos a la matriz de productos en el plazo de 60 días después de que el proyecto lograra la elegibilidad, ii) presentar los productos alcanzados al momento de cierre de la operación, iii) presentar los indicadores de resultados intermedios que se monitorearon en complemento a la matriz de resultados de la operación.

1. **Matriz de productos: indicadores al momento de la aprobacion y cambios introducidos en el plazo de 60 dias después de la elegibilidad**

Los indicadores asociados a componentes y productos definidos al momento de la aprobación y descritos en el Plan de Monitoreo y Evaluación de la operación se presentan en el cuadro 1. La operación contaba con 8 indicadores relacionados a componentes y productos al momento de la aprobación:

**Cuadro 1: Indicadores Asociados a Componentes y Productos definidos al momento de la aprobación**

| **Componente** | **Indicador** | **Fórmula** | **Frecuencia de medición** | **Fuente de verificación** | **Responsable** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente 1:** Mejora de la capacidad de rectoría del MTPS y regulación del SENCE en el ámbito de la capacitación e intermediación laboral | 1.1. Intervenciones de capacitación con evaluaciones de impacto rigurosas realizadas por año (número de intervenciones). | Número de intervenciones con evaluaciones de impacto rigurosas | Anual | Informes del proyecto | Director del SENCE |
| 1.2. Mecanismos de detección de acciones fraudulentas que se llevan a cabo en los cursos de capacitación funcionando | [Acciones fraudulentas detectadas / Total acciones de capacitación]\*100 | Semestral | Se utilizará los registros administrativos del SENCE | Director del SENCE |
| **Componente 2:** Mejora en la calidad y pertinencia de los programas de capacitación que usan recursos públicos | 2.1. Intervenciones con instrumentos de focalización revisados (número de intervenciones). | Número de intervenciones | Anual | Informes del proyecto | Director del SENCE |
| 2.2. Mecanismo de aseguramiento de pertinencia de la capacitación ofrecida es utilizado para validar los contenidos de las acciones de capacitación financiadas con recursos públicos (% del total de cursos que usan un mecanismo). | [Cursos que usan mecanismo / Total de cursos]\*100 | Anual | Se utilizará los registros administrativos del SENCE | Director del SENCE |
| 2.3. Estándares de calidad para la gestión de desempeño son utilizados en los programas de formación (% sobre total de cursos). | [Cursos que usan estándares de calidad / Total de cursos]\*100 | Anual | Se utilizará los registros administrativos del SENCE | Director del SENCE |
| 2.4. Intervenciones de capacitación con evaluaciones de seguimiento y/o resultados con estándares definidos (sobre % de intervenciones). | [Intervenciones evaluadas con estándares definidos / Total intervenciones]\*100 | Anual | Se utilizará los registros administrativos del SENCE | Director del SENCE |
| **Componente 3:** Mejora de la gestión administrativa del SENCE | 3.1. Intervenciones con indicadores regulares de gestión (% de intervenciones) | [Intervenciones con indicadores regulares de gestión o desempeño / Total intervenciones]\*100 | Anual | Se utilizará los registros administrativos del SENCE | Director del SENCE |
| 3.2. Bases de datos integradas, estandarizadas y con estándares de calidad | [Bases de datos con nomenclatura estandarizada / Total de bases de datos operacionales] | Anual | Se utilizará los registros administrativos del SENCE | Director del SENCE |

Esta propuesta inicial fue modificada con el fin de: i) reformular los indicadores que no corresponden a la definición de “productos”, ii) adaptarse a los cambios de prioridades que resultaron de la elección del nuevo Gobierno el 17 de diciembre 2013 y el periodo de transición iniciado a partir de esta fecha.

Los principales cambios introducidos son:

*Reformulación de indicadores que no corresponden a la definicion de “productos”*

Se entiende como “productos” los “bienes y servicios que son producidos (suministrados) directamente por una intervención”[[1]](#footnote-1). Tomando en cuenta esta definición, se reformularon ciertos indicadores incialmente previstos:

* El indicador 1.1., “intervenciones de capacitación con evaluaciones de impacto rigurosas realizadas por año (número de intervenciones)”, fue reformulado como “Evaluación y rediseño de programas de capacitación”, al considerar que el producto efectivamente entregado por la operación es la evaluación y el rediseño de intervenciones de capacitación.
* Los indicadores 2.1., 2.3., 2.4. preveían incialmente calcular el porcentaje de cursos que utilizan instrumentos de focalización revisados, estándares de gestión de desempeño y evaluaciones de seguimiento. Sin embargo, se consideró que esta definición corresponde a la de un indicador de resultado y no de producto, razon por la que fueron reformulados como “Evaluación y/o diseño y rediseño de instrumentos de focalización y seguimiento de intervenciones de capacitación”. Se consideró que los productos efectivamente entregados por la operación son diseños / rediseños de instrumentos de focalización y seguimiento y que el porcentaje de cursos que usan estos instrumentos corresponde a un resultado intermedio esperado.
* El indicador 2.2. preveía calcular el porcentaje de cursos que usan un mecanismo de aseguramiento de pertinencia. Sin embargo, nuevamente, se consideró que esta definición corresponde a la de un indicador de resultado y no de producto, razon por la que fue reformulado como “mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia implementados”. Nuevamente, los productos entregados por la operación son los mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia mientras que el uso de los mismos en los distintos cursos de capacitación corresponde a un resultado intermedio esperado.
* Los indicadores 3.1. y 3.2. fueron combinados en un único indicador de producto definido como “Base de datos integrada, estandarizada y con estándares de gestión implementada”.

*Reformulación de productos para adecuarse a los cambios de prioridades del gobierno:*

Como consecuencia de la eleccion del nuevo Gobierno el 17 de diciembre 2013 y el periodo de transición iniciado a partir de esta fecha, la nueva administración electa informó de la priorización de la implementación de un nuevo programa de capacitación, ¨Más Capaz¨, el cual, por su magnitud y complejidad de implementación, tensionó las capacidades del SENCE para poder llevarlo a cabo. Las cuestiones de regulación del mercado de la capacitación y de rectoría (componente 1) no eran prioritarias, sino más bien se priorizaba cumplir con el programa del gobierno y reforzar las capacidades de ejecución y seguimiento del SENCE asi como las capacidades de acreditación y certificación de los cursos.

Por esta razón, se modificó el producto 1.2. de “Mecanismos de detección de acciones fraudulentas que se llevan a cabo en los cursos de capacitación funcionando” por “Diseño de propuesta e instrumentos para acreditación y seguimiento de capacitación” con el fin de responser a las nuevas prioridades del gobierno.

Como se observa a continuación, los cambios introducidos permitieron adaptarse al nuevo contexto de ejecución sin afectar la logica vertical inicialmente establecida. Si bien el cambio de gobierno implicó ciertos cambios de prioridades y estrategias, los productos entregados por la operación se relacionan directamente con los objetivos iniciales de la operación. Estos aspectos se analizan en la siguiente sección del documento.

1. **Productos logrados: descripción de los productos al cierre de la operación**

En consecuencia a los cambios introducidos a los indicadores de productos (ver sección 1), la matriz de productos final cuenta con 5 indicadores (ver cuadro 2). En esta sección se detallan los principales productos logrados por la operación asi como los ajustes en prioridades y estrategias que se dieron como consecuencia del cambio de administración en 2014.

**Cuadro 2: Indicadores Asociados a Componentes y Productos definidos en los 60 días después de aprobación**

| **Producto** | **Unidad de Medida** | **Valor de Línea de base** | **Año de línea de base** | **Metas y alcance real** | | **% Alcanzado** | **Medios de verificación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Mejora de la capacidad de rectoría del MTPS y regulación del SENCE en el ámbito de la capacitación e intermediación laboral*** | | | | | | | |
| Producto #1.1 Evaluación y rediseño de programas de capacitación. | número | 0 | 2012 | P | 2 | 100.00 | Informes semestrales de progreso |
| P(a) | 2 |  |
| A | 2 |  |
| Producto #1.2 Diseño de propuesta e instrumentos para acreditación y seguimiento de capacitación. | número | 0 | 2012 | P | 1 | 100.00 |  |
| P(a) | 1 | Informes semestrales de progreso |
| A | 1 |  |
| ***Mejora en la calidad y pertinencia de los programas de capacitación que usan recursos públicos*** | | | | | | | |
| Producto #2.1 Evaluación y/o diseño y rediseño de instrumentos de focalización y seguimiento de intervenciones de capacitación. | número | 0 | 2012 | P | 8 | 112.50 |  |
| P(a) | 9 |  |
| A | 9 | Informes semestrales de progreso |
| Producto #2.2 Mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia implementados | número | 0 | 2012 | P | 2 | 100.00 |  |
| P(a) | 2 | Informes semestrales de progreso |
| A | 2 |  |
| ***Mejora de la gestión administrativa del SENCE*** | | | | | | | |
| Producto #3.1 Base de datos integrada, estandarizada y con estándares de gestión implementada. | número | 0 | 2012 | P | 1 | 100.00 | Informes semestrales de progreso |
| P(a)  A | 1  1 |

*Productos logrados por la operación:*

Todos los productos esperados de la operación se entregaron en forma satisfactoria[[2]](#footnote-2). El producto 1.1. se logró a través de la realización de la **evaluación de impacto del Programa de Formación para el Trabajo (FOTRAB)**, principal programa del SENCE al momento de la aprobación de la operación. El producto incluye el diseño de la evaluación experimental, los levantamientos de líneas de base y de seguimiento, y el análisis final de la efectividad de la intervención. Asimismo, en el marco del primer producto se realizó una **evaluación de resultados del programa de aprendices** del SENCE con bases de datos administrativas y se formularon recomendaciones para el ajuste del diseño del programa.

En el marco del producto 1.2., la operación permitió modificar la **norma de calidad de los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC)**, logrando que la norma revisada incluya mejores criterios para el monitoreo de la calidad de los proveedores de capacitación. La norma entró en pleno funcionamiento a partir del 21 de diciembre del 2017.

Finalmente, se diseñó y piloteó un **modelo de intermediación laboral en 3 provincias** **del país**, que permitió reforzar los vínculos operativos entre la capacitación y la intermediación laboral y sirvió de base para la elaboración de una propuesta de política nacional de intermediación. Considerando que la iniciativa se mantivo a nivel de piloto durante la fase ejecucion del programa, no se contabiliza en la matriz de productos como producto logrado.

El producto 2.1. se logró a través de la realización de **6 evaluaciones de diseño y focalización de programas del SENCE**, con recomendaciones para su rediseño. La operación financió también el diseño inicial de un **marco de cualificaciones** que permita alinear la oferta de capacitación del SENCE con la oferta de certificación de Chile Valora, el producto entregado sirvió de base para la ampliación posterior del marco de cualificaciones técnico profesional. Asimismo, los instrumentos para el seguimiento de las intervenciones de capacitación fueron implementados en una **Unidad de Desarrollo Estratégico**, diseñada e instalada con el apoyo de la operación. Asimismo, en el marco de este producto, la operación entregó también un diseño de **instrumento para el diagnóstico de habilidades y la medición de los aprendizajes** de los beneficiarios de la capacitación. Si bien se cuenta con un diseño final y piloteado satisfactoriamente, no se habían implementado estos instrumentos al momento del cierre de la operación, por lo que no se reportaron como avance en el producto 2.1 (referida instrumentos diseñados) y no en la linea de producto 2.2. (referida instrumentos implementados)

El producto 2.2. se logró a través de la instalación de un **observatorio laboral nacional y de una red de observatorios regionales** a cargo del análisis de brechas de capital humano y de la detección de necesidades de capacitación. Los observatorios realizaron una serie de análisis para informar la toma de decisiones del SENCE y orientar la oferta de capacitación y diseñaron una serie de instrumentos (encuestas, modelos de proyección de demanda de ocupaciones, entre otros) que permitirán a futuro mejorar la cantidad y calidad de la información disponible para la toma de decisiones. En el marco de este producto, se instaló también un **modelo de fiscalización de proveedores de capacitación basado en riesgo**, incluyendo la elaboración de una matriz de riesgos que clasifica a los proveedores de capacitación según su probabilidad de incumplir la norma con el fin de concentrar los esfuerzos de fiscalización hacia las OTECs con menores niveles de calidad. El modelo de fiscalización incluyó además una redefinición de los procesos operativos y la instalación de un nuevo sistema informático para apoyar la gestión operativa.

Finalmente, el producto 3.1. se entregó a través de la realización de un amplio esfuerzo de **levantamiento y optimización de procesos operativos**, **de definición de indicadores de desempeño asociado a procesos operativos y programas del SENCE y la instalación de un sistema de cuadro de mando integral que permite un reporte automático de los principales indicadores de gestión**. Asimismo, la operación financió la instalación de un comité de expertos en tecnologías de la información que desarrolló un plan de modernización informática con metas de corto y mediano plazo que incluye aspectos de arquitectura institucional, optimización de bases de datos, instalación de un esquema de business intelligence y la instalación de una plataforma de capacitación interna para los funcionarios del SENCE.

*Ajustes en prioridades y estrategias de implementación de los productos*

A continuación se mencionan los princiaples ajustes de prioridades y estrategias que se dieron como consecuencia del cambio de administración en 2014, sin afectar la lógica vertical del programa definida en la fase de diseño.

*Ajustes en prioridades y estrategia con relación al componente 1:*

Como fuera mencionado anteriormente, las actividades relacionadas con la rectoría y regulación del mercado de la capacitación no mantuvieron el nivel de relevancia inicialmente previsto. Si bien se dieron importantes avances como la implementación de una nueva norma de calidad para proveedores de capacitación, el nuevo contexto no permitió avanzar hacia reformas regulatorias más ambiciosas.

Como resultado del cambio de administración se puso un mayor énfasis en el desarrollo de la capacidad de diseño estratégico y de monitoreo de la gestión en el SENCE, asumiendo que la capacidad de incidir desde el Programa hacia el MTPS era acotada, dado que para este último las prioridades gubernamentales estaban definidas en otros ámbitos (reforma laboral, sistema de pensiones). Se consolidaron las capacidades de evaluación, monitoreo y seguimiento de programas de capacitación a través de la realización de evaluaciones de impacto rigurosas, el diseño y la instalación de instrumentos de seguimiento y monitoreo (encuestas de satisfacción y de inserción laboral).

*Ajustes de prioridades y estrategia con relación al componente 2:*

Como resultado del cambio de administración se tomó la decisión de no avanzar en el sentido de instalar un modelo de Consejos de Competencias (inicialmente priorizados por la primera administración del presidente Piñera) para mejorar la pertinencia del sistema de capacitación, considerando el informe de la consultoría internacional contratada con dichos fines. Se optó por pilotear un modelo de observatorio laboral y luego avanzar en la instalación de un sistema de observatorios centrados en producir información sobre brechas ocupacionales en el mercado del trabajo en Chile. Cabe observar que los observatorios laborales apuntan también a una mayor participación de los sectores productivos en la definición de la oferta de capacitación, considerando que: i) los sectores productivos participan al funcionamiento de los observatorios, ii) los observatorios buscan identificar brechas de capital humano a nivel sectorial, ocupacional y territorial con el fin de orientar la oferta de formación hacia las necesidades del mercado.

La priorización de la instalación de observatorios laborales implicó atrasos en la instalación de otros mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia, como ser los instrumentos de diagnóstico y medición de habilidades. Dichos instrumentos lograron ser diseñados y piloteados en el marco de la operación pero no totalmente implementados como se preveía en la fase de diseño.

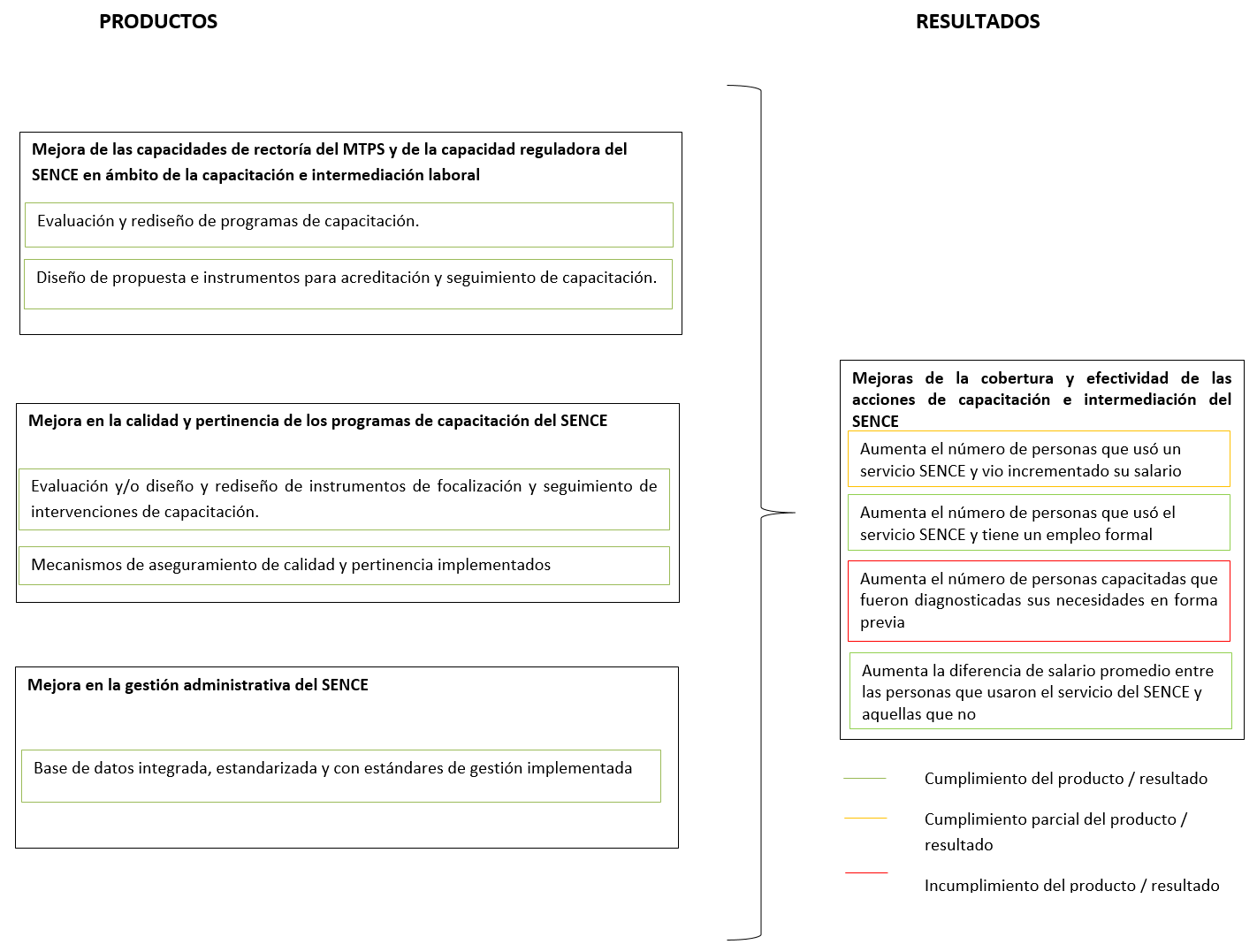
*Ajustes de prioridades y estrategia con relación al componente 3:*

Se puso énfasis especial en el Componente 3, ampliando la gama de productos y relocalizando recursos financieros hacia mejoras en procesos, sistemas y gestión de bases de datos. Ello debido al diagnóstico realizado en el primer año de ejecución del Programa, que mostró la debilidad estructural del SENCE (tanto en procesos de trabajo como en sistemas de información) para sostener los mayores niveles de operación que requería el programa de capacitación de la nueva administración (Programa Más Capaz).

Finalmente, la integración de bases de datos tomó más tiempo de lo previsto a raíz de un cambio en la estrategia de integración. La estrategia inicialmente prevista de instalación rápida de un DataWarehouse fue remplazada por una estrategia progresiva de integración de datos por bloques (DataMart). A pesar de este cambio, se lograron los objetivos esperados en términos de automatización de indicadores de gestión y procesos estandarizados.

A pesar de los ajustes ocurridos se considera que los productos entregados por la operación se alinean con el diseño inicial y con la cadena causal incialmente establecida (ver figura 1). La lógica vertical de la operación plantea que, para mejorar la cobertura y la efectividad de las acciones de capacitación, es necesario fortalecer tres pilares en forma simultánea que son: i) la capacidad de rectoría del MTPS y regulación del SENCE, ii) la calidad y pertinencia de los programas de capacitación; y iii) la gestión administrativa del SENCE. Si bien se dieron cambios en prioridades y estrategias se considera que la cadena causal definida al momento del diseño de la operación mantuvo relevancia a lo largo de toda la fase de ejecución y que los productos entregados por la operación siguieron apuntando a fortalecer en forma simultanea los tres pilares mencionados.

Figura 1: Cadena Causal del Programa



Nota: En verde se presentan los productos y resultados logrados, en amarrillo los parcialmente logrados y en rojo los que no fueron logrados.

1. **Monitoreo de indicadores de resultados intermedios**

En complemento a la matriz de resultados del programa, se realizó un monitoreo de indicadores de resultados intermedios con el fin de entender mejor los mecanismos por los cuales se obtuvieron los resultados del programa y las dificultades que surgieron en la fase de ejecución. En particular, la matriz de indicadores de resultados intermedios permite contar con información más detallada sobre la implementación de nuevos procesos y funciones en el SENCE.

La matriz de resultados intermedios (cuadro 3) muestra que los principales productos de la operación lograron ser instalados en forma satisfactoria y producir los resultados intermedios esperados. En particular, en el componente 1, se observa que, como resultado de la instalación de nuevos instrumentos de seguimiento, el 100% de los programas del SENCE cuenta con encuestas de seguimiento laboral y/o de satisfacción, lo que permite evidenciar el fortalecimiento de las funciones de monitoreo y seguimiento a cargo de la Unidad de Desarrollo Estrategico instalada en el marco de la operación. En el marco del componente 2, se observan resultados satisfactorios con respecto a la instalación de observatorios laborales a nivel regional (11 de las 16 regiones cuentan con observatorios funcionando), al fortalecimiento de los procesos de intermediación laboral en las oficinas municipales de información laboral (OMILs), y al uso de la matriz de riesgos para la fiscalización. Finalmente, el componente 3 muestra resultados satisfactorios tanto a nivel de optimización de procesos en distintas unidades y departamentos del SENCE como a nivel de automatización de indicadores de gestión con base en información administrativa integrada y a la implementación de buenas prácticas en la gestión de tecnologías de la información y comunicación.

Sin embargo, la matriz de resultados intermedios refleja también la implementación más lenta de otros productos. En particular, en el componente 1, se dieron importantes atrasos en la implementación de productos vinculados con la regulación del mercado de la capacitación (indicadores 1 y 2). Lo anterior refleja la dificultad de avanzar hacia una regulación más optima del mercado de la capacitación. Los factores que explican los atrasos se relacionan con el surgimiento de nuevas prioridades al momento del cambio de gobierno y con las características de la economía política del mercado de la capacitación que dificultan las reformas ambiciosas en un período acotado de tiempo. Con respecto al componente 2, se observan los atrasos relacionados con la implementación de herramientas de diagnóstico de habilidades, debido a la priorización de otros mecanismos de aseguramiento de la calidad y pertinencia.

Dado lo anterior, la matriz de resultados intermedios permite dar mayores detalles sobre los alcances de la operación y permite una mejor interpretación de los resultados mixtos del Programa de Apoyo a la Efectividad del SENCE.

**Cuadro 3: Matriz de resultados intermedios**

Cumplimiento del indicador

Cumplimiento parcial del indicador

No cumplimiento parcial del indicador

**COMPONENTE 1: Apoyo a la mejora de las capacidades de rectoría y regulación en ámbito de la capacitación e intermediación laboral**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividad/producto** | **Resultado intermedio** | **Indicador** | **Línea de base** | **Meta**  **(2017)** | **Logro**  **(2017)** | **Comentario** |
| Rectoría y regulación del mercado de la capacitación | 1. La información financiera de los OTIC (declaración de renta y estados financieros) es entregada de acuerdo con las normas contables IFRS | Nº de OTIC con la información financiera (estados financieros) entregada de acuerdo a las normas contables IFRS | 0 de 19 (2016) | 19 de 19 | 18 de 19 |  |
| Rectoría y regulación del mercado de la capacitación | 1. Los proveedores de capacitación (OTEC) adoptan nuevos criterios de gestión de calidad | Nº de OTEC con norma de calidad actualizada | 0% de las OTEC (2016) | 50% de las OTECs | 2.5% de las OTECs | En abril 2017 solo 75 OTECs (de más de 3000 existentes en el mercado) habían actualizado su norma de calidad  Fuente: Unidad de Regulación de mercados |
| Diseño y seguimiento de programas de capacitación | 1. Los programas de capacitación cuentan con información de satisfacción y seguimiento laboral | Nº de programas con encuestas de satisfacción y / seguimiento laboral aplicadas | 0% (2014) | 80% | 100% | 11 programas cuentan con encuestas de satisfacción y 2 con encuestas de seguimiento laboral  Fuente: Unidad de Desarrollo Estratégico |

**COMPONENTE 2: Apoyo a la mejora de la calidad y pertinencia de los programas de capacitación del SENCE**

| **Actividad/producto** | **Resultado intermedio** | **Indicador** | **Línea de base** | **Meta** | **Logro** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Observatorio Laboral | 1. Cobertura territorial de los observatorios laborales aumentada | Número de regiones con observatorios laborales funcionando | Enero 2015: 0 | 10 | 11 | Fuente: Unidad de Observatorio Laboral |
| Proyecto piloto de Intermediación Laboral | 1. Número de OMILs con un modelo de prestación de servicios de intermediación laboral fortalecido | Número de OMILs que adoptaron nuevos procesos de intermediación laboral a través del FOMIL círculo de empleo | Enero 2016: 0 | 31 | 31 | Fuente: Unidad de intermediación laboral |
| Diagnóstico habilidades | 1. Aplicación del instrumento de diagnóstico de habilidades a beneficiarios de la capacitación (Franquicia Tributaria y Programas Sociales) | Número de egresados de los programas a los que se le aplica el test de competencias transversales sobre el total de egresados | Octubre 2013:  0 | 1.900.000 | 10,637 | Fuente: Informes del MideUC |
| Nuevo modelo de fiscalización (matriz de riesgos) | 7. Incremento del grado de utilización de la matriz de riesgo en los planes de trabajo (cargas de trabajo) de los equipos regionales de fiscalización | % de OTEC incluidos en los planes de fiscalización, que aparecen priorizados en el ranking de la matriz de riesgo en los niveles 3, 4 y 5 | Septiembre 2016: 0% | 25% | 58% | Fuente: Unidad de fiscalización |

**COMPONENTE 3: Apoyo a la mejora administrativa del SENCE**

| **Actividad/producto** | **Resultado intermedio** | **Indicador** | **Línea de base** | **Meta** | **Logro** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cuadro de Mando Integral (CMI) | 8. Indicadores de la gestión operativa del SENCE automatizables generados a partir de las bases de datos operacionales | Nº de indicadores del CMI generados de forma automática por las bases de datos operacionales sobre el total de indicadores estratégicos automatizables, incluidos en el actual sistema CMI manual | Enero 2016: 0 indicadores automatizados | 21 indicadores | 46 | Fuente: UEP (Ultimo PMR) |
| *Quick wins* de procesos operativos | 9. % de Quick Wins implementados | Nº de mejoras implementados / N° total de mejoras priorizados) \* 100 | 0  (2016) | 70% | 100% | Fuente: Unidad de Procesos |
| Mejoras en los procesos de trabajo de la DAF | 10. Reducción de los tiempos del proceso de pago a proveedores | % de pagos a proveedores que se realizan dentro de los 30 días | Diciembre 2015: 77,1% | 90% | 80.23% | Fuente: DAF |
| Mejoras en procesos de la Franquicia Tributaria | 11. Porcentaje de cursos Franquicia Tributaria evaluados en un plazo máximo de 9 días hábiles, respecto al total de cursos de Franquicia Tributaria ingresados para su evaluación | (Número de cursos Franquicia Tributaria evaluados en un plazo máximo de 9 días hábiles / Número de cursos Franquicia Tributaria ingresados para su evaluación) \* 100 | - | 90% | 99% | Fuente: Unidad de control de gestión |
| Mejoras en procesos de atención ciudadana | 12. Porcentaje de solicitudes de atención ciudadana (preguntas, reclamos, sugerencias y felicitaciones) respondidas en un plazo menor o igual a 10 días hábiles, respecto al total de solicitudes ingresadas en el Buzón Ciudadano (OIRS virtual) | (Número de solicitudes ingresadas en el Número total de solicitudes ingresadas en el Buzón Ciudadano respondidas en plazo menor o igual a 10 días hábiles / Número total de solicitudes ingresadas en el Buzón Ciudadano) \* 100 | - | 90% | 99% | Fuente: Unidad de control de gestión |
| Mejora en los TI y BI | 13. Utilización de buenas prácticas en la gestión tecnológica: indicador sintético de buenas prácticas | Nº de ítems de buenas prácticas utilizados sobre el total de ítems de buenas prácticas | Diciembre 2016: 0 de 8 | 8 de 8 | 8 de 8 | Fuente: TI |

1. SPD, Quick Reference for Designing Results Matrices [↑](#footnote-ref-1)
2. En negrilla se destacan los productos reportados en la matriz de productos (cuadro 2) en la columna “alcance real” [↑](#footnote-ref-2)