

# Instructivo

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

- 2017 -

# Antecedentes

En este documento podrá encontrar instrucciones y orientaciones para realizar la **Inducción de los Altos Directivos Públicos (ADP) 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 orientaciones propias en temas de inducción. A continuación, se presentan las instrucciones para llevar a cabo un programa de inducción, se define lo que se entenderá por inducción y los objetivos que deben guiar dicho programa. Se presentan los elementos y condiciones que deben ser consideradas para diseñar un buen programa de inducción dirigido a los ADP.

Luego se señalan los roles de los actores que participan en los ciclos de desarrollo de los directivos, y posteriormente se describen los programas que lleva a cabo actualmente el Servicio Civil y lo sugerido para los Ministerios y Servicios.

El documento finaliza con un glosario de términos donde establecen definiciones para consensuar el lenguaje utilizado, seguido por las temáticas sugeridas para la inducción y un resumen de la Ley 20.955.

# Índice

I. Introducción .....	<b>6</b>
II. Instrucciones para la inducción de ADP .....	<b>11</b>
III. Roles en la inducción de los ADP.....	<b>18</b>
IV. Descripción de programas de inducción para ADP.....	<b>21</b>
Anexos.....	<b>27</b>

# 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 de Inducción de Altos Directivos Públicos de I y II nivel jerárquico**.

La trascendencia del presente documento está dada por la entrada en vigencia -en octubre de 2016- de la Ley N° 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil (SC).

El nuevo marco jurídico institucional 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), Ley 19.882. Ver Anexo N°3)

### **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. La reforma 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 facilitan las condiciones para el logro de los resultados esperados.

Y el desarrollo por su parte, reconoce que los directivos seleccionados cuentan con los atributos del perfil del cargo, desarrollados en un nivel que permite asegurar una buena gestión; no obstante, se presentan desafíos que requieren que éstos sean reforzados o potenciados, dado que los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y 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>1</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, los ministerios, servicios públicos y los directivos – que juegan un rol fundamental en el acompañamiento de la gestión de los directivos, 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 atributos (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.

### Perfil Alto Directivo/a Público que Chile necesita



El Valor Público, se alcanza cuando se atienden los problemas demandados por los ciudadanos y cuando dicho proceso cumple ciertos estándares exigidos, fortaleciendo la capacidad de la administración pública (Rogers & Guzmán 2015).

<sup>1</sup> Servicio Civil. (2016). Modelo de Acompañamiento y Desarrollo. Santiago de Chile: Serie de Publicaciones Servicio Civil.



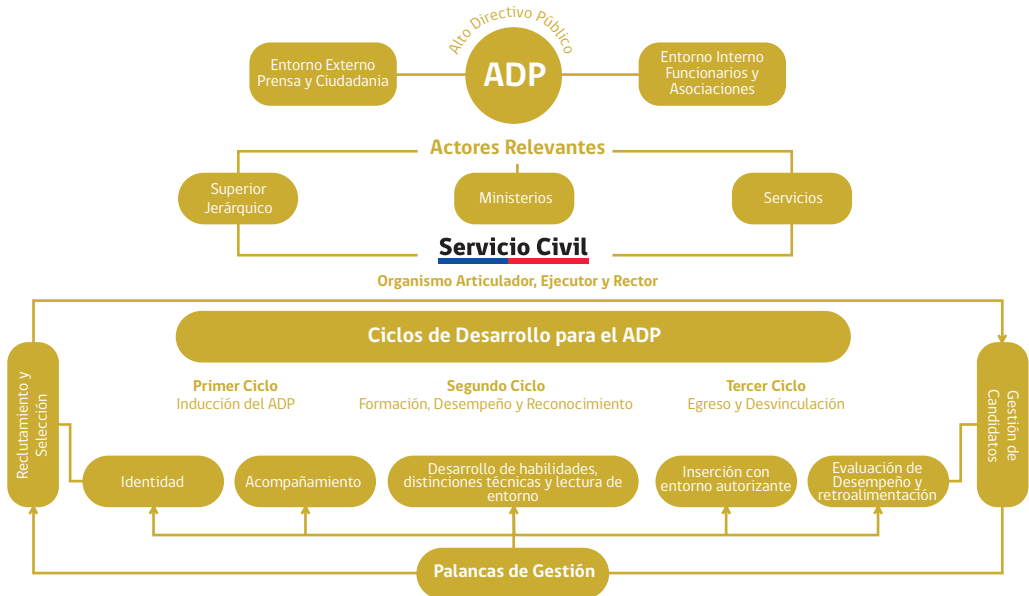
El acompañamiento y desarrollo de los ADP se implementarán a través de las tres etapas de su Ciclo de Desarrollo:

**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.



## Etapas del Ciclo de Desarrollo del ADP

**El Primer Ciclo: Inducción.** Este se inicia al momento del nombramiento del directivo y dura aproximadamente 2 meses. La Inducción es la primera acción que se realiza con los ADP y su objetivo es hacer que quien asume el cargo, se apropie del mismo lo antes posible.

**El Segundo Ciclo: Formación, Desempeño y Reconocimiento.** Este ciclo considera todo el período en que el directivo público ejerce su cargo.

El objetivo de la Formación directiva es entrenar y contribuir al fortalecimiento de las competencias genéricas de los ADP.

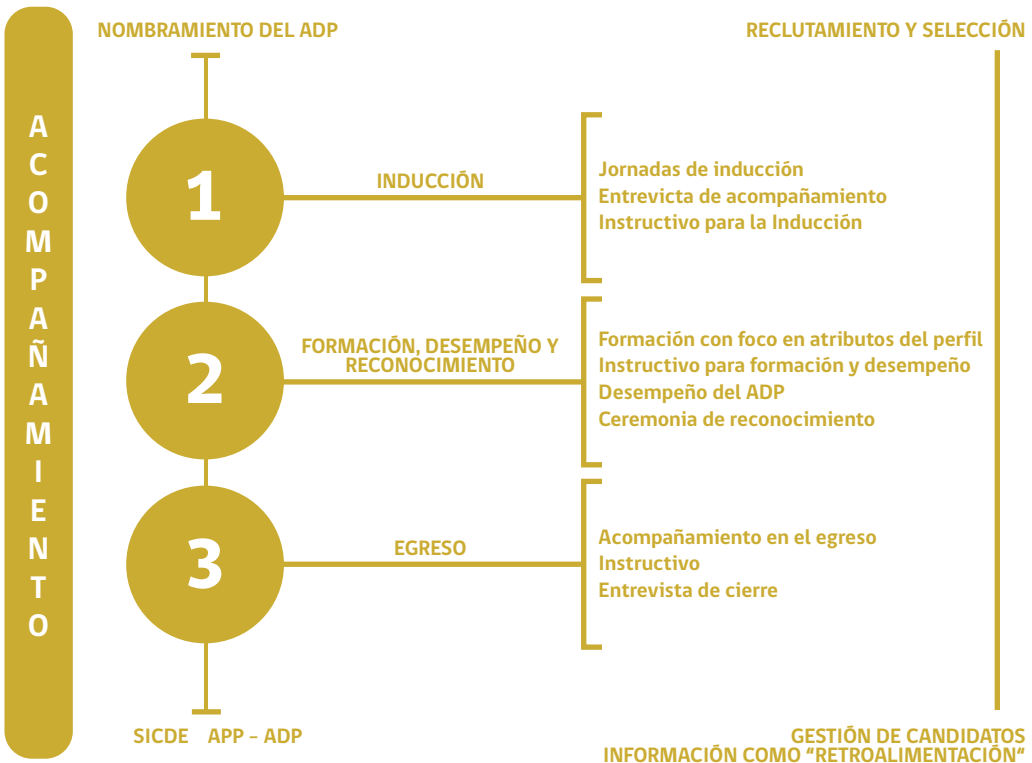
El Desempeño se relaciona principalmente con el ciclo de desempeño del directivo, donde el convenio de desempeño es la principal herramienta. El convenio de

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.

El Reconocimiento tiene por objetivo reforzar la buena gestión y las buenas prácticas laborales. Se busca fomentar la celebración de logros de los miembros del Sistema de ADP y el orgullo de pertenecer a este grupo.

**El Tercer Ciclo:** Egreso. El objetivo de este ciclo es facilitar que tanto los directivos que dejan sus funciones, como las autoridades y los servicios, garanticen una transición armoniosa, al momento que se produzca una desvinculación, evitando de esa manera, que se afecten los procesos, la entrega de servicios institucionales y el clima organizacional.

### Ciclos de Desarrollo de los ADP



## **II. Instrucciones para la inducción de ADP**

Las presentes instrucciones técnicas, están en el contexto del Primer Ciclo de Desarrollo de un ADP, la Inducción. Este ciclo considera el período desde el nombramiento hasta aproximadamente dos meses después.

En esta fase el directivo se encuentra en un proceso de adaptación a un nuevo rol en un Servicio determinado. El éxito de esta etapa estará determinado por la oportunidad con que el directivo se ajuste a su cargo, sus deberes y derechos y a la cultura de la institución donde se desempeña.

La inducción es la primera intervención que se realiza con los directivos cuando han sido nombrados. Es una formación sistemática que tiene por **objetivo, que quien asume una función o cargo, se apropie del mismo lo antes posible**. Para que se logre el propósito, es necesario que el directivo cuente a la brevedad, con información en relación a sus responsabilidades, a los desafíos del período, al equipo de trabajo con el que se relacionará y a su servicio en general; así como también, se requiere que conozca a los actores relevantes para el logro de los resultados de la institución en la que se inserta.

En el caso del **primer nivel jerárquico**, los nuevos directivos asumirán como los líderes de todos los equipos de trabajo de la institución para el logro de los objetivos y desafíos institucionales; en tanto, los **segundos niveles jerárquicos**, serán los que den soporte a la gestión del Servicio, liderando equipos específicos y fundamentales en la provisión de bienes y servicios de manera eficiente, eficaz, proba y con calidad.

### **a. Objetivos del Programa de Inducción para ADP**

Un programa de inducción deberá contemplar un conjunto de políticas, lineamientos y prácticas orientadas a recibir, insertar y adaptar –en el menor tiempo posible– a los directivos que ingresan a la administración pública, como también, a aquellos que han tenido experiencia en el sector público, y asumen un nuevo cargo.

Tal como se señaló anteriormente, cuando un directivo es nombrado, se enfrenta a una serie de retos; uno de ellos es, ejercer la función pública con impecabilidad técnica y valórica en un contexto que se expone a múltiples presiones, para lo cual debe dialogar permanentemente y actuar como referente, tanto al interior como en el entorno de su Servicio.

La inducción constituye un proceso fundamental del ciclo de desarrollo, ya que responde a la necesidad de un oportuno alineamiento del directivo a su cargo.

El programa de inducción debería ser diseñado e implementado, considerando **tres objetivos fundamentales**:

1. Entregar información relevante del sector y del Servicio,
2. Alinear al rol directivo, y
3. Socializar y facilitar la gestión con el entorno autorizante.

Dado el importante rol que desempeñarán estos directivos, la calidad de los contenidos que se le entreguen y la oportunidad de las actividades que formen parte del programa de inducción, serán acciones claves en su desempeño y en el de sus equipos de trabajo, lo que impactará finalmente en el logro de los resultados institucionales en el mediano y largo plazo.

### 1. Información relevante del sector y del Servicio

Cuando un directivo asume un cargo, se inserta en un Servicio que cuenta con una cultura e historia propia, donde debe lograr desafíos vinculados a un programa de gobierno específico que se enmarca en una realidad coyuntural del país.

Para poder lograr los objetivos que le fueron encomendados, necesita conocer al menos, los siguientes temas: información de contexto general sobre el funcionamiento del Estado y de su Servicio; las principales normativas que rigen el escenario donde debe desenvolverse; y los compromisos de gobierno que corresponden a su sector e institución.

En el caso de un ADP de I nivel jerárquico, es fundamental que la **autoridad ministerial** (ministro o subsecretario cuando se le haya delegado esta facultad) le entregue los énfasis y compromisos que deberá asumir, los que tendrán que ser plasmados en el convenio de desempeño del período. En el caso de un ADP de II nivel jerárquico, será el **jefe de servicio** quien debe asumir dicho rol.

En el caso de los ADP que ejercen sus funciones en un hospital, será el Director del establecimiento quien asumirá este rol.

El **Servicio Civil** asegurará la disponibilidad y entrega de información general respecto a cómo opera el Estado, a través del “Manual de Inducción para Directivos Públicos” (o cualquier otro documento que se destine para estos fines), cuyo propósito es entregar a los directivos públicos un contexto general del funcionamiento del Estado chileno que les facilite comprender y gestionar sus instituciones y equipos de trabajo, y apoyar el despliegue de sus habilidades y talentos al servicio de la ciudadanía.

El **Jefe de Gestión de Personas** de cada Servicio en coordinación con su gabinete, deberá asegurar la disponibilidad y entrega de los contenidos propios de la institución, del sector y/o de la región que el directivo debe conocer en el ejercicio de su cargo. Estos pueden ser entregados a través de reuniones con actores institucionales, ministeriales y regionales y/o a través de la elaboración, sistematización y recolección de la información en documentos. En el Anexo N°2, se especifica la información que se sugiere entregar a los ADP.

En algunos Servicios se tiene como buena práctica, contar con **agentes inductores** (monitor, tutor, guía, mentores u otra definición interna que el servicio adopte), que tienen como rol fundamental orientar a los directivos en aspectos técnicos, culturales y de contexto.

## 2. Alinear al rol directivo

En este proceso de alineamiento, **la Jefatura Directa** juega un rol fundamental, facilitando la comprensión del rol y del contexto al ADP que se incorpora a sus funciones.

Para esto, es esencial entender que los directivos públicos son los líderes y referentes dentro de sus organizaciones, que tienen que enfrentar sistemas complejos (culturales, de personas, relaciones laborales, de manejo de información, de procesos, y administrativos, entre otros) y multifacéticos. Deben contar con la capacidad de transmitir orientaciones, valores, sentido y motivaciones, conformar equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del talento y generando cohesión y espíritu de equipo.

Les corresponde además, señalar el camino a seguir y los objetivos a alcanzar; junto con diseñar, dirigir y estar atento a la estructura para que esos objetivos sean alcanzados. Deben asignar los recursos en función de las prioridades, tienen que asegurar que prevalezca el buen trato y condiciones laborales dignas, promoviendo buenas prácticas laborales, considerando la importancia de las personas en la consecución de los resultados de la gestión institucional.

Deben liderar la innovación como también el proceso a través del cual su institución utiliza las tecnologías de la información como herramientas para alcanzar los desafíos, usando las redes sociales como canal de difusión, escucha y participación.

Los directivos están comprometidos a rendir cuentas (accountability), para lo cual el convenio de desempeño se constituye en una herramienta de gestión clave. Finalmente, el objetivo fundamental de todo ADP es crear valor público, el que se consigue cuando “se atienden los problemas demandados por los ciudadanos, y cuando

en dicho proceso, la actuación del directivo público es eficaz, eficiente, transparente, equitativa y, además como objetivo instrumental, fortalece las capacidades de la administración pública, entre otras posibles fuentes de legitimidad” (Rogers & Guzmán, 2015, pág. 51).<sup>2</sup>

Por lo tanto, **el rol que juega la jefatura en el entendimiento de todos estos aspectos lo antes posible, es fundamental.**

Al Servicio Civil por su parte, le corresponde entregar lineamientos respecto al rol que debe asumir el ADP con el sello de la Alta Dirección Pública, lo que realiza a través de las jornadas de inducción que realiza de manera permanente.

### **3. Socializar y facilitar la gestión con el entorno autorizante**

Como señalan Rogers & Guzmán (2015), el directivo debe desenvolverse en una arena donde cohabitan e interactúan muchos grupos de interés (formales e informales, más organizados o menos). Dichos grupos de interés, pueden ser vistos como una amenaza o como una oportunidad, según la estrategia, las competencias y los estilos de cada directivo público al momento de liderar la organización.

Este entorno considera tanto a los actores políticos como a los funcionarios y sus organizaciones, sus pares, y obviamente la ciudadanía, particularmente los usuarios o beneficiarios de sus políticas y programas. También hoy cobran relevancia los centros de pensamiento (think tanks) y las organizaciones no gubernamentales, la opinión pública y los medios de comunicación.

Todos ellos tienen diferentes intereses, interactúan entre sí y exigen ser atendidos o gestionados oportuna y eficazmente, lo que implica identificar y entender este conjunto de intereses como permanentes de un sistema complejo y dinámico, más que como requerimientos esporádicos y puntuales.

**Las autoridades, jefes de servicios, equipos de gabinete, jefes de gestión de personas, Servicio Civil** u otros actores que tengan un rol que pueda facilitar la gestión con el entorno, deben generar las instancias necesarias para que los directivos, articulen las redes que sean indispensables para el buen cumplimiento de las labores de la Institución.

---

<sup>2</sup> Roger y Guzmán (2015). El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

**El área de gestión de personas del Servicio en conjunto con los equipos de gabinete, debe coordinar y/o ejecutar a lo menos las siguientes actividades:**

Reunión con la autoridad (Ministro/a, Subsecretario/a, Jefe/a de Servicio y/o Intendente/a o cualquier persona que resulte clave para el logro de los objetivos institucionales).

- Asegurar que los funcionarios del servicio conozcan de manera presencial al nuevo directivo o por la vía que sea la más adecuada.
- Reunión con las asociaciones de funcionarios.
- Reunión con el equipo directivo de la Institución.
- Reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la Institución

### **b. Tipos de Inducción según nivel jerárquico y procedencia del directivo**

Si bien los objetivos que orientan acerca de las acciones que debe contener un programa de inducción para directivos son los mismos para todos, es importante considerar algunas especificaciones a considerar, en relación a la focalización, especificidad y profundidad de los contenidos del programa. Al menos, se deben considerar dos variables:

**a)** Nivel jerárquico del ADP: I y II nivel jerárquico.

**b)** Procedencia del directivo/a: sector privado, otra organización pública, misma organización - otro cargo, misma organización, mismo cargo.

Estas distinciones responden a identificar las necesidades específicas de cada ADP, de acuerdo a su nivel jerárquico y conocimiento del funcionamiento del sector público y de la institución que asume para hacer programas de inducción que cumplan de manera óptima sus objetivos.



Procedencia	Contenidos I - II Nivel
Sector privado	Programa en profundidad en materias referentes al funcionamiento del Estado en su conjunto, la Administración Pública, el Servicio y su cultura organizacional, actores claves; así como del programa de gobierno y condiciones de desempeño de un ADP.
Otra organización Pública	Programa en profundidad en materias referidas al Servicio y su cultura organizacional, actores claves, así como del programa de gobierno y condiciones de desempeño de un ADP.
Misma organización otro cargo no ADP	Programa en profundidad en materias referentes a las responsabilidades y desafíos del cargo, actores claves, programa de gobierno y sus énfasis y condiciones de desempeño de un ADP.
Misma organización mismo cargo no ADP	Programa de mediana profundidad en materias referentes cargo y al programa de gobierno y sus énfasis. Explicación de condiciones de desempeño de un ADP.

# **III. Roles en la inducción de ADP**

### 1. Servicio Civil:

El Servicio Civil tendrá un rol articulador de los diferentes actores que participan en la inducción de un ADP, facilitando la coordinación con autoridades políticas, equipos ministeriales y servicios públicos. Además de generar instrucciones y orientaciones para la formación de los directivos; incentivar buenas prácticas directivas; y realizar diversas actividades para facilitar la gestión de los mismos.

### 2. Consejo de Alta Dirección Pública:

Le corresponde conocer y aprobar directrices elaboradas por el Servicio Civil, para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación, y desarrollo de altos directivos públicos.

### 3. Superior Jerárquico:

Le corresponden roles fundamentales, como facilitar la relación del directivo con el entorno político, entregar las prioridades gubernamentales, lineamientos estratégicos, y las expectativas con respecto a los logros que se esperan en el período de su desempeño. También le deberá entregar retroalimentación y proponer acciones que le permitan asumir nuevos desafíos y fortalecer sus competencias o atributos para el logro de los compromisos.

### 4. Ministerios y Servicios Públicos:

Estas instituciones a través de áreas específicas como los gabinetes y gestión de personas, deben brindar apoyo técnico y administrativo para la consecución de los compromisos de los directivos.

Además, deberán facilitar la relación del directivo con su entorno autorizante (funcionarios asociados y no asociados, autoridades políticas, ciudadanía).

Deberán entregar lineamientos y orientaciones para su desempeño, gestionar el desempeño del directivo, actualizar conocimientos técnicos y fortalecer sus competencias.

### 5. Altos Directivos Públicos:

Los directivos deberán estar abiertos al aprendizaje y con disposición a mejorar sus atributos o competencias, ya que de esta manera se asegura que su actuar siga siendo efectivo y que vayan adquiriendo los conocimientos y perfeccionando las competencias requeridas para los desafíos y contingencias que se les irán presentando.

Son corresponsables y protagonistas de su propio desarrollo profesional, lo que implica participar en actividades de formación y desarrollo, solicitar apoyo cuando lo estimen necesario y entregar retroalimentación en las materias que corresponda.

# **IV. Descripción de programas de inducción para ADP**

A continuación se dan a conocer el programa de inducción para ADP de I y II nivel jerárquico que realiza el Servicio Civil. Las actividades señaladas cubren solo un aspecto de la inducción del ADP, la referida al Sistema de Alta Dirección Pública, éstas debieran complementar las actividades que debieran realizar los ministerios y Servicios en lo relacionado a los lineamientos programáticos del gobierno y lo referido a sus instituciones.

Cada Servicio debe definir la duración del programa de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier programa de inducción es su oportunidad, es decir, éste debe realizarse lo más cercano posible al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra.

## **a. Programa de Inducción para ADP de I Nivel realizado por el Servicio Civil**

### **1. Entrega de Material de Inducción**

Cada vez que la autoridad correspondiente realiza el nombramiento de un ADP, el SC le envía a través de correo electrónico el siguiente material:

- Carpeta individualizada para cada ADP con información del Sistema de ADP en la institución, condiciones de desempeño e información relevante de su Servicio en gestión de personas.
- Publicaciones del Servicio Civil: Manual de Inducción para Directivos Públicos, principales guías y orientaciones en materias relacionadas con gestión de personas, leyes generales y/o compendio jurídico.
- Material de interés para el ADP: documentos y publicaciones del Servicio Civil.

### **2. Reunión inicial en el Servicio Civil**

El objetivo de esta actividad es dar la bienvenida al Sistema ADP a los directivos nombrados, junto con darles a conocer la relevancia de su rol como directivo público, sus condiciones de desempeño y materias de interés para la gestión de personas.

En esta ocasión la SEGPRES les da a conocer los lineamientos programáticos del gobierno y énfasis para la gestión.

**Plazo de ejecución:** la reunión inicial con los directivos, deberá realizarse preferentemente, antes que comiencen a ejercer el cargo. De no ser posible, a más tardar, un mes después de su nombramiento.

**Coordinación:** la responsabilidad de coordinación, definiciones de los temas a abordar, el material que se deberá entregar y la ejecución de la actividad, corresponderán al Área de Acompañamiento y Desarrollo de ADP del SC.

### 3. Entrevista de Acompañamiento

Entre el tercer y sexto mes posterior al nombramiento del ADP, el Área de Acompañamiento y Desarrollo de ADP del Servicio Civil, le realizará una entrevista al directivo, la que tendrá los siguientes objetivos:

- Establecer un contacto personal con el ADP por parte del Servicio Civil, específicamente a través de los consultores sectoriales del Servicio, para así facilitar la tarea de acompañamiento durante su ciclo de desarrollo.
- Obtener información del directivo en relación a: el proceso de selección, necesidades de acompañamiento, expectativas de su Servicio y del SC, sus fortalezas, entre otras.

### 1. Programa de Inducción en el Ministerio y Servicio del ADP

Cuando el directivo asuma, se deberá ejecutar un programa de inducción de acuerdo a lo señalado en este Instructivo. Es fundamental que el ADP se reúna con el Ministro y/o Subsecretario de su cartera, en cuanto asuma su cargo, esto con el fin de conocer los lineamientos de Gobierno y los desafíos fundamentales del período para su institución.

En la primera semana se deberá entregar toda la información relevante para la gestión del directivo. En la segunda semana, se deberá realizar la coordinación de reuniones con los actores claves, de acuerdo a lo propuesto anteriormente.

**Plazo de ejecución:** la reunión con la autoridad ministerial, deberá realizarse preferentemente, durante los primeros quince días después de su nombramiento. Las actividades de inducción en el Ministerio y Servicio se deberán concentrar en el primer mes de ejercicio en el cargo.

**Coordinación:** la responsabilidad de coordinación del Programa de Inducción corresponde a las áreas de gestión de personas de manera conjunta con el gabinete de los servicios y ministerios correspondientes, la que deberá considerar la planificación, ejecución de actividades y la entrega de información estratégica para el ejercicio del cargo.

**Proceso de Inducción Directivos I Nivel**

Actividad	Responsable	Plazo
Material de Inducción	Servicio Civil	Nombramiento
Reunión inicial en SC	Servicio Civil	Primer Mes
Programa de inducción en Servicio correspondiente	Área de Gestión de personas del SC	Primer Mes
Entrevista de entrada	Servicio Civil	Segundo Mes

**b. Programa de Inducción para ADP de II Nivel realizado por el Servicio Civil**

**1. Entrega de Material de Inducción**

Cada vez que la autoridad correspondiente realiza el nombramiento de un ADP, el SC le envía a través de correo electrónico el siguiente material:

- Manual de Inducción para Directivos Públicos.
- Material de interés para el ADP: documentos y publicaciones del Servicio Civil.

**2. Jornada de Inducción en Servicio Civil**

El objetivo de las jornadas de inducción en el SC es introducir al directivo en su rol como directivo público, en los lineamientos y énfasis gubernamentales, información de interés del Sistema de ADP (derechos, deberes, condiciones legales, etc.) y de la gestión de personas en el Estado.

Las exposiciones de los invitados, tienen por objetivo posicionar y orientar a los directivos en temáticas centrales de la gestión directiva pública.

El Servicio Civil organiza para los directivos de todo el país y de diferentes sectores, jornadas de inducción de un día.



### 3. Entrevista de Acompañamiento

Entre el tercer y sexto mes posterior al nombramiento del ADP, el Área de Acompañamiento y Desarrollo de ADP del Servicio Civil, le realizará una entrevista al directivo, la que tendrá los siguientes objetivos:

- Establecer un contacto personal con el ADP por parte del Servicio Civil, específicamente a través de los consultores sectoriales del Servicio, para así facilitar la tarea de acompañamiento durante su ciclo de desarrollo.
- Obtener información del directivo en relación a: el proceso de selección, necesidades de acompañamiento, expectativas de su Servicio y del SC, sus fortalezas, entre otras.

### 2. Programa de Inducción en el Servicio del ADP

Cuando el ADP asuma se deberá ejecutar un programa de inducción de acuerdo a lo señalado en este Instructivo. En primer lugar, es fundamental que el Directivo se reúna con el Director del Servicio en cuanto asuma, esto con el fin de conocer los desafíos fundamentales de su institución y del área que dirige, lo que constituirá además un insumo fundamental para el desarrollo de su convenio de desempeño.

#### Plazo de ejecución

La reunión con el superior jerárquico para los directivos de II nivel jerárquico, deberá realizarse preferentemente, antes que comiencen a ejercer el cargo. De no ser posible, a más tardar una semana después de su nombramiento. Las actividades de inducción deberían concentrarse durante el primer mes de ejercicio en el cargo.

#### Coordinación

La responsabilidad de coordinación del Programa de Inducción deberá corresponder a las áreas de gestión de personas en conjunto con gabinete de los Servicios pertinentes, lo que deberá considerar la planificación y ejecución de actividades y la entrega de información estratégica.

**Proceso de Inducción Directivos II Nivel**

Actividad	Responsable	Plazo
Material de Inducción	Servicio Civil	Nombramiento
Programa de inducción en Servicio correspondiente	Área de Gestión de personas del SC	Primer Mes
Jornada de inducción en Servicio Civil	Servicio Civil	Segundo Mes
Entrevista de entrada	Servicio Civil	Segundo Mes

# Anexos

## ANEXO N°1

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Alto Directivo Público – ADP:** funcionario que desempeña un cargo de primer o segundo nivel jerárquico que ha sido seleccionado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, en conformidad al Título VI de la ley N° 19.882. Se incluyen dentro de este concepto los jefes superiores de servicio designados directamente por el Presidente de la República, de conformidad a lo dispuesto en el artículo trigésimo sexto bis de la ley N° 19.882.

**Atributos del cargo:** son las competencias que orientan la selección y desarrollo de los ADP.

**Capacitación:** en la Administración Pública, el Estatuto Administrativo señala que se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias (Art. 21 Estatuto Administrativo).

La capacitación suele usarse para un entrenamiento o curso orientado a una competencia o área específica, puede tomar pocas semanas o días y se enfoca en lo técnico o laboral.

**Competencias:** Capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizándolo y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno.

**Compromisos de Desempeño o de Gestión:** Conjunto de objetivos, indicadores, metas anuales, medios de verificación y supuestos que forman parte del contenido del convenio de desempeño.

**Desarrollo:** para efectos del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de ADP y de estas instrucciones, se entenderá como desarrollo el proceso de perfeccionamiento individual de un directivo. Será el crecimiento personal y profesional, que responde a las necesidades identificadas por cada directivo, o a los aspectos que su institución le demanda mejorar para alcanzar los objetivos planteados.

El desarrollo implicará una transformación a través de la cual el directivo comenzará a trabajar fruto de su experiencia, errores y aciertos.

**Formación:** a diferencia de la capacitación, la formación es más amplia y se emplea para la educación en general, puede implicar un desarrollo en años, apunta más a lo cultural o intelectual.

**Inducción:** es la primera intervención que se realiza con los directivos cuando han sido nombrados. Es una formación sistemática que tiene por objetivo, que quien asume una función o cargo, se apropie del mismo lo antes posible.

**Perfil del cargo:** Instrumento clave que guía el proceso de reclutamiento y selección, acompañamiento y desarrollo del alto directivo público, el cual establece, entre otros aspectos, la misión y requisitos legales del cargo, las características del servicio respectivo, el propósito del cargo, las condiciones del cargo y las características del mismo.

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

**Valores y principios:** son los principios que se comparten en forma colectiva y guían el juicio acerca de lo que es bueno y correcto. Actualmente los valores incorporados en el perfil del cargo que se consideran transversales y que los directivos deben promover y representar son: probidad y ética en la gestión pública, vocación de servicio público y conciencia de impacto público.

## ANEXO N°2

### CONTENIDOS PARA LA INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

La información que se considera relevante para una buena gestión del directivo, considera a lo menos lo siguiente, según el nivel del ADP:

#### Directivos I Nivel

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas (SEGPRES)
- Indicadores de Desempeño del Servicio (Formulario H)
- Convenio de Desempeño Colectivo
- PMG o MEI
- Presupuesto
- Nivel de Ejecución Presupuestaria
- Plan de Compras
- Código de Ética del Servicio
- Ley de Planta del Servicio
- Plan Anual de Capacitación
- Plan Anual de Higiene y Seguridad
- Resumen de instancias de participación
- Informe de Dotación
- Organigrama
- Resolución de delegaciones de firmas
- Resolución de subrogación
- Currículo de equipo directo
- Ley N° 19.296, sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional, de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.863, sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la Administración Pública y sobre gastos reservados.
- Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 13, de 02 de marzo de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 71, de 09 de junio de 2014, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley Orgánica del Servicio Público o Institución de que se trate.
- Ley N° 19.882, sobre Nueva Política de Personal de los funcionarios públicos.

- Ley N° 18.834, que contiene el Estatuto Administrativo. (Actualmente, dicho Estatuto está contenido en el DFL N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda).

## Directivos II Nivel del área de administración

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas (SEGPRES)
- Indicadores de Desempeño del Servicio (Formulario H)
- Convenio de Desempeño Colectivo de su área
- PMG o MEI
- Presupuesto
- Nivel de Ejecución Presupuestaria
- Plan de Compras
- Código de Ética del Servicio
- Ley de Planta del Servicio
- Informe de Dotación
- Organigrama
- Currículo de equipo directo
- Ley N° 19.296, sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional, de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.863, sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la Administración Pública y sobre gastos reservados.
- Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 13, de 02 de marzo de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 71, de 09 de junio de 2014, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley Orgánica del Servicio Público o Institución de que se trate.
- Reglamento para la Declaración Patrimonial de Bienes de la Ley N° 20.088, contenido en el Decreto N° 45, de 22 de marzo de 2006, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley N° 19.882, sobre Nueva Política de Personal de los funcionarios públicos.
- Ley N° 18.834, que contiene el Estatuto Administrativo. (Actualmente, dicho Estatuto está contenido en el DFL N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda).
- Decreto Ley N° 1.263, de 1975, del Ministerio de Hacienda, en su versión actual, denominado "Decreto Ley Orgánico de la Administración Financiera del Estado."

## Directivos II Nivel de áreas técnicas

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas (SEGPRES)
- Indicadores de Desempeño del Servicio (Formulario H)
- Convenio de Desempeño Colectivo de su área
- Presupuesto de su área
- Nivel de Ejecución Presupuestaria de su área
- Organigrama
- Código de Ética del Servicio
- Currículo de equipo directo
- Ley N° 19.296, sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional, de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.863, sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la Administración Pública y sobre gastos reservados.
- Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 13, de 02 de marzo de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 71, de 09 de junio de 2014, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.



### ANEXO N°3

## RESUMEN DE LAS MODIFICACIONES DE LA LEY 20.955

El nuevo marco legal le otorga al Servicio Civil la facultad de impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas para los ministerios y sus servicios dependientes. Además, debe velar por el cumplimiento de las normas que imparta, solicitar información a las instituciones públicas sobre estas materias, e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos.

En relación al perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), las reformas son las siguientes:

- a) Se amplía la cobertura del SADP y se extiende el imperio del mérito:
- La ley incorpora a los siguientes servicios: ODEPA, INJUV, SENAMA, CONADI, Dirección del Trabajo y FONASA.
  - Se incorpora también a los siguientes cargos: Directores Regionales de SENAME;
  - Subdirectores de la DNSC; segundos niveles de la Dirección General de Obras Públicas y de la Dirección de Planeamiento del MOP, y Subdirectores del SERVIU metropolitano.
  - Se aplica procedimiento de selección de ADP de segundo nivel a determinados jefes de programas radicados en subsecretarías.
  - Se incorpora a los gerentes de CORFO como cargos no adscritos.
  - Se compromete la remisión de proyectos de ley para fortalecer el Sistema de Empresas
  - Públicas e incorporar criterios de mérito al reclutamiento y selección de directores de empresas públicas y en el ámbito municipal.

Con la incorporación de estos nuevos cargos, el número de servicios adscritos a la ADP alcanza los 125 mientras que el número de cargos se eleva a 1089.

b) Se elimina la figura de los cargos transitorios y provisionales (TyP) en los cargos de ADP vacantes, privilegiando así el criterio original del modelo, que aspiraba a que su aplicación fuera de carácter excepcional. Establece su reemplazo por los respectivos subrogantes legales, pudiendo ampliarse la subrogancia a ADPs de segundo nivel del mismo servicio.

c) Se incrementa la celeridad de los procesos de selección al definir plazos a una serie de actuaciones de la autoridad que no lo tenían señalado, tales como informar la vacancia, definir el porcentaje de asignación de ADP, designar a representantes de la autoridad ante los Comités de Selección, o pronunciarse sobre la nómina sometida a su consideración. Ello, responde a la necesidad de que el SADP provea al Estado de directivos en forma oportuna, particularmente considerando la duración de los

períodos presidenciales y teniendo en cuenta la necesidad de preservar la continuidad de la función pública.

**d)** Se facilita la instalación de un nuevo gobierno al facultar al Presidente entrante para nombrar directamente, sin concurso público, hasta 12 jefes de servicio que deben proveerse a través del SADP. De esta forma se otorga flexibilidad a la autoridad, y se facilita la instalación del equipo a cargo de temas prioritarios de la agenda del nuevo gobernante.

**e)** Se adoptan medidas de carácter procedimental que aspiran a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de selección, tales como el Banco de Candidatos que permite invitar a participar en concursos determinados a quienes hayan postulado previamente, consientan en ello y posean un perfil consistente con el del cargo de que se trata.

En la misma línea, se faculta al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) para efectuar gestión de candidatos, la cual permite invitar directamente a la etapa de entrevistas de un concurso, a personas que hayan sido nominadas o nombradas como altos directivos públicos y que posean el perfil requerido, lo que evita eventuales declaraciones de desierto y eleva la calidad de los candidatos en determinados concursos. En la misma línea, se limitan las veces que un concurso de segundo nivel puede ser declarado desierto.

**f)** Se perfecciona la institucionalidad del SADP, particularmente del CADP al reafirmar su rol como regulador y garante del buen funcionamiento del sistema.

**g)** Se establece un mecanismo anual de rendición de cuentas entre el Gobierno y el Congreso en lo relativo al buen funcionamiento del SADP, generando un ejercicio de accountability que permitirá al parlamento el impacto del nuevo marco normativo y los avances del sistema.

**h)** Se reduce el impacto de cambios de gobierno mediante medidas tales como:

Limitar la realización de concursos en los últimos 8 meses de un gobierno.

Limitar la desvinculación de altos directivos de segundo nivel en los 6 primeros meses de gobierno, previa comunicación escrita y fundada a CADP, el que puede citar a la autoridad a informar sobre los motivos de la desvinculación y el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño.

**i)** Se simplifica el modelo de remuneraciones e incentivos y se perfeccionan los convenios de desempeño.

- j) Se refuerza la transparencia del proceso de selección y se precisa el alcance de la confidencialidad, destacando su calidad excepcional.
- k) Se permite a los funcionarios que son nombrados como ADP, retener su empleo de planta hasta por 9 años.
- l) Se mejora la situación remuneracional de los cargos críticos del sector salud.
- m) Se refuerza la idea del Sistema como una herramienta destinada no sólo a seleccionar Altos Directivos Públicos, sino también a potenciar su desempeño al imponer al Servicio Civil el deber de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para ellos.

# **Servicio Civil**

