

SERVICIO CIVIL



**Orientaciones para la elaboración de
Procedimientos/Programas de Inducción para
Servicios Públicos**

Rectoría en Gestión y Desarrollo de las Personas
2018

Índice

Presentación	3
I. ¿Qué es la Inducción?	5
II. Consideraciones para un Procedimiento/Programa de Inducción	8
III. Propuesta tipo de un Procedimiento/Programa de Inducción.....	12
III. Propuesta tipo de un Procedimiento/Programa de Inducción.....	13
IV. Anexos	15
Anexo N° 1: Acciones y actividades de un Procedimiento/Programa de Inducción	15
Anexo N° 2: : Recomendaciones para desarrollar un Procedimiento/Programa de Inducción	18

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Presentación

Los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja y acorde a los tiempos actuales. En este contexto el Servicio Civil tiene por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

De esta forma, uno de los principales desafíos es alinear condiciones laborales y de desempeño con las necesidades estratégicas de las instituciones, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía. En tal sentido, los distintos subsistemas de personas, como; -Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo, Desarrollo Organizacional, Egreso, entre otros- aspiran a cumplir con este desafío, gestionando el desempeño de la persona en su ciclo de vida laboral y colectivo de la organización.

Por su parte, la ley N° 19.882 y su posterior perfeccionamiento a través de la ley N° 20.955 del año 2016, otorga al Servicio Civil la facultad de impartir normas de aplicación general en relación a diversas materias de gestión de personas, para los ministerios y sus servicios dependientes, velando 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 (CGR) sobre los incumplimientos; todo con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en estos ámbitos.

A partir del escenario descrito, se busca desarrollar acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, egreso, capacitación y movilidad de las personas que trabajan en y para cada institución, de modo que existan políticas y prácticas, en el ámbito del desarrollo de personas, adecuadas a los desafíos de un Empleo Público decente, de calidad y homogéneas para todos los servicios públicos.

En este sentido, la dictación de las normas relativas al cumplimiento de estándares en Procedimientos/Programas de Inducción tiene por finalidad formalizar y estandarizar procesos y prácticas que permitan de manera planificada contribuir al proceso de adaptación de las personas que ingresan a una organización, a aquellas que cambian de funciones o bien, se reintegran después de periodos prolongados de ausencia. Este proceso tiene por objeto acompañar y entregar la información necesaria para que las personas puedan incorporarse más efectivamente y tener un mejor desempeño a través de la comprensión de aspectos específicos, formales y culturales de la función pública, de su institución, de su equipo de trabajo y de sus propias funciones.

En este sentido, las Normas de Aplicación General en materias de Gestión y Desarrollo de las Personas, en específico en el título V sobre el **Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción**, señala entre otros aspectos lo siguiente:

- Los Servicios Públicos, deberán **disponer y aplicar Programas sistemáticos de inducción**, entendiendo por ello las acciones que permitan a los participantes conocer y comprender materias transversales y técnicas, entregando un contexto general del funcionamiento del Estado facilitando la comprensión de la gestión de las instituciones, como así mismo, del rol del servidor público.
- Los Programas de Inducción deberán ser oportunos y comenzar a aplicarse en un plazo máximo de **30 días hábiles**, contados desde la asunción del cargo de todas las personas que ingresan al servicio que asumen nuevas funciones o se reincorporan a la institución o a sus tareas, después de períodos prolongados de ausencia, en el evento que lo ameriten.
- Cada programa de inducción tendrá las características adecuadas para cada una de las situaciones referidas. No obstante lo anterior, los programas de inducción también podrán aplicarse a otras personas que laboran en la institución, cuando existen nuevas orientaciones o lineamientos legales o programáticos pertinentes de ser conocidos por todos los funcionarios.
- Los servicios públicos, deberán incorporar en sus programas de inducción contenidos diferenciados, según procedencia laboral de las personas y en virtud de las propias características institucionales, considerando entre otros, calidad jurídica, estamento, roles, funciones.
- Los Programas de Inducción deben ser elaborados y aplicados siguiendo los estándares y orientaciones entregados por la Dirección Nacional del Servicio Civil
- En este contexto, el presente documento constituye una actualización de los antecedentes emanados del Servicio Civil en materia de inducción¹, los que buscan entregar a los servicios públicos orientaciones o lineamientos que permitan generar procedimientos sistemáticos de inducción facilitando la incorporación e integración de los funcionarios al sector público, a un nuevo cargo, o en su reincorporación, permitiendo un adecuado alineamiento funcional y estratégico.

¹ “Orientaciones para la elaboración de procedimientos de Inducción para servicios públicos”, Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016;

I. ¿Qué es la Inducción?

La inducción es una herramienta de gestión que apunta a integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, permitiendo conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la institución, promoviendo así la adaptación a las características organizacionales, tanto formales como culturales.

Dicho de otro modo, la inducción busca contribuir a un ajuste entre **persona/puesto/organización** a través de acciones deliberadas tendientes a apoyar a las personas en su integración a la cultura organizacional. Constituye además un proceso crítico en el ciclo de vida laboral de las personas en cualquier organización, pues una buena recepción e incorporación, no sólo resulta relevante en tanto acogida, sino que también, puede contribuir al sentido de compromiso de la persona con su desempeño, equipo de trabajo, institución y con la función pública.

En este sentido, la inducción es un proceso, que además de entregar una visión global sobre la organización, sus proyectos y dar calidez al ingreso de la persona, representa el inicio a la interiorización en los valores institucionales, a través de conocer las prácticas predominantes y los comportamientos acordes a las expectativas de un sistema social estable. Implica a su vez, el desafío de incorporar e integrar a un nuevo colaborador a una cultura colectiva que determina la manera de actuar. De esta forma, resulta fundamental contar con procedimientos/programas que apunten a integrar de manera planificada a las personas, a través de un proceso de acompañamiento y actividades que permitan transmitir a los nuevos funcionarios actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización para alcanzar mejores estándares de desempeño en el menor tiempo posible.

Por su parte, el alcance de un proceso de inducción o socialización organizacional, se relaciona con la forma y las prácticas de informar al nuevo integrante sobre los roles, las normas, los derechos y deberes, los valores y las pautas de conducta exigidas y compartidas en la organización.

La Dirección Nacional del Servicio Civil promueve el desarrollo de procedimientos/programas de inducción planificados, de modo de gestionar el desempeño desde el comienzo, donde los propósitos centrales son reconocer las motivaciones e intereses del nuevo trabajador y entregar el apoyo necesario para asumir las exigencias que plantea el nuevo rol, la necesidad de aprender los nuevos valores y pautas de conducta, y responder correctamente a las demandas de un nuevo puesto de trabajo.

Entenderemos por **Procedimiento/Programa de Inducción**, a un plan de actividades diseñado y administrado por las instituciones públicas, implementado en un tiempo definido, que facilita la incorporación y adaptación de las personas a la administración o a un nuevo cargo.

Algunos de los principales beneficios que trae consigo disponer de procedimientos/programas de inducción son:

- Atender adecuadamente la forma en la que se insertan y se adaptan las personas en una organización.
- Incorporar de manera más efectiva a las personas a sus nuevas funciones, contexto y grupo humano de trabajo.
- Favorecer el contrato psicológico entre las personas y la institución, esto es, entre las expectativas del servicio y las que las personas tienen respecto a su desarrollo en el mismo.
- Contribuir al logro de los resultados de desempeño del nuevo funcionario.
- Posibilitar que las personas se sientan parte y se identifiquen con la institución.
- Direccionar las potencialidades de las personas hacia los objetivos institucionales.
- Facilitar que la persona demuestre en el corto plazo resultados en su propio desempeño y en su aporte a la consecución de los resultados de la institución.

Desde esta perspectiva, la inducción constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son **socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar**, entendiéndose por ello:

Socializar: proceso a través del cual el funcionario empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la institución, y particularmente, con su equipo de trabajo.

Orientar: proceso a través del cual, se apoya al funcionario para que comience a comprender y aceptar los valores, normas, derechos, deberes y convicciones de la organización y su contexto.

Entrenar: proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del funcionario en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales.

Alinear respecto al rol: proceso de vinculación del desempeño esperado del funcionario con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto².

² Respecto de este objetivo, es importante consignar que el alineamiento al rol es parte de los objetivos de los programas específicos de inducción para Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección; y cuyas actividades son implementadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Ver: "Manual de Inducción para Directivos Públicos", Dirección Nacional del Servicio Civil, diciembre 2014, Santiago de Chile.

Fidelizar: proceso de fortalecimiento de la identificación del funcionario con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones.

A través de los procesos enunciados, se procura que la inducción permita:

- ✓ Presentar a los miembros de la institución, dando información sobre quiénes son sus supervisores y compañeros, apoyando la integración de la persona que se integra al grupo humano con quienes trabajará.
- ✓ Dar a conocer las funciones y expectativas de desempeño del nuevo funcionario. Desde un comienzo se debe entregar información sobre sus funciones y responsabilidades en el marco de la estructura y metas organizacionales.
- ✓ Facilitar el aprendizaje de las metas de la organización, cómo lograrlas, sus tareas y responsabilidades, cómo también, los comportamientos de trabajo aceptados y no aceptados.
- ✓ Apoyar al funcionario en el conocimiento de las políticas y reglas necesarias para el desempeño en el lugar de trabajo.
- ✓ Facilitar el conocimiento de la cultura organizacional y su adaptación a ésta, familiarizándolo con los valores institucionales, la historia organizacional, las prestaciones que ofrece y las características relevantes.
- ✓ Contemplar los tiempos necesarios que demanda la incorporación de un nuevo funcionario, su adaptación y aprendizaje de los objetivos y funciones del cargo, niveles de exigencia de las tareas, normativas existentes, contexto institucional, integración al equipo de trabajo y adaptación a la cultura organizacional.

Junto a la necesidad de que un proceso de inducción deba ser formal y estructurado, debe ser a la vez, flexible y recoger las particularidades de cada organización. En este sentido, en cada institución existirán actividades que son estándares, y otras que deben ser adecuadas y diferenciadas de acuerdo al perfil de cada persona y al desempeño que se espera alcanzar, considerando las funciones que se asumen y la procedencia de la persona. Por otro lado, es importante señalar que la inducción constituye una potente herramienta para realinear desempeños deficitarios –re inducción-, cuando se detecta que ello obedece a pérdida del sentido de misión, desalineamiento con las definiciones estratégicas institucionales, entre otras. Esta diferenciación es necesaria, pues ayuda a definir el tipo de acciones en la que se debe focalizar el procedimiento/programa de inducción y la profundidad de sus contenidos.

II. Consideraciones para un Procedimiento/Programa de Inducción

Desde la perspectiva del proceso, un procedimiento/programa de inducción debe considerar al menos tres (3) fases:

- **Fase de bienvenida:** orientada a la recepción e integración mediante actividades de acogida, presentación del equipo, de las instalaciones e interacción con las autoridades.
- **Fase de información transversal:** la cual contempla actividades para entregar datos claves sobre la institución respecto a su estructura, estrategias y procesos.
- **Fase de información específica:** orientada al cargo con actividades para clarificar tareas, responsabilidades, funciones y metas esperadas.

Considerando esta fases, se sugiere que la primera acción de inducción apunte a la orientación y socialización del nuevo trabajador, para ir luego progresando en acciones tendientes a la fidelización y alineamiento.

Sin embargo, antes de comenzar un proceso de inducción es conveniente delimitar **el grupo objetivo** con el que se trabajará, con la finalidad de orientar los contenidos que serán abordados. En este sentido, para personas que ya han trabajado en la Administración Pública el proceso será distinto de quienes no lo han hecho, así como también, si el programa se desarrollará para personas que ingresan por primera vez a la institución para quienes se reincorporan a sus tareas o asumen nuevas funciones en la organización.

De acuerdo a lo anterior, es importante determinar un procedimiento/programa de inducción considerando la **procedencia de las personas**, cuyos contenidos mínimos deberían ser los siguientes:

Tabla N°1
Contenidos de Programas de Inducción según procedencia

Procedencia	Contenido
Organización Privada	Profundidad en materias referentes al funcionamiento del Estado, la Administración Pública, el servicio y su cultura organizacional.
Otra Organización Pública	Profundidad en materias referidas al servicio y su cultura organizacional.
Misma Organización, otro cargo	Profundidad en las materias referentes al funcionamiento del nuevo cargo que asume y su equipo de trabajo.
Re-inducción por ausencia prolongada	Actualización de definiciones estratégicas, prioridades, y eventuales ajustes de la organización.
Re-inducción por desalineamiento evidenciado en desempeño	Reforzamiento de las definiciones estratégicas institucionales y las cadenas de valor en que participa la persona.

Fuente: Servicio Civil

Por otra parte, **la formación y responsabilidad** del cargo también es un factor fundamental al momento de planificar un proceso de inducción, es por ello que se debe diferenciar el procedimiento/programa considerando si las personas son directivos, profesionales, técnicos, administrativos o auxiliares. Por ejemplo, un directivo, además de conocer a la institución a la que se integra, también debiera adquirir información sobre su entorno organizacional, sobre el funcionamiento del Estado, principales partner y clientes externos, indicadores de resultados entre otras materias, con una mayor nivel de profundidad y visión estratégica.

Por otra parte, en cuanto a la **extensión** de los procedimientos/programas de Inducción, cada institución debe definir la duración de los mismos de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier proceso de inducción es que debe ser oportuno, es decir, realizarse lo más cercano posible al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra, lo cual es reforzado en las normas de aplicación general, en específico en el título referido a los procesos de inducción, del artículo que establece un plazo para la ejecución de estos programas, siendo el máximo de **30 días hábiles** desde que la personas se integra o reintegra a la organización.

También es relevante definir los roles claves del proceso, tal como ocurre en otras materias que se vinculan a la gestión y desarrollo de las personas. Tiende a asumirse que la inducción es responsabilidad del área de Gestión de Personas y en efecto, el área debe ser el articulador y coordinador de dichos procedimientos/programas de inducción; no obstante, existe una responsabilidad transversal a la organización en la inducción, pues es el sistema en su conjunto el que socializa -o no- a las personas que se incorporan. Por ello, es necesario identificar responsabilidades y explicitar roles de actores claves:

- **Jefe Superior de Servicio:** Su rol es brindar el respaldo al Área de Gestión de Personas para que la inducción sea relevada al interior de la organización. Esto incluye la asignación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su realización, y su propia participación en aquellas actividades que así lo consignan.
- **Jefatura Directa:** Es responsable de garantizar que la persona podrá participar efectivamente del procedimiento/programa de inducción, generando las condiciones necesarias para ello. Así mismo, debe seleccionar un agente inductor que asegure una adecuada supervisión, seguimiento y orientación a la nueva persona. La jefatura directa es responsable de entregarle una descripción clara de las tareas que debe desempeñar, clarificar sus funciones de acuerdo al perfil y contextualizarlo con la estrategia institucional, suministrando toda la información técnica acerca de cómo realizarlas y siendo responsable de realizar retroalimentación a la persona al final del proceso.
- **Área de Gestión de Personas:** Aquí radica la responsabilidad del proceso general, ya que debe coordinar y monitorear los procedimientos/programas de inducción y sus

actividades, controlando la efectiva participación de las personas e introduciendo los ajustes que determinadas coyunturas puedan demandar. Adicionalmente, debe coordinar una evaluación periódica de la política y los procedimientos/programas de inducción institucional, realizando las acciones específicas que correspondan en cada caso. Entre otras, informar cuales son las políticas de la organización en gestión de personas, por ejemplo, programas de desarrollo para adquirir conocimientos y habilidades, deberes y derechos que le corresponden como funcionario, familiarizarlo con la estructura de la organización, tales como áreas, unidades, infraestructura, etc.

- **Agente Inductor, Mentor o Tutor:** Se sugiere la designación de un agente inductor, mentor o tutor directo, que puede ser un par de la persona que llega o un miembro de la organización reconocido y experimentado, capaz de responder preguntas sobre la organización y acompañar durante todo el periodo inicial del proceso. Su rol fundamental es facilitar la interrelación de la persona con su equipo de trabajo directo y con las otras áreas.

En relación a los contenidos del procedimiento/programa de Inducción, la norma de aplicación general establece en su artículo n° 32, que estos deben considerar entre su estructura y contenidos, a lo menos, los siguientes temas:

- a) Bases Generales de la Administración del Estado.
- b) Estructura, organización e historia de la Administración del Estado y de la institución.
- c) Ética Pública, Probidad y Transparencia Administrativa.
- d) Principal marco normativo para el ejercicio de la función pública.
- e) Derechos y deberes laborales tanto individuales como colectivos.
- f) Normas de protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares.
- g) Para directivos y jefaturas, junto a las obligaciones especiales contenidas en el artículo 64 del Estatuto Administrativo, incorporar contenidos relacionados con énfasis programáticos y las normas relativas a las Asociaciones de Funcionarios y las distintas instancias en las que éstas tienen presencia y/o participación en la gestión institucional.
- h) Contenidos que permitan orientar, socializar, alinear y fortalecer competencias específicas en relación al cargo y a los principios, valores y responsabilidades del funcionario público con el buen trato en la gestión de personas.

El mismo cuerpo normativo expresa que, para las personas que ingresan por primera vez a la Administración Pública, los contenidos indicados en las letras a, b (exceptuando la historia de la institución), c y d, deberán ser adquiridos a través del curso específico “Inducción a la Administración del Estado” (u otro que los reemplace), el cual, es impartido por la Contraloría General de la República, a través del Centro de Estudios de la Administración³. En este sentido y considerando el grupo objetivo indicado, la aplicación del procedimiento/programa de inducción

³ Mayores antecedentes en el sitio web www.ceacgr.cl

definido deberá ser ejecutado en forma conjunta con dicho organismo, asumiendo la institución los contenidos restantes establecidos en la norma y otros que desee relevar en este proceso.

Por último, es importante señalar que en la lógica de mejora continua, todo procedimiento/programa de inducción deben contar con una fase de **evaluación** dirigida por el equipo de Gestión de Personas a quienes hayan participado en el proceso formal de inducción, de modo de obtener información significativa a través de entrevistas o cuestionarios, monitoreando si los objetivos se están logrando y realizar las adecuaciones pertinentes.

Esta evaluación debiese considerar ámbitos en relación a:

- ✓ **Las actividades de bienvenida**, si fue recibido por su jefatura directa, si tuvo la oportunidad de conocer los compañeros de trabajo y el lugar físico de desempeño, si recibió algún material que contenga la información relevante de la organización, si contó al momento de ingreso con un puesto de trabajo, PC, teléfono, entre otras condiciones logísticas para su desempeño.
- ✓ **En relación a la institución**, si se entregó información clara sobre la misión y los objetivos estratégicos, organigrama, deberes y obligaciones, valores y normas de la organización, etc.
- ✓ **En relación al cargo**, si se logró claridad sobre los objetivos del cargo, las metas y los medios para alcanzarlas, el rol, con quienes debe interactuar, si recibió la información necesaria para iniciar sus tareas, etc.
- ✓ **En relación a expectativas, valores personales/organizacionales**, es importante conocer si la organización plantea exigencias laborales que superan las expectativas iniciales del nuevo integrante, conflicto de rol, si se generaron conflictos de valores o si se percibe que los valores personales y los de la organización coinciden, como también si las pautas de conducta exigidas por la organización o su grupo de trabajo directo contribuyen al desempeño eficaz del rol, etc.

Para lograr la integración de los nuevos funcionarios de manera adecuada y eficaz, debe procurarse el desarrollo de procesos de inducción de calidad, por cuanto ello determina el ajuste de la persona con la organización, al mismo tiempo que se transforma en un importante predictor de desempeño futuro.

La calidad de la inducción dependerá en gran medida, si existen procedimientos apropiados y establecidos para recibir a las personas, facilitarles su ingreso a la organización o a un nuevo equipo de trabajo y el entorno organizacional, como también, para transmitirles principios, pautas de conducta y las expectativas que tiene su jefatura y la organización respecto a su desarrollo en la misma.

Finalmente, debe tenerse presente que una inducción pertinente debe tener como propósito la adecuación de personas y funciones y, por tanto, debe entregar información y elementos formativos, orientadores y administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

La articulación de los diferentes subsistemas/procesos de gestión y desarrollo de personas, busca ser un aporte para que los servicios públicos impulsen e implementen estrategias sólidas y sostenibles contribuyendo a mejorar la calidad del empleo público, lo que se logra a través del mejoramiento continuo de las políticas y prácticas en la materia y buenas prácticas laborales. La gestión y desarrollo de personas es un sistema integrado por diversos subsistemas, los que se condicionan y retroalimentan mutuamente, orientados transversalmente por la política de gestión y desarrollo de personas.

A partir de ello, se debe tener en consideración que la **inducción** viene a constituir el cierre del proceso de reclutamiento y selección, incidiendo a su vez en los demás procesos del ciclo de vida laboral



III. Propuesta tipo de un Procedimiento/Programa de Inducción

Los procedimientos/programas de inducción deberán ser dirigidos por los directivos de la institución, la jefatura directa y/o las respectivas Áreas de Gestión de Personas, según corresponda, teniendo presente las siguientes consideraciones:

- a. **Objetivo:** Establecer los objetivos del procedimiento/programa de inducción, por ejemplo: Socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar al nuevo funcionario con la organización de una manera sistematizada y formal, para que éste asimile con rapidez la cultura de la organización y demuestre una conducta de compromiso con ella.

Esta tiene por finalidad, reducir el tiempo de adaptación al puesto de trabajo y facilitar el proceso de integración de los nuevos funcionarios que ingresan al Servicio, propiciando una adecuada satisfacción laboral y un mejor desempeño para la organización.

- b. **Alcance o cobertura:** Indicar a quiénes aplica el procedimiento/programa de inducción. Aplica a todos los nuevos funcionarios del servicio público independiente de su situación contractual. Se aplica además en los casos de reincorporación luego de un tiempo prolongado de ausencia, cambio de funciones y en casos de movilidad interna.
- c. **Normativa aplicable:** Indicar aquella normativa pertinente a la función pública, al Sector/Ministerio del cual depende o está relacionado el Servicio, leyes y reglamentos específicos existentes o pertinentes a cada servicio, entre otros.
- d. **Responsabilidades:** señalar la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del proceso, actividades o tareas específicas del mismo.
- e. **Formatos e instructivos:** Documentos en los que se registra y/o basa la información generada durante el desarrollo de las actividades del procedimiento/programa. Por ejemplo, Manual de Inducción.
- f. **Estructura o diagrama de flujo:** Consiste en una representación gráfica del procedimiento/programa. Cada paso o actividad es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando de esta manera la rápida comprensión de cada actividad, su contenido, roles, responsabilidades y su relación con las demás, entre otros.
- g. **Actividades:** Consisten en identificar y definir las acciones, tareas o gestiones necesarias a desarrollar de modo de asegurar la realización del procedimiento/programa considerando actividades de bienvenida, de inducción al cargo, a la institución y a la función pública. A

través de ellas se busca generar un proceso de acompañamiento que permita transmitir al nuevo funcionario las actitudes, estándares y valores prevalecientes en la organización.

- h. Definiciones:** Es importante definir los principales conceptos a considerar en el Procedimiento/Programa de inducción, de manera de facilitar su comprensión. Por ejemplo, Plan de inducción: Conjunto de actividades diseñado y administrado con el propósito de facilitar la incorporación y adaptación de las personas a la administración o al nuevo cargo.

- i. Indicadores de gestión e instrumentos de evaluación:** Se precisa definir los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos planteados del procedimiento/programa. De igual modo, se establecen los instrumentos necesarios para obtener información significativa -a través de entrevistas o cuestionarios-, de manera de monitorear los objetivos del procedimiento/programa y realizar las adecuaciones si fuesen pertinentes.

IV. Anexos

Anexo N° 1: Acciones y actividades de un Procedimiento/Programa de Inducción

A continuación se indican una serie de acciones y/o actividades que pueden conformar un procedimiento/programa de Inducción, tomando en cuenta fundamentalmente, los pasos a desarrollar para generar dicho proceso y considerando además los objetivos que se persiguen con cada acción, las actividades a realizar y la pertinencia de las mismas, como también algunos contenidos mínimos que debieran contemplar el desarrollo de dichas actividades.

El procedimiento/programa de Inducción de cada servicio puede desarrollarse implementando las actividades propuestas, asegurando así el cumplimiento de buenas prácticas en materia de Inducción de Funcionarios Públicos; o bien, puede rescatar, modificar y/o agregar actividades, y/o contenidos de acuerdo a los criterios y definiciones de cada Institución.

a) Actividades sugeridas para socializar:

OBJETIVO	ACTIVIDAD / TAREA	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDO
Recibir a la persona y presentar en términos generales a la institución	Recibir y dar la bienvenida al funcionario por parte de la Jefatura Directa, o quién ésta haya encomendado.	Recomendable para cualquier estamento.	Saludos de bienvenida y breve contexto de incorporación del funcionario.
	Hacer una presentación al funcionario por parte del Director o Jefatura de los miembros de su equipo de trabajo directo.	Especialmente recomendable para: Directivos o Jefaturas.	Presentación de equipo de trabajo.
	Hacer una presentación del funcionario su equipo de trabajo directo.	Especialmente recomendable para: Profesional, técnico o asesor. Administrativo o auxiliar.	
	Informar respecto de las funciones propias del cargo.	Recomendable para cualquier estamento.	Informar funciones propias del cargo.

b) Actividades sugeridas para alinear y fidelizar:

OBJETIVO	ACTIVIDAD / TAREA	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDO
Entregar contenidos relevantes de la institución y sus metas.	Organizar reuniones de trabajo individual con los Directivos y/o Jefaturas de las distintas divisiones, direcciones, subdirecciones y/o departamentos más cercanos a su gestión para conocer las funciones, servicios y productos de cada área de trabajo.	Especialmente recomendable para: Directivo o Jefatura Profesional, técnico o asesor.	-Visión, Misión y Valores -Historia -Organigrama -Estructura Funcional -Leyes Vigentes -Servicios institucionales -Dotación -Presupuesto -Indicadores/Metas (PMG, Convenios Colectivos) -Código de Buenas Prácticas Laborales y el respectivo Plan Trienal del servicio
	Entregar documentación al nuevo funcionario respecto de la institución.	Recomendable para cualquier estamento.	-Normas y procedimientos que regulan la actuación funcionaria (Código de Etica institucional, probidad y transparencia).
	Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario los contenidos institucionales. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario, o por un par.	Recomendable para cualquier estamento.	

c) Actividades sugeridas para orientar:

OBJETIVO	ACTIVIDAD / TAREA	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDO
Informar y revisar normas Administrativas y políticas de personas del sector público y la Institución.	Entregar material con normas administrativas, políticas de personas y procedimientos de la Institución.	Recomendable para cualquier estamento	-Política de Gestión de Personas -Derechos y obligaciones Funcionarias -Horarios y fechas de Pago -Prohibiciones e incompatibilidades -Feriado Legal y permisos (con y sin goce de sueldo) -Licencias Médicas -Maternidad -Destinaciones, comisión de servicio y cometidos Funcionarios -Evaluación del desempeño -Capacitación -Prevención de riesgos -Bienestar y actividades recreativas
	Realizar una capacitación personalizada respecto del funcionamiento general del servicio público y la institución.		

d) Actividades sugeridas para entrenar

OBJETIVO	ACTIVIDAD / TAREA	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDO
Revisar objetivos funciones y desempeños esperados del Cargo.	Realizar reuniones con su Jefatura directa quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo, definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos.	Recomendable para cualquier estamento.	-Misión y visión Institucional -Objetivos del cargo -Funciones del cargo -Dependencias -Equipo de trabajo -Compromisos de desempeño individual y colectivo -Productos y/o servicios del cargo -Renta fija y variable.
	Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros.		
	Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario los contenidos específicos del cargo. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario, o por un par.		

Anexo N° 2 : Recomendaciones para desarrollar un Procedimiento/Programa de Inducción

En la eventualidad de que la institución cuente con un programa/ procedimiento de Inducción, se sugiere aplicar esta pauta para verificar que se ajuste en forma y fondo para la efectividad del instrumento, y así, poder identificar los ajustes que se requieran realizar en caso de detectar alguna brecha. Asimismo, será de utilidad para el proceso de construcción para verificar que los elementos señalados como optimos que están siendo abordados.

Este apartado considera tres variables: Aspectos Generales del procedimiento/programa, los contenidos a abordar y otros aspectos relevantes a considerar en la definición de los instrumentos.

a) Aspectos generales

N°	Elemento	Recomendaciones
1.1	El Servicio cuenta con un procedimiento/programa de Inducción formal y sistemático.	Se sugiere describir un procedimiento/programa que contenga las acciones y responsabilidades planificadas que permitan socializar, orientar, entrenar, alinear y fidelizar a los nuevos funcionarios, o de aquellos que requieran dicho proceso en la organización.
1.2	El procedimiento/programa cuenta con el respaldo formal de la organización a través del acto administrativo correspondiente.	Todo procedimiento/programa debe contar con el debido respaldo formal a través del correspondiente acto administrativo, esto es, Resolución Exenta o Decreto según corresponda.
1.3	Se explicita el alcance del procedimiento/programa según la procedencia de las personas y desempeño.	Se recomienda que el alcance del procedimiento/programa de inducción incluya a todas las personas que ingresan al servicio, las que ocupan nuevos cargos, aquellas con ausencias prolongadas y casos de re inducción por desalineamiento evidenciado en desempeño.
1.4	Se explicita la incorporación o guía de principios orientadores de buen trato, calidad, oportunidad y pertinencia.	El procedimiento/programa deberá declarar y contener en su desarrollo los principios de buen trato, calidad, oportunidad y pertinencia en el proceso de inducción.
1.5	Se explicita la normativa aplicable al proceso.	El procedimiento/programa deberá indicar la normativa que rige materia de inducción en la administración pública.

b) Contenidos

N°	Elemento	Recomendaciones
2.1	El procedimiento/programa explicita las consideraciones sugeridas para el rol de jefe de servicio en su formulación e implementación.	Su rol es brindar el respaldo al área de gestión de personas para que la inducción sea relevada al interior de la organización. Esto incluye la asignación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su realización, y su propia participación en aquellas actividades que así lo consignent.
2.2	El procedimiento/programa explicita las consideraciones sugeridas para el rol de jefatura directa en su formulación e implementación.	Es responsable de garantizar que la persona podrá participar efectivamente del proceso de inducción, generando las condiciones necesarias para ello. Así mismo, debe escoger un agente inductor que asegure una adecuada supervisión, seguimiento y orientación del nuevo funcionario. La jefatura directa es responsable de entregar al nuevo funcionario una descripción clara de las tareas que debe desempeñar, clarificar sus funciones de acuerdo al perfil y contextualizarlo con la estrategia institucional, suministrando toda la información técnica acerca de cómo realizarlas, y siendo responsable de realizar retroalimentación al inducido al final del proceso.
2.3	El procedimiento/programa explicita las consideraciones sugeridas para el área de gestión de personas en su formulación e implementación.	En ella radica la responsabilidad del proceso general, ya que debe coordinar y monitorear los procedimientos/programas de inducción y sus actividades. Debe, asimismo, controlar la efectiva participación de las personas e introducir los ajustes que determinadas coyunturas puedan demandar o el desarrollo de posibles mejoras.
2.4	El procedimiento/programa explicita las consideraciones sugeridas para el agente inductor, mentor o tutor, en su formulación e implementación.	Se sugiere la designación de un agente inductor, mentor o tutor directo, que puede ser un par de la persona inducida o un miembro de la organización reconocido por ser confiable y experimentado, que pueda responder preguntas sobre la organización y mantenerse cerca durante el periodo inicial del proceso. Su rol fundamental es facilitar la interrelación de la persona con su equipo de trabajo directo y con las otras áreas.
2.5	Se explicita en el procedimiento/programa el objetivo, propósito o fin deseado mediante la implementación del procedimiento de inducción.	El procedimiento/programa de inducción busca integrar de manera planificada a las personas que ingresan a la organización o cambian de funciones, a través de un proceso de acompañamiento tendiente a ofrecer la información necesaria para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo y los procedimientos de la organización, promoviendo la adaptación a la cultura organizacional.
2.6	El procedimiento/programa establece la identificación de la unidad o persona responsable del adecuado desarrollo del procedimiento, actividad o tarea del mismo.	Se recomienda incluir la identificación de la unidad o cargo responsable del adecuado desarrollo del procedimiento/programa, para <u>cada una de las actividades o tareas del mismo</u> .
2.7	El procedimiento/programa establece o cuenta con manuales, formatos e instructivos que faciliten la entrega de información y contenidos en el proceso de	Se recomienda utilizar formatos e instructivos (impresos y/o digitales como metodología e-learning o cápsulas virtuales) en los que se registra y basa la información pertinente al proceso de inducción.

N°	Elemento	Recomendaciones
	inducción.	
2.8	El procedimiento/programa explicita las fases, etapas y/o actividades a desarrollar en la implementación del proceso de inducción.	Se refiere a las acciones, tareas o gestiones necesarias para asegurar la correcta realización del procedimiento/programa. Las actividades están asociadas a responsables y pueden además considerar plazos pertinentes y oportunos.
2.9	El procedimiento/programa explicita los principales conceptos o definiciones a considerar en su desarrollo o implementación, necesarios para su amplia comprensión, información y difusión.	Todo procedimiento/programa debe contar con definiciones claras para los conceptos sustantivos del mismo.
2.10	El procedimiento/programa cuenta con un diagrama de flujo, esquema o estructura.	Se recomienda su uso dentro del procedimiento/programa o reemplazando al mismo, y consiste en una representación gráfica del procedimiento, donde cada paso o actividad es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa, ofreciendo una descripción visual de las actividades implicadas mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, entre otros.
2.11	Indicadores de gestión e instrumentos de evaluación del procedimiento/programa.	Se establecen indicadores para medir la eficacia, eficiencia o cobertura del Procedimiento o Programa. Se establecen formatos o cuestionarios de evaluación del procedimiento/programa.
2.12	El procedimiento/programa explicita los contenidos mínimos establecidos en la normas generales de aplicación general referentes a inducción.	
2.13	El procedimiento/programa hace distinción por tipo de inducción a realizar a la organización.	Se diferencian contenidos según procedencia laboral de las personas y las propias características institucionales, que podrán considerar, calidad jurídica, estamento, roles, funciones, entre otros.

c) Otros aspectos relevantes

N°	Elemento	Recomendaciones
3.1	El procedimiento/programa ha sido formulado con la participación de los representantes de las asociaciones de funcionarios.	Es recomendable que los procedimientos/programas e instrumentos de implementación de la política de personas, incorporen en algún nivel la participación de la asociación de funcionarios o sus representantes. Esto produce mayor legitimidad desde el inicio del proceso.
3.2	El procedimiento/programa considera o establece un plan de difusión o comunicación a todo el servicio u organización.	Es importante contar con un plan de difusión, para que la organización conozca desde el comienzo las actividades que conllevan el procedimiento/programa y su ruta temporal.
3.3	El procedimiento/programa se aplica en todo el servicio u organización, es decir, incluye las oficinas regionales/provinciales.	Considerar el contexto de cada institución y oficinas regionales para adecuar el procedimiento si fuese necesario.
3.4	El procedimiento/programa incorpora perspectiva de género, ya sea a nivel de lenguaje inclusivo o acciones positivas para su implementación.	

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl