SERVICIOCIVIL

Instructivo Alta Dirección Pública

INDUCCIÓN CARGOS ADP

2025

Área Acompañamiento y Desarrollo Alta Dirección Pública
Dirección Nacional del Servicio Civil

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN 02

II INSTRUCCIONES PARA LA INDUCCIÓN DE CARGOS ADSCRITOS AL SISTEMA ADP 03

III ROLES EN LA INDUCCIÓN DE CARGOS ADSCRITOS AL SISTEMA ADP 09

IV DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS DE INDUCCIÓN PARA ADPS REALIZADOS POR EL SERVICIO CIVIL 11

V ANEXOS 14

1.- INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo entregar orientaciones técnicas a Altas y Altos Directivos Públicos, ministerios y servicios públicos para llevar a cabo procesos de inducción de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

La inducción está en el contexto del Primer Ciclo de Desarrollo de un cargo de ADP. Este ciclo considera el período desde el nombramiento ADP hasta aproximadamente dos o tres meses después.

En esta fase, directiva y directivo se encuentran en un proceso de adaptación a un nuevo rol. El éxito de esta etapa estará determinado por la oportunidad con que la persona 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 ADPs cuando han sido nombrados y nombradas. 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 cargo 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 las personas relevantes para el logro de los resultados de la institución en la que se inserta.

En el caso del primer nivel jerárquico, los nuevos cargos de ADP asumirán como los y las líderes de todos los equipos de trabajo de la institución para el logro de los objetivos y desafíos institucionales; en tanto, los cargos de segundo nivel jerárquico, 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.

2.- INSTRUCCIONES PARA LA INDUCCIÓN DE CARGOS ADSCRITOS AL SISTEMA ADP

1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ADPs

El programa de inducción deberá contemplar un conjunto de políticas, lineamientos y prácticas orientadas a recibir, insertar y adaptar -en el menor tiempo posible a directivas y directivos que ingresan a la administración pública, como también, a aquellos/as que han tenido experiencia en el sector público, y asumen un nuevo cargo. El programa deberá ser oportuno y comenzar a aplicarse en un plazo máximo de 30 días hábiles, contados desde el nombramiento ADP[1].

Tal como se señaló anteriormente, cuando se produce el nombramiento de un cargo directivo, 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 o directiva a su cargo.

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

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

[1] Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017, del Servicio Civil.

Dado el importante rol que desempeñarán los cargos de ADP, 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.

a) Entregar información relevante del sector y del Servicio

Cuando el directivo o directiva 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 cargo de ADP de I nivel jerárquico, es fundamental que la autoridad ministerial (ministro/a o subsecretario/a cuando se le haya delegado esta facultad) le entregue los énfasis y compromisos que deberá asumir, así como los lineamientos programáticos del Gobierno, los que tendrán que ser plasmados en el convenio de desempeño del período. En el caso de un cargo de ADP de II nivel jerárquico, será la jefatura de servicio quien debe asumir dicho rol o el Director o Directora de Hospital en el caso de las y los Subdirectores de esas instituciones..

El Servicio Civil complementará la información recibida por los ADPs, entregando herramientas que faciliten la comprensión del rol directivo en el Estado y les ayuden a mejorar la gestión en sus instituciones y equipos de trabajo.

La jefatura de Gestión de Personas de cada Servicio en coordinación con gabinete, deberá asegurar la disponibilidad y entrega de los contenidos propios de la institución, del sector y/o de la región que el directivo o directiva debe conocer en el ejercicio de su cargo. Estos pueden ser entregados a través de reuniones presenciales y/o virtuales con cargos institucionales, ministeriales y regionales y/o a través de la elaboración, sistematización y recolección de la información en documentos[3].

En algunos Servicios se tiene como buena práctica, contar con agentes inductores (monitor/a, tutor/a, guía, mentores/as u otra definición interna que el servicio adopte), que tienen como rol fundamental orientar a ADPs en aspectos técnicos, de la cultura organizacional y de contexto.

b) 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 directivo o directiva que se incorpora a sus funciones.

Para esto, es esencial entender que las y 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.

[3]En el Anexo N°2, se especifica la información que se sugiere entregar a cargos ADP.

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

Los cargos de ADP deben estar comprometidos con la rendición de cuentas (accountability), para lo cual el convenio de desempeño se constituye en una herramienta de gestión clave. Finalmente, el objetivo fundamental de todo directivo y directiva 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)[4].

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 cargo con el sello del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que realiza a través de jornadas de inducción periódicas.

c) Socializar y facilitar la gestión con el entorno autorizante

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

Este entorno considera los cargos políticos, los funcionarios/as y sus organizaciones, sus pares, la ciudadanía y los usuarios/as o beneficiarios/as de sus políticas y programas. También hoy cobran relevancia las universidades, los centros de pensamiento y las organizaciones no gubernamentales, la opinión pública y medios de comunicación.

[4]Roger y Guzmán (2015). El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos. Servicio Civil.

Todos tienen diferentes intereses, interactúan entre sí y exigen ser atendidos o gestionados oportuna y eficazmente, lo que implica identificarlo y entenderlo un sistema complejo y dinámico, más que como requerimientos esporádicos y puntuales.

Las autoridades, jefaturas de servicios, equipos de gabinete, jefaturas de gestión de personas, Servicio Civil y otras personas que tengan un rol que pueda facilitar la gestión con el entorno, deben generar las instancias necesarias para que directivas y directivos, articulen las redes que sean indispensables para el buen cumplimiento de las labores de la Institución.

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 presencial y/o virtual (Ministro/a, Subsecretario/a, Jefatura de Servicio, Gobernador/a Regional, Delegado/a Regional Presidencial y/o cualquier persona que resulte clave para el logro de los objetivos institucionales).
- Asegurar que el funcionariado del servicio conozca al nuevo directivo o directiva por la vía que sea la más adecuada.
- Reunión con las asociaciones de funcionarios y funcionarias.
- Reunión con el equipo directivo de la Institución.
- Reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la Institución.

2.- TIPO DE INDUCCIÓN SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO Y PROCEDENCIA

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

- Nivel jerárquico de cargo de ADP: I y II nivel jerárquico.
- Procedencia de la persona: 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, cargos y personas claves; así como del programa de gobierno y condiciones de desempeño de cargos ADP. Además, para aquellas personas que ingresan por primera vez a la Administración Pública, deben realizar la inducción realizada por Centro de Estudios de la Administración del Estado dependiente de la Contraloría General de la República a través del curso "Inducción a la Administración del Estado" o el que lo reemplace, tal como lo señala la norma[5].
Otra organización Pública	Programa en profundidad en materias referidas al Servicio y su cultura organizacional, cargos y personas claves, así como del programa de gobierno y condiciones de desempeño de cargos ADP.
Misma organización otro cargo	Programa en profundidad en materias referentes a las responsabilidades y desafíos del cargo, cargos y personas claves, programa de gobierno y sus énfasis y condiciones de desempeño de cargos de ADP.
Misma organización mismo cargo	Programa de mediana profundidad en materias referentes al cargo, al programa de gobierno y sus énfasis en el Servicio. Explicación de condiciones de desempeño de cargos de ADP.

Fuente: Servicio Civil

Cabe señalar que el Servicio Civil realiza, para el caso del I nivel, una reunión inicial con autoridades, y en el caso de II niveles, una jornada de inducción[6]. Estas actividades se realizan para todos los cargos de ADP, indistintamente de su procedencia.

[5]Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017, del Servicio Civil.

[6]Detalles en el punto "Programa de Inducción para ADP realizado por el Servicio Civil".

3.- ROLES EN LA INDUCCIÓN DE CARGOS ADSCRITOS AL SISTEMA ADP

1. Ministerios y Servicios Públicos

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

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

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

2. Superior jerárquico

Le corresponden roles fundamentales, como facilitar la relación del directivo o directiva 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 para el logro de los compromisos.

3. Altas y Altos Directivos

Los cargos de ADP deberán estar abiertos al aprendizaje y con disposición a adecuarse y adaptarse al nuevo cargo, tomando todas las herramientas puestas a su disposición para aquello. De esta manera se asegura que su actuar sea efectivo y orientado a los desafíos del nuevo cargo.

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

4. 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 cargos de ADP.

5. Servicio Civil

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

4.- ACCIONES DE INDUCCIÓN PARA ADPs REALIZADS POR EL SERVICIO CIVIL

Las actividades señaladas a continuación tienen como objetivo principal lograr que los ADPs se instalen y adapten a su nuevo rol en el menor tiempo posible, comprendiendo sus condiciones de desempeño y alineándose con las prioridades gubernamentales de cada administración.

Una variable de éxito de cualquier programa de inducción es su oportunidad.

1.- CORREO DE BIENVENIDA

Cada vez que la autoridad correspondiente realiza un nombramiento, el SC le envía un correo electrónico a los ADPs con el siguiente contenido (los cuales podrían variar en el tiempo):

- Bienvenida al Sistema de Alta Dirección Pública.
- Presentación de la contraparte del área de Acompañamiento y Desarrollo ADP del Servicio Civil, quien le asesorará en todas las temáticas referidas al Sistema de Alta Dirección Pública.
- Información sobre la condiciones de desempeño de los cargos ADP,
- Sugerencias de acciones de inducción en su institución
- Enlaces de interés a recursos clave como el Centro de Ayuda SICDE (Sistema Informático de Convenios de Desempeño), Chat de interacción directa con el área y sitio de Acompañamiento y Desarrollo ADP.

2.- JORNADAS DE INDUCCIÓN ADP

Las jornadas de inducción se realizan de forma periódica para dar la bienvenida oficial al SADP, profundizar en el rol de la dirección pública, el conocimiento de las condiciones de desempeño establecidas en la normativa, reforzar las prioridades estratégicas de cada administración y dar a conocer las diferentes actividades y programas que el Servicio Civil pone a disposición de los ADPs para su acompañamiento.

La implementación considera la perspectiva territorial y el nivel jerárquico de las y los ADP, ofreciendo una jornada presencial a quienes se desempeñan en la región Metropolitana y en formato virtual para quienes se encuentran en el resto de las regiones del país.

También considera una versión menos extendida y diferenciada para los primeros niveles jerárquicos, jefaturas de servicio, con parte del equipo directivo el Servicio Civil.

3.- PROGRAMA DE MENTORÍA ADP

El programa de mentoría es una iniciativa de acompañamiento individual y tiene como objetivo principal potenciar la capacidad de gestión de quienes asumen por primera vez un cargo en el SADP, apoyándose en la trayectoria de un directivo o directiva con mayor experiencia que desempeña o ha desempeñado cargos de similar responsabilidad, a través de la guía y orientación de pares.

Busca acortar los tiempos de instalación, contribuyendo al crecimiento profesional y personal de los nuevos directivos, apuntando a desplegar su máximo desempeño en el menor tiempo posible.

Este programa tiene cupos limitados y se desarrolla en un formato híbrido (virtual y presencial), dando la posibilidad de acceder a los ADPs que se desempeñan en todas las regiones del país, exigiendo un alto compromiso de participación.

Se estructura en las siguientes etapas metodológicas.

a) Convocatoria

·La realiza el Servicio Civil a nivel nacional, para conformar el equipo de mentores y mentoras e invita a postular a aquellos directivos de reciente nombramiento (mentees) que no han desempeñado antes algún cargo del SADP.

b) Preparación mentores y mentees

Una vez conformado el equipo de mentores y mentoras del Servicio Civil y seleccionados los participantes (mentees), se realizan sesiones de entrenamiento y reflexión para ambos grupos donde se alinea al rol, se comparten expectativas y entregan insumos para situarse en el rol que les toca desempeñar en la relación de mentoría.

c) Calce o Match

Los participantes reciben un catálogo con la descripción de la experiencia de cada mentor o mentora y se realiza una jornada virtual de conocimiento donde los ADP exploran las opciones del catálogo, para identificar con qué mentor o mentora se siente más cómodo y así conformar la dupla adecuada, contestando posteriormente una encuesta con sus preferencias y las temáticas que le gustaría trabajar en el programa.

d) Desarrollo de la mentoría

El proceso comienza con una jornada presencial de inicio donde se conocen las duplas conformadas y se extiende por aproximadamente cinco meses. Durante estos meses, el mentor o mentora dedica aproximadamente 6 horas mensuales a orientar a su mentee, el que debe comprometerse a participar en al menos 5 sesiones individuales de mentoría, asistir a una evaluación intermedia del programa y ser parte de la jornada de cierre.

5.- ANEXOS

ANEXO 1: CONTENIDOS SUGERIDOS PARA LA INDUCCIÓN DE CARGOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

ADPs de I nivel

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas
- 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
- Normas de Aplicación General en materia de Gestión y Desarrollo de Personas
- 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.

ADPs de II nivel del área de Administración

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas
- 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 SEGPRES
- 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, "Decreto Ley Orgánico de la Administración Financiera del Estado."

ADPs de II nivel de áreas técnicas

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas
- 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, 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° 19.880, 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 SEGPRES.

SERVICIOCIVIL

Área Acompañamiento y Desarrollo Alta Dirección Pública
Dirección Nacional del Servicio Civil