

INSTRUCTIVO

IMPLEMENTACIÓN DE LA FORMACIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

NOVIEMBRE 2020

Antecedentes

En este documento podrá encontrar instrucciones y orientaciones para generar planes e implementar acciones sobre Formación 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 formación. De este modelo se presentan los instrumentos de formación con los que cuenta el Servicio Civil para los directivos.

A continuación, se define lo que se entenderá por formación y los objetivos que deben guiar dicho programa, se señalan los roles de los actores que participan en los ciclos de desarrollo de los directivos, y posteriormente se describen los elementos que deben ser considerados para diseñar un programa de formación dirigido a ADP.

El documento finaliza con un glosario de términos donde se establecen definiciones para consensuar el lenguaje utilizado.

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. INSTRUCCIONES PARA LA FORMACIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS
- III. ROLES EN LA FORMACIÓN DE LOS ADP
- IV. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS
- V. ANEXOS

I. 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 Formación de Altos Directivos Públicos**.

Dentro del actual marco jurídico institucional¹ se 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).

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. En este contexto, el marco jurídico 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 se relacionan entre sí, generando las condiciones para el logro de los resultados esperados.

El desarrollo por su parte, reconoce que los directivos seleccionados cuentan con las competencias del perfil del cargo en un nivel que permite asegurar una buena gestión; no obstante, se presentan desafíos que requieren que éstas sean reforzadas o potenciadas, dado que los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y

¹ Ley N° 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

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, MAD², 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, ministerios, servicios públicos y los propios directivos- que juegan un rol fundamental en el acompañamiento de la gestión directiva, 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 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.

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.

² Servicio Civil. (2016). Modelo de Acompañamiento y Desarrollo. Santiago de Chile: Serie de Publicaciones Servicio Civil.

II. INSTRUCCIONES PARA LA FORMACIÓN DE LOS ADP

Los directivos públicos al asumir sus cargos, se enfrentan a una serie de retos, entre los cuales se encuentra 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 de su institución como con el entorno en que se relaciona la misma.

El Sistema de ADP desde su creación, en la lógica de profesionalizar la función pública, pone el acento en las personas como elemento primordial para el ajuste del aparato estatal, debido a las crecientes y múltiples demandas de los tiempos.

Se asume que es necesario generar políticas públicas e implementar cambios de carácter estructural o procedimental, pero son las personas quienes deben llevar a cabo esas transformaciones, y los directivos públicos quienes deben alentarlas y administrarlas.

Los ADP seleccionados cuentan con las competencias del perfil del cargo desarrollados en un nivel que permite asegurar una buena gestión. No obstante esto, se presentan desafíos que requieren que estas competencias sean reforzadas o potenciadas, porque los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y requieren instancias de aprendizaje para que se adapten más rápidamente y generen las transformaciones que sean necesarias en su proceder y Servicios.

1. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN PARA UN ADP

El objetivo de la formación para los ADP es desarrollar y/o fortalecer sus competencias genéricas y técnicas, con la finalidad de mejorar los resultados de su gestión en la organización donde se desempeña.

Todos los actores – Ministerios, Servicios, Autoridades y el Servicio Civil- deben enfocarse en fortalecer y reforzar estas competencias para contribuir a la creación de valor público.

2. FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

Los contenidos de la formación de un directivo en el marco del Sistema de ADP, están especialmente enfocados en el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias genéricas, en el entendido que cuentan con el conocimiento técnico y que su actualización -por el hecho de ser muy específica- será responsabilidad del propio directivo.

En el caso que sea necesario actualizar, reforzar o aprender un contenido muy específico y propio de la institución en la que se desempeña, será ésta quien debe hacerse responsable de que esa formación se realice.

Cuando se habla de competencias técnicas se refiere a saberes y destrezas que una persona tiene sobre un dominio específico, ellas están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio, generalmente adquiridos en ámbitos de la educación formal o mediante la experiencia en el ejercicio de algún oficio.³

El mismo Anzorena señala, que cuando se habla de competencias genéricas, se está dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos.

Las competencias técnicas, según lo señala Rafael Echeverría: “...es capacitación, es instrucción, pero no es una educación formativa. No les entrega a las personas un sustrato de competencias más profundo, que les permita desenvolverse adecuadamente en un mundo en transformación permanente. No les entrega capacidad de discernimiento, y tampoco las herramientas que les permitirán manejarse mejor en su vida”.⁴

³ Oscar Anzorena. (2013). El arte de comunicarnos. Buenos Aires: Ediciones Lea.

⁴ Rafael Echeverría. (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica.

3. PERFIL DEL CARGO, GUÍA PARA LA FORMACIÓN DEL ADP

Las acciones de formación de un ADP, debieran tener a la base las competencias especificadas en el perfil del cargo.

El perfil del cargo es el instrumento que guía el proceso de selección, acompañamiento, formación y desarrollo del ADP. Permite entender las responsabilidades, las condiciones contractuales, el contexto interno, los actores relevantes para el ejercicio de las funciones, los recursos con los que se cuenta, los desafíos del período, los valores y principios que deben guiar su actuar, y las competencias necesarias para asumir el rol.

El perfil recoge información que servirá de insumo para el entendimiento de parte de los directivos, de un Servicio que se entiende con una cultura propia, insertos en un gobierno determinado y en una realidad coyuntural e histórica.

La selección de un directivo, se hace pensando tanto en el Servicio que desempeñará su cargo (su cultura y realidad coyuntural e histórica) como en los valores que debe demostrar y representar, y las competencias que debe desplegar para el logro de los desafíos del período para el cual fue elegido.

Es así que el Perfil del cargo de los directivos, especifica ciertos saberes o competencias necesarias para generar resultados en un contexto específico. No obstante esto, tal como se mencionó anteriormente, es necesario fortalecerlos y desarrollarlos para responder a las contingencias que surgen frecuentemente.

Todos los cambios suponen un nuevo aprendizaje que permite ampliar o corregir la capacidad de acción, y muchos de estos aprendizajes necesitan procesos de cambio de paradigmas y personales. Estos aprendizajes se logran a través de experiencias que permitan entrenar las habilidades necesarias para enfrentar situaciones específicas.

El actual Perfil de cargo define los valores que se consideran transversales y que los directivos deben promover y representar en el ejercicio de su cargo, estos son los siguientes:

Probidad y Ética en la Gestión Pública: Capacidad de actuar de modo honesto, leal e intachable, respetando las políticas institucionales, resguardando y privilegiando la

generación de valor público y el interés general por sobre el particular. Implica la habilidad de orientar a otros hacia el cumplimiento de estándares éticos.

Vocación de Servicio Público: Capacidad de reconocer el rol que cumple el Estado en la calidad de vida de las personas y mostrar motivación por estar al servicio de los demás, expresando ideas claras de cómo aportar al desarrollo de acciones que contribuyan al bien de la sociedad. Implica el interés y voluntad de comprometerse con la garantía de los principios generales de la función pública, los derechos y deberes ciudadanos y las políticas públicas definidas por la autoridad.

Conciencia de Impacto Público: Capacidad de comprender el contexto, evaluando y asumiendo responsabilidad del impacto que pueden generar sus decisiones en otros. Implica la habilidad de orientar la labor de sus trabajadores hacia los intereses y necesidades de la ciudadanía, añadiendo valor al bienestar público y al desarrollo del país.

Por otro lado, las competencias que orientan tanto la selección como la formación y desarrollo de los ADP son los siguientes:

Visión Estratégica: Capacidad para anticipar, detectar y analizar las señales del entorno e incorporarlas de manera coherente a la estrategia y gestión institucional, estableciendo su impacto a nivel local y global. Implica la habilidad para aplicar una visión de su rol y de la institución de una forma integral.

Comunicación Efectiva: Capacidad para comunicarse de manera efectiva y oportuna con distintos interlocutores, expresándose con desenvoltura y claridad, escuchando atentamente a su interlocutor y priorizando el mensaje que desea entregar, en pos del logro de objetivos institucionales.

Gestión y Logro: Capacidad para establecer metas desafiantes orientadas al logro de los objetivos institucionales, movilizandorecursos y alineando a las personas hacia su cumplimiento, monitoreando el avance, entregando apoyo y dirección frente a obstáculos y desviaciones, e implementando acciones correctivas en función de lograr resultados de excelencia.

Gestión de Redes: Capacidad para construir y mantener relaciones de colaboración con personas y organizaciones claves para favorecer el logro de los objetivos, posicionando

a la institución y generando respaldo y compromiso hacia la consecución de metas tanto institucionales como interinstitucionales.

Manejo de Crisis y Contingencias: Capacidad para identificar y responder a situaciones emergentes, de presión, conflicto y/o incertidumbre, implementando soluciones estratégicas, eficaces y oportunas. Implica la habilidad para mantener una actitud resiliente en situaciones de exigencia y alta complejidad.

Liderazgo y Gestión de Personas: Capacidad para motivar y orientar a las personas, reconociendo y desarrollando el talento, generando compromiso con la visión y valores institucionales. Implica la capacidad de promover un clima armónico de trabajo, velando por las buenas prácticas laborales y generando cohesión y espíritu de equipo.

Innovación y Mejora Continua: Capacidad para generar respuestas innovadoras a los desafíos que enfrenta la institución, integrando distintas perspectivas y promoviendo en otros la iniciativa y la participación, identificando oportunidades de mejora y facilitando la incorporación de prácticas de trabajo que generen valor a la institución.

III. ROLES EN LA FORMACIÓN DE UN ADP

1. SERVICIO CIVIL:

El Servicio Civil tendrá un rol articulador de los diferentes actores que participan en la formación 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 presenciales y/o virtuales de formación para el fortalecimiento de las competencias de los ADP.

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 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 diseñar e implementar programas de formación para sus directivos, con el objetivo de actualizar conocimientos técnicos y especialmente, fortalecer sus competencias genéricas.

5. ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Los directivos deberán estar abiertos al aprendizaje y con disposición a mejorar sus competencias, ya que de esta manera se asegura que su actuar siga siendo efectivo y que vayan adquiriendo los conocimientos y perfeccionando las competencias genéricas 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. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Para el diseño e implementación de un programa de formación para ADP, es importante tener en cuenta el fin último de la formación de un directivo público, que es la creación de valor público en sus instituciones y en el Estado. Como lo señala Moore, para crear valor público el alto directivo debe desplegar sus competencias en tres dimensiones: la gestión estratégica, la gestión operativa y la gestión política.⁵

Los Servicios al momento de diseñar e implementar acciones de formación, deben tener en consideración: el perfil del cargo, el rol político y técnico que juega el directivo, la organización en la que está inserto, los resultados de esa organización, y los resultados obtenidos por el directivo.

El rol político técnico de un ADP se traduce en la gestión que realiza cada día en lo estratégico, político y operativo. Es importante tener claridad en qué áreas el directivo juega un rol más relevante, destina la mayor parte de su tiempo, y en cuál tiene mayores brechas (identificadas por su jefatura o el mismo).

Un aspecto que se debiera potenciar, es que los mismos directivos se constituyan en referentes de sus pares, a través de su experiencia, logros y buenas prácticas; para lo cual el Servicio Civil fomentará que se compartan espacios donde entreguen su experiencia para ir generando una red de aprendizaje y de colaboración entre ellos y sus organizaciones.

1. INSUMOS PARA EL DISEÑO DE LA FORMACIÓN

Los elementos a tener en cuenta para diseñar un programa de formación para ADP son los siguientes:

a) Perfil del Cargo

⁵ Servicio Civil. (2016). "Altos Directivos Públicos: Modelo de Acompañamiento y Desarrollo". Santiago de Chile.

Las competencias son la base para el diseño de un programa de formación de un ADP, lo que no significa que tienen que ser solo estas, o abarcar cada una de ellas, todo depende de los requerimientos institucionales y contextuales.

Dado que la definición de cada competencia es genérica, es conveniente poner focos en cada una de ellas y especificar los ámbitos que se abordarán en la formación, en función de las necesidades específicas y demandas que enfrentan los ADP en cada una de sus instituciones y contextos.

Los conocimientos técnicos, si la institución y los directivos lo requieren, será necesario incorporarlos como parte de la formación.

b) El proceso de inducción del ADP

Partiendo de la base que el Servicio Civil y cada Ministerio y Servicio realiza un proceso de inducción, esta instancia debiera recoger insumos de las necesidades de formación del directivo que asume un cargo.

Estas necesidades pueden ser demandadas directamente por los directivos o levantadas por sus jefaturas, por las áreas de Gestión de Personas u otras áreas de la institución.

Este insumo será importante para determinar la oportunidad y los focos que cada directivo debiera abordar.

c) Procedencia del ADP al momento de asumir el cargo

En el diseño de la formación es importante considerar la procedencia de los directivos al momento de asumir un cargo como ADP.

La procedencia tiene relación directa con los contenidos a abordar en un programa de formación, así como su oportunidad y profundidad. Así:

- Funcionarios de la misma institución que desempeñaban un cargo directivo: el foco de su formación debiera estar en actualización y fortalecimiento de sus competencias genéricas en función de sus nuevos desafíos.
- Funcionarios de la misma institución que no desempeñaban cargo directivo: el foco de su formación debiera estar en el fortalecimiento de competencias genéricas.

- Funcionarios de otra institución pública que desempeñaban cargo directivo: el foco de su formación debiera estar en conocimientos técnicos de ser necesarios y fortalecimiento de competencias genéricas.
- Profesionales de una institución privada que desempeñaban cargo directivo: el foco de su formación debiera estar en conocimientos técnicos en un inicio especialmente referidos al funcionamiento del Estado (intenso en los 3 primeros meses); luego fortalecimiento de competencias genéricas.

d) La retroalimentación de la jefatura al ADP

Un insumo fundamental es el proceso de retroalimentación que debiera realizar la jefatura al ADP producto del seguimiento y evaluación de su desempeño.

e) Necesidades de la organización

Se pueden generar demandas de formación producto de procesos de mejora, innovación y/o reestructuración de la organización, las que debieran ser contempladas en los procesos de formación.

2. CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Teniendo en cuenta todos los insumos mencionados anteriormente, cada Servicio diseñará su programa de formación, el que deberá contener al menos lo siguiente:

a) Objetivos:

Lo primero a determinar es cuál será el propósito (objetivo) del programa de formación para directivos y de cada una de las actividades de formación que lo conforman.

b) Planificación:

La planificación de la formación comprende el conjunto de actividades a realizar para lograr los objetivos planteados. Estas actividades deberán comprender, entre otras cosas, al menos lo siguiente:

- Tipo de actividad de formación: taller, seminario, trabajo en equipo, acompañamiento con un proceso de Coaching, acompañamiento de un mentor, etc.
- Contenidos específicos, metodología, grupo objetivo, lugar de realización, costos.

- Modalidad de ejecución: presencial, semipresencial, e-learning, mixta, otra.
- Modalidad de ejecución/contratación: con recursos internos, contratación a externos (por ejemplo: trato directo, convenio marco, licitación u otra).

Parte fundamental del diseño es identificar la mejor alternativa para la formación y sus contenidos, de tal manera que permitan asegurar el logro de los objetivos esperados en cada caso.

El diseño de cada actividad que formará parte del programa debe considerar entre otras cosas: las características de los participantes (experiencia, formación previa, cargo, tiempo en el cargo, equipo de trabajo), entorno institucional, contexto, tiempos disponibles para formación.

Dado que no es posible ser especialistas en todas las materias que formarán parte de la formación de un ADP, lo importante es tener claridad de los aspectos mencionados anteriormente con el fin de que los responsables del programa en las instituciones públicas, conozcan y comprendan los elementos básicos del mismo, permitiéndoles ser una contraparte técnica de los actores involucrados en este proceso.⁶

c) Evaluación del Programa de Formación Directiva

El diseño del programa de formación debiera considerar la evaluación del mismo y debiera estar compuesta por la evaluación de cada una de las actividades que forman parte de él y una evaluación del programa en su conjunto.

La evaluación de cada actividad debiera considerar al menos una evaluación de reacción (satisfacción), de aprendizaje y transferencia si las características de la actividad lo permiten.⁷

Se entiende por evaluación de reacción (satisfacción) a la que mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros.

⁶ Servicio Civil. (2014). Guía práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos. Santiago de Chile.

⁷ Donald Kirkpatrick y James Kirkpatrick, "Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles". Colección Formación y Desarrollo. Ediciones Gestión 2000. Tercera Edición revisada y actualizada, Barcelona, 2007.

Evaluar el aprendizaje, significa determinar uno o más de los siguientes aspectos: ¿Qué conocimientos se han adquirido?, ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor?, ¿Qué actitudes se han cambiado? En la evaluación del aprendizaje, se mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. La evaluación de la transferencia por otra parte, es la evaluación del cambio conductual, y mide el grado en que conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño.

V. 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.

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, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno.

Competencias técnicas: saberes y destrezas que una persona tiene sobre un dominio específico, ellas están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio, generalmente adquiridos en ámbitos de la educación formal o mediante la experiencia en el ejercicio de algún oficio (Anzorena, 2016).

Competencias genéricas: dan cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos.

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 Modelos 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 implica 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.