

# **INSTRUCTIVO**

## **Implementación de inducción para Altos Directivos Públicos.**

**NOVIEMBRE 2020**

## Antecedentes

En este documento podrá encontrar instrucciones y orientaciones para realizar la Inducción de los directivos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

El instructivo comienza con una breve explicación del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos (MAD) el cual contextualiza las orientaciones propias en temas de inducción.

A continuación, se presentan las instrucciones para llevar a cabo un programa de inducción, se define lo que se entenderá por inducción y los objetivos que deben guiar dicho programa. Se presentan los elementos y condiciones que deben ser consideradas para diseñar un buen programa de inducción dirigido a los ADP.

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

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

## ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. INSTRUCCIONES PARA LA INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS
- III. ROLES EN LA INDUCCIÓN DE LOS ADP
- IV. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS DE INDUCCIÓN REALIZADOS POR SERVICIO CIVIL
- 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 Inducción de Altos Directivos Públicos**.

Dentro del actual marco jurídico institucional<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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, MAD<sup>2</sup>, que busca que los ADP cuenten con una red de colaboración donde diferentes actores contribuyan a facilitar su gestión, a través de:

- el fortalecimiento de sus habilidades directivas;
- la inserción en el entorno;
- la generación de identidad y vinculación directiva, y
- el acompañamiento efectivo.

En el MAD, participan una serie de actores relevantes -autoridades políticas, 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.

---

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

## **II. INSTRUCCIONES PARA LA INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS**

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

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

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

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

### **1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ADP**

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 los directivos que ingresan a la administración pública, como también, a aquellos que han tenido experiencia en el sector público, y asumen un nuevo cargo. El programa deberá ser oportuno y comenzar a aplicarse en un plazo máximo de 30 días hábiles, contados desde el nombramiento del directivo<sup>3</sup>.

Tal como se señaló anteriormente, cuando un directivo es nombrado, se enfrenta a una serie de retos; uno de ellos es, ejercer la función pública con impecabilidad técnica y

---

<sup>3</sup> Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017, del Servicio Civil.

valórica en un contexto que se expone a múltiples presiones, para lo cual debe dialogar permanentemente y actuar como referente, tanto al interior como en el entorno de su Servicio.

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

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

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

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

#### **a) Información relevante del sector y del Servicio**

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

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

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

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

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

El Jefe de Gestión de Personas de cada Servicio en coordinación con gabinete, deberá asegurar la disponibilidad y entrega de los contenidos propios de la institución, del sector y/o de la región que el directivo debe conocer en el ejercicio de su cargo. Estos pueden ser entregados a través de reuniones presenciales y/o virtuales con actores institucionales, ministeriales y regionales y/o a través de la elaboración, sistematización y recolección de la información en documentos.<sup>4</sup>

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

### **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 ADP que se incorpora a sus funciones.

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

Les corresponde además, señalar el camino a seguir y los objetivos a alcanzar; junto con diseñar, dirigir y estar atento a la estructura para que esos objetivos sean alcanzados. Deben asignar los recursos en función de las prioridades, tienen que asegurar que

---

<sup>4</sup> En el Anexo N°2, se especifica la información que se sugiere entregar a los ADP.



prevalezca el buen trato y condiciones laborales dignas, promoviendo buenas prácticas laborales, considerando la importancia de las personas en la consecución de los resultados de la gestión institucional.

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

Los directivos 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 ADP es crear valor público, el que se consigue cuando “se atienden los problemas demandados por los ciudadanos, y cuando en dicho proceso, la actuación del directivo público es eficaz, eficiente, transparente, equitativa y, además como objetivo instrumental, fortalece las capacidades de la administración pública, entre otras posibles fuentes de legitimidad” (Rogers & Guzmán, 2015, pág. 51).<sup>5</sup>

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

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

### **c) Socializar y facilitar la gestión con el entorno autorizante**

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

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

---

<sup>5</sup> Roger y Guzmán (2015). El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

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

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

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, Jefe/a de Servicio, Intendente/a y/o cualquier persona que resulte clave para el logro de los objetivos institucionales).
- Asegurar que los funcionarios del servicio conozcan al nuevo directivo por la vía que sea la más adecuada.
- Reunión con las asociaciones de funcionarios.
- Reunión con el equipo directivo de la Institución.
- Reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la Institución.

## **2. TIPOS DE INDUCCIÓN SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO Y PROCEDENCIA**

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

- a) **Nivel jerárquico del ADP: I y II nivel jerárquico.**
- b) **Procedencia del directivo/a:** sector privado, otra organización pública, misma organización-otro cargo, misma organización-mismo cargo.

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

**Cuadro resumen N°1: Tipos de inducciones para altos directivos públicos y contenidos sugeridos:**

<b>Procedencia</b>	<b>Contenidos I - II Nivel</b>
<b>Sector privado</b>	Programa en profundidad en materias referentes al funcionamiento del Estado en su conjunto, la Administración Pública, el Servicio y su cultura organizacional, actores claves; así como del programa de gobierno y condiciones de desempeño de un ADP.  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. <sup>6</sup>
<b>Otra organización Pública</b>	Programa en profundidad en materias referidas al Servicio y su cultura organizacional, actores claves, así como del programa de gobierno y condiciones de desempeño de un ADP.
<b>Misma organización otro cargo no ADP</b>	Programa en profundidad en materias referentes a las responsabilidades y desafíos del cargo, actores claves, programa de gobierno y sus énfasis y condiciones de desempeño de un ADP.
<b>Misma organización mismo cargo no ADP</b>	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 un ADP.

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<sup>7</sup>. Estas actividades se realizan para todos los ADP, indistintamente de su procedencia.

<sup>6</sup> Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017, del Servicio Civil.

<sup>7</sup> Detalles en el punto Programa de Inducción para ADP realizado por el Servicio Civil.

### **III. ROLES EN LA INDUCCIÓN DE ADP**

#### **1. SERVICIO CIVIL**

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

#### **2. CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA**

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

#### **3. SUPERIOR JERÁRQUICO**

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

#### **4. 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 directivos.

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

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

## **5. ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS**

Los directivos deberán estar abiertos al aprendizaje y con disposición a 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.

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

## **IV. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS DE INDUCCIÓN PARA ADP REALIZADOS POR SERVICIO CIVIL**

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

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

### **1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ADP DE I NIVEL**

#### **Correo de bienvenida**

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

- Bienvenida al Sistema de Alta Dirección Pública y presentación de contraparte designada para temas de acompañamiento directivo.
- Envío de Encuesta de Entrada.
- Envío de datos para acceso a APP-ADP.
- Publicaciones del Servicio Civil: Manual de Inducción para Directivos Públicos, Modelo de Acompañamiento y Desarrollo ADP, entre otros.

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

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

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

## **Programa de Inducción en el Ministerio y Servicio del ADP**

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

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

## **2. PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ADP DE II NIVEL**

### **Entrega de Material de Inducción**

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

- Bienvenida al Sistema de Alta Dirección Pública y presentación de contraparte designada para temas de acompañamiento directivo.
- Envío de Encuesta de Entrada.
- Envío de datos para acceso a APP Servicio Civil.
- Publicaciones del Servicio Civil: Manual de Inducción para Directivos Públicos, Modelo de Acompañamiento y Desarrollo ADP, entre otros.
- Link de acceso a Centro de Ayuda SICDE (Sistema Informático de Convenios de Desempeño).

### **Jornada de Inducción en Servicio Civil**

Servicio Civil organiza jornadas de inducción para los ADP de todo el país y de diferentes sectores, cuyo objetivo es introducir a los directivos en su nuevo rol, así como en distintos temas de interés. Se realizan exposiciones relacionadas con (las cuales podrían variar de sesión a sesión):

- Desarrollo y Gestión de Personas en el Estado - SC
- Condiciones de Desempeño de ADP y Sistema de Integridad Pública - SC
- Acompañamiento Directivo y Convenios de Desempeño - SC
- Programa de Gobierno: Énfasis, desafíos y rol de los ADP - SEGPRES
- Aspectos financieros y presupuestarios del Estado - DIPRES
- Buen uso de recursos públicos - CGR
- Sistema de compras públicas - SCCP

- Estado innovador al servicio de las personas - GOBLAB

Junto con lo anterior, dependiendo de la contingencia y el contexto, se podrían sumar temas de interés para los ADP.

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

Adicionalmente, se invita a un Directivo o ex Directivo, para entregar el testimonio de su experiencia como ADP.

### **Programa de Inducción en el Servicio del ADP**

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

Dicha reunión deberá realizarse, preferentemente, antes que comiencen a ejercer el cargo. De no ser posible, a más tardar una semana después de su nombramiento. Las actividades de inducción deberían concentrarse durante los 30 primeros días hábiles de ejercicio en el cargo.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Resolución Afecta N° 1 del 11 de mayo de 2017, del Servicio Civil.



## V. ANEXOS

### ANEXO 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.

**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.

## **ANEXO 2: CONTENIDOS PARA LA INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS**

### **Directivos I Nivel**

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas (SEGPRES)
- Indicadores de Desempeño del Servicio (Formulario H)
- Convenio de Desempeño Colectivo
- PMG o MEI
- Presupuesto
- Nivel de Ejecución Presupuestaria
- Plan de Compras
- Código de Ética del Servicio
- Ley de Planta del Servicio
- Plan Anual de Capacitación
- Plan Anual de Higiene y Seguridad
- Resumen de instancias de participación
- Informe de Dotación
- Organigrama
- Resolución de delegaciones de firmas
- Resolución de subrogación
- Currículo de equipo directo
- 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.

- Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 71, de 09 de junio de 2014, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley Orgánica del Servicio Público o Institución de que se trate.
- Ley N° 19.882, sobre Nueva Política de Personal de los funcionarios públicos.
- Ley N° 18.834, que contiene el Estatuto Administrativo. (Actualmente, dicho Estatuto está contenido en el DFL N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda).

### **Directivos II Nivel del área de administración**

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas (SEGPRES)
- Indicadores de Desempeño del Servicio (Formulario H)
- Convenio de Desempeño Colectivo de su área
- PMG o MEI
- Presupuesto
- Nivel de Ejecución Presupuestaria
- Plan de Compras
- Código de Ética del Servicio
- Ley de Planta del Servicio
- Informe de Dotación
- Organigrama
- Currículo de equipo directo
- Ley N° 19.296, sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N° 18. 575, Orgánica Constitucional, de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.
- Ley N° 19.863, sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la Administración Pública y sobre gastos reservados.
- Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 13, de 02 de marzo de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios y su Reglamento, contenido en el

Decreto N° 71, de 09 de junio de 2014, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

- Ley Orgánica del Servicio Público o Institución de que se trate.
- Reglamento para la Declaración Patrimonial de Bienes de la Ley N° 20.088, contenido en el Decreto N° 45, de 22 de marzo de 2006, del Ministerio 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.”

### **Directivos II Nivel de áreas técnicas**

- Plan Estratégico del Servicio
- Definiciones Estratégicas del Servicio (A-1)
- Prioridades Programáticas (SEGPRES)
- Indicadores de Desempeño del Servicio (Formulario H)
- Convenio de Desempeño Colectivo de su área
- Presupuesto de su área
- Nivel de Ejecución Presupuestaria de su área
- Organigrama
- Código de Ética del Servicio
- Currículo de equipo directo
- Ley N° 19.296, 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 SEGPRES.