

# Instructivo

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
FORMACIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

- 2019 -

# 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 establecen definiciones para consensuar el lenguaje utilizado, seguido por un resumen de la Ley 20.955.

# Índice

I. Introducción .....	6
II. Instrucciones para la formación de ADP .....	11
III. Roles en la formación de los ADP.....	17
IV. Diseño de un programa de formación para ADP.....	20
Anexos.....	25

# 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 de I y II nivel jerárquico**.

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

El nuevo marco jurídico institucional establece -entre otras funciones- el rol que debe cumplir el SC durante todo el ciclo de vida laboral de quienes son seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), otorgándole la facultad de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación, y desarrollo directivo (Artículo Vigésimo Sexto, letra d), Ley 19.882. Ver Anexo N°2)

### **Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos (MAD)**

Desde su creación, el SADP ha centrado sus esfuerzos en reclutar y seleccionar directivos públicos que cumplan con el perfil adecuado para los cargos a desempeñar. La ley actual formaliza instancias de acompañamiento y desarrollo para los ADP con el fin de generar condiciones que faciliten su gestión.

Los directivos públicos al asumir sus cargos, se enfrentan a una serie de retos, tales como, ejercer la función pública con impecabilidad técnica y valórica en un contexto que los expone a múltiples presiones, para lo cual deben dialogar permanentemente y actuar como referentes, tanto al interior como con el entorno de su organización.

El acompañamiento viene a relevar la importancia y complejidad del rol de los ADP, donde se hace necesario que cuenten con una red de colaboración, en la que diferentes actores facilitan las condiciones para el logro de los resultados esperados.

Y el desarrollo por su parte, reconoce que si bien los directivos seleccionados cuentan con un nivel de desarrollo de los atributos del perfil del cargo, que les permite asegurar una buena gestión, en el ejercicio del mismo se presentan desafíos que requieren que éstos sean reforzados o potenciados, dado que los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y demandan instancias de aprendizaje para que se adapten más rápidamente y generen las transformaciones que sean necesarias en el ámbito de su gestión.

Por esta razón, el Servicio Civil elaboró un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos, MAD<sup>1</sup>, que busca que los ADP cuenten con una red de colaboración donde diferentes actores contribuyan a facilitar su gestión, a través de:

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

En el MAD, participan una serie de actores relevantes —autoridades políticas, los ministerios, servicios públicos y los directivos— que juegan un rol fundamental en el acompañamiento de la gestión de los directivos, buscando facilitar la integración e inserción del directivo con su entorno, además de realizar acciones que contribuyan a mejorar su desempeño en la gestión institucional.

Todos los directivos seleccionados a través del SADP cumplen con un perfil que incluye atributos (competencias), valores y principios, los cuales se desarrollan, refuerzan y potencian durante su ciclo laboral. Estas características de los directivos, son la base para lograr resultados de gestión eficientes, eficaces y focalizados en el trabajo con las personas, y con una perspectiva de gobernanza e integridad.

## Perfil Alto Directivo/a Público que Chile necesita



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

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



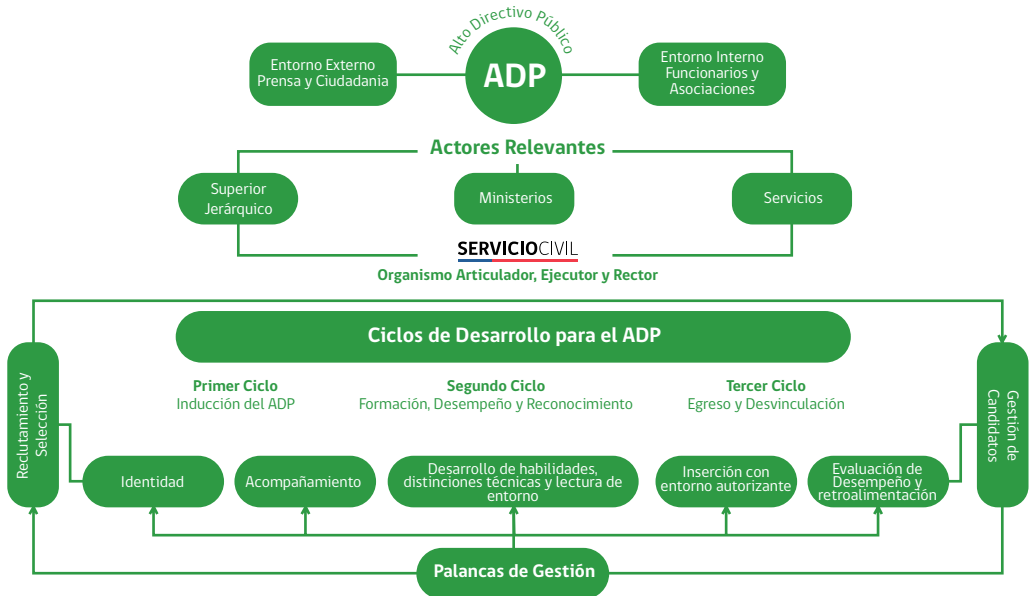
El acompañamiento y desarrollo de los ADP se implementarán a través de las tres etapas de su Ciclo de Desarrollo:

**Ciclo 1:** Inducción.

**Ciclo 2:** Formación, Desempeño, Reconocimiento.

**Ciclo 3:** Egreso.

Estas etapas se nutrirán y complementarán con acciones y herramientas que el Servicio Civil, junto a los otros actores del MAD, implementarán para fortalecer el desarrollo directivo.



## Etapas del Ciclo de Desarrollo del ADP

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

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

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

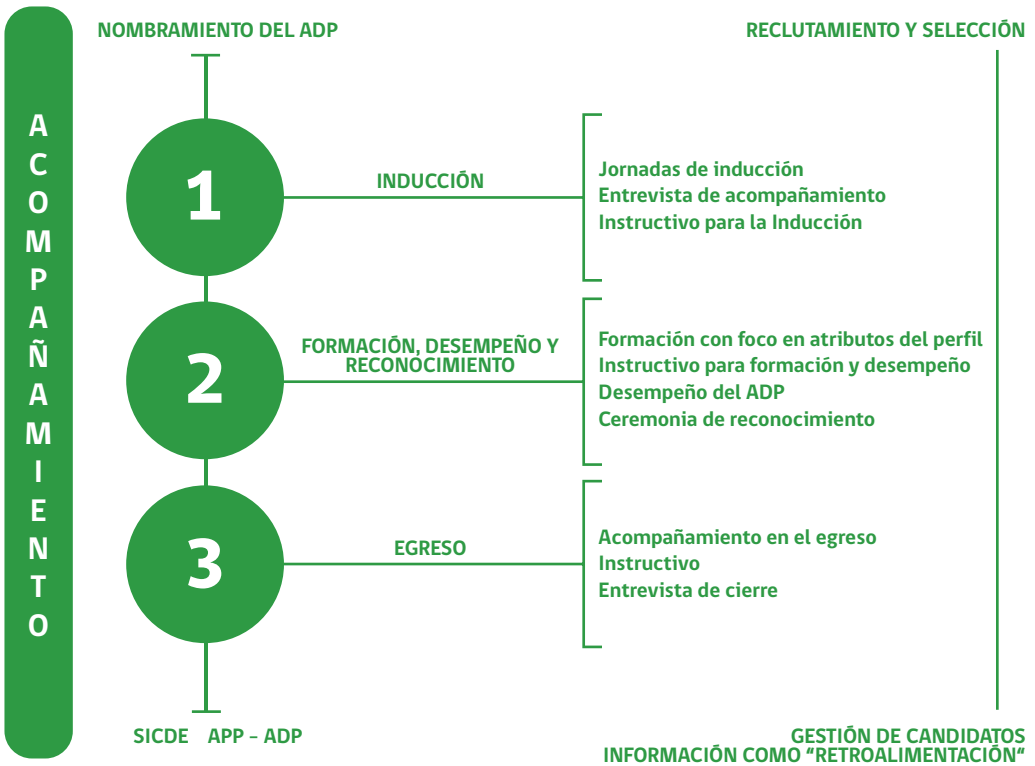
El Desempeño se relaciona principalmente con el ciclo de desempeño del directivo, donde el convenio de desempeño es la principal herramienta. El convenio de

desempeño es un instrumento de gestión que orienta al ADP en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales éste será retroalimentado y evaluado anualmente y al término de su período de desempeño. Es un instrumento que facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente tanto al ministro del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda, así como a la ciudadanía.

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

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

**Ciclos de Desarrollo de los ADP**



Las presentes instrucciones, están en el contexto del **Segundo Ciclo de Desarrollo de un ADP y se centra específicamente en Formación**. Este ciclo considera el período completo del ejercicio del cargo de un ADP, en el que todos los actores deberían enfocarse en fortalecer y reforzar las habilidades y conocimientos técnicos que aseguren el buen ejercicio de la labor directiva.

## **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 (atributos) del perfil del cargo desarrollados en un nivel que permite asegurar una buena gestión. No obstante esto, se presentan desafíos que requieren que éstos atributos/competencias sean reforzados o potenciados, 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 en su Servicios.

### **a. 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.

### **b. Fortalecimiento de las competencias genéricas**

**Los contenidos de la formación de un directivo en el marco del Sistema de ADP, estarán especialmente enfocados en el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias genéricas, en el entendido que el conocimiento técnico lo tienen adquirido 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.

Tal como se señala en el MAD, hasta hace poco tiempo, se suponía que el saber estaba sólo ligado a la acumulación de información y al razonamiento lógico. Los desafíos del mundo globalizado y de la sociedad de la información, han creado la necesidad de relacionar el saber con el hacer. Hoy se evalúa el saber, a través de acciones que se traducen en resultados concretos.

A partir de los desafíos planteados por las nuevas formas de organizar y gestionar el trabajo, comienza a cobrar relevancia la dimensión de estudio que pone foco en las personas y en las competencias que deben incorporar para poder actuar e interactuar con eficacia (Anzorena, 2016)<sup>2</sup>.

Echeverría señala en su libro “La Confianza”, que la distinción entre competencias concretas específicas (técnicas) y competencias genéricas va a tener un impacto importante en la formación. El mundo de hoy demanda, con una urgencia creciente, desplazarse de una formación orientada al desarrollo de competencias concretas específicas (técnicas) hacia una formación orientada a las competencias genéricas.

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 (Anzorena, 2016).

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<sup>3</sup> textualmente: “como nos reitera Ackoff, 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”.

---

<sup>2</sup> Oscar Anzorena. (2016). Maestría personal. El camino del liderazgo. EDICIONES LEA.

<sup>3</sup> Rafael Echeverría. (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica.

### c. Perfil del cargo, guía para la formación del ADP

**Las acciones de formación de un ADP, debieran tener a la base los atributos/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 **los atributos/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 o 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:** Privilegia el interés general sobre el particular demostrando una conducta intachable y un desempeño honesto y leal de la función pública. Cuenta con la capacidad para identificar e implementar estrategias que permitan fortalecer la probidad en la ejecución de normas, planes, programas y acciones; gestionando con rectitud, profesionalismo e imparcialidad, los recursos públicos institucionales; facilitando además, el acceso ciudadano a la información institucional.

- **Vocación de Servicio Público:** Cree firmemente que el Estado cumple un rol fundamental en la calidad de vida de las personas y se compromete con las políticas públicas definidas por la autoridad, demostrando entusiasmo, interés y compromiso por garantizar el adecuado ejercicio de los derechos y deberes de los ciudadanos y por generar valor público.

Conoce, comprende y adhiere a los principios generales que rigen la función pública, consagrados en la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el Estatuto Administrativo y los distintos cuerpos legales que regulan la materia.

- **Conciencia de Impacto Público:** Es capaz de comprender, evaluar y asumir el impacto de sus decisiones en la implementación de las políticas públicas y sus efectos en el bienestar de las personas y en el desarrollo del país.

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

- **Visión Estratégica:** Capacidad para detectar y analizar las señales sociales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas, culturales y de política pública, del entorno global y local e incorporarlas de manera coherente a la estrategia y gestión institucional.

Habilidad para aplicar una visión global de su rol y de la institución, así como incorporarla en el desarrollo del sector y del país.

- **Experiencia y Conocimientos:** Corresponde a los conocimientos específicos necesarios para realizar una buena gestión. Los cargos más técnicos van a requerir una actualización permanente.
- **Gestión y Logro:** Capacidad para generar y coordinar estrategias que aseguren resultados eficientes, eficaces y de calidad para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales, movilizándolo a las personas y los recursos disponibles.

Habilidad para evaluar, monitorear y controlar los procesos establecidos, aportando en la mejora continua de la organización.

- **Liderazgo Externo y Articulación de Redes:** Capacidad para generar compromiso y respaldo para el logro de los desafíos, gestionando las variables y relaciones del entorno, que le proporcionen viabilidad y legitimidad en sus funciones.

Habilidad para identificar a los actores involucrados y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y para lograr resultados interinstitucionales.

- **Manejo de Crisis y Contingencias:** Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, riesgo y conflictos, tanto en sus dimensiones internas como externas a la organización, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.
- **Liderazgo Interno y Gestión de Personas:** Capacidad para entender la contribución de las personas a los resultados de la gestión institucional. Es capaz de transmitir orientaciones, valores y motivaciones, conformando equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del talento y generando cohesión y espíritu de equipo.

Asegura que en la institución que dirige, prevalezcan el buen trato y condiciones laborales dignas, promoviendo buenas prácticas laborales.

- **Innovación y Flexibilidad:** Capacidad para proyectar la institución y enfrentar nuevos desafíos, transformando en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporando en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas visiones y prácticas; evaluando y asumiendo riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.



# **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 de formación para el fortalecimiento de los atributos/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 atributos/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 atributos/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 ADP**

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 atributos/competencias en tres dimensiones: la gestión estratégica, la gestión operativa y la gestión política<sup>4</sup>.

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.

## a. Insumos para el Diseño de la Formación

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

### 1. Perfil del Cargo

Los atributos/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 atributo/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.

---

<sup>2</sup> Servicio Civil. (2016). "Altos Directivos Públicos: Modelo de Acompañamiento y Desarrollo". Santiago de Chile. La Gestión Estratégica supone una reflexión valiosa del directivo, donde produce ideas acerca de cómo su organización logra el máximo valor, formulando, reformulando e innovando cuando sea necesario. La Gestión Política implica las relaciones con actores, internos y externos, a las que se ve enfrentado el directivo, en las cuales debe obtener legitimidad, autorizaciones y recursos necesarios. Además incluye su relación con actores sobre los cuales el directivo no tiene autoridad formal, como los ciudadanos, medios de comunicación, y grupos de interés, entre otros. La Gestión Operativa es el trabajo directo que se realiza en la organización, debiendo actuar en forma eficaz y eficiente para lograr la estrategia previamente definida, buscando obtener los resultados esperados.

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

## 2. 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.

## 3. 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.

#### 4. 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.

#### 5. 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.

##### b. 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:

##### 1. 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.

##### 2. 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, semi presencial, e-learning, mixta, otra.
- Modalidad de ejecución/contratación: con recursos internos, contratación a externos (por ejemplo: trato directo, convenio marco, licitación u otra).
- Otros aspectos relevantes de considerar.

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<sup>5</sup>

### 3. 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<sup>2</sup>.

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.

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 (aplicabilidad), 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.

---

<sup>5</sup> Servicio Civil. (2014). Guía práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos. Santiago de Chile.

<sup>6</sup> 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.



# Anexos

**ANEXO N°1**  
**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ANEXO N°2**  
**RESUMEN DE LAS MODIFICACIONES DE LA LEY 20.955**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Limitar la realización de concursos en los últimos 8 meses de un gobierno.
- Limitar la desvinculación de altos directivos de segundo nivel en los 6 primeros meses de gobierno, previa comunicación escrita y fundada a CADP, el que puede citar a la autoridad a informar sobre los motivos de la desvinculación y el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño.

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

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



**SERVICIO**CIVIL

