

Orientaciones para el Diseño e Implementación de Programas de Inducción en los servicios de la Administración Civil del Estado

Dirección Nacional del Servicio Civil
agosto de 2007



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
LA INDUCCIÓN: IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.....	6
CRITERIOS GENERALES.....	10
ACTIVIDADES SUGERIDAS.....	16
INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.....	19
RECOMENDACIONES FINALES.....	22



PRESENTACIÓN

Corresponde a las funciones propias de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) entre otras, “participar en el diseño de políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado” y “promover la implementación de programas de inducción para los/as funcionarios/as que ingresen a la administración”¹.

La materialización de estas funciones, se ha traducido entre otros aspectos, en la entrega de orientaciones y en la realización de asesorías a los servicios públicos en diversas materias vinculadas a la gestión de personas.

Específicamente, en relación a Programas de Inducción, el Instructivo Presidencial sobre Código de Buenas Prácticas Laborales, recientemente dictado para los servicios de la Administración Civil del Estado² establece, para esta Dirección Nacional, una función específica en este tipo de programas, cual es, entregar directrices para que los servicios públicos y ministerios formulen programas de inducción para las personas que ingresen a la administración.

Es por esta razón, que la DNSC pone a disposición de los servicios públicos el presente documento con el propósito de orientar el diseño e implementación de Programas de Inducción en los servicios públicos, considerando básicamente dos (2) niveles, inducción para aquellas personas que ingresan a la administración y para aquellos/as funcionarios/as que desempeñándose en ésta, asumen nuevas funciones y cargos de responsabilidad.

En el caso particular de los Altos Directivos Públicos nombrados, a través del Sistema de Alta Dirección Pública establecido en la ley 19.882, la DNSC tendrá una responsabilidad compartida con las Instituciones Públicas en la administración de los programas específicos de Inducción para estos funcionarios. El rol de la DNSC y las características de estos programas específicos de inducción, están contenidos en el apartado “Inducción de Altos Directivos Públicos” de este documento.

¹ Ley 19.882, Título III, artículo 2°.

² Específicamente en el Código de Buenas Prácticas laborales en su Directriz “Procesos de Reclutamiento y Selección” letra h se indica “Cada servicio público o ministerio, deberá formular un programa de inducción, que se aplicará a todas las personas que ingresen a los órganos de la Administración Central del estado. Dicho programa deberá ajustarse a las directrices que formule la Dirección Nacional del Servicio Civil”.

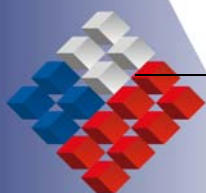


Las orientaciones y ejemplos que a continuación se señalan, son el resultado de un trabajo conjunto con servicios públicos que han desarrollado programas de inducción y cuyas experiencias y prácticas en la materia, constituyen un valioso aporte en el desarrollo de este documento. De esta forma, agradecemos a los siguientes servicios³:

- Dirección de Compras y Contrataciones Públicas.
- Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Servicio de Impuestos Internos.
- Superintendencia de Salud.
- Servicio Nacional del Consumidor.
- Servicio de Salud Metropolitano Sur.

Esperamos que estas orientaciones permitan a los servicios públicos diseñar e implementar a sus propios programas de inducción con el objeto de facilitar la incorporación de personas al sector público y/o a nuevos cargos y permitir un adecuado alineamiento al rol y a los objetivos institucionales.

Dirección Nacional del Servicio Civil



³ Información de contacto de los servicios se encuentra al final del documento.

INTRODUCCIÓN

La implementación de las políticas de modernización del Estado y de gestión de personas en la Administración Pública en los últimos años, ha significado que las instituciones y servicios públicos asuman nuevos desafíos respecto a sus funcionarios/as, y particularmente, sitúen el desarrollo de las personas como un pilar fundamental de la gestión institucional.

Desde la perspectiva del ciclo de vida laboral de las personas, la incorporación de un/a trabajador/a a una Institución y/o a nuevas funciones forman parte de los procesos iniciales que deben ser abordados por una organización.

Por una parte, esta incorporación demanda un tiempo de adaptación necesario de aprendizaje de los objetivos y funciones del cargo, niveles de exigencia de las tareas, normativas existentes, contexto socio – político institucional, integración al equipo de trabajo y adaptación a la cultura organizacional.

Por otra parte, los servicios públicos, se ven generalmente en la necesidad que la persona que se incorpora o asume nuevas funciones, demuestre en el corto plazo, resultados en su propio desempeño y consecuentemente, aporte a la consecución de los resultados de la propia institución.

Un riesgo presente en esta fase de incorporación, está dado por no administrar adecuadamente este proceso de inducción. Si no se explicitan claramente las expectativas de desempeño de los nuevos funcionarios/as, ni se articulan acciones que faciliten la apropiación de las tareas y funciones de cada cargo, quedará a voluntad y ocasión de los miembros del equipo de trabajo ambos acontecimientos.

Normalmente, de una u otra forma y luego de un tiempo, el nuevo funcionario/a termina por adaptarse a las formas de trabajo, se integra a su equipo de trabajo y conoce sus funciones, no obstante, esto es con un costo institucional y personal importante. Aún así, persiste la amenaza que las funciones percibidas por el propio funcionario/a, a través de su proceso de adaptación, no resulten coincidentes con las expectativas iniciales de su jefatura y de la propia institución.

Para la Dirección Nacional del Servicio Civil, la existencia de Programas de Inducción y su desarrollo forman parte de una gestión estratégica de personas en los servicios públicos, cuya adecuada planificación e implementación permiten, entre otros aspectos, aminorar los riesgos e impactos de un proceso no considerado en la institución y contribuir positivamente en la adaptación y desempeño de las personas a las mismas.

Para efectos de Programas de Inducción en la Administración Pública, se entenderá indistintamente en estas orientaciones como “nuevo funcionario/a” a la persona que ingresa a la administración con independencia de su calidad jurídica y régimen contractual, como también a aquellas personas que desempeñándose en el sector público asumen nuevos cargos o funciones en éste.



LA INDUCCIÓN: IMPORTANCIA Y OBJETIVOS

Durante mucho tiempo la gestión de personas en el Estado fue asumida, por una parte, como una tarea exclusiva de las Unidades de Recursos Humanos y por otra, asociada fundamentalmente a la función de administración del personal.

Crecientemente, los procesos de modernización del Estado impulsados en el último tiempo, han puesto un especial acento en las personas que trabajan en el sector público, entendiendo que su aporte y desarrollo es fundamental para un estado moderno al servicio de sus ciudadanos. En virtud de este reconocimiento, desde el Estado, en tanto empleador, se han impulsado reformas que han mejorado las condiciones y el desarrollo de los/as funcionarios /as públicos, y al interior de los servicios públicos, las Unidades de Recursos Humanos se han ido posicionando gradualmente como un área estratégica y relevante en la gestión institucional.

Por otra parte, existe cada vez mayor consenso respecto a que la gestión de personas es responsabilidad de cada jefatura y no sólo de la Unidad de Recursos Humanos y que es insuficiente sólo atender los procesos operativos de esta área en los servicios, sino también direccionar la gestión de personas hacia una perspectiva estratégica, esto es, hacia la consecución de los objetivos fijados por la institución y hacia la preparación del éxito organizacional en el largo plazo.

En este contexto, la inducción constituye un proceso crítico en el ciclo de vida laboral de las personas en cualquier organización. Una buena recepción e incorporación, no sólo resulta relevante en tanto acogida, sino que como un proceso que puede comprometer de mejor manera a la persona con su desempeño, con su equipo de trabajo, con su servicio y con la función pública.

Si bien la inducción es concebida generalmente como un proceso para las personas que ingresan a una organización, en este caso, a algún órgano del sector público, para la Dirección Nacional del Servicio Civil la inducción puede ser un proceso más amplio a considerar.

De esta forma, para la Dirección Nacional, la inducción corresponde a un conjunto de políticas y prácticas orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la administración, pero también, para aquellas que estando en la administración, asumen nuevos cargos o funciones en una institución determinada. En este período, las personas están muy dispuestas e interesadas en asimilar toda la información que se les pueda proporcionar, como asimismo, recibir toda la formación que les ayude a desempeñarse de mejor manera. Por tanto, podríamos decir que un programa de inducción normalmente contará con la mejor disposición de quien es objeto del mismo.



Específicamente, un programa de inducción corresponde a un **plan de actividades diseñado y administrado por las instituciones públicas**, implementado en un tiempo definido, que facilita la incorporación y adaptación de las personas a la administración o a un nuevo cargo. Por tanto, un programa de inducción debiera permitir a una persona una adecuada incorporación a su grupo de trabajo, aportar información relevante del cargo asumido y de la institución, permitiendo clarificar expectativas de rendimiento y aumentar las probabilidades de desempeño exitoso en el corto y mediano plazo.

Algunos de los principales beneficios que trae consigo el desarrollo de este tipo de programas son los siguientes:

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

Desde esta perspectiva, la inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son: Socializar, Orientar, Entrenar, Alinear y Fidelizar. En detalle, esto significa:

1. LA INDUCCIÓN PERMITE SOCIALIZAR

Por **socializar** entenderemos al proceso, a través del cual el/la funcionario/a empieza a conocer e integrarse con las personas que forman parte de la organización, y particularmente, con su equipo de trabajo. Considera la presentación, ya sea personal o referencial de las autoridades del servicio. Esto incluye:

- Presentar a los miembros de la institución, a la persona que se integra.
- Dar a conocer las funciones y expectativas de desempeño del nuevo funcionario/a.
- Apoyar la integración de la persona al grupo humano con quienes trabajará.



2. LA INDUCCIÓN PERMITE ORIENTAR

Por **orientar** entenderemos al proceso, a través del cual, se apoya al funcionario/a para que empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización y su contexto, lo que implica:

- Apoyar al funcionario/a a conocer la Institución y su contexto.
- Apoyar al nuevo funcionario a conocer su cargo.

3. LA INDUCCIÓN PERMITE ENTRENAR

Por **entrenar** entenderemos el proceso que permite facilitar el aprendizaje inicial del/la funcionario/a en las funciones propias, y como ellas se vinculan con las funciones de su equipo y con la misión y objetivos institucionales. Esto incluye:

- Facilitar el aprendizaje de las tareas, funciones, servicios y la gestión de éstos respecto del cargo que asume.

4. LA INDUCCIÓN PERMITE ALINEAR RESPECTO AL ROL⁴

Por **alinear** entenderemos el proceso de vinculación del desempeño esperado del/la funcionario/a con las definiciones y productos estratégicos de la institución, y sus propias expectativas al respecto, lo que implica:

- Facilitar la apropiación e internalización del conjunto de funciones, conductas y responsabilidades que asume.

⁴ Respecto de este objetivo, es importante consignar que el alineamiento al rol es parte de los objetivos de los programas específicos de inducción para Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección; y que las actividades relativas a este objetivo, serán implementadas por la DNSC. Para mayor detalle, ver el apartado “Inducción de Altos Directivos Públicos” de este documento.



5. LA INDUCCIÓN PERMITE FIDELIZAR

Por **fidelizar** entenderemos al proceso de fortalecimiento de la identificación del/la funcionario/a con la función pública en general y con su servicio en particular, y la generación y/o profundización de compromiso individual con sus funciones. Se busca, con esto, que el/la funcionario/a incorpore los valores y la cultura institucional en sus prácticas cotidianas. Esto incluye:

- Incentivar el compromiso del nuevo funcionario/a con sus funciones, el servicio y con la función pública.
- Generar sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo, su institución, y con el servicio público.

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

En cuanto a la extensión de los Programas de Inducción, cada institución debe definir la duración de los mismos de acuerdo a su realidad y recursos disponibles. Con todo, una variable de éxito de cualquier programa de inducción es su oportunidad, es decir, realizarse lo más cercano posible al inicio de las actividades laborales de la persona que se integra.



CRITERIOS GENERALES

Los programas de inducción, debieran considerar algunas variables o criterios al momento de su diseño e implementación en cada servicio, por ejemplo, grupos objetivos del programa de inducción (directivos, profesionales, fiscalizadores, administrativos, entre otros); áreas de trabajo del servicio en la cual se desempeñará quien ingresa, por ejemplo: atención de público, finanzas, control de gestión. En definitiva, cada servicio debiera definir contenidos, actividades, medios de implementación y evaluación, mediante **Programas de Inducción Específicos**, coherentes con los objetivos de la Inducción y con los objetivos estratégicos institucionales.

Tal como se ha señalado, a partir del trabajo desarrollado con algunos servicios públicos, se proponen los siguientes criterios generales para el diseño y desarrollo de Programas de Inducción, fundadas en la experiencia de programas ya desarrollados y los aprendizajes y resultados obtenidos de los mismos.

De esta forma, algunos criterios a considerar para el diseño e implementación de un Programa de Inducción son las siguientes:

1. UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEBE ESTAR DISPONIBLE PARA TODA PERSONA.

- a. Toda persona que ingresa a la administración o asume un nuevo cargo en un servicio debiera participar de un Programa de Inducción.
- b. Los Programas de Inducción no deben contemplar conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, tendencias sexuales, discapacidades físicas u otras de similar naturaleza.
- c. Los programas de inducción debieran considerar cualitativamente actividades e información específica considerando las necesidades diferenciadas en virtud de género, discapacidad, entre otras.
- d. Un Programa de Inducción, debiera también considerar una perspectiva territorial en su implementación, especialmente cuando las personas asumen en niveles regionales o locales específicos o cuando sus funciones requieren alguna coordinación en este sentido, por ejemplo, facilitando pasantías a oficinas centrales a aquellos funcionarios/as que asumen cargos en direcciones regionales, provinciales, sucursales, u otras que no sean la unidad central. Estas pasantías son aún más justificadas para cargos de Jefatura y Dirección locales.
- e. En los programas de inducción, no debieran excluirse a las personas por su calidad jurídica, régimen contractual, nivel jerárquico, experiencia en el sector público o años de experiencia laboral.



2. LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS (URH) Y/O GESTIÓN DE PERSONAS DEBEN GARANTIZAR UN PROCESO DE INDUCCIÓN A SUS FUNCIONARIOS/AS.

- a. Los servicios públicos, a través de las Unidades de Recursos Humanos (URH), de Desarrollo de las Personas, o el área que asume estas funciones, debieran garantizar que al interior del servicio existan políticas y actividades orientadas al proceso de Inducción de sus funcionarios/as.
- b. Debiera ser labor de las URH programar y coordinar las actividades de inducción, asegurar que éstas se implementen, brindar toda la información necesaria para los/as nuevos/as funcionarios/as, y evaluar los programas de inducción de la Institución.
- c. La URH debiera definir en conjunto con la jefatura directa de quien se integra, o el equipo Directivo, en el caso de un programa de Inducción de un Jefe Superior del Servicio, las principales actividades necesarias en cada programa.

3. LA ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODA LA INSTITUCIÓN.

- a. El Programa de Inducción debe ser considerado como un programa institucional, no obstante, las responsabilidades específicas que la Unidad de Recursos Humanos tenga específicamente en el desarrollo del Programa (acompañamiento personal a quien se integra, acciones de supervisión, evaluación del Programa, etc.).
- b. Las Jefaturas de Servicios deben considerar recursos institucionales para garantizar la existencia y ejecución de Programas de Inducción.
- c. Las Jefaturas de quienes asumen cargos y/o nuevas funciones, tienen un rol fundamental en estos programas, cual es, brindar la información relevante respecto al cargo de quien se integra y de la Institución en la que se inserta.
- d. Corresponde al equipo directivo de la institución, asumir roles de acompañamiento en el caso del Programa de Inducción para Jefes Superiores de Servicio.



4. OPORTUNIDAD DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

- a. Un Programa de Inducción y sus respectivas actividades debieran comenzar lo más cercano posible a la fecha en que la persona ingresa a la administración o asume sus nuevas funciones; incluso, y cuando las circunstancias así lo permitan, se sugiere comenzar con el programa previo al ingreso formal a la institución de la persona. Asimismo, el programa deberá determinar el plazo de término.
- b. Las actividades de un Programa de Inducción, orientadas a **Socializar** debieran ser las primeras en ser implementadas, no debiendo extenderse más allá de la primera semana desde que la persona ingresa o asume su nuevo cargo.
- c. Las actividades de un Programa de Inducción relativas a **Orientar y Fidelizar** debieran implementarse dentro del primer mes desde que la persona asume su cargo o nuevas funciones.
- d. Las actividades de un Programa de Inducción relativas a **Entrenar** deben implementarse dentro de un plazo definido por cada Institución de acuerdo a la complejidad de las funciones y responsabilidades que el cargo demanda.
- e. Las actividades de un Programa de Inducción específico para altos directivos públicos deben ser desarrolladas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en conjunto con la Institución que acoge al Alto Directivo, a través de su Unidad de Recursos Humanos, con una periodicidad y medios de implementación definidas por dicha Institución.

5. UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEBE SER FLEXIBLE Y ADAPTARSE A CADA INSTITUCIÓN.

- a. Un programa de inducción debiera, entre otros aspectos, considerar plazos de extensión, medios de implementación y profundidad, en directa relación con los recursos disponibles, procedencia de la persona, funciones que asume y del equipo de trabajo directo responsable de la administración del programa.
- b. La Jefatura directa del funcionario/a objeto de inducción, el equipo directivo en el caso de los Jefes Superiores de Servicio, deben conocer el programa de Inducción, y observar ajustes al mismo respecto de las actividades, contenidos, medios de implementación o formas de evaluación del mismo.
- c. El Programa de Inducción debe ser flexible, ajustarse a la realidad institucional y a los recursos existentes, como asimismo, a las posibilidades que existen en la institución, específicamente en el área de Recursos Humanos, como responsable de garantizar su implementación.



6. UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEBIERA CONSIDERAR EL ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL.

- a. El Programa de Inducción debiera ser guiado o acompañado por una o más personas de la institución. Este rol de acompañamiento, que puede ser denominado “Agente Inductor” (monitor, tutor, guía u otra definición interna que el servicio adopte) no debiera, necesariamente, interrumpir las propias labores de quien lo realiza en tanto funcionario/a de un servicio determinado.
- b. Los agentes inductores, debieran guiar o acompañar a quién(es) se encuentran en las distintas actividades del proceso de inducción para que clarifiquen, comenten y orienten respecto de la información relevante de la institución y del cargo que asume la persona.
- c. Los agentes Inductores debieran ser elegidos de acuerdo a criterios tales como: motivación, habilidades interpersonales y capacidades de orientación y formación. Es posible además pensar, que los agentes inductores pueden ser capacitados en esta función y ellos mismos, pueden posteriormente capacitar a otros/as.
- d. Los agentes Inductores, pudieran no ser un equipo estable dentro de la institución. Esto significa que las distintas actividades en un Programa de Inducción pueden ser guiadas o acompañadas por uno o más funcionarios/as con similitud de funciones (par) o por quién ejerce supervisión directa (jefatura directa) del funcionario/a objeto de inducción. Ser agente inductor constituye una posibilidad de aprendizaje personal y una manera de reforzar contenidos y sentido de pertenencia con la institución, pudiendo incluso ser objeto de reconocimiento institucional por la labor desempeñada.
- e. Quienes cumplan funciones de Agente Inductor deben conocer el programa de inducción de la Institución, sus objetivos y alcances, como asimismo, los resultados esperados, a través de su adecuada implementación.
- f. La Unidad de Recursos Humanos debe definir en conjunto con quién(es) asumen funciones de agente inductor, los plazos y tiempos de ejecución.



7. UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN SE VE BENEFICIADO CON EL USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- a. El uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs) como herramienta de apoyo a un programa de inducción es altamente aconsejable. Estas tecnologías disponibles, facilitan el conocimiento e información de las personas y permiten ahorrar a la institución tiempo y recursos en este y otro tipo de programas.
- b. Si bien las TICs son recomendables como apoyo para el desarrollo de programas de inducción, es conveniente siempre acompañar este tipo de procesos con actividades de carácter presencial, que contribuyen a la acogida, contextualización de la información entregada, aclaración de ciertos aspectos, y lo más importante, la humanidad del proceso.

8 UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN REQUIERE SEGUIMIENTO, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN.

- a. Programar instancias de supervisión y seguimiento del cumplimiento de las actividades definidas en un programa, por parte de la Jefatura del nuevo funcionario/a, es altamente recomendable para asegurar el cumplimiento de las actividades del programa. En el caso de los Altos Directivos Públicos de primer (I) nivel jerárquico, correspondientes a Jefes Superiores de Servicio, la URH deberá supervisar y hacer seguimiento del cumplimiento de actividades consideradas en su programa de Inducción.
- b. La Unidad de Recursos Humanos debe mantener la coordinación general del programa de inducción, a fin de garantizar su adecuada ejecución. Del mismo modo, debe brindar la asesoría necesaria a la Jefatura y a los agentes inductores durante el proceso.
- c. Una vez concluido el programa de inducción, este debiera tener una evaluación por parte de quien participó del programa, como asimismo, de todos quienes desempeñaron alguna función en el desarrollo del mismo, de tal forma, de evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa y como una manera de recoger sugerencias para su mejoramiento futuro.
- d. Las Unidades de Recursos Humanos, o el área que asume estas funciones, debieran por lo menos una vez al año, revisar y evaluar la utilidad y aplicabilidad del (los) programa (s) de inducción que están desarrollándose, considerando las metodologías empleadas, contenidos, medios de implementación, la evaluación de los funcionarios/as sobre los programas desarrollados, y las mejores prácticas que surjan a partir de la experiencia de las instituciones públicas y organizaciones privadas. Todo ello con el objeto de ajustar el programa en virtud de los aprendizajes y experiencias de implementación tanto exitosas como deficitarias.



9. UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEBIERA CONSIDERAR CIERTOS CONTENIDOS BÁSICOS

- a. Entregar información relativa a las definiciones estratégicas del servicio (visión, misión, productos) como asimismo, respecto a metas e instrumentos de planificación y gestión institucional (planificación anual del servicio, programación gubernamental, convenios de desempeño colectivo, Programa de Mejoramiento de Gestión, Balance de Gestión Integral, entre otros).
- b. Entregar información respecto a antecedentes generales del Servicio, marcos jurídicos que regulan su funcionamiento y actuación y sus recursos disponibles (dotación, presupuesto, organigrama, leyes vigentes, historia del servicio, etc.).
- c. Considerar contenidos relativos a transparencia y probidad en el sector público.
- d. Considerar contenidos relativos a los deberes y derechos que le corresponden como funcionario/a público/a y/o como trabajador del servicio.
- e. Entregar información respecto al Código de Buenas Prácticas Laborales para la administración central del estado y su implementación en el servicio respectivo.
- f. Entregar explícitamente las funciones, responsabilidades y resultados que se esperan del funcionario/a.



ACTIVIDADES SUGERIDAS

La Dirección Nacional del Servicio Civil, considera importante poner a disposición de los servicios públicos una propuesta de las acciones y/o actividades que pueden conformar un Programa de Inducción, tomando en cuenta fundamentalmente, el procedimiento a desarrollar para generar dicho proceso y, considerando además: los objetivos que se persiguen con cada acción; las actividades a realizar y la pertinencia de las mismas, es decir, a quién están orientadas las actividades y finalmente los contenidos mínimos que debieran contemplar el desarrollo de dichas actividades.

Se trata, en definitiva, de una propuesta general, que permite tener en consideración los aspectos más relevantes y necesarios para llevar a cabo en forma adecuada un Programa de Inducción para funcionarios/as. Sin embargo, reviste un carácter primordial todo el enriquecimiento que cada servicio público pueda realizar a esta propuesta tomando en cuenta sus particularidades y especificidades y los recursos disponibles para su propio Programa de Inducción.

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

Las actividades que a continuación se presentan, se encuentran ordenadas de acuerdo a los énfasis arriba descritos. El orden cronológico de las mismas, debe ser definido por cada institución de acuerdo a las agendas de actividades, disponibilidad horaria y otros.



1) ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA SOCIALIZAR

PROPÓSITO	ACTIVIDADES/ TAREAS	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDOS
Que la persona conozca a los/las integrantes de su equipo y a quienes forman parte de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Recibir y dar la bienvenida al funcionario/a por parte de la Jefatura Directa, o quién ésta haya encomendado. 	Recomendable para cualquier estamento.	
	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una presentación al funcionario/a por parte del Director/a o Jefatura de los miembros de su equipo de trabajo directo. 	Especialmente recomendable para: <ul style="list-style-type: none"> Directivos o Jefaturas 	
	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una presentación del funcionario/a a su equipo de trabajo directo. 	Especialmente recomendable para: <ul style="list-style-type: none"> Profesional, técnico o asesor. Administrativo o auxiliar 	
	<ul style="list-style-type: none"> Informar respecto de las funciones propias del cargo. 	Recomendable para cualquier estamento.	

2) ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ALINEAR Y FIDELIZAR

PROPÓSITO	ACTIVIDADES/TAREAS	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDOS
Que la persona se identifique con su servicio y progresivamente con su equipo de trabajo, su institución y la función pública.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar reuniones de trabajo individual de la persona con los Directivos y/o Jefaturas de las distintas divisiones, direcciones, subdirecciones y/o departamentos más cercanos a su gestión para conocer las funciones, servicios y productos de cada área de trabajo. 	Especialmente recomendable para: <ul style="list-style-type: none"> Directivo o Jefatura Profesional, técnico o asesor. 	<ul style="list-style-type: none"> Visión Misión Valores Historia Organigrama Estructura Funcional Leyes Vigentes Servicios institucionales Dotación Presupuesto Metas (PMG, Convenios Colectivos) Código de Buenas Prácticas Laborales y el respectivo Plan Trienal del servicio. Normas y procedimientos que regulan la actuación funcionaria (probidad y transparencia).
	<ul style="list-style-type: none"> Entregar documentación al nuevo funcionario/a respecto de la institución indicados en los contenidos adjuntos. 	Recomendable para cualquier estamento.	
	<ul style="list-style-type: none"> Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a los contenidos institucionales. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par. 	Recomendable para cualquier estamento.	

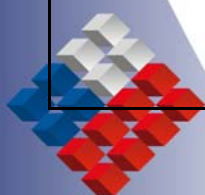


3) ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ORIENTAR

PROPÓSITO	ACTIVIDADES/TAREAS	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDOS
Que la persona comprenda y progresivamente acepte los valores y normas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar material con normas administrativas y de políticas de personas de la Institución. ▪ Realizar una capacitación personalizada respecto del funcionamiento general del servicio público y la institución. 	Recomendable para cualquier estamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de RRHH ▪ Derechos Funcionarios ▪ Obligaciones Funcionarias ▪ Horarios ▪ Fechas de Pago ▪ Prohibiciones ▪ Incompatibilidades ▪ Feriado Legal ▪ Permisos (con y sin goce de sueldo) ▪ Licencias Médicas ▪ Maternidad ▪ Destinaciones ▪ Comisión de Servicio ▪ Cometidos Funcionarios ▪ Evaluación del desempeño ▪ Capacitación ▪ Prevención de riesgos ▪ Bienestar ▪ Actividades recreativas. ▪ Código de Buenas Prácticas Laborales y el respectivo Plan Trienal del servicio.

4) ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA ENTRENAR

PROPÓSITO	ACTIVIDADES/TAREAS	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDOS
Que la persona aprenda respecto de las funciones que debe desempeñar y su vinculación con las funciones de su equipo, la misión y los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar reuniones con su Jefatura directa quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo, definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos. ▪ Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario/a para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros. ▪ Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a los contenidos específicos del cargo. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par. 	Recomendable para cualquier estamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión y visión Institucional ▪ Objetivos del cargo ▪ Funciones del cargo ▪ Dependencias ▪ Equipo de trabajo ▪ Compromisos de desempeño individual y colectivo ▪ Productos y/o servicios del cargo ▪ Renta fija y variable ▪ Metas asociada a la función (PMG, Convenios Colectivos)



INDUCCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

La ley 19.882 estableció el Sistema de Alta Dirección Pública, al que están sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones son predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Estos cargos se denominan "Altos Directivos Públicos" (ADP).

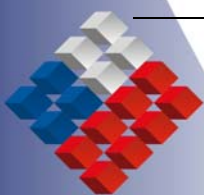
Los altos directivos públicos⁵, pueden ser de primer nivel jerárquico que corresponden a jefes superiores de servicio y de segundo nivel jerárquico del respectivo organismo, que corresponden a Subdirectores de Servicio, Directores Regionales, cargos que dependen en forma inmediata del Jefe Superior o corresponden a jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del superior jerárquico.

En términos, prácticos el sistema de alta dirección pública corresponde a un mecanismo que perfecciona la selección de equipos directivos y que se materializa en procesos de reclutamiento, selección, potenciación y desarrollo de profesionales competentes para liderar los servicios públicos del país.

En el contexto de las disposiciones de la ley 19.882 que otorga a la Dirección Nacional del Servicio Civil la facultad para promover la implementación de programas de inducción, para los funcionarios que ingresen a la Administración Civil del Estado y en el marco de las funciones de la DNSC respecto del desarrollo y fortalecimiento de los ADP nombrados, a través del sistema; es que la DNSC ha diseñado programas de inducción específicos para estos Directivos, asumiendo a la vez, parte de la responsabilidad en la administración e implementación de las actividades de inducción.

A continuación, se informa respecto de las definiciones de diseño de los programas específicos, sus contenidos y las responsabilidades compartidas con las Instituciones Públicas en la implementación de los mismos.

⁵ Los cargos excluidos del Sistema de Alta Dirección Pública son: Ministros, Subsecretarios, Intendentes, SEREMI, Gobernadores, Embajadores y cargos que sean desempeñados por oficiales en servicio activo de las Fuerzas Armadas, Carabineros y Policía de Investigaciones.



1. DISEÑO DE LOS PROGRAMAS.

Los programas de Inducción para ADP, han sido diseñados considerando tres (3) de los objetivos definidos en estas orientaciones, por resultar ser los más acordes a la función y naturaleza de los cargos de Alta Dirección Pública, cuales son: Socializar, Orientar y Alinear al rol.

A partir de cada uno de estos objetivos, se han definido actividades, contenidos y medios de implementación que dan estructura a cada programa, dónde su especificidad está dada por la selección focalizada de las mismas de acuerdo a dos (2) factores:

a. Nivel jerárquico del Directivo

- I nivel jerárquico.
- II nivel jerárquico.

b. Procedencia del Directivo

- Área privada.
- Otra institución pública.
- Misma institución, de otro cargo.
- Misma institución, del mismo cargo.

2. PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE INDUCCIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

De la combinación de los factores antes nombrados, se obtienen un total de ocho (8) tipos de programas específicos de inducción para ADP que difieren en cuanto sus actividades, contenidos y medios de implementación, ésto con el objetivo de responder a 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.

Las actividades referidas al objetivo de Socializar, tendrán mayor importancia para aquellos ADP con una procedencia distinta de la propia Institución, quienes requerirán por parte de la misma, y a través de su URH, de la coordinación de actividades que los apoyen en conocer al grupo humano con quienes se relacionarán laboralmente y de las personas que son parte de la Institución. Las URH deberán asegurar también que las personas de la Institución conozcan al nuevo Directivo.



Respecto del objetivo Orientar, en los programas se han definido aquellos contenidos temáticos que deben ser revisados por el Directivo de manera de facilitar y apoyar su conocimiento del cargo, de la Institución, de la Administración Pública, y de las normativas y desafíos regionales. Estos contenidos deben ser revisados principalmente por aquellos Directivos que tienen una procedencia distinta de la propia Institución. La URH debe asegurar la disponibilidad y entrega de los contenidos temáticos por medio de la coordinación de reuniones del Directivo con actores Institucionales, Ministeriales o regionales quienes puedan entregar estos contenidos, o, a través de la elaboración, sistematización y/o recolección de esta información en documentos que puedan ser entregados.

Para el objetivo de alinear al rol, la DNSC ha definido una reunión presencial de cada ADP de Primer (I) nivel jerárquico, nombrados en fecha reciente, con el Director/a del Servicio Civil, con la finalidad de recibir una orientación respecto del rol del Gerente Público y la gestión estratégica de RRHH al interior de las Instituciones Públicas. Lo mismo para los ADP de Segundo (II) nivel jerárquico recientemente nombrados, pero de manera grupal en jornadas a realizarse trimestralmente.

3. RESPONSABILIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

En el caso de los ADP, la responsabilidad de la implementación, seguimiento y evaluación de las actividades de cada programa específico es compartida entre la DNSC y la Unidad de Recursos Humanos de la Institución que recibe, y en la que se inserta, el Directivo nombrado, a través del Sistema de Alta Dirección.

Específicamente, la URH de cada Institución será responsable de coordinar y asegurar la ejecución de las actividades del programa referidas a los objetivos de Socialización y los de Orientación. Para este cometido, la URH contará con la asesoría directa de profesionales de la Subdirección de Alta Dirección Pública de la DNSC.

Por su parte, le corresponde a la DNSC coordinar y asegurar la ejecución de las actividades, contenidos y medios de implementación de cada programa relacionados al objetivo de Alineación al rol y parte de los de Orientación.

Para cualquier consulta o coordinación relativa a inducción de ADP favor contactarse al siguiente correo: induccionaldp@serviciocivil.gob.cl.



RECOMENDACIONES FINALES

La tarea de diseñar e implementar procesos de inducción adecuados en las instituciones públicas es una responsabilidad compartida y un eje fundamental en el mejoramiento de la gestión y del avance hacia buenas prácticas laborales. En tal sentido, y a partir del trabajo desarrollado en consulta con diversas URH del sector público se recomienda:

Considerar que las tareas propias de un programa de inducción son una inversión para la institución. Un programa de inducción permite preparar adecuadamente a las personas para el cargo a desarrollar, favorecer su desempeño eficaz en el mediano y largo plazo, y de alinear al nuevo/a funcionario/a en relación a su rol en el corto plazo.

Es fundamental sensibilizar y comprometer a jefaturas y directivos, en particular, a las jefaturas intermedias de las instituciones quienes, en la mayoría de los casos, son actores relevantes para el proceso de inducción al asumir funciones de agente Inductor.

El proceso de inducción es una etapa relevante en materia de desarrollo de las personas al interior de las instituciones. Resulta de vital importancia ligar los programas de inducción al ciclo de formación y capacitación desarrollado por cada institución, sobretodo en el contexto de la incorporación del modelo de gestión por competencias que ha ido instalándose progresivamente en el sector público.

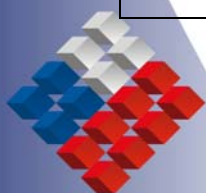
Finalmente, es importante que en los presupuestos institucionales se consideren recursos para la implementación de Programas de Inducción, de modo de asegurar las condiciones para una adecuada inserción de los nuevos funcionarios/as y de aquellos que asumen nuevas responsabilidades.



ANEXOS

CONTACTOS EN SERVICIOS QUE APORTARON SUS EXPERIENCIAS AL DISEÑO DEL PRESENTE DOCUMENTO.

Servicio	Cargo o Unidad de Trabajo	Nombre	Teléfono	Correo Electrónico
Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, CHILECOMPRA	Jefa División Gestión Institucional	Carmen Gloria Ravanal	2904413	carmengloria.ravanal@chilecompa.cl
Dirección General de Aeronáutica Civil, DGAC	Jefe Departamento de Personal	Rolando Alegría	4392000	ralegría@dgac.cl
Servicio de Impuestos Internos, SII	Jefe Departamento Personal	Juan Francisco Cantillana	3951286	juan.cantillana@sii.cl
Superintendencia de Salud	Jefe Departamento Administración y Finanzas	Francisco Valdebenito Vallejos	2400855	fvaldebenito@superdesalud.cl
	Jefe Subdepartamento Personas	Jorge Maldonado Solar		jmaldonado@superdesalud.cl
	Subdepartamento de Personas	Janina Olivares Pédola		jolivares@superdesalud.cl
	Departamento de Administración y Finanzas	Luis Rodríguez		lrodriguez@supersalud.cl
Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC	Jefa de Departamento de Desarrollo Organizacional	Vivian Massardo	3519534	vmassardo@sernac.cl
Servicio de Salud Metropolitano Sur	Subdirector de Recursos Humanos	Máximo Gómez Lazcano	3949257	maximo.gomez@redsalud.gov.cl
	Jefa Departamento Desarrollo de las Personas	María Teresa Díaz Berrocal		maria.diaz@redsalud.gov.cl



www.serviciocivil.cl