

**OFICIO CIRCULAR N° 21 /**

**MAT.:** ESTABLECE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LAS JEFATURAS.

REEMPLAZA OFICIO CIRCULAR N°28 DE 24 DE JULIO DE 2008, SOBRE POLÍTICA INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS PARA EL EJERCICIO DE LA JEFATURA.

**SANTIAGO, 10 de agosto de 2018**

**DE: DIRECTOR**

**A : FUNCIONARIOS**

**I. INTRODUCCIÓN.**

El Servicio de Impuestos Internos -en adelante SII- entiende que el rol de los líderes es fundamental para cumplir con las metas, objetivos institucionales, favorecer los ambientes laborales saludables y contribuir al desarrollo de la organización. Por ello, fortalecer el liderazgo en las jefaturas, permite hacer frente a las exigencias de una ciudadanía empoderada y consciente de la gestión del Servicio, con el objeto de cumplir cabalmente el mandato declarado en nuestra misión institucional<sup>1</sup>.

El “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”, publicado el 26 de enero de 2015, insta a los servicios públicos a generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor empleo público<sup>2</sup> y promover el aporte de cada funcionario y funcionaria en el desarrollo de su labor. En razón de lo anterior, convoca a cada servicio público a actualizar o diseñar su propia “Política de Desarrollo de Personas”, la que contiene a su vez la Política Institucional de Liderazgo para el Ejercicio de Jefaturas.

Por su parte, el Servicio Civil establece mediante Resolución Afecta N°2, del 17/10/2017, las orientaciones y definiciones de los valores y principios que deben guiar el desempeño, las competencias, la ejecución y los resultados en el ejercicio de los cargos de jefaturas.

En este sentido, la Política Institucional de Liderazgo define las expectativas y responsabilidades para el ejercicio del liderazgo en los cargos de jefatura del SII. A través de

---

<sup>1</sup> MISIÓN: “Procurar que cada contribuyente cumpla cabalmente sus obligaciones tributarias, aplicando y fiscalizando los impuestos internos de manera efectiva y eficiente, con estricto apego a la legalidad vigente y buscando la facilitación del cumplimiento, en el marco que establecen los principios de probidad, equidad y transparencia, en un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo integral de los funcionarios, para lograr un desempeño de excelencia que aporte al progreso del país”.

<sup>2</sup> EMPLEO PÚBLICO: Entenderemos al empleo público como el sistema de gestión de las labores realizadas por las personas que se desempeñan en la Administración Central del Estado. Esto incluye específicamente los órganos y servicios públicos del gobierno central indicados en el inciso primero del artículo 21 del Decreto con Fuerza de Ley 1-19.653 de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función Administrativa). Empleo Público en Chile nudos críticos desafíos y líneas de desarrollo para una Agenda 2030. Servicio Civil.

esta política, se materializa el compromiso del SII con la modernización en el ámbito de gestión de personas, a fin de garantizar el cumplimiento de la estrategia institucional, aportando sentido al quehacer diario de los líderes del Servicio, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en beneficio del país.

En esa línea, ésta aporta coherencia a un conjunto de proyectos estratégicos que se vinculan directa o indirectamente en aspectos relacionados con la visión institucional y el desarrollo de la competencia de liderazgo, invitando a las jefaturas del Servicio a cumplir el rol directivo que la institución requiere a partir de acciones concretas y vinculantes con el mérito y motivación en el ejercicio de este rol.

Luego, este oficio circular establece el marco regulatorio para todas aquellas acciones y funciones que se relacionen directa e indirectamente con aspectos relativos al fortalecimiento del liderazgo de las jefaturas en el SII.

## **II. ALCANCE DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LIDERAZGO.**

Estas disposiciones están dirigidas a todos los funcionarios y funcionarias que desempeñan cargos Directivos y de Jefaturas en el Servicio de Impuestos Internos.

- Director del Servicio
- Subdirectores
- Directores Regionales
- Jefes de Departamento
- Jefes de Oficina
- Jefe de Unidad
- Jefes de Área
- Jefes de Grupo

Será responsabilidad de cada Jefatura del SII dar cumplimiento a esta política, a través de un adecuado ejercicio del rol.

## **III. OBJETIVOS DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LIDERAZGO.**

Ser líder del Servicio de Impuestos Internos no solo contribuye a que tengamos una mejor Organización, sino también un mejor país.

Por ello, esta política busca orientar y regular el ejercicio del rol de jefatura, a partir del desarrollo de habilidades que permitan desplegar un estilo de liderazgo institucional para el SII, a través del fortalecimiento de sus aptitudes para la conducción eficaz de equipos y el cumplimiento de los resultados organizacionales.

Para cumplir este objetivo es necesario:

1. Explicar el significado y sentido del ejercicio del liderazgo en nuestra institución.
2. Delimitar las expectativas y responsabilidades en el ejercicio del liderazgo de las Jefaturas del SII.
3. Definir el rol de la Subdirección de Desarrollo de Personas respecto del perfeccionamiento y fortalecimiento del ejercicio del liderazgo en el Servicio.

### **1. Sentido de ser líder en el SII**

Ser líder en el SII implica:

- ✓ La capacidad para conducir y hacerse responsable del equipo que dirige, con el propósito de guiarlo al cumplimiento de la misión y resultados institucionales esperados, mediante el ejercicio de prácticas participativas y motivadoras, que contribuyan al desarrollo de conocimientos y habilidades de los funcionarios y

funcionarias a su cargo, así como su compromiso con los objetivos, metas y la construcción de ambientes laborales sanos.

- ✓ Gestionar el desempeño de los funcionarios y funcionarias a partir del ejercicio de la retroalimentación oportuna, empleando canales de comunicación eficaces y disponibles para todos ellos, sin necesidad de esperar necesariamente los hitos formales de retroalimentación del proceso de calificaciones.
- ✓ La habilidad de adaptarse eficazmente ante los cambios y establecer estilos de conducción que se adecuen a las necesidades de los funcionarios y funcionarias a su cargo. Comprende la gestión, planificación, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, como acciones propias del ejercicio del rol en su interacción con el equipo y la organización.
- ✓ Fomentar la participación y expresión de ideas por parte de los funcionarios y funcionarias, generando espacios de interacción y aprendizaje colectivo, para generar mejora continua en los procesos y acciones a su cargo.

## **2. Expectativas y responsabilidades para el ejercicio del Liderazgo en nuestra institución.**

El Servicio de Impuestos Internos impulsa que en el ejercicio del Liderazgo las jefaturas integren aspectos en los siguientes ámbitos:

### **Ámbito Gestión Estratégica:**

- a) Integren la visión, misión, estrategia y metas institucionales al ejercicio de su rol cumpliendo con los compromisos derivados de las orientaciones entregadas por la Dirección del Servicio.
- b) Conozcan, se apropien y ejerzan su rol alineado a la estrategia institucional vigente, garantizando y responsabilizándose de los resultados, aportando al cumplimiento de las metas e indicadores de gestión, influyendo positivamente en el desempeño de su equipo y en el desarrollo de ambientes laborales sanos a través de la promoción de buenas prácticas laborales.
- c) Conozcan y transmitan la Política Institucional de Desarrollo de Personas y los instrumentos y procedimientos derivados de ella, así como las diversas políticas que se impartan e instruyan en la Institución.
- d) Verifiquen que los colaboradores tengan conocimiento de la normativa que regula los procesos a su cargo y que adecúen su conducta a dicha normativa, sin perjuicio del deber de todo funcionario y funcionaria de instruirse al respecto.
- e) Gestionen redes internas y externas eficaces que faciliten su gestión y aporte al cumplimiento de metas y desafíos institucionales.
- f) Ejercen un rol activo en la gestión de cambio para la instalación exitosa de las transformaciones organizacionales.
- g) Ejercen su rol directivo basado en valores y ordenamiento ético institucional, convirtiéndose en referentes, mostrando coherencia entre sus declaraciones y acciones, fomentando y modelando el comportamiento ético en sus equipos de trabajo.

### **Ámbito Gestión Operativa:**

- a) Gestionen eficazmente procesos, procedimientos, recursos y servicios a su cargo; ejerciendo acciones de planificación, organización, dirección, implementación, evaluación y control; propiciando una debida coordinación en los ámbitos de su expertiz para garantizar resultados de excelencia.
- b) Establezcan registros ordenados y precisos de las cargas de trabajo, avances y resultados de su equipo, apoyándose en sistemas de control de gestión que el SII disponga, monitoreando sus resultados para contribuir oportunamente a la toma de decisiones, dando a conocer y transparentando dicha información como herramienta para la gestión del desempeño del equipo.

- c) Se involucren activamente en la gestión del desempeño de los funcionarios y funcionarias a su cargo, en base a una retroalimentación con criterios fundados, fortalezas y áreas de mejora.

#### **Ámbito Gestión Relacional:**

- a) Reconozcan en forma explícita y oportuna a los funcionarios y funcionarias que se destacan positivamente, tanto en el desempeño de las funciones asignadas como en el aporte al trabajo colaborativo y a la autoformación.
- b) Contribuyan al desarrollo de su equipo, fomentando las oportunidades de aprendizaje, manteniendo una relación positiva que estimule y genere confianza, cooperación y buen trato; facilitando prácticas que favorezcan la interacción, la comunicación y la conformación de equipos de trabajo.
- c) Sean responsables de fomentar y gestionar un ambiente laboral positivo, promoviendo óptimas condiciones de trabajo basadas en el respeto, confianza y colaboración mutua, conciliando vida laboral y personal.
- d) Manejen contingencias y conflictos propios de su gestión y en la relación con su equipo, logrando establecer soluciones positivas, en virtud del bien común.
- e) Favorezcan un estilo de comunicación claro y contingente desde la confianza, respeto, sentido de pertenencia y participación de todos los funcionarios y funcionarias a su cargo.
- f) Sean corresponsables de su propio desarrollo y autoformación, participando activamente de todas las acciones institucionales disponibles del programa de formación directiva y aquellas derivadas del modelo de liderazgo institucional vigente.

### **3. Rol de la Subdirección de Desarrollo de Personas.**

Para la implementación de esta política, la Subdirección de Desarrollo de Personas en su constante preocupación por fortalecer y desarrollar el liderazgo institucional, proveerá de asesoría técnica, apoyo y soporte para el ejercicio del liderazgo, generando acciones de:

- ✓ Selección, mediante un proceso regulado por un perfil de cargo que contemple las competencias definidas y los requisitos legales del cargo, los valores, principios, conocimientos, habilidades y aptitudes, que permitan el logro de los resultados esperados y el cumplimiento del estilo de liderazgo definido por la institución.
- ✓ Proceso de Inducción con contenidos específicos y diferenciados.
- ✓ Formación y capacitación específica para el entrenamiento de habilidades directivas acordes con el modelo de Liderazgo vigente, abarcando a todos los niveles de Jefaturas del SII.
- ✓ Acompañamiento a través de la consultoría de Desarrollo Organizacional, ya sea para las jefaturas individualmente, como para con sus propios equipos de trabajo.

En este sentido, la Subdirección de Desarrollo de Personas será la encargada de velar por el cumplimiento de la presente política, mediante el diseño y puesta en práctica de procesos de evaluación permanente y seguimiento de la aplicación de los aspectos señalados en la presente política.

## **IV. MARCO NORMATIVO.**

Para efectos del alcance e implicancias de la Política, es preciso establecer que se rige y estructura dentro del siguiente marco normativo:

- Ley N° 18.834, texto refundido y sistematizado por el DFL N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Estatuto Administrativo.
- Ley N° 18.575, de 1986, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Artículo 11º, que establece que las autoridades y jefaturas deberán ejercer un control jerárquico permanente del funcionamiento de los organismos y de la actuación del personal de su dependencia, controlando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los fines y objetivos establecidos.

- Ley N° 20.853, de 2015, que fortalece al Servicio de Impuestos Internos para implementar la reforma tributaria.
- Decreto N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Reglamento sobre Concursos regidos por el Estatuto Administrativo.
- Decreto N° 964, de 2008, del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Reglamento Especial de Calificaciones del Personal del Servicio de Impuestos Internos.
- Decreto N° 1825, de 1998, del Ministerio del Interior, Reglamento General de Calificaciones del Personal Afecto al Estatuto Administrativo.
- Resolución Exenta SII N° 2.519, 2016, del Servicio de Impuestos Internos, que aprueba normas sobre jefaturas de cuarto nivel jerárquico y jefaturas de oficina del Servicio de Impuestos Internos
- Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2016 del Ministerio de Hacienda, que establece plantas de personal del Servicio de Impuestos Internos y los requisitos de ingreso y promoción.
- Resolución Exenta SII N° 5.384, de 2016, del Servicio de Impuestos Internos, sobre Política Institucional de Desarrollo de Personas del Servicio de Impuestos Internos.
- Código de Ética del SII.
- Instructivo presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Resolución Exenta Servicio Civil N° 480 del 26 de abril de 2016, sobre El Sistema de Formación para Liderazgos Públicos en el Estado, en la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Resolución Afecta N°2, del 17/10/2017, que aprueba normas de aplicación general en materia de participación funcionaria, cumplimiento de estándares en formación y capacitación de funcionarios públicos, rol de jefaturas en dirección de equipos y gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones, para todos los servicios públicos, conforme a la facultad establecida en el artículo 2, Letra Q, de la Ley Orgánica de la Dirección del Servicio Civil contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882
- Ley 20.880, de 2016, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses.

## **V. VIGENCIA.**

La aplicación de la presente Política comenzará a regir a partir de la fecha de publicación en la Intranet del Servicio, para todos los cargos señalados en el apartado II. Alcance de la Política.

Déjese sin efecto, a contar de la fecha de publicación de la presente instrucción en la intranet, el Oficio Circular N°28 del 24 de julio del 2008, sobre Política Institucional de Desarrollo de Personas para el Ejercicio de la Jefatura.

Esta política será revisada anualmente con el objeto de evaluar su pertinencia y aplicación institucional.

Saluda atentamente,

**FERNANDO BARRAZA LUENGO**  
**DIRECTOR**