

**MATERIA: POLITICA INSTITUCIONAL DE  
DESARROLLO DE PERSONAS DEL SERVICIO  
DE IMPUESTOS INTERNOS.**

**SANTIAGO, 27 de diciembre de 2016.-**

**RESOLUCIÓN EX. SII N° 5.384.- /**

**VISTOS:**

El Artículo 7° letras c) y k) del DFL N° 7/1980 del Ministerio de Hacienda, que fija Texto de la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos; la Resolución N° 1600/2008 de la Contraloría General de la República; y el Instructivo Presidencial Gab. Pres. N° 001, de fecha 26.01.2015.

**CONSIDERANDO:**

Que, el Estado, en el interés de modernizar su gestión, ha implementado un conjunto de transformaciones, innovaciones y políticas institucionales tendientes a mejorar la capacidad para responder de manera oportuna, eficaz y eficiente a las necesidades de la ciudadanía. El objetivo central es crear mejores servicios públicos los que mediante la participación y la transparencia, generen satisfacción en la ciudadanía, siendo actores relevantes en el aumento de la confianza de las personas en el Estado y sus instituciones.

Que, en este contexto, el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, viene a plantear dentro de sus Principios Orientadores el aspirar a “Un Estado innovador, que garantice a los ciudadanos el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer a los servicios públicos como referentes de los mejores lugares para trabajar”. (Instructivo Presidencial N°1 de Enero del 2015)

Que, desde el año 2014, en el quehacer institucional han estado presente tres elementos relevantes que impulsan las transformaciones y modernización en la institución. El primero de ellos es la Reforma Tributaria, luego la Ley de Fortalecimiento del Servicio y, por último, el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Que, el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, a través del Plan Trienal, mandata diseñar y/o actualizar la Política de Desarrollo de Personas de los Servicio Públicos, con el fin de adecuarla para recoger, por una parte, las orientaciones del Instructivo y, por otra, incorporar los cambios que se han producido al interior del Servicio de Impuestos Internos, otorgándole un componente dinámico y funcional acorde a las necesidades del Servicio.

## RESUELVO:

1.- Dictar la Política Institucional de Desarrollo de Personas del Servicio de Impuestos Internos, dirigida a todos los funcionarios independientemente de su calidad jurídica, considerando la Misión, Visión y los Ejes Estratégicos que guían la gestión institucional y en concordancia con el mandato presidencial.<sup>(1) (2)</sup>

### 1°. Principios Orientadores

- **Excelencia e innovación:** Promover y potenciar una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua, excelencia en el desempeño y optimización en los procesos institucionales y de desarrollo de personas, que permita como Servicio cumplir su misión y entregar un servicio de calidad, eficiente y eficaz, que aporte al desarrollo del país.
- **Probidad:** Desempeñar una conducta funcionaria que no admita reproche alguno y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular. Esto implica actuar con rectitud y honradez, sin cometer abusos, cumpliendo las obligaciones funcionarias con una conducta intachable.
- **Equidad:** Dar a cada uno lo que le corresponde según sus derechos, necesidades, méritos, capacidades o atributos, compatibilizando el ejercicio de derechos y obligaciones que tiene en cada una de las esferas de la vida laboral, personal y familiar.
- **Interés en las Personas:** Promover permanentemente un entorno de trabajo de calidad, basado en el mutuo respeto entre hombres y mujeres, la diversidad, la dignidad y el desarrollo profesional y personal de cada funcionario, valorando el aporte que cada uno hace al Servicio, independientemente de su nivel jerárquico.
- **Colaboración:** Fomentar el trabajo colaborativo a través de una relación de corresponsabilidad, compartiendo conocimientos y experiencias, equilibrando el compromiso con el grupo y las metas individuales, presentando ideas propias y escuchando las de otras personas.

### 2°. Objetivos

#### Objetivo General

- Contribuir al cumplimiento de la estrategia y objetivos institucionales, estableciendo directrices y criterios que orienten la toma de decisiones en el ámbito de gestión de personas, potenciando el empleo de buenas prácticas laborales para el desarrollo integral y permanente de todos los funcionarios, que favorezca la excelencia institucional.

---

<sup>1</sup> El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

<sup>2</sup> El uso de la palabra "Servicio" y la abreviación SII al interior del presente documento, aludirá al Servicio de Impuestos Internos.

### **Objetivos Específicos**

- Fortalecer un estilo de liderazgo que contribuya a la gestión del quehacer institucional, permitiendo potenciar los resultados, mejorar el desempeño e incrementar los niveles de satisfacción laboral.
- Desarrollar un ambiente laboral basado en el respeto, confianza, reconocimiento y colaboración mutua, promoviendo la motivación y el compromiso de los funcionarios frente a los objetivos y metas organizacionales.
- Contar con equipos de alto desempeño que permitan dar respuesta a las demandas institucionales, logrando fortalecer la productividad, el cumplimiento de metas, la efectividad y excelencia institucional, como también un adecuado ambiente laboral.
- Impulsar el desarrollo de los funcionarios del Servicio, a través de la adquisición y gestión de las competencias individuales e institucionales, logrando mayor compromiso, involucramiento, mejor desempeño, mejor calidad de trabajo, mayor productividad y mayor creatividad e innovación.
- Generar una relación sinérgica entre el desempeño, el desarrollo de los funcionarios, los valores, los principios institucionales y el logro de objetivos estratégicos.
- Desarrollar acciones que contribuyan a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, relevando la importancia de las distintas esferas de la vida.

### **3°. Actores y Roles**

A continuación, se presentan los actores involucrados en la elaboración, implementación, seguimiento y mejora continua de la Política de Desarrollo de Personas.

- En el Diseño y Mejora continua participarán: la Subdirección de Desarrollo de Personas, garantizando la calidad técnica del diseño; las Asociaciones de Funcionarios, realizando aportes; y la Dirección del Servicio, en la validación final del documento.
- En la Implementación y Seguimiento participarán: los Directivos del Servicio, contribuyendo activamente en la promoción y el ejercicio de estilos de liderazgo que potencien el desarrollo de las personas; la Subdirección de Desarrollo de Personas, como socio estratégico de la Dirección y brindando apoyo técnico para la implementación y seguimiento; y las Asociaciones de Funcionarios, a través de la colaboración en la difusión a los funcionarios y estableciendo una retroalimentación permanente de la misma.

### **4°. Marco Normativo**

El SII fundamenta su Política de Desarrollo de Personas en la normativa legal vigente y definiciones estratégicas institucionales, vale decir:

- Constitución Política de la República, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado se contiene en el Decreto Supremo N° 100, de 2005, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado se contiene en el D.F.L N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

- Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado se encuentra en el D.F.L N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda.
- D.F.L. N°7, de 1980, del Ministerio de Hacienda, Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos.
- Ley N° 19.882, de 2003, del Ministerio de Hacienda, Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que indica.
- Ley N° 20.853, de 2015, del Ministerio de Hacienda, Fortalece al Servicio de Impuestos Internos para Implementar la Reforma Tributaria.
- D.F.L. N°1, de 2016, del Ministerio de Hacienda, Fija Planta de Personal del Servicio de Impuestos Internos.
- Decreto N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.
- Decreto N° 1.825, de 1998, del Ministerio del Interior, Reglamento General de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo.
- Decreto N° 964, de 2008, del Ministerio de Hacienda, Establece Reglamento Especial de Calificaciones para el Personal del Servicio de Impuestos Internos.
- Instructivo Presidencial N° 001, del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.
- Plan Estratégico, 2016-2020, del Servicio de Impuestos Internos.

## **5°. Directrices**

La presente Política se estructura en torno al “ciclo de vida funcionario”, la cual seguirá los lineamientos institucionales para cada uno de los ámbitos de éste.

### **5.1.Directrices para el Ingreso**

#### **5.1.1. Reclutamiento y Selección**

El proceso de selección de nuevos funcionarios establece que cuando el ingreso a la contrata al SII, se realice mediante la modalidad de concurso abierto, éste enfocará los criterios de selección en el mérito personal y profesional de los elegibles; la igualdad en el acceso al empleo público; la dignidad de los postulantes; clara motivación de los postulantes por trabajar en el sector público como opción preferente; la no discriminación por sesgos de género, preferencias políticas, creencias religiosas, orientación sexual, personas con capacidades distintas, edad, y otras que no sean sólo aquellas que correspondan a las aptitudes para el cargo. Cuando los ingresos no se realicen bajo la modalidad concursal, de igual modo se propenderá a que los criterios antes planteados sean observados en el proceso de contratación del nuevo funcionario.

El Servicio deberá contar con descripción de funciones y perfiles de competencias para las familias de cargos, asegurando procesos de actualización periódicos de los mismos. Esto permitirá contribuir a una mejor planificación de la gestión institucional y, a su vez, permitirá orientar los procesos de reclutamiento y selección que realice.

Toda persona que ingrese al SII mediante concurso deberá poseer las competencias institucionales transversales al Servicio y requeridas para todos los cargos, y las específicas que se hayan definido para éstos, las que se encuentran establecidas en los perfiles respectivos, diseñados por la Subdirección de Desarrollo de Personas.

Los procesos de reclutamiento y selección serán difundidos tanto al interior del Servicio como fuera de éste, en virtud de las fuentes de reclutamiento establecidas, preservando la accesibilidad y universalidad, con el objetivo de atraer al mayor número de candidatos posibles para resguardar la calidad del proceso.

Los requisitos para el desempeño del cargo, las funciones y las remuneraciones de las personas que ingresen al Servicio serán informados durante el respectivo proceso de selección y estarán en directa relación con las definiciones y criterios que el Servicio ha establecido para garantizar la equidad y coherencia interna.

Las personas que presenten algún tipo de discapacidad tendrán la posibilidad de solicitar instrumentos de evaluación adaptados acorde a sus necesidades, de manera de garantizar la igualdad de condiciones entre los participantes en el respectivo proceso.

### **5.1.2. Inducción**

El Servicio define la inducción como un proceso que busca facilitar la inserción y adaptación de los nuevos funcionarios que ingresan al SII generando un mayor grado de compromiso y alineación con la cultura institucional, a través de un proceso de acompañamiento, que les permita conocer y comprender los aspectos específicos del trabajo, los procedimientos institucionales y del sector público.

Durante las actividades de inducción se darán a conocer los aspectos generales del SII, otorgando entrenamiento en el puesto de trabajo y fortaleciendo competencias específicas en relación a buenas prácticas laborales, así como también en materia de ética y probidad, con el fin de integrar los valores institucionales en el trabajo diario. A su vez, se transmitirá a los participantes las materias vinculadas a la Misión del SII y, transversalmente, se propenderá al establecimiento de relaciones laborales positivas que apoyen el trabajo en equipo y el logro de las metas institucionales.

La inducción en el SII se abordará a través de distintas instancias, tales como curso a distancia, tutoría en el puesto de trabajo con actividades bajo la guía de un tutor, pasantía en una Dirección Regional, Dirección de Grandes Contribuyentes o Dirección Nacional, según corresponda, o un curso de formación presencial.

Junto con la inducción a nuevos funcionarios, se encuentran los programas para personas que asumen nuevas tareas y para quienes ejercerán funciones de jefatura por primera vez, en los cuales se desarrollarán actividades específicas de inducción al cargo.

## **5.2. Directrices en Gestión del Desarrollo**

### **5.2.1. Formación y Capacitación**

El SII entiende el aprendizaje como un proceso continuo de apropiación e integración de conocimientos, que considera los conceptos y la aplicación de las distintas materias requeridas para el desempeño del cargo, ya sean estas técnicas o aquellas que faciliten comportamientos relacionados con actitudes y habilidades que permiten a la persona que aprende, dotarla de competencias para el ejercicio de sus funciones, independientemente de su estamento.

A su vez, la Institución se ha comprometido a impulsar una Gestión de Personas que promueva el desarrollo de carrera, generando oportunidades de acceso a puestos de trabajo, entendiendo que

las acciones de capacitación y formación que se implementen estarán orientadas a estimular la especialización para la excelencia, favoreciendo la calidad de atención al contribuyente.

Dado lo anterior, las directrices en Formación y Capacitación se estructuran sobre los siguientes ámbitos:

- **Detección de Necesidades:** Proceso mediante el cual se evalúan, definen y priorizan los conocimientos y/o competencias que una persona o equipo debe adquirir para alcanzar un estándar de desempeño deseable.
- **Desarrollo de Acciones de Capacitación:** Ejecución de los Planes Generales y Específicos en los que se estructuran las actividades de capacitación destinadas a funcionarios.
- **Formación de Monitores:** Dado que existe una experticia propia del Servicio en materia tributaria, se ha relevado el desarrollo de la capacitación interna, de tal modo que los funcionarios del Servicio colaboren con el diseño y relatoría de los cursos que contienen los planes y programas de capacitación. Para ello, participarán en programas especiales de formación y contarán con las facilidades para ejercer este rol.
- **Evaluación de la Capacitación en el SII** comprende 3 niveles, los que se aplican según la naturaleza de la actividad:
  - **Reacción:** Mide el nivel de satisfacción del participante, en relación a la actividad de capacitación.
  - **Aprendizaje:** Mide el nivel de conocimiento adquirido por el participante.
  - **Transferencia al puesto de trabajo:** Mide la aplicabilidad de la capacitación en el ejercicio de las funciones.

### **5.2.2. Desarrollo de Carrera**

El Servicio entiende como Desarrollo para la Carrera el conjunto de cargos y posiciones que conforman las posibilidades de los funcionarios para crecer o evolucionar secuencialmente en la organización, que impactan positivamente en el avance o progreso de su carrera individual, como también en el desarrollo de su máximo potencial. El desarrollo de carrera podrá implicar tanto movimiento horizontal como vertical, considerando, por lo tanto, cambio de funciones, ejercicio en puestos de jefaturas y cambios de escalafón.

Dado lo anterior, el SII releva el rol de la especialización y desarrollo de carrera en la línea de jefaturas, en términos de acceder a cargos o puestos de trabajo que impliquen mayores responsabilidades y que, a la vez, les permitan desplegar sus capacidades y competencias, contribuyendo con eficacia y eficiencia al cumplimiento de las metas de la institución.

Es por ello, que el Servicio generará permanentemente diversas iniciativas orientadas a promover el desarrollo de carrera, que consideren las expectativas de las personas y las necesidades institucionales, conforme a la normativa legal vigente, y estarán orientados por los principios de igualdad de oportunidades, mérito, reconocimiento de la experiencia y aptitudes para el desempeño de la función de acuerdo al perfil del cargo.

El modo por el cual los funcionarios de la institución se desarrollarán dentro de su ciclo de vida laboral, se producirá mediante concursos internos, establecidos en la Ley 20.853 de Fortalecimiento del SII para implementar la Reforma Tributaria, a través de una modalidad secuencial de ingreso a la contrata - ingreso a la planta – promoción – traspaso entre escalafones y ascenso, según corresponda.

### **5.2.3. Gestión del Desempeño**

El Servicio define la Gestión del Desempeño como un proceso sistemático, continuo y de permanente optimización, que permite planificar, orientar, revisar, reconocer y mejorar las acciones que las personas realizan para alcanzar los resultados definidos por la organización.

El objetivo será mejorar de manera sostenida el aporte de valor de las personas al logro de los propósitos organizacionales, a través del desarrollo de sus competencias, de acuerdo a las definiciones estratégicas y metas institucionales.

Se considera la gestión del desempeño como un ciclo que contempla las etapas de planificación, dirección, evaluación y mejoramiento del desempeño y, de manera transversal, la retroalimentación.

Las jefaturas serán las responsables de la gestión del desempeño de sus colaboradores, planificándolo y evaluando en forma permanente los avances, tomando medidas para la reducción de brechas y/o la incorporación de nuevas capacidades, proponiendo ámbitos de mejoramiento o de mayor desarrollo.

La retroalimentación del desempeño será entregada por la jefatura a los funcionarios y será un proceso permanente y continuo. De esta manera, el funcionario conocerá con claridad las expectativas sobre su trabajo, su posterior evaluación y recibirá información oportuna, clara y útil sobre el reconocimiento y el mejoramiento de su desempeño, de tal forma que sea una herramienta para disminuir las brechas de competencias relacionadas con el perfil de cargo.

Dentro del proceso de retroalimentación, podrá incorporarse la autoevaluación del funcionario como una práctica, no vinculante, que promueva la reflexión sobre la propia responsabilidad en el desempeño laboral, contribuyendo al diálogo entre jefatura y colaborador y a la calidad de la retroalimentación.

### **5.3. Directrices en Desarrollo Organizacional**

El SII dentro de sus lineamientos estratégicos en materia de Desarrollo de Personas, se enfocará en realizar cambios planificados y orientados al mejoramiento de la calidad y efectividad de las relaciones humanas al interior de la institución, con el objetivo de mejorar el desempeño, maximizar los resultados de los equipos de trabajo y, por consecuencia, los de toda la institución.

El SII reconoce la existencia de una cultura organizacional y se ha propuesto intervenir en ella a través de la ejecución del plan estratégico en materia de personas, que contempla entre otros: liderazgo, equipos de alto desempeño, ambientes laborales y desarrollo de carrera, manteniendo como eje transversal las buenas prácticas laborales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Para la implementación de las materias antes descritas, el Servicio ha dispuesto la Consultoría en Desarrollo Organizacional como un agente facilitador y movilizador de los procesos de cambio, que contribuye al cumplimiento de objetivos y resultados, mediante el apoyo a la gestión y la aplicación de metodologías y estrategias, generando efectos positivos en la organización y mitigando los no deseados o posibles resistencias.

Para el Servicio, uno de sus objetivos principales es el fortalecimiento de un estilo de liderazgo institucional que empodere a las jefaturas en su rol, desarrollando en ellos habilidades para impulsar cambios organizacionales, gestión del desempeño y desarrollo de sus equipos de trabajo. Lo anterior, en pos de alcanzar ambientes laborales saludables y resultados de excelencia para la institución.

#### **5.4. Directrices para la Gestión de Ambientes Laborales**

El SII ha establecido como lineamiento el desarrollar ambientes laborales basados en el respeto, confianza, reconocimiento individual y colectivo, y colaboración mutua, promoviendo la motivación y el compromiso de los funcionarios/as frente a los objetivos y metas organizacionales.

Para lo anterior, el SII desarrollará periódicamente evaluaciones de los ambientes laborales, para el diseño de programas de gestión que permitan el mejoramiento continuo de éstos, reconociendo en las jefaturas a un agente clave en la promoción y creación de las condiciones para lograr un clima laboral positivo en sus respectivos equipos de trabajo.

En esta misma línea, el SII desarrollará acciones que fomenten: ambientes laborales basados en el respeto, buen trato y no discriminación; la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; la generación de una cultura de reconocimiento al interior del Servicio; y una cultura de seguridad laboral y salud ocupacional, para un adecuado ejercicio de las funciones desempeñadas.

#### **5.5. Directrices para la Gestión de las Relaciones Laborales**

El Servicio define las relaciones laborales como un conjunto de interacciones que se dan al interior de la organización, las que deben ser administradas con criterios comunes basados en los valores institucionales, la misión del Servicio, los planes estratégicos que de ésta se formulen, considerando a todos los actores interesados en su gestión.

De acuerdo a lo anterior, el SII promoverá tanto el fortalecimiento de las actuales instancias de participación y diálogo sistemático con las asociaciones de funcionarios y con los funcionarios en su conjunto, como la creación de nuevos espacios de participación, a nivel nacional y regional. Lo anterior, facilitará la comunicación y el análisis de inquietudes, fomentando la inclusión y el trabajo colaborativo, con el fin de considerar una mirada desde el punto de vista de todos los actores involucrados, para el desarrollo de la Institución.

#### **5.6. Directrices para el Egreso**

El SII entiende como “egreso” a la salida del funcionario de la institución por cualquier motivo que ocurra durante su desempeño laboral, ya sea renuncia voluntaria, jubilación, declaración de vacancia, destitución, supresión del empleo, término del período legal de la contrata o fallecimiento.

El SII, en el proceso de egreso y cualquiera sea su causal, adoptará las acciones necesarias para garantizar que la persona objeto de éste, reciba un trato digno y respetuoso, velando por que dicho proceso sea transparente e informado y se base en principios de irrestricto apego a la normativa vigente. Asimismo, el Servicio deberá velar por la continuidad de la función pública y seguridad de la información.

### **6°. Implementación de la Política de Desarrollo de Personas en el SII**

El SII garantizará la difusión y correcta implementación de la Política de Desarrollo de Personas, su actualización y mejoramiento continuo, en términos de oportunidad, eficacia, calidad y transparencia, a través de procedimientos, protocolos e indicadores, diseñados para el seguimiento de cada una de las directrices antes mencionadas. Dado lo anterior, existirá una agenda estratégica que permitirá ir dando cumplimiento a los hitos cronológicamente.

Asimismo, el Servicio mantendrá Sistemas de Información de Personas actualizados, que permitan la implementación de esta Política, una gestión eficiente y toma de decisiones oportuna en los distintos ámbitos del Desarrollo de Personas en el SII.

Con la presente Política, el Servicio releva su permanente compromiso con la excelencia institucional, entendiendo que a través del desarrollo integral y permanente de todos los funcionarios, logrará el cumplimiento de su estrategia y los objetivos institucionales.

**ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE EN INTRANET**

**(FDO.) FERNANDO BARRAZA LUENGO  
DIRECTOR**

Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento y fines pertinentes.

**Distribución:**

- Intranet