



La Política de Jefaturas del Servicio de Impuestos Internos. Un ejemplo del modelo Neo-Weberiano en Chile.

Autora:
Pia Jalilie Osses

Docente
José Francisco Viacava Gatica

UNIVERSIDAD DE CHILE
Instituto de Asuntos Públicos
Programa Magíster en Gobierno y Gerencia Pública
Santiago, Chile
Enero, 2021

AGRADECIMIENTOS. –

Durante este trabajo y como siempre mi familia, amigos y amigas me han acompañado, con sus consejos y amor incondicional, a ellos y ellas toda mi gratitud y amor eterno.

Quisiera agradecer a la Universidad de Chile, mi alma mater, por los conocimientos que me sigue entregando y me hacen sentirme aún más orgullosa de ser parte de la mejor casa de estudio del país.

Mención especial para mi profesor guía, José Francisco Viacava Gatica, gracias por el tiempo y la dedicación, por los consejos y los constantes aportes. Agradecer a todos mis profesores del Magíster, muchos de quienes también aportaron con consejos como el profesor Cristian Hansen, Óscar Landerretche Gacitúa, Rodrigo Egaña, Cristian Pliscoff, Katherine Ross, Ximena Pizarro, Javier Fuenzalida, y especialmente a la profesora Elizabeth Rivera, quien me acompañó tanto emocional como intelectualmente en todo el proceso del Magíster y especialmente en este trabajo.

El Magíster me regaló también nuevos amigos y amigas, que son el mejor tesoro que uno puede obtener en la vida, gracias a ellos y ellas por el conocimiento y tiempo compartido en esos dos intensos años.

Gracias a mi compañera Anilei por su amor e incondicionalidad, y sobre todo por sus consejos y aportes, por desafiarme constantemente a mejorar y por apoyarme incondicionalmente.

ÍNDICE:

RESUMEN. -	6
ABSTRACT. -	7
GLOSARIO. -	8
ÍNDICE DE FIGURAS. -	10
INTRODUCCIÓN. -	11
CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO. -	13
1. Problema de investigación. -	13
2. Breve justificación en su dimensión disciplinaria y contextual. -	17
3. Pregunta de investigación. -	20
4. Objetivos. -	20
4.1. General. -	20
4.2. Específicos. -	20
5. Identificación y justificación del tipo de investigación. -	21
6. Categorías de Análisis. -	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. -	27
1. Trayectoria de Política (process tracing). -	27
2. Modelo Neo-Weberiano. -	29
3. Modelos de liderazgos. -	31
3.1. Liderazgo en las instituciones públicas. -	31
3.2. Modelo Weberiano de liderazgo. -	33
3.3. Modelo de liderazgo de la NGP. -	34
3.4. El Liderazgo Neo-Weberiano. -	36
3.4.1 Contexto: El Clientelismo-Patronazgo. -	36
3.4.2. Tipos de clientelismo. -	37
CAPITULO 3: DESCRIPTIVO. -	39
1. Procesos de Modernización del Estado en Chile.....	39
2. El Servicio de Impuestos Internos. -	40
2.1. Historia. -	40
2.2. El proceso modernizador en Chile y el rol del Servicio de Impuestos Internos. -	41
2.3. Organización Interna. -	42
2.3.1. Asociación de Fiscalizadores de Impuestos Internos. -	43

2.3.2. Asociación Nacional de Empleados de Impuestos Internos. –	43
2.4. Gestión de Personas del Servicio de Impuestos Internos. –	44
2.5. Liderazgo en Servicio de Impuestos Internos. -	46
2.5.1. El modelo de liderazgo del SII. -	47
2.5.2. Política de Liderazgo del SII. -	51
2.5.3. Selección de Jefaturas en el SII. -	53
3. El Sistema de Alta Dirección Pública en Chile. -	55
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.	57
1. Consideraciones Previas. –	57
2. Trayectoria de la Política de Liderazgo del Servicio de Impuestos Internos. -	57
2.1. Punto de Partida. –	58
2.1.1. Sistema Político. -	58
2.1.2. Necesidades Políticas. –	61
2.1.4. Historia del Servicio de Impuestos y su relación con el Poder Ejecutivo. – ..	63
2.2. El camino o la trayectoria de la política. –	64
2.2.1. Contexto. –	64
2.2.2. Agentes de cambio o actores estratégicos. –	68
2.2.3. Patrón de avances. –	72
2.3. Escenario Final. –	74
2.3.1. Resultados y Consecuencia. –	74
3. Modelo Neo Weberiano. -	75
3.1. Rol del Estado. -	75
3.1.1. Estado facilitador o solucionador de problemas. -	75
3.1.2. Estado moderno, eficiente, profesional. -	76
3.2. Burocracia. –	77
3.2.1. Carrera y seguridad en el cargo, ascenso y promoción. -	77
3.2.2. Valores tradicionales (Probidad, legalidad, seguridad jurídica, rendición de cuentas). –	79
3.2.3. Servidor público moderno, profesional y eficiente (cultura de excelencia y orgullo por el cargo). –	80
3.2.4. Foco en el logro de resultados a través de procesos modernos y eficientes. –	80
3.2.5. Foco en el ciudadano y sus necesidades. –	81
3.3. Directivo Público. –	82

3.3.1. Profesional experto. –	82
3.3.2. Servidor Público. –	83
3.3.3. Lealtad Política. –	83
3.3.4. Relación de confianza político-directivo público. -	84
4. Cierre de Hallazgos y Resultados. -	85
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES. -	87
BIBLIOGRAFÍA. –	92
ANEXO 1. –	99
ANEXO 2. –	106
ANEXO 3. –	118

RESUMEN. -

Este trabajo de investigación analiza la política de liderazgo del Servicio de Impuestos Internos (SII), rastreándola desde los años 90, identificando actores y eventos claves, patrones de acción y resultados, que permiten identificar el punto de partida de dicha política, su camino o trayecto y su escenario final. Posteriormente, se clasificaron dichos hallazgos dentro de la vertiente de la administración pública llamada Neo-Weberianismo, la cual busca incentivar el mérito en el acceso y promoción, una carrera administrativa fuerte y profesional, y una selección de los cargos de jefaturas que se basa tanto en el mérito, como en la confianza; y a la vez incluye elementos de la Nueva Gestión Pública (NGP) como el logro basado en resultados, criterios de eficacia y eficiencia, así como también la constante modernización del Estado.

Para realizar esta investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria, se utilizó el método inductivo, analizando la literatura sobre Neo Weberianismo, modernización del Estado, y trayectoria de política. Luego se realizó un trabajo de campo con once entrevistas y se analizaron los planes estratégicos y cuentas públicas del Servicio de Impuestos Internos.

Se describe en este trabajo la política de jefaturas del SII y se explora de manera inductiva si dicho proceso se enmarca en la corriente neo-weberiana de la administración pública. Para ello se establecieron dos áreas de análisis: la trayectoria de la política (punto de partida, trayectoria o camino y escenario final) y el modelo Neo-Weberiano (Rol del Estado, burocracia y directivo público).

Los principales hallazgos permiten concluir que la política de liderazgo del SII se basa en la estabilidad que tuvo su Director Nacional durante 12 años (1990-2002) don Javier Etcheverry, el equipo que formó principalmente en el área de desarrollo de personas (ex RRHH), una burocracia altamente profesionalizada, que se moderniza constantemente y que tiene la estabilidad e incentivos en la carrera y en el ascenso, que le permiten una fuerte identificación con el SII y una mejora constante. A lo anterior se suma a la alta adhesión que tienen las dos asociaciones de funcionarios, las cuales se destacan por su profesionalismo, seriedad y respeto reconocido tanto en el SII como en sus relaciones con el Congreso y el Ejecutivo, jugando un rol fundamental en los logros del SII.

De esta forma se busca proponer la política de liderazgo del SII, como un modelo de desarrollo de jefaturas que pueda ser replicado en otras instituciones públicas, que forme y desarrolle dentro de la administración pública, a las y los futuros directivos públicos que Chile necesita.

ABSTRACT. -

This research work analyzes the leadership policy of the Servicio de Impuestos Internos (SII), tracing it since the 90s, identifying key actors and events, patterns of action and results, which allow identifying the starting point of said policy, its path or journey and its final stage. Subsequently, these findings were classified within the slope of public administration called Neo-Weberianism, which seeks to encourage merit in access and promotion, a strong and professional administrative career, and a selection of leadership positions that is based on both in merit, as in trust; and at the same time includes elements of the New Public Management (NPM) such as achievement based on results, effectiveness and efficiency criteria, as well as the constant modernization of the State.

To carry out this qualitative, descriptive and exploratory research, the inductive method was used, analyzing the literature on Neo Weberianism, modernization of the State, and policy trajectory. Then a fieldwork was carried out with eleven interviews and the strategic plans and public accounts of the Internal Revenue Service were analyzed.

The SII leadership policy is described in this paper and inductively explored whether this process is part of the neo-Weberian current of public administration. For this, two areas of analysis were established: the trajectory of politics (starting point, trajectory or path and final scenario) and the Neo-Weberian model (Role of the State, bureaucracy and public manager).

The main findings allow us to conclude that the SII's leadership policy is based on the stability that its National Director had for 12 years (1990-2002) Mr. Javier Etcheverry, the team that he formed mainly in the area of people development (former HR) , a highly professionalized bureaucracy, that is constantly modernized and that has the stability and incentives in the career and in the promotion, which allow it a strong identification with the SII and a constant improvement. Added to the above is the high adherence of the two civil servants' associations, which stand out for their professionalism, seriousness and respect recognized both in the SII and in their relations with Congress and the Executive, playing a fundamental role in the SII achievements.

In this way, it seeks to propose the leadership policy of the SII, as a model of leadership development that can be replicated in other public institutions, that trains and develops within the public administration, the future public managers that Chile needs.

GLOSARIO. –

ADP: Alta Dirección Pública.

AFIICH: Asociación de Fiscalizadores de Impuestos Internos.

ANEF: Asociación Nacional de Empleados Fiscales.

ANIICH: Asociación Nacional de Funcionarios de Impuestos Internos.

ATP: Acuerdo de Trabajo Personal.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CADP: Consejo de Alta Dirección Pública.

CAIGG: Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno.

CAPREDENA: Caja de Previsión de la Defensa Nacional.

CIAT: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CMF: Comisión para el Mercado Financiero.

CODELCO: Corporación Nacional del Cobre.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

CUT: Central Unitaria de Trabajadores.

DFL: Decreto con Fuerza de Ley.

DIPRES: Dirección Presupuesto.

DNSC: Dirección Nacional del Servicio Civil.

DR: Director/a Regional.

ENAP: Empresa Nacional del Petróleo.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

FTA: Foro de Administraciones Tributarias.

INAPI: Instituto Nacional de Propiedad Industrial.

INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

LNTL: Ley de Nuevo Trato Laboral.

MINSEGPRES: Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia.

MOP: Ministerio de Obras Públicas.

NGP: Nueva Gestión Pública.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OGP: Alianza para el Gobierno Abierto.

PIB: Producto Interno Bruto.

PLCE: Plan de Lucha Contra la Evasión.

PMG: Programa de Mejoramiento de la Gestión.

PRYME: Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

RRHH: Recursos Humanos.

RUT: Rol Único Tributario.

SADP: Sistema de Alta Dirección Pública.

SEP: Sistema de Empresas Públicas.

SII: Servicio de Impuestos Internos.

SLP: Sistema de Liderazgo Público.

SPEL: Sistema de Postulación en Línea.

SSMS: Servicio de Salud Metropolitanos Sur.

TED1: Primer Dialogo Trans-Europeo.

TyP: Transitorio y Provisional.

ÍNDICE DE FIGURAS. –

N° 1: Desvinculaciones bajo el sistema de Alta Dirección Pública	13
N° 2: Carrera funcionaria en el SII	45
N° 3: Características del líder en SII	46
N° 4: Principios y atributos operacionales de líderes del SII	47
N° 5: Eje de los equipos de alto desempeño	48
N° 6: El Viaje de la Jefatura del SII	49
N° 7: Plan de acción de la política de liderazgo del SII	51
N° 8: Esperables de las Jefaturas del SII	52
N° 9: Recaudación Adicional en Cada Año por Menor Evasión respecto a Año 1990	60
N° 10: Rendimiento Efectivo del Plan de Fiscalización de la Ley de Pensiones	64
N° 11: Serie Evasión IVA 2003-2017	65

INTRODUCCIÓN. -

El empleo público ha sido nuevamente puesto en la agenda pública por el gobierno del Presidente Piñera como parte de su agenda modernizadora del Estado, proponiendo tomar de ejemplo el modelo de Nueva Zelanda¹. La propuesta suena conocida, un país anglosajón que abrazó a los preceptos de la Nueva Gestión Pública a partir de los años 80, realiza una reforma y ella busca ser copiada y aplicada en Chile.

Es indudable que existe una crisis del empleo público en Chile, pero la respuesta no está afuera, en un país del otro lado del mundo, cuya servicio civil y Estado son totalmente distinto a la realidad de nuestro país.

Este trabajo de investigación busca mostrar un ejemplo concreto de política de liderazgo dentro de la administración pública chilena, que ha sido desarrollada e implementada por el Servicio de Impuestos Internos, y que es el resultado de un proceso largo, construido por funcionarios, directivos, gremios, poder ejecutivo y legislativo durante tres décadas, y que se ha ajustado a los requerimientos del país logrando resultados reconocidos tanto dentro como fuera del país.

No es baladí que hoy el ejecutivo tome de ejemplo a Nueva Zelanda, puesto que tras ese modelo lo que se busca es mantener la visión de Estado subsidiario y pequeño, sin embargo lo que ha sido demandado por la ciudadanía, desde octubre de 2019 hasta hoy, es un Estado más presente, que regule y garantice derechos a sus ciudadanos.

Y es que para los gobiernos chilenos pareciera que la única salida es incorporar los preceptos de la Nueva Gestión Pública (NGP) en oposición a una supuesta burocracia weberiana “fracasada” imperante en Chile. No obstante ello, existen otras opciones dentro de la administración pública, otras corrientes que deben ser exploradas y que pueden a la vez describir nuestra propia administración o inspirar las futuras mejoras o cambios, ajustándose a la realidad y desafíos de Chile.

Es por ello que esta investigación analiza la política de liderazgo del Servicio de Impuestos Internos asimilándolo al modelo neo-weberiano, corriente de la administración pública que ha sido descrita principalmente en Europa continental, en donde el Estado tiene un rol preponderante, y en donde la burocracia reafirma y garantiza ese rol, por medio una administración pública que se moderniza, profesionaliza y busca la eficiencia y el logro de resultados.

¹ <https://empleopublico.consultahacienda.cl/anteproyecto/>

El modelo neo-weberiano se basa en la estabilidad laboral del servicio civil, con una carrera fuerte y meritocrática tanto en el ingreso como en el ascenso, y con una capacitación constante que otorga un estatus especial y distinguido al funcionario público. Esta corriente incorpora la cultura de calidad en el servicio, buscando un Estado más flexible, moderno y eficiente, pero todo con miras a mejorar el bienestar que solo el Estado puede entregar.

Como señalé antes, existen más opciones desde donde obtener buenos ejemplos sobre políticas públicas en materia de gestión de personas, y no es necesario acudir a países anglosajones, es por ello que esta investigación busca describir y caracterizar la política de liderazgo del Servicio de Impuestos Internos dentro del moldeo neo-weberiano como un ejemplo exitoso y replicable para el resto de los servicios públicos del país.

CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO. –

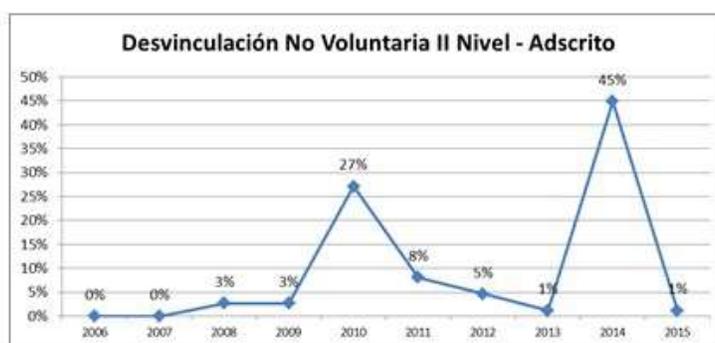
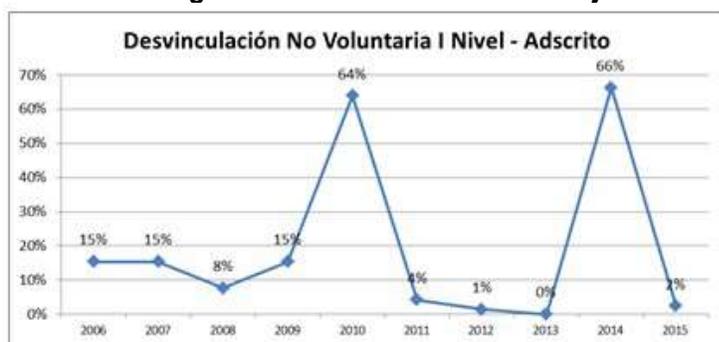
1. Problema de investigación. -

El modelo de selección de liderazgos aplicado en gran parte de la administración pública chilena se basa en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) que funciona en nuestro país desde el año 2003, y que busca "*dotar al Estado de directivos idóneos y competentes*" para el mejoramiento de la gestión pública en base a un modelo mixto de selección basado en capacidades técnicas y confianza política. Lo anterior producto de la promulgación de la Ley de Nuevo Trato Laboral (Ley 19.882, 2003) la cual además creó la Dirección Nacional del Servicio Civil, organismo que tras la modificación legal (Ley 20.955, 2016) se convirtió en el ente rector de la gestión y desarrollo de personas al interior de la administración pública chilena.

Pese a ello, la nueva normativa no ha logrado unificar criterios al interior de la administración pública chilena respecto al tipo de liderazgo público que se requiere en el Estado y menos sobre cómo formarlo, desarrollarlo o atraerlo. Lo anterior, en palabras del ex Director del Servicio Civil, Rodrigo Egaña, se debe a que "*en Chile, no se potencia la capacidad directiva y el liderazgo público.*" (2017, p.1).

Se suman, las deficiencias que se han presentado en la participación de funcionarios de carrera en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), debido a la inestabilidad de la permanencia en los cargos, puesto que al año 2015 las desvinculaciones en los primeros dos años de gobierno alcanzaron en promedio un 65% en el I nivel jerárquico y un 40% en el II nivel jerárquico, con una duración promedio en el cargo de apenas 3,1 años. (Barros, Weber y Díaz, 2018)

Figura N° 1.- Desvinculaciones bajo el sistema de Alta Dirección Pública.



Fuente de origen: Historia de la Ley 20.955 (2016), Segundo Trámite Constitucional, pág. 10

En el mismo sentido, y tras la reforma a la ley antes mencionada, en el año 2016 (Ley 20.853, 2016) se adicionó la posibilidad que los funcionarios de carrera pudiesen postular a cargos del SADP guardando su cupo en la planta solo por una vez mientras dure dicho nombramiento, reduciendo las posibilidades de ascenso, toda vez que un funcionario de carrera deberá optar solo a un cargo del SADP, ya sea del I o II nivel jerárquico, lo que coarta su posibilidad de movilidad vertical, pero también la movilidad horizontal tanto dentro como fuera de su servicio.

Otro de los problemas que han surgido tras más de 17 años de la puesta en marcha de la ley es la percepción que tienen los funcionarios y funcionarias de sus directivos, es así como la encuesta de funcionarios públicos reveló que solo un 46% de los funcionarios y funcionarias públicas confía en sus directivos, además señala que persisten limitaciones en la meritocracia del reclutamiento y selección, y que son limitadas las oportunidades de desarrollo de carrera y ascenso en los servicios. Concluye la encuesta señalando la necesidad de *“aumentar la confianza de funcionarios en sus directivos constituye un desafío importante para la gestión de personas en el sector público.”* (Schuster et al, 2020, p. 21).

Tras la dictación la reforma a la Ley de Nuevo Trato Laboral, se le entregaron más atribuciones a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en relación con la formación de liderazgos en el Estado, es por ello que en el año 2016 se dicta la Resolución 480, la cual crea el sistema de formación para el liderazgo público en el Estado (SLP), cuya visión es *“ser el conductor y articulador de los procesos de formación de líderes del*

Estado.” (Egaña, 2017, p. 4) Dicha resolución señala, como uno de sus objetivos específicos el “*establecer un modelo de formación poniendo en valor las experiencias y modelos del Estado*” (Egaña, 2017, p. 4).

Es entonces determinante en este punto mirar hacia el interior de nuestro Estado y revisar si nuestra administración pública tiene algún modelo que sea interesante de investigar y a lo mejor seguir o perfeccionar, abandonando la idea de las recetas traídas desde fuera, que no contemplan los momentos políticos y sociales que vive el país, la capacidad institucional del Estado y las personas que lo conforman.

La política para el ejercicio de las jefaturas del Servicio de Impuestos Internos (SII), es un buen ejemplo de lo anterior, y resulta relevante su estudio puesto que “*surge como una necesidad de la organización de contar con jefaturas líderes, capaces de responder a las diversas exigencias, tanto internas como del entorno, de dirigir equipos de trabajo, de ser eficientes en la administración de recursos y de lograr los objetivos y planes institucionales, a fin de favorecer el desarrollo de los funcionarios.*” (Hansen, 2010, p. 161)

Esta investigación busca analizar la trayectoria del funcionamiento administrativo del Servicio de Impuestos, específicamente en su política de jefaturas, identificando el proceso causal que explica su modelo, el contexto de su puesta en marcha y los actores clave que influyeron y fueron determinantes en la creación de este modelo de selección de jefaturas, único al interior de la administración pública chilena.

Es preciso señalar que en el caso del Servicio de Impuestos Internos, y tras la modificación de la Ley de Nuevo Trato Laboral (Ley 19.882, 2003), solo el primer nivel jerárquico es sujeto obligado del SADP (Ley 20.955, 2016) y los segundos, terceros y cuartos niveles jerárquicos son elegidos por un sistema que mezcla mérito, carrera y confianza, y que ha sido diseñado por el propio servicio.

El sistema de selección de jefaturas del Servicio de Impuestos Internos se enmarca en un modelo de Gestión de Recursos Humanos a largo plazo, que comenzó el año 2003 tras la promulgación de la Ley de Nuevo Trato Laboral (Ley 19.882, 2003), y que buscaba “*la modernización y profesionalización de la carrera funcionaria y el establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar la política de personal*” (Hansen, 2010, p.152). Lo anterior se ve reflejado en la visión del servicio (Cuenta Pública del Servicio de Impuestos Internos año 2002-2003) en la cual se señala que para lograr el desarrollo y modernización de la institución era necesario contar con jefaturas competentes en materia de gestión, así como también para lograr la adhesión y compromisos de sus dirigidos.

Sumado a ello el año 2004 se pone en funcionamiento la Dirección Nacional del Servicio Civil y se implementa en el año 2006 el Código de Buenas Prácticas. Todos estos elementos externos, provocan que el Director del Servicio de Impuestos Internos defina una nueva visión acerca de la gestión del Servicio, con énfasis en el capital

humano y la gestión estratégica de la subdirección de recursos humanos. (Hansen, 2010).

Se genera entonces una política para el ejercicio de las jefaturas, que busca responder a la necesidad de contar con jefes que asuman los roles de liderazgo y que sean el principal canal de comunicación interna representado al Director ante su equipo.

Lo anterior, se ve reforzado por los planes estratégicos del Servicio de los años 2006-2010 y 2014-2018 los cuales ponen como eje prioritario a las personas (Hanssen, 2017), lo que sumado a la reforma tributaria del año 2014 (Ley 20.780) y a la Ley de Fortalecimiento del Servicio de Impuestos Internos del año 2015 (Ley 20.853) logran la implementación de una política de gestión de personas que se basan en los principios de colaboración, mérito, transparencia, selección, carrera, potenciamiento de desarrollo y reconocimiento funcionario.

Se plasma lo antes dicho en el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 del Ministerio de Hacienda del 2016, que establece que los cargos del segundo nivel jerárquico son de exclusiva confianza del Director del Servicio (sujeto obligado del SADP), el cual puede ser designado si cumple cualquiera de los siguientes requisitos:

“i.- Título profesional de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste, o aquellos títulos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente, o

ii.- Haber estado desempeñando, a la fecha de publicación de la ley N° 19.041, cargos de exclusiva confianza en el Servicio de Impuestos Internos.”

En la práctica el sistema aplicado en el Servicio de Impuestos Internos, se basa en que el directivo público tenga los conocimientos técnicos requeridos por la institución, y que a la vez conozca la cultura organizacional, puesto que es un/a funcionario/a que pertenece o ha estado relacionado/a con el negocio, y que tras una carrera destacada, se ha capacitado, ha obtenido logros, es reconocido/a por sus colegas y ha sido nombrado/a en dicho puesto por el Jefe del Servicio, porque confía en sus capacidades técnicas y políticas (vistas desde el rol que dicho servicio o institución deben jugar en el aparato Estatal, y de la visión de Estado que tenga) de dicho funcionario o funcionaria para liderar, y que a la vez le servirá como enlace con área operativa.

El liderazgo antes señalado busca balancear los conceptos de mérito y confianza al interior de la institución, pero suma además el fortalecimiento de la carrera administrativa, puesto que se garantizan los criterios de mérito en el ingreso, el desarrollo de una carrera al interior de la institución cuyo ascenso se base en desempeño ejemplar y capacitación, y en el caso de los Subdirectores y Directores Regionales además contempla cuestiones de confianza en la designación de la jefatura. Este modelo de liderazgo se conoce como clientelismo meritocrático, y es una de las características del modelo Neo-Weberiano.

El modelo o enfoque neo-weberiano surge tras las críticas al modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP), y vino a “*limitar los excesos de la NGP, sin desconocer su importante legado*” (Maillet, 2016, p. 9), y pone el foco en la búsqueda del equilibrio entre la racionalidad legal de Weber y los criterios de eficiencia y eficacia del NGP, cuestiones que aparecen en la descripción del modelo de jefaturas del SII que introduce criterios de eficiencia y eficacia, y a la vez, resguarda las atribuciones legales del ejercicio directivo, en base procedimientos transparentes claros.

Cada país tiene su historia, sus características y por cierto su burocracia, y por ello resulta relevante conocerlo y re-conocerlo, para poder establecer la base que nos sirva para construir un mejor país, con nuestras debilidades y fortalezas, y con servidores públicos profesionales, orgullosos y comprometidos con el futuro de Chile. No necesitamos copiar, sino que aprender de otras experiencias, para adaptar y crear una administración pública moderna que sea capaz de contribuir y jugar un rol en los cambios que nuestra ciudadanía demanda.

Es por eso que el modelo y la política de liderazgo del Servicio de Impuestos Internos ha abierto camino sobre cómo cumplir la función directiva en Chile y ese camino es el que se busca analizar, para mostrar cuál es el trayecto que se debe seguir para tener un servicio público moderno, con amplio apoyo ciudadano (55% aprobación encuesta CADEM 2019) y con reconocimientos a nivel nacional e internacional (1° Lugar Servicio Públicos en el Rankin PXI Praxis Xperience Index 2020, Reconocimiento a la Buenas Prácticas contra la Corrupción 2019, Premio Anual a la Excelencia Institucional 2010, 2011, 2012 y 2018)

2. Breve justificación en su dimensión disciplinaria y contextual. -

Tras una charla que dio el profesor Ramió en el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile en el contexto de la Inauguración del año Académico del Magister en Gobierno y Gerencia Pública de la Universidad de Chile el año 2019, él nos desafió (como estudiantes) a pensar en América Latina y el divorcio que vivimos porque no sabemos qué tipo de Estado queremos y cómo lo vamos a gestionar, es en ese momento que surge mi inquietud de mirar hacia el interior de nuestras instituciones públicas y los líderes que tenemos.

Miré entonces al Servicio de Impuestos Internos, un servicio público creado en 1902 y que se ha convertido en un ejemplo para el resto de la administración pública chilena. Reconocido por su participación activa en el desarrollo económico del país y en la modernización de la gestión pública local, siendo el único servicio que mantiene una dotación en donde el 80% pertenece a la planta y el 20% se encuentra a contrata, y en

cuya última evaluación de clima laboral obtiene una nota 4,83² lo que muestra un avance sostenido desde el 1999 en donde su resultado era de 3,65.³

Por ello, para las personas que creemos que el Estado es una fuerza integradora irremplazable, con personalidad legal y un sistema de valores operativos que van más allá de la eficiencia, competitividad y satisfacción del consumidor (Narbondo, 2015), buscamos ser Directivos Públicos que releven no solo la idea del retorno del Estado en materia económica y social, sino que también el rol que tiene la administración pública en la gestión político-administrativa de nuestros países.

Hoy cuando vivimos la cuarta revolución industrial, preguntarnos sobre el rol del Estado, resulta relevante, pero también lo es, preguntarnos cuál será el papel que los y las funcionarias públicas tendrán en este nuevo Estado. Como dice Subirats, no solo tenemos que incorporar las nuevas tecnologías para seguir haciendo lo mismo, sino que tenemos que aprovechar esta nueva revolución para hacer las cosas mejor y de manera distinta.

Este trabajo busca mirar al interior de nuestra estructura burocrática y destacar el rol que ella ha tenido en nuestros procesos sociales, y el papel que puede jugar en nuestros desafíos de futuro que le país enfrenta hoy en día.

Como señalan Inostroza, Morales y Fuenzalida, J. (2014), los directivos públicos de carrera tienen a durar más en sus cargos porque conocen mejor el negocio. Es por esto que este trabajo de investigación pretende proponer que los futuros directivos públicos provengan desde el interior de los servicios públicos, reforzando con ello nuestra institucionalidad, a través del fortalecimiento de la carrera funcionaria, incorporando incentivos económicos y de estabilidad laboral; así como también la inclusión de criterios objetivos de ascensos que privilegien la capacitación, evaluaciones de desempeño, la experiencia y las aptitudes para los cargos.

Henry Mintzberg (1983) refuerza la idea de que el directivo es quien determina si las instituciones atienden bien o no al público, y si desperdiciarán talentos o recursos en su gestión. Estas ideas hacen sentido al analizar organizaciones que son operativas y que trabajan de cara a la ciudadanía, donde el cuidado y potenciamiento del capital humano es esencial para que el Estado, con recursos limitados sea lo más eficiente posible. Por eso, es clave y urgente que el líder conozca el negocio (a través de sus saberes técnicos), pero también la cultura organizacional, convirtiéndose en un enlace entre el Jefe del Servicio y los funcionarios y funcionarias del nivel operativo, que son el capital humano que debe ser valorado y potenciado para un funcionamiento más eficiente de la institución.

El funcionamiento administrativo del modelo neo-weberiano, surge en la década del 80 como un modelo heurístico, que se basa en conceptos claves, como el de mérito como requisito de ingreso y ascenso al interior de la administración. Así como también en el

² Cuenta Pública 2019, Servicio de Impuestos Internos.

³ Cuenta Pública 2011, Servicio de Impuestos Internos.

fortalecimiento de la carrera funcionaria, pero que incluye también incentivos remuneracionales y ascenso basados en resultados y en criterios de eficiencia y eficacia. Un tercer concepto clave es el de clientelismo, pero no visto como un pago por un favor político, sino que como la expresión de la legitimidad de escoger en un cargo a quien responde a los ideales o convicciones políticas del gobierno que ha sido elegido democráticamente. Además son determinantes el tipo de relaciones administrativas (jerárquica(horizontal) y las modalidades de gestión basadas en la co-participación o co-gestión.

Este modelo entonces responde a un balance entre mérito y confianza política, algo que también recoge nuestro sistema de Alta Dirección Pública, de hecho en la página web del Servicio Civil, se describe el SADP como aquel que *“tiene como objetivo dotar a las instituciones de gobierno –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad”*⁴. Pero que incorpora además el fortalecimiento de la carrera administrativa, con relaciones más horizontales y co-gestión o co-participación. La pregunta que surge es si la ley de Nuevo Trato Laboral y su posterior perfeccionamiento, han permitido fortalecer a nuestra administración pública, o si requiere de perfeccionamientos.

Hoy en nuestro país existe una institución del Estado, el Servicio de Impuestos Internos, que ha sido reconocida mundialmente por sus buenos resultados tanto a nivel de percepción de usuarios (1° lugar en el ranking PXI-Praxis Xperience Index 2020, 1° lugar obtenido por el SII en la categoría Servicios Públicos, del Premio Nacional de Satisfacción de Clientes ProCalidad 2018), como en resultados de gestión institucional (Premio Anual por Excelencia Institucional 2008, 2010, 2011, 2012 y 2018). Este servicio además tiene una ley de fortalecimiento institucional en donde es posible evidenciar disposiciones de mérito en el ingreso, capacitaciones y resultados de gestión que promueven el ascenso, un fortalecimiento de la carrera funcionaria, y un sistema de elección de jefaturas basados *“en concursos con una evaluación psicológica y un examen ante una Comisión Nacional, pero también como otra manera de premiar el buen desempeño, la opción explícita del Director de hacer los nombramientos de Directores Regionales de entre los funcionarios de carrera o de planta, favoreciendo este criterio al elegir a sus colaboradores de confianza.”*⁵

Hoy en día el Servicio de Impuestos Internos ha demostrado ser un ejemplo de transformación estratégica de la gestión de recursos humanos, puesto que ha puesto a sus funcionarios como un eje estratégico, y ha creado a través de procesos participativos, las bases de selección y mérito en el ingreso, con un fuerte énfasis en el desarrollo de la carrera funcionaria con foco en la capacitación continua e incentivos, hasta llegar a conformar un grupo de líderes formados en la institución, capaces de ocupar los cargos de jefaturas que permitan un balance entre el mérito y la confianza para su designación.

⁴ www.serviciocivil.cl/areas-de-trabajo/

⁵ www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/subcr3_2.htm

La relevancia de esta investigación radica en encontrar en nuestra propia administración pública, funcionamientos administrativos que sirvan de ejemplo para demostrar que nuestro Estado si tiene casos exitosos, que nos puede ayudar a responder las preguntas sobre qué Estado tenemos, qué Estado queremos y cómo vamos a gestionarlo.

El modelo Neo-Weberiano hace un llamado a relevar no solo la idea del retorno del Estado en materia económica y social, sino que también el rol que tiene la administración pública en una gestión político-administrativa como motor de los cambios que el país necesita, particularmente en el ámbito de la educación, fortaleciendo su rol promotor de la equidad social y la igualdad de oportunidades. (Mensaje Ley 20.853).

3. Pregunta de investigación. -

¿Es posible demostrar que la trayectoria de la política de liderazgo desarrollada en el SII posee características del modelo de funcionamiento administrativo Neo-Weberiano?

4. Objetivos. -

4.1. General. -

Identificar las relaciones causales de la trayectoria de la política de liderazgo del SII y relacionarlas con las características del funcionamiento administrativo Neo-Weberiano.

4.2. Específicos. -

- Conceptualizar y contextualizar el funcionamiento administrativo del modelo Neo-Weberiano, en base a sus características generales de administración, tipo de relaciones administrativas, selección de agentes públicos, estatuto del funcionario y modalidades de gestión.
- Conceptualizar el modelo de gestión de personas del SII y su política para el ejercicio de las jefaturas.
- Describir y contextualizar el sistema de SADP en Chile y el Rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

- Describir y caracterizar las relaciones causales que permiten identificar el trayecto de la política de jefaturas del SII, identificando el contexto, actores relevantes, capacidad institucional y momento claves del desarrollo de la política.

5. Identificación y justificación del tipo de investigación. –

- Cualitativa y exploratoria.
 - Describir los modelos de liderazgo del SADP y el SII.
 - Se buscará teorizar dichas formas de liderazgo enmarcándolas en las corrientes de la NGP y el Neo-Weberianismo.
 - Se explorará la trayectoria de la política de jefaturas del SII identificando sus relaciones causales, basadas en su contexto de desarrollo, actores determinantes, capacidad institucional e hitos claves.
- Se utilizará el método inductivo para iniciar la investigación en la recopilación de antecedentes para luego introducir el método de deductivo en la comparación de modelos de liderazgos para desarrollar las hipótesis investigativas.

6. Categorías de Análisis. –

Para realizar esta investigación se establecieron dos puntos de análisis, en primer lugar la trayectoria de la política de liderazgo del SII, en donde se buscará determinar el punto de partida, el trayecto y el escenario final.

Luego se analizará si esa trayectoria tiene características del modelo Neo Weberiano, para lo cual se establecen tres hitos: el rol del Estado y de la institución propiamente tal, las características de la burocracia al interior del SII, para finalizar con análisis del modelo de liderazgo y si éste tiene elementos del liderazgo clientelar meritocrático del modelo Neo Weberiano.

- **Trayectoria de la política:** se describirán las etapas que ha transitado el SII desde el año 90 hasta la fecha, en materias de desarrollo de su modelo de liderazgo.

- **Punto de partida:** en este punto se analizará:
 - Sistema político chileno:
 - Tipo de Estado en el que se enmarca el SII.
 - Rol del ejecutivo en la administración del Estado.
 - Relación del ejecutivo con la administración pública.
 - Necesidades políticas:
 - Momentos políticos.
 - Ventana de oportunidad.
 - Historia del servicio:
 - Funcionamiento de la institución
 - Alianzas
- **Trayectoria o camino:** en este punto se analizará:
 - Contextos.
 - Agentes de cambio o actores estratégicos.
 - Patrón de avances.
- **Escenario final:** en este punto se analizará:
 - Resultados y consecuencias.
- **Modelo Neo Weberiano:** se analizará si el SII ha tomado algunas de estas características:
 - **Rol del Estado u organismo del Estado:**
 - Estado como solucionador de problemas o facilitador de necesidades públicas.
 - Estado moderno / eficiente / profesional.

- **Burocracia:**
 - Carrera y estabilidad en el cargo, ascenso y promoción.
 - Valores tradicionales burocráticos (probidad, legalidad, seguridad jurídica, rendición de cuentas)
 - Rol del servidor público moderno, profesional y eficiente (cultura de excelencia y orgullo por el cargo)
 - Foco en el logro de resultados a través de procesos modernos y eficientes.
 - Foco en el ciudadano y sus necesidades.

- **Directivo Público:**
 - Profesional experto.
 - Rol de servidor público.
 - Funcionario de carrera.
 - Lealtad o confianza.
 - Relación de confianza político-directivo público.

Para realizar dichos análisis se realizaron once entrevistas semi-estructuradas, por medio de videollamadas, a distintos actores que pertenecen o pertenecieron tanto al SII como a otros organismos que se relacionan con dicho servicio.

Los entrevistados fueron:

- **Christian Hansen Cruz**, quien fuera Jefe del Departamento de Gestión de las Personas del SII entre el año 1991 y 2004; luego fue Subdirector de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil durante los años 2004-2006 y 2014-2015. El año 2006 asume el cargo de Subdirector de Recursos Humanos del SII hasta el año 2010, cargo al cual vuelve durante los años 2015-2019.
- **Carolina Aguilera Leyton**: es Jefa del Departamento de Desarrollo Organizacional en el SII desde el año 2016 hasta la actualidad.
- **Rodrigo Egaña**: fue Director Ejecutivo de la Agencia Internacional de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores. Durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle se

desempeñó como coordinador del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Director Ejecutivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado del Gobierno de Chile hasta el año 2002. Durante el mandato del presidente Ricardo Lagos fue Subsecretario del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Durante el primer gobierno de la presidenta Bachelet lideró la Comisión Nacional del Medio Ambiente, luego asume como director de Gestión de Políticas Públicas de la Presidencia, y más tarde fue comisionado presidencial para asuntos indígenas.

En el año 2010, ingresa al Consejo de Alta Dirección Pública, y el año 2014 asume la presidencia de dicho Consejo, hasta el año 2017 en donde es nombrado Director Nacional de Educación Pública del Gobierno de Chile. Actualmente es Director Económico y Administrativo del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

- **Rodrigo Lavanderos Werner:** ha ejercido funciones operativas, directivas y estratégicas en el Ministerio de Salud como Jefe de División de Gestión y Desarrollo de Personas, el Servicio de Salud Metropolitano Sur (SSMS), como Subdirector Recursos Humanos, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en donde se desempeñó como Gerente de Recursos Humanos, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), en donde ejerció como Subdirector Nacional de Alta Dirección Pública y el Servicio de Impuestos Internos (SII) en donde fue Subdirector de Asuntos Corporativos. Fue asesor del Ministro de Hacienda en temáticas de modernización del Estado.
- **Gustavo Rivera Urrutia:** fue Subdirector de la Dirección de Presupuestos durante el segundo gobierno de la presidenta Bachelet, también le tocó ejercer como Director Subrogante de la Dirección de Presupuesto. Además fue Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras en calidad de subrogante.
- **Pedro Guerra Loins:** en la actualidad es Subdirector de Gestión de Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, también trabajó en el área de personas en la Defensoría Penal Pública, en Metro, la Dirección del Trabajo, entre otros.
- **Juan Francisco Cantillana:** fue Jefe del Servicio de Bienestar de la JUNJI durante los años 2000-2002. Luego fue Jefe de Servicio de Bienestar, del Departamento de Personas y de la División de Personas en el INDAP periodo 2002-2006. Ingresó al SII el año 2007 como Jefe de Departamento de Gestión de Personas y luego fue Subdirector de Recursos Humanos desde el 2010 al 2013. Fue Jefe de División de

Personas en CAPREDENA, y luego Jefe del Departamento de Alta Dirección Pública en la Dirección Nacional del Servicio Civil (2014-2015). Durante los años 2015 al 2018 fue Jefe de la División de Gestión de Personas de la Superintendencia de Valores y Seguros y actualmente es el Director de Personas de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

- **Paola Tresoldi Manriquez**, es Fiscalizadora del SII desde el 2000 hasta la fecha, es Administradora Pública de la Universidad de Chile. Hoy es Secretaria General de la Asociación de Fiscalizadores de Impuestos Internos (AFIICH)
- **Marion Cortés Acuña**, es Jefa del Área de Desarrollo formativo en el Departamento de Formación del SII, fue Vicepresidenta de la Asociación Nacional de Funcionarios de Impuestos Internos (ANIICH)
- **Carlos Insunza Rojas**, Ingeniero Civil, trabaja como Ingeniero de Sistemas en el SII desde al año 2001, ha sido Presidente Nacional ANEF, Presidente de la Asociación de Funcionarios de Impuestos Internos y Consejero Nacional CUT.
- **Enrique Paris Horvitz**, fue Subdirector de Racionalización y Función Pública en la DIPRES durante los años 2008 y 2010. Durante el año 2014 y hasta el 2018 fue Jefe de Asesores del Ministerio de Hacienda, además durante ese mismo tiempo fue Consejero del Sistema de Empresas Públicas (SEP). Desde el 2018 hasta hoy es Profesional Experto del Sistema de Alta Dirección Pública en el Servicio Civil; y desde febrero del 2020 es Decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Santo Tomás.⁶

Las entrevistas se realizaron en el mismo orden en el que fueron individualizados anteriormente. De ellos y ellas se buscó conocer el proceso que ha vivido el SII desde el año 90 hasta la fecha, y los hechos, circunstancias y actores que han marcado su camino en pos de lo que hoy día declaran como su política de jefaturas, y si dicho proceso y la política en si misma reúnen las características del modelo Neo Weberiano.

Sumado a lo anterior, se realizó una revisión y análisis documental de:

- Decreto con Fuerza de Ley N° 7 de fecha 30 de septiembre de 1980, Ley Orgánica Constitucional del Servicio de Impuestos Internos.
- Historia de la Ley 19.224 que crea la Planta Técnica del SII.
- Historia de la Ley 19.646 que concede beneficios económicos al personal del SII, entre otros.

⁶ Todas las entrevistas quedarán en un link en el Anexo N° 3 que redireccionará al lector a cada una de las entrevistas.

- Historia de la Ley 20.431 que incentiva la calidad en la atención del contribuyente y otorga incentivos económicos a las jefaturas del SII.
- Historia de la Ley 19.882 Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica.
- Historia de la Ley 20.955 que perfecciona la ley 19.882
- Historia de la Ley 20.780 sobre la Reforma Tributaria del año 2004
- Decreto 304 del Ministerio de Hacienda del año 2008 que regula las calificaciones del personal del SII.
- Historia de la Ley 20.853 que fortalece el SII.
- DFL N° 1 del Ministerio de Hacienda del año 2016 que fija planta de personal del SII.
- Cuentas Públicas del SII del año 2002 hasta 2020
- Definiciones Estratégicas del SII del año 2002 hasta 2020

Con esta revisión se busca encontrar evidencias del camino que ha trazado el SII, así como también de la influencia de sus Directores Nacionales en sus distintas gestiones. Además se busca mostrar los procesos legales que han permitido el establecimiento de la política de jefaturas del servicio en comento, como una forma de evidenciar quienes han sido actores claves y aliados del SII al momento de impulsar los cambios que se han producido desde el año 90 hasta hoy.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. -

1. Trayectoria de Política (process tracing). -

La trayectoria de política es “*un método para arribar a inferencias causales sólidas*” (Bril-Mascarenhas, et all. 2017, p. 660), por medio del uso de herramientas analíticas, poniendo el “*foco en las prácticas “reales” de investigación.*” (Bril-Mascarenhas, et all. 2017, p. 660).

Para analizar la política pública se utiliza una visión intra-caso que puede ser tanto inductiva, es decir, sin una hipótesis explicativa que, como hito, de inicio a la investigación, sino que se inicia el estudio por un rastreo del caso, seleccionando eventos claves de un proceso histórico. Lo que se busca, es entrelazar el relato histórico con sus causas, tomando para ello las interacciones de los actores, el contexto en el que se desarrolla y la capacidad institucional existente. (Bril-Mascarenhas, et all. 2017).

Otra forma de iniciar la investigación puede ser a través de hipótesis deductivas, que luego deben ser comprobadas o descartadas según su pertinencia en relación con el proceso y su desarrollo.

Para evaluar una trayectoria de política es necesario una clara articulación de los “*eventos, variables y mecanismos causales*” (Bril-Mascarenhas, et all. 2017, p. 664) que se identificarán, puesto que el análisis de la evidencia cumple un rol determinante ya se en la identificación o comprobación de las hipótesis. Otro elemento determinante es la transparencia del proceso y el compromiso del investigador con dicho valor, ya que la omisión o la sub-evaluación de algún dato o evento será determinante para las conclusiones del trabajo.

Para Collier, (2011) lo importante es realizar una descripción cuidadosa del proceso, de los cambios de la política investigada y de sus causas; así como también es imperativo darle una especial atención a la secuencia de variables dependientes, independientes y/o intervinientes que puedan aparecer en la investigación.

Por su parte Sharon Crasnow (2001) señala que si podemos rastrear el proceso, podremos encontrar el mecanismo causal de las interacciones, y de quienes son responsables del fenómeno que se pretende estudiar, entre ellos, los actores responsables, la institución y sus actividades y los fenómenos institucionales que ocurren o han ocurrido en el proceso.

Es crucial entender que la trayectoria es una herramienta de análisis que permite describir las contribuciones y los eventos claves que sustentan o explican el fenómeno que se pretende explicar.

A través de esta metodología se pretende describir el proceso desarrollado en el Servicio de Impuestos Internos que les permitió tener una política para el ejercicio de jefaturas, identificando el contexto en el que surgió y se implementó dicha política, así como también la capacidad institucional de dicho servicio y los actores relevantes del proceso, para establecer las relaciones causales y los puntos de no retorno que les permitieron implementar dicha política.

Según Bril-Mascarenhas, Maillet y Mayaux (2017) el proceso termina cuando se cumplen dos condiciones: 1) alcanzar el punto de saturación; y 2) la validación de pares.

Merilee S. Grindle en su famoso libro *Jobs for the Boys* (2012), señala que los factores claves a analizar son: en primer lugar la necesidad política que surge en un momento determinado y que permite establecer el punto dicotómico que da inicio a un nuevo proceso, ya sea de cambio, modernización o incluso retroceso en algún ámbito público. Y es que en estos casos los contextos son determinantes, puesto que nos permitirán identificar la ventana de oportunidad que le otorga legitimidad al proceso.

Sumado a lo anterior, la autora señala que los agentes políticos o los actores relevantes tienen también un rol, puesto usualmente son quienes aprovechan la oportunidad que se abre, pero lo hacen porque conocen el sistema político o institucional, saben cómo funcionan las reglas tanto implícitas como explícitas, además son capaces de incorporar aprendizajes del pasado o memorias institucionales, convirtiéndose en verdaderos estrategas. Es ahí donde la política y la burocracia pueden formar alianzas que marcarán su relación futura, y que será clave en materia de consecuencias y desafíos de futuro.

Pollitt y Bouckaert (2011) han señalado que para identificar los modelos de gestión o administración pública, es necesario establecer un punto de inicio, que nos permita identificar características que serán determinantes en resultados, como son: el sistema político de un país, como por ejemplo presidencia o parlamentario; además agrega que en el caso de países como el chileno, es necesario clarificar el rol que tiene el ejecutivo (el caso de Chile donde existe desde el año 80 un régimen hiperpresidencialista, es una característica muy relevante de analizar), y la relación de éste con el servicio civil. Sumado a lo anterior, es de suma importancia observar la cultura de la burocracia del país o de la institución, y cómo ésta se ha comunicado y coordinado durante su historia con el ejecutivo, con el resto de los poderes del Estado y con la ciudadanía.

Según los autores, caracterizando ese punto de inicio, debemos pasar al segundo estadio de análisis que nos permita describir el camino trazado o la trayectoria que tomó una política, los contextos en los que se generó y avanzó, los agentes que influyeron y los patrones identificables de dichos avances. Esto nos permitirá llegar al último estadio o escenario final que mostrará los resultados, las consecuencias y los desafíos de la política analizada.

2. Modelo Neo-Weberiano. -

El término Neo-Weberiano surge en Europa en la década de los ochenta, dicho concepto se comenzó a modelar tras las primeras muestras de las debilidades del sistema gerencial que buscaba introducir modelos del sector privado en el sector público. Y su bien el neoweberianismo introduce “*dispositivos neo-gerenciales como evaluaciones de rendimiento sistemáticas*” (Larrouqué, 2018), p. 14), no obstante ello no implica “*abandonar el principio de legalidad, generan incentivos para la carrera funcionaria en base a resultados legales y económicos*” (Narbono, 2015, p. 188).

Y como señala Morconi (2011, p. 100) “*el neoweberianismo es presentando como una síntesis entre la burocracia tradicional y la nueva gestión pública. Intenta mantener los principales elementos del antiguo modelo burocrático, basado en un fuerte espíritu de ‘servicio público’, incorporando, sin embargo, rasgos básicos del gerencialismo, sobre todo en organizaciones públicas proveedoras de servicios.*”

Según Pollitt y Bouckaert (2011) en esencia el modelo Neo-Weberiano busca modernizar a la burocracia tradicional, haciéndola más profesional, eficiente y cercana a la ciudadanía. Al ser un proceso modernizador y no de cambio de paradigmas, el modelo parte de la idea de que el Estado tiene un rol determinante como motor del país, facilitador y solucionador de problemas sociales, es por ello que las características históricas de funcionamiento del aparato estatal son pieza fundamental del análisis, así como también las características y cultura de la burocracia.

Es así como Christopher Pollitt en el NISPAcee Journal of Public Administration and Policy (2009), escribe que tras el primer Diálogo Trans-Europeo (TED1) sobre Estado Neo-Weberiano, es posible afirmar que cada país tiene su propia variante del modelo, no obstante existen ciertas características que en general nos permiten describirlo como:

- **Elementos Weberianos:**
 - Se reafirma el rol del Estado como el principal facilitador de las soluciones de los nuevos problemas (globalización, cambios tecnológicos, cambios demográficos y amenazas al medio ambiente).
 - Se reafirma el rol de la democracia representativa como elemento de legitimación del aparato del Estado.
 - Se reafirma el rol de la ley administrativa, que se adecua a la modernidad, como guardiana de los principios básicos que regulan la relación ciudadano-Estado, como la igualdad ante la ley, seguridad legal y posibilidad de cuestionar legalmente las acciones del Estado.

- Preservar la idea del servicio público como un estatus, cultura y términos y condiciones destacados.
- **Elementos Neos:**
 - Se cambia de una orientación interna de reglas burocráticas, hacia una orientación hacia el exterior focalizada en las necesidades y deseos de los ciudadanos y ciudadanas, y para ello la primera respuesta no son la incorporación de elementos gerenciales, sino que la creación de una cultura de calidad y servicio al interior del servicio civil.
 - Complementar el rol de la democracia representativa con dispositivos para la consulta y representación directa de los ciudadanos y ciudadanas.
 - Para el manejo de los recursos en el gobierno, existe una modernización de leyes relevantes que fomenten la orientación a la consecución de resultados (más que solo a la corrección de procedimientos) con foco en los controles ex post, pero sin abandonar la formalidad legal.
 - Profesionalización del servicio público, no solo experto en leyes administrativas, sino que como directivos profesionales, orientados a cumplir las necesidades de los y las ciudadanas. (Pollitt y Bouckear 2004: 99-100)

Este modelo resalta las características de la burocracia weberiana, como la jerarquía, la carrera y el mérito, y sus valores como la probidad, legalidad, rendición de cuentas y la previsibilidad y continuidad. Sin embargo, suma nuevos elementos como la necesidad de modernización constante, y agrega criterios de eficiencia y flexibilidad en la gestión, incentivos y orientación al resultado, que son propios de la NGP. Además, es posible apreciar características de la gobernanza como la intervención de la sociedad civil por medio de dispositivos para la consulta y representación directa de la ciudadanía; e incluso rasgos de Gobierno Abierto como colaboración, transparencia, participación y mucho dialogo interno.

En materia de directivos públicos, éstos son elegidos por la autoridad política, basado principalmente en su rol de profesional experto y servidor del Estado, el cual recibe la confianza del gobierno de turno para el desempeño de la función. No se desconoce que puede existir tensiones sobre todo en instituciones que tienen influencia en la elaboración de políticas públicas o que pueden interpretar normas, pero dichos casos son visto como cuestiones que son inherentes a los sistemas políticos en donde la administración pública debe convivir con los gobiernos que han sido elegidos democráticamente por la ciudadanía.

Este modelo rompe con las visiones negativas de política y burocracia, y busca balancear el modelo Weberiano y de la NGP para entregar mayor legitimidad a los gobiernos y a la vez entregar la seguridad de contar con burocracias modernas, fuertes

y altamente técnicas que compensen las ambiciones políticas de los gobiernos de turno, permitiendo la continuidad de políticas de Estado y la rápida y correcta puesta en marcha de los programas de gobiernos que fueron electos democráticamente.

3. Modelos de liderazgos. -

3.1. Liderazgo en las instituciones públicas. -

Henry Mintzberg (1983) como señalé previamente, preceptúa que el directivo es quien determina si las instituciones atienden bien o no al público, y si desperdiciarán talentos o recursos en su gestión. Es por ello que hoy en día es más necesario que nunca contar con un equipo directivo que pueda afrontar los desafíos tanto externos como internos de las organizaciones, para ello es determinante la relación interna de los miembros de la organización, el cómo se manejará el trabajo en pos de mejorar los resultados organizacionales.

Y es que antes que cualquier cosa, los directivos gestionan personas, y por eso resulta vital que se fomente el desarrollo de las capacidades de los miembros del equipo, para lograr el cumplimiento de los valores, metas y objetivos institucionales que la organización se trace.

El directivo público actual no solo debe organizar, planificar y controlar el cumplimiento de las tareas, sino que además debe saber comunicar y transmitir las instrucciones y los cambios que pudieran afectar a los funcionarios y funcionarias a su cargo, así como a la organización en su conjunto. La retroalimentación es fundamental para lo antes dicho, ya que permitirá evaluar de forma periódica y sistemática, pero a la vez podrá ser una instancia de aprendizaje mutuo, en pos de un trabajo más colaborativo en donde lo bueno y lo malo se comparte y sirve como conocimiento que el equipo incorpora y pone en práctica.

Sumado a ello y debido a la alta exigencia, el mantenimiento de climas laborales adecuados, que propician el cumplimiento de los objetivos en equilibrio con la presión y el estrés, es fundamental. Además un líder debe saber gestión del cambio que requiere un ejercicio activo del liderazgo que busque transitar del estado actual de la organización hacia uno deseado.

Otro aspecto clave en la administración pública es diferenciar entre liderazgo y autoridad. La autoridad es el poder que se otorga para organizar un servicio, y al ser parte de un intercambio entre autoridades, y así como se otorga, también puede ser retirada. Por ello resulta útil distinguir autoridad formal e informal. La primera está acompañada de un mandato y diversos poderes que se deben a la función que se desempeña, en pos del cumplimiento de la tarea encomendada.

Por otro lado, la autoridad informal tiene que ver más con el poder de influir producto de la credibilidad, legitimidad y confianza que la institución o el grupo tiene sobre una

persona determinada, el o la líder. En el mundo ideal un líder debiera tener ambos tipos de autoridades.

Sumado a lo anterior, hoy en día se requiere que quien ejerce el liderazgo-autoridad sea técnicamente capaz, y que dicha capacidad técnica sea reconocida por superiores, sus pares y funcionarios o funcionarias a su cargo.

Es así como en nuestro tiempo, es esencial que quien guía el equipo o a la institución ejerza un liderazgo adaptativo, que según describe el profesor Hansen⁷ ocurre cuando una persona:

- Moviliza a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones y aprenda nuevas formas de ser.
- Motiva, desafía, organiza, orienta y focaliza la atención.
- Aborda problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso.
- Suscita pasión porque involucra valores.
- Y cuyo progreso se mide en base a su capacidad de solucionar los problemas.

Otro punto importante es la diferencia entre quien administra y quien gestiona la institución o el equipo. Un buen administrador, trabaja de manera mono- temporal, es decir, desempeña su labor en su escritorio, maneja variables y desempeños explícitos, es lineal y predecible, trabaja con recursos disponibles y en base a procesos estandarizados.

En cambio, un gestor, es multitemporal, porque evalúa el pasado, lo respeta y entiende, toma las experiencias, pero considera y se prepara para el futuro, no trabaja solo con los desempeños explícitos, sino que también con los potenciales, porque sabe gestionar el equipo, considera para ello las brechas y las potencialidades, buscando desarrollar competencias y generar identificación de sus funcionarios y funcionarias con la institución.

Lo anterior nos lleva a la conclusión de que los jefes administran y los líderes gestionan, y por eso quien dirige debe tener una mirada corporativa que se identifique con la organización de manera macro, y no solo con su equipo, porque se necesita compatibilizar los desafíos institucionales con los de sus funcionarias y funcionarios más cercanos.

Hoy dirigir y conducir es un desde, el siguiente paso es el modelar el trabajo, es decir, definir cómo se trabaja y bajo qué valores. Para ello se requiere el empoderamiento del cargo, ejercer una comunicación efectiva, gestión de cambio, y también que el directivo o directiva sepa gestionar los talentos y el conocimiento y puede incluso formar a los futuros líderes de la institución, por eso el verdadero poder está en combinar la

⁷ Hansen, C. “*Relevancia de la Gestión de Personas*”, clase de fecha 7 de octubre del año 2020 para el curso de Gestión de Recursos Humanos del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

autoridad formal e informal, para que la gente no solo obedezca, sino que le crea directivo público.⁸

En Chile el liderazgo al interior de la administración del Estado es ejercido por el Directivo Público, el cual se rige por el SADP para el caso de los servicios adscritos a dicho sistema o por la designación de confianza realizada por la autoridad política, y como se señaló anteriormente solo aplica para los casos del I y II nivel jerárquico.

Para el caso de las jefaturas del III deben ser elegidas por un concurso interno de la institución, pudiéndose extender a otros servicios solo si no existen candidatos del propio servicio, conforme a lo dispuesto en el Estatuto Administrativo (Ley 18.834)

Como señalé en el comienzo de la investigación, en Chile no se potencia la capacidad directiva y el liderazgo desde el interior de la administración del Estado, es por ello urgente la formación de líderes al interior del Estado, debido a que hoy no existen antecedentes que demuestren que el SADP ha impactado de manera favorable en la gestión pública chilena. (Fraile, 2018)

En por ello que a continuación se describen los modelos más importantes de liderazgos en la administración pública.

3.2. Modelo Weberiano de liderazgo. -

Conforme lo señala Max Weber (2016, p. 1150-1151), *“Las funciones específicas de la burocracia moderna quedan expresadas del modo siguiente;*

I Rige el principio de las atribuciones oficiales fijadas, ordenadas por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones de reglamento administrativo, es decir:

- 1. Existe una firme distribución de las actividades metódicas – consideradas como deberes oficiales – necesarias para cumplir los fines de la organización burocrática.*
- 2. Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo, estando bien delimitados mediante normas los medios coactivos que le son asignados (medios coactivos de tipo físico, sagrado o de cualquier otra índole).*
- 3. Para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así atribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes se toman las medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes bien determinadas.*

⁸ Lavaderos, R. “Algunas claves de la Gestión Directiva basadas en la experiencia”, Charla clase de fecha 23 de septiembre de 2020 para el curso de Gestión de Recursos Humanos del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Estos tres factores constituyen, en la esfera oficial el carácter esencial de una autoridad burocrática o magistratura...

II. Rige el principio de la jerarquía funcional y de la tramitación, es decir, un sistema firmemente organizado de mando y subordinación....

El tipo puro de los funcionarios burocráticos es nombrado por una autoridad superior.”

Es este modelo fue el que imperó en la administración pública chilena hasta mediados de la década del noventa, y que fue potenciado durante la dictadura militar por la estructura extremadamente vertical y jerarquizada (lógica top-down), bajo un cuadro legal estricto y con estatuto administrativo rígido. No obstante, y pese a los nuevos modelos que han intentado “superar” el modelo weberiano por su jerarquización y extremo apego a la legalidad y los procedimientos, aún existen autores que lo valoran.

Por ejemplo “*Evans y Rauch (1999) encontraron que las burocracias estatales caracterizadas por el reclutamiento meritocrático y escalas profesionales predecibles y con gratificaciones definidas (modelo weberiano) estarían asociadas con mayores tasas de crecimiento. A su vez, Hulme et al. (2003) encontraron una fuerte asociación de la burocracia weberiana y la reducción de la pobreza.*” (en Fraile, 2018, 365)

3.3. Modelo de liderazgo de la NGP. -

En Chile tras el retorno a la democracia, y bajo la influencia de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) se comenzaron a realizar reformas de Modernización de la Administración Pública, que introdujeron conceptos de la Nueva Gestión Pública desarrollada en los países anglosajones.

Dicho modelo se caracteriza por ser un “*modelo gerencial que tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial. Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por los resultados efectivamente producidos. Este nuevo modelo procura responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas*” (CLAD, 1998, p.10)

Con las influencias de organismos internacionales como el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), el Banco Interamericano del Desarrollo (BID), entre otros, en el año 1991 se fortalece el Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES), entregándole la función de coordinación de los ministerios de la época; luego en el año 1993 nace el Plan Piloto de Modernización

de la Gestión en Servicios Públicos a cargo de la Dirección de Presupuesto (DIPRES), incorporándose con ello los conceptos de control de gestión y medición del desempeño. (Porras, 2009)

Al año siguiente (1994) nace el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, que entre otras cosas busca diseñar y proponer instrumentos necesarios para el seguimiento y evaluación de la de la gestión pública, como la planificación estratégica, el monitoreo interno, el diseño de un sistema de control de gestión y la instauración de convenios de desempeño. (Porras, 2009)

El año 1997 en pleno gobierno del presidente Frei Ruiz-Tagle, se crea la división de Modernización de la Gestión Pública, dependiente del MINSEGPRES, la cual general un Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública que señala las líneas de acción de dicho plan entre las que se encuentran gestión estratégica, la transparencia y probidad en la gestión y la calidad de servicio. (Porras, 2009)

Con el cambio de gobierno, en el año 2000 se diseña el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), creándose con ello una nueva institucionalidad en distintos ámbitos y con foco en una gestión pública más eficiente y transparente, y que propuso reformas en materia de recursos humanos, calidad de los servicios y perfeccionamiento en los instrumentos de gestión. Hasta que en el año 2003 y tras los “Acuerdos políticos-legislativos para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del conocimiento”, se impulsaron modernizaciones en la gestión pública y la gestión de recursos humanos, entre otras (Porras, 2009), y que se tradujo en la Ley de Nuevo Trato Laboral (Ley 19.882) que creó el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil, quien tras la modificación legal (Ley 20.853) es el organismo rector en materia de gestión y desarrollo de personas en la Administración Pública chilena

Y es que “este nuevo paradigma, englobado en el concepto general de Nueva Gestión Pública (NGP), que implica una redefinición de los lineamientos organizacionales fundamentales del modelo previo, cobró relevancia teórica y práctica en un contexto de reorientación de las visiones acerca de cómo experiencias, prácticas y herramientas pertenecientes a la esfera de la gestión privada podían ser incorporadas a la esfera de la gestión de los asuntos públicos.” (Iacovello y Strazza, 2011, p. 54)

Se incorpora entonces la idea del “Gerente Público”, al cual requiere mayor flexibilidad para poder gestionar y se ve al ciudadano como un cliente. Sin embargo el nuevo paradigma de administración en el Estado al poco tiempo comenzó a mostrar sus debilidades, puesto que lo hacía un sistema desconectado de las agendas políticas del gobierno de turno, excesivamente focalizado en resultados olvidando el rol de público de las instituciones del Estado.

3.4. El Liderazgo Neo-Weberiano. -

Como señalé en el punto anterior, el modelo Neo-Weberiano se caracteriza por tener una burocracia robustecida, en donde el mérito esté presente en la selección y en el ascenso, con una carrera administrativa fortalecida, y que pese a mantener la jerarquización incluye el dialogo permanente como elemento clave para el buen funcionamiento. Además este modelo promueve el desarrollo de los funcionarios y funcionarias en base a la capacitación e incentivos por el logro de resultados como parte de una gestión participativa, fomentando con ello el desarrollo de liderazgos al interior de la institución. Lo anterior, permitirá que exista una variedad de líderes que cuenten con el respaldo al interior (mérito, formación, capacitación y carrera) y que al mismo tiempo den opciones de elección a la autoridad política de turno, en base a la confianza política en el desempeño del cargo, para poder implementar el plan de gobierno que ha sido ratificado democráticamente

Este modelo desdramatiza el rol de la política en la administración, y si bien no descarta que existan tensiones, entiende que la política juega un rol importante en los Estados cuyo sistema político es la democracia representativa.

Es así como el modelo en comento describe la elección de directivos públicos como una decisión basada en el mérito y en la confianza, y que ha sido conceptualizado como clientelismo-meritocrático, en donde se elijan directivos o directivas que sean profesionales expertos, con vocación de servicio público, con carrera al interior de la administración pública, y a la vez que sean nombrados por la autoridad política en base a una confianza en el cumplimiento de la función encomendada.

Como el término clientelismo o patronazgo ha sido cuestionado, a continuación, se realizará una breve descripción y contextualización.

3.4.1 Contexto: El Clientelismo-Patronazgo. -

El clientelismo o patronazgo *“consiste, básicamente, en efectuar discrecionalmente nombramientos en puestos no electivos para fines estrictamente personales o políticos.”* (M. Llano, 2017, p. 45).

Fue muy utilizada hasta mediados del siglo XX y tras los distintos casos de corrupción y nepotismo en el Estado fueron dejadas de lado, por un modelo que se basaba solamente en la capacidad técnica y el mérito para acceder al Estado.

No obstante ello, siguen existiendo conflictos con el clientelismo particularmente en América Latina, en donde existen prácticas institucionalizadas que han provocado corrupción y un daño profundo a las democracias.

Sin embargo, desde la década de los ochenta comienza a surgir en Europa un modelo heurístico que pone el foco en la autodefinición de las administraciones públicas y para ello toma elementos del modelo Weberiano y del modelo de la NGP adaptándolos a sus distintas realidades, y que viene a responder a una demanda del mundo político, la cual tiene su fundamento en las elecciones democráticas que sustentarían las designaciones de confianza, puesto que la ciudadanía ha elegido sus programas de gobierno para ser llevados adelante por las administraciones públicas.

Esta demanda de legitimidad ha puesto nuevamente en la mesa a las designaciones de confianza, no obstante, hoy se distinguen los tipos de clientelismo los cuales algunos responden solo a fines personales y otros que tienen un base técnico/meritocrática.

3.4.2. Tipos de clientelismo. -

Según Panizza, Peter y Ramos (2019), podemos distinguir cuatro tipos de designaciones clientelares:

1.- Profesionales de Partidos: combinación de confianza partidista y competencias técnico-profesionales. Se encuentran en los mandos medios y superiores de la organización y su rol principal es el diseño e implementación de políticas públicas.

2.- Tecnócratas Programáticos: combinan competencias técnicas y confianza personal, son expertos independientes que influyen a sus jefaturas ya sea por su experiencia en el sector y sus jefes tienen confianza en su desempeño. En muchos casos, simpatizan con las ideas políticas de sus jefaturas, pero no tienen afiliación partidaria.

3.- Operadores Políticos: utilizan su capital político como miembros de partidos, para intermediar al interior de la organización y para negociar con otros poderes del Estado.

4.- Agentes políticos: combinan confianza con habilidades políticas, usualmente son los ojos y oídos de los jefes al interior de las organizaciones.

Por su parte Alfredo Joignant (2011), también realiza una clasificación, adaptándolo al modelo chileno de los últimos 30 años, y los agrupa en:

1.- Tecnócratas y los divide en:

a) Tecnócrata programático: políticamente independiente, podría formar parte de cualquier gobierno.

b) Tecnócrata político: individuos en quienes convergen habilidades técnicas y políticas.

2.- Technopols: tienen recursos técnicos (postgrados en universidades de prestigio internacional) y recursos políticos que mantienen puestos activos en partidos.

3.- Dirigentes de partidos: que tienen su capital de militante político, ya sea por mantener posiciones dominantes en la organización partidaria o por sus conexiones familiares (herencia política, matrimonio).

CAPITULO 3: DESCRIPTIVO. -

1. Procesos de Modernización del Estado en Chile.

A partir de 1990 y tras el retorno de la democracia, han existido distintas olas modernizadoras del Estado y por ende de la administración pública chilena. Fue así como es posible evidenciar que entre los años 1990 a 1994, durante el gobierno del presidente Patricio Aylwin, las reformas apuntaron a lograr una gobernabilidad democrática, fortaleciendo algunas instituciones del Estado y sus capacidades (Figueroa et al., 2014). Es así como el Servicio de Impuestos Internos se convirtió en un gran aliado del ejecutivo, tras la promulgación de la reforma tributaria (Ley 18.985) que buscaba reducir los altos niveles de pobreza heredados de la dictadura, recaudando 2% del PIB.

Durante el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) ingresan con fuerza las ideas de la Nueva Gerencia Pública (NGP), incorporándose e institucionalizándose las mediciones y evaluaciones de resultados. Además se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (Figueroa et al., 2014), y más tarde se diseña el Plan estratégico de la Modernización Pública, surgen también el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) como un incentivo monetario por el desempeño.

En el gobierno del presidente Ricardo Lagos (2000-2006) y tras los escándalos de corrupción (MOP-GATE), las dos grandes coaliciones políticas acuerdan una agenda de modernización (Insulza-Longueira) que buscaba hacer al Estado más transparente y confiable para la ciudadanía, entre los principales avances del periodo destacan la Ley de Nuevo Trato Laboral (Ley 19.882) que creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Además, se forma el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (CAIGG) y se dicta la ley de compras públicas (Ley N° 19.886). (Figueroa et al., 2014)

Tras ello, la presidenta Michelle Bachelet (2006-2010), frente a los nuevos escándalos vinculados a la relación entre política y dinero, lanza una Agenda de Probidad, Transparencia, Eficiencia y Modernización del Estado, la cual culminará con la dictación de la ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 20.285) y la creación del Consejo para la Transparencia. (Porrás, 2009).

Durante el primer gobierno del presidente Piñera, se lanza la plataforma ChileGestiona, la cual buscó darle un nuevo impulso al control de la gestión del Estado. Además, se lanzan las redes de ChileAtiende y ChilePaga, y se implementa el plan de digitalización

de trámites llamado Chile sin papeleo y Chile ingresa a la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP).⁹

Es en el segundo gobierno de la presidenta Michelle Bachelet (2014-2018) se dicta una nueva reforma tributaria como una forma de hacer frente a las demandas ciudadanas por una mejor educación, y cuyos objetivos son aumentar la recaudación para financiar nuevas políticas sociales y disminuir la evasión y elusión tributaria (Mensaje Ley 20.780), otorgándole nuevamente un rol determinante y como socio estratégico al Servicio de Impuestos Internos.

Además, durante su gobierno se perfecciona la Ley de Nuevo Trato Laboral (20.853) incorporando nuevos servicios al SADP y otorgándole nuevas facultades el Servicio Civil, una de ellas es la inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos.

A propósito de lo anterior, y como se mencionó al principio de este trabajo, en el año 2016 el Servicio Civil dicta la resolución 480 que crea el Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado (SLP).

2. El Servicio de Impuestos Internos. -

2.1. Historia. -

El Servicio de Impuestos Internos nace el 18 de enero de 1902 bajo el Gobierno del Presidente Germán Riesco quien tras establecer el impuesto a la producción de alcoholes (Ley N° 1.515), crea un servicio público encargado de fiscalizar y administrar el nuevo tributo. Se le entrega entonces la misión de su diseño, organización y dirección a don Julio Cousin Daumiere.¹⁰

Luego de dicho hito comienzan a establecerse nuevos gravámenes para ser administrados por dicho servicio público hasta que en 1912 se establece su nuevo nombre "*Dirección General de Impuestos*" y cuatro años más tarde, en 1916, se le completa el nombre agregando "*Internos*".

Se le encomienda además el establecimiento del impuesto territorial (contribuciones de bienes raíces) y en 1969, se establece el RUT, Rol Único Tributario, sistema de identificación único para todos los contribuyentes del país, y se le encarga al servicio confección, mantención y actualización.

⁹ http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_modernizacion_septiembre_2012_0.pdf

¹⁰ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/resena_historica.html

Bajo la dictadura militar se dicta la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos (DFL 7 de 1980), estableciendo su organización y funcionamiento, el cual ha sido modificado por distintas leyes y decretos a lo largo de 40 años, modernizando su estructura y funcionamiento al interior del servicio.

A la fecha, el Servicio de Impuestos Internos, en sus 114 años de existencia, ha tenido 22 directores. El actual Director Nacional, Fernando Barraza Luengo, fue nombrado el 11 de agosto de 2015, por la Presidenta Michelle Bachelet (segundo gobierno) bajo el SADP y cuyo nombramiento fue renovado el año 2018 bajo la segunda administración del Presidente Piñera.

2.2. El proceso modernizador en Chile y el rol del Servicio de Impuestos Internos. -

Durante el retorno a la democracia una de las primeras acciones del presidente Aylwin fue una reforma tributaria, cuyo objetivo fundamental era reducir el 38% de pobreza imperante en el país; con Alejandro Foxley como ministro de Hacienda, el ejecutivo nombra a Javier Etcheverry como director del SII, nombramiento que se mantendrá hasta el año 2000, y que implicó un proceso modernizador del país y del SII, en materia de incorporación de nuevas tecnologías y mejoras en los procesos internos. La alianza además marca al Servicio de Impuestos Internos como un actor clave para las futuras reformas y le entregó un respaldo basado en resultados a la institución.

Como señalé anteriormente, el ejecutivo inicia en los años 90 un proceso modernizador con distintas reformas, como la creación de nuevos ministerios, reformas educacionales y en salud, que demuestran la impronta de un Estado que busca mejorar la vida de su ciudadanía y para ello elige a algunos servicios anclas, uno de ellos el SII, cuya mejora se ve reflejada en una mayor recaudación que permite disponer de mayores recursos fiscales, que buscaban ser invertidos en mayor gasto social.

Otro ejemplo del rol del servicio en los procesos de modernización que han sido claves es el Plan de Reducción de la Evasión Tributaria en el año 2001, en donde la institución se compromete e invierte para mejorar la fiscalización tributaria, ingresando es esa oportunidad una camada importante de nuevos fiscalizadores y profesionales, que fueron quienes en su mayoría pasarán a la planta tras la última reforma tributaria realizada bajo el segundo gobierno de la presidenta Bachelet y la posterior Ley de Fortalecimiento del SII (Ley 19.646).

Sumado a lo anterior, el SII ha sido un impulsor de otras dimensiones de la modernización del Estado, siendo líder en el uso de las nuevas tecnologías como la operación renta online, boleta electrónica, e-rut, y pionero en condicionar sus remuneraciones a resultados de encuesta de satisfacción al contribuyente. Hoy el servicio no solo es un referente nacional, sino que además se ha convertido en ejemplo

mundial de administración tributaria, y actualmente es miembro del Directorio del Foro de Administraciones Tributaria (FTA) de la OCDE.

2.3. Organización Interna. -

El Servicio de Impuestos Internos en la actualidad está compuesto por más de 5.000 funcionarios y su orgánica la componen 4 niveles jerárquicos, que se distribuyen en un Director Nacional, la Dirección de Grandes Contribuyentes, 20 Direcciones Regionales y 11 subdirecciones.

El 80% de su dotación está en la planta y solo un 20% del total se encuentra bajo el sistema de contrata. La plata se divide en planta directiva, profesional, de fiscalizadores, técnicos, administrativos y auxiliares.

Además, los funcionarios del Servicio de Impuestos Internos están afiliados a dos organizaciones gremiales:

- 1) La Asociación Nacional de Empleados/as de Impuestos Internos de Chile (ANEIICH), *“organización sindical mayoritaria del Servicio de Impuestos Internos (SII) y que representa a los funcionarios de los estamentos de la institución. Su principal finalidad es promover el mejoramiento económico de sus afiliados y sus condiciones laborales y de sus vidas. Además de defenderlos ante cualquier instancia que lo amerite.”*¹¹
- 2) La Asociación de Fiscalizadores de Impuestos Internos de Chile (AFIICH), *“asociación Gremial que aglutina a más de 1.900 Profesionales que representan el 97% del total de la dotación de Fiscalizadores del Servicio de Impuestos Internos.”*¹²

Ambas asociaciones han sido actores claves en los avances en el proceso de modernización del SII y en los logros remuneraciones y de estabilidad que han alcanzado los funcionarios del servicio. Sumado a ello, han sido actores claves en las discusiones legislativas sobre reformas e impuestos, así que como también son parte de los procesos de desarrollo de planes estratégicos de la institución y de los procesos calificadorios del personal del SII.

¹¹ <https://aneiich.cl/que-hacemos/>

¹² http://www.afiich.cl/quienes_somos.html

2.3.1. Asociación de Fiscalizadores de Impuestos Internos. –

Asociación gremial que nace en la década de los 60 junto con el escalafón de Inspectores del SII. En un principio se llamó ADIICH y luego en el año 1982 toma el nombre de AFIICH, sus estatutos fueron autorizados en junio de 1991.

Entre sus principales logros se destaca el recupero del pago de la asignación de movilización con reembolsos desde 1981 a 1990, así como el incentivo tributario de la Ley 19.041 que modificó las plantas, creó el grado 10 para fiscalizadores, eliminando el grado 24 para auxiliares, posibilitando su ingreso a la planta administrativa. Sumado a ello, bajo la misma ley se consigue el aumento en un grado para los Jefes de Departamentos Regionales y un incentivo remuneracional por niveles de recaudación.

La AFIICH también hace en los años 90 alianzas con Universidades para realizar conferencias sobre administración tributaria y evasión, y en materia de infraestructura compra terrenos en distintas partes de Chile que serán más tarde instalaciones para sus asociados.

En el año 1992 y tras intensas movilizaciones, logran el aumento del 2% del sueldo por cada dos años de permanencia, un aumento de la dotación fiscalizadora y de la planta. En diciembre del año 1998 y tras un paro nacional, se logra el mejoramiento de las remuneraciones producto de la exclusividad en el ejercicio.

Para el año 2006 las demandas gremiales buscan la reivindicación de sus derechos personales, demandando el establecimiento de una política de recursos humanos que respete la dignidad del funcionariado.

Como ellos mismos señalan el trabajo del gremio *“se ha plasmado en propuestas serias, estudiadas y bien pensadas, que han ido normalmente más allá de obtener un mejoramiento económico puntual, sino que han apuntado a buscar una Administración Tributaria más eficaz y eficiente, un mejor Servicio de Impuestos Internos, con base en un personal motivado, competente, profesional, comprometido con las metas institucionales y bien remunerado.”*¹³

2.3.2. Asociación Nacional de Empleados de Impuestos Internos. –

En 1994 la directiva de la ANEII (Asociación Nacional de Empleados de Impuestos Internos), y producto de los cambios legales relativos a las asociaciones de

¹³ <http://www.afiich.cl/nosotros.html>

funcionarios del Estado, se llama Convención Nacional para la creación de los nuevos estatutos, es así como el 17 de octubre de 1996 surge formalmente la ANEICH.

Esta organización de más de 8 décadas ha cumplido un *“rol protagónico en la defensa y promoción de los derechos y condiciones laborales de todos quienes trabajamos e el SII, y de los funcionarios públicos en general.”*¹⁴

Al igual que la AFIIICH esta asociación ha liderado los procesos de mejora de las condiciones laborales de sus asociados y ha contribuido a la mejora de la legislación tributaria del país.

Ambas asociaciones no solo aportan al debate interno, sino que son actores relevantes del debate público y están siempre alertas para resguardar los intereses y valores de sus asociados, que representan el 97% del total de funcionarios del SII.

2.4. Gestión de Personas del Servicio de Impuestos Internos. –

Tras la promulgación de la Ley de Nuevo Trato en el año 2003, la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, y la dictación del Código de Buenas Prácticas Laborales, el Servicio de Impuestos Internos impulsa la elaboración de un Proyecto Estratégico de Gestión de Recursos Humanos.

Con dicho proyecto se respondía al contexto externo, pero también a un requerimiento interno de las Asociaciones de Funcionarios y directivos del servicio, que buscaban que la gestión de personas estuviera en lo más alto de la organización.

Para ello, se realizó un diagnóstico participativo que arrojó lo siguiente:

- *“Baja orientación al mérito y falta de una gestión institucional del rendimiento.*
- *Ausencia de propuestas de desarrollo de liderazgo.*
- *Formación y capacitación desenfocada respecto de las necesidades de la institución.*
- *Foco en la productividad y falta de preocupación por la calidad de vida laboral.*
- *Ausencia de políticas de Recursos Humanos.*
- *Falta de comunicación y dialogo interno.”* (Hansen, 2010, p. 154)

De dicho diagnóstico fue posible crear de manera colaborativa, un modelo de desarrollo de personas, que se basa en un ciclo de laboral que aborda el desarrollo de la carrera funcionaria, la promoción y concursabilidad, y la capacitación y formación. Y que además busca establecer lineamientos transversales que son:

¹⁴ <https://aneich.cl/documentacion/cuadernos-de-formacion-sindical-aneich/>

- Ser un servicio de excelencia
- Con foco en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos
- Que se encargue de la gestión del cambio
- Que gestione las comunicaciones
- Que coordine el trabajo
- Que promueva las iniciativas
- Y cuyos valores son la confianza, colaboración, innovación y orientación a los objetivos. (Hansen, 2017)

Lo anterior se reforzó tras la aprobación de la reforma tributaria del año 2104 y la promulgación de la Ley de Fortalecimiento del Servicio de Impuestos Internos, lo que permitió *“modernizar la estructura, mejorar los equipos, los ambientes, el sentido de pertenencia, lo que desencadena también mejores desempeños y resultados”*. (Hansen, 2017, p. 117)

En las definiciones estratégicas del Servicio de Impuestos Internos es posible apreciar una lógica de reforzamiento de la institucionalidad interna, a través del fortalecimiento de la carrera funcionaria, incorporando incentivos económicos y estabilidad laboral; así como también la inclusión de criterios objetivos de ascensos que privilegian la capacitación, evaluaciones de desempeño, experiencia y las aptitudes para los cargos.

También se puede ver como las asociaciones de funcionarios y el gobierno han colaborado de forma conjunta, con el fin último de aumentar la eficiencia y efectividad en la recaudación tributaria en pos de financiar los desafíos que el Estado se ha impuesto.

En este ejemplo es posible ver como se aprovechó la idiosincrasia, el tecnicismo y la popularidad que tiene la institución de Servicios de Impuestos Internos en Chile, para promover una iniciativa que hoy resulta de gran importancia, puesto que le entrega al Estado un rol de promotor de los cambios que el país necesita, particularmente en el ámbito de la educación, fortaleciendo su rol promotor de la equidad social y la igualdad de oportunidades (Mensaje Ley 20.853).

Fue así como se estableció un sistema de carrera funcionaria y movilidad interna de Jefaturas, que reguló el ascenso vertical, siendo la jefatura de grupo el primer nivel. Además se desarrolló un programa de Inducción de Nuevas Jefaturas con talleres de inducción, pasantías en la dirección nacional, tutorías en los lugares de trabajo.

Sumado a ello, se implementó un programa de retroalimentación y reconocimiento para contribuir a la tarea directiva por medio del uso de la herramienta de la retroalimentación constante con los funcionarios, para potenciar las competencias requeridas al interior del servicio, promoviendo la mejora continua.

También se desarrolló un diplomado en Liderazgo y Habilidades Directivas para generar una orientación hacia la excelencia, logro de resultados y alineación con los objetivos estratégicos de la institución. (Hansen, 2010)

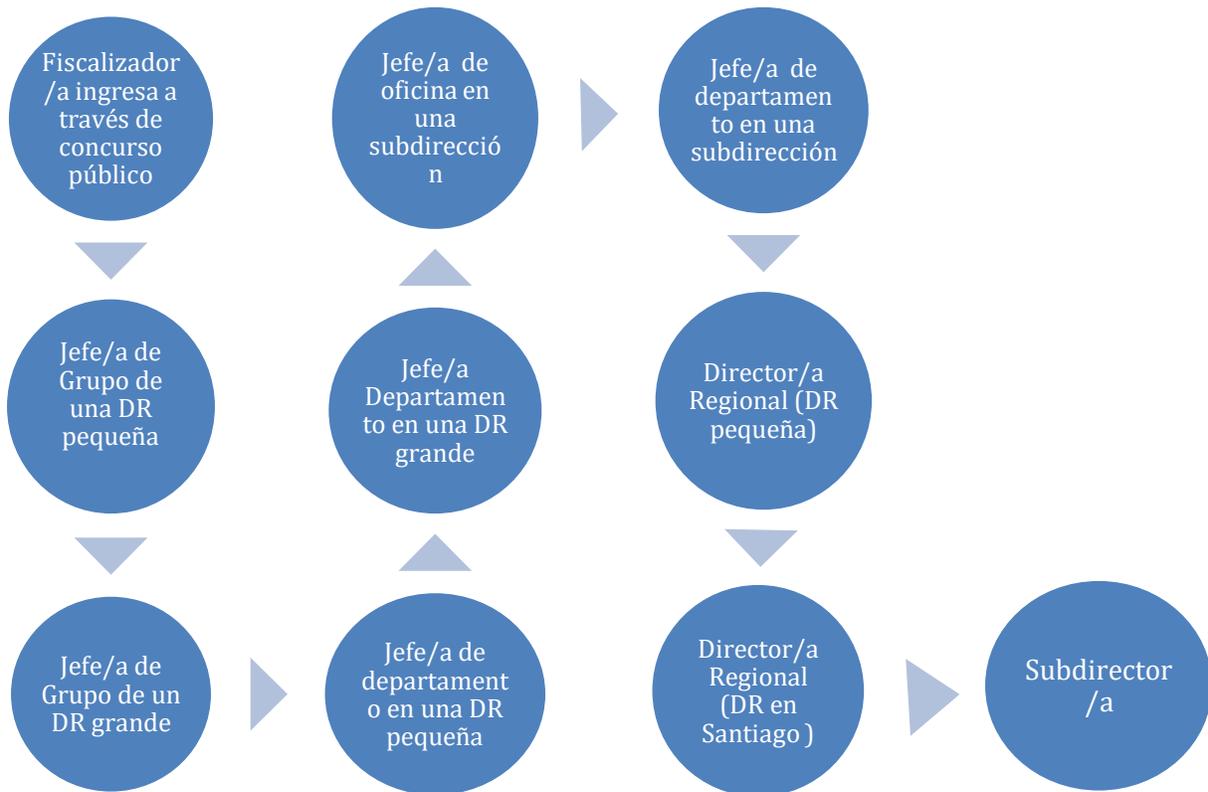
Para la conseguir todo lo anterior, se creó el IV nivel jerárquico cargos que fueron concursados internamente. Así como también se concursó las jefaturas del III nivel jerárquico, con una duración en el cargo por 3 años, mientras el funcionario se mantenga en lista 1 de calificación, pudiéndose prorrogar el nombramiento por una sola vez. (Hansen, 2017)

El SII con este sistema busca “*contar con más y mejores funcionarios, con procesos de selección transparentes, exigentes, con una promoción basada en el mérito y el reconocimiento, una formación constante y un desarrollo de carrera que permita desplegar todas las potencialidades individuales y colectivas.*” (Hansen, 2017, p. 117)

2.5. Liderazgo en Servicio de Impuestos Internos. -

Esta parte de la investigación se basa en información proporcionada por el profesor Christian Hansen, sobre las características, puesta en marcha e implementación del Modelo y Política de Liderazgo del SII, y cuya carrera resumo en el siguiente cuadro.

Figura N° 2.- Carrera funcionaria en el SII.



Fuente: elaboración propia.

2.5.1. El modelo de liderazgo del SII. ⁻¹⁵

El plan estratégico institucional del año 2015, la Reforma Tributaria (Ley 20.780) y la Ley de Fortalecimiento institucional (Ley 20.853), permitieron al SII trazarse cuatro ejes estratégicos con foco en la modernización institucional, la excelencia en la gestión interna, el desarrollo de las personas y el fortalecimiento de las comunicaciones.

Y es que tras lo ocurrido el año 2006 en donde la institución modernizó su área de Recursos Humanos, creando un nuevo modelo de desarrollo de personas, que buscaba la profesionalización del funcionariado y al reforzamiento de las capacidades técnicas para lograr mejoras en la eficiencia, productividad y resultados, así como también generar un funcionamiento autónomo e independiente de la autoridad política.

El mismo año 2015 se cambia el nombre a la Subdirección y ésta pasa a llamarse Subdirección de Desarrollo de Personas, además se crea el Departamento de Desarrollo Organizacional, y como eje de dicha subdirección se establece el desarrollo de un modelo de liderazgo institucional y un equipo de alto desempeño.

Para ello, el servicio define en un primer momento qué es lo entienden por liderazgo, pero no cualquier liderazgo, sino qué se entiende por liderazgo y equipos de alto desempeño en el SII.

Figura N° 3: Características del líder en SII.

LIDER	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none">• Conducir y motivar al equipo.• Promover el desarrollo de conocimientos y habilidades, retroalimentando y comunicando.• Tener habilidad de adaptación y adecuación a las necesidades de su equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Construir equipos alineados con los lineamientos institucionales.• Otorgar oportunidades para el ascenso al interior de los equipos.• Ser flexibles y con capacidad de adaptarse a las necesidades del servicio.• Trabajar fomentando el compromiso, la confianza y la construcción de redes.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Este título fuero elaborado en base a una presentación que realizó el Departamento de Desarrollo Organizacional, perteneciente a la Subdirección de Desarrollo de Personas del Servicio de Impuestos Internos, durante el mes de abril de 2018, llamado “Fortalecimiento de un Estilo de Liderazgo Institucional y Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño para el SII”

Tras ello, la institución establece que los principios que deben seguir los líderes del SII, y luego los agrupa en cuatro atributos operacionales:

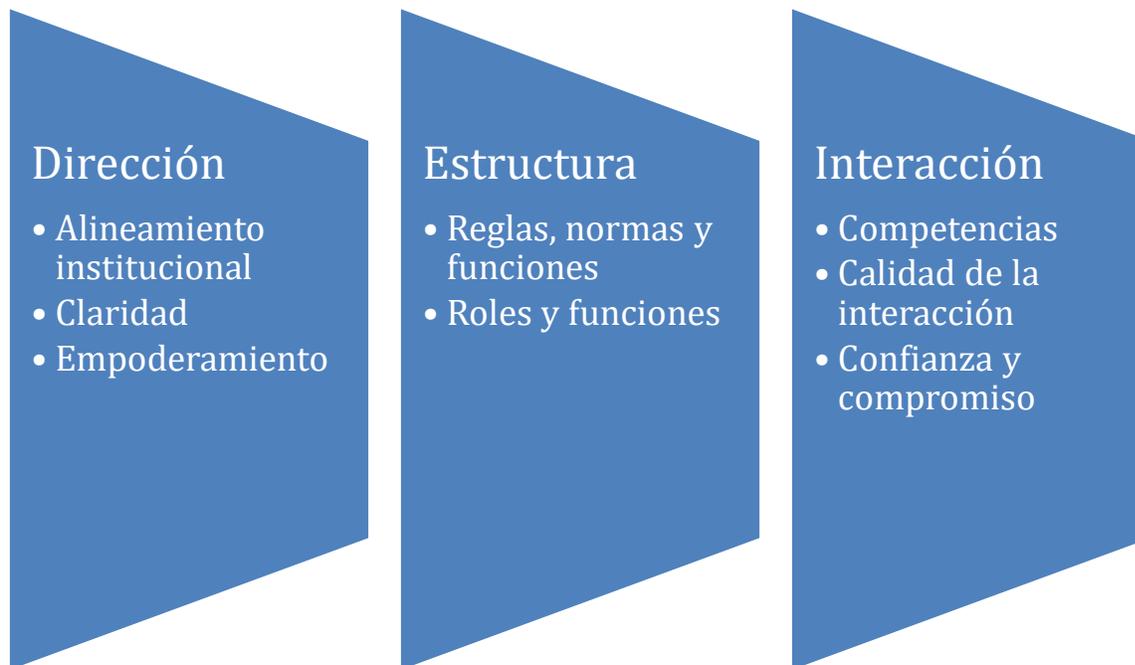
Figura N° 4: Principios y atributos operacionales de líderes del SII.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al modelo del equipo de Alto Desempeño, fue diseñado bajo tres ejes:

Figura N° 5: Eje de los equipos de alto desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Para poner en marcha los modelos, el Departamento de Desarrollo Organizacional realizó una serie de acciones para fortalecer el liderazgo institucional. Para el caso del programa de fortalecimiento del liderazgo, se comenzó con los Directores Regionales y Jefaturas Regionales, se realizó un diagnóstico, luego cuatro talleres formativos, sesiones con el consultor regional, para concluir con un plan de desarrollo individual y grupal, con su respectivo seguimiento.

Respecto del modelo del programa de equipos de alto desempeño, se realizó el mismo año 2016, un diagnóstico, sesiones de acompañamiento y trabajo individual con jefaturas, generando un Acuerdo de Trabajo Personal (ATP), para luego realizar cuatro talleres, dos con el equipo completo y dos con solo del equipo. Se puso énfasis en el trabajo en equipo y la alineación con los desafíos institucionales.

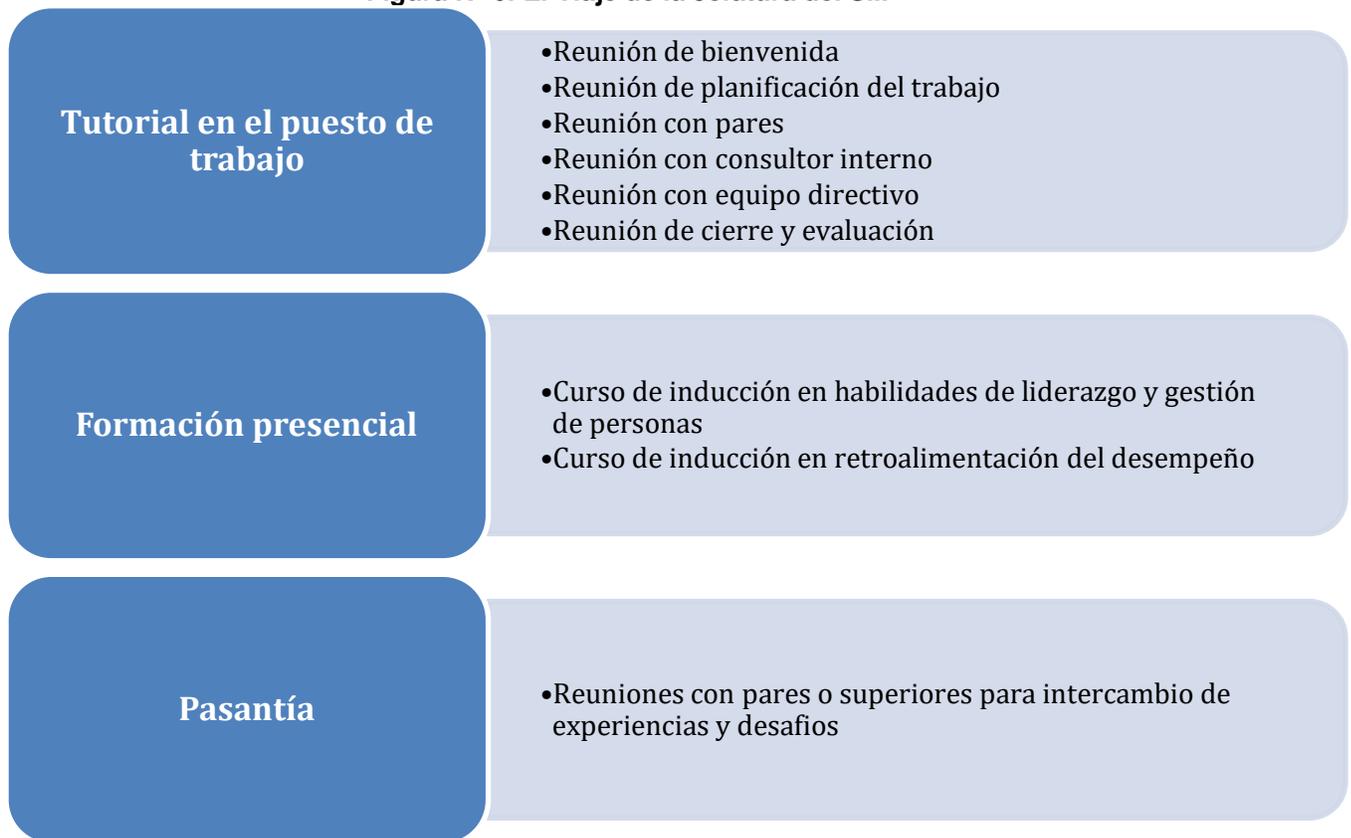
Posteriormente, el año 2017 se realizó una actividad llamada “El Viaje”, dirigida a los Subdirectores y Directores y Jefaturas Regionales, con foco en la gestión del cambio y el fortalecimiento del liderazgo del nivel central y el desarrollo de equipos de alto desempeño a nivel regional.

Para el caso de los Subdirectores “El Viaje” se focalizó en la comunicación y el modelamiento de personas y equipos, y se realizó un diagnóstico, retroalimentaciones, talleres de trabajo y aplicaciones prácticas en los respectivos equipos.

“El Viaje” para las Direcciones Regionales se focalizó en la comunicación, empoderamiento y modelación de personas y equipos, buscando acompañamiento individual y aplicaciones prácticas en dos talleres.

Una acción muy relevante, tuvo que ver con la formalización de una práctica realizada por años en el SII, pero esta vez se focalizó en las Jefaturas, las que asumen por primera vez o las que cambian de función, y se estructura en tres etapas:

Figura N° 6: El Viaje de la Jefatura del SII.



Fuente: Elaboración propia.

Además de lo ya señalado, la jefatura debe tomar el Diplomado de Liderazgo y Habilidades Directivas impartido por la Universidad Católica, el cual fue diseñado con el área de desarrollo de personas del SII, y se adecua a los requerimientos institucionales, y es que su objetivo es fortalecer la capacidad de gestión y las habilidades de liderazgo.

Como señalé este programa se inició el año 2007 y está compuesto por seis módulos:

1. Liderazgo y rol Directivo.
2. Gestión del Cambio.
3. Gestión de procesos de mejoramiento.
4. Manejo y resolución constructiva de conflictos.
5. Manejo emocional y comunicación.
6. Gestión para el desempeño personal y equipo.

2.5.2. Política de Liderazgo del SII. -¹⁶

Con fecha 10 de agosto del año 2018 se dicta el Oficio Circular N° 21 que establece la política para el ejercicio del liderazgo por parte de las jefaturas (Anexo 1), reemplazando el Oficio Circular N° 28 de 24 de julio de 2008 sobre política institucional de recursos humanos para el ejercicio de la jefatura.

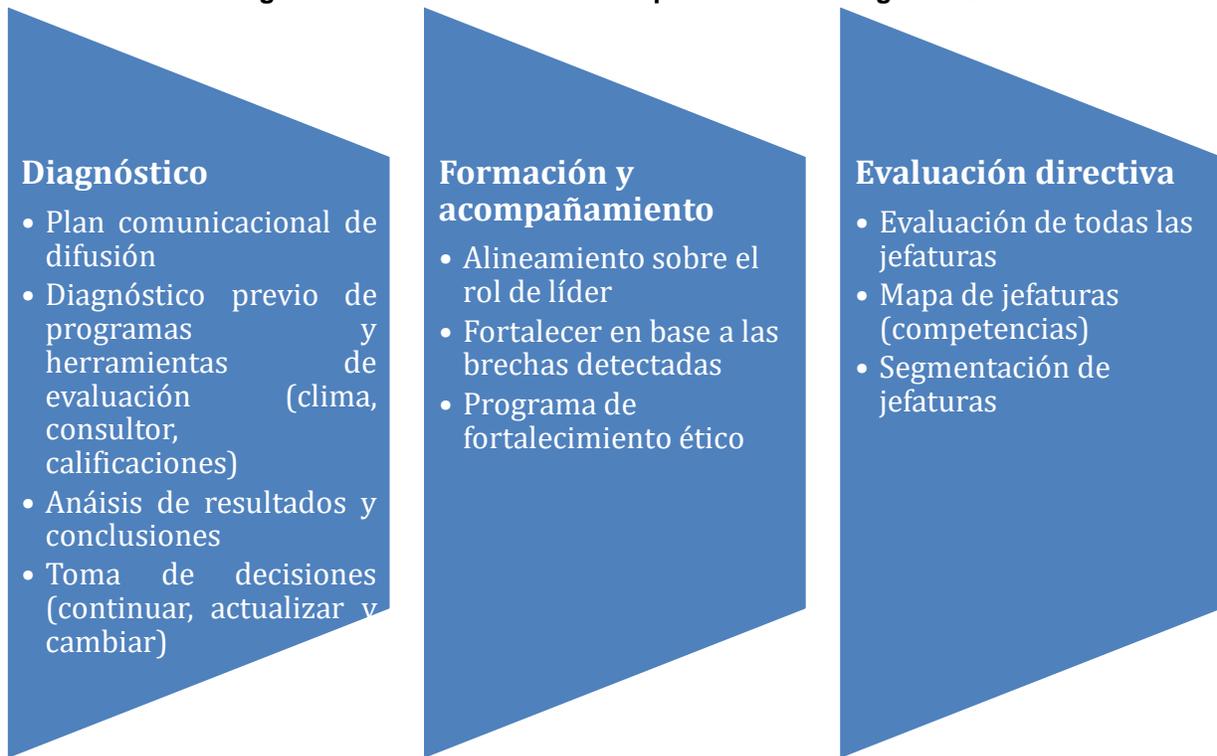
Dicho oficio tiene cuatro numerales:

1. Introducción.
2. Alcance de la política institucional del liderazgo.
3. Objetivos de la política del liderazgo.
4. Marco Normativo.

Como señalé, la política de liderazgo es fruto de un trabajo de muchos años al interior del SII, en donde prácticas basadas en el dialogo colaborativo de funcionarios, directivos y asociaciones, lograron articular un modelo que luego fue plasmado en una circular obligatoria y exigible para todos los miembros de la institución. Y como es costumbre en el SII el área de personas desarrolló un plan para difundir, poner en marcha y evaluar la política.

¹⁶ Este título fuero elaborado en base a una presentación que realizó el Departamento de Desarrollo Organizacional, perteneciente a la Subdirección de Desarrollo de Personas del Servicio de Impuestos Internos, el año 2018, llamado “*Nueva Política Institucional para el ejercicio del Liderazgo por parte de las Jefaturas*”.

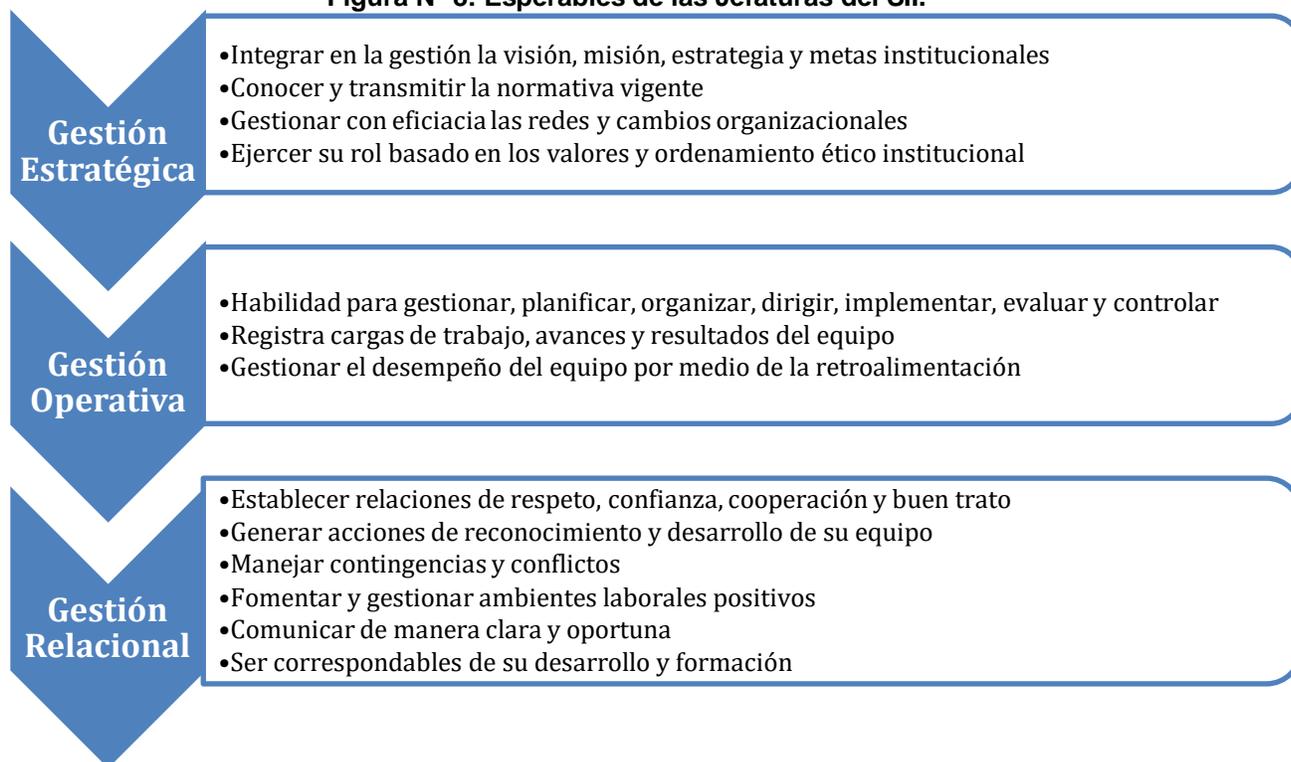
Figura N° 7: Plan de acción de la política de liderazgo del SII.



Fuente: Elaboración propia.

La política establece cuales serán los esperables de cada una de las jefaturas y los segmenta en tres ámbitos:

Figura N° 8: Esperables de las Jefaturas del SII.



Fuente: Elaboración propia.

Esta política sigue el rumbo modernizador que distingue al SII y que busca responder la pregunta de por qué se diseñan y modelan políticas, y la respuesta es que para el SII siga destacándose y cumpliendo sus estrategias institucionales, necesita directivos que cumplan el rol que la institución les encomienda, para ello el servicio los acompaña, prepara y motiva en el ejercicio de sus jefaturas.

2.5.3. Selección de Jefaturas en el SII. -

El Artículo 6° de la Ley Orgánica reglamenta la forma en que se seleccionará el Director Nacional, señalando que debe ser: *“Un funcionario con el título de “Director”, es el Jefe Superior del Servicio; será nombrado por el Presidente de la República, siendo de su exclusiva confianza, y será seleccionado, nombrado y remunerado conforme a las normas establecidas en el Título VI de la ley N° 19.882, que Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos, sujetándose en todo a las reglas a que se refiere el citado Título”* (Ley Orgánica del SII, DFL N° 7 del Ministerio de Hacienda).

Este artículo es producto de un cambio legal que se realiza en la misma norma que regula el incentivo por el índice de satisfacción usuaria (Ley 20.431), y coincide con el ingreso de Chile a la OECD en donde la oposición realiza fuertes presiones para que el

Director Nacional del SII sea elegido por el Sistema de Alta Dirección Pública, ello pese a que antes del gobierno del presidente Piñera nunca existieron mayores cuestionamientos sobre la designación política de los directores del SII.

Tras una larga discusión en el congreso nacional, en donde el gremio se resiste a la medida (Paola Tresoldi) logran negociar que solo el primer nivel jerárquico sea seleccionado por medio del SADP. Por consiguiente, el primer director en ser elegido bajo ese sistema es Alejandro Burr (2013), seguido por el actual director Fernando Barraza, seleccionado en el segundo gobierno de Michelle Bachelet y ratificado para un segundo periodo por el Presidente Piñera.

El DFL N° 1 del Ministerio de Hacienda del año 2016, que fija la planta de personal del SII, establece en su artículo 2° que el Jefe Superior del Servicio debe tener: *“Título profesional de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocidos por éste y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años.”*

Respecto de los Directivos de Exclusiva Confianza (segundo nivel jerárquicos correspondientes a las subdirecciones y direcciones regionales) deben cumplir según el artículo 2 antes señalado: *“Alternativamente:*

i.- Título profesional de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste, o aquellos títulos validados en Chile de acuerdo a la legislación vigente, o

ii.- Haber estado desempeñando, a la fecha de publicación de la ley N° 19.041, cargos de exclusiva confianza en el Servicio de Impuestos Internos.”

Como señala Enrique Paris, la confianza en este sentido se refiere a una confianza en que él o la funcionaria designada cumplirá profesional y lealmente la función encomendada.

Para el caso del tercer nivel jerárquico se rigen por lo señalado en el Estatuto Administrativo y en donde la concursabilidad es un requisito, y para el cuarto nivel jerárquico se dictó resolución exenta N° 2.519 de fecha 03 de junio de 2016 (Anexo 2), que regula los concursos y los factores a evaluar que comprende experiencia, aptitud para ejercer la función, una entrevista de competencias y aptitudes directivas y una entrevista psicolaboral. La permanencia en el cargo es por 3 años, renovable por una sola vez previa evaluación, y una vez concluido dicho plazo se volverá a llamar a concurso.

3. El Sistema de Alta Dirección Pública en Chile. -

A continuación, se describirá el modelo de Alta Dirección Pública que se utiliza en Chile para la elección del primer y segundo nivel jerárquico, como una forma de contrastar con la forma de selección del segundo nivel jerárquico del SII.

En nuestro país bajo la influencia de Nueva Gerencia Pública, y “a raíz de las crisis de fines del 2002, de MOP-GATE y similares, para darle gobernabilidad a la crisis, se acordó entre la oposición y el gobierno la agenda más ambiciosa de reformas transversales del Estado, tal vez de toda la historia chilena. La minuta denominada “Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento” de enero de 2003, contiene 49 iniciativas y fue firmada por oposición y gobierno”. (M. Waissbluth, 2006, p. 7)

Surge con ello en el marco de dicho acuerdo y como una reforma al modelo de Gestión de Recursos Humanos la “LNTL (Ley de Nuevo Trato Laboral) instauró el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) orientado a regular la incorporación, movilidad y desvinculación de los funcionarios de exclusiva confianza que desempeñen cargos directivos. Estos funcionarios responden por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban (Iacoviello, 2009; Santiago Consultores Asociados, 2011)” (Iacoviello et al, 2012, pp. 6-7)..

En dicho sistema “los altos directivos pueden durar en sus funciones tres años, renovables hasta dos períodos, sujeto al cumplimiento de un convenio de desempeño y a la dedicación exclusiva de sus funciones. Al tratarse de funcionarios de exclusiva confianza, pueden ser removidos contra el pago de una indemnización (Iacoviello, 2009). Además de la temporalidad en el ejercicio de las funciones, los concursos del sistema promueven la renovación de cuadros directivos en el Estado, ya que el 61% de los nombrados no ocupaba el cargo previamente, generando así movilidad horizontal (Iacoviello y Zuvanic, 2005; Pérez Fuentes, 2008, en Iacoviello, 2009)” (Iacoviello et al, 2012, p. 7).

Los concursos del SADP “se inician con la convocatoria a través de los medios de comunicación masivos, la prensa escrita, la página web del Servicio Civil, el Diario Oficial y de un sistema de postulación en línea denominado SPEL. “Los perfiles para los cargos a cubrir son aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) a partir de una propuesta de la autoridad política del servicio en el que se produce la vacante (Ramírez Alujas, 2007, en Iacoviello, 2009)” (Iacoviello, et all. 2012, p. 7).

Una vez que la autoridad política selecciona al o la nueva directora pública, se suscriben “acuerdos de desempeño trienales con las autoridades correspondientes en el marco de sistemas de evaluación y control de gestión globales. En este escenario, la gestión del rendimiento abarca tres instancias: i) la evaluación institucional a partir de los

Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y los convenios de desempeño, ii) la calificación grupal, y iii) la evaluación del desempeño individual (Iacoviello y Zuvanic, 2005).” (Iacovello et al, 2012, p. 7)

Es importante que este es un modelo mixto de mérito en la selección y de confianza política puesto que la autoridad política participa en el diseño del perfil, la decisión final del o la seleccionada, y en la remoción del o la Alta Directiva Pública.

Tras la modificación de la Ley de Nuevo Trato Laboral en el año 2016 (Ley 20.853) se introdujeron modificaciones que introdujeron a nuevos servicios públicos como sujetos obligados del SADP, se eliminaron los cargos transitorios y provisionales (TyP), se restringieron a 12 los servicios que el presidente podría remover durante los primeros tres meses de gobierno, se mantuvieron los criterios de confianza política para la remoción de los Altos Directivos Públicos, aunque con el requisito de informar al Consejo de Alta Dirección Pública sobre las razones de la remoción, y además se fortaleció a la Dirección Nacional del Servicio Civil, entregándole la facultad de impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas para los ministerios y servicios públicos.

CAPÍTULO 4: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Consideraciones Previas. –

Como señalé en la parte metodológica esta es una investigación cualitativa, que busca describir la trayectoria de la política de liderazgo del Servicio de Impuestos Internos, para luego determinar si la misma posee características del modelo Neo-Weberiano.

Para realizar esta investigación se realizaron once entrevistas semiestructuradas durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del año 2020. Además se realizó un análisis documental de las principales leyes en las que el SII tuvo participación, así como también de las cuentas públicas del servicio en comento desde el año 2002 hasta 2019.

Sumado ello, se realizó una revisión de noticias vinculadas al SII sobre todo durante el periodo 1990-2002 en donde existe menos información institucional disponible, pero de igual forma existen documentos que permiten encontrar evidencias sobre todo en las presentaciones que el Director Nacional u otros miembros de su equipo realizaron mayormente para el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

Para desarrollar este capítulo se seguirá el orden establecido en el marco teórico, y por consiguiente, en primer lugar se analizará la evidencia sobre la trayectoria de política de liderazgo del SII, para luego analizar si ella tiene características del modelo Neo Weberiano.

2. Trayectoria de la Política de Liderazgo del Servicio de Impuestos Internos. -

Como señalé en el marco teórico, para describir la trayectoria de la política de liderazgo del SII analizaré tres momentos, el punto de partida, el camino o trayecto, y el escenario final.

2.1. Punto de Partida. –

El punto de partida contiene elementos que dicen relación con el sistema político en el que está inserto la institución, el rol del ejecutivo, las características de la burocracia y la relación entre ejecutivo y la administración pública.

Luego me focalizaré en las necesidades políticas, y para ello analizaremos momentos políticos y contextos que fueron determinantes para el impulso de la política de liderazgo del SII.

Otro elemento importante a considerar es la historia de la institución, puesto que el funcionamiento y las alianzas que el SII posee son producto de relaciones que se han desarrollado durante el tiempo de existencia del servicio.

2.1.1. Sistema Político. -

Como lo señala la Constitución Política de la República, en sus artículos 3° y 4°, *“El Estado de Chile es unitario.*

La administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, de conformidad a la ley.

Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.

Artículo 4°. - Chile es una república democrática.”

Sin embargo, tras la vuelta a la democracia (y aunque dichos artículos han tenido modificaciones posteriores al año 1990), el sistema político estaba en un periodo de construcción lento y cauteloso por los frágil que aún se sentía la democracia.

Al inicio del gobierno del Presidente Patricio Aylwin, y con Alejandro Foxley como Ministro de Hacienda, Javier Etcheverry en nombrado Director Nacional del Servicio de Impuestos Internos, cargo que ocuparía hasta el año 2002, pasando por los gobiernos democráticos de los Presidentes Eduardo Frei Ruiz-Tagle y Ricardo Lagos, éste último que en el año 2002 lo designó como Ministro de Obras Públicas, Transporte y Telecomunicaciones.

Como señaló el propio Etcheverry en la 8va Conferencia Internacional Anti-Corrupción en septiembre de 1997 en Lima, Perú, a fines de los años ochenta el Estado Chileno y la administración pública salía de un periodo de fuertes críticas *“por haber carecido de transparencia y no haber cumplido con el rol social que le corresponde al Estado. (Se señala como ejemplos: la forma como se ejecutaron los procesos de privatización, el desmantelamiento de servicios públicos básicos, como la salud y la educación, además de los problemas propios de la transición a la democracia)”* (Etcheverry, 1997, p. 2).

Y en esa misma conferencia complementa diciendo: *“En este contexto, el país ha debido iniciar un proceso para recuperar un Estado que sea moderno, activo, eficaz y dinámico, y para lograrlo, se debió partir por recuperar la confianza y el respeto hacia la función pública”* (Etcheverry, 1997, p. 2).

Los retos del primer gobierno democrático eran infinitos, como señala Rodrigo Lavanderos: *“Con un país muy empobrecido que necesitaba recursos”*, se realiza la reforma tributaria.

Dicha reforma como señalaba la prensa de la época *“incrementaba los impuestos a las empresas, a las personas de altos ingresos y eleva el impuesto sobre el valor añadido (IVA). Los recursos que se recaudarán, cerca de 600 millones de dólares, el 2% del producto de Chile, se destinarán a vivienda, educación y salud y a mejorar infraestructuras.”*¹⁷

Es del mensaje presidencial de dicha reforma, en donde se evidencia el rol que buscaba tomar el ejecutivo: *“La importancia de la reforma (tributaria) trasciende el mero y necesario financiamiento de los compromisos programáticos del Gobierno en materia social y de inversión. Expresa también un acto soberano de solidaridad, propio de las naciones que valoran la estabilidad, la paz social y la incorporación activa de los marginados a los beneficios del crecimiento.”*¹⁸

La reforma no solo buscaba recaudar más, es un medio para la acción del nuevo Estado, y es ahí donde el ejecutivo marca su rol de promotor de nuevas políticas sociales, pero también de impulsor de desarrollo de infraestructura y equipamientos para asegurar el desarrollo futuro de la nación.

Tras la aprobación de la Reforma Tributaria (Ley 18.985), el gobierno da origen a tres iniciativas:

¹⁷ https://elpais.com/diario/1990/04/16/economia/640216811_850215.html

¹⁸ <http://fundacionaylwin.cl/un-dia-como-hoy-hace-30-anos-la-reforma-tributaria/>

“a) Establecimiento de planes piloto desde 1992, impulsados desde el Ministerio de Hacienda, dirigidos a introducir mecanismos que pongan el énfasis en los resultados de la gestión de los Servicios Públicos y no sólo en los insumos de recursos que utilizan. Posteriormente esta iniciativa se tradujo en la creación de indicadores de gestión y metas de resultado en un número creciente de Servicios;

b) Creación de la Comisión Nacional de Ética Pública, que emitió un informe denominado “Ética Pública: Probidad, Transparencia y Responsabilidad al servicio de los ciudadanos”, que contiene 41 Recomendaciones, que abarcan a todo el ámbito de la Administración del Estado, y

c) Creación del “Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, órgano asesor del Presidente de la República, cuya finalidad es proponer políticas, planes, y programas de control interno de la gestión gubernamental, que fortalezcan la gestión y el uso de los recursos del Estado.” (Etcheverry, 1997. Pág. 2-3)

Como señaló el profesor Rodrigo Egaña en la entrevista *“Etcheverry era de plena confianza de Foxley (Ministro de Hacienda)”* y como complementó don Enrique Paris, al ser el Ministerio de Hacienda un *“ministerio poderoso”* y con recursos, eso se transmitió a los servicios que dependían de dicho ministerio, como es el caso del SII.

Es entonces la alianza que establece el entonces Ministro Foxley con el Director Etcheverry, un punto de inflexión, como señala Rodrigo Lavanderos, las presiones sobre el SII en términos de aumentar la recaudación es gigante y el Director propone un plan estratégico en donde *“liga a resultados cada peso invertido en SII, pagando la inversión y dejando dinero para políticas públicas.”*

Estas aseveraciones son refrendadas por Engel, Galetovic y Raddatz (1998, p. 1) *“Los resultados obtenidos indican que el gasto local en el Servicio de Impuestos Internos es un determinante importante para la recaudación impositiva. En efecto, una conclusión conservadora es que por cada dólar adicional de gasto del SII la recaudación de IVA aumenta alrededor de 40 dólares.”*

Esta relación de confianza en los resultados le otorga al SII y a su director, en palabras de Rodrigo Lavanderos, *“independencia de la gente de Hacienda (Ministerio), bajo el acuerdo de garantizar recaudación para las políticas públicas”*. Por consiguiente, la mezcla de confianza, independencia, un ejecutivo que tenía interés en que se desarrollaran procesos modernizadores (Rodrigo Egaña), un directivo empoderado como Etcheverry, y el potencial interno son elementos decisivos para el futuro de la institución.

Como señala Carlos Insunza, la alta profesionalización del SII vienen incluso de antes del 90, con una cultura interna muy fuerte, que implica una gran identificación con SII, con el rol de servidor y con la excelencia en la función (Rodrigo Lavanderos). Además, históricamente el rol de las asociaciones de funcionarios ha sido terminante.

Tan determinante es el rol de las asociaciones que tras la llegada de Etcheverry y al poco andar, los funcionarios que siempre han tenido gran adhesión y respeto por sus dirigentes realizan una paralización que dura varios, debido al choque que se produce con la llegada de Etcheverry y su nueva forma de dirigir el Servicio (Rodrigo Egaña).

2.1.2. Necesidades Políticas. –

Como señalé anteriormente las necesidades del momento a nivel país eran infinitas, desde consolidar la democracia hasta contribuir al desarrollo del futuro del país, y por eso la presión de financiamiento del programa de Aylwin y del resto de los presidentes y presidenta, recayó en gran medida en el SII.

Para lograr lo anterior el SII desarrolla una política de mejora de sus procesos de fiscalización¹⁹, logrando una mayor recaudación, pero también la disminución de la evasión, lo que implicó ingresos adicionales.

Figura N° 9. Recaudación Adicional en Cada Año por Menor Evasión respecto a Año 1990.

Año	En IVA [Mill.US\$sep99]	En Primera Categoría [Mill.US\$sep99]	En Ambos Impuestos [Mill.US\$sep99]
1991	128	-9 ⁽¹⁾	119
1992	345	27	372
1993	621	124	745
1994	576	218	794
1995	578	307	885
1996	629	247	875
1997	684	242	926
1998	541	191 ⁽²⁾	732
1999	767	271 ⁽²⁾	1.038

Fuente: Servicio de Impuestos Internos²⁰

¹⁹ https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/adminis_tributaria.htm

²⁰ https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/adminis_tributaria.htm

Con los buenos resultados, y tomando en cuenta el apoyo del ejecutivo, Javier Etcheverry forma un gran equipo que le permite poder manejar la presión interna, y es de ese equipo donde desatacarán luego nombres como el de Christian Hansen, Juan Toro, Michele Jorrat e incluso el hoy Director Nacional Fernando Barraza.

En ese contexto surge la planificación estratégica del SII 1990-1994, cuyo hito más famoso ocurre en año 1993, *“cuando se toma la decisión estratégica de migrar desde plataforma propietaria a una plataforma abierta, y se llama a una Licitación Pública Internacional, en la que participan los principales proveedores de Bases de Datos y Hardware del momento.”* (Barraza, 2000. p. 7)

Desde ese momento *“el uso de transacciones en línea en el SII se vuelve generalizado, y la incorporación de la Base de Datos obliga a mejorar su calidad, como una consecuencia de las restricciones de integridad y administración de excepciones.”* (Barraza, 2000. p. 7)

Lo anterior trae como consecuencia, la incorporación de elementos tecnológicos en la fiscalización de los contribuyentes, y en el año 1995 el lanzamiento de la página web institucional www.sii.cl y luego el año 2000 el lanzamiento de la hoy conocida “Operación Renta” (Barraza, 2000).

No obstante, y como dice el propio Fernando Barraza (2000. p. 9) *“todos estos cambios no habrían sido posibles si no se hubiese desarrollado una política coherente de Recursos Humanos. Por ello, se han llevado a cabo múltiples iniciativas para incentivar la motivación del personal, elaborar un plan sostenido de capacitación a nivel nacional en las nuevas tecnologías y estimular el uso intensivo de herramientas de Productividad Personal. Todo ello apoyado por un mejoramiento sostenido de los niveles de remuneraciones basado en el desempeño, estimulando la capacitación de personal de alto nivel profesional hacia las distintas áreas del Servicio”*

Tal como lo señalan Christian Hansen y Rodrigo Egaña, durante los años 90 había una ola modernizadora impulsada por el ejecutivo, que permitía el intercambio de experiencias, como recuerda el profesor Hansen *“existían ferias donde mostraban los avances del sector público... y por ello Etcheverry es muy importante en términos de obtención de recursos y de incorporar la lógica modernizadora hacia el interior del SII.”*

Lo anterior, sumado al equipo conformado por Etcheverry, la estabilidad de su gestión (12 años en el cargo) más la confianza del ejecutivo basada en los resultados obtenidos, formaron el contexto perfecto para introducir la mentalidad modernizadora, de excelencia en la gestión y el logro de resultados.

2.1.4. Historia del Servicio de Impuestos y su relación con el Poder Ejecutivo. –

Como dijo Carlos Insunza el servicio tenía una historia de independencia que incluso fue respetada por la Dictadura al nombre a Felipe Lamarca como director, y es que a lo largo de existencia el SII ha sido dotado de atribuciones legales las cuales han ido creciendo de acuerdo a las necesidades del país por medio de la creación de legislación tributaria. Como señala Etcheverry (1997. p. 5) *“en la legislación chilena la obligación tributaria y la relación Servicio-contribuyente ha devenido siempre dentro de un marco referencial dado por la ley y la propia Constitución, existiendo paralelamente un conjunto de obligaciones legales que la administración debe acatar en el ejercicio de sus funciones como necesario contrapeso a sus potestades, de modo que la relación Fisco-contribuyente normalmente ha debido transcurrir en un plano de derecho, de justicia y equidad”*

En el año 1990 el SII tenía una dotación de 2.170 funcionarios ²¹, y para poder seguir cumpliendo función e ir mejorando durante el período 1990-2002 se promovió el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, con foco especial en la motivación del funcionariado y la adhesión a los valores y estrategias institucionales. Se elaboraron nuevos procedimientos orientados hacia el contribuyente, cuyas características eran:

- Ser simples.
- Efectivos y útiles al cumplimiento de la misión institucional.
- Estandarizados e informados.
- Formales y transparentes.
- Despersonalizados.
- Controlables.

En materia de probidad desde el año 1996 se desarrollaron proyectos que buscaban sensibilizar sobre el tema y establecer compromisos institucionales basados en los valores promovidos por el servicio. En materia de selección de personal y carrera funcionaria se establece que el ingreso a la institución se realizará por medio de un concurso abierto y público, para luego pasar por pruebas y test de selección que evaluarán la capacidad técnica y los valores de los postulantes. (Etcheverry, 1997)

Una vez seleccionados deberán pasar por un proceso de inducción y entrenamiento, éste último consiste en capacitación técnica, conocimiento de los lineamientos estratégicos, así como también de los deberes, obligaciones y prohibiciones de los funcionarios y funcionarias del SII. Además, asisten a reforzamientos éticos y por cada

²¹ https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/adminis_tributaria.htm

una de las materias se les realiza una prueba, las cuales deben aprobar para poder ingresar a la institución, Este proceso se extiende por aproximadamente dos meses. (Etcheverry, 1997)

En materia de promoción, también existe un proceso concursal y cuyo orden de factores tomados en cuenta son: el orden de prelación en el escalafón respectivo, la calificación funcionaria, la experiencia del funcionario o funcionaria (vida funcionaria) y los antecedentes sobre probidad.

Sumado a lo anterior se estableció durante los primeros años del periodo Etcheverry el **principio de responsabilidad supervisora**, el cual estaba *“dirigido a encomendar a los funcionarios superiores la necesidad de saber lo que hace su personal, debe estar radicado en quienes ejercen funciones de jefatura y control. Una forma de institucionalizar una política de ética al interior de la institución ha sido a través de la asignación de competencias y responsabilidades en los “perfiles de competencia” en este tema.”* (Etcheverry, 1997. p. 13)

Como es posible apreciar, a comienzos de los años 90 se empieza hablar ya del rol de la jefatura al interior del SII, pero no solo como un control o supervisión, sino que también como un promotor de políticas institucionales, en lo que en palabras de los entrevistados Pedro Guerra y Juan Francisco Cantillana, es determinar primero el “por qué”, es decir, darle sentido a la función como parte del desarrollo de un plan estratégico.

2.2. El camino o la trayectoria de la política. –

2.2.1. Contexto. –

Tras la reforma tributaria del presidente Aylwin que según datos de su fundación logró aumentar la recaudación en 2% del Producto Interno Bruto²², en 1998 surge otra iniciativa legal del ejecutivo llamada Ley de Pensiones (Ley 19.578) cuyo propósito era incrementar las pensiones asistenciales de la ciudadanía, para conseguirlo se dictaron nuevas medidas tributarias llamadas “Plan de Fiscalización Tributaria”, cuyo fin era reducir la evasión.

Dicha norma permitió el aumento de la planta de funcionarios del SII, de una manera escalonada (130 funcionarios a partir de 1998, 25 a partir de 1999 y 25 funcionarios a

²² <http://fundacionaylwin.cl/un-dia-como-hoy-hace-30-anos-la-reforma-tributaria/>

partir de 2000). El resultado fue una recaudación que superó a lo comprometido llegando a aproximadamente \$21.300 millones de dólares.

Figura N° 10. Rendimiento Efectivo del Plan de Fiscalización de la Ley de Pensiones.

(Moneda Nominal - Cifras en millones de \$)

	1999 respecto a 1998	1999 respecto a 1997
Menor Evasión IVA ¹	130.625	49.625
Menor Evasión Inducida en Impuesto a la Renta ²	108.821	41.341
Menor Evasión Total	239.446	90.966
Menor Evasión Comprometida	38.428	38.428
Diferencia (%)	523%	137%

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.²³

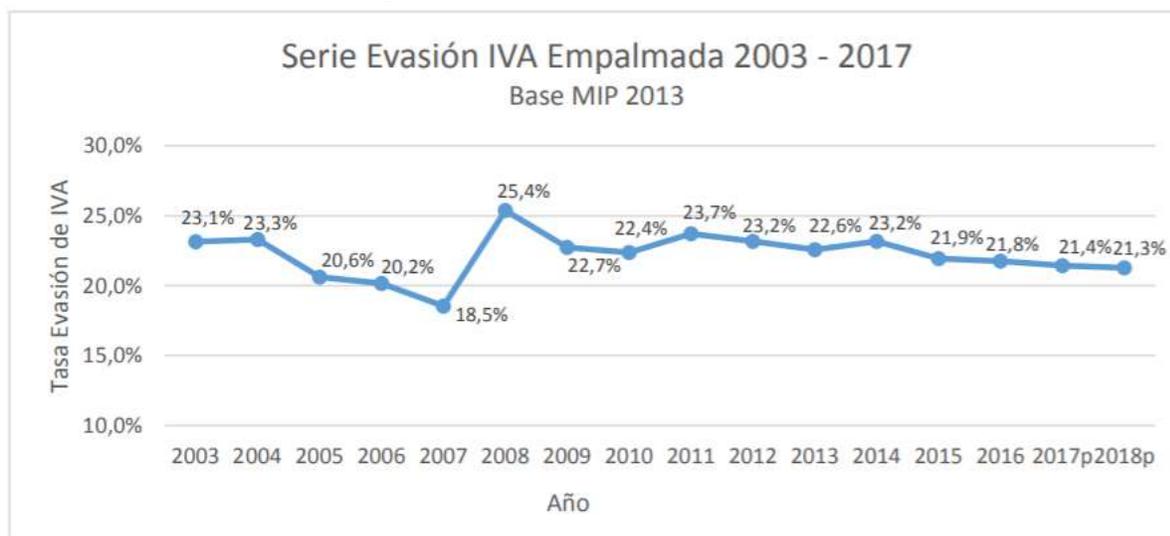
Tras los buenos resultados, para los años 2000-2005 se establece un nuevo desafío que se llamó “*Plan de Lucha Contra la Evasión*” (PLCE), éste venía acompañado de cambios en la normativa tributaria que le entregaba mayores recursos a la administración tributaria y el fortalecimiento de las facultades fiscalizadora.

Lo anterior implicó un aumento de la dotación en 539 funcionarios, un aumento que se suma a los 783 funcionarios adicionales que obtuvo durante la década del 90 y que implicó un aumento del 39,1% de su dotación total.

El compromiso fue reducir la evasión de 24% a 20% para el año 2005, lo que en la realidad ocurrió, siendo un nuevo éxito para el SII y sus funcionarios y funcionarias, respaldando nuevamente su estrategia de aumento de dotación y la estabilidad de los mismo.

²³ https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/adminis_tributaria.htm

Figura N° 11. Serie Evasión IVA 2003-2017.



Fuente: Servicio de Impuestos Internos.²⁴

Otra norma relevante a destacar es la promulgada en el año 1993 (Ley 19.224) que crea la planta de técnicos en el SII y que se compone de tres grupos: Técnicos Fiscalizadores, Técnicos en Avaluaciones y Técnicos en Informática, estableciéndose además la forma de encasillamiento la cual requería cumplir ciertos requisitos dependiendo del tipo de técnicos.

Luego en el año 1999 por medio de la Ley 19.646 se conceden beneficios económicos al personal del SII y a otros servicios, avalado en lo que el mismo mensaje señala: el “*Servicio de Impuestos Internos ha estado empeñado en una tarea profundamente renovadora de sus procedimientos, estilos de gestión y también, obviamente, de su personal. Este proceso de modernización ha sido ampliamente reconocido por diversas autoridades, la prensa y los contribuyentes. Logros tales como el aumento sostenido de la recaudación tributaria, la disminución de las tasas de evasión, la mayor eficiencia en la fiscalización y las mejoras notables en la atención a los contribuyentes, hablan por sí solos del éxito en esta tarea y del alto esfuerzo que para los funcionarios del Servicio ha demandado este proceso.*” (Historia de la Ley 19.646. p. 3)

En el mismo mensaje se relevan los aumentos de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del servicio y se relaciona con el hecho de que las personas se encuentran en las plantas del servicio (estabilidad laboral), además de la profesionalización de la función, la capacitación permanente, la motivación y una adecuada remuneración, estableciéndose como requisitos mínimos para que el éxito pueda continuar.

²⁴ https://www.sii.cl/estadisticas/evasion_IVA_empalmada_2003_2018.pdf

En esta ley además se aborda el tema de las funciones de jefaturas y la necesidad de equiparar sus remuneraciones con el mercado, pero además con el incentivo al desarrollo de una carrera al interior de la institución, se propusieron asignaciones que dependieran del nivel de responsabilidad y complejidad del cargo y de la localización geográfica, sin embargo dicha asignación está asociada al cargo y no a la persona.

Otra característica importante de dicha ley es que cuenta con el apoyo de las asociaciones de funcionarios del servicio, quienes participan activamente en el debate legislativo, cuestión que se ve reflejada en cada uno de los proyectos de ley que son presentados y en donde ambas asociaciones exponen sus propuestas de manera muy profesional.

En el año 2009 se introduce una nueva iniciativa legislativa, Ley 20.431, que *“tiene por objeto mejorar las actuaciones del Servicio de Impuestos Internos, proporcionando una mejor atención a los contribuyentes mediante la creación de una bonificación anual ligada a la calidad de atención a los usuarios del Servicio, así como la modificación de diversas leyes, entre las cuales se encuentra su Ley Orgánica.”* (Historia de la Ley 20.431, p. 3)

Esta nueva iniciativa no solo destaca por la incorporación de criterios que tienen que ver con la vinculación de incentivos con la satisfacción del contribuyente, sino que se enmarca además en los pasos que estaba dando Chile para ingresar a la OECD, cuestión que también fue determinante para la aprobación de esta iniciativa, y es que como señaló Carlos Insunza *“cuando los países tienen mejores legislaciones tributarias tienen mejores resultados, caso del ingreso de Chile a la OECD.”*

En materia legislativa surge una nueva iniciativa a propósito de las profundas reformas propuestas durante el segundo gobierno de la Presidenta Bachelet, lo que según el mensaje de la ley 20.780 buscaba el fortalecimiento de la institucionalidad tributaria, fomentando la modernización al interior del SII, la profesionalización del funcionariado, la incorporación de nuevas tecnologías de la información, el aumento de la dotación y la instalación de conceptos de equidad y probidad en la administración tributaria.

Las asociaciones son quienes toman el timón de la discusión y participan activamente en la discusión parlamentaria, respaldados no solo por sus afiliados, sino que también por la dirección nacional, ya que gran parte de lo que se propone viene de un proceso de planificación altamente participativo al interior del SII, cuestión que señaló Carlos Insunza en la discusión de la reforma y luego en su entrevista.

De dicha reforma nace el año 2015 la Ley 20.853 de fortalecimiento institucional del SII, cuyos objetivos son modernizar y fortalecer los altos estándares de eficacia, eficiencia y probidad al interior del servicio; aumentar la planta y modernizar las condiciones de ingreso, reestructurar las remuneraciones y mejorar la organización funcional del SII.

Lo anterior en pos de alcanzar mayores niveles de recaudación y disminuir la evasión, y así cumplir con los compromisos en el marco de implementación de la reforma tributaria de la Presidenta Bachelet.

2.2.2. Agentes de cambio o actores estratégicos. –

Los agentes de cambio son más que personas que figuran como responsables de poner su firma al final del proceso, son hombres, mujeres o instituciones que participan en las génesis de los procesos, son quienes conocen las reglas del juego político y/o saben cómo funciona la institución. Como señala Grindle (2012), son actores estratégicos, que en general tienen legitimidad para proponer o impulsar cambios.

Grindle (2012) agrega que existen tres grupos de impulsores de cambios, y los clasifica en grupos de elite pertenecientes a la academia o centros de pensamiento; otro grupo que serían líderes o políticos partidos; y un tercer grupo que sería la ciudadanía.

- Javier Etcheverry. -

En el caso de estudio y de la evidencia ya señalada, sumado a que la unanimidad de los entrevistados ha señalado que la figura de Javier Etcheverry es clave en la incorporación de la modernización como un proceso constante al interior del SII, que los impulsa a no tenerle miedo a los cambios y a estar constantemente desafiándose en pos de la mejora.

- Christian Hansen *“Etcheverry es muy importante en término de obtención de recursos y de incorporar la lógica modernizadora hacia el interior del SII, que luego se externalizó.”*

- Rodrigo Egaña *“Etcheverry logra una alianza con los gremios... sus logros lo avalan y por eso Lagos (Presidente) lo designa luego en un Ministerio.”*

- Rodrigo Lavanderos *“Etcheverry es un director estable ... logra independencia de Hacienda (Ministerio) bajo el acuerdo de garantizar recaudación para políticas pública.”*

- Pedro Guerra *“Etcheverry posiciona a SII como líderes de los procesos de modernización del giro del negocio.”*
- Juan Francisco Cantillana *“Las autoridades del SII en el 90, instalan elementos de gestión ... ya empiezan a trabajar en la carrera (funcionaria) con las asociaciones.”*
- Paola Tresoldi *“Etcheverry y el gremio negociaron el aumento de la dotación, aumentando la planta, en especial la de fiscalizadores aproximadamente un tercio más, además de las compensaciones económica.”*
- Carlos Insunza *“La dirección de Etcheverry impulsa un proceso transformador ... y logra una alianza con el ejecutivo.”*
- Enrique Paris *“Etcheverry lideró una transformación tecnológica.”*

Javier Etcheverry es una persona que ingresa al gobierno del Presidente Aylwin, sin mayor experiencia política, pero con un respaldo en su gestión para la empresa privada y también como académico de la Universidad de Chile.

Si bien en un comienzo tuvo problemas con el gremio (Rodrigo Egaña), logró superar la situación a través de una decisión clave como fue la creación de un equipo en áreas claves del SII (Rodrigo Lavanderos, Enrique Paris, Pedro Guerra) que le permitió un mejor manejo interno y la generación de alianzas que le permitieron impulsar los cambios que se propuso.

Como es posible de evidenciar, Etcheverry si bien no era un líder carismático, ideó una estrategia que le otorgó independencia del ejecutivo y, por medio de su equipo altamente profesional y validado internamente, logró dejar su sello en la cultura organizacional del SII.

- **Christian Hansen.** -

Christian Hansen ingresa al SII en tiempos de Javier Etcheverry y se hace cargo del Departamento de Gestión de las Personas del SII entre el año 1991 y 2004. Luego regresa el año 2006 tras un paso por el Servicio Civil para hacerse cargo de la Subdirección de Personas.

Hansen es además quien realiza un diagnóstico de la situación interna en materia de personas, encargado por el Director Nacional de la época Ricardo Escobar. Con el respaldo de la dirección y tomando las demandas impulsadas por las asociaciones,

inicia una serie de reuniones a nivel nacional y luego de mucho dialogo interno y la participación de jefaturas, funcionarios y funcionarias, la dirección nacional y el gremio, se desarrolla la nueva política de recursos humanos, cuyo proceso se encuentra documentado (Hansen, 2010).

Es importante relevar varios factores que son posibles de evidenciar, y es que si bien Hansen no es un funcionario de carrera del SII, con todos los años en los que ha permanecido en el servicio a puesto en marcha lo que Grindle señala en su libro *Jobs for the Boys* (2012). Él conoce como funcionan las cosas al interior del SII, conoce a la gente y ha vivido experiencias que le permiten tomar lecciones que ha implementado en sus acciones futuras; su actuar además está avalado por una dirección que lo respalda (Enrique Paris) y una legitimidad interna dada por los años de trabajo con funcionarios y funcionarias, pero sobre todo con los gremios.

Otro aspecto importante que se fue destacado por los entrevistados es la capacidad de armar equipos competentes y profesionales, y es que de los entrevistados (Rodrigo Lavanderos, Juan Francisco Cantillana y Carolina Aguilera) una gran parte de ellos ingresa al SII para integrar el equipo del área de personas del SII que lideraba Christian Hansen.

Sumado a ello, se destaca sobre todo por los gremios (Paola Tresoldi y Carlos Insunza) su gran capacidad de dialogo y trabajo en conjunto con las asociaciones haciéndolos espónsor o co-responsables de las iniciativas (Carolina Aguilera- Juan Francisco Cantillana) lo que le facilitó la adhesión interna de los cambios.

Entre sus logros se encuentran el diplomado en alianza con la Universidad Católica, el desarrollo de la nueva política de recursos humanos (2006-2007), el modelo y política de liderazgo, las mesas de dialogo regionales, entre otros.

- **Equipo del área de desarrollo de personas (ex RRHH). –**

Como señaló en su entrevista Pedro Guerra, en el SII los equipos del área de desarrollo de personas han entendido *“muy claro el para qué de las cosas, un relato potente para que quede claro el para qué y el fin de las medidas.”* Su rol ha sido apoyar el giro del negocio siendo una palanca de valor en la gestión interna.

El área de desarrolla de personas, históricamente ha trabajado en conjunto con la dirección, jefaturas, funcionariado y gremios, siendo un *“equipo de gestión de personas con soporte técnico y político, con credibilidad con sus clientes y sus jefaturas.”* Éste

camino ha permitido ir incorporando mejoras e ir construyendo formas propias de relacionarse al interior del SII.

Se destaca además por los entrevistados (Enrique Paris, Pedro Guerra, Rodrigo Lavanderos, Juan Francisco Cantillana y Carolina Aguilera) la consistencia en el trabajo del área, manteniendo en el tiempo definiciones claves como la concursabilidad, el mérito, la capacitación constante, la excelencia, cuestiones que hoy son parte de la cultura de funcionamiento del SII, en palabras de Carolina Aguilera “*Ser consecuentes en la aplicación de la política, como una definición institucional para la consistencia interna.*”

El equipo de personas ha logrado en palabras de Rodrigo Lavanderos hacer que “*la estrategia sea acompañada de procesos*”, es así como desde el año 2002 en adelante es posible evidenciar que la profundización de la excelencia de las personas ha sido un objetivo estratégico de la institución (ejemplos: Modernización de la gestión de Recursos Humanos 2006-2010; Desarrollo de personas como eje estratégico 2015-2018)

El equipo de personas ha trabajado en desarrollo de talento interno e incluso durante el tiempo donde el entrevistado Juan Francisco Cantillana fue Subdirector del área de realizó un programa semillero para la formación de nuevos líderes. Esta visión a largo plazo, como señala Carolina Aguilera les permite ser líderes y ejemplo para las áreas de personas del resto de la administración pública del país, pero además mirar en otras instituciones privadas y públicas para planificar y afrontar las necesidades futuras del SII.

- Asociaciones de funcionarios. -

Como señalé anteriormente el SII tiene dos asociaciones de funcionarios (AFIICH y ANEIIICH), ambas con una gran adhesión funcionaria y con una capacidad de movilización que ha sido demostrada durante sus años de existencia.

Sin embargo, en palabras de los entrevistados éstas no son asociaciones típicas, debido a su composición altamente profesionalizadas, con miembros bien remunerados y con vocación de pertenencia y con identificación con la función pública (Enrique Paris) y a que además han utilizado no solo su rol de denunciantes de malas prácticas, sino que además son asociaciones propositivas (Carlos Insunza-Paola Tresoldi-Marión Cortés). Como señala Rodrigo Lavanderos “*los gremios son agentes de cambio e impulsor de mejoras ... siempre han intervenido en las reformas y cambios en el servicio.*”

En palabras de Grindle (2012) han sido actores estratégicos, legitimados por sus asociadas y asociados, y también por el ejecutivo y la dirección del SII, y es que el rol del gremio también ha sido custodiar la imagen de la institución y siempre se han mostrado interesados en hacer alianza con el área de desarrollo de personas puesto que el objetivo común de ambos son los funcionarios y funcionarias (Juan Francisco Cantillana y Carolina Aguilera)

El rol externo de las asociaciones también ha sido muy importante, son parte de la ANEF e incluso Carlos Insunza presidió dicha asociación, sin embargo los entrevistados destacan el rol que han tenido en dicha instancia, siendo más bien asociaciones que entregan fuerza y conocimiento más que promotores de demandas propias, y es que como señala Rodrigo Lavaderos *“tienen conciencia de su posición mejor dentro de la ANEF.”*

Es importante además destacar la constante demanda de las asociaciones en busca de mayor estabilidad (Paola Tresoldi, Marión Cortés y Carlos Insunza) y mejores remuneraciones, es por ello que se resalta la Ley de Fortalecimiento del año 2015 como *“el cierre de un proceso ... en donde se alinearon las necesidades del país con las demandas laborales del gremio”* (Carlos Insunza).

Las asociaciones son contraparte no solo de la dirección nacional del SII, sino que también con el Ministerio de Hacienda, con DIPRES y con parlamentarios, ya que como es posible evidenciar en las discusiones legislativas de las leyes señaladas en esta investigación, siempre las asociaciones han realizado propuestas o defensas muy bien fundamentadas de sus posiciones, con datos tanto nacionales como internacionales y siempre bajo altos estándares técnicos.

Para el diagnóstico y puesta en marcha del modelo de jefaturas, son las asociaciones las que por medio de diálogos internos y un sin número de aportes, son aliados en la construcción del modelo, y a la vez custodios de que dicho modelo se implemente, se respete y se mejore (Marión Cortés y Paola Tresoldi).

2.2.3. Patrón de avances. –

Según Pollitt y Bouckaert (2011) los patrones de avances son las formas en las que las políticas han ido avanzado en el tiempo y los rasgos comunes que es posible de identificar.

Tras señalar a los actores estratégicos fue posible evidenciar que la forma en que las políticas o modelos avanzan al interior del SII es por medio de una construcción que está asociada al dialogo interno y a la cooperación entre los actores estratégicos, como señala Marión Cortés *“los objetivos son comunes, los métodos son distintos pero existe un fin en común ... en general las comunicaciones son fluidas y se trabaja en conjunto con el gremio ... existen relaciones basadas en la confianza, porque existe un sentido de pertenencia.”*

Estas palabras fueron refrendadas por Paola Tresoldi quien señala que las cosas se han ido puliendo con el tiempo. Carlos Insunza agrega *“los procesos son prácticas que se van desarrollando y madurando en base al dialogo.”*

Es la construcción conjunta basada en dialogo un patrón de todos los avances y específicamente de la política de jefaturas del SII.

Otro patrón de avances es el respeto a la cultura interna, como se indicó previamente la cultura fue un obstáculo para Etcheverry, y es que la cultura interna se basa en una fuerte identificación con el servicio, compromiso con la función pública, altamente profesionalizado y orientado hacia la excelencia y la alta exigencia (Carlos Insunza, Enrique Paris).

Sumado todas las características antes descritas está el mérito, la concursabilidad, la capacitación constante y el respeto a la jerarquía, cuestiones que se incorporan a los modelos y políticas del SII, como en el caso de la política de jefaturas en donde el mérito, el concurso, la profesionalización, entre otros aspectos son relevados como cuestiones que son básicas para el correcto ejercicio de la función.

Otro elemento que se resaltó por los entrevistados (Gustavo Rivera y Pedro Guerra) es la capacidad de modernizarse continuamente, de desafiarse constantemente como una forma de mejorar y estar siempre a la vanguardia, y que además les permite un grado de maduración institucional que permite que los distintos directores puedan proponer desafíos que son asumidos por los funcionarios y funcionarias como parte de su función (Pedro Guerra).

En conclusión, los avances del SII han sido marcados por construcción basada en el dialogo, una cultura institucional con características que potencian la constante modernización del servicio.

2.3. Escenario Final. –

En esta etapa o estadio final se evalúan los resultados de la política estudiada, para ello evaluaremos los hallazgos conseguidos por la política de liderazgo y sus consecuencias.

2.3.1. Resultados y Consecuencia. –

El resultado más importante a mi juicio es el haber logrado institucionalizar por medio de un instrumento normativo la política de liderazgo del SII, una cuestión que comenzó con el principio de la función supervisora en tiempos de Etcheverry, pasando por incentivos asociados al cargo, iniciativas referidas al fortalecimiento y desarrollo del liderazgo plasmadas en las cuentas pública desde el año 2002 hasta la más reciente en el año 2019.

Este proceso que como se dijo contó con la colaboración de actores estratégicos como las asociaciones, directores, funcionarios y funcionarias e incluso avales externos como la DIPRES facilitando recursos (Enrique Paris). Y es que todos los entrevistados y de la revisión documental es posible concluir que, aunque no sea una política perfecta, es un gran avance para la institución, puesto que establece mínimos exigibles que benefician al servicio en su conjunto.

Esta política de liderazgo recoge un trabajo de años, con aciertos y errores, con aportes y aprendizajes, que ha tenido un área de personas competente y legitimada que ha sido capaz de mantener la consistencia e integridad de prácticas (concurabilidad, acompañamiento, capacitación).

Y es que si bien el SII se rige por el mismo Estatuto Administrativo es el mismo cuerpo legal que regula toda la administración pública, el SII logró incorporar prácticas que manteniendo la legalidad profundizaron la meritocracia, la concurabilidad y la estabilidad laboral, iniciativas como la concurabilidad del tercer y cuarto nivel jerárquico, la duración de tres años prorrogables por otros tres años, tras lo cual se debe realizar nuevamente el concurso del cargo (Paola Tresoldi) son ejemplos de las prácticas han permitido la nueva política de liderazgo.

Las jefaturas del servicio de SII son reconocidas no solo al interior del servicio, sino que también a nivel país e incluso es posible encontrarse con Subdirectores que en sus

agendas tienen reuniones con sus pares de la OECD (Rodrigo Lavanderos, Christian Hansen), y es que los jefes del SII tienen una alta calidad técnica y es por eso que tanto el modelo como la política de liderazgo incorporan las brechas que fueron detectadas sobre todo en el manejo de equipos y en el reconocimiento de las personas a su cargo.

Como he repetido los procesos en el SII no son estáticos y buscan ser mejorados de manera conjunta y pese a que a veces existe mayor o menor dialogo entre los actores, existe una confianza en que las cosas se revisan constantemente porque ello contribuye a mejorar el servicio, que el fin último de todos quienes conforman la institución.

3. Modelo Neo Weberiano. -

Siguiendo con lo señalado por Pollitt y Bouckear (2011) el modelo en comento incorpora elementos del modelo Weberiano, de la NGP y otros, no obstante, sus principales elementos distintivos están en el rol que tiene el Estado y las características de su burocracia, y dentro de ella, el rol del directivo público.

3.1. Rol del Estado. -

3.1.1. Estado facilitador o solucionador de problemas. -

A lo largo de esta investigación y tomando en cuenta los hallazgos ya señalados, es posible identificar que el rol del Estado de Chile desde el año 90 hasta la fecha, es un Estado que busca solucionar o facilitar la solución de los problemas públicos.

Reflejo de ello fue la primera reforma tributaria del Presidente Aylwin cuyo fin era aumentar la recaudación para sacar a Chile de los altos niveles de pobres; luego vino la necesidad de reducir la evasión para financiar pensiones, pasando por leyes que buscaban fortalecer la probidad administrativa generando incentivos remuneracionales. Otro ejemplo es la reforma tributaria de la Presidenta Bachelet para financiar las transformaciones en educación y salud.

No obstante, de igual forma durante este periodo (1990-2020) se evidencian acciones como privatizaciones, concesiones o creaciones de agencias reguladoras

(Superintendencias) en donde el rol del Estado es más bien regular más que dirigir, cuestiones asociadas más la NGP, el Estado lo ha ido incorporando en una lógica más modernizadora, que no busca un cambio profundo del rol del Estado.

En este ámbito, el SII se volvió un aliado del ejecutivo (Rodrigo Egaña y Christian Hansen), y con resultados que se reflejaron en mayor recaudación, pero también en una mejor atención (incentivos asociados a evaluación de la atención de contribuyente), reducción de la evasión y fomento de una administración tributaria con mayores facultades y mejores fiscalizadores.

Como señala Carlos Insunza, “*en el SII la gente es pro-fisco*” lo que se traduce en una constante preocupación por realizar la labor con excelencia y profesionalismo, porque son conscientes de labor trascendental que a nivel país desempeñan (Paola Tresoldi).

3.1.2. Estado moderno, eficiente, profesional. -

Una característica que ha sido resaltada por los entrevistados y se desprende también del análisis documental, es la ola modernizadora que se vivió en el SII de la mano de Javier Etcheverry, que fue de la mano de acciones impulsadas por el ejecutivo y que en un comienzo estuvo a cargo de Claudio Orrego y luego por Rodrigo Egaña (Christian Hansen).

Esta lógica modernizadora caló profundamente en el SII, y como señalé anteriormente, se convirtió en parte de la cultura interna del servicio. Ser una institución moderna pareciera ser el punto que define a la institución (Gustavo Rivera), obteniendo mejores resultados que el resto de la Administración pública.

La modernización se ha visto reflejada en los cambios tecnológicos que ha experimentado el SII del año 90 a la fecha, lo que se ve ha visto reflejado en las operaciones renta que se realizan hoy completamente por internet, sumado ello hoy en día el proceso de facturación y boletas también está totalmente en línea, pero este cambio también permitió una mayor y mejor disponibilidad de datos que es una herramienta muy útil en el proceso fiscalizador (Barraza, 2000).

Otro ejemplo del proceso modernizador constante es el desarrollo de políticas de recursos humanos que abordan el manejo de equipos para el logro de mejores rendimientos, esto se relaciona con el componente de la eficiencia que tiene un rol importante al interior del SII.

Como señalé en la parte descriptiva de la investigación, durante los años 90 en Chile se introducen modelos de control de la gestión en pos de lograr mejores resultados y un uso más eficiente de los recursos fiscales.

El SII introduce desde el periodo Etcheverry indicadores de gestión que constantemente evaluaban la gestión interna, la que siempre ha tenido altos niveles de cumplimiento, y como dice Carolina Aguilera “*en el SII siempre se cumplen las metas, ese no es un problema.*”

La excelencia institucional luego es reconocida con los premios de excelencia institucional otorgados por el Servicio Civil, los años 2010, 2011, 2012 y 2018, además de otros premios relacionados con la satisfacción del cliente, llegando el 2019 a tener una aprobación de la gestión de un 54% según la encuesta CADEM anteriormente citada.

La eficiencia en la gestión ha sido un eje en los lineamientos de todos los directores nacionales, y por ende es posible de evidenciar distintas iniciativas en las definiciones estratégicas de cada uno de los directores desde el 2002 hasta el 2020, y como se señaló previamente cada dólar invertido en el SII en los años 90 se tradujo en 40 dólares para el país, demostrando su alta eficiencia en la gestión

3.2. Burocracia. –

Para el análisis de la burocracia se establecieron distintas características extraídas de los trabajos de Pollitt y Bouckear (2011), en donde tomando en cuenta las características weberianas y nuevas, que ellos han definido como integrantes del modelo Neo Weberiano y que fue analizado en el marco metodológico de esta investigación.

3.2.1. Carrera y seguridad en el cargo, ascenso y promoción. -

Los elementos de carrera, estabilidad (seguridad) en el cargo, ascenso y promoción son características propias de la burocracia weberiana, y como se ha señalado a lo largo de esta investigación, el SII ha incorporado estos elementos como parte de modelo de gestión de personas.

Como señalaron Paola Tresoldi, Marión Cortez y Carlos Insunza en sus entrevistas, la demanda por el aumento de las plantas, como una forma de dar una mayor estabilidad a los funcionarios y funcionarias del servicio, ha sido promovida por las asociaciones

funcionarios desde que éstas existen. Dicha demanda por estabilidad y seguridad del cargo pasó por distintas etapas de aumento progresivo hasta culminar en la Ley de Fortalecimiento del Servicio (Ley 20.853), la cual logró el tan anhelado 80-20 (80% de funcionarios en la planta y 20% bajo otra modalidad contractual).

En palabras de Paola Tresoldi, estar en la planta le otorga mayor seguridad al funcionario no solo para ejercer su trabajo, sino que también para levantar alertas o denunciar abusos, malos tratos laborales o faltas a la probidad.

No obstante, uno de los elementos claves del ingreso a la planta que ocurre con la Ley de Fortalecimiento Institucional (Ley 20.853) es que solo podrán ingresar a la planta quienes hayan previamente ingresado al SII por medio de un concurso público y haber estado a contrata por al menos dos años (Carlos Insunza). Es decir, se garantiza el ingreso meritocrático y la permanencia.

Como mencioné anteriormente, otro rasgo característico de la burocracia en el SII es la concursabilidad, que es una práctica desde tiempos de Etcheverry (1997) y que ha permanecido en el tiempo, extendiéndose hoy a los concursos de las jefaturas de los terceros y cuartos niveles jerárquicos, así como también para el ingreso a la planta y para la mejora de grados.

Un claro ejemplo de la carrera y de la movilidad dentro del servicio son los Directores o Directoras Regionales, quienes por regla general son designados por el Director Nacional, tras haber recorrido distintos puestos y regiones a lo largo del país, y es que como señala Paola Tresoldi *“la gente que ingresa al servicios lo hace para hacer carrera y luego jubilarse.”* Quizás no es algo tan consciente (Carlos Insunza), pero es muy común ver que un fiscalizador que ingresó en una de las tantas camadas de ingreso termine siendo Director/a Regional o incluso Subdirector, y es que por lo general, los cargos de Subdirectores relacionados con el giro del negocio son ocupados por funcionarios de carrera de alto nivel técnico (Christian Hansen, Rodrigo Lavanderos, Carolina Aguilera)

Y es que si bien la carrera es lenta, debida a la poca rotación (Marión Cortés) existen 600 puestos de jefaturas disponibles que permiten como dice Christian Hansen alimentar el hambre de la gente que quiere llegar a ser jefe o jefa en el SII (Paola Tresoldi).

Sin embargo, como en todos los servicios existen excepciones, hay cargos que no se concursan y el segundo nivel jerárquico es un cargo de confianza que designa el Director Nacional de turno, pudiendo elegir dentro como fuera del servicio. No obstante

ello, el ingreso de funcionarios del fuera del servicio para el caso de la Direcciones Regionales no ocurre en la realidad, puesto que existe una regla tácita de que esos cargos son ocupados por funcionarios de carrera (Christian Hansen, Carolina Aguilera, Carlos Insunza, Rodrigo Lavanderos, Juan Francisco Cantillana, Paola Tresoldi). Y respecto de los Subdirectores/as la mayoría de los casos donde ingresa gente de afuera del servicio tiene que ver con cargos que no se relacionan con el negocio, como por ejemplo el área de personas o el área de informática (Juan Francisco Cantillana, Pedro Guerra, Rodrigo Lavandero).

Pese a lo señalado, han existido ocasiones donde subdirecciones en directa relación con el corazón del negocio han sido dirigidas por personas de fuera de la institución, provocando una gran resistencia interna y en muchos casos denuncias de conflictos de intereses realizada por el gremio ante la Contraloría General de la República e incluso los tribunales de justicia (Carlos Insunza y Paola Tresoldi).

3.2.2. Valores tradicionales (Probidad, legalidad, seguridad jurídica, rendición de cuentas). –

En el año 1997, Etcheverry hablaba de los planes que en materia de probidad y ética pública eran indispensables para cualquier funcionario del servicio, y debido a esa preocupación durante su gestión se desarrollaron talleres e incluso un incremento remuneracional relacionado con la exclusividad del cargo, como mencioné previamente.

Otro elemento que ha sido determinante es la formación inicial, y es que como señala Carlos Insunza en el proceso de inducción se tratan temas de probidad, legalidad y ética pública, cuestión que marca fuertemente el rol de funcionario del SII (Paola Tresoldi). Y es que como estamos hablando de una función que permite actuar bajo ciertos criterios de discrecionalidad en la función fiscalizadora, la delimitación de estándares básicos a seguir ha sido una preocupación constante de todos los directores nacionales, así el Director Nacional Juan Toro en su primera cuenta pública en el año 2003 señala que el servicio se compromete con la probidad, y agrega que los funcionarios deben ser honrados, honestos, íntegros y observar siempre una conducta intachable en el desempeño de sus funciones.

Cuestiones similares aparecen en las cuentas públicas de Ricardo Escobar (2009) cuando menciona el establecimiento de las auditorías internas colaborativas y de los controles internos, como una forma de reforzar la ética al interior de la institución.

Se repite el discurso en la primera cuenta pública de Julio Pereira el año 2010, cuando señala que el SII es un servicio de excelencia con funcionarios eficientes, probos, profesionales y comprometidos. El tema es siempre una preocupación para los directivos y se incorpora por ejemplo en el plan estratégico 2015-2020 del director Fernando Barraza, quien al referirse a la visión del servicio incluye nuevamente el tema de la probidad y la transparencia en el ejercicio de la función.

3.2.3. Servidor público moderno, profesional y eficiente (cultura de excelencia y orgullo por el cargo). –

De lo antes señalado, es posible concluir que el servidor público del SII ha sido parte de una institución que se moderniza constantemente, no obstante es preciso recalcar también que los funcionarios y funcionarias del servicio también están siempre a la vanguardia en términos de formación técnica, lo que se ve reflejado por ejemplo en que el SII es miembro de Directorio del Foro de Administraciones Tributarias (FTA) de la OECD, debido a su importancia internacional en materia de Administración Tributaria.

Como señaló Carolina Aguilera, los funcionarios se desafían profesionalmente a diario por tratar de ser los mejores, se capacitan continuamente (Rodrigo Lavanderos) y, pese a que las metas son muy exigentes, se trabaja de manera dedicada para cumplir las metas institucionales (Christian Hansen).

Existe un orgullo por el trabajo realizado y es que como dice Rodrigo Lavanderos *“todos creen que están haciendo una labor imprescindible para el país”*, y se movilizan por la función pública que cumplen (Carlos Insunza), porque *“el servicio son sus funcionarios y a ellos les pertenece el SII”* (Carlos Insunza).

3.2.4. Foco en el logro de resultados a través de procesos modernos y eficientes.

–

En 1999 bajo la Ley 19.646 en su mensaje (Historia de la Ley 19.646) se destaca como uno de cuatro logros una mayor eficiencia en la fiscalización; luego bajo en la Ley 20.853 sobre Fortalecimiento del SII uno de sus objetivos es el fortalecimiento de los altos estándares de eficacia y eficiencia.

En la cuenta pública de Juan Toro (2003) se establece como línea emblemática la modernización y dentro de ella, la permanente innovación, la mejora continua y el logro de una mayor eficiencia y eficacia.

Con la incorporación de tecnologías de la información el SII ha sido capaz de mejorar los procesos de fiscalización (Barraza, 2000) y con ello sus resultados en materia de

aumento de la recaudación y reducción se ha podido sostener el tiempo, como ya señala Pedro Guerra *“el SII siempre está postulando al premio de excelencia institucional del Servicio Civil, y si no gana siempre está dentro de los tres primeros lugares ... y no depende del director ya que varios han expuesto sus logros, dependen de la gente del SII”*.

La mejora en sus procesos es un desafío constante, es por eso que el actual Director Nacional creó una nueva Subdirección que se encargue de la mejor coordinación de los procesos internos para lograr procesos más eficientes y coordinados.

3.2.5. Foco en el ciudadano y sus necesidades. –

Esta característica ha tenido vaivenes en el SII, según señala Rodrigo Egaña en los años 90 el servicio hacía capsulas que salían en televisión explicando cosas relativas a los impuestos, cuestión que era muy reconocida por la ciudadanía, porque permitía conocer y acercar al servicio con la ciudadanía.

Si bien el servicio está en contacto constante con la ciudadanía debido a la naturaleza de su función, en palabras de Rodrigo Lavanderos, el servicio se volvió muy hacia adentro, provocándose una desconexión con la ciudadanía. Pese a ello fueron pioneros en medición de satisfacción de contribuyentes (Pedro Guerra), llegando incluso a recibir un incentivo por la satisfacción de los contribuyentes (Ley 20.431)

No obstante, el año 2005 reciben el premio Nacional de Calidad cuestión que repiten el año 2018 con el premio Pro Calidad por haber obtenido el primer lugar nacional en la satisfacción al cliente.

Otras prácticas para incorporar a la ciudadanía son los Consejos de la Sociedad Civil que se realizan a nivel regional y nacional y que permite una mayor interacción con la ciudadanía. Sumado a ello, hoy el SII realiza consultas ciudadanas participativas sobre circulares normativas, abriendo a los contribuyentes un espacio de preguntas y aportes sobre las futuras interpretaciones que hace del servicio sobre la legislación tributaria.

Las asociaciones de funcionarios se han preocupado de mantener lazos con universidades promoviendo congresos y seminarios, sumado a campañas públicas de difusión de la legislación tributaria sobre todo en tiempos de reformas tributarias (Paola Tresoldi) como una forma de mantener el contacto y de generar apoyo de la ciudadanía en las demandas del gremio o en las denuncias promovidas por ellos.

Esta característica de la burocracia Neo-Weberiano se ha ido haciendo más importante en la institución y en la actualidad ha cobrado mayor importancia y el Directo Fernando Barraza ha dicho que uno de los desafíos del SII para el futuro es lograr una transformación que tenga como foco a las personas (Cuenta Pública 2020).

3.3. Directivo Público. –

El del directivo público ha estado en la palestra de la academia tanto nacional como internacional y la forma de seleccionarlo es un debate de años en nuestro país en donde existen mucho que abogan porque sea completamente técnicos, mientras otros piden que se respete la democracia y el presidente o presidenta de turno pueda elegir a su equipo dentro del cual están los directivos de los ministerios y servicios públicos.

El modelo Neo-Weberiano releva fuertemente el componente técnico y la vocación de servicio público del directivo públicos, y pese a reconocer las posibles tensiones que podrían ocurrir por las presiones políticas de quienes nombraron al directivo, señalan que esto es parte del juego de la democracia representativa, y que la política siempre se tratará de inmiscuir en los diseños y puestas en marcha de las políticas públicas, es por ello que bajo este modelo se habla de una confianza política en el desempeño de la función más que de un clientelismo o cuoteo político.

3.3.1. Profesional experto. –

Todos los directores nacionales del SII y los subdirectores que han pasado por la institución han sido reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, por su alta capacidad técnica, cuestión a parte son los conflictos de intereses que florecieron durante sus respectivas gestiones, no obstante ello, la calidad técnica es a estas alturas un hecho de la causa.

Cada uno de los directores y subdirectores cumplen con creces el requisito de poseer un título universitario de más de 8 semestres, como señala Juan Francisco Cantillana, por mucho tiempo para ser subdirector se requería como base ser ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile, cuestión que se ha ido ampliando debidos que al interior del SII hay más gente preparada para asumir las funciones del segundo nivel jerárquico.

Y es como indicaron la mayoría de los entrevistados, los directores regionales son profesionales de carrera del servicio reconocidos por su destacada capacidad técnica, funcionarios que además han sido rotados al interior de distintos cargos (a los cuales han sido destinados o han concursado) y distintos territorios.

Para el resto de los niveles jerárquicos al interior del SII, un requisito básico para los concursos es la alta calidad técnica de los postulantes, los cuales, una vez asumido el cargo, son constantemente evaluados por sus superiores y las personas a su cargo.

En los últimos años, según Carolina Aguilera, se han enfocado en que las jefaturas no solo sean expertos en cuestiones tributarias, sino que también en el manejo y gestión de equipos, y por eso se les ha capacitado e incluso hoy se selecciona pensando en postulantes que tengan habilidades en el manejo de personas.

Una anécdota interesante surgió en la entrevista de Juan Francisco Cantillana, el cual comentó que el uso del término “habilidades blandas” era muy resistido por las jefaturas, ante lo cual se optó por llamar a dichos cursos gestión de equipos para el logro de mejores resultados, cuestión que habla de la cultura interna de la institución.

3.3.2. Servidor Público. –

Un tema relevante, sobre todo en el último tiempo es el espíritu de servidor público del directivo, y esto se relaciona directamente con los conflictos de intereses que pueden surgir con la llegada de directivos desde el mundo privado, y pese a que es de público conocimiento que al SII ingresa gente del mundo privado a sus cargos de jefaturas del segundo nivel jerárquico, la institución prepara a los funcionarios de carrera para asumir esos cargos (Juan Francisco Cantillana).

Y es que pese a todo aún se sigue manteniendo la cultura de buscar primero adentro de la institución para la elección de cargos de confianza, esto es más nítido en las Direcciones Regionales, pero también aplica en las áreas de negocios más importantes del SII, por ejemplo fiscalización o evaluaciones (Carolina Aguilera, Juan Francisco Cantillana y Christian Hansen).

Según Paola Tresoldi, las jefaturas de carrera se preocupan por el servicio, por su imagen y toman eso en cuenta al momento de tomar decisiones y en el manejo del clima, porque ellos saben que ellos son parte del servicio y a diferencia del jefe del servicio, ellos sirven al SII.

3.3.3. Lealtad Política. –

Uno de los elementos que contempla el Sistema de Alta Dirección Pública es la confianza del Presidente de la República en el nombramiento y en la remoción de quien ha sido nombrado por el SADP. Cuestión que ha sido fuertemente cuestionada, ya que

si bien ahora la persona que es designada pasa por una serie de etapas en donde debe probar su capacidad técnica y habilidades de liderazgo, quien tiene la última palabra siempre es el presidente.

Como señalé anteriormente, si bien las designaciones basadas en la confianza del director nacional del SII no fueron cuestionadas previas al primer gobierno del Presidente Piñera, de igual forma se decidió incorporar de manera tardía y parcial solo al primer nivel jerárquico del SII al SADP.

No obstante, es preciso señalar que sumado a las reconocidas credenciales técnicas, muchos de los directores del servicio posteriores a Javier Etcheverry formaron parte de su equipo, ejemplos son Ricardo Escobar, Michel Jorratt y el propios Fernando Barraza, es decir, son funcionarios que si bien no son de carrera tienen una experiencia previa en el SII.

Es por eso que Enrique Paris, al referirse a la confianza política, señala que esa confianza se refiere a una confianza en el ejercicio de la función. Sin embargo, no es posible desconocer que han existido casos en donde la confianza política o mejor dicho, la pérdida de dicha confianza, ha implicado la salida de directores, por ejemplo Julio Pereira o el internamente bien valorado Michele Jorratt (Marión Cortés y Paola Tresoldi).

Para el caso del segundo nivel jerárquico pareciera ser que la confianza en el ejercicio de la función es más evidente, porque como señala Juan Francisco Cantillana, los cargos del segundo nivel son más bien estables en el tiempo (en el mismo sentido Christian Hansen) y las remociones se dan más por renunciaciones o por desempeño.

3.3.4. Relación de confianza político-directivo público. -

Como señala Pedro Guerra en su entrevista *“la estrategia más fuerte para compensar el efecto político tiene que ver con el fortalecimiento de las jefaturas intermedias y el desarrollo del talento, con gremios que levanten la voz... compensar con talento interno con condiciones mínimas de trayectoria, estabilidad y desarrollo ... el efecto político siempre es un factor y hay que acostumbrarse a eso, porque siempre va a estar presente, hay que desmitificarlo.”*

Si bien el SII ha tenido desde tiempos de Javier Etcheverry una cierta independencia del gobierno de turno, ésta ha ido disminuyendo y por eso hoy personas como Rodrigo

Lavaderos hablan de instalar un gobierno corporativo que dirija la institución como lo hacen otras administraciones tributarias.

Y es que el Director actual pese a haber sido nombrado bajo el gobiernos de una coalición distinta a la del actual gobierno, fue ratificado en su cargo. Y como señala Rodrigo Egaña, si bien ha realizados cambios en el segundo nivel jerárquico que hoy mantienen tensas las relaciones, se entiende que es un momento y que el SII podrá sobreponerse (Paola Tresoldi, Carlos Insunza, Carolina Aguilera).

Recordando lo que comenta Rodrigo Egaña “*a ningún gobierno le conviene enemistarse con el SII porque eso repercute en la recaudación*”, ese activo es una herramienta que han utilizado los funcionarios y funcionarias en conjunto con sus gremios anteriormente, ello sumado a una larga tradición de dialogo con el propio Ministerio de Hacienda, DIPRES y el parlamento (Paola Tresoldi), además de una fuerte cultura interna y prestigio es defendida por cada uno de los miembros de la institución, ha logrado que exista un balance, no exento de tensiones, en las relaciones los directivos mantienen con el ejecutivo.

4. Cierre de Hallazgos y Resultados. -

Conforme a lo anteriormente señalado, y del análisis de las entrevistas y la revisión documental, es posible concluir que el punto de partida de la política de liderazgo del SII ocurre en el año 90, en un país que buscaba consagrar la democracia como sistema político y en donde Javier Etcheverry juega un rol fundamental en la relación que el servicio va a mantener por años con el poder ejecutivo, además de la alianza que se forma entre los gobiernos de turno y el SII para el impulso de cambios que buscan obtener una mayor recaudación y protagonismo del Estado.

Los entrevistados son unánimes al señalar la importancia de Javier Etcheverry en la modernización del SII, lo cual fue permitido por su permanencia prolongada en el cargo de Director Nacional, acompañada de su capacidad de formar equipos, destacando la profesionalización y especialización del área de personas.

Durante el camino de construcción y desarrollo de la política es destacable el alto grado de profesionalismo de los funcionarios y funcionarias del SII, lo que se extiende a sus jefaturas y a sus dirigentes gremiales. Sumado a ello existe al interior un sentido de excelencia en el desarrollo de la función y un orgullo y sentido de pertenencia, lo cual los impulsa a estar constantemente desafiándose a mejorar y a no tener miedo a los cambios que pudieran venir de la mano de los nuevos directores regionales.

El patrón de avance de la política de liderazgo del SII, se basa es una construcción conjunta entre los gremios, el área de personas y las jefaturas, quienes a través de un dialogo continuo y del conocido ensayo y error, han logrado establecer relaciones de confianza que buscan mejorar constantemente en pos de resguardar la imagen y el rol del SII. Todo lo anterior fue reafirmado y valorado por todos los entrevistados y constan en las diversas leyes y publicaciones sobre el SII.

Respecto a la segunda categoría de análisis y conforme a lo dicho, el SII ha sido un aliado del ejecutivo en el impulso de grandes reformas del país, y a la vez se ha opuesto a ideas que buscan disminuir su ámbito de acción.

A su vez, los funcionarios y funcionarias del SII han logrado la estabilidad en sus cargos, con una carrera que les permite ascender y a su vez desempeñar de manera profesional, moderna y eficiente su función, mejorando constantemente sus resultados con foco en la ciudadanía, lo cual tiene su hito final en la Ley de Fortalecimiento de la institución.

En materia de directivos públicos, los líderes del SII son profesionales expertos, altamente capacitados y en su mayoría funcionarios de carrera, quienes a su vez tienen una fuerte identificación con el servicio y con el rol de funcionarios públicos. Su designación para el tercer y cuarto nivel jerárquico se encuentra regulada en normativa interna, y para el caso del segundo nivel responde a una confianza en el correcto desempeño del cargo, en donde los criterios de lealtad y confianza se mezclan con los resultados esperados en el ejercicio de la función encomendada por el Director Nacional de turno.

Para el caso del Director Nacional, y pese a la oposición del gremio, se utiliza el SADP para su designación con dos designaciones a la fecha por ese mecanismo. Sobre este punto los entrevistados no se pusieron de acuerdo, debido a que algunos abogaban por un SII con un gobierno corporativo elegido por mecanismos similares al Consejo para la Transparencia, los miembros del gremio abogan por un Director Nacional que sea un funcionario o funcionaria de carrera.

Respecto al rol del Servicio Civil, es posible señalar que los entrevistados concluyeron existe más bien una relación horizontal de prácticas que se comparten, e incluso el SII ha servido de modelo en el desarrollo de lineamientos que ha sacado el Servicio Civil para el resto de la administración pública, por ello es posible concluir que no existe mayor influencia del Servicio Civil, más allá de la designación del Director Nacional, el cual como señalé ha tenido dos concursos, uno que no alcanzó a terminar y un segundo que ha sido renovado por gobiernos de distinta tendencia política.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES. -

Cuando surgió la idea que está detrás de esta investigación, nuestro país era distinto, no habíamos pasado octubre (2019) y no imaginaba jamás estar confinada por meses. Muchas cosas han sucedido, pero lo que no ha cambiado es la convicción de que en la administración pública chilena, y en su servicio civil particularmente, existe un gran potencial, que debe aprovecharse y valorarse, pero por sobre todo debe ser dirigido y gestionado, para obtener y entregar los valores públicos que la ciudadanía necesita.

La forma de ejercer el liderazgo en época de pandemia ha reportado diferencias que han permitido salvar vidas. Hoy todos quienes ejercen labores de liderazgo han sido desafiados y si bien las respuestas han sido distintas, quienes trabajamos en el Estado, especialmente en el área de la salud, han tenido que extremar esfuerzos para salvar vidas y tratar de controlar la pandemia.

Esta crisis nos ha permitido volver a mirar el rol del Estado y el papel que juega la administración pública. Algunos reclaman reacciones más oportunas, más hospitales, más respiradores artificiales, más ayuda económica, más medidas para controlar el desempleo, y hoy olvidan que por mucho tiempo se habló de las ineficiencias que provocaba el Estado y la necesidad de reducir su rol, porque éste solo impedía que el mercado pudiera funcionar libremente.

Por mucho tiempo creímos que el Estado era un estorbo, que no lo necesitamos, pero hoy nos damos cuenta del rol que juega en nuestra vida, y para quienes creemos que el Estado debe ser quien garantice derechos básicos y el bienestar social, esta es una oportunidad para avanzar hacia un Estado que esté al servicio de la ciudadanía, garantizando un bienestar mínimo para todos y todas.

Esta investigación busca demostrar que dentro de la administración pública existen ejemplos exitosos de diseño e implementación de políticas que permiten servir de mejor manera a la ciudadanía.

Para ello se planteó como pregunta de investigación la posibilidad de demostrar que la trayectoria de la política de liderazgo del SII poseía o no características del modelo Neo-Weberiano.

Y es que, si bien la política de liderazgo del Servicio de Impuestos Internos existe y es conocida por los funcionarios y funcionarias de dicha institución, esta investigación se enfocó en el génesis o punto de partida de la política en comento, su trayectoria o

desarrollo y su escenario final con el fin de encontrar las relaciones causales claves que permitieron su creación y desarrollo, y a su vez relacionar dichos acontecimientos con el funcionamiento administrativo neo-weberiano.

Para ello en el marco teórico se conceptualizó el modelo neo-weberiano, dividiéndolo entre sus características weberianas y las aportadas desde otras corrientes como la NGP y la gobernanza. Se describieron los rasgos distintivos de la burocracia, resaltándose la carrera y la estabilidad como elementos claves, así como también la profesionalización, modernización, la flexibilidad y adaptabilidad de la función, la calidad del servicio y el foco en las necesidades ciudadanas, como componentes nuevos o neo-weberianos.

Además, se conceptualizó el modelo de jefaturas desde su génesis en el año 90 hasta su punto culmine que ocurrió con la publicación dicha política en la normativa interna, en una circular y en una resolución exenta (Anexo 1 y 2).

Sumado a lo anterior se describió de resumida el SADP y el rol que en dicho sistema tiene la Dirección Nacional, y tras las entrevistas es posible concluir que si bien el Director Nacional del SII se elige por dicho sistema, no existe evidencia concluyente sobre su influencia al interior del servicio, puesto que solo se han elegido dos Directores Nacionales por dicho sistema, el primero de ellos fue removido antes de finalizar su periodo y el segundo fue seleccionado por el segundo gobierno de la Presidenta Bachelet y renovado por el segundo gobierno del Presidente Piñera.

Para describir y caracterizar las relaciones causales, y conforme a lo señalado en el capítulo de hallazgos, es posible evidenciar que la política de liderazgo del SII tuvo sus inicios en los años 90, puesto que desde ese tiempo se pueden observar las primeras directrices sobre cómo ejercer el rol de las jefaturas, pasando luego por la década del 2000, en donde en cada una de las cuentas públicas analizadas, es posible apreciar que existían lineamientos, capacitaciones, diplomados, etc., que tenían como fin adaptar los liderazgos institucionales a las necesidades del servicio.

Para ello, existieron actores claves, como Javier Etcheverry, Christian Hansen y los distintos equipos de la Subdirección de Desarrollo de Personas (ex Recursos Humanos), así como también las asociaciones de funcionarios (ANEIICH y AFIICH) quienes han sido promotores de grandes iniciativas tanto legales como institucionales.

La alta profesionalización y una cultura interna fuerte son factores determinantes en el diseño de la política de liderazgo del SII, puesto que ella recoge cuestiones como el

mérito, la concursabilidad, el constante perfeccionamiento, la excelencia técnica, la carrera, la eficiencia y el logro de resultados.

La política de liderazgo del SII es producto de un trabajo de años, en que directores, jefaturas, asociaciones y funcionarios y funcionarias, en conjunto, y por medio del dialogo permanente, fueron dando pasos, los que de a poco fueron construyendo el resultado que hoy existe. Ese trabajo lento pero colaborativo, tuvo como norte la mejorara continua de la institución y contribuir al bienestar de los funcionarios y funcionarias, que son a quienes finalmente pertenece el Servicio de Impuestos Internos.

Los factores claves que influyeron en la creación, diseño y puesta en marcha de la política de liderazgo fueron:

- El Director Nacional durante los años 1990-2002, don Javier Etcheverry, quien debido a la estabilidad y duración en el cargo, a los buenos resultados, a los recursos que consiguió, al buen equipo que formó y la confianza política con la que contó, logra que conceptos como modernización, mérito, eficiencia, profesionalismo y orgullo institucional, se claven a fuego en la cultura de la institución, generando una cultura que busca y se desafía constantemente, en pos de mejorar y destacar continuamente.
- La conformación y mantención de un equipo en la Subdirección de Personas, muy profesional y competente, que ha sabido (la mayor parte del tiempo) gestionar y aterrizar las ideas de los directores de la institución, generando instancias de dialogo y co-construcción al interior del servicio, que han facilitado e impulsado los cambios al interior del SII.
- Otro actor clave son las asociaciones de funcionarios del SII, quienes han sido motor de los cambios y a la vez guardianes de la cultura interna y del servicio. Gracias a movilizaciones, dialogo interno y externo, han logrado que en el SII exista una carrera funcionaria, meritocrática, estable y segura, con posibilidad de ascenso y movilidad, y bien remunerada. Su actitud constantemente propositiva, no solo a nivel interno, sino que también en la Asociación Nacional de Empleados Fiscales, en el parlamento y con el ejecutivo, le han permitido ocupar un espacio destacado, que legitima su voz en cualquier discusión en la que participan. Son reconocidos por su alta adhesión y por su gran capacidad técnica, siempre en velando por los intereses del servicio y del país.

- Un último factor clave de la política de liderazgo del SII, es que fue concebida con un propósito, con para qué, con una visión de futuro. No se hicieron cursos o diplomados porque si, por el contrario, siempre existió una razón que acompañó cada una de las acciones tomadas, en medio de cada cambio que se buscaba implementar se acompañó con la idea de quienes eran necesarios o qué habilidades o características debía tener un jefe o jefa para el logro de dicho objetivo. Los requisitos para ser jefe o jefa, están en función de una estrategia, cuyo fin es mejorar constantemente.

Esta política de jefaturas es funcional al rol que busca cumplir el SII en el futuro, y ese rol es ser un servicio que se moderniza constantemente, que busca ser eficiente mejorando continuamente sus procesos para obtener mejores resultados; un servicio que busca destacarse y ser reconocido tanto a nivel nacional como internacional.

Los funcionarios y funcionarias del SII se identifican y enorgullecen de ser servidores públicos, y están convencidos que su trabajo es indispensable para lograr recaudar los recursos que el país necesita para afrontar los desafíos de hoy y mañana.

Los objetivos antes descritos se logran porque el SII tiene características basales, como son: alta profesionalización funcionaria, estabilidad y seguridad laboral, buenas remuneraciones, y un sistema de mérito y concursabilidad para ingresar y ascender. La concursabilidad ha permitido que el servicio avance en la regulación incluso del ascenso para el cuarto nivel jerárquico, siendo pioneros en concursabilidad tanto en ese nivel como en el tercero.

Para el caso del segundo nivel jerárquico, la designación es de exclusiva confianza del director nacional. Esta situación ha sido históricamente así, y pese a presiones porque este nivel sea elegido por el SADP, aún se mantiene como un cargo de exclusiva confianza.

La confianza no ha sido cuestionada mayormente (salvo en el último tiempo, pero se debe a conflicto de intereses y no a cuestiones de confianza propiamente tal), y es que quienes han sido designados en cargos de directores regionales, son siempre funcionarios o funcionarias de carrera con una alta capacidad técnica, y en donde más que ser elegidos por afinidad política, son seleccionados porque se les confía el desempeño de la función.

Para el caso de los subdirectores, la confianza ha sido más cuestionada, sin embargo en su gran mayoría, quienes ocupan esos cargos son funcionarios de carrera y

altamente capaces para el desempeño de la función, y con una gran identificación con el SII y el Estado o Fisco.

De la investigación es posible concluir que quien soporta la mayor presión política es quien fue designado directamente por el gobierno, en este caso, el director regional, no obstante ello, el SII cuenta con herramientas, como el empoderamiento de sus jefaturas, el rol de las asociaciones, y su credibilidad basada en resultados, cuestiones que le permiten hacer un correcto balance y contrarrestar la presión política del gobierno de turno, si bien es evidente que la tensión existe, existen los mecanismos para resistir.

En conclusión, es posible evidenciar demostrar que la trayectoria de la política de liderazgo del SII tiene características del modelo Neo-Weberiano, ya que desde su rol en el Estado, ha sido aliado en las grandes reformas que han permitido mayor bienestar para la población, y han sido promotores y aliados en los procesos modernizadores del país, gracias a una burocracia profesional, moderna y eficiente que con orgullo ejerce su función de servicio público.

Conocer y destacar la política de liderazgo del SII, es relevante para el país, puesto que ella logra combinar las competencias gerenciales y políticas necesarias para asumir hoy cargos de jefaturas en la administración pública, pero por sobre todo permite formar líderes que impulsen los procesos modernizadores que demanda la ciudadanía y que a la vez se comprenden su rol en el desarrollo económico y social del país, cuestiones fundamentales que debemos poner en la práctica todos y todas las jefaturas del país, y en especial quienes hemos cursado el Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos.

Es relevante por ello, seguir buscando buenos ejemplos al interior del Estado, como es el caso de la política de Teletrabajo llevada adelante por INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) o en materia de retención del talento en CODELCO (Corporación Nacional del Cobre), Banco Estado o ENAP (Empresa Nacional del Petróleo).

Es de esperar que en el futuro logremos una administración pública moderna y unificada en su funcionamiento, cuyo proceso de aprendizaje se base en experiencias propias, ideas foráneas y en las ansias de mejorar continuamente, todo ello con el propósito de ejercer su rol en la búsqueda del bien común y en garantizar valores públicos como la probidad, la justicia, la equidad y el respeto a los derechos de la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA. –

Barraza, F. (2000) *Una Administración Tributaria para el Nuevo Milenio – Escenarios y Estrategias: Tema 3.3. Desarrollo de los Sistemas Informáticos y sus aplicaciones*. Servicio de Impuestos Internos, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT, Asamblea General del CIAT, Washington D.C., EE. UU.

Barros, E., Weber, A.; Díaz, D. (2018) *Convenios de desempeño en la Alta Dirección Pública. Orientaciones de optimización como herramienta de gestión del desempeño*. Un Estado Para la Ciudadanía. Estudios para su modernización. Santiago. Chile: Colección Centro de Estudios Públicos.

Bril-Marcarenhas, T., Maillet, A., Mayaux, P. (2017) *Process Tracing. Inducción, deducción e inferencia causal*. Revista de Ciencia Política, volumen 37, N° 3, pp. 659-684, Santiago, Chile.

CLAD (1998) *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina>

Collier, D. (2011) *Understanding Process Tracing*. PS: Political Science and Politics 44, N° 4, pp. 823-30, Berkeley, California, EE.UU.

Constitución Política de la República.

Crasnow, S. (2017) *Process tracing in political science: What's the story?*. Studies in History and Philosophy of Science 62, pp. 6-13, Norco, California, EE.UU.

Cuenta Pública 2002-2003, Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2004 del Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2005 del Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2006 del Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2007 del Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2008 del Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2009 del Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2010 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2011 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2012 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2013 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2014 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica

Cuenta Pública del año 2015 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2017 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2018 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2019 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Cuenta Pública del año 2020 del Servicio de Impuestos Internos.
www.sii.cl/cuenta_publica/

Decreto con Fuerza de Ley N° 1 del Ministerio de Hacienda, Fija Planta de Personal del Servicio de Impuestos Internos, 25 de abril de 2016.

Decreto con Fuerza de Ley N° 7 del Ministerio de Hacienda, Fija Texto de la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos, 15 de octubre 1980 (Modificado por Ley 21.210 de fecha 24 de febrero de 2020).

Decreto N° 304 del Ministerio de Hacienda, Establece Reglamento Especial de Calificaciones para el Personal del Servicio de Impuestos Internos, 25 de agosto de 2004.

Departamento de Desarrollo Organizacional, (2018) *Fortalecimiento de un Estilo de Liderazgo Institucional y Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño para el SII*. Subdirección de Desarrollo de Personas, Servicio de Impuestos Internos (Presentación realizada al Servicio Civil en abril del 2018).

Departamento de Desarrollo Organizacional, (2018) *Nueva Política Institucional para el ejercicio del Liderazgo por parte de las Jefaturas*. Subdirección de Desarrollo de Personas, Servicio de Impuestos Internos (Presentación realizada en el Servicio Civil en abril del 2018).

Egaña, Rodrigo. (2017) *Sistema de Liderazgo Público en el Estado – Análisis modelos de formación de servicios públicos*. Documento de Trabajo N° 4: Seminario-Taller Formación Directiva en el Estado: Avances y Desafíos. Santiago, Chile. www.serviciocivil.cl/banco-de-estudios/

Engel, E., Galetovic, A., Raddatz, C. (1998) *Efectos de la Acción del Servicio de Impuestos Internos Sobre la Recaudación IVA y Renta*. www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/tributarios5.htm

Etcheverry, J. (1997) *Experiencia del Servicio de Impuestos Internos de Chile en el Tema de la Probidad Funcionaria y Lucha contra la Corrupción*. Octava Conferencia Internacional Anti-Corrupción, Lima, Perú.

Figueroa-Huencho, V., Pliscoff-Varas, C., Araya-Orellana, J. (2014) *Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI*. Convergencia Revista de Ciencias Sociales, N° 64, Universidad Autónoma de México, pp. 207-234.

Fraile, A. (2018) *13 años de funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile. Un modelo de gestión incompleto*. Un Estado Para la Ciudadanía. Estudios para su modernización. Santiago. Chile: Colección Centro de Estudios Públicos.

Grindlee, M. (2012) *Jobs for the boys. Patronage and the State in Comparative Perspective*. Harvard University Press, Londres, Inglaterra.

Hansen, C. (2017) *Desarrollo de las Personas en la Administración Tributaria Chilena en el Marco de Una Reforma Tributaria*. Revista de Administración Tributaria, CIAT/AEAT/IEF N° 42, pp. 107-120.

Hansen, C. (2020) *Relevancia de la Gestión de Personas*, clase de fecha 7 de octubre del año 2020 para el curso de Gestión de Recursos Humanos del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Hansen, C. (2010) *Transformación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). El caso del Servicio de Impuestos Internos (SII)*. Revista Enfoques, Volumen VIII, N° 12, pp. 149-189, Santiago, Chile.

Historia de la Ley 18.985, Establece Normas sobre Reforma Tributaria, Biblioteca del Congreso Nacional, 28 de junio de 1990.

Historia de la Ley 19.224, Crea Planta de Técnicos en el Servicio de Impuestos Internos, Biblioteca del Congreso Nacional, 31 de mayo de 1993.

Historia de la Ley 19.578, Concede Aumento a las Pensiones y Establece su Financiamiento por medio de Modificaciones a Normas Tributarias, Biblioteca del Congreso Nacional, 29 de julio 1998.

Historia de la Ley 19.646, Concede Beneficios Económicos al Personal del Servicio de Impuestos Internos, del Consejo de Defensa del Estado, de la Dirección de Presupuestos y de las Fuerzas Armadas, y dispone Otras Normas sobre

Racionalización del Sector Hacienda, Biblioteca del Congreso Nacional, 13 de noviembre de 1999.

Historia de la Ley 19.882, Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica, Biblioteca del Congreso Nacional, 23 de junio de 2003.

Historia de la Ley 20.431, Establece normas que incentivan la calidad de atención al contribuyente por parte del Servicio de Impuestos Internos, Biblioteca del Congreso Nacional, 30 de junio de 2010.

Historia de la Ley 20.955, Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, Biblioteca del Congreso Nacional, 20 de octubre de 2016.

Historia de la Ley 20.780, Reforma Tributaria que modifica el Sistema de Tributación de la Renta e introduce diversos ajustes en el Sistema Tributario, Biblioteca del Congreso Nacional, 20 de septiembre de 2014.

Historia de la Ley 20.853, Fortalece al Servicio de Impuestos Internos para implementar la Reforma Tributaria, Biblioteca del Congreso Nacional, 8 de julio de 2015.

Iacoviello, M., Strazza, L. (2011) *De Partidocracias Rígidas a Meritocracias Flexibles en América Latina*. DAAPGE: Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, N° 16, pp. 51-95.

Iacoviello, M., Llano, M., Strazza, L. (2012) *Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 52, Caracas, Venezuela

Inostroza, J., Morales, M., Fuenzalida, J. (2014) *Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado en Chile: Un proceso inconcluso*. Planificación Estratégica: Nuevos desafíos y enroques en el ámbito público, pp. 251-278, Buenos Aires, Argentina, Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP).

Joignant, A. (2011) *Tecnócratas, technopols y dirigentes de partido. Tipos de agentes y especies de capital en las élites gubernamentales de la Concertación (1990-2010)*. Notables, tecnócratas y mandarines: Elementos de sociología de las elites en Chile (1990-2010). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Larrouqué, D. (2018) *¿Qué se entiende por “Estado neoweberiano”? Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N° 70, pp. 5-28.

Lavaderos, R. (2020) *Algunas claves de la Gestión Directiva basada en la experiencia*, Charla clase de fecha 23 de septiembre de 2020 para el curso de Gestión de Recursos Humanos del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Llano, M. (2017) *Discusión sobre las Relaciones entre Política y Administración Pública en América Latina: Patronazgo y Burocracias. Una Interacción Inexplorada*. Revista Enfoque, volumen XV, N° 27, pp. 43-67.

Maillet, A. (2016) *Los programas de postgrados de Gestión y Políticas Públicas en Chile: Logros, desafíos y propuestas para la formación de Directivos Públicos*. Servicio Civil, Santiago, Chile. www.serviciocivil.cl/banco-de-estudios/

Marconi, M. (2011) *Retórica, política y administración política: por qué fallan las reformas administrativas*, CLACSO; Casa Abierta al Tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Ministerio Secretaria General de la Presidencia (2012). *Informe de avance de la Agenda de Modernización del Estado*. www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_modernizacion_septiembre_2012_0.pdf

Mintzberg, H. (1983) *El trabajo del directivo: Folclore y realidad*. Harvard Business Review, 69, N° 2, pp. 163-176.

Narbono, P. (2015) *Las Tentativas y proyectos de reforma del sistema de gestión de los recursos humanos en Uruguay: ¿nueva gestión pública o neoweberianismo?*. Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 61, febrero-mayo, 2015, pp.177-208, Caracas, Venezuela.

Oficio Circular N° 21, Establece la Política para el Ejercicio del Liderazgo por parte de las Jefaturas, Subdirección de Desarrollo de Personas, Servicio de Impuestos Internos, 10 de agosto de 2019.

Panizza, F., Guy Peters, B., Ramos, C. (2019) *Roles, trust and skills: A typology of patronage appointments*. Public Administration, volumen 97, N° 1, pp. 147-161.

Plan Estratégico 2018-2022, Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/sobre_el_sii/plan_estrategico_sii.pdf

Plan Estratégico 2019-2023, Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl/sobre_el_sii/pe_2019_2023.pdf

Pollitt, C. (2008-2009) *An Overview of the Papers and Propositions of the First Trans-European Dialogue (TED1)*. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Special Issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State, volumen 1, N° 2, invierno 2008-2009, Bratislava, Eslovaquia.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform. A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3° edición, Oxford University Press, Nueva York, EE.UU.

Porras, J. (2009) *Reforma y Modernización del Estado en Chile. Hitos y Logros de un Proceso Abierto*. Calidad de la Democracia, Transparencia e Instituciones Públicas, Serie Estudios Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago, Chile.

Resolución Exenta SII N° 2.519. Aprueba Normas sobre Jefaturas de Cuarto Nivel Jerárquico y Jefaturas de Oficina del Servicio de Impuestos Internos, Departamento de Gestión de las Personas, Subdirección de Desarrollo de Personas, Servicio de Impuestos Internos, 03 de junio de 2016.

Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Sass Mikkelsen, K., Titelman, N. (2020) *Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile. Evidencia para un Servicio Público más motivado, satisfecho, comprometido y ético*. Dirección Nacional de Servicio Civil.

Waissbluth, M. (2006) *La Gerencia Pública en Chile*. Revista Trend Management.

Weber, M. (2016) *Economía y Sociedad*. Sección Obras de Sociología, Primera reimpresión, Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, México.

Definiciones Estratégicas Ministerio de Hacienda, Servicio de Impuestos Internos, año 2006. Dirección de Presupuestos. www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2131.html

- **Entrevistas:**

Aguilera, C. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 30 de septiembre de 2020.

Cantillana, J. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 27 de octubre 2020.

Cortés, M. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 05 de noviembre 2020.

Egaña, R. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 1 de octubre 2020.

Guerra, P. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 26 de octubre 2020.

Hansen, C. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 28 de septiembre de 2020.

Insunza, C. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 09 de noviembre 2020.

Lavanderos, R. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 7 de octubre 2020.

Paris, E. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 10 de noviembre 2020.

Rivera, G. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 22 de octubre 2020.

Tresoldi, P. Entrevista por videollamada por la plataforma ZOOM de fecha 04 de noviembre 2020.

ANEXO 1. –



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.²⁵

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.²⁶

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 público²⁷ y promover el aporte de cada

²⁵ <http://aneich.cl/wp-content/uploads/2020/06/Pol%C2%B0tica-Liderazgo.pdf>

²⁶ 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”.

²⁷ 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

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 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

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 nudo crítico desafíos y líneas de desarrollo para una Agenda 2030. Servicio Civil.

- 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) Ejerzan un rol activo en la gestión de cambio para la instalación exitosa de las transformaciones organizacionales.
- g) Ejerzan 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

ANEXO 2. –



MATERIA: APRUEBA NORMAS SOBRE JEFATURAS DE CUARTO NIVEL JERÁRQUICO Y JEFATURAS DE OFICINA DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

SANTIAGO, 03 de junio de 2016.-

Hoy se ha resuelto lo que sigue:

RESOLUCIÓN EXENTA SII N° 2.519.- /

VISTOS: Lo establecido en la Ley N° 20.853 de 2015 que fortalece al Servicio de Impuestos Internos para implementar la Reforma Tributaria; la Ley de Reforma Tributaria N° 20.780 de 2014; el artículo N° 7, letras c), i), k) y ñ) del DFL N° 7 de 1980, del Ministerio de Hacienda, que fija la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos; la Ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado; los párrafos 1 y 5 del Título II del D.F.L. N° 29 de 2004, del Ministerio de Hacienda, publicado en el Diario Oficial el 16 de marzo del 2005, que fijó el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo; lo establecido en el DFL N° 1 de 2016, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido y actualizado de las Plantas de Personal del Servicio de Impuestos Internos; Resolución Exenta N° 179, N° 491 y N° 2129 todas del 2014; Resolución Exenta N° 5231, de 2015, las que crean cargos de jefes de grupo y establecen condiciones para su operación, lo establecido en la resolución N°1600 de 2008 de la Contraloría General de la República; y

CONSIDERANDO:

PRIMERO: Que el Proyecto de Modernización del SII, se enfoca en el aumento de la excelencia en la gestión de las personas y la implementación de políticas destinadas a mejorar la promoción y perfeccionamiento de los funcionarios;

SEGUNDO: Que el punto b) del número 4 del “Protocolo de Acuerdo entre el Gobierno y las Asociaciones de Funcionario/as del Servicio de Impuestos Internos”, firmado el 27/01/2015, establece que deberá emitirse un reglamento para establecer una política

interna de jefaturas que regule los procesos de selección, ingreso, plazos de nombramiento y renovación de las jefaturas de grupo, área y oficina;

TERCERO: Que, conforme a lo anterior, es necesario establecer las normas y procedimientos a observar, al interior del SII, en la concursabilidad de los cargos de Jefe de Grupo, Oficina y/o Área, a través de procesos concursales orientados a seleccionar a las personas que posean las competencias requeridas para el desempeño de funciones de responsabilidad y dirección de equipos de trabajo al interior de la organización, su desarrollo y continuidad en el cargo;

CUARTO: Que, la Dirección del Servicio tiene la facultad de organizar sus labores de acuerdo a necesidades particulares, para mejorar su gestión y coordinación, estableciendo niveles jerárquicos, medidas de cumplimiento de objetivos, de metas y niveles de desempeño. La estructura definida se reflejará en el organigrama funcional del Servicio;

RESUELVO:

Establécense las siguientes normas sobre Jefaturas de Área, Grupo y Oficina:

1. CRITERIOS DE CREACIÓN:

La estructuración en estos niveles se basará en las siguientes premisas:

- a) Mirada global de la estructura del Servicio, para mantener niveles adecuados de uniformidad en los criterios y balance entre estructuras.
- b) Restricciones de Dotación: la creación de una unidad organizativa no significa aumento de dotación para la Subdirección, Dirección Regional respectiva, o para la Dirección de Grandes Contribuyentes.
- c) Disponibilidad de recursos materiales (infraestructura, tecnología, servicios) y administrativos que signifiquen una relación costo-beneficio positiva que justifique la nueva estructura.

1. DEFINICIONES

Grupos:

Corresponden a unidades organizativas que tienen a su cargo la ejecución de procesos de la línea del negocio en funciones relacionadas con el ámbito jurídico, fiscalización, asistencia y evaluaciones.

Se podrá solicitar la creación de un Grupo cuando la cantidad de funcionarios que lo integrarán sea al menos de 7, en los Grupos de Fiscalización y Asistencia y de 5 en el caso de Grupos de Evaluaciones. Para determinar esta cantidad se considerará a fiscalizadores, técnicos, administrativos, profesionales y directivos, sin contar al Jefe de

Grupo. Se deberá considerar que la creación de un cargo de Jefe de Grupo no significará un aumento de dotación en la respectiva Dirección Regional.

La solicitud será analizada por la Subdirección respectiva y por la Subdirección Desarrollo de Personas, de quien dependerá la aprobación de su creación.

Excepcionalmente, en casos calificados, la Subdirección correspondiente, con la autorización de la Subdirección de Desarrollo de Personas, podrá establecer la creación de un cargo de Jefe de Grupo, con un número inferior de funcionarios, siempre y cuando el grupo creado sea el único de su categoría en la ubicación solicitada.

Oficinas:

Corresponden a unidades organizativas que por sus funciones, conocimiento, destrezas específicas, procesos de trabajo y nivel de especialización, son agrupables, identificables y diferenciables, respecto de otros niveles en la misma Subdirección, Dirección de Grandes Contribuyentes y Direcciones Regionales. Las Oficinas se ubicarán al mismo nivel de los Departamentos, dependiendo directamente del Subdirector o Director Regional según corresponda.

En la Dirección Nacional, las oficinas al igual que los departamentos, podrán tener a cargo procesos centrales de las Subdirecciones y de la Dirección de Grandes Contribuyentes, organizándose internamente por proyectos y/o acciones específicas. A partir de esto, podrán tener áreas bajo su dependencia.

Se deberá considerar que la creación de este cargo no significará un aumento de dotación en la respectiva unidad organizativa a la que pertenece.

La solicitud de creación de una Oficina será analizada por la Subdirección de Desarrollo de Personas, de quien dependerá su aprobación.

Áreas:

Corresponden a unidades organizativas que tienen a su cargo la ejecución de procesos específicos y habituales de un Departamento u Oficina, que coadyuvan en el logro de sus objetivos.

Podrán tener dependencia de Jefaturas de Oficina o Departamento.

Se deberá considerar que la creación de este cargo no significará un aumento de dotación en la respectiva unidad organizativa a la que pertenece.

La solicitud de creación será analizada por la Subdirección Desarrollo de Personas, de quien dependerá su aprobación.

3. ORGANIZACIÓN DE LOS CONCURSOS DE JEFATURAS:

Los cargos de Jefe de Oficina, de Grupo y de Área, se concursarán mediante un sistema de convocatoria que estará a cargo del Departamento de Gestión de Personas de la Subdirección de Desarrollo de Personas.

3.1 Requisitos de postulación:

Jefaturas de Oficina:

Considerando el alcance que tienen las funciones de los Jefes de Oficina, cuya dependencia directa son los respectivos Subdirectores, se procurará que los procesos de provisión de estos cargos contemplen al menos las siguientes etapas concursales:

- Primera Etapa: Experiencia calificada – Aptitud para el cargo.
- Segunda Etapa: Entrevista de competencias y aptitudes directivas – Entrevista psicolaboral.

La provisión del cargo de Jefe de Oficina podrá ser mediante un llamado interno o mixto, según lo determine la Dirección del Servicio, en cada caso. En el llamado interno sólo postulan funcionarios del Servicio; en los llamados mixtos, pueden postular también personas de afuera del Servicio.

El diseño del proceso concursal, sus requisitos, etapas y metodología de evaluación se definirán en cada concurso en particular, acorde a los requerimientos que sean atingentes a la Subdirección respectiva y a la especificidad de las funciones del cargo a proveer. Esta definición será descrita en la publicación de cada llamado a concurso

Jefaturas de Grupo:

Podrán postular todos aquellos funcionarios del SII que cumplan los requisitos exigidos para participar en los concursos, de acuerdo a la normativa vigente:

- ✓ Pertener a la planta del Servicio en calidad de titular.
- ✓ Pertener al escalafón fiscalizador o profesional según el perfil definido para el cargo.
- ✓ Estar calificado en lista N° 1 de distinción y contar con a lo menos dos evaluaciones de desempeño consecutivas, previas a la postulación.
- ✓ Cumplir los requisitos técnicos que se establezcan en la Subdirección correspondiente y en la Subdirección de Desarrollo de Personas, de acuerdo al cargo específico de que se trate.

Para la provisión de un cargo de Jefe de Grupo de Fiscalización, Asistencia o Avaluaciones, el Director Regional o el Director de Grandes Contribuyentes, tendrá la facultad de proponer para ocupar una vacante de Jefe de Grupo, a un funcionario que se esté desempeñando -al momento de la ocurrencia de la vacancia- en una función de

Jefe de Grupo, que pertenezca a la misma Dirección Regional y categoría, según lo especificado en las resoluciones de creación de grupos. En este caso, se concursará el cargo que finalmente quede vacante, de acuerdo al presente reglamento. Esta facultad está sujeta a visación de la Subdirección de Fiscalización, de la Subdirección de Asistencia o Avaluaciones según corresponda, y de la Subdirección de Desarrollo de Personas.

Jefaturas de Área:

Podrán postular todos aquellos funcionarios del SII que cumplan los siguientes requisitos:

- ✓ Pertener al escalafón Fiscalizador en calidad de titular o al escalafón Profesional en calidad de titular o contrata, según el perfil definido para el cargo.
- ✓ Los funcionarios a contrata que hayan ingresado al SII con posterioridad a la publicación del DFL N° 1, de 2016, del Ministerio de Hacienda, podrán postular siempre y cuando hayan ingresado a través de un proceso de selección y se encuentren calificados en lista N° 1 de distinción, contando con a lo menos dos evaluaciones de desempeño consecutivas, previas a la postulación.
- ✓ Cumplir los requisitos técnicos para el cargo, establecidos por la Subdirección correspondiente y la Subdirección de Desarrollo de Personas.

3.2 Etapas del concurso de Jefes de Grupo y de Jefes de Área

- ✓ Forma y período de postulación: Los funcionarios interesados en desempeñar un cargo de Jefe de Grupo o Área, deberán postular a través del formulario habilitado para este efecto en la Intranet del Servicio dentro del plazo que se defina para cada concurso, no pudiendo ser un plazo inferior a siete días hábiles, contado desde la fecha de publicación del concurso.
- ✓ Cumplido el período de postulación, la revisión de los antecedentes de postulación estará a cargo del Departamento de Gestión de Personas de la Subdirección Desarrollo de Personas.

Primera Etapa del Concurso

En esta etapa se evaluarán los factores de “Experiencia Calificada” y de “Aptitud para el Cargo”, asignándose puntaje sobre la base de los antecedentes aportados por los postulantes y los registrados en su carpeta de funcionario.

a.- Factor “Experiencia Calificada”

La ponderación asignada a este factor será de un 25%.

Estará compuesto por dos subfactores, cuya evaluación se materializará como se señala a continuación:

Subfactor Experiencia Laboral en funciones de Jefatura:

- ✓ Experiencia Laboral en cargos de Jefatura, en calidad de titular o suplente, en funciones relacionadas con el cargo (se asignará puntaje según años de experiencia).
- ✓ Experiencia laboral en cargos de Jefatura, en calidad de titular o suplente, en otras áreas (se asignará puntaje según años de experiencia).
- ✓ Experiencia laboral en cargos de Jefatura, en calidad de subrogante, en funciones relacionadas con el cargo.

Para estos efectos se entenderá por experiencia laboral en cargos de jefatura el haber desempeñado formalmente funciones de supervisión de equipos.

La ponderación asignada a este subfactor será de un 10%.

Subfactor Experiencia Laboral en funciones profesionales:

- ✓ Experiencia Profesional en funciones relacionadas con el cargo (se asignará puntaje según años de experiencia).
- ✓ Experiencia Profesional en otras áreas (se asignará puntaje según rango de años de experiencia).

La ponderación asignada a este subfactor será de un 15%.

Para los efectos de este factor, se considerarán funciones relacionadas con el cargo, las que se señalan en el perfil definido para éste.

b.- Factor “Aptitud para el cargo”:

Este factor comprende el conjunto de competencias, capacidades, formación sistemática e idoneidad, que se establecen como convenientes y aconsejables para el desempeño del cargo, de acuerdo a las exigencias definidas en el perfil y al ejercicio de las funciones que éste tendrá asignado.

La ponderación asignada a este factor será de un 25% y se evaluará a través de los siguientes subfactores:

Subfactor “Pertinencia en la Formación Técnica”:

- ✓ Se evaluará la pertinencia de cada uno de los postítulos, diplomados, cursos, seminarios o talleres y su afinidad con la función a desempeñar. La ponderación asignada a este subfactor será de un 15%.

Subfactor Evaluación de Desempeño:

- ✓ Corresponde a la última calificación obtenida por el postulante, la que será proporcionada por el Departamento de Gestión de Personas de la Subdirección de Desarrollo de Personas.

La ponderación asignada a este subfactor será de un 10%.

El Departamento Gestión de las Personas determinará los postulantes que pasan a la Etapa de Entrevista Técnica en virtud de los resultados obtenidos por los mismos en la primera etapa. Para tal efecto, seleccionarán entre 4 y 10 puntajes más altos en la primera etapa, en el caso que el número de postulantes sea inferior, avanzarán todos. En el evento de que exista empate, avanzarán a la siguiente etapa todos los postulantes que tengan igualdad de puntaje.

Segunda Etapa del Concurso

En esta etapa se evaluará el factor “Evaluación de Aptitudes Directivas para el Cargo”, sobre la base de los resultados obtenidos por los postulantes en los subfactores Entrevista Psicolaboral y Entrevista de Competencias y Aptitudes Directivas.

Esta Etapa tendrá una ponderación de un 50%.

Subfactor: Entrevista Psicolaboral

- ✓ Este subfactor evaluará cada una de las competencias laborales definidas en el perfil del cargo, a través de una entrevista psicolaboral, que será llevada a cabo por un profesional del rubro que emitirá un informe en que se indicará si el postulante posee o no el perfil deseado para desempeñar el cargo de Jefatura.
- ✓ Las competencias a evaluar serán las que se contemplen en el perfil del cargo en concurso, las que se revisarán antes de publicar el llamado a concurso.
- ✓ Corresponderá al área encargada, analizar la información de las evaluaciones psicolaborales, para su presentación al Subdirector de Desarrollo de Personas.
- ✓ La ponderación asignada a este Subfactor será de 15%.

Será considerado postulante idóneo aquel que obtenga el puntaje mínimo exigido en la Entrevista Psicolaboral, en las categorías de Recomendable o Recomendable con Reparos.

Subfactor: Entrevista de competencias y aptitudes directivas:

- ✓ La evaluación de este Subfactor estará a cargo de un Comisión Entrevistadora, quien a través de una entrevista, identificará las aptitudes y competencias del postulante para el desempeño del cargo concursado.

Para cargos ubicados en las Direcciones Regionales, la comisión estará integrada por:

- ✓ El Director Regional respectivo, o quién éste designe como su representante, quien presidirá la Comisión.

- ✓ Un representante de la Subdirección respectiva.
- ✓ Un representante de la Subdirección de Desarrollo de Personas, quien además actuará como ministro de fe y como Secretario de esta comisión.
- ✓ En términos de género, deberá ser una comisión mixta.

Para los cargos ubicados en la Dirección Nacional, la comisión estará integrada por:

- ✓ El Subdirector respectivo o quién éste designe como su representante, quien presidirá la Comisión.
- ✓ Un representante de una Subdirección relacionada a la función del área en concurso, que será definida por la Subdirección de Desarrollo de Personas.
- ✓ Un representante de la Subdirección de Desarrollo de Personas, quien además actuará como ministro de fe y como Secretario de esta comisión.
- ✓ En términos de género, deberá ser una comisión mixta.

En el caso de concursos de la Subdirección de Desarrollo de Personas, se considerará sólo a un representante de esta Subdirección y dos representantes de Subdirecciones relacionadas.

Desarrollo de la entrevista: El desarrollo de la entrevista deberá estar basado en una pauta estructurada previamente, para lo cual previo al inicio del proceso de entrevistas, los miembros de la Comisión se organizarán de manera tal que exista una distribución clara de las preguntas que cada uno formulará, generando espacios propios para profundizar en los tópicos que les parezca convenientes, dentro del margen de tiempo señalado.

Duración: La extensión de la entrevista tendrá un máximo de 30 minutos. Posteriormente, se dispondrá de diez minutos para que cada miembro de la Comisión genere su evaluación individual.

Evaluación: La evaluación que cada uno de los miembros de la Comisión lleve a efecto será de carácter individual y reservado; es decir, no deberá existir debate respecto de las distintas impresiones que el postulante cause en cada uno de los deliberantes.

La evaluación se materializará mediante la asignación de notas para tal efecto. Al término de cada entrevista, se promediarán las notas obtenidas por el postulante para determinar la nota final.

El representante de la Subdirección de Desarrollo de Personas deberá generar un acta, firmada por cada uno de los integrantes de la Comisión Entrevistadora, con los puntajes obtenidos por cada postulante.

La ponderación asignada a este Subfactor será de 35%.

Será considerado postulante idóneo aquel que obtenga el puntaje mínimo de 25 puntos en la Entrevista de Competencias y Aptitudes Directivas.

3.3 Selección de los postulantes que ocuparán los cargos:

Una vez concluidas las dos etapas del concurso, el Departamento de Gestión de Personas de la Subdirección de Desarrollo de Personas confeccionará una nómina, con los postulantes que superaron las 2 etapas y cumplieron con los puntajes mínimos. Posterior a ello ordenará a los postulantes en forma descendente, de acuerdo al puntaje obtenido de la sumatoria de los factores: “Experiencia Calificada”, “Aptitud para el Cargo”, “Entrevista de Competencias y Aptitudes Directivas”, y “Entrevista Psicolaboral”. Será seleccionado el postulante que obtenga el mayor puntaje, siempre y cuando en el subfactor de “Entrevista Psicolaboral” haya sido evaluado en la categoría de Recomendable o Recomendable con Reparos.

En el caso de producirse empate entre dos o más postulantes, para establecer el orden de prelación, se considerará el puntaje superior en el subfactor “Entrevista de Competencias y Aptitudes Directivas”. Si persiste el empate, se aplicará igual criterio respecto al factor “Experiencia Calificada”. Finalmente, si se mantiene el empate, decidirá el Director Regional, Director de Grandes Contribuyentes o Subdirector respectivo, el postulante que será seleccionado.

3.4 Retroalimentación a los postulantes:

El postulante que haya participado en el proceso concursal, tendrá la opción de solicitar al Departamento de Gestión de las Personas una entrevista de retroalimentación formal, sobre la base de los resultados obtenidos en la segunda etapa del proceso. Obtendrá información sobre sus fortalezas, potencialidades y los ámbitos en que presenta brechas de acuerdo al informe psicolaboral y/o a las observaciones obtenidas en la Entrevista Personal y Técnica.

Con esto el funcionario contará con más información para potenciar y desarrollar las competencias y habilidades necesarias para un óptimo ejercicio de un cargo de jefatura de esta categoría.

3.5 Regla General:

Este reglamento será la regla estándar para la provisión de los cargos de jefatura de grupo, área y oficina. No obstante, se podrá modificar la extensión del concurso, los requisitos, los factores y subfactores, así como las ponderaciones, con el afán de ajustarlos a requerimientos de celeridad en la provisión, volumen de las postulaciones y especificidades del cargo a concursar. Lo anterior será compartido con las directivas nacionales de las Asociaciones de Funcionarios del SII.

4. PERMANENCIA EN EL CARGO:

El funcionario seleccionado permanecerá en el cargo por un período de hasta 3 años, al término del cual y por una sola vez, el Director Regional, Director de Grandes Contribuyentes o Subdirector respectivo, previa evaluación de su desempeño y con el

visto bueno de la Subdirección respectiva y la Subdirección de Desarrollo de Personas resolverá la prórroga del nombramiento por otro período de hasta 3 años. Una vez concluido el período o eventual prórroga, podrá reconcurrir o reasumir su cargo de origen cuando proceda. Con todo, su permanencia en el cargo quedará supeditada a su calificación en Lista N° 1 de Distinción.

En el evento de que una Jefatura sea cambiada de ubicación, manteniendo su calidad de jefatura de la misma categoría, el plazo señalado en el párrafo precedente, se computará considerando la suma de los períodos ejercidos en ambos cargos.

Además de lo señalado precedentemente, el funcionario que ejerza una jefatura, perderá tal calidad en virtud de las siguientes causales:

- a) Una evaluación desfavorable en la última calificación. Para estos efectos, se considerará desfavorable el obtener una nota inferior a los 8 puntos en 2 factores de evaluación o, que la calificación total sea inferior a 90 puntos.
- b) En cualquier momento del período de ejercicio de la función, cuando reiteradamente el respectivo Jefe no dé cumplimiento a las especificaciones del cargo. Lo anterior deberá constar por escrito a través de un informe emitido por el Jefe de Departamento o Jefe de Unidad y dirigido al Director Regional o Director de Grandes Contribuyentes, o Subdirector según corresponda. La decisión de cese de funciones requiere la aprobación de la Subdirección de Desarrollo de Personas, del Director Regional, Director de Grandes Contribuyentes o el correspondiente Subdirector según sea el caso, con previa información mediante correo electrónico u oficio, a la Subdirección correspondiente y a la Subdirección de Desarrollo de Personas.
- c) Si como producto de un sumario, ha sido sancionado con multa o suspensión.
- d) La renuncia voluntaria presentada por el funcionario.
- e) El cambio de las condiciones del Departamento, Subdirección, Unidad o Dirección Regional, que hagan innecesaria la existencia del cargo o cuando la Subdirección correspondiente en conjunto con la Subdirección de Desarrollo de Personas consideren apropiado readecuar los grupos de trabajo, eliminando alguno de ellos.

En los casos en que las jefaturas seleccionadas sean de calidad jurídica empleo a contrata, la extensión de la asignación de funciones estará supeditada al plazo de la contrata; es decir, sólo se podrán hacer nombramientos que rijan durante la vigencia de la contrata; y en la medida que ésta se prorrogue, se extiende la asignación de funciones.

5. ASIGNACIÓN DE SUPERVISIÓN

Definición:

Esta asignación fue establecida por el artículo 7° de la Ley N° 19.646, de 1999, y modificada por las Leyes N° 20.431, de 2010 y N° 20.853, de 2015.

Corresponde a un beneficio monetario para los cargos de jefatura del Servicio, que pertenezcan a las plantas de Directivos, de Profesionales y de Fiscalizadores, a quienes se les hayan asignado funciones de supervisión a través de un acto administrativo. Es una asignación mensual, con vigencia anual, de carácter variable, calculada sobre la base de los siguientes componentes de remuneración:

Sueldo Base + Asignación de Fiscalización + Art. 4 de la Ley 18.717.

La asignación de supervisión se expresará en porcentaje, siendo el mínimo el 6 % y el máximo 48%, la que se fijará anualmente mediante resolución.

A su vez, en virtud de la modificación efectuada por la Ley N° 20.431, de 2010, los funcionarios a contrata asimilados a un grado del escalafón profesional que cumplan funciones de carácter directivo o de jefatura asignadas por el Director del Servicio mediante concurso, también podrán ser beneficiarios de esta asignación, en los mismos términos que los cargos de planta.

Criterios para su otorgamiento y definición de porcentaje de Asignación de Supervisión:

- a) Cumplimiento de todos los requisitos que establece la ley.
- b) Cargos creados por resolución aprobada por la Subdirección respectiva y por la Subdirección de Desarrollo de Personas.
- c) Mantención del cargo para el cual fue seleccionado y/o asignación a cargos equivalentes.
- d) Consideración del nivel del cargo en la jerarquía del Servicio.
- e) Homologar porcentajes de asignación de supervisión en cargos considerados como equivalentes.
- f) En el caso de las Jefaturas de Oficina, éstas serán susceptibles de recibir este beneficio en la medida que cumplan con los requisitos para percibirlos y que el cargo haya sido concursado.
- g) En el caso de las Jefaturas de Área, éstas serán susceptibles de recibir este beneficio en la medida que cumplan con los requisitos para percibirla y además integren un área de al menos 6 funcionarios incluyendo a la jefatura. Las jefaturas de áreas que integren grupos con menos de 6 funcionarios no serán susceptibles de recibir asignación de supervisión y mantendrán el grado que tenían antes de ser nombrados jefes.

6. ANTECEDENTE RESPECTO DE CONCURSOS DE JEFES DE DEPARTAMENTO TERCER NIVEL O DE JEFE DE UNIDAD:

En los futuros procesos destinados a proveer cargos de Jefe de Departamento y Jefes de Unidad dentro de la Institución, en las bases concursales se establecerán

ponderaciones que reconocerán experiencia calificada en los cargos de Jefe de Grupo, Jefe de Área o Jefe de Oficina; conforme a lo descrito en el punto 3 “Organización de los Concursos de Jefatura”.

7. CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA JEFATURAS:

El Plan Formación de Jefaturas del SII, que considera cursos anuales destinados a todos los funcionarios que realizan funciones directivas por primera vez y ciclos de capacitación variables de año en año, contemplará además temas tales como gestión, liderazgo y conducción de equipos, políticas de recursos humanos, derechos laborales, relaciones laborales, entre otros. Este plan contempla también la distribución de documentos, artículos de revistas y la generación de un sistema de gestión del conocimiento, para apoyar el desempeño de las funciones propias de tales jefaturas.

8. VIGENCIA DE ESTA REGLAMENTACIÓN:

El presente reglamento comenzará a regir a partir de la fecha de su publicación en la Intranet del Servicio y será aplicable a todos los cargos de jefes de Oficina, Grupo o Área que se creen con posterioridad a dicha fecha.

Los cargos de Jefes de Grupo, Jefes de Área y Jefes de Oficina ya provistos a esta fecha, se mantendrán bajo el esquema regulatorio anterior, y solo serán susceptibles de serles aplicada esta reglamentación una vez que se declaren vacantes o se defina reconcurarlos.

Los cargos de Jefes de Área y de Oficina provistos mediante proceso concursal durante el año 2014 y 2015, podrán percibir la asignación de supervisión en la medida que cumplan los requisitos legales, el llamado a concurso haya sido publicado en Intranet y una Comisión Evaluadora haya entrevistados a los postulantes. En estos casos, los tres años de permanencia en el cargo les serán computados desde la fecha en que asumieron el cargo por primera vez.

9.- Déjese sin efecto, a contar de la fecha de publicación de la presente resolución, los numerales 9 y 10 de La Resolución EX. N° 179, de 22 de enero de 2014.

Anótese, comuníquese y publíquese en Intranet.

(FDO.) FERNANDO BARRAZA LUENGO
DIRECTOR

ANEXO 3. –

Entrevistas.

drive.google.com/drive/folders/1w-ZTPAC76CaV2CHU87NwBwtYJwSiHwL?usp=sharing