



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL
PERSONAL: SISTEMA DE TURNOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
ADUANA VALPARAÍSO**

TÉSIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNO
MATÍAS ANDRÉS FARÍAS FREZ

PROFESORA GUÍA
CAROLINA BRAVO MANTEROLA

VALPARAÍSO, AGOSTO DE 2017

Tabla de contenido

INTRODUCCION	2
1 CAPÍTULO I.....	4
ANTECEDENTES GENERALES DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS.....	4
1.1 Reseña Histórica Servicio Nacional de Aduanas.....	4
1.2 Organigrama.....	7
1.3 Facultades, funciones y atribuciones del Servicio de Aduana.....	10
1.4 Dirección Regional de Aduana Valparaíso y su Zona Primaria	13
2 CAPÍTULO II.....	21
GESTIÓN DE PERSONAL EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS.....	21
2.1 La administración del personal en el Servicio Nacional de Aduanas.....	21
2.2 Gestión de Personal en la Dirección Regional de Aduana de Valparaíso	22
2.3 El Sistema de Turnos en la Aduana	26
2.4 Distribución de turnos de acuerdo al nivel jerárquico del personal.....	29
3 CAPÍTULO III.....	34
3.1 Antecedentes Generales del Capítulo	34
3.2 Diagnóstico del actual sistema de turnos.....	34
3.3 Análisis de la dimensión Estamento Directivo	35
3.4 Análisis de la dimensión Estamento Fiscalizador	36
3.5 Análisis de la dimensión Estamento Técnico - Administrativo	37
3.6 Análisis de la dimensión Estamento Auxiliar.....	40
4 CAPITULO IV	41
PROPUESTA TÉCNICA: EL SISTEMA DE TURNOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL PERSONAL EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS REGIONAL VALPARAÍSO.....	41
4.1 Fundamentos de la Propuesta Técnica.....	41
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	41
4.3 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al Estamento Directivo	42
4.4 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al Estamento Fiscalizador	44
4.5 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al estamento Técnico -Administrativo.....	47
4.6 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al Estamento Auxiliar.....	51
5 CONCLUSIONES.....	53
6 BIBLIOGRAFIA.....	55

INTRODUCCION

El Servicio de Aduanas es un organismo del Estado de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda, cumpliendo funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros.

En conjunto con la función fiscalizadora realizada permanentemente por el servicio, se considera que uno de los elementos fundamentales al interior de la organización, lo constituye el recurso humano y en función de éste el Servicio Nacional de Aduanas se encuentra avanzando en acciones de mejora que permitan al funcionario de esta organización entregar un servicio de calidad y cumplir con los fines de la organización.

Asimismo, es de considerar que el Servicio Nacional de Aduanas, es una entidad con instalaciones en todo Chile, a través de las Direcciones Regionales y Administraciones, las que son fundamentales en la operatividad y fiscalización en los diferentes aeropuertos, puertos terrestres/marítimos, extra portuarios y pasos fronterizos, adquiriendo particular relevancia la coordinación del recurso humano disponible (que en muchos casos es muy limitada) para abarcar todas las funciones que demanda el cumplimiento de objetivos y metas de la institución, en particular para efecto del presente trabajo, el sistema de turnos que implica la operatividad de la Aduana en jornada 24/7.

Es en este contexto, que el presente trabajo trata acerca de la Unidad de Administración de Personal (ex Unidad de Recursos Humanos), específicamente en materia de la gestión de personal para los sistemas de turno en la Dirección Regional de Aduana Valparaíso, especialmente en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y fiscalización de procesos aduaneros.

Así entonces, el objetivo general del presente trabajo consiste en:

Analizar el procedimiento utilizado para la planificación de turnos de la Dirección Regional de Aduanas Valparaíso y sus consecuencias en la gestión del personal.

Y como Objetivos Específicos:

1. Describir el sistema de turnos de la aduana y su relación con la gestión del personal.
2. Describir la normativa vigente sobre turnos aplicada en la Aduana.
3. Identificar los principales problemas del tema para estipular recomendaciones de programación.
4. Determinar las potencialidades y limitaciones del sistema de turnos en la gestión del personal de la Aduana.
5. Diseñar una propuesta de optimización al sistema de turnos de la Aduana Valparaíso.

Para el desarrollo de lo anterior se describe en primer término, las características generales del Servicio Nacional de Aduanas, posteriormente se describe el Servicio a nivel de la realidad del Servicio Regional Valparaíso, luego se describe específicamente el actual sistema de turnos del servicio, para posteriormente desarrollar el análisis del sistema de turnos con un enfoque cualitativo y finalmente desarrollar la propuesta de mejora para la gestión del personal a través del sistema de turnos de la Regional Valparaíso, objetivo último del trabajo desarrollado.

1 CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS

1.1 Reseña Histórica Servicio Nacional de Aduanas.

Servicio Nacional de Aduanas, se viene dando desde tiempos de la Colonia, cuando la Reina Isabel de Castilla estableció la llamada Casa de Contratación de Sevilla, en 1503. La llamada Casa de Contratación de Sevilla o “Aduana” de Sevilla, fue creada a pocos años del descubrimiento de América por Colón (1492), con el fin de centralizar desde allí las mercancías que salían a las nuevas colonias americanas. Tiempo después, en 1545, surge un verdadero derecho de aduana: el almojarifazgo o derechos de entrada sobre el valor de las mercancías.

Históricamente y a nivel mundial, las aduanas nacieron para impedir la entrada de productos a un determinado territorio. A través del tiempo, los países latinoamericanos han definido a la Aduana como el "Organismo encargado de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros gravámenes aduaneros: percibir y hacer percibir los impuestos que les sean aplicables". En 1774, el Gobernador Don Agustín de Jáuregui estableció en forma definitiva la Aduana, poniendo punto final al remate de las rentas o empleos públicos. Se debe a este Gobernador la organización del primer Servicio de Aduanas de Chile, cuya sede principal se radicó en Santiago, conocido en esa época con el nombre de Administración de Aduanas. Tras la declaración de la Independencia de Chile en 1810, se promulga al año siguiente la Ley de Libertad de Comercio, siendo ésta la primera ley de la República, que aporta interesantes artículos de incidencia aduanera vinculados con el comercio exterior. Esta disposición decretó la libertad de comercio para los puertos de Coquimbo, Valparaíso, Talcahuano y Valdivia.

Ese mismo año se dicta la primera Ordenanza de Aduanas, al permitirse desde el 21 de Febrero de 1811, el comercio recíproco con naciones amigas o neutrales con respecto a España. Posteriormente, el Reglamento Constitucional de 1813, establece la revisión de las mercancías en Valparaíso antes que éstas fueran remitidas a Santiago.

Más adelante, en 1820, se acordó crear una Aduana en Valparaíso para aforar y liquidar las mercancías. En el año 1831 se traslada definitivamente, la Aduana Mayor o Superintendencia de Aduanas, desde Santiago a Valparaíso. Dos años después se crean los “Almacenes de Aduana”.

En los años siguientes, mediante diversos cuerpos legales se dictan normas y procedimientos aduaneros, como también se van creando nuevas aduanas en distintos puntos del país; tales como: Coquimbo, Los Andes, Caldera, Talcahuano, Mejillones, Carrizal Bajo, Chañaral, Tomé, Arica, Taltal, entre otras. Algunas continúan vigentes, mientras que otras fueron suprimidas con el paso del tiempo.

En 1844, se inició la construcción del edificio de la Aduana de Valparaíso, actual Dirección Regional.

La obra estuvo inicialmente a cargo del ingeniero Augusto Charme. Sin embargo, los trabajos se suspendieron por 2 años, debido a diversos inconvenientes y fueron reanudados en el año 1846, por el constructor John Brown Diffin. El constructor–arquitecto, oriundo de Estados Unidos, realizó varios trámites con la intención de continuar la obra, presentó nuevos y diferentes planos, para finalmente, dar término a la construcción de este noble inmueble. Cabe destacar que el reconocido arquitecto se hizo cargo también de las diligencias para la construcción de los almacenes aduaneros en 1833.

La inauguración oficial del edificio de Aduana se realizó el 1 de Septiembre de 1855, manteniéndose hasta hoy como el edificio institucional más antiguo de la ciudad-puerto, ya que ha soportado incólume a terremotos como el de 1906, incendios, bombardeos, violentos temporales, etc.

El edificio de la Aduana presenta un estilo de construcción muy característico de la ciudad de Valparaíso de aquella época. Es una construcción de dos pisos, compacta, que responde a la alta valorización del terreno plano; sólido, de arquitectura simple y proporciones armónicas, de composición de plantas y fachadas resueltas en forma simétrica.

La edificación se estructura sobre la base de gruesos muros de ladrillos estucados de 1.20 metros de espesor sobre fundaciones de piedra. Destaca el excelente trabajo de carpintería en los entramados de entrepiso, la escalera y la estructura de la techumbre, con sus tijerales resueltos en alerce.

Con este edificio, Brown logró una versión porteña del estilo post-colonial de la arquitectura norteamericana.

Finalmente, cabe señalar que a partir del año 1976, esta reliquia arquitectónica forma parte de nuestro Patrimonio Nacional. En la actualidad, además de sus funciones aduaneras, es sede de importantes iniciativas culturales y artísticas.

En 1936 en la Plaza Sotomayor, se inició la construcción de un edificio para albergar a la Superintendencia de Aduanas y para el Resguardo Marítimo de la Aduana de Valparaíso. Actualmente, ahí se encuentra la Dirección Nacional de Aduanas.

En Enero de 1994, el Servicio Nacional de Aduanas adquirió el edificio que pertenecía al Banco Central de Chile, construido en 1928, en calle Esmeralda de Valparaíso.

Diversos personajes e iniciativas han ido marcando la larga marcha del Servicio Nacional de Aduanas de Chile. En la actualidad, en virtud de la inserción internacional de nuestro país y de los nuevos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales suscritos por Chile, el rol que le cabe a Aduanas es preponderante. En efecto, su tarea ya no sólo radica en la recaudación de los derechos aduaneros y de impuestos de carácter interno a las importaciones, sino que ahora, le corresponde implementar la puesta en marcha de dichos acuerdos

internacionales, siendo un ente facilitador del comercio exterior, que fiscaliza de manera exacta y oportuna

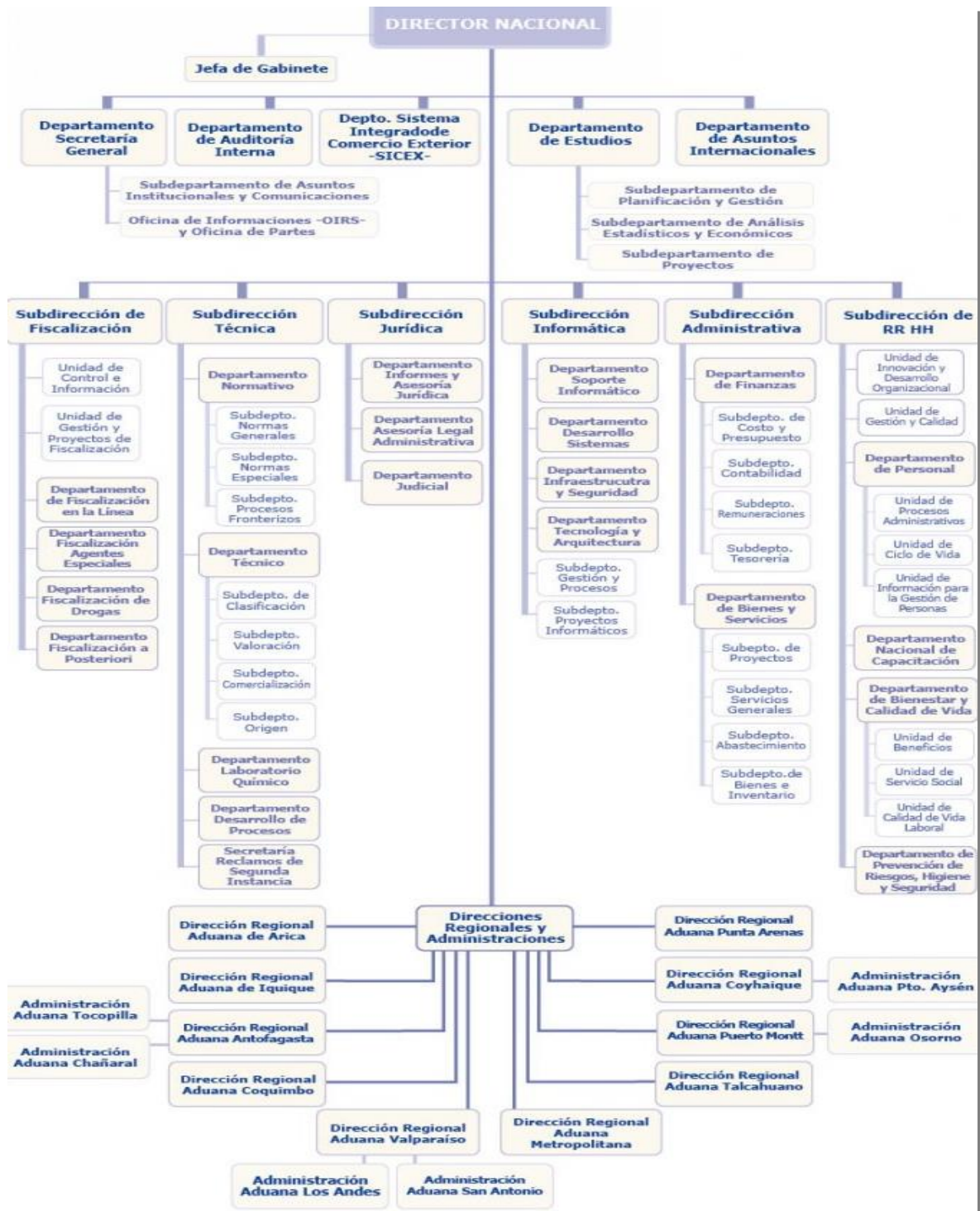
1.2 Organigrama

De acuerdo con el Diccionario de la lengua española, podemos definir organigrama como:

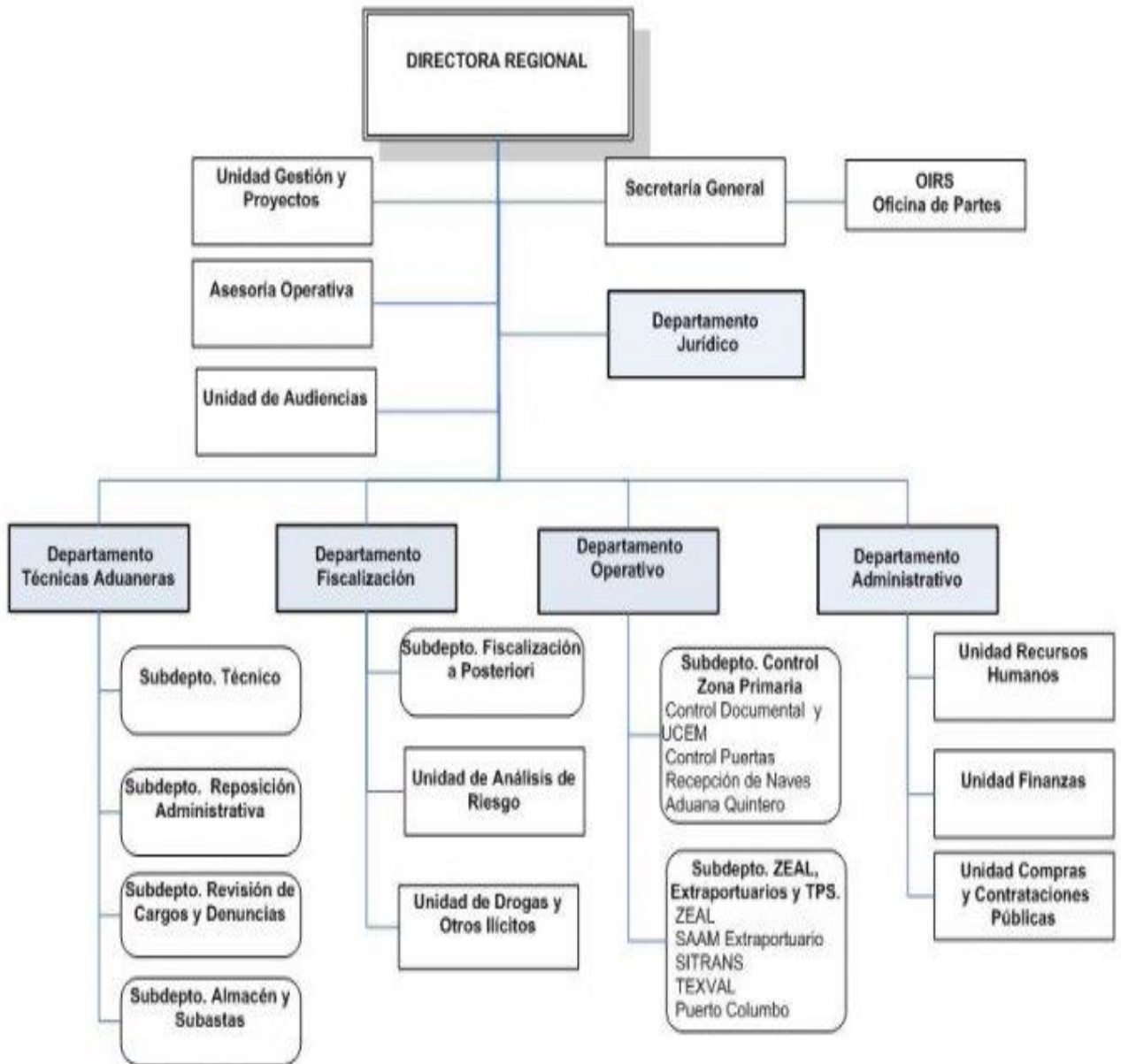
1. Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.
2. Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, de información, etc.

A continuación se presentan los organigramas del Servicio Nacional de Aduana y Dirección Regional de Aduana Valparaíso.

1.2.1.1 Organigrama Dirección Nacional de Aduanas



1.2.1.2 Organigrama Regional de Aduanas de Valparaíso



1.3 Facultades, funciones y atribuciones del Servicio de Aduana.

El Servicio Nacional de Aduanas cumple funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado y de la ciudadanía, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, determinando los derechos e impuestos vinculados a éstas y verificando que no ingresen a nuestro país mercancías que puedan ser consideradas peligrosas. El Servicio cuenta con 1.420 funcionarios(as), que se distribuyen entre la Dirección Nacional, con sede en Valparaíso, diez Direcciones Regionales y seis Administraciones de Aduana. La Institución se hace presente en un total de 90 puntos de control, incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas fronterizas.

Misión

Contribuir al crecimiento y competitividad de la economía nacional mediante la fiscalización, promoción del cumplimiento voluntario de la normativa aduanera y la facilitación del comercio exterior lícito para la protección del país y sus ciudadanos.

Visión

Seremos reconocidos nacional e internacionalmente, como un Servicio con una gestión aduanera de excelencia; que entrega a los usuarios servicios de calidad, con un modelo de fiscalización basado en la gestión del cumplimiento; que cuenta con personas íntegras, competentes y comprometidas.

Objetivos Estratégicos

Fomentar el cumplimiento de los operadores de comercio exterior, aplicando estrategias que faciliten el comercio lícito, el control y la fiscalización efectiva, por medio de una gestión de riesgo basada en inteligencia.

Contar con un marco normativo armonizado con estándares internacionales de aplicación previsible y uniforme, a fin de facilitar el comercio exterior chileno.

Generar alianzas estratégicas en base a la confianza y colaboración con socios y partes interesadas del Servicio Nacional de Aduanas y del comercio exterior para contribuir a la simplificación de los procesos y a mejorar la efectividad de la fiscalización.

Instalar un modelo estratégico de gestión de personas basado en competencias, alineado con los recursos, valores, directrices y capacidades del SNA en el marco general del servicio público de Chile y el trato digno de las personas.

Implementar y consolidar un modelo de gestión enfocado al logro de los objetivos; en base a procesos integrados, transparentes y expeditos que permita al Servicio prever y responder proactivamente a los cambios del entorno.

Productos Estratégicos.

Fiscalización de las operaciones de comercio exterior:

A través de este servicio, Aduanas fiscaliza operaciones de comercio exterior, aplicando estrategias de fiscalización, preventivas y correctivas, incorporando herramientas tecnológicas, de infraestructura y de equipamiento que mejoren los procesos de revisión, mediante un modelo de gestión de riesgo que permita el diseño y aplicación de programas de cumplimiento, a partir de la categorización de los operadores

Provisión de operaciones de comercio exterior.

A través de este servicio, Aduanas proporciona operaciones de comercio exterior y considera la aplicación de estrategias que promuevan la integración de procesos, la simplificación y estandarización de procedimientos, la aplicación uniforme tanto de la normativa como de criterios técnicos y jurídicos, con uso intensivo de tecnologías de información que apunten a aumentar la capacidad de procesamiento y reducir los tiempos de operación.

Servicios en línea de comercio exterior y generación de información estadística

Aduanas proporciona los servicios de tramitación en línea de las operaciones de comercio exterior así como la entrega información estadísticas de comercio exterior de manera oportuna.

Usuarios/Beneficiarios.

Servicios públicos relacionados directa e indirectamente con el comercio exterior.

Viajeros nacionales y extranjeros que traspasen las fronteras del país.

Importadores y Exportadores.

Operadores de Comercio Exterior (Transportistas, Almacenistas, etc.)

Agentes de Aduanas

Usuarios de Zona Franca

Solicitantes de información de Comercio Exterior

1.4 Dirección Regional de Aduana Valparaíso y su Zona Primaria

La Dirección Regional Aduana de Valparaíso fue creada a través del D.F.L. 329 (D.O. 20.06.79), título IV artículo 14, en el cual se numeran las Direcciones Regionales con las que cuenta el Servicio. A través de la Resolución N° 4134 del 10 de Agosto de 1998, se definieron las Zonas Secundarias de jurisdicción de las Aduanas del país, estableciendo para la Aduana de Valparaíso, lo comprendido por “el territorio y aguas territoriales de las provincias de Valparaíso, Quillota e Isla de Pascua de la V Región”.

Las oficinas de la Dirección se encuentran ubicadas en la comuna de Valparaíso, específicamente en Plaza Wheelwright N° 144. Las unidades de Asesoría Jurídica e Investigación de Delitos Aduaneros y Unidad de Audiencia, se encuentran emplazadas en la calle Errázuriz. En el caso de Control Zona Primaria se encuentran ubicadas al interior del Puerto de Valparaíso y en la Base del edificio Sotomayor. Las dependencias del Departamento de Drogas se encuentran ubicadas al interior del Puerto de Valparaíso. Finalmente, la Aduana de Quintero es cubierta por personal destinado a esa ciudad y la dependencias se encuentran en calle 21 de mayo N° 1013.

Punto Habilitado	Habilitación	Operaciones Aduaneras
Puerto de Quintero.	Permanente	Paso de personas y todo tipo de operaciones aduaneras.
Puerto de Valparaíso.	Permanente	Paso de personas y todo tipo de operaciones aduaneras.
Terminal Marítimo Las Salinas.	Permanente	Operaciones de importación y exportación de combustibles y lubricantes, aceites comestibles y productos químicos en general, todo a granel.
Aeródromo Rodelillo	Ocasional	Paso de personas y todo tipo de operaciones aduaneras.
Aeropuerto Internacional Mataveri	Permanente	Paso de personas.
Puerto Ventanas	Permanente	Paso de personas y todo tipo de operaciones aduaneras.
Aeródromo de la Base Aeronaval Viña del Mar.	Permanente	Paso de personas y todo tipo de operaciones aduaneras.

En el decreto antes citado se indica en su artículo 5°, “Declárese como zona primaria de jurisdicción los puntos habilitados a que se refiere el artículo tercero, como así también las construcciones e instalaciones destinadas al funcionamiento de las aduanas y las dependencias y avanzadas situadas en los puntos referidos, como asimismo, sus patios y bodegas para el depósito de mercancías”.

1.4.1.1 Ubicación de los Controles y Extraportuarios

La mayoría de los controles aduaneros están ubicados en la franja destacada a continuación (Zona Primaria), la cual se extiende desde Barón hasta el Molo en el siguiente orden:

- VTP
- EDWARDS
- COSTANERA
- ESPIGON
- RESGUARDO
- CONTROL DOCUMENTAL
- RECEPCION DE NAVES
- TECO



Fuera de esta franja tenemos los Extra portuarios (los cuales también son parte de la Zona Primaria) donde también se realizan fiscalizaciones:

- Zeal Extra portuario, ubicado en Camino La Pólvara km 12.7 Valparaíso Chile, en donde tenemos los siguientes controles:
 - Anden Zeal
 - Recinto Deposito Aduanero
 - Puerta Zeal
 - Portal Scanner



- SAAM Extra portuario, ubicado en Tercera Avenida 520 Placilla Oriente, Valparaíso Chile, donde se encuentran oficinas de Aduanas para todo tipo de trámite.



- SITRANS Extra portuario, ubicado en Tupungato 2821, Parque Industrial Curauma, donde se encuentran oficinas de Aduanas para todo tipo de trámite.



- TEXVAL Extra portuario, ubicado Ruta 68 – km 97.950, Placilla de Peñuelas, Valparaíso, Chile, donde se encuentran oficinas de Aduanas para todo tipo de trámite.



- Puerto Columbo, ubicado en camino la Pólvara, donde se encuentran oficinas de Aduanas para todo tipo de trámite.



2 CAPÍTULO II

GESTIÓN DE PERSONAL EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS

2.1 La administración del personal en el Servicio Nacional de Aduanas

El Servicio de Aduanas es un organismo del Estado de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda, cumpliendo funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros.

En conjunto con la función fiscalizadora realizada permanentemente por el servicio, uno de los elementos fundamentales al interior de cada organización, ya sean servicios públicos o empresas privadas es el recurso humano y en especial en el Servicio Nacional de Aduanas, el cual se encuentra avanzando en pos de mejorar al personal que trabaja en él, para que de esta forma entregar un servicio de calidad al usuario, como también alcanzar los fines últimos. Es totalmente necesario que las personas dentro de la organización sean personas con amplias capacidades para poder llevar adelante la institución a la que representan.

Cabe destacar también, que para poder lograr todo esto es fundamental la administración del personal en el interior de cada servicio u organización, es necesario ese departamento o unidad que atienda los diferentes casos relacionados con las necesidades emanadas por los mismos funcionarios y a la vez administrar los recursos disponibles para lograr el fin último del servicio.

El Servicio Nacional de Aduanas, es una entidad que trabaja a lo largo de todo Chile, en sus diferentes Direcciones Regionales y Administraciones, las cuales son fundamentales en la operatividad y fiscalización en los diferentes aeropuertos, puertos terrestres/marítimos, Extra portuarios y pasos fronterizos, para lo cual se necesita una rigurosa coordinación del recurso humano disponible (que en muchos casos es muy limitada) para abarcar todas las funciones necesarias para el

cumplimiento de objetivos y metas de la institución, lo cual obliga a realizar diferentes turnos que aporten a la operatividad de la Aduana en jornada 24/7.

Según la necesidad del funcionamiento a tiempo completo, es que se necesita coordinar, ordenar y distribuir de manera eficiente los recursos humanos, sin vulnerar en lo que respecta al sobrecargo de trabajo.

2.2 Gestión de Personal en la Dirección Regional de Aduana de Valparaíso

En la Dirección Regional de Aduana Valparaíso, el departamento Administrativo se hace cargo de esta distribución, específicamente la Unidad de Administración del Personal, la cual se divide en 2 áreas: Personal y Turnos, esta última es la que tiene la labor fundamental de distribuir periódicamente a los funcionarios por los diferentes puntos de control y en horarios estipulados, considerando también las diferentes situaciones personales de cada funcionario.

Esta distribución es realizada considerando diferentes factores internos del servicio, los cuales afectan directamente a la calidad de vida de los funcionarios, ya que los turnos que se deben realizar para poder responder con efectividad y brindar un buen servicio a los usuarios, por lo general son absorbentes debido a la alta demanda de controles aduaneros, ya que con el crecimiento del comercio, y lo dinámico que es el comercio exterior, implica cada vez más fiscalización a lo largo de todas las fronteras y puntos de controles aduaneros.

Algunos de los factores a considerar son los siguientes:

- a) Debido a la baja dotación que posee el servicio, es necesario que funcionarios que no se desempeñen en el área operativa, deban hacer inducciones para poder aportar y colaborar con turnos en diferentes jornadas y puntos de control, lo que muchas veces significa sacarlos de su jornada normal de trabajo en oficina, provocando inconvenientes para su trabajo diario.

- b) Al ser un servicio público, cada funcionario posee un grado que por lo general hace alusión a la antigüedad, conocimiento y estudios adquiridos. por lo que constituye un factor a considerar para una distribución equitativa, debido a la implicancia que tiene el pago de los turnos, los que no poseen el mismo valor para los funcionarios, como lo refleja la siguiente tabla de horas extras fiscales y de asignación de turnos.



TABLA HRS. EXTRAS. FISCALES Y DE ASIGNACION TURNOS

(LEY 18.834 ART.64° LETRA C. - D.L.3.551/80 SERV. FISCALIZ. Y LEY 19.479/96 ART.12° ASIG. DE TURNOS)

VIGENCIA : Diciembre 2016 a Noviembre 2017

GRADO	SUELDO BASE	A. FISCAL. REAJUST.	TOTAL REMUN.	VALOR BASICO	TARIFAS C/. RECARGO			
					0.25	0.50	1.25	1.50
1	\$ 653,651	\$ 2,456,564	\$ 3,110,215	\$ 16,370	\$ 4,093	\$ 8,185	\$ 20,463	\$ 24,555
2	\$ 640,306	\$ 2,227,578	\$ 2,867,884	\$ 15,094	\$ 3,774	\$ 7,547	\$ 18,868	\$ 22,641
3	\$ 629,197	\$ 2,037,544	\$ 2,666,741	\$ 14,035	\$ 3,509	\$ 7,018	\$ 17,544	\$ 21,053
4	\$ 593,612	\$ 1,896,999	\$ 2,490,611	\$ 13,108	\$ 3,277	\$ 6,554	\$ 16,385	\$ 19,662
5	\$ 589,678	\$ 1,838,100	\$ 2,427,778	\$ 12,778	\$ 3,195	\$ 6,389	\$ 15,973	\$ 19,167
6	\$ 578,202	\$ 1,637,851	\$ 2,216,053	\$ 11,663	\$ 2,916	\$ 5,832	\$ 14,579	\$ 17,495
7	\$ 566,734	\$ 1,527,219	\$ 2,093,953	\$ 11,021	\$ 2,755	\$ 5,511	\$ 13,776	\$ 16,532
8	\$ 543,805	\$ 1,389,602	\$ 1,933,407	\$ 10,176	\$ 2,544	\$ 5,088	\$ 12,720	\$ 15,264
9	\$ 527,718	\$ 1,273,015	\$ 1,800,733	\$ 9,478	\$ 2,370	\$ 4,739	\$ 11,848	\$ 14,217
10	\$ 513,961	\$ 1,176,219	\$ 1,690,180	\$ 8,896	\$ 2,224	\$ 4,448	\$ 11,120	\$ 13,344
11	\$ 472,654	\$ 1,018,967	\$ 1,491,621	\$ 7,851	\$ 1,963	\$ 3,926	\$ 9,814	\$ 11,777
12	\$ 438,228	\$ 877,294	\$ 1,315,522	\$ 6,924	\$ 1,731	\$ 3,462	\$ 8,655	\$ 10,386
13	\$ 406,131	\$ 753,874	\$ 1,160,005	\$ 6,105	\$ 1,526	\$ 3,053	\$ 7,631	\$ 9,158
14	\$ 376,302	\$ 651,920	\$ 1,028,222	\$ 5,412	\$ 1,353	\$ 2,706	\$ 6,765	\$ 8,118
15	\$ 348,770	\$ 562,054	\$ 910,824	\$ 4,794	\$ 1,199	\$ 2,397	\$ 5,993	\$ 7,191
16	\$ 277,629	\$ 520,108	\$ 797,737	\$ 4,199	\$ 1,050	\$ 2,100	\$ 5,249	\$ 6,299
17	\$ 256,976	\$ 369,143	\$ 626,119	\$ 3,295	\$ 824	\$ 1,648	\$ 4,119	\$ 4,943
18	\$ 236,313	\$ 261,468	\$ 497,781	\$ 2,620	\$ 655	\$ 1,310	\$ 3,275	\$ 3,930
19	\$ 220,281	\$ 176,019	\$ 396,300	\$ 2,086	\$ 522	\$ 1,043	\$ 2,608	\$ 3,129
20	\$ 204,196	\$ 115,847	\$ 320,043	\$ 1,684	\$ 421	\$ 842	\$ 2,105	\$ 2,526
21	\$ 190,441	\$ 69,479	\$ 259,920	\$ 1,368	\$ 342	\$ 684	\$ 1,710	\$ 2,052
22	\$ 149,149	\$ 62,652	\$ 211,801	\$ 1,115	\$ 279	\$ 558	\$ 1,394	\$ 1,673
23	\$ 126,198	\$ 58,049	\$ 184,247	\$ 970	\$ 243	\$ 485	\$ 1,213	\$ 1,455
24	\$ 114,711	\$ 52,457	\$ 167,168	\$ 880	\$ 220	\$ 440	\$ 1,100	\$ 1,320

Fecha Modificación: 23.11.2016

- c) Considerar el tope de horas extras que puede realizar el funcionario de acuerdo a su grado, plasmado en resolución madre 4730 sobre turnos.
- d) El factor experiencia y conocimiento, se considera de los más importantes, ya que el personal que posee esas dos características, es el que garantiza

de mejor manera cumplir estratégicamente la misión del servicio, a la vez de mejores capacidades para brindar apoyo a funcionarios nuevos o solucionar problemas del día a día.

- e) A lo largo de los años, se han ido elevando e incorporando a esta designación las solicitudes y requerimientos pronunciados por ANFACH (Asociación Nacional de Funcionarios de Aduanas de Chile), los cuales van en pro de los funcionarios, tales como bienestar económico, descanso y calidad de vida, solicitudes y requerimientos que deben ser considerados para todos los funcionarios.
- f) Dentro de la jurisprudencia de Zona Primaria de la Dirección Regional de Aduana Valparaíso, existen puntos de control aduanero que están catalogados por resolución del Director Nacional de Aduanas como localidades fuera del radio urbano, por lo cual a los funcionarios que se les designe dichos puntos de control, se les debe bonificar con un Viático de Faena, el que debe permitir solventar los gastos de movilización y alimentación del funcionario. Este viático constituye un elemento sensible a considerar por el beneficio que representa, lo que exige equidad al momento de designar a los controles mencionados, para que no constituya factor de disputa o malos entendidos entre el personal así como de ellos para con la persona responsable de asignar dichos turnos
- g) Las actas emitidas por la Comisión Consultiva de Turnos (COCOTUR), comisión que se reúne una vez al mes para revisar todos los acontecimientos referentes a los turnos y a funcionarios que se desempeñan en ellos. Asimismo revisa temas tales como ausencias a turnos, negaciones a turnos, salud compatible con los turnos, carga de trabajo en zona primaria, sanciones a funcionarios por reiteradas faltas, eliminación de funcionarios del sistema de turnos, planificación de turnos, etc. Esta comisión emite un acta con todos los acuerdos tomados en la reunión y es elevada a la Directora Regional para su posterior aprobación.

Debido a lo anteriormente expuesto, el área de turnos de la Unidad de Administración del Personal de la Dirección Regional de Aduana Valparaíso, ha tenido que ir trabajando para la innovación en la gestión del personal, en función de optimizar la eficiencia de los procesos de fiscalización requerida en los controles aduaneros.

2.3 El Sistema de Turnos en la Aduana

Turno: Consiste en el desempeño del trabajo por parte del persona, con carácter obligatorio, en horarios total o parcialmente diferentes del habitual de funcionamiento del Servicio, incluso en horario nocturno y en días Sábados, Domingos y Festivos, cuando la atención de los usuarios, de manera estable y previsible, lo haga necesario, según lo dispongan los Subdirectores; el Director Regional o Administrador de Aduana Respectivo.

Designación de Turnos: Es la comunicación escrita, emitida a lo menos quincenalmente por una aduana o Subdirección, que contiene la designación de cada funcionario para cumplir funciones en turnos en todos los puntos de control aduanero, fronteras y demás dependencias del Servicio o en los recintos que se determinen con indicación de la fecha, hora de inicio y de termino en horarios total o parcialmente diferentes del habitual de funcionamientos del Servicio, incluso en horario nocturno. Esta comunicación deberá comprender además la designación del Jefe de Turno.

Planilla de Turno: Es la planilla donde los funcionarios designados a turno y a su control específico registran su asistencia. Esta planilla es uso exclusivo del jefe de turno, el cual registra todo tipo de observaciones en ella.

Formulario de Cambio de Turno: Formulario de utilización de los funcionarios adscritos al sistema de turno, en cual pueden manifestar la intención de cambiar o entregar a otro funcionario algún turno designado por resolución. El formulario es revisado y aprobado por el Jefe Administrativo o el funcionario que sea designado por el para autorizar los cambio y/o entregas. Dichos cambios de turnos serán recepcionados hasta las 12:00 horas del día en que se efectuará el turno.

Turno de Alargue: Turno que se extiende después de la jornada normal de trabajo (lunes a jueves desde las 17:30 y viernes desde las 16:30) concluyendo a las 22:00 horas. Anteriormente a este turno se encuentran funcionarios que realizan su jornada normal de trabajo desde las 8:30 hasta el inicio del turno de alargue.

Turno de Amanecida: este turno realiza el relevo del turno de alargue desde las 22:00 a las 8:30 de la mañana del día siguiente. (Al realizar este turno en la semana el funcionario queda exento de presentarse a la oficina durante el día que se encuentra amanecido).

Los fines de semana se realizan 2 jornadas que dividen los días desde las 8:00 a las 22:00:

- Jornada de la mañana, la cual inicia a las 8:00 y culmina a las 15:00
- Jornada de la Tarde, es el relevo de la jornada de la mañana y termina con el relevo del entrante de amanecida a las 22:00 Hrs. Excepto los choferes que finalizan con el alargue a las 22:30 Hrs.

Eventuales: Llámese eventuales a los funcionarios dispuestos como reemplazo, los cuales se consideran obligatorios y se notifican vía correo electrónico antes de las 16:00 horas, del día en que se efectuará el turno, el control y horario en que serán designados.

Comisión Los Libertadores: Se designan por 8 días funcionarios para reforzar el personal en Avanzada Los Libertadores y Aduana integrada Chile-Argentina, Horcones y Uspallata, según las necesidades de la temporada.

COCOTUR: Comité Consultivo de Turnos que tiene como función la de asesorar al Sr. Director Regional en las materias relativas a los turnos y evaluar las observaciones que los funcionarios hagan presente respecto a la equidad en la

distribución de los turnos y otros que puedan afectar al principio de igualdad que debe primar en esta materia.

Dicho comité está constituido por los Jefes de Departamentos (Depto. Técnico, Fiscalización y Administrativo), más dos funcionarios pertenecientes a la Asociación local de funcionarios y el Encargado de Personal que se desempeña como secretario, a quien le corresponde confeccionar las actas de los acuerdos o discusiones respectivos.

Zona Primaria: Es aquel lugar del territorio aduanero nacional habilitado por la Aduana para la realización de las operaciones materiales de recepción, almacenamiento y movilización de mercancías que entran o salen del país, donde la autoridad aduanera ejerce sin restricciones su potestad de control y vigilancia.

2.4 Distribución de turnos de acuerdo al nivel jerárquico del personal.

En la siguiente tabla se hace un paralelo en total de funcionarios con la dotación inscrita al Sistema de Turnos, separado por estamento:

DRAV	DOTACIÓN TOTAL	DOTACIÓN TURNOS
DIRECTIVOS	7	6
PROFESIONALES	33	12
FISCALIZADORES	54	28
TÉCNICOS	25	15
ADMINISTRATIVOS	65	48
AUXILIARES	10	7
TOTAL	194	116

En el recuadro que siguiente se subdivide la dotación de turnos, por personal de la Dirección Regional y de la Dirección Nacional de Aduanas, cabe señalar que los funcionarios de estamento Técnicos y Administrativos deben realizar turnos de amanecida correspondiendo a un número total de 77 personas que se dividen en 52 que pertenecen a la Dirección Regional y 25 a la Dirección Nacional.

DOTACION TURNOS					
DEPENDENCIA	JEFE DE TURNO	FISCALIZADORES	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES	TOTAL
DRAV	10	36	63	7	116
DNA	1	6	27	15	49
TOTALES	11	42	90	22	165

Los turnos que se designan en cada programación van de la mano con lineamientos a seguir, ya sean las cantidades de horas que tienen los funcionarios por sus respectivos grados y los puntos de control que se deben cubrir. Hasta el grado 16 tenemos un tope de 130 horas, del 15 al 10 un límite de 90 horas, desde el grado 9 al 6 se regulan por 40 horas y los grados 5 un total de 25 horas al mes. En lo referente a los controles que se deben cubrir con la dotación de funcionarios habilitados es la siguiente: Administrativos / técnicos 10 controles de día y 7 de amanecida, fiscalizadores sólo de día 5 controles más 3 Extraportuarios los días sábados, y por último debe haber un jefe de turno para cada jornada.

TURNOS POR PROGRAMACION							
	JFES DE TURNO	FISCALIZADORES		ADMINISTRATIVO		AUXILIARES	
		DESIGNADOS	EVENTUALES	DESIGNADOS	EVENTUALES	DESIGNADOS	EVENTUALES
DRAV	JEFES DE	3	2	4	2	4	2
DNA	TORNOS DESIGNADOS SEGÚN TOPE DE HORAS POR GRADO	3	2	4	2	4	2

Además de llevar el control de la designación de turnos, la Unidad de Recursos Humanos se encarga de llevar el ausentismo a los turnos sin justificación, la cual quedaría de la siguiente manera:

AUSENCIAS A TURNOS ANUAL				
	FISCALIZADORES	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES	TOTAL
DRAV	15	45	3	63
DNA	5	23	6	34
TOTALES	20	68	9	97

Los funcionarios adscritos al sistema de turnos, tienen la posibilidad de cumplir comisiones de servicio en la Avanzada Los Libertadores. Durante el año 2016 el máximo de comisiones por funcionarios administrativos y técnicos fueron 9, más la comisión voluntaria de Navidad o año nuevo. Los funcionarios fiscalizadores efectuaron un tope de 6 comisiones más la comisión voluntaria de Navidad o año nuevo y los auxiliares en su mayoría 7 más la voluntaria de Navidad o Año nuevo.

INSCRITOS A LIBERTADORES				
	FISCALIZADORES	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES	TOTAL
DRAV	15	54	3	72
DNA	0	19	14	33
TOTALES	15	73	17	105

Semanalmente se envían alrededor de 15 funcionarios para cumplir labores Administrativas además de los Auxiliares que sean necesarios en la Avanzada Los Libertadores

LIBERTADORES POR SEMANA			
	FISCALIZADORES	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES
DRAV	3	12	1
DNA	0	3	2
TOTALES	3	15	3

3 CAPÍTULO III METODOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1 Antecedentes Generales del Capítulo

La metodología del presente trabajo, se define como de tipo cualitativa en atención a que la problemática de estudio, considera variables de carácter cualitativo y el enfoque aplica a la realidad y contexto que representa el sistema de turnos existente en el Servicio Nacional de Aduanas, Regional Valparaíso.

Así entonces, las dimensiones a considerar corresponde a los cuatro estamentos en que se clasifica el personal de aduanas como los son: Personal directivo, Fiscalizador, Administrativo/técnico y auxiliar, considerando para el análisis del sistema de turnos que cumple cada uno de ellos, las variables de cantidad de controles, horario de trabajo y límite máximo de horas para turnos por grados.

3.2 Diagnóstico del actual sistema de turnos

Para la planificación de turnos se requiere definir los lineamientos que orientarán el sistema de trabajo, como por ejemplo tomar en cuenta feriados, calendarios, licencia médicas, comisión Los Libertadores, feriado de los funcionarios, actas de COCOTUR, cumpleaños, solicitudes de oficina y personales.

Estos turnos son planificados considerando 4 estamentos: Directivo, Fiscalizador, Administrativo/Técnicos y Auxiliar. Cada estamento cumple una función diferente pero a la vez complementaria en su totalidad, por lo que es de suma importancia entender las funciones de los estamentos y sus puntos de control para poder realizar una buena distribución del personal, distribución que no sobrecargue a los funcionarios, por lo que para evitar esto se cuenta con apoyo de funcionarios de la DNA.

Para realizar este diagnóstico determinaremos 3 factores de análisis a considerar por cada estamento, los cuales son los siguientes:

- Cantidad de controles
- Horarios de trabajo
- Tope de hora por grados

3.3 Análisis de la dimensión Estamento Directivo

El estamento directivo cumple el rol de jefe de turno, el cual no tiene un puesto determinado si no que su labor es ir rotando por todos los controles aduaneros habilitados en su turno y ser el responsable de solucionar las contingencias que ocurran día a día.

Sus turnos se extienden de lunes a jueves desde las 17:30 a 22:00, viernes de 16:30 a 22:00 y fines de semana y festivos en dos jornadas de 08:00 a 15:00 y de 15:00 a 22:00.

Es posible que cada jefe de turno tenga un grado diferente, lo cual se considera ya que según Resolución Ex. N° 8512/26.11.2008, del Director Nacional de Aduanas, que regula el sistema de turnos menciona tope de horas mensuales por grado, la que consiste en:

- Grados 4 y 5 = 25 horas.
- Grados 6 al 9 = 40 horas.

Dichas horas y grados son correspondientes a funcionarios que realizan rol de Jefe, por lo cual no es posible que su grado sea inferior, salvo directa instrucción de la Directora Regional o Jefe del Departamento administrativo.

3.4 Análisis de la dimensión Estamento Fiscalizador

Al igual que en el Estamento Directivo, para los fiscalizadores y profesionales según Resolución Ex. N° 8512/26.11.2008 del Director Nacional de Aduanas, se regula el sistema de turnos, mencionando un tope de horas mensual por grado, que consiste en:

- Grado 10 al 15 = 90 Horas.

Si bien es cierto, la cantidad de fiscalizadores es superior a la cantidad de turnos que se deben cubrir semanalmente, por lo que nunca se llega al tope de las horas, pero de igual forma se lleva la contabilidad de estas, para realizar una distribución de turnos equitativa.

Los horarios en que se desempeña este estamento es el mismo que asiste el jefe de turno, es decir, de lunes a jueves desde las 17:30 a 22:00, viernes de 16:30 a 22:00 y fines de semana y festivos en dos jornadas de 08:00 a 15:00 y de 15:00 a 22:00.

A diferencia del estamento directivo, el estamento fiscalizador tiene que cubrir 6 controles a lo largo de la semana, los cuales detallamos a continuación:

1. Anden Zeal = 1 funcionario de lunes a domingo (incluyendo jornada de mañana y tarde los fines de semana y festivos).
2. Recinto Deposito Aduanero = 2 funcionarios de lunes a domingo (incluyendo jornada de mañana y tarde, los fines de semana y festivos).
3. Control Documental = 2 funcionarios de lunes a domingo (incluyendo jornada de mañana y tarde los fines de semana y festivos).
4. SAAM extra portuario = 1 funcionario solamente los Sábados en la Mañana de 9 a 13 horas.

5. Sitrans Almacenes Extra portuarios = 1 funcionario solamente los Sábado en la Mañana de 9 a 13 horas.
6. Terminal Extra portuario Texval = 1 funcionario solamente los Sábado en la Mañana de 9 a 14 horas.

3.5 Análisis de la dimensión Estamento Técnico - Administrativo

Los controles que se deben cubrir con personal Técnico/Administrativo superan en número al estamento de fiscalizador, además se agregan turnos de amanecidas de lunes a domingo, es decir este estamento es el que necesita mayor de cantidad de funcionarios para cubrir los diferentes puntos de control en todas sus jornadas.

Al igual que en todos los estamentos, los administrativos y técnicos según Resolución Ex. N° 8512/26.11.2008, del Director Nacional de Aduanas, que regula el sistema de turnos menciona tope de horas por grado, por lo cual debemos tener claro lo siguiente:

- Grado 10 al 15 = 90 Horas.
- Grado 16 al 23 = 130 Horas.

Los controles que se requieren cubrir con personal de este estamento van variando de acuerdo a la jornada de trabajo y a sus horarios, lo que detallamos a continuación:

Turno de Amanecida:

Durante esta jornada solo permanecen en turno funcionarios del estamento técnico/administrativo, de los cuales uno queda en el Control “Resguardo” en calidad de encargado del turno, por lo general se designa al funcionario con mayor grado o de mayor experiencia. Lo anteriormente mencionado se utiliza tanto para amanecidas de semana como de fin de semana.

CONTROL ADUANERO	N° DE FUNCIONARIOS
TECO	1 FUNCIONARIO
RESGUARDO ENCARGADO	1 FUNCIONARIO
RESGUARDO / EDWARDS	1 FUNCIONARIO
ESPIGON	1 FUNCIONARIO
COSTANERA	1 FUNCIONARIO
ZEAL PUERTA	2 FUNCIONARIOS

Turno de Alargue:

En esta jornada a diferencia del turno de amanecida, se trabaja en conjunto con fiscalizadores y un directivo que realiza la función de jefe de turno, y la distribución presentada a continuación es utilizada en los turnos de alargue de lunes a viernes y en las jornadas de mañana y tarde los fines de semanas y festivos, con la única excepción que se agrega los días sábados en la mañana un funcionario en el extra portuario Puerto Columbo de 8 a 13 horas.

CONTROL ADUANERO	N° DE FUNCIONARIOS
TECO	1 FUNCIONARIO
VISACIONES	2 FUNCIONARIO
ESPIGON	1 FUNCIONARIO
COSTANERA	1 FUNCIONARIO
RESGUARDO	1 FUNCIONARIO
ZEAL PUERTA	2 FUNCIONARIO
ANDEN ZEAL	1 FUNCIONARIO
REC. DE NAVES	1 FUNCIONARIO

3.6 Análisis de la dimensión Estamento Auxiliar

El estamento auxiliar también es afecto a la Resolución Ex. N° 8512/26.11.2008, del Director Nacional de Aduanas, que regula el sistema de turnos menciona tope de horas por grado, por lo cual debemos tener claro lo siguiente:

- Grado 16 al 23 = 130 Horas.

El estamento auxiliar cumple principalmente funciones de aseo en los puntos de control y de conducción, el cual traslada al jefe de turno y a los funcionarios a los diferentes controles cuando es requerido, por lo que es necesario designar en cada jornada de turno, exceptuando las amanecidas.

1. Auxiliar Zeal = 1 funcionario de lunes a domingo (incluyendo jornada de mañana y tarde los fines de semana y festivos).
2. Auxiliar Resguardo = 1 funcionario de lunes a domingo (incluyendo jornada de mañana y tarde, los fines de semana y festivos).
3. Auxiliar Conductor = 1 funcionario de lunes a domingo (incluyendo jornada de mañana y tarde los fines de semana y festivos).

Cabe destacar que se le denomina auxiliar resguardo al funcionario que realiza labores en zona primaria, ya que resguardo constituye uno de los controles más importantes, y a la vez ayuda para diferenciar del auxiliar zeal que es el que cumple funciones en los andenes ubicados en Zeal.

4 CAPITULO IV

PROPUESTA TÉCNICA: EL SISTEMA DE TURNOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL PERSONAL EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS REGIONAL VALPARAÍSO

4.1 Fundamentos de la Propuesta Técnica.

La propuesta técnica que se desarrolla, tiene como fundamento los resultados del análisis desarrollado en el capítulo precedente, donde básicamente se evidencia la falta de una herramienta de gestión, que optimice la labor de la Unidad de Recursos humanos y principalmente del encargado de la asignación de turnos, con la finalidad de minimizar la problemática actual en materia de carencia de criterios explícitos y objetivos, que trasciendan a las diferentes administraciones del sistema, para ser aplicados a la asignación de turnos que deben cumplir los diferentes estamentos que componen el servicio, para el cumplimiento de la misión de fiscalización que éste posee a lo largo y ancho de todo el país, aportando a través de ello a la transparencia de las decisiones de los responsables del servicio así como al cumplimiento de las buenas prácticas laborales, definidas por el gobierno para las empresas públicas.

4.2 Desarrollo de la propuesta

Un primer elemento de administración del recurso humano, que se espera permita cumplir el instrumento a desarrollar en el contexto de la presente propuesta, se refiere a la planificación del sistema, para lo cual se propone la elaboración de una planilla en lenguaje informático Excel para cada estamento del personal , de la siguiente manera: En la primera columna, los nombres de todos los funcionarios adscritos al sistema de turnos, contraponiéndolo con los días del mes que se necesita planificar, para que de esta forma, se distribuyan los turnos registrándolos

hacia la derecha de la tabla.

Una vez elaborada la planilla, se solicita al Jefe Administrativo o Encargada de Personal y a funcionarios de ausentismo, según corresponda lo siguiente:

- Planificación mensual de las comisiones a Libertadores, las que se deben mantener actualizadas e informando acerca de cualquier cambio efectuado en ellos, para que de esta forma, se refleje en la planilla que corresponda.
- Licencias médicas, permisos administrativos y/o feriados del periodo que se requiere programar.
- Actas de acuerdo y/o decisiones emanadas de COCOTUR
- Solicitudes especiales de funcionarios y/o Jefes de Departamento, con el previo visto bueno del Jefe Administrativo.

Toda la información reflejada en las planillas correspondientes a cada estamento permitirá comenzar a distribuir los turnos, como se demostrará a continuación, para la realidad de cada estamento.

4.3 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al Estamento Directivo

En primera instancia se determina la cantidad de Jefes de Turno disponibles para la planificación que se trabajará, lo cual se tiene claro una vez que se hayan traspasados a la planilla Excel, todos los feriados, solicitudes, comisiones, etc.

Considerando los grados de cada jefatura, se comienza con la distribución, la que consiste en ubicar a un Jefe de Turno en los alargues, jornada de mañana y de tarde los fines de semana, para lo cual se ocupa la siguiente simbología:

- 4,5 = Turno de Alargue comprendido desde Lunes a Jueves.
- 5,5 = Turno de Alargue día Viernes
- 7M = Turno Jornada de la mañana (Fines de Semana y Festivos)
- 7T = Turno Jornada de la tarde (Fines de Semana y Festivos)

Además de considerar las horas de cada jefe en la distribución de los turnos, se debe procurar equidad para otorgarlos, como por ejemplo, que todos tengan la misma cantidad de turnos de semana y fines de semana.

A continuación, se expone una programación final de un mes de turno, correspondiente al Estamento Directivo.

	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vier	sáb	dom	lun	mar	mier	jue	vie	sab	dom				
ABRIL	G°	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TDS	TFDS	TOTAL
JEFE 1	5				4,5		xxx	xxx		COM	COM	COM	COM			7M					xxx	xxx	7T					xxx	xxx	7M	4,5	21	25,5	
JEFE 2	5		4,5					7M							7M				xxx		NO								7T		4,5	21	25,5	
JEFE 3	6	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC			4,5			7M		4,5		7M	COM	COM	COM	COM	COM	COM	COM	COM	COM	7M		9	21	30
JEFE 4	6								7T					5,5		7T			4,5	xxx			7M	4,5		4,5					19	21	40	
JEFE 5	7	7T		xxxx		xxx	5,5				xxx		xxx	7T				xx	7T	xxx	5,5	NO	7M		xxx		xxx	FER	FER	2,05	11	28	39	
JEFE 6	7	7T			4,5					4,5				FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	08-may	9	7	16
JEFE 7	8			4,5					7M							xx	7T				4,5		7T		4,5			5,5			19	21	40	
JEFE 8	9	7M						7T		4,5				FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER		9	14	23
JEFE 9	9	7M	COM	COM	COM	COM	COM	COM	COM	xxx	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	FER	7T	0	14	14

Como se mencionó anteriormente, el Estamento Directivo realiza turnos en calidad de Jefes de Turno, por lo que la simbología anterior solo expresa la cantidad de horas de turno y la jornada designada, no se relaciona con algún control específico.

El sistema demanda hacer seguimiento a este estamento respecto de los cambios y/o entrega de turnos, lo que ayuda a realizar una programación adecuada evitando el exceso de horas.

4.4 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al Estamento Fiscalizador

Como mencionábamos anteriormente, la cantidad de fiscalizadores es superior a la cantidad de turnos que se deben cubrir semanalmente, por lo que nunca se llega al tope de las horas, pero de igual forma se lleva la contabilidad de estas, para realizar una distribución de turnos equitativa.

Para llevar la contabilidad anteriormente mencionada, se debe considerar la cantidad de horas otorgadas a cada turno, es decir contabilizar los turnos de semana de lunes a viernes 4.5 horas por turno, viernes 5.5, sábado y domingo 7 horas (exceptuando los extra portuarios) Además se debe tener en cuenta los controles y la cantidad de personas que se deben otorgar a estos, lo cual se detalla a continuación:

Teniendo en cuenta lo anterior y con la planilla Excel alimentada, se puede empezar a distribuir los turnos con la siguiente simbología:

- Z = Anden Zeal (Lunes a Viernes)
- ZM = Anden Zeal Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- ZT = Anden Zeal Tarde (Fines de Semana y Festivos)
- RDA = Recinto Deposito Aduanero (ex Sauce) (Lunes a Viernes)
- RDAM = Recinto Deposito Aduanero Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- RDAT = Recinto Deposito Aduanero Tarde (Fines de Semana y Festivos)
- CD = Control Documental (Lunes a Viernes)
- CDM = Control Documental Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- CDT = Control Documental Tarde (Fines de Semana y Festivos)
- SAAM = SAAM Extra portuario (Solo Sabados en la mañana)
- SITM = Sitrans Almacenes Extra portuarios “SAE” (Solo Sábados en la Mañana)
- TXM = Terminal Extra portuario Texval (Solo Sábados en la Mañana)
- SC = Portal Scanner (Lunes a Viernes)

- SCM = Portal Scanner Mañana (Sábados y Domingos)
- LBT = Libertadores
- EV = Eventual

A continuación dejaremos un ejemplo de 2 planificaciones (4 semanas) de turnos de este estamento

Nombre	MAYO																												HORAS	AS F.	TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
FISCALIZADOR 1		CD		EV		CDM		CD		FER	FER		EV			EV			CD		CDT			EV			CDM		13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 2	LBT	XXX	CD		EV	CDT				EV			CDM					CD		CDT			CD		EV	LBT	LBT	LBT	13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 3	FER	FER	FER		EV			CDM		EV		CD	CDM		EV		CD		EV		EV		EV			CD		CDM		13,5	21	34,5
FISCALIZADOR 4	EV					CDT				CD	RDA			EV		CD		EV		CDM	XXX		EV			CD		XXX		18	14	32
FISCALIZADOR 5	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT		CD			EV		CDM			EV			CDT			COM	COM	COM	COM	COM	COM	4,5	21	25,5
FISCALIZADOR 6	CDM			CD		EV						CD		EV		EV					CDT			CD		EV		CDM		13,5	21	34,5
FISCALIZADOR 7		CD		EV		CDM			CD				EV		EV					CD		CDM		EV			CDT		13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 8	CDM		EV					CD				CD	EV			CD			EV	XXX		CD		XXXX		EV	CDT		18	14	32	
FISCALIZADOR 9				CD		EV				SC						CDT			SC					SC			EV		EV	22,5	7	29,5
FISCALIZADOR 10	xx	CD			SC										CDM				SC				EV		COM	COM	COM	COM	COM	13,5	14	27,5
FISCALIZADOR 11	FER	FER	FER	FER	EV			CDT		EV		CD		CDT			XXX	EV	CD			CDM		EV		CD			13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 12	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT		CD			EV		CDT		CD				EV		EV			CD		CDM		13,5	14	27,5
FISCALIZADOR 13			CD		EV			CDM				CD	EV			CD			EV		CDM			EV			CDT		13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 14		Z		EV		RDAM						Z		EV		XXX	EV		XXX	ZM	XXX		Z	EV	XX		RDAM	XX	13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 15	ZM			RDA		EV		RDA				EV			EV			Z				RDAM			EV			ZT	13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 16		RDA				SCM				EV					RDAT				SC	EV		RDAM			Z			EV		18	21	39
FISCALIZADOR 17		RDA						EV			RDA				RDAT	EV		RDA		RDA				COM	COM	COM	COM	COM		18	7	25
FISCALIZADOR 18			Z	EV		RDAT				EV					ZM		EV				SITM			EV		RDA			ZT	9	25	34
FISCALIZADOR 19	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	0	0	0
FISCALIZADOR 20	LBT		RDA		EV	TXM				EV				RDAM			Z			EV		ZM	COM	COM	COM	COM	COM		EV	9	19	28
FISCALIZADOR 21	RDAM			RDA		EV			Z		EV				RDA		RDA					EV				EV		ZM		18	14	32
FISCALIZADOR 22	EV				SC			RDAT	EV	FER	FER			ZT			Z		EV	SCM					SC			EV	13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 23	LBT	EV		Z		ZT			EV				XXX	RDAM		RDA							EV			RDA			SAAM	13,5	18	31,5
FISCALIZADOR 24	CDT					RDA				EV					EV						TXM		CD			EV	RDAT		13,5	19	32,5	
FISCALIZADOR 25		EV	RDA			LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT			EV			ZT			RDA		EV		SITM		9	11	20
FISCALIZADOR 26	FER	FER	FER	FER		EV	RDAT		EV		Z		ZM		Z					EV		EV		EV		Z		RDAT	13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 27		EV				xxxx	ZM	EV		RDA		RDA				XX	RDA					RDAT						TXM	13,5	19	32,5	
FISCALIZADOR 28	xxx			SC			RDAM		EV			SC				RDA		EV			LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	LBT	13,5	7	20,5	
FISCALIZADOR 29				EV	CD		RDAM					RDA		EV		RDA			EV				ZT			CD		EV	18	14	32	
FISCALIZADOR 30			XXX		Z		EV			Z		EV	RDAT					RDA					Z		EV			RDAM	18	14	32	
FISCALIZADOR 31		EV	XXX		RDA		RDAM					EV		ZT						RDA						RDA		RDAM	13,5	21	34,5	
FISCALIZADOR 32	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	0	0	0

También es recomendable llevar un contador al final de la hoja para guiarse en la cantidad de personas por controles que se van otorgando, como lo mostraremos a continuación:

		MAYO																											
Nombre	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	
Z	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
RDA	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	1	2	2	2	2	0	0
ZM	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	
RDAM	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
ZT	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	
RDAT	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
SAAM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
SITM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
TXM	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
CD	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0
CDM	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
CDT	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	
EV	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4

Para realizar esta distribución equitativa, el departamento administrativo decidió otorgar tres turnos cada dos semanas, los cuales deben ir variando para todos los funcionarios de este estamento como se detalla:

- Programación 1, comprendida en 2 semanas (14 días)
 - Dos turnos de semana y uno de fin de semana, es decir, por ejemplo: martes – sábado – jueves

- Programación 2, comprendida en 2 semanas (14 días)
 - Dos turnos de fin de semana y uno de semana, es decir, por ejemplo: miércoles – domingo – sábado

La distribución de los días dependerá de los factores ya mencionados (feriados legales, licencias médicas, comisión a libertadores).

4.5 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al estamento Técnico - Administrativo

Uno de los principales factores a considerar para este estamento son las comisiones a reforzar el paso de los libertadores, ya que semanalmente se manda en comisión a un contingente de a lo menos 8 administrativos que recambian los días viernes, lo que significa que todas los fines de semana (viernes, sábado y domingo) tenemos 16 funcionarios menos para cubrir controles, cabe destacar que los fines de semana es donde se concentra el mayor flujo de trabajo, y es donde se tienen que cubrir la mayor cantidad de puesto, por lo cual se tiene que estar alerta a esta situación que podría producir un caos en la programación de turnos.

En este caso no tendremos mayor dificultad con el tope de horas, exceptuando los técnicos grado 15 y 14, pero de igual forma no es una variable de mayor importancia, debido a que la cantidad de turnos otorgados nunca alcanza a superar el tope de horas establecido.

Para poder hacer una buena distribución hay que tener en cuenta la cantidad de controles que se necesitan cubrir en las jornadas de amanecida y alargue durante la semana y amanecida, mañana y tarde los fines de semana

Una vez considerando la cantidad de puestos que se necesitan cubrir día a día, se divide por la cantidad de funcionarios disponibles en las semanas que se necesitan planificar. Se debe tratar de hacer una distribución equitativa por cada funcionario, para evitar la sobre carga de trabajo.

Para comenzar con la planificación se deben utilizar la siguiente simbología:

- ZPA = Zeal Puerta Amanecida
- RESA = Resguardo Amanecida
- COSA = Costanera Amanecida
- ESPA = Espigón Amanecida
- TECA = Teco Amanecida

- EDA = Edwards Amanecida
- RESM = Resguardo Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- REST = Resguardo Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- ESPM = Espigón Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- ESPT = Espigón Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- COSM = Costanera Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- COST = Costanera Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- TECM = Teco Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- TECT = Teco Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- VISM = Visaciones Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- VIST = Visaciones Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- ZPM = Zeal Puerta Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- ZPT = Zeal Puerta Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- ZAM = Anden Zeal Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- ZAT = Anden Zeal Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- NAVM = Recepción de Naves Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- NAVT = Recepción de Naves Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- PC = Puerto Columbo (Solo Sábados en la Mañana desde las 8 a las 13 horas)
- SC = Portal Scanner
- LBT = Libertadores
- EV = Eventuales

A continuación un ejemplo de la planificación realizada:

NOMBRE	Gª	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
PLANIFICACION DE TURNOS		15	1	1	1	1	20	2	2	2	2	25	2	2	28
FUNCIONARIO 1	21	EV			ZPT		COSA		TECT					COSA	
FUNCIONARIO 2	21	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
FUNCIONARIO 3	21		EDA			VIST	EV		TECA						ZAT
FUNCIONARIO 4	21		SC		EDA			SC		SC			SC		
FUNCIONARIO 5	15					ZPT		RESM		RESA			LIB	LIB	LIB
FUNCIONARIO 6	14		ESPT	SC		LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB
FUNCIONARIO 7	21	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB			ZAT			ESPA
FUNCIONARIO 8	16		REST		EV		ZPT			REST			LIB	LIB	LIB
FUNCIONARIO 9	18	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC	LIC
FUNCIONARIO 10	16			ZAT			XXX	XXX	xxx		ESPT			ZPM	
FUNCIONARIO 11	17	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB		COST			RESM	
FUNCIONARIO 12	21			EDA				NAVT		ZPA		EV			NAVT
FUNCIONARIO 13	21	LIB				TECA	EV		ZPA		EV				TECM
FUNCIONARIO 14	18				ESPT		ZAT			VIST					TECT
FUNCIONARIO 15	17			REST			ZPM			ESPT		EV		XX	XXX
FUNCIONARIO 16	21	ZPT			EV	VIST	XX	XXX		EDA			ZPT	XX	XXX
FUNCIONARIO 17	17					ESPT		ZPA	EV			RESA			REST
FUNCIONARIO 18	21	FER	FER			LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB
FUNCIONARIO 19	21	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	COST		ZPA			SC
FUNCIONARIO 20	21	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB		ZPA			ESPT	
FUNCIONARIO 21	21				EV		ZPA		VIST				VIST		RESA
FUNCIONARIO 22	18	EDA				ZPT		VISM		ZPA		EV		EV	
FUNCIONARIO 23	20	LIB				REST		RESA			ZPA		EV		RESM
FUNCIONARIO 24	21	LIB			EV			ZPA				ESPA		ZAM	
FUNCIONARIO 25	18	FER					EDA		ZAT		RESA		LIB	LIB	LIB
FUNCIONARIO 26	21	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB				ZPA		VIST
FUNCIONARIO 27	16		EV		RESA			ZAM				EDA		ZAT	
FUNCIONARIO 28	21				ZPT			COST		VIST			ESPT		EV
FUNCIONARIO 29	21	LIB		XXX				ESPA		ZPT		XXX		COST	VISM

Al igual que en la planificación de fiscalizadores se requiere llevar un contador como el que se observa a continuación, el que contribuye a la distribución de los funcionarios en los puestos de control.

NOMBRE	G°	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
PLANIFICACION DE TURNOS		15	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
AMANECIDA	ZPA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	RESA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	COSA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	ESPA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	TECA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	EDA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	TARDE	REST	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
ESPT		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COST		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TECT		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VIST		2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
ZPT		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ZAT		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
NAV1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MAÑANA	RESM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	ESPM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	COSM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	TECM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	VISM	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2
	ZPM	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2
	ZAM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	NAVM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
PC	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
EV		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

4.6 Propuesta de sistema de turnos, aplicable al Estamento Auxiliar

Es necesario designar a un funcionario que cumpla el rol de conductor, dos que realicen aseo y presten colaboración según indique el jefe de turno, tanto en los andenes de exportación ubicados en las dependencias de Zeal, como en los controles ubicados en Zona Primaria.

La simbología a utilizar en esta programación es la siguiente:

- AUZM = Auxiliar Zeal Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- AUZT = Auxiliar Zeal Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- AURM = Auxiliar Resguardo Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- AURT = Auxiliar Resguardo Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- CONM = Conductor Mañana (Fines de Semana y Festivos)
- CONT = Conductor Tarde (Alargue de Lunes a Viernes y Tardes de Fines de Semana y Festivos)
- SC = Portal Scanner
- LBT = Libertadores
- EV = Eventuales

A continuación, se expone una planilla que ejemplifica el tipo de programación de este estamento, donde se reflejan los controles designados y los días que se designan como eventuales

NOMBRE	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
AUXILIAR 1	AURT				LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB
AUXILIAR 2	AUZH		EV		LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB
AUXILIAR 3			AURT		LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB
AUXILIAR 4	LIB				AURT		SC		EV		AUZH			
AUXILIAR 5		AUZH		EV			EV	AURT				EV	AUZH	
AUXILIAR 6	EV		AUZH						AURT		EV			AUZH
AUXILIAR 7					EV		AUZH			AURT		LIB	LIB	LIB
AUXILIAR 8		AURT			EV	AUZH		EV					AUZH	
AUXILIAR 9	LIB		EV			AUZH			EV			AUZH		
AUXILIAR 10	EV			AUZH			EV					AUZH		AUZH
AUXILIAR 11				AURT			AUZH		AURT	EV			EV	
AUXILIAR 12	LIB				AUZH	EV		AUZH			AURT	EV		
AUXILIAR 13	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB		AUZH			SC	EV
CONDUCTOR 1	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB			CONT		CONM	
CONDUCTOR 2		CONT		EV		CONM		CONT			EV			EV
CONDUCTOR 3		EV		CONT			CONM	EV		CONT			CONT	
CONDUCTOR 4	CONT				CONT	EV	CONT					LIB	LIB	LIB
CONDUCTOR 5		EV	CONT			CONT	XXX		CONT				EV	CONM
CONDUCTOR 6	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB	LIB		EV		CONT		CONT

5 CONCLUSIONES

1. El Servicio Nacional de Aduanas, por la naturaleza de su función y cantidad de puestos de fiscalización existentes a lo largo del país, requiere de una numerosa cantidad de funcionarios que permitan cubrir los diferentes puntos de control en días y horarios determinados, por lo que situaciones de fallas en la planificación y distribución o períodos de paralización de éstos como ha ocurrido últimamente, resulta de gran impacto para el país ya que incide directamente en el flujo del comercio, lo que aduaneramente hablando implica entre otros, millonarios gastos en almacenaje al no despachar contenedores, darle el respectivo visto bueno para su exportación o la autorización para poder ingresar al país.
2. El Servicio de Aduana se caracteriza por el traslados de su personal a lo largo de todo Chile, para cumplir cometidos funcionales en las diferentes fronteras del país, para lo que existe el sistema de turnos que cubre todo el personal de aduanas, lo que implica que los funcionarios deban postergar su función principal durante el período que represente el turno a cumplir.
3. En el contexto anterior, contar con un procedimiento formal de distribución de personal y designación de turnos en la Dirección Regional de Aduana Valparaíso constituye una herramienta tangible que permite objetivar la aplicación de criterios para la asignación de los turnos, por parte de la persona encargada de la distribución de éstos.
4. Aplicar criterios de gestión de personal a través del procedimiento propuesto, aporta a la Dirección Regional de Aduana Valparaíso y específicamente a la Unidad de Administración de Personal, una herramienta de gestión de personal, que aporta a minimizar elementos de disconformidad del personal respecto del sistema de asignación de turnos y a aumentar la objetividad por

parte de la Unidad, en materia de criterios para la planificación y distribución del personal, para el cumplimiento de los turnos.

5. El procedimiento propuesto tiene por objetivo además, facilitar la tarea de designación y distribución del personal que deba asumir el sistema de turnos, para que desde el cargo de Encargado de Turnos se realice una programación que no atente contra la legalidad, acuerdos y solicitudes plasmadas en las diferentes resoluciones y actas, aportando a la probidad y transparencia, así como en el frente interno, a la aplicación de las orientaciones del gobierno en materia de buenas prácticas laborales en los servicios públicos de los cuales el Servicio Nacional de Aduanas forma parte.

6 BIBLIOGRAFIA

a) LIBROS, DOCUMENTOS Y OTROS

- 1) Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial Díaz de Santos año 2007.
- 2) Resolución Ex. N° 8512/26.11.2008, del Director Nacional de Aduanas, que regula el sistema de turnos.

b) PAGINAS WEB

- 1) Página web del Servicio Nacional de Aduanas. www.aduana.cl
- 2) Intranet del servicio Nacional de Aduanas.