



**FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA**

**“ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA, PROCESOS Y CONSECUENCIAS  
QUE HA TENIDO EL HECHO DE QUE EL SUBDEPARTAMENTO DE  
REMUNERACIONES DE UN SERVICIO PUBLICO SE ENCUENTRE  
EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS”**

**❖ CASO**

**SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE:  
CONTADOR PUBLICO AUDITOR Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA  
Y CONTROL DE GESTION”**

**TESISTAS:** Srta. Karina Portilla Díaz  
Srta. Marianella Altamirano Álvarez  
**PROFESOR GUIA:** Sr. Alexis Ahumada

**Valparaíso- Chile  
2007**

# INDICE

## CAPITULO I “Objetivos del proyecto”

---

1.1	RESUMEN EJECUTIVO	7
1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	9
1.3	OBJETIVOS	10
1.4	METODOLOGIA A UTILIZAR	11

## CAPITULO II “Marco teórico”

---

2.1	ADMINISTRACION PÚBLICA	13
2.1.1	LO ADMINISTRATIVO	14
2.1.2	LO PÚBLICO	15
2.2	ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN	16
2.3	RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR PUBLICO CHILENO FRENTE A LOS DISTINTOS ROLES DEL ESTADO.	18
2.3.1	ESTADO LIBERAL (1818-1925)	19
2.3.2	ESTADO INTERVENCIONISTA (1925-1938)	20
2.3.3	ESTADO PRODUCTOR Y DE ECONOMIA MIXTA (1939-1970)	21
2.3.3.1	CARENCIA DE PRECEPTOS CONSTITUCIONALES	21
2.3.3.2	ATRIBUCIONES DE LOS GOBERNANTES	22
2.3.4	ESTADO DE TRANSICION AL SOCIALISMO (1970-1973)	22
2.3.5	ESTADO DE ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO (1973-2006)	23
2.4	CONCEPTO DE CENTRALIZACION, Y DESCENTRALIZACION	26
2.4.1	CARACTERES DE LOS ENTES DESCENTRALIZADOS	26
2.5	EL ESTADO A TRAVES DEL MINISTERIO DE HACIENDA	28
2.6	SERVICIO NACIONAL DE ADUANA	30
2.6.1	LEYES Y NORMATIVAS QUE RIGEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	30
2.6.2	ORGANIGRAMA Y UBICACIÓN EN EL MINISTERIO	31

**CAPITULO III “Organización previa a la reestructuración y la estructura vigente en el Servicio Nacional de Aduanas”.**

---

<b>3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS</b>	<b>33</b>
<b>3.1.1 ASPECTOS GENERALES</b>	<b>33</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESTRATIGICOS</b>	<b>34</b>
<b>3.3 CATEGORIA DE FUNCIONARIOS DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS</b>	<b>35</b>
<b>3.4 NORMATIVA</b>	<b>37</b>
<b>3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE ADUANAS PREVIO A SU REESTRUCTURACION</b>	<b>38</b>
<b>3.5.1 ORGANIGRAMA ANTES DE LA REESTRUCTURACION</b>	<b>40</b>
<b>3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS</b>	<b>41</b>

**CAPITULO IV “Estructura, procesos y funciones que se desarrollan en el Subdepartamento de Remuneraciones”**

---

<b>4.1 SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES</b>	<b>43</b>
<b>4.1.1 ASPECTOS GENERALES</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2 FIJACION HISTORICA DE LAS REMUNERACIONES</b>	<b>45</b>
<b>4.1.3 CARACTERISTICAS DEL SUELDO Y LA REMUNERACION</b>	<b>46</b>
<b>4.1.4 OBJETIVOS DEL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES</b>	<b>47</b>
<b>4.1.5 ORGANIGRAMA DEL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES</b>	<b>48</b>
<b>4.2 CARGOS Y FUNCIONES EN EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES.</b>	<b>50</b>

<b>4.3 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL PAGO DE REMUNERACIONES</b>	<b>54</b>
<b>4.3.1 LIQUIDACION Y PAGO DE REMUNERACIONES MENSUAL</b>	<b>54</b>
<b>4.3.2 LIQUIDACIONES DE SUELDOS</b>	<b>56</b>
<b>4.3.2.1 PROCESO LIQUIDACIÓN DE HABERES</b>	<b>56</b>
<b>4.3.2.2 PROCESO DE LIQUIDACION Y PAGO DE DESCUENTOS PREVISIONALES</b>	<b>58</b>
<b>4.3.2.3 PROCESO DE LIQUIDACIÓN Y PAGO DESCUENTOS VARIOS.</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2.4 PROCESO DIGITACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS FISCALES</b>	<b>61</b>
<b>4.3.2.5 PROCESO LIQUIDACIÓN Y CARGA EN EL SISTEMA CENTRAL DE REMUNERACIONES DE HORAS TURNOS.</b>	<b>62</b>
<b>4.3.2.6 PROCESO DE LIQUIDACION DE HABERES POR PLANILLA ADICIONAL.</b>	<b>63</b>
<b>4.3.2.7 PROCESO BASE DE CÁLCULO PARA LICENCIAS MÉDICAS.</b>	<b>64</b>

**CAPITULO V “Implicancias de que el Subdepartamento de Remuneraciones dependa del Departamento de Finanzas, y no del Departamento de Personal”.**

---

<b>5.1 PROBLEMAS QUE DEBE ENFRENTAR EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES PARA EFECTUAR EL PROCESO DE LIQUIDACION Y PAGO DE SUELDOS AL PERSONAL DEL SERVICIO.</b>	<b>66</b>
<b>5.2 PROCESO DE AJUSTES AL SISTEMA DE SUELDOS</b>	<b>66</b>
<b>5.3 DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>67</b>
<b>5.3.1 SITUACIONES QUE HAN LLEVADO A ERRORES DE PAGO</b>	<b>67</b>

**CAPITULO VI “Evaluar la eficiencia de las implicancias analizadas, aportando las rutas o caminos a seguir para la corrección de las desviaciones que pudieran encontrarse en el Subdepartamento de Remuneraciones”**

---

<b>6.1</b>	<b>INFORMACION ENTREGADA A DESTIEMPO</b>	<b>70</b>
<b>6.2</b>	<b>INCONCISTENCIA EN LA INFORMACION A PROCESAR</b>	<b>72</b>
<b>6.3</b>	<b>DEFICIENCIAS DEL SISTEMA CENTRAL DE REMUNERACIONES</b>	<b>73</b>
<b>6.4</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS</b>	<b>74</b>
<b>6.4.1</b>	<b>FUNCIONALIDADES REQUERIDAS QUE POSEA EL SISTEMA</b>	<b>74</b>
<b>6.4.2</b>	<b>CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE INGRESA AL PROCESO DE LIQUIDACION DE REMUNERACIONES</b>	<b>75</b>
<b>6.5</b>	<b>FINALMENTE</b>	<b>78</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>82</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>

## **CAPITULO I**

### **“OBJETIVOS DEL PROYECTO”**

## **1.1 RESUMEN EJECUTIVO**

El tema a desarrollar en este trabajo es un análisis de la estructura organizacional en un servicio público, específicamente el Servicio Nacional de Aduanas.

El Servicio Nacional de Aduanas es un servicio público que cuenta con 1.369 funcionarios hasta el mes de Mayo del año 2007, distribuidos entre noventa puntos incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas.

Estos 1.369 funcionarios se distribuyen en las siguientes categorías: 886 funcionarios de Planta, 459 funcionarios a Contrata, 6 funcionarios a Honorarios y 18 funcionarios en calidad de Suplentes.

Actualmente El Servicio Nacional de Aduanas cuenta con seis Subdirecciones, cuatro Departamentos Staff, nueve Direcciones Regionales y siete Administraciones.

Las razones que motivaron la elección de este tema fue el hecho de que el Subdepartamento de Remuneraciones se encuentra en el Departamento de Finanzas de la Subdirección Administrativa y no en el Departamento de Personal de la Subdirección de Recursos Humanos.

Lo anterior nos llevo a pensar en que podría haber algunos problemas en el manejo de la información en el Subdepartamento de Remuneraciones ya que a nuestro entender el Departamento de Personal es la principal fuente emisora de documentación para abastecer los archivos que se utilizan en esta Unidad. En cambio la Unidad de Finanzas, es la encargada de efectuar los pagos mediante la orden respectiva, emanada del Subdepartamento de Remuneraciones; lo cual nos conlleva a estudiar las implicancias que tiene en el proceso remuneracional lo anteriormente expuesto.

Nuestro Objetivo es adquirir conocimiento del funcionamiento del Subdepartamento de Remuneraciones, su estructura, los procesos que se realizan para liquidar una remuneración, y analizar los beneficios o consecuencias que puede tener su ubicación en el organigrama.

Para lograr el objetivo del tema se ha seguido una secuencia lógica, que consta primero de una reseña Histórica acerca de la evolución que ha tenido a través de los años la Administración Pública en Chile, para luego entrar en materia y revisar la estructura del Servicio Nacional de Aduanas antes del año 1979, año en el cual se produjo un cambio en la organización y posteriormente hacer una revisión de su organigrama actual.

Luego se analiza el Subdepartamento de Remuneraciones, su estructura, los procesos, y las funciones que se desarrollan en él, para así lograr un entendimiento del manejo de la información y poder determinar si existen ineficiencias en los procesos.

Para finalizar aportando las rutas o caminos a seguir para la corrección de las desviaciones que pudieran encontrarse en el Subdepartamento de Remuneraciones.

Para los efectos del desarrollo de este trabajo se pretende utilizar información en diferentes fuentes, Estatutos y Leyes que rigen a este Subdepartamento.

Se realizarán entrevistas con el jefe del Subdepartamento de Remuneraciones y los encargados de cada función que se desarrolla en este.

Finalmente con toda la información estudiada se podrá detectar si su actual ubicación influye en los procesos en forma significativa y en base a esto se concluirá.



## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el Servicio Nacional de Aduanas tiene seis Subdirecciones que son las siguientes:

### SUBDIRECCIONES

- SUBDIRECCIÓN JURÍDICA
- SUBDIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN
- SUBDIRECCIÓN TÉCNICA
- SUBDIRECCIÓN DE INFORMATICA
- SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
- SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De estas Subdirecciones, las que tomaremos para nuestra investigación serán: La Subdirección Administrativa y la Subdirección de Recursos Humanos, las que se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

#### **SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Departamento finanzas

- Subdepto. Costo y Presupuesto
- Subdepto. Contabilidad
- **Subdepto. Remuneraciones**
- Subdepto. Tesorería

Departamento de Bienes y Servicios

#### **SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Departamento de Personal

- Subdepto. Administración de personal

Departamento de Capacitación

Departamento de Bienestar

Esta división queda estipulada en el Decreto con Fuerza de Ley N ° 329, cuya fecha de publicación fue el 20 de Junio de 1979 y su promulgación el 16 de Abril del mismo año, cuyo autor es el Ministerio de Hacienda.

Con la división anterior queremos explicar que nuestro problema de investigación apunta hacia las implicancias que podría tener en el proceso remuneracional, el hecho de que el Subdepartamento de Remuneraciones se encuentre en la Subdirección Administrativa y no en la Subdirección de Recursos Humanos.

Esta tesis consiste en un análisis descriptivo de la dependencia del Subdepartamento de Remuneraciones del Servicio Nacional de Aduanas y sus implicancias funcionales, un caso de aplicación con fecha de termino, Junio 2007.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Esta tesis tiene como objetivo general describir las implicancias de la dependencia del Subdepartamento de Remuneraciones del Servicio Nacional de Aduanas, del Departamento de Finanzas.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Describir la organización previa a la reestructuración, y la estructura vigente en el Servicio Nacional de Aduanas.
  
- ✓ Describir la estructura, procesos y funciones que se desarrollan en el Subdepartamento de Remuneraciones.
  
- ✓ Realizar un análisis crítico de las implicancias de que el Subdepartamento de Remuneraciones dependa del Departamento de Finanzas, y no del Departamento de Personal.
  
- ✓ Evaluar la eficiencia de las implicancias analizadas, aportando las rutas o caminos a seguir para la corrección de las desviaciones que pudieran encontrarse en el Subdepartamento de Remuneraciones.

## 1.5 METODOLOGÍA

Para realizar este trabajo vamos a recopilar toda la información necesaria para obtener un conocimiento adecuado del tema en cuestión.

La presente investigación es de tipo descriptiva, por cuanto permitirá conocer la estructura actual del Subdepartamento de Remuneraciones dependiente del Departamento de Finanzas del Servicio Nacional de Aduanas, a través de entrevistas orales realizadas a cada uno de los integrantes de la Unidad antes citada.

Además de la información anterior, recopilaremos material de diversas fuentes como:

- ✓ Contraloría general de la República.
- ✓ Libro “Instrucciones para ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público”, año 2006.
- ✓ Leyes que indican ciertos procesos, e informes que nos entregue el Subdepartamento de Remuneraciones.

Y con toda la información necesaria que el Servicio Nacional de Aduanas nos pueda facilitar.

## **CAPITULO II**

### **“MARCO TEORICO”**

## 2.1 ADMINISTRACION PUBLICA <sup>1</sup>

La Administración Pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y solo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: “Los Estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados”.

“La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente se llama “actividad”. Lo anterior sirve a Lorenz Von Stein para explicar que “esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado”.

La administración pública – caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

Con base en las argumentaciones precedentes, podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad de Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Efectivamente, los estados mas poderosos son los mejor administrados y por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que detentan una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública a sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitarles la convivencia civilizada.

## **2.1.1 LO ADMINISTRATIVO**

En administración pública todo está preñado de estatalidad, pero no todo lo estatal es administrativo. De hecho, lo administrativo es un fenómeno tan antiguo como el Estado, pero fue hasta el siglo XVIII que obtuvo la diferenciación de singularidad que la definió dentro del mundo gubernamental.

Tal como es observable, la voz administración pública está integrada por dos palabras: administración y pública.

En su origen y hasta el siglo XVIII, lo administrativo estuvo confundido con otras materias gubernamentales tales como la justicia, la economía, las finanzas y los asuntos políticos en general. Por este motivo, cada organización del gobierno tenía una índole plurifuncional y realizaba al mismo tiempo actividades administrativas, jurisdiccionales y financieras. Quizá el antecedente más antiguo de la personificación de un ente propiamente administrativa, lo sea la Secretaría del Despacho de España establecidas en 1621 para la “resolución de consultas y el manejo de papeles”. Hay que destacar que el concepto mismo de Despacho surgió del propio oficio, más que disposiciones formales previstas de antemano, debido a la exigencia de implementación de los asuntos corrientes de la administración pública. Se trata de una dependencia esencialmente administrativa, con un fuerte acento gestor.

## 2.1.2 LO PÚBLICO

Los asuntos administrativos del estado entrañan una índole inherentemente pública, por la naturaleza social de las funciones que realiza. La administración pública hunde sus raíces en el seno de la sociedad, y esta por así decirlo, preñada de la naturaleza social.

“Cuando un gobierno es organizado para la consecución de los negocios de la comunidad, tenemos lo que ha sido llamada la administración pública”.

Por consiguiente la administración pública es más que una técnica, y dirección eficientes, se interesa primordialmente por los problemas de la sociedad. La asociación de voluntades para la solución de un problema en común, es la que forja los rudimentos de la administración pública. Esto no es un fin en si mismo, sino un instrumento del gobierno y una servidora de la comunidad. “la administración pública, desde el principio hasta el final, tiene relación con los problemas sociales y económicos concretos, tales como la salud, obras públicas, planeación regional y todos aquellos campos relacionados con la actividad gubernamental”.

---

<sup>1</sup> La Administración Pública, Omar Guerrero, año 2001

La definición de Administración Pública es un tema en el que los teóricos aún no han llegado a un consenso. El problema central que impide el establecimiento de una definición consensual es la complejidad del objeto de estudio, ya que la Administración Pública está constituida por múltiples elementos, cada uno de los cuales presenta una dinámica y complejidad propia, como es el problema de la pobreza de la población, tasas de desempleo, nivel educacional salud, vivienda, delincuencia, relaciones exteriores comerciales y estratégicas, en definitiva el Estado debe asumir toda aquella problemática de la cual no se hace cargo el sector privado, porque no es lucrativo.

Al problema antes señalado se agrega el hecho de que la Administración Pública es una disciplina relativamente nueva y que, por lo tanto su estudio científico y sistemático es relativamente reciente. Lo anterior lleva a que el problema de la definición del concepto sea adoptado desde distintos aspectos.

## **2.2 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN <sup>2</sup>**

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales; por consiguiente, el administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas interesantes para aplicar en cada caso.

Hoy en día la Teoría General de la Administración, estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción en interdependencia entre las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) son los componentes esenciales en el estudio de la administración empresarial. El comportamiento de esos componentes es sistemático y complejo: cada cual influye en los demás componentes, y a su vez es influenciado por estos. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan cambios en mayor o menor



grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada. Adecuar esas cinco variables es el principal desafío de la administración.

En la Administración Pública, se ha instaurado un nuevo concepto que apunta a hacer más eficiente y eficaz la gestión del Estado, esto a través de un Plan de Modernización, donde el énfasis está puesto en la tecnología, las competencias de los funcionarios públicos y la calidad del servicio que se presta. Para ello, se han implementado varias iniciativas, como son los Programas de Mejoramiento de la Gestión, en los ámbitos de Atención al Usuario, Recursos Humanos, Planificación, Control de Gestión y Gobierno Electrónico, Gestión Territorial Integrada y el Enfoque de Género. Los compromisos de Desempeño Colectivo, a nivel departamental y los premios a la excelencia.

---

<sup>2</sup> [www.ilustrados.com/publicaciones](http://www.ilustrados.com/publicaciones)

## **2.3 RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR PUBLICO CHILENO FRENTE A LOS DISTINTOS ROLES DEL ESTADO.-<sup>3</sup>**

A medida que el Estado, motivado por múltiples factores fue asumiendo nuevas funciones, la conformación institucional fue aumentando progresivamente en complejidad y cobertura. Sin embargo, dicha conformación institucional adoptada no fue siempre la más adecuada en relación a los diversos roles que asumió en el transcurso del tiempo.

Diversos gobiernos, conscientes del problema, realizaron intentos de reordenamiento administrativo apoyados, tanto en la concesión de facultades extraordinarias otorgadas por el Poder Legislativo, o por esfuerzos realizados en el propio ámbito de la administración pública. La mayoría fracasaron en sus propósitos, debido por lo general, a la pugna de intereses de las más diversa procedencias, los cuales primaron sobre objetivos más orgánicos y nacionales.

### **Sinopsis histórica.-**

Utilizando un análisis similar y la misma tipología para clasificar las labores del Estado a través del tiempo, se entregará una visión del papel desempeñado por la Administración Pública en dicho contexto.

### **2.3.1 ESTADO LIBERAL (1818-1925)**

En dicha etapa, el Estado logra una adecuación en su Administración Pública al papel que se había propuesto desarrollar en términos de su estructura organizativa; dado que el gobierno solamente asumía las funciones tradicionales inherentes a todo Estado

El Estado, para cumplir con sus funciones, contaba con una administración cuya estructura era bastante simplificada, cumpliendo cabalmente su cometido de acuerdo a la ideología socio-política imperante y las necesidades de la época.

Dichas funciones no debían entorpecer la actividad económica del país, facilitando solo el libre juego de las leyes de oferta y demanda como únicos mecanismos reguladores del mercado.

A fines del siglo pasado, el Estado asume funciones en el campo social, por lo que se enfrenta a la imperiosa necesidad de constituir organismos especializados de manera tal, de poder atender los requerimientos y necesidades de la población.

Para cumplirlas el Estado debe prepararse adecuadamente y, es aquí donde reside el problema, dado que comienzan a generarse presiones políticas y sociales que repercuten en la administración pública. Desarrolla una amplia gama de actividades tendientes a solucionar problemas de cesantía, prestación de servicios sociales, etc.; provocando por consiguiente, un crecimiento inorgánico de la Administración Pública, derivado de un aumento desproporcionado de su personal, con una ingerencia política cada vez mayor en su funcionamiento.

### **2.3.2 ESTADO INTERVENCIONISTA (1925-1938)**

Este período, que abarca aproximadamente desde 1925 hasta 1938, significó que el sector público debió adaptarse, creando instituciones especializadas para llevar a cabo las nuevas funciones que le correspondía desempeñar.

Dichas funciones, agregadas a las anteriores, otorgaban aún mayor complejidad a las actividades del Estado.

En este período el sector público se adapta creando instituciones capaces de llevar a cabo sus nuevas funciones. Con la asesoría de la misión KEMMERER en 1925, se amplió la esfera institucional y de acción del Estado.

Se crean diversas instituciones como el Banco Central, la Superintendencia de Bancos, etc., una serie de instituciones de Fomento, además, de los Ministerios de Trabajo, Agricultura, Tierra y Colonización y el de Salubridad.

Se produce un notorio aumento de organismos estatales dependientes de la Administración Central.

El intento de reorganizar la Administración Pública sobre bases más orgánicas y racionales no es solo preocupación de esta década, ya que en el año 1923 por Ley N ° 3921, se faculta al ejecutivo para reducir la dotación de empleados públicos y designar una comisión encargada de proponer la organización definitiva de las oficinas o servicios, determinando la dotación de empleados, su remuneración, sus obligaciones y funciones.

Idénticos intentos se realizaron también en 1927 y 1931 con escasos resultados favorables.

### **2.3.3 ESTADO PRODUCTOR Y DE ECONOMIA MIXTA (1939-1970)**

En este periodo se constituyen una serie de instituciones con la finalidad de afrontar el nuevo esquema estatal. En su mayoría, instituciones descentralizadas o autónomas (instituciones descentralizadas propiamente tal y empresas estatales).

Se produce una proliferación de este tipo de instituciones que no obedecen a criterios orgánicos preestablecidos.

La autonomía que paulatinamente se concedió a dichos servicios formando el vasto sector descentralizado en la Administración Pública, se debió en un comienzo, a la necesidad de evadir la rigidez jurídico-administrativa de la Administración Central, que impedía la flexibilidad operativa que requerían para cumplir con eficiencia los objetivos prefijados.

#### **2.3.3.1 CARENCIA DE PRECEPTOS CONSTITUCIONALES**

A la carencia de una adecuación de la estructura administrativa del Estado para afrontar exitosamente su papel de productor y los requerimientos propios de una economía mixta, se agrega el hecho de no contar con los preceptos constitucionales necesarios orientadores de dichos organismos.

Solamente en dos oportunidades se hace referencia a ello, en 1943 año en que una reforma a la Constitución (art.45) hace mención a las instituciones semifiscales y empresas fiscales; en 1970 otra reforma modifica el art. 45, utilizando, por primera vez, los términos de “servicios de la administración centralizada y descentralizada del Estado”, pero que tampoco dicta normas generales sobre la materia.

### **2.3.3.2 ATRIBUCIONES DE LOS GOBERNANTES**

Los gobiernos en este período, contaron con las atribuciones legislativas suficientes para intentar una reorganización de la Administración Pública; sin embargo, por múltiples factores por todos conocidos, no permitieron su realización.

Las reorganizaciones practicadas en determinados sectores o instituciones, se realizó con el propósito de introducir economías en el presupuesto fiscal.

En el periodo comprendido entre los años 1956 y 1965, se crean instituciones con el objetivo de dictar pautas sobre reformas al sector público; es así como inicia sus labores la Oficina de Racionalización de la Administración Pública (OCRAP), años más tarde, nace con similares propósitos una Comisión Especial de Reforma Administrativa Civil del Estado (CERACE), dependiente directamente de la Presidencia de la República, las cuales no obtienen logros significativos.

### **2.3.4 ESTADO DE TRANSICION AL SOCIALISMO (1970-1973)**

Con las nuevas orientaciones asumidas por el Estado, su estructura no fue capaz de responder en forma adecuada a las nuevas exigencias. Frente a la imposibilidad de una reestructuración total, resultaba más conveniente crear un servicio militar al que estaba en funcionamiento, sin suprimir el existente con las consecuencias nefastas que ella representa. Se produce de esta forma, un verdadero problema sin solución aparente, dado que se lleva a cabo un crecimiento por agregación, llegando a transformarlo en una organización inmanejable por su tamaño y complejidad.

Las empresas incorporadas al área social, manejadas sin ningún criterio directivo ni técnico, se transforman y desarrollan diversas actividades ajenas a su función original, dejando de lado su objetivo primario y principal de producción. El Estado encausó hacia dicho sector estatal sus recursos financieros disponibles, debido básicamente, a la mala administración de dichas empresas, entre otras irregularidades que se presentaban.

A los factores antes señalados se suman los relativos a la composición de los cuadros funcionarios. Conjuntamente con el incremento del número de instituciones y servicios por simple agregación, correspondió consecuentemente el crecimiento del contingente de funcionarios, que como norma general, recibía en cada Administración. Como consecuencia de todo lo anterior, no se visualizan avances algunos en este período relativos al mejoramiento de la Administración Pública, agudizándose por el contrario, sus limitaciones ya crónicas.

Todas las características organizacionales que es posible visualizar en los períodos anteriores, han influido negativamente en el funcionamiento de las instituciones del Sector Público, conformando en ello una Administración Pública altamente ineficiente.

### **2.3.5 ESTADO DE ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO (1973-2006)**

La situación financiera del sector público indicaba que los niveles alcanzados por el gasto fiscal y el déficit del área social, unidos a bajas recaudaciones tributarias, obligaban a financiar un porcentaje mayoritario de los gastos del sector público con emisiones del Banco Central.

La reorganización de la estructura administrativa del Estado responde en este período a la necesidad de mejorar la gestión administrativa mediante métodos y sistemas racionales, que aseguren una alta productividad y optimización de las tareas del gobierno. Este requerimiento, condujo a la creación de la Comisión Nacional de la Reforma Administrativa (CONARA), organismo encargado de asesorar al Presidente de la República en la conducción de una reforma administrativa integral, destinada a adecuar la organización estructural, funcional y territorial de la Administración Pública a esquemas modernos, que garanticen el logro de los objetivos nacionales del Gobierno de Chile. La creación de dicha comisión es legalizada a través de la dictación del DL.

N ° 212, DEL 17 de Diciembre de 1973, y ratificada por el DL. N ° 2093 DEL 4 de Enero de 1978, que convierte a CONARA en servicio público.

En virtud de lo anterior, se determinaron las siguientes orientaciones para ser efectiva la reforma:

- ✓ El principio de subsidiariedad estatal solo debía operar en aquellas actividades en que el sector privado no tuviera interés o la capacidad para desarrollar;
- ✓ La descentralización del poder debía traducirse en la descentralización administrativa, traspasando facultades y recursos a los niveles regionales, provinciales y comunales, y como consecuencia de lo anterior,
- ✓ Se determinó la transferencia de funciones desde el Estado al Sector Privado, confirmando en ello la promoción de la participación de la comunidad.

De acuerdo a los principios y estrategias antes definidos, se estimaron como objetivos complementarios de la reforma administrativa los siguientes: desburocratizar la administración; simplificar y sistematizar su marco normativo; diferenciar las funciones de Gobierno en tanto actividades de administración y subsidiariedad; y reducción del organismo público traspasando al sector privado el rol dinamizador del desarrollo.

Una de las metas primordiales que se propuso el Gobierno a comienzo de los años 1990, fue la de modernizar y descentralizar la Administración Pública con la finalidad de dotarla de una máxima eficiencia y mantenerla como un canal expedito de participación, abierto a las necesidades e iniciativas de todos los sectores de la ciudadanía por tal motivo, la mencionada administración ordenó su acción en torno a cuatro grandes objetivos:

- ✓ *Democratizar la administración territorial.* Con este propósito se impulso la democratización de la administración comunal, la creación de los Gobiernos Regionales, la promoción de una activa participación de los organismos comunitarios territoriales y funcionales, así como un aumento significativo de los recursos destinados a las comunas, provincias y regiones.



- ✓ *Descentralizar y desconcentrar la estructura político-administrativa del país.* Esto implicó el traspaso de funciones desde los centros donde tradicionalmente se las ejercía hacia otros de carácter local y, por eso, más próximos a los destinatarios de los servicios.
  
- ✓ *Incrementar los recursos públicos para el desarrollo regional y local.*
  
- ✓ *Modernizar la Administración Pública del Estado.* Se impulsó una política de acercamiento de los servicios públicos hacia los usuarios junto con agilizar la atención funcionaria a estos.

Las acciones emprendidas pusieron especial énfasis en la elaboración y tramitación de diversos proyectos de ley sobre normas de gestión administrativa. Simultáneamente, se promovió la apertura y formalización de espacios de diálogos con los organismos representativos de los funcionarios; la reformulación y consolidación del sistema de capacitación; la reactivación del sistema de evaluación de los funcionarios de la administración; un impulso efectivo del acercamiento de la administración del usuario; la incorporación de nuevas tecnologías de la información y otras iniciativas destinadas al logro de los citados objetivos.

---

<sup>3</sup> “Historia de la Administración Pública y del Estado Chileno”, Ester Olivas Escudero.

## 2.4 CONCEPTO DE CENTRALIZACION, Y DESCENTRALIZACION<sup>4</sup>

La centralización implica que las facultades de decisión están reunidas en los órganos superiores de la Administración; la desconcentración, que se han atribuido partes de competencia a órganos inferiores, pero siempre dentro de la misma organización o del mismo ente estatal; la descentralización, que la competencia se ha atribuido a un nuevo ente separado de la Administración central, dotado de personalidad jurídica propia, y constituido por órganos propios que expresan la voluntad de ese ente.

### 2.4.1 CARACTERES DE LOS ENTES DESCENTRALIZADOS

Todos los entes estatales descentralizados (entes autárquicos, empresas del Estado o empresas nacionalizadas, etc.) tienen algunas características básicas comunes. Ellas son:

- ✓ *Tienen personalidad jurídica propia*, esto es, pueden actuar por sí mismos, en nombre propio, estando en juicio como actores o demandados, celebrando contratos en su nombre, etc.
- ✓ *Cuentan o han contado con una asignación legal de recursos*, o sea, que tienen por ley la percepción de algún impuesto o tasa, o reciben sus fondos regularmente del presupuesto general, o, por fin, los han recibido en el momento de su creación aunque después se manejan exclusivamente con los ingresos obtenidos de su actividad.
- ✓ *Su patrimonio es estatal*, o, dicho de otra manera, estas entidades son de “propiedad” del Estado, en el sentido de que el Estado central puede eventualmente suprimir el ente y establecer el destino de sus fondos como desee, disponiendo de ellos como si fueran propios. Si bien, pues, el ente aparece formalmente como el “propietario” de sus propios bienes, en rigor de verdad, por la razón preindicada, resulta serlo el Estado general. Esta es, al mismo tiempo, la nota distintiva entre las entidades estatales y no

estatales; en las últimas, como es obvio, el Estado no puede disponer de los fondos como le plazca en caso de disolución, sino que ellos deben reintegrarse a sus respectivos propietarios.

- ✓ *Tienen capacidad de administrarse a si mismos;* es una consecuencia lógica de las características anteriores, y constituye uno de los datos administrativos típicos de la descentralización; es la asignación de competencia específica para resolver todos los problemas que plantee la actuación del ente, sin tener que recurrir a la Administración central más que en los casos expresamente previstos por sus estatutos.
- ✓ *Son creados por el Estado;* aunque se discute si el medio idóneo para la creación de los mismos es una ley formal o un Decreto del Poder Ejecutivo.
- ✓ *Están sometidos al control de la Administración central;* esto supone al mismo tiempo que no puede admitirse la total independencia del ente (ya que su actividad debe necesariamente coordinarse con el resto de la actividad estatal), ni tampoco un control demasiado rígido, que frustre en la práctica la finalidad perseguida al crearlo. El ámbito y la extensión del control es sumamente variable según el país y el tipo de ente descentralizado de que se trate.

---

<sup>4</sup>“Teoría General del Derecho Administrativo”, Agustín A. Gordillo.

## **2.5 EL ESTADO A TRAVES DEL MINISTERIO DE HACIENDA <sup>5</sup>**

El Ministerio de Hacienda tiene como tarea dirigir la administración financiera del Estado, proponer la política económica y financiera del Gobierno en materias de su competencia y efectuar la coordinación y supervisión de las acciones que en virtud de ella se ejecuten. Además, debe:

- ✓ Elaborar el proyecto de presupuesto del Sector Público y dictar las normas para su ejecución.
- ✓ Administrar los recursos financieros del Estado.
- ✓ Proponer la legislación relativa a la administración del personal del Sector Público y, especialmente, la referida a dotaciones, remuneraciones, jubilaciones, pensiones y montepíos.
- ✓ Amortizar y coordinar íntegramente las acciones financieras que en sus respectivas esferas de competencia, realizan los distintos Ministerios y sus organismos dependientes o relacionados.
- ✓ Conocer e informar, antes de iniciarse su tramitación legislativa, toda iniciativa de orden financiero que implique gastos o endeudamiento del Sector Público.
- ✓ Intervenir en los acuerdos y tratados comerciales y financieros internacionales.
- ✓ Ejercer las atribuciones y derechos que al Ministerio de Hacienda confiere la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile.

Los avances realizados en esta dirección en los últimos años han sido de gran relevancia.

En el último tiempo, varias empresas públicas han incorporado criterios de buenas prácticas en su administración y gestión. Sin embargo, es necesario establecer un cuerpo consistente de criterios, y extender su aplicación al conjunto de estas empresas. Junto a lo anterior, el Gobierno está empeñado en realizar todas las modificaciones y establecer las regulaciones que sean necesarias para que la gestión de sus empresas, se ajuste a los principios que guían el proceso de reforma y modernización en marcha.

---

<sup>5</sup> [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl)

## **2.6 SERVICIO NACIONAL DE ADUANA**

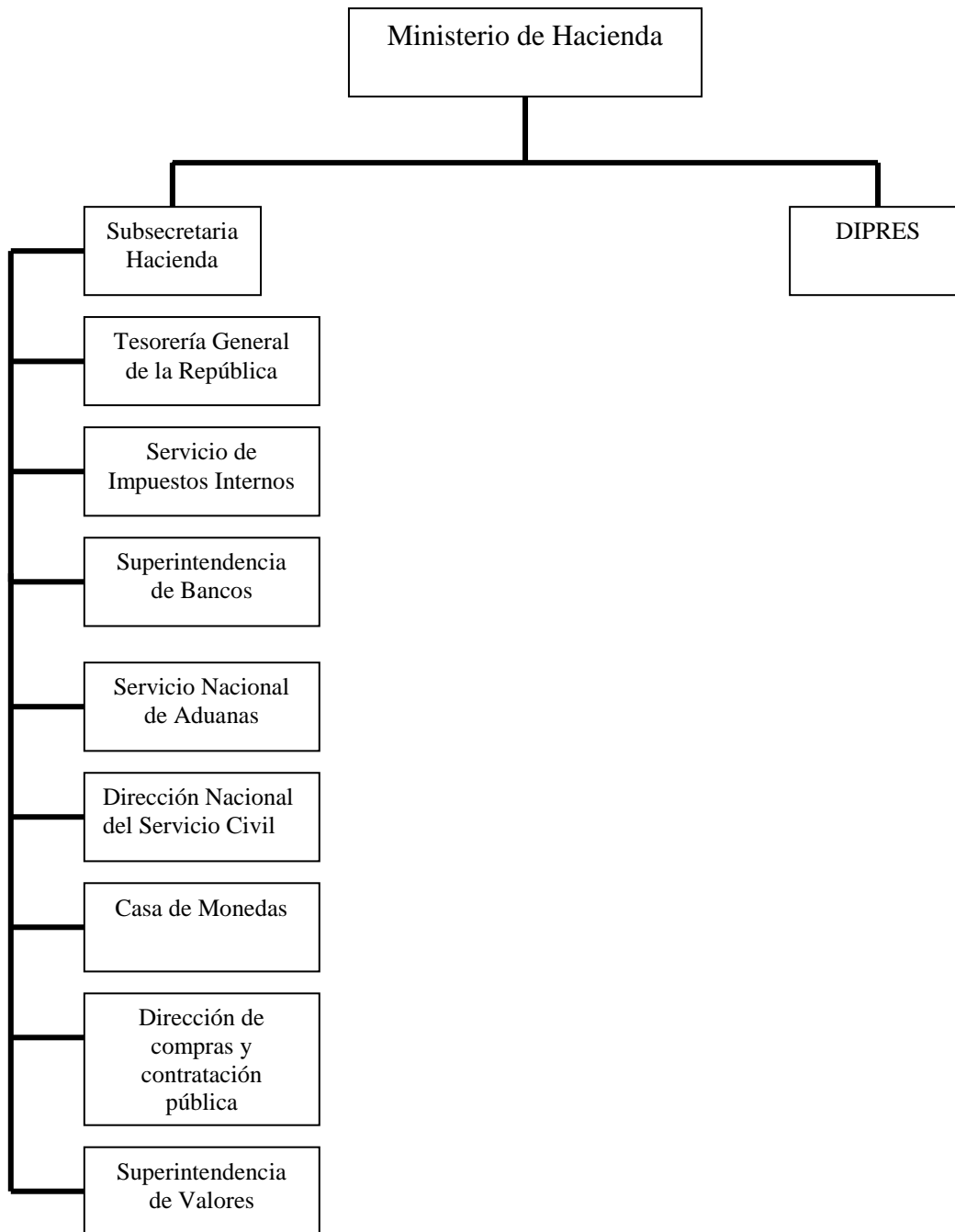
Diversos personajes e iniciativas han ido marcando la larga marcha del Servicio Nacional de Aduanas de Chile. En la actualidad, en virtud de la inserción internacional de nuestro país y de los nuevos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales suscritos por Chile, el rol que le cabe a Aduanas es 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.

### **2.6.1 LEYES Y NORMATIVAS QUE RIGEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN**

*Ley Orgánica del Servicio:* Decreto con Fuerza de Ley N° 329 DE 1979, del Ministerio de Hacienda (D.O. 20.06.1979), aprueba ley orgánica del Servicio Nacional de Aduanas.

*Ordenanza de Aduanas:* Decreto con Fuerza de Ley N° 30 de 2004, del Ministerio de Hacienda (D.O. 04.06.2005), aprueba texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ordenanza de Aduanas.

## 2.6.2 ORGANIGRAMA Y UBICACIÓN EN EL MINISTERIO



### **CAPITULO III**

**“ORGANIZACIÓN PREVIA A LA REESTRUCTURACION Y LA ESTRUCTURA VIGENTE EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS”.**



## **3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS**

### **3.1.1 ASPECTOS GENERALES**

El Servicio Nacional de Aduanas es un Servicio Público, de administración autónoma, con personalidad jurídica, de duración indefinida, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda. Este Servicio será denominado para todos los efectos legales como “Institución Fiscalizadora” y su domicilio será la ciudad de Valparaíso.

Como institución pública, Aduanas cumple funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, específicamente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos. Asimismo debe resguardar los intereses del Estado, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, y recaudar los derechos e impuestos vinculados a éstas. Además, le corresponde generar las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley.<sup>6</sup>

**MISIÓN:** “Resguardar los intereses de la Nación y apoyar al comercio exterior del país, mediante el uso eficiente e integrado de la fiscalización y facilitación de las operaciones de comercio internacional, en un clima de confianza y actuando conforme a los principios de probidad y transparencia”.<sup>7</sup>

**VISIÓN:** “La Aduana chilena del futuro se ubicará entre las aduanas líderes del mundo en cuanto a su eficacia y eficiencia, utilizando las mejores prácticas a nivel internacional.

La Aduana contará con un personal motivado, altamente competente en materias aduaneras y de gestión, capacitado para trabajar en equipo, y cuya excelencia en el Servicio y probidad serán ampliamente reconocidos, dentro y fuera del país.

---

<sup>6</sup>Ordenanza de Aduanas, Art. 1º, D.F.L N° 30 / 2004.

<sup>7</sup>[www.aduana.cl](http://www.aduana.cl)

El personal de Aduanas dispondrá de las condiciones y elementos de apoyo adecuados para realizar sus funciones y se desempeñará en un clima laboral de confianza, que contribuya al desarrollo profesional y al logro de la misión institucional. Las Aduanas desarrollarán su labor con un importante grado de autonomía en su gestión, dentro de un marco de políticas y normativas generales comunes lo que le permitirán mejorar en forma continua sus procesos, su gestión y la calidad de sus servicios.

### **3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS <sup>8</sup>**

- ✓ Potenciar la función fiscalizadora en base a la gestión de riesgos y a fortalecer la calidad de la fiscalización en línea y la auditoría a posteriori.
- ✓ Redefinir y agilizar el sistema sancionatorio para hacerlo mas eficiente y efectivo.
- ✓ Informatización de la Gestión y Automatización de los Procesos.
- ✓ Simplificar, automatizar e incorporar nuevas tecnologías de información en procesos claves de Aduanas.
- ✓ Generar información relevante y oportuna, y disponer de capacidades de procesamiento inteligente para apoyar la gestión Institucional.
- ✓ Desarrollar las capacidades y habilidades del personal de Aduanas en áreas críticas y deficitarias y establecer políticas claras y permanentes para el desarrollo del personal en todo su ciclo laboral.
- ✓ Disponer de una capacidad sistemática para evaluar y promover el mejoramiento continuo de los procesos, la gestión y la calidad del Servicio de Aduanas.

---

<sup>8</sup> <http://intranet.aduana.cl/web/>

Aduanas se ha fijado el objetivo de prestar una mejor atención y servicio a sus usuarios, proporcionando medios de información de fácil acceso; desarrollando procedimientos modernos, más eficientes y tramitaciones más ágiles, acordes con la inserción internacional del país y sus acuerdos de libre comercio.

En su interacción con el sector privado, Aduanas tiene como principios rectores la buena fe y la probidad. En este contexto, la coordinación y el trabajo conjunto entre -sector público y sector privado- constituyen uno de los pilares básicos de la actividad aduanera.

### **3.3 CATEGORIA DE FUNCIONARIOS DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS.<sup>9</sup>**

#### **Funcionarios de Planta:**

Son aquellas personas que ingresan a la administración pública, mediante concurso público y son nombrados para ocupar en propiedad un cargo público y cumplen funciones propias de un servicio público.

#### **Funcionarios a Contrata:**

Son aquellos trabajadores que cumplen una labor de carácter transitorio en la Administración pública. Los funcionarios/as en esta calidad carecen del derecho al ascenso del que disfruta el personal de planta.

#### **Funcionarios Honorarios a suma alzada:**

Son aquellos profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias y/o labores de asesoría altamente calificada, de acuerdo con las disposiciones vigentes.

**Subrogantes:**

Son aquellos funcionarios/as que entran a desempeñar el empleo del titular o suplente por el sólo ministerio de la ley, cuando este se encuentre impedido de desempeñarlo por cualquier causa. El cargo debe ser asumido por un funcionario/a de la misma unidad, que siga en el orden jerárquico y que reúna todos los requisitos del cargo.

**Suplentes:**

Son aquellos funcionarios/as designados en esa calidad en los cargos que se encuentren vacantes y en aquellos que por cualquier circunstancia no sean desempeñados por el titular durante un lapso no inferior a 15 días. Todo lo anterior con la finalidad de dar continuidad al servicio. Constituye un cargo de planta.

---

<sup>9</sup> Estatuto Administrativo, 1980.

### 3.4 NORMATIVA <sup>10</sup>

La Dirección Nacional está constituida por las siguientes Subdirecciones: Técnica, Jurídica, de Fiscalización, de Recursos Humanos, Administrativa y de Informática. Con sujeción a la Planta del Servicio, el Director Nacional establecerá los Departamentos que dependerán de las Subdirecciones, y los que dependerán directamente de él.

El Director Nacional de Aduanas es el Jefe Superior del Servicio, y será nombrado por el Presidente de la República, siendo de su exclusiva confianza.

El Director Nacional tiene la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a su calidad de Jefe Superior del Servicio y, en consecuencia, sin que ello implique limitación, le corresponden diversas atribuciones, responsabilidades y obligaciones.

Corresponderá a la Subdirección Administrativa, por sí o a través de los Departamentos de su dependencia, planificar y coordinar funcionalmente las labores administrativas del Servicio, de finanzas, bienes y servicios; proponer los proyectos de presupuesto anual para el Servicio, supervigilar su ejecución y las demás funciones que le encomiende el Director.

Corresponderá a la Subdirección de Recursos Humanos, por sí o a través de los departamentos de su dependencia, proponer y ejecutar la política del Servicio en materia de recursos humanos, particularmente, sobre admisión, capacitación, promoción, traslados, destinaciones, bienestar del personal; efectuar o encargar los estudios que se estimen necesarios para la adecuada gestión del área y las demás funciones que le asigne el Director.

---

<sup>10</sup> DFL 329, Art. N ° 2, 4, 9,12.

### **3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE ADUANAS PREVIO A SU REESTRUCTURACION.**

Centraremos el análisis en la antigua estructura organizativa imperante por muchos años en el Servicio de Aduanas, antes del cambio sufrido el 16 de Abril de 1979, por el D.F.L. N° 329 del Ministerio de Hacienda.

La estructura organizativa del servicio previo a su reestructuración como una manera de comprender y visualizar los cambios y modificaciones operativos-estructurales sufridas por el servicio.

La administración del Servicio se ejercía bajo la supervigilancia del Ministerio de Hacienda, por una Junta General de Aduanas, un Superintendente y un Intendente. Conformaban en Servicio de Aduanas, la Superintendencia conjuntamente con las Administraciones y Jefaturas de Aduanas requeridas para el normal funcionamiento del Servicio.

A su vez, la Superintendencia de Aduanas presentaba la siguiente organización:

1) Del Superintendente de Aduanas, se distinguían los siguientes Departamentos Asesores:

- ✓ Investigación Aduanera.
- ✓ Máquinas y Procesamiento de datos.
- ✓ Auditoria
- ✓ Visitadores

2) Organismos asesores del Intendente de Aduana:

- ✓ Visitadores de Frontera
- ✓ Juntas Económicas
- ✓ Junta de Bienestar
- ✓ Escuela de Aduanas
- ✓ Comité Coordinador Aduana-Puerto

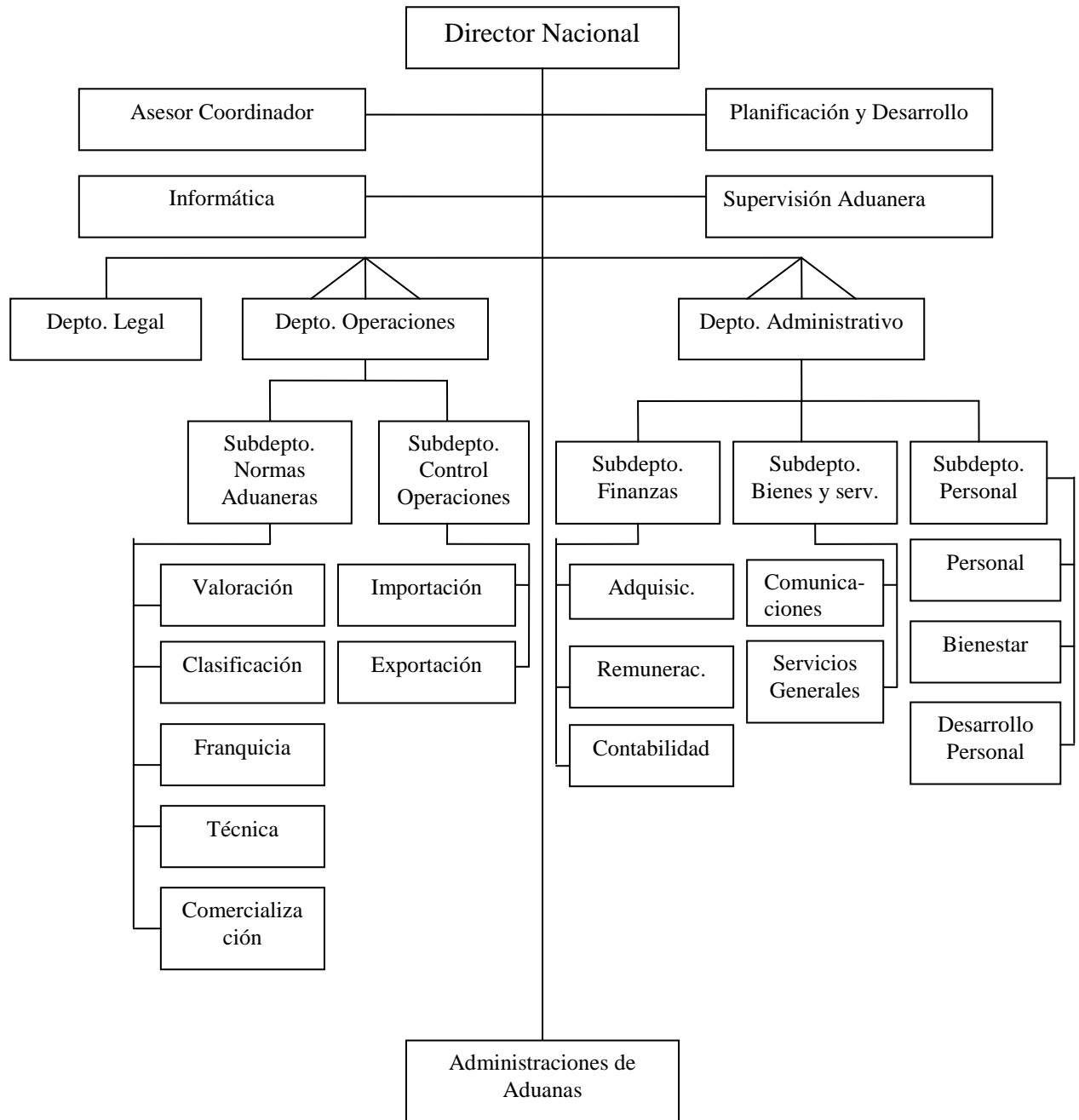
3) Divisiones dependientes del Superintendente:

- ✓ Planificación y estudio
- ✓ Jurídica
- ✓ Operaciones
- ✓ Administrativas
- ✓ Obras

4) Organismos dependientes del Intendente de Aduanas:

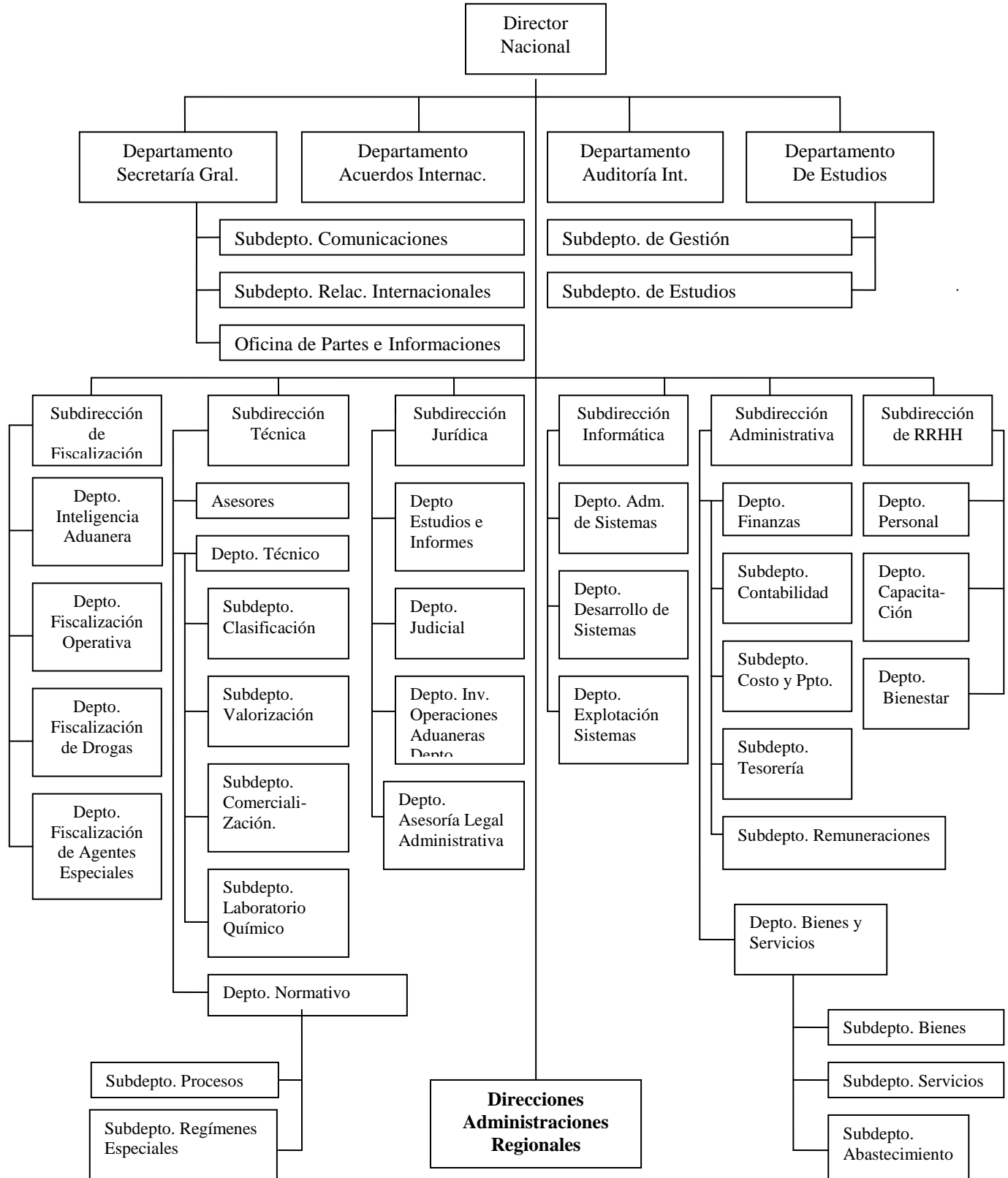
- ✓ Secretaría General
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Departamento de Remates
- ✓ Aduanas de Fronteras
- ✓ Administraciones de Aduanas

### 3.5.1 ORGANIGRAMA ANTES DE LA REESTRUCTURACION





### 3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL SERVICIO DE ADUANAS



## **CAPITULO IV**

**“ESTRUCTURA, PROCESOS Y FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN  
EN EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES”.**

## **4.1 SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES.**

### **4.1.1 ASPECTOS GENERALES**

Desde antiguo en la legislación chilena se ha reconocido el derecho que asiste a los empleados de la Administración del Estado para percibir una determinada contraprestación en dinero por su desempeño funcionario.

Esta máxima jurídica, que como se indicara obliga a la Administración a cancelar una remuneración o estipendio determinado al funcionario que ha prestado sus servicios, encuentra sus antecedentes históricos en el Senado Consulto de 14 de Abril de 1823, según el cual "no es justo que perciba sueldo el que no presta un servicio activo a la nación", de tal modo que no debe percibir sueldo los empleados que no han estado en ejercicio de sus destinos.

Del mismo modo, los distintos estatutos han recogido este principio y lo regulan detenidamente, tanto el D.F.L N ° 256, de 1953, como el D.F.L. N ° 338, de 1960, y la Ley N ° 18.834, y el texto especial contenido en el D.L. N ° 249, de 1973, que fijó la Escala Única de grados y Sueldos de la administración Pública, cuyo autor es el Ministerio de Hacienda.

Reconocida la existencia de este principio básico, procederemos a analizar la forma como se ha llevado a la práctica esta máxima jurídica.

Desde luego, es importante tener presente que la determinación de un sistema remuneratorio equitativo no es tarea fácil, por el contrario, en dicho proceso deben conjugarse factores de la más variada índole que resultan difíciles de armonizar.

Algunos estudios que versan sobre la materia reconocen la existencia de, a lo menos, tres factores que directa o indirectamente inciden en la fijación de rentas del sector público, a saber:

a) **FACTORES DE ÍNDOLE ECONÓMICO:** El monto destinado a remuneraciones se encuentra íntimamente relacionado con la Producción Nacional. En consecuencia, la cantidad que el Fisco esta en condiciones de gastar en este rubro, se encuentra teórica y prácticamente limitada.

b) **FACTORES DE ORDEN ÉTICO Y SOCIAL:** La finalidad del estado es velar por el bien común y la mantención y mejoramiento de las condiciones sociales deseadas; en este contexto se le ha impuesto la obligación de tratar con equidad a sus propios trabajadores.

c) **FACTORES EXTRAMONETARIOS:** Como son por ejemplo la extensión de la jornada de trabajo, la naturaleza de las funciones desarrolladas, el grado de especialización.

#### **4.1.2 FIJACION HISTORICA DE LAS REMUNERACIONES <sup>11</sup>**

En el pasado estas se fijaban en la planta del servicio, o cuando la planta no indicaba las remuneraciones que daría derecho a percibir el cargo, ellas se las establecían en el Presupuesto General de la Nación por el propio servicio.

Pero, como cada servicio fijaba por ley su planta, la estructura de los empleos era demasiado diferenciada, ya que los criterios, tramos y terminología eran propios.

Ello produjo notorios desniveles remuneratorios, de allí es que mediante el D.F.L. N° 40, de 1959, se creara una estructura que fijó en forma general las funciones correspondientes a los empleos públicos, clasificándolos en Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Servicios Menores, y el esquema de los niveles de cada función, estableciendo categorías y grados, normalizando y estandarizando los correspondientes sueldos bases.

No obstante, la legislación posterior permitió que las pautas establecidas fuesen cambiadas y los Organismos Públicos comenzaron a exceptuarse de la Escala General, con lo que el principio de "a igual función igual remuneración" desapareció.

### 4.1.3 CARACTERISTICAS DEL SUELDO Y LA REMUNERACION

***Inembargable:*** No se podrá disponer la retención del total de las remuneraciones sino en determinados casos, y ello ocurre en Resolución Judicial Ejecutoriada dictada en Juicio de Alimentos o a Requerimiento del Fisco o de la Institución a que pertenezca el funcionario por Responsabilidad Civil, pero ellas pueden ser embargadas sólo hasta el 50% (Art. 95 D.F.L. N° 29, de 2004, Hacienda).

***Indeducibles:*** Sólo se puede deducir las cantidades que la ley expresamente señala, esto es, sumas para el pago de impuestos, cotizaciones de seguridad social, y los autorizados por la ley. En todo, el propio funcionario puede pedir que se le deduzcan sumas destinadas a pagos de cualquier naturaleza, previa autorización del Jefe Superior del Servicio, lo que no podrá exceder del 15% de sus remuneraciones incluyéndose en él las deducciones al sistema de bienestar (Art. 96 D.F.L. N° 29, de 2004, Hacienda).

La Prelación de las deducciones es la siguiente:

✓ DESCUENTOS OBLIGADOS

1° Retenciones Judiciales

2° Descuentos de Seguridad Social, Impuestos y Cotizaciones Legales

3° Descuentos del artículo 67° de la Ley N° 10.336

4° Descuentos por Atrasos

✓ DESCUENTOS AUTORIZADOS POR LEY

- Uso de Casa Fiscal

- Cajas de Compensación de A.F. (sectores autorizados)

- Asociaciones Gremiales

- Servicios de Bienestar

- Cotizaciones voluntarias a una A.F.P.

- Cuenta de Ahorro en una A.F.P.

- Ahorro Previsional Voluntario
- Cotizaciones Adicionales a Isapres
- Leasing Habitacional

✓ DESCUENTOS VOLUNTARIOS

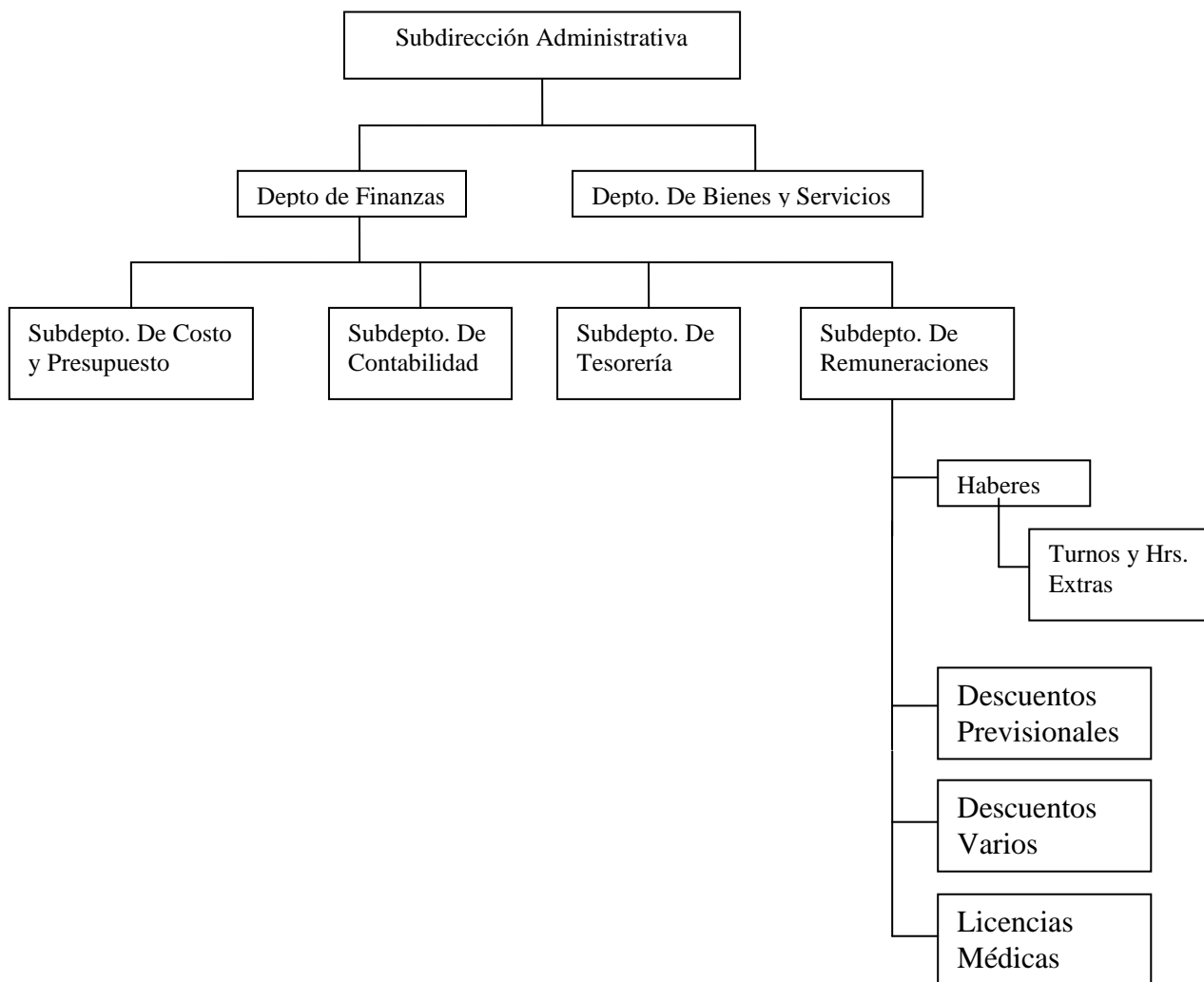
Descuentos voluntarios, hasta el 15% de las remuneraciones previa autorización del Jefe Superior del Servicio.

#### **4.1.4 OBJETIVOS DEL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES**

- ✓ Procesar mensualmente, cualquiera sea la calidad contractual de los funcionarios y funcionarias, todos los haberes permanentes, variables o eventuales, otorgados por ley o que ésta estipule.
- ✓ Efectuar las retenciones de sueldos ya sea por descuentos previsionales y/o descuentos varios, debidamente autorizados por ley o por el funcionario cuando proceda.
- ✓ Velar que las remuneraciones líquidas sean pagadas al funcionario, vía cheques o con depósito directo en su cuenta personal, según convenio con el Banco Estado u otros bancos comerciales.
- ✓ Velar que los valores retenidos de las remuneraciones del funcionario, sean enterados en las Instituciones que ordenaron o solicitaron efectuar el descuento.
- ✓ Cumplir cabalmente con los plazos establecidos por ley, respecto a los pagos de remuneraciones mensuales, las cotizaciones previsionales e impuestos retenidos y descuentos varios, como también cumplir con la fecha fijada por la Unidad por pago de remuneraciones adicionales.

El Subdepartamento de Remuneraciones (dependiente del Departamento de Finanzas) es el encargado de liquidar las remuneraciones, haberes y descuentos mensuales de los funcionarios/as del Servicio Nacional de Aduanas, cualquiera sea su condición contractual. Además la unidad antes citada, debe encargarse de la liquidación de la base de cálculos de las licencias médicas de los trabajadores/as de la Dirección Nacional de Aduanas.

#### 4.1.5 ORGANIGRAMA DEL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES:



<sup>11</sup> Ministerio de Hacienda, Dipres, Proyecto Sigfe, 2005



El Servicio Nacional de Aduanas, como institución pública y parte involucrada en la Modernización del Estado, debe cumplir con eficiencia y eficacia, además de los Tratados de libre Comercio, suscritos entre Chile y otros países, debe contar con un Subdepartamento de Remuneraciones que sea capaz de satisfacer las necesidades de los funcionarios y funcionarias de la organización de manera que se sientan motivados a trabajar con esmero en las tareas que le corresponden a cada uno de ellos/as y así cumplir con la misión del servicio.

Es por esto que al referirnos al proceso de Modernización del Estado se hace necesario analizar si están dadas las condiciones para enfrentar el desafío que conlleva ser parte de esta maquinaria donde ninguna pieza puede fallar.

Por lo tanto, se analizará la organización interna, los procesos básicos del Subdepartamento de Remuneraciones, proponiendo sus modificaciones y especificando la forma como implementar dichas modificaciones en la unidad, para que exista una gestión eficiente y eficaz en el manejo de los recursos disponibles.

## **4.2 CARGOS Y FUNCIONES EN EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES.**

**CARGO:** Jefe/a de la Unidad:

**FUNCIONES:**

- ✓ Organizar, dirigir, controlar, planificar y coordinar todos los aspectos del Subdepartamento para su buen desempeño y supervisar la ejecución de la liquidación mensual de los haberes y descuentos de todos los funcionarios y funcionarias del Servicio.

**CARGO:** Liquidador/a de Haberes:

**FUNCIONES:**

- ✓ Modificar, controlar y liquidar los Haberes de todos los funcionarios del Servicio, cualquiera sea su estado contractual, de acuerdo a las Resoluciones emanadas de R.R.H.H. o documentos emitidos por otras Unidades y que afecten a las remuneraciones, del personal del Servicio previa revisión de los contenidos de dichos documentos con el fin de verificar congruencia y consistencia.
- ✓ Llevar control documental de los movimientos mensuales de haberes que ejecuta en el sistema computacional de sueldos y de las planillas que se liquidan mensualmente (planilla Excel).
- ✓ Liquidar y pagar remuneraciones con efecto retroactivo cuando lo amerite, de acuerdo a las resoluciones emanadas de Personal, puesto que el sistema computacional no contempla pagos con efectos retroactivos.

**CARGO:** Previsión y Salud

**FUNCIONES:**

- ✓ Registrar y controlar todo lo referente a Previsión, Salud y Ahorro Previsional, APV, de los funcionarios del Servicio cualquiera sea su situación contractual y afiliación como imponente de las instituciones correspondientes.
- ✓ Y, posterior liquidación de planillas para efectos de cancelación a las instituciones que correspondan, sumas retenidas de las remuneraciones mensuales por conceptos de cotizaciones e impuestos. Como también confección de certificados.

**CARGO:** Descuentos Varios:

**FUNCIONES:**

- ✓ Registrar, controlar y efectuar descuentos varios de las remuneraciones de los funcionarios/as del Servicio, por distintos conceptos debidamente autorizados y del pago mensual de éstos, de acuerdo a los documentos y órdenes de descuentos emanadas de las instituciones autorizadas para este efecto. Posterior al pago de sueldos, ordenar la confección de los cheque por concepto de descuentos y hacer el despacho de ellos.

**CARGO:** Haberes Variables:

Horas Extras:

**FUNCIONES:**

- ✓ Digitar, registrar, y pagar las horas extras fiscales. Además debe controlar el gasto por concepto de horas extraordinarias efectuadas por las Unidades de la D.N.A. y pagadas en las remuneraciones mensuales de los funcionarios/as.
- ✓ Llevar por Subdirección los controles correspondientes por concepto de las horas extraordinarias liquidadas y pagadas y emitir las respectivas Resoluciones que autorizan la percepción de dicho beneficio.
- ✓ Para efectos del control presupuestario, emitir un informe mensual del gasto efectuado y del saldo disponible por concepto de horas extraordinarias fiscales, para conocimiento y toma de decisiones de la Jefatura pertinente.

Turnos:

**FUNCIONES:**

- ✓ Compilar todos los archivos recepcionados por vía e-mails provenientes de las Aduanas por concepto de Turnos y de las Unidades de la D.N.A autorizadas para hacer turnos y cargar dicha información en el Sistema Computacional de Sueldos para su liquidación y pago mensual.
- ✓ Verificar que el programa de sueldos liquide y pague la asignación de turno informada por la Aduana o Unidades de la D.N.A.

**CARGO:** Encargado de Licencias Médicas:

**FUNCIONES:**

- ✓ Confeccionar y liquidar diariamente Bases de Cálculos de Licencias Medicas para adjuntarla al documento de licencia médica, para que el Depto. de Personal efectúe la tramitación correspondiente ante los organismos de salud en que se encuentren afiliados los funcionarios que se encuentren con incapacidad laboral.

## **4.3 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL PAGO DE REMUNERACIONES**

### **4.3.1 LIQUIDACION Y PAGO DE REMUNERACIONES MENSUAL**

Comienza con la recepción de documentación de instituciones externas: INP, Isapres, AFPs, Contraloría, ANFACH, Cías. De Seguros, SERVIU, Cajas de Ahorro, Colegios Profesionales, Juzgados de Menores y unidades internas: Departamento de Personal, Bienestar, Bienes y Servicios, Contabilidad, Auditoría, Aduanas, Club Deportivo y peticiones de funcionarios.

Esta documentación es recepcionada durante el mes en la Secretaría del Departamento de Finanzas, quien registra en su base de datos, junto a toda la documentación que ingresa al Departamento y pre-define su destino. A diario se entrega por libreta a la Jefa del Subdepartamento de Remuneraciones, quien la recepciona, revisa su pertinencia y define el proceso al cual debe ser incorporada conforme a su evaluación y el destino definitivo de los documentos recepcionados, entregándolos a las personas responsables de los procesos que se indican:

- ✓ Haberes
- ✓ Descuentos Previsionales
- ✓ Descuentos Varios
- ✓ Horas Extras y Turnos, o
- ✓ Licencias Medicas

Los funcionarios/as encargados de cada proceso o subproceso, recepcionarán la documentación y validarán en detalle, conforme a los antecedentes anteriores que tengan.

Cada una de las Unidades arriba indicadas desarrollan en forma independiente, pero relacionadas entre sí, toda la labor mensual definida bajo su cargo efectuando las modificaciones necesarias, conforme a los documentos de respaldo entregados por la Secretaría, alimentando los tres archivos existentes: Base de Datos del Maestro Personal (Sueld01); de Haberes y descuentos informados (Sueld02) y Descuentos de APV (Manticotiza). El proceso de entrada de información al Sistema de Remuneraciones que administra la Subdirección de Informática, permite cargar el sistema central donde corre el programa mensual de sueldos. Entonces, las unidades de Remuneraciones reciben la documentación, la revisan y deben realizar las consultas o rectificaciones que correspondan para la digitación o carga directa en el sistema, manteniendo permanentemente informada a la Jefatura de la Unidad y solicitando su conformidad.

El proceso de liquidación, genera la emisión de las planillas definitivas, las cuales permiten a la Jefatura de Remuneraciones instruir:

- ✓ Las órdenes de pago de sueldos y descuentos al Subdepto. de Tesorería para que Informática genere los respectivos cheques y documentos de Liquidaciones de Sueldos de los funcionarios y, Tesorería por su parte, realiza los pagos que correspondan a transmisiones electrónicas.
  
- ✓ El envío de documentación; planillas de resúmenes y documentos de respaldo; para registros contables al Subdepto. de Contabilidad. Tesorería a su vez, deberá recepcionar y revisar los cheques y Liquidaciones impresas, dando su visto bueno o realizando las rectificaciones pertinentes para el posterior despacho por parte de la Secretaría de Finanzas.

## 4.3.2 LIQUIDACIONES DE SUELDOS <sup>12</sup>

### 4.3.2.1 PROCESO LIQUIDACIÓN DE HABERES

La liquidación de Haberes corresponde a todos aquellos conceptos, beneficios o asignaciones que se deben cancelar a los funcionarios conforme a lo establecido por la normativa vigente. Este proceso se realiza a través del sistema de Remuneraciones, cuyo servidor es manejado por la Subdirección de Informática. El flujo es en general similar al proceso general de Liquidación de Remuneraciones, se inicia con la recepción de la documentación, tanto interna, como externa en la Secretaría del Depto. De Finanzas. Se registra y entrega a la Jefa de Remuneraciones.

Esta documentación es recibida durante el mes en la Secretaría del Departamento de Finanzas, quien registra en su base de datos, junto a toda la documentación que ingresa al Departamento pre-definiendo su destino. A diario se entrega por libreta a la jefa del Subdepartamento de Remuneraciones, quien la recepciona, revisa su pertinencia y define finalmente el proceso al cual debe ser incorporada conforme a su evaluación, destinándolo a las personas que procesan haberes según su función.

---

<sup>12</sup> La Liquidación de **Sueldos**, es un proceso dentro de las Remuneraciones.



La documentación es revisada y validada, por el funcionario a cargo del proceso de Haberes que se ejecuta en el maestro central o por la funcionaria a cargo del proceso de Turnos y Hrs. Extras fiscales, que se ejecuta a través del maestro de haberes informados. Ante alguna anomalía o duda que presente el documento o la información recibida por correo electrónico, si corresponde a Turnos, se informa inmediatamente a la Jefatura de Remuneraciones. Conforme a la evaluación realizada, con autorización de dicha Jefatura, se harán las gestiones para la aclaración del documento. De no existir aclaración, la Jefatura ordenará dejar el documento fuera del proceso de sueldos si corresponde a Resoluciones emanadas del Departamento de Personal o a devolver a las Aduanas la información recepcionada por correo electrónico en el caso de los Turnos.

Si la documentación recepcionada no presenta problemas, se evalúa si los datos van directos al Sistema o se realizará la carga a través de digitación. En este último caso, se usarán las pantallas 1 y 2 del Sistema que corresponden a Base de datos del Maestro Personal (Sueld01); y Haberes y descuentos informados (Sueld02). Informática realiza la emisión de Planillas de Cuadratura para revisión del Subdepartamento de Remuneraciones. Una vez revisadas las Planillas, la Jefatura decide el cierre del proceso de modificación de Haberes e Informática procede a la Liquidación de las remuneraciones.

### **4.3.2.2 PROCESO DE LIQUIDACION Y PAGO DE DESCUENTOS PREVISIONALES**

La documentación se recibe externamente desde las AFPs, INP, Isapres, FONASA Y Cías. De Seguros e internamente desde las Aduanas, Departamento de Personal y peticiones de los mismos funcionarios. Como en todos los casos, los documentos se recepcionan, revisan y registran en la Secretaría del Departamento de Finanzas para ser entregados por libreta a la Jefa de Remuneraciones.

Esta documentación es recepcionada durante el mes en la Secretaría del Departamento de Finanzas, junto a toda la documentación que ingresa al Departamento pre-definiendo su destino. A diario se entrega por libreta a la Jefa del Subdepartamento de Remuneraciones, quien la recepciona, revisa su pertinencia y define finalmente el proceso al cual debe ser incorporada conforme a su evaluación, destinándolo a la persona del proceso de previsión. Este funcionario validará en detalle los documentos, conforme a los antecedentes anteriores que tenga y realizará las consultas y aclaraciones, en caso de proceder. Ante alguna anomalía o duda que presente el documento, se informa inmediatamente a la Jefatura de Remuneraciones. Conforme a la evaluación realizada, con autorización de dicha Jefatura, se harán las gestiones para la aclaración del documento. De no existir aclaración, la Jefatura ordenará dejar el documento fuera del proceso de sueldos o a devolverlo a la entidad emisora mediante Oficio Ordinario.

Los antecedentes previsionales son cargados mensualmente al Sistema de Remuneraciones a través de digitación en las planillas 1, 2 y 3; Base de datos del Maestro Personal (Sueld01); de Haberes y descuentos informados (Sueld02) y Descuentos de APV (Manticotiza), cabe señalar que no hay datos en este subproceso que se carguen directamente al Sistema, todos deben ser digitados. Cargada la información en el Servidor Central de Informática, se emiten las Planillas de Cuadratura para revisión del Subdepto. De Remuneraciones y decisión de la Jefatura sobre el cierre del proceso de Liquidación de Descuentos Previsionales, junto a la decisión de los demás Subprocesos para que se dé curso a la Liquidación de Remuneraciones en el Sistema.

Liquidadas las Remuneraciones, Informática procede a emitir y entregar al Subdepto. las Planillas Finales y Resumen para su revisión final y armado del archivo para la posterior transmisión de Pagos Previsionales a través del Sistema PREVIRED. Si las Planillas están correctas, las planillas de resumen se despachan al Subdepto. De Contabilidad para su contabilización.

Toda documentación recepcionada con posterioridad al proceso de modificaciones de sueldos en el Sistema Central de Informática, si procede, la persona a cargo de este proceso, realiza los ajustes correspondientes que quedan registrados en una Planilla Excel. A su vez, la Jefa de Remuneraciones carga el archivo generado por informática en el Sistema Previred, dejándolo disponible para que el funcionario haga los ajustes detectados. Adicionalmente, él realizará una propuesta de ajuste contable para remitir al Subdepto. de Contabilidad con las diferencias ingresadas. Una vez efectuados los ajustes en el archivo PREVIRED, emitirá las órdenes de pago con el código de PREVIRED al Subdepto. de Tesorería. Además la encargada previsional, deberá pagar por el sistema PREVIRED, y confeccionar los cheques respectivos para las entidades previsionales, de salud y de APV que no están suscritas al convenio con Previred para la respectiva cancelación con las planillas emitidas por informática.

La encargada del área previsional, paga por Previred y emite los Reportes que dicho Sistema entrega. Confeccionadas y revisados los cheques, se envían al Subdepto. de Tesorería, quien se los hará llegar a la jefa del área, para el pago personalizado a través del Auxiliar de la Subdirección. Una vez girados los cheques, Tesorería confeccionara una planilla de Relación de cheques. Toda la tramitación contable es realizada por el Subdepartamento de Contabilidad.

Cabe señalar que cerrado el proceso mensual de Liquidación de Remuneraciones se reciben las Planillas finales de informática, sin embargo todos los documentos Previsionales, que siguieron llegando durante el mes quedaron fuera del proceso, por lo que se procede a realizar la Planilla de Ajuste (Excel). Esto implica que la información de pago previsional real y actualizado no queda reflejada en el Sistema de Remuneraciones.

### **4.3.2.3 PROCESO DE LIQUIDACIÓN Y PAGO DESCUENTOS VARIOS.**

Para el Subproceso de Liquidación y Pago de Descuentos Varios se reciben documentos del exterior, tales como: Contraloría, ANFACH, Cías. De Seguros, SERVIU, Caja de Ahorro, Mutual de Seguros, Colegios Profesionales y Juzgados de menores y desde el interior como ser: Departamento de Personal, Bienestar, Bienes y Servicios, Departamento de Auditoría interna, Aduanas, Subdepartamento de Contabilidad, Club Deportivo y peticiones de los mismos funcionarios. Toda esta documentación, es recepcionada a diario, revisada e ingresada por la Secretaria del Depto. De Finanzas quien la entrega a la Jefa de Remuneraciones. Con el destino pre-definido. La Jefa del área revisa su pertinencia y destina al proceso al cual será incorporado cada documento, entregándolo al responsable de Descuentos Varios.

El funcionario responsable, revisará la documentación, realizando consultas y aclaraciones si procedieran y definiendo su devolución en caso de no corresponder su procesamiento, previa información a la Jefatura de Remuneraciones, quien definirá entonces, si la información se devuelve o se prepara para ser cargada al Sistema, ya sea a través de digitación o carga directa, en este último caso si se cuenta con los archivos requeridos para ello. Si el proceso se realiza digitando la información al Sistema, se trabajará con las planillas 1 y 2 correspondientes a Base de datos del Maestro Personal (Sueld01); y Haberes y descuentos informados (Sueld02). En ambos casos, la información llegará al Servidor Central y se emitirán en Informática las Planillas de Cuadratura para revisión de Remuneraciones. Si están correctas, la Jefatura de Remuneraciones definirá el cierre del proceso, de Descuentos Varios.

Definido el cierre del proceso de Descuentos Varios, se procede en Informática a la liquidación de Remuneraciones por el sistema, y a emitir las planillas finales y resumen que serán recibidas y revisadas por la unidad de remuneraciones para que se realicen las rectificaciones pertinentes en caso de ser necesario. Las planillas resumen son despachadas al Subdepartamento de Contabilidad para su contabilización, emisión de documentos contables e

informe. Se da la orden de confección de cheques, al Subdepartamento de Tesorería para pago de descuentos varios.

#### **4.3.2.4 PROCESO DIGITACION Y PAGO DE HORAS EXTRAS FISCALES**

Dentro de los tres primeros días hábiles de cada mes, se reciben a través de la Secretaría de Finanzas, los formularios Tef-01, que es el documento oficial y con el que todas las unidades de la Dirección Nacional informan las horas extras debidamente autorizadas y firmadas por los Jefes Directos de cada Unidad de la D.N.A

Se verifican todos los datos correspondientes al rol, nombre, grado y número de horas - que pueden ser normales o con recargo- del funcionario/a.

Luego, la información se digita en el sistema informático de sicomexin para que lo procese el sistema computacional de sueldos ingresando los códigos x003, en el caso de horas extras normales, y x008 horas extras con recargo.

Informática, entrega una cuadratura de número de horas la cual se valida para, con todos los datos mencionados anteriormente dar el visto bueno para que sea cargado en los haberes de funcionario/a que corresponda.

Llevar por Subdirección los controles correspondientes por concepto de las Horas Extraordinarias liquidadas y pagadas y emitir las respectivas Resoluciones que autorizan la percepción de dicho beneficio.

Para efecto del control presupuestario, emitir un informe mensual del gasto efectuado y del saldo disponible por concepto de horas extraordinarias fiscales, para conocimiento y toma de decisiones de la Jefatura pertinente.

#### **4.3.2.5 PROCESO LIQUIDACIÓN Y CARGA EN EL SISTEMA CENTRAL DE REMUNERACIONES DE HORAS TURNOS.**

Dentro de los tres primeros días hábiles de cada mes, se reciben los archivos de horas turnos de las Aduanas y de las Subdirecciones de Informática, Técnica, y Fiscalización de la Dirección Nacional de Aduanas.

Debe informarse vía correo electrónico a la dirección remuneraciones@aduana.cl.

El nombre del archivo de turnos debe llegar bajo extensión Excel, con el nombre de la aduana o unidad, mes y año.

La información se verifica, si cumple con el plazo establecido, se verifican los montos a pagar, el número de funcionarios/as, nombres, rol, y grados.

Luego se crea un archivo Excel, con toda la información recopilada y depurada y además se crea un archivo de carga dbf., el cual debe coincidir con el archivo Excel. El archivo dbf, el cual tiene condensada toda la información se transforma en archivo plano y se envía a informática para que sea incorporado en los haberes del mes que corresponda al pago de remuneraciones.

Informática envía una cuadratura con toda la información del mes, la cual a través de filtros se revisa el código z009, que corresponde a turnos en el sistema de sueldos.

Liquidar y pagar a través de una planilla Adicional de Sueldos al personal contratado en calidad de Suplente y que fueron autorizadas para hacer turnos, los montos informados por las Aduanas o Unidades de la D.N.A por el señalado concepto.

#### **4.3.2.6 PROCESO DE LIQUIDACION DE HABERES POR PLANILLA ADICIONAL.**

La liquidación de Haberes por Planilla Adicional se realiza para liquidar todo lo que quedó fuera del Sistema y del proceso general mensual, vale decir sirve para liquidar aquellos documentos que llegaron con posterioridad al proceso mensual de modificaciones de sueldos en el Sistema general de Remuneraciones y que, por obligación, deben liquidarse en el mes. En general, la Planilla Adicional condensa los pagos por concepto de Suplencias Externas, que no están ingresadas al Sistema de Remuneraciones. Cabe señalar que los pagos Suplentes Internos sí se efectúan a través del Sistema. También se incluyen en este proceso, Remuneraciones que por omisión involuntaria de la Unidad no fue ingresado a dicho Sistema o que, por orden de la Jefatura Superior constituyen Remuneraciones que deben liquidarse y pagarse, sin tener el documento de respaldo recepcionado en la fecha oportuna para liquidar la Planilla Adicional.

Los documentos, al igual que en todos los procesos, se reciben en la Secretaría de Finanzas, donde se ingresa toda la documentación que llega el Departamento de Finanzas, momento en el cual la Secretaria lo remite por libreta a la Jefa de Remuneraciones quien a su vez define a que proceso se incorpora, normal de sueldos o Planilla Adicional. Si el documento, no correspondiera, la Jefa de Remuneraciones lo envía a la Secretaría de Finanzas, donde se devuelve al emisor o se redistribuye si corresponde a otra Unidad del Servicio.

El responsable de Haberes recibe los documentos para procesar por Planilla adicional, y procede a la liquidación correspondiente en el formato que se encuentra en Planilla Excel, revisa la Planilla y la remite por correo electrónico a la Jefa para su revisión y visto bueno. Revisada, le da la confirmación y la devuelve al responsable de Haberes. Este confecciona, utilizando un formato predefinido por Contabilidad, el documento que contiene la información de la Planilla Adicional, y que es remitido al Subdepartamento de Contabilidad para que continúe su proceso. Además el encargado de Haberes elaborará la orden de confección de cheques al Subdepartamento de Tesorería con todo el detalle.

#### **4.3.2.7 PROCESO BASE DE CÁLCULO PARA LICENCIAS MÉDICAS.** <sup>13</sup>

Se opera de acuerdo al manual de instrucciones básicas, creado en Julio del 2003, fecha en que comenzó el sistema de licencias médicas.

El ingreso al sistema de licencias medicas con identificación para el usuario y clave, se va al menú principal, se agregan las licencias con el calendario de fechas.

Se calcula el subsidio de la licencia, optando por la base de datos actualizada que mantiene el sistema, además de imprimir el formulario.

Se envía el subsidio a la institución de salud correspondiente y se completa la operación dejando dicha licencia en estado de espera para el cobro.

---

<sup>13</sup> Manual de Licencias Médicas- Departamento de Informática.

**“Toda la información correspondiente a este capítulo se basa en entrevistas con la Jefa de Remuneraciones y los funcionarios encargados de cada proceso”.**



## **CAPITULO V**

**“IMPLICANCIAS DE QUE EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES DEPENDA DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS, Y NO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL”.**

## **5.1 PROBLEMAS QUE DEBE ENFRENTAR EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES PARA EFECTUAR EL PROCESO DE LIQUIDACION Y PAGO DE SUELDOS AL PERSONAL DEL SERVICIO.**

Para cumplir con su labor, el Subdepartamento de Remuneraciones depende principalmente de dos Unidades del Servicio: el Departamento de Personal y la Subdirección de Informática, y, sin dejar de ser importantes, las Aduanas, otras Unidades del Servicio (Bienestar por ejemplo) y las instituciones como: INP, AFP, Isapres, Anfach, Cías. De Seguros, etc. Estas instituciones proporcionan la información para determinar el monto a descontar por concepto de Descuentos Varios y Descuentos Previsionales.

Todo movimiento o ajustes que efectúa la Unidad, ya sea para liquidar remuneraciones o efectuar los descuentos hasta determinar el líquido a pagar, lo ejecuta con los respaldos documentales respectivos, emanados de las entidades arriba indicadas.

## **5.2 PROCESO DE AJUSTES AL SISTEMA DE SUELDOS**

El proceso de modificaciones al Sistema de Sueldos en el Maestro Central de Informática, se inicia a contar del 28 de cada mes con fecha de término los días 8 del mes siguiente. Dicho proceso afecta a 3 Archivos (Sueld01 “Maestro de Personal”; Sued02 “Maestro de Haberes y Descuentos informados” y el Archivo para los descuentos de APV “Manticotiza”).

Posterior al término de ajustes en los archivos señalados, se efectúan las cuadraturas, revisiones y validaciones que correspondan, cerrando definitivamente dicho proceso los días 10 de cada mes.

## 5.3 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Principal fuente emisor de documentos para el ingreso de la información en el proceso de liquidación de sueldos. Las Resoluciones que emite, afectan directamente a la base del Maestro Personal del Sistema, ya que estas resoluciones contienen datos fundamentales, como es el caso de las suplencias, o el cambio de grado de un funcionario que está subrogando a un trabajador cuyo grado es menor al suyo, entre otras cosas, lo cual redundará en la liquidación de las remuneraciones.

### 5.3.1 SITUACIONES QUE HAN LLEVADO A ERRORES DE PAGO

- ✓ **Resoluciones erróneas** que afectan mayormente a los nuevos contratos, ya sea por error en el grado, en las fechas de los períodos de los contratos por concepto de suplencias, en el N ° Rut, en el nombre del funcionario contratado, etc.
- ✓ **Duplicidad de resoluciones:** Mismo N ° de Resolución por distintos conceptos, que en algunos casos puede indicar datos que inciden en un mayor o menor pago, con el agravante que se presentan en distintos períodos de tiempo.
- ✓ **Información entregada en forma inoportuna,** que afectan a las renunciaciones voluntarias al Servicio, a los ascensos lo cual conlleva reliquidación y reintegro de remuneraciones, a los pagos de beneficios personales (bienios, bono de estímulo), y en algunos casos simplemente no recuperación de los montos cancelados, etc.
- ✓ **Cambios de la situación contractual de un funcionario:** de contrato asimilado a un grado específico cambie a contrato suplente, por períodos pequeños (15 días) o más, pero que en algún momento dejan al afectado sin remuneración.

- ✓ **Incumplimiento de los plazos en el envío de la información** para los procesos de ajustes en el Sistema de Sueldos o liquidación de remuneraciones por Planilla Adicional que se paga en segunda fecha a fines de mes, principalmente a lo que atañe a datos previsionales a los que ellos como contratantes tienen principal acceso, dato fundamental para su liquidación.

De lo anterior se desprende que los errores que han inducido a un mal pago o un descuento excedido, se han producido mayoritariamente por una mala o tardía información o a un error de programa producto de un proceso de reliquidación de remuneraciones por efectos de pago de incentivo, bono de estímulo, etc. o de ajustes al programa que, si bien en el momento en que se solicitó dicho ajuste en el mes requerido liquidó y pagó bien, en el mes siguiente o períodos posteriores produjo error porque el administrador del sistema tomó un archivo de programas distinto.

## **CAPITULO VI**

**“EVALUAR LA EFICIENCIA DE LAS IMPLICANCIAS ANALIZADAS, APORTANDO LAS RUTAS O CAMINOS A SEGUIR PARA LA CORRECCION DE LAS DESVIACIONES QUE PUDIERAN ENCONTRARSE EN EL SUBDEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES”.**

## **6.1 INFORMACION ENTREGADA A DESTIEMPO:**

### **En el área de Haberes Permanentes.**

Retraso en el envío de Resoluciones del Departamento de Personal al Subdepartamento de Remuneraciones, por renunciaciones, incorporación de funcionarios y funcionarias, reconocimiento de bienes que incluyen numerosos períodos, por cargas familiares, bono escolar, por suplencias –en particular aquellas que incluyen parcialidades de períodos anteriores-.

**CAUSA:** Problema de coordinación entre las unidades de Personal y Remuneraciones, lo que implica una carencia de orientación común.

**EFECTO:** Impacto negativo sobre los funcionarios en atención a que deben reintegrar montos altos y no planificados, realizados en un solo descuento.

Producen molestias en los funcionarios que laboran en la unidad de remuneraciones afectando el clima laboral y la motivación por el trabajo. Existe riesgo de errores por cálculos retroactivos. Además los funcionarios de Aduanas, manifiestan su malestar por pagos indebidos, y por ende resta transparencia al proceso.

### **En el área de horas extras fiscales.**

Los Informes de Horas Extraordinarias fiscales, remitidos a través del formulario TEF-01- por las unidades de la Dirección Nacional, al ser recepcionados a destiempo conllevan a errores de digitación (grado, rol, cantidad de horas), y en consecuencia a cancelar en forma errónea este haber de tipo variable y posteriormente se cancela por planilla adicional y refleja desorden.

### **En el área de horas Turnos.**

Las Horas Turnos, se reciben a través de correo electrónico desde todas las Aduanas del país, y además de la Subdirección de Informática, Subdirección Técnica y Subdirección de Fiscalización de la Dirección Nacional de Aduanas.

**CAUSA:** Ausencia de tecnología de punta computacional en ambos casos.

Las Horas Extras no cuentan con un formulario en el cual se puedan efectuar cambios de datos de los funcionarios por parte de las unidades involucradas, además el trámite de la firma del Jefe responsable demora.

Las Horas Turnos, el problema se concentra en la validación de datos de los funcionarios que realiza cada unidad, especialmente en los montos a percibir, además de la falta de conocimiento informático para enviar la información vía correo electrónico en forma correcta.

**EFECTO:** Posibilidades de error por manipulación manual de datos en el caso de horas extras y respecto de horas turnos, la probabilidad que los datos entregados –por las Aduanas y las unidades de la D.N.A. antes mencionadas-, es alta, debido a que no se cuenta con mecanismos de control, que faciliten la revisión de toda la información recepcionada. Además se debe contar con sistemas auxiliares para cuadrar y depurar la información de turnos y horas extras, ya que existe vulnerabilidad del sistema. Y finalmente se debe cancelar mediante planilla adicional.

## **6.2 INCONCISTENCIA EN LA INFORMACION A PROCESAR**

### **El Departamento de Personal;**

Envía resoluciones rehechas, no importando la materia, le asigna una misma numeración.

Las resoluciones de nombramientos de suplencias, con deficiencias en los períodos a cancelar.

**CAUSA:** Las resoluciones con duplicidad de numeración que emite el Departamento de Personal son por prácticas administrativas ineficientes, ya que existe falta de rigurosidad en el acto.

No existen procedimientos oficiales y conocidos para nombramientos de funcionarios en suplencia por períodos cortos, además no se realizan en los cargos que se genera dicha suplencia que generalmente es por licencias médicas superior a 15 días por parte del titular.

**EFECTO:** La probabilidad de pagos mal calculados es alta, por la manipulación manual de datos, debido a la inconsistencia de información de los períodos a cancelar.

Molestias en los funcionarios en calidad de suplentes, debido al pago realizado fuera del proceso de sueldos que tiene como fecha los días 19 de cada mes y se le cancela los días 30 del mismo mes.



## **6.3 DEFICIENCIAS DEL SISTEMA CENTRAL DE REMUNERACIONES:**

### **El sistema central de remuneraciones:**

No permite consolidar los pagos realizados por planilla adicional

No calcula pagos retroactivos, por ejemplo los bienes informados fuera de tiempo por parte del Departamento de Personal.

No reconoce haberes con diferencias negativas, por ejemplo el pago de los ascensos de los funcionarios.

No asocia criterios como la edad de los funcionarios para ejecutar los descuentos de cotizaciones previsionales que es el beneficio de AFP a los mayores de 60 años.

**CAUSA:** Falta de integración y sistematización del proceso general de remuneraciones, se realiza un complejo levantamiento de información cuando se requieren antecedentes, sin planificación, manipulando en forma manual los haberes y descuentos que conllevan a improvisación y falta de transparencia.

**EFECTO:** Probabilidad de error por manipulación manual de datos, información incompleta y desactualizada en el sistema de remuneraciones.

Se mantiene el monto de la cotización previsional, perdiéndose el beneficio de los mayores de 60 años.

## **6.4 PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS**

El Subdepartamento de Remuneraciones es un área extremadamente sensible, considerando que se cancelan las remuneraciones de todos los funcionarios de Aduanas. Al describir y señalar anteriormente, los procesos que llevan a las liquidaciones que se señalan a continuación son susceptibles de mejoras.

### **6.4.1 FUNCIONALIDADES REQUERIDAS QUE POSEA EL SISTEMA:**

Se hace necesario su reemplazo por una aplicación computación que se ajuste a los estándares técnicos de Aduanas, que permita mantener unificada la información y que sea de tal flexibilidad que se puedan efectuar tantas liquidaciones como sean necesarias en un proceso mensual.

El Subdepartamento de Remuneraciones, debe contar con un sistema de remuneraciones con la capacidad de realizar procesos de liquidación en distintos momentos del mes, vale decir, durante todo el mes la Subdirección de Informática, deberá tener habilitado el sicomexin, -con el Sueld01, en donde se ejecutan las modificaciones a los haberes de los funcionarios, y el Sueld02, donde se modifican los haberes variables como son las horas extras y las horas turnos- que finalmente, son parte importante de los ingresos de los trabajadores de Aduanas.

Se hace necesario habilitar el sistema central de remuneraciones durante todo el mes, para erradicar la problemática que significa recibir información a destiempo, y la vulnerabilidad en la digitación de dicha información, debido a la premura con que se realizan los procedimientos en los procesos y subprocesos de las remuneraciones, todo para cumplir con los plazos establecidos que son muy cortos, y así generar toda la información que conlleva a la liquidación de sueldo.

El Subdepartamento de Remuneraciones. A través de un procedimiento de seguimiento documental, deberá filtrar las resoluciones con duplicidad de número y devolverlas en forma

oficial al Departamento de Personal y no cancelar al funcionario hasta que dicha resolución se emita en forma correcta.

Formalizar un procedimiento para definir las suplencias y hacerlo público con objeto de dar señales de transparencia, incluyendo plazos oficiales de recepción de información, con un plazo mínimo de nombrar suplencias en dominio, ya que períodos de 15 días dificultan los procesos administrativos.

Recepción oportuna de la documentación correspondiente y controlar a través del establecimiento de procedimientos internos de seguimiento documental por la unidad de remuneraciones, y además dejar fuera del proceso del mes, la documentación que se recepcione después del plazo establecido, que son los primeros tres días hábiles del mes, para evitar cometer errores por la premura que significa realizar cálculos sobre la marcha, por defecto validar los datos recibidos en forma oportuna.

El ingreso de las horas extras y turnos debe ser directo al sistema central de remuneraciones, por parte de las distintas unidades de la Dirección Nacional (DNA) y Aduanas del país, para lo cual se debe habilitar funcionarios en cada unidad, que tenga acceso al programa maestro de remuneraciones, restringiendo sólo al área de turnos y horas extras según corresponda.

## **6.4.2 CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE INGRESA AL PROCESO DE LIQUIDACION DE REMUNERACIONES**

La información que ingresa al Subdepartamento de Remuneraciones presenta la siguiente problemática porque:

- ✓ No hay registro en Remuneraciones de lo entregado a cada una de las funciones que se cumplen en el Subdepartamento, para realizar seguimiento de la documentación y su procesamiento. Se propone definir un mecanismo de control de la documentación, desde su recepción hasta el final del proceso, alimentando en cada etapa, por cada usuario de la documentación, a través de un programa compartido.
- ✓ La actualización mensual, vía digitación en el Maestro de Personal involucra probabilidad de errores en la manipulación manual de datos. La carga de datos por pantallas también implica probabilidad de errores por la manipulación manual.
- ✓ La impresión de Planillas se hace en informática, las que con regularidad presentan deficiencias o información incompleta, lo que obliga a hacer exhaustivos procesos de revisión.
- ✓ Las revisiones se hacen reiterativamente, utilizando horas hombres adicionales, dada la falta de confianza y seguridad que entrega el Sistema en el proceso de Liquidación.
- ✓ Las remuneraciones son liquidadas a través de una Planilla Excel llamada Planilla Adicional, la cual se confecciona a fin de cada mes, en donde se ingresa toda la documentación que quedo fuera de plazo, ésta se digita en forma apresurada para cancelarla a fin de mes, lo que implica vulnerabilidad en los errores.

- ✓ No hay ingreso de la información de la Planilla Adicional al sistema de remuneraciones por lo que no quedan los pagos finales del mes consolidados, dificultando la entrega de certificados o informes a las Jefaturas.
- ✓ Los pagos retroactivos no es factible liquidarlos con el actual sistema, sin embargo todos los meses se reciben Resoluciones que implican pagos retroactivos, como ejemplo ascensos de funcionarios administrativos y auxiliares.
- ✓ La información de pago previsional real y actualizado, no queda reflejada en el Sistema de Remuneraciones, debido a los ajustes que se hacen por la llegada de documentos fuera de las fechas del proceso.
- ✓ Calidad y oportunidad del producto que se genera en el proceso de liquidación de Remuneraciones.
- ✓ Debido al retraso en la recepción de documentos y la digitación apresurada de esta información, para que quede procesada dentro del sistema de sueldos, conlleva a revisiones poco acuciosas o a emitir las liquidaciones de sueldos sin revisar dicha información y por eso que la calidad del producto es deficiente, con regularidad se detectan problemas después del pago de Remuneraciones.
- ✓ El medio de pago (cheques) debe ser evaluado, dado que su utilización genera costos adicionales al Servicio, tanto de impresión, como de despacho a las Aduanas, y un mayor trabajo administrativo. Los avances tecnológicos, han creado las transmisiones electrónicas, y en aquellos casos en que no se tenga Cuenta Corriente o de Ahorro, podrían utilizarse Chequeras Electrónicas del Banco, sin costo para el usuario.

## **6.5 FINALMENTE**

No hay un medio de control o seguimiento formal de la documentación que ingresa al Subdepartamento para ser procesada, el procedimiento con el que se cuenta es deficiente y burocrático, en términos que la información atraviesa por la Secretaria, Jefe de Finanzas, encargada de remuneraciones, exclusivamente para un visto bueno, y finalmente es recibido por el funcionario que la procesa y éste no cancela dicho documento.

No hay control por oposición de intereses. Vale decir, quien realiza un proceso, es el mismo que quien le hace revisión y ajustes.

No hay cotejo entre la información final de los pagos realizados y lo efectivamente contabilizado. Se sabe que existen diferencias de arrastre que no son resueltas.

El objetivo general de esta propuesta, es optimizar el funcionamiento, analizando y modificando procesos, subprocesos, procedimientos, y/o fortaleciendo o potenciando el recurso humano. Sin embargo, conforme a los análisis anteriores, se desprende que los errores que han inducido a un mal pago o a un descuento erróneo en las liquidaciones, se producen básicamente por una mala o inoportuna recepción de la información, lo que nos permite inferir que si este Subdepartamento se encontrara en la Subdirección de Recursos Humanos, mas específicamente dentro del Departamento de Personal, la comunicación sería más expedita y el trabajo mas optimo.

## CONCLUSIONES

El Servicio Nacional de Aduana es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es distinto a la obtención de un beneficio para sus propietarios, sus objetivos se determinarán primeramente por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos. Básicamente este, se mide por su contribución al bienestar público. Por lo tanto, el propósito principal de las organizaciones del sector público, no es obtener grandes utilidades, sino suministrar servicios o productos de excelencia al público, en este caso, el objetivo del Subdepartamento de Remuneraciones es dar un servicio oportuno y de calidad a los usuarios que serían los funcionarios/as de Aduanas.

El intenso flujo de las actividades cotidianas que tiene el Subdepartamento de Remuneraciones, conlleva a analizar en detalle los problemas que llegan desde otras instancias y repercuten en el funcionamiento de la unidad y aquellos que se producen en el interior del Subdepartamento y que terminan por generar insatisfacción en los usuarios e inseguridad a nivel institucional sobre la eficacia de los procesos realizados. Un ejemplo de lo anterior sería que la información que llegó desde un ente externo a la unidad no este correcta, lo que provoca una mala determinación de la remuneración a pagar a uno o más funcionarios, provocando molestias debido a que en algunos casos se ven obligados a reintegrar parte de su remuneración,

A través del desarrollo de este trabajo, se ha puesto de manifiesto algunos problemas que actualmente presenta el Subdepartamento de Remuneraciones en el Servicio Nacional de Aduanas, como son la entrega tardía de la información que se tiene que procesar, errores en la documentación recibida desde el Departamento de Personal, poca comunicación entre los diferentes Departamentos involucrados en el proceso de liquidación y pago de las Remuneraciones al personal del servicio, por nombrar algunas.

Además de los problemas mencionados queremos exponer una actitud que notamos en varias de las entrevistas a la presente Unidad, las que podemos resumir en las palabras: “aquí nosotros los del Departamento X, allá ellos de los demás Departamentos”. Hemos percibido

una tendencia a quejarse de los errores u omisiones ajenos, en vez de buscar la forma de introducir cambios en el propio quehacer de equipos y personal de cada uno, o para ver que pueden aportar los demás.

Por lo tanto creemos que lo anteriormente expuesto es una práctica errónea ya que hoy se exige a la Administración Pública eficiencia y eficacia, por lo tanto la unidad en estudio, debe ser capaz de insertarse en esta dinámica y formar parte del Servicio de Aduanas como un eslabón dentro de este todo.

Indudablemente se requieren cambios y también voluntad política por parte de aquellas personas que por su cargo tienen cierto poder de decisión. Sin embargo es importante destacar, que ni los cambios estructurales por más profundos que sean, ni tampoco las adecuadas decisiones políticas podrían reemplazar la motivación y el compromiso de todas las personas que integran los diferentes Subdepartamentos del Servicio Nacional de Aduanas.

Para finalizar este trabajo descriptivo, queremos concluir que a través del desarrollo de este tema, nos dimos cuenta que la hipótesis planteada se ha cumplido, vale decir, que gracias a los análisis realizados a toda la información recopilada, se logró determinar que varios de los problemas que aquejan actualmente a la Unidad de Remuneraciones se deben principalmente a su ubicación, ya que si estuviera en el Departamento de Personal la comunicación ínter departamentos sería más expedita, y los errores se podrían corregir en plazos más cortos.

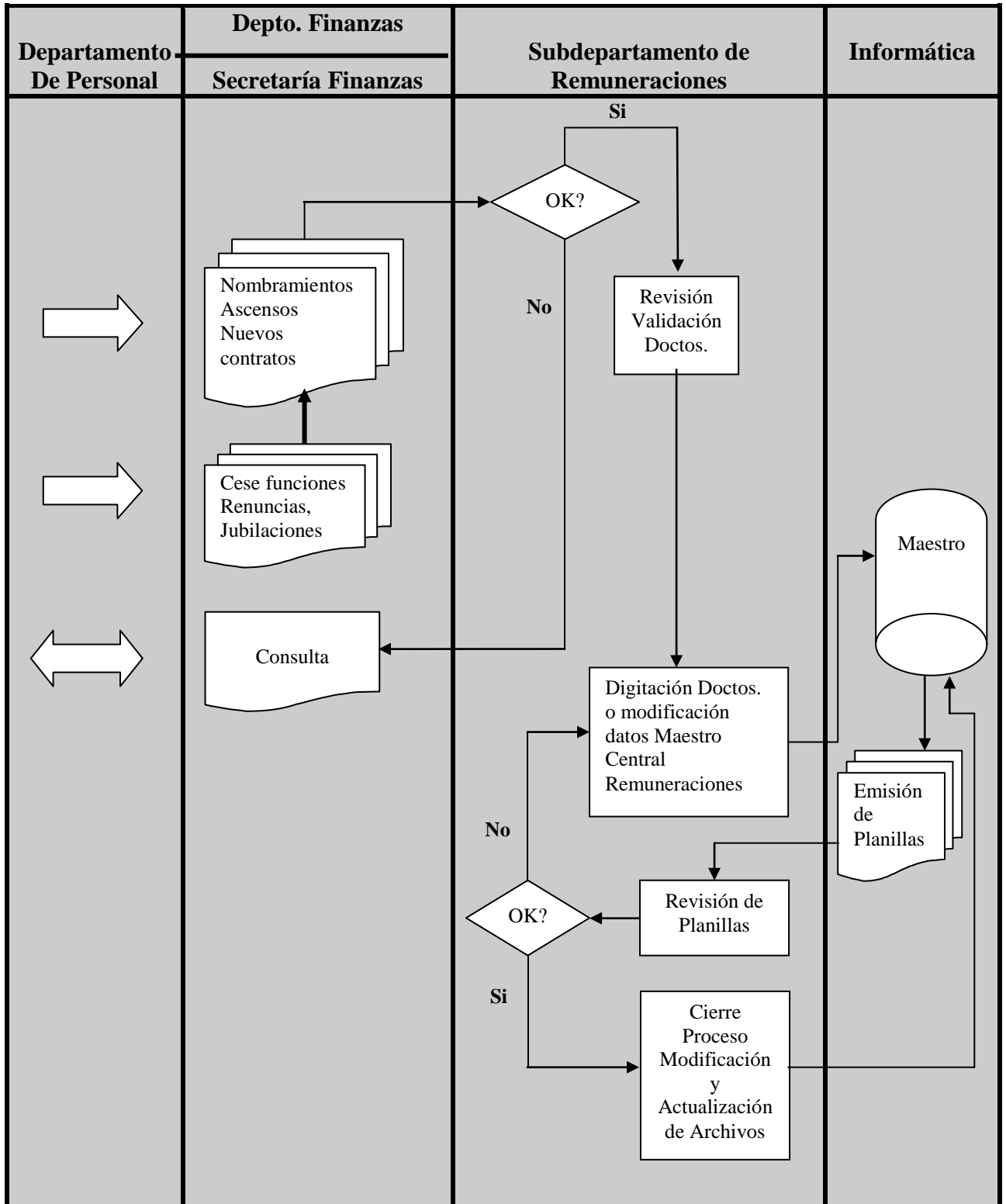
No podemos dejar de mencionar la falta de herramientas en la Unidad, faltan por ejemplo sistemas computacionales más modernos, ya que se hace necesario su reemplazo por una aplicación de computación que se ajuste a los estándares técnicos de Aduanas, que permita mantener unificada la información y que sea de tal flexibilidad que se puedan efectuar tantas liquidaciones como sean necesarias en un proceso mensual.

Para finalizar, hemos realizado varias propuestas que pueden optimizar algunos procesos, siendo la más importante, el cambio de su dependencia, hacia el Departamento de Personal.



## **ANEXO**

# SUBPROCESO MENSUAL LIQUIDACION DE HABERES



## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

- ✓ Estatuto Administrativo, Ley 18.834, 1980.
- ✓ Ministerio de Hacienda, Dirección de presupuestos, Proyecto Sigfe, 2005.
- ✓ Manual de Licencias Médicas, Subdirección Informática, Servicio Nacional de Aduana, 2003.
- ✓ Gordillo Agustín A.1984. Teoría general del derecho administrativo. Madrid : Instituto de Estudios de Administración Local
- ✓ Olivas Escudero Ester. 1997. Historia de la Administración Pública y el Estado de Chile, Desde 1810 Hasta 1996. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Dirección de Programas Especiales y Asistencia Técnica, Valparaíso, Chile.
- ✓ Omar Guerrero. 2001. La Administración Pública.

### **Tesis**

- ✓ Cánepa Baldassare, Pablo Luís 1980. Evaluación de los cambios en la estructura organizativa del Servicio de Aduana como resultado de las actuales orientaciones macroeconómicas. Ingeniero Comercial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales, Escuela de Ingeniería Comercial.

### **Páginas Web**

- ✓ Cybertesis:  
[www.uahurtado.cl/2005/biblioteca/otros/pauta\\_presentacion\\_tesis\\_UAH.pdf](http://www.uahurtado.cl/2005/biblioteca/otros/pauta_presentacion_tesis_UAH.pdf)
- ✓ Servicio Nacional de Aduanas: [www.aduana.cl](http://www.aduana.cl)
- ✓ Ministerio Secretaria General de la Presidencia: [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl)
- ✓ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)
- ✓ [www.ilustrados.com/publicaciones](http://www.ilustrados.com/publicaciones)
- ✓ Ministerio de Hacienda: [www.hacienda.cl](http://www.hacienda.cl)



