



Universidad de Valparaíso

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Administración Pública

Estudio de Caso

Análisis de la implementación de la Política Cero Papel en el marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, en la Dirección Nacional de Aduanas, periodo 2022 al 2024.

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL
GRADO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumna

Angela Nicol Lizama Garay

Profesora guía

Nicolle Mackarena Villagra Cabrera

Valparaíso, diciembre 2025.

Agradecimientos

A mi mamá, mi papá y a mi hermano, por ser el pilar de mi vida, gracias por su apoyo incondicional en cada etapa, por su esfuerzo inalcanzable y por impulsarme a seguir mis sueños. Cada logro mío lleva impreso su amor, paciencia y comprensión. Hoy, al culminar esta etapa de formación, les dedico este logro con cariño, admiración y gratitud, los amo con todo mi corazón

A mi gatita Cary, quien me acompañó en vida hasta el año 2019, y a quién a mis 15 años, le prometí que, desde el cielo, me vería como profesional y logrando mis metas.

A mis gatitas Samy y Celeste, por su compañía a altas horas de la noche de estudio y trabajo.

A mis amistades, Angela, Mileska, Camila, Anneliesse, muchas gracias por su apoyo, cariño y acompañamiento en esta etapa de formación, y a nivel personal, las quiero mucho.

A Carolina, Alberto, Romina, Priscila y Alejandra, gracias de corazón por todo su apoyo en la unidad y por acompañarme en cada paso, desde mis días como practicante hasta convertirme en parte del equipo. Gracias por el cariño, la paciencia y el hermoso recibimiento. Me siento muy afortunada de haber coincidido con ustedes.

A mi querida profesora guía Nicolle, una gran docente, su forma de enseñar fue de primera admiración para continuar con la línea de Control y Gestión de los Servicios Públicos, gracias por su apoyo, orientación, material, porque todo en su conjunto, contribuyó a avanzar y terminar este trabajo final de mi carrera profesional.

Índice

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción	8
Capítulo 1: Marco Teórico	11
Perspectiva de la Modernización del Estado	11
1. Aproximaciones teóricas de la modernización del Estado	11
1.1. La década de los 90' y la Nueva Gestión Pública en Chile.....	13
1.2. Modernización del Estado en Chile.....	20
2. Agenda de Modernización del Estado en Chile.....	26
3. Mandatos Actuales en Chile en materia de Transformación Digital	33
4. Estrategias y alianzas internacionales suscritas por Chile.....	38
4.1. Perspectivas Internacionales en la Transformación Digital del Estado	38
Capítulo 2: Marco Normativo	45
1. Ley Nro. 19.880 establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.....	45
2. Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado.....	45
4. Ley Nro. 21.464: Modifica diversos cuerpos legales en materia de Transformación Digital del Estado	46
5. Decreto Nro. 329: Aprueba ley orgánica del Servicio Nacional de Aduanas.....	46
6. Decreto con Fuerza de Ley Nro. 30: Aprueba Texto refundido y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley de Hacienda N°213, de 1953, sobre Ordenanzas de Aduanas.. ..	46
7. Ley Nro. 19.553: Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica	47
8. Decreto Nro. 1232: Aprueba reglamento para la aplicación del incremento por desempeño institucional	47
9. Decreto Nro. 432: Aprueba programas de mejoramiento de la gestión de los servicios en el año 2025 para efectos del incremento por desempeño institucional del artículo 6° ley N° 19.553.....	47
10. Ley Nro. 21.658: Crea la Secretaría de Gobierno Digital en la Subsecretaría de Hacienda y adecúa los cuerpos legales que indica	48

11. Resolución Exenta Nro. 3019: Aprueba la Política de Sustentabilidad del Servicio Nacional de Aduanas	48
12. Requisito Técnico Nro. E1/O2/RT5 – Gestión del Papel	49
13. Instructivo Presidencial Nro. 1	49
14. Decreto con Fuerza de Ley Nro.1. Establece las Normas de Aplicación del Artículo 1 de la Ley Nro.21.180 de Transformación Digital del Estado.	49
Capítulo 3: Marco Metodológico	50
1. Formulación Problema de Investigación y justificación	50
2. Conjetura	52
3. Pregunta de Investigación.....	53
4. Objetivo General.....	53
5. Objetivos específicos	53
6. El caso del Servicio Nacional de Aduanas	53
7. Diseño y Estrategia de Investigación.....	54
7.1. Descripción Metodológica y alcance de investigación.....	54
7.2. Diseño de Investigación.....	55
8. Factibilidad y viabilidad de la investigación	56
8.1. Técnicas de Recolección de Datos	56
8.2. Levantamiento de Procesamiento de Datos.....	58
9. Procedimiento para la realización de las entrevistas semi estructuradas.....	60
Capítulo 4: Lineamientos estratégicos del servicio nacional de aduanas (2022 al 2024)	63
1. Análisis de la Gestión estratégica y desempeño institucional	63
1.2. Incentivo Remuneracional en el Servicio Nacional de Aduanas	76
1.3. Análisis de los compromisos de Transformación Digital del Servicio Nacional de Aduanas.....	83
Capítulo 5: Digitalización y Sustentabilidad: Iniciativas transversales del Servicio Nacional de Aduanas	98
1. Análisis del Programa Estado Verde y la vinculación con las medidas de concientización del uso de papel	99
Capítulo 6: Estudio de caso: Dirección Nacional de Aduanas	120
1. Análisis de la percepciones y valoraciones de los funcionarios(as) de la Dirección Nacional de Aduanas	120

Capítulo 7. Propuesta de Mejora en la Dirección Nacional de Aduanas.....	147
Conclusiones.....	154
Anexos.....	172

Resumen

La presente investigación tiene como objeto el análisis de la implementación de la Política Cero Papel en el marco de la Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado en la Dirección Nacional de Aduanas. Cuyos lineamientos buscan comprender en profundidad los compromisos que ha adquirido el servicio para dar cumplimiento a la normativa vigente y prescindir del consumo de papel, así como las herramientas, planificación y actores que participan en la implementación de proyectos que buscan mejorar las funciones de los órganos del servicio. De acuerdo con ello, se utilizará un enfoque metodológico cualitativo, orientado a recoger las percepciones de los funcionarios respecto de los avances y desafíos enfrentados durante el proceso de transformación digital y vinculados con medidas transversales, que conversan con el Programa de Mejoramiento de la Gestión de Estado Verde y el cumplimiento de los requisitos técnicos que se vinculan con el uso responsable de papel.

Palabras claves: Transformación Digital, Modernización del Estado y Cero Papel.

Abstract

This research analyzes the implementation of the Paperless Policy within the framework of Law No. 21,180 on the Digital Transformation of the State at the National Customs Directorate of the Valparaíso Region. Its guidelines aim to understand in depth the commitments the service has made to comply with current regulations and eliminate paper consumption, as well as the tools, planning, and stakeholders involved in implementing projects that seek to improve the functions of the service's departments. Accordingly, a qualitative methodological approach will be used, focused on gathering the perceptions of staff members regarding the progress and challenges faced during the digital transformation process and related to cross-cutting measures. These measures align with the Green State Management Improvement Program and compliance with the technical requirements related to the responsible use of paper.

Keywords: Digital Transformation, State Modernization, Paperless.

Introducción

En Chile, se ha avanzado de manera sostenida en la Modernización del Estado y la incorporación de nuevas herramientas digitales, cuyo fin, es la mejora continua de la Gestión Pública y la relación entre el Estado con el ciudadano. En este aspecto, los Servicios Públicos han dado indicios de avances en cuanto al aumento de sus capacidades internas para dar respuesta a los nuevos cambios del entorno, en pro de avanzar hacia un Estado Innovador y Sustentable al servicio de la ciudadanía.

Por tanto, en el gobierno del entonces Presidente Sebastián Piñera, en el año 2020, se avanza con una estrategia de Chile Digital con un plazo de cuatro años de implementación, cuyos lineamientos, gradualidad de implementación de la Ley de Transformación Digital, con eje en el Cero Papel, Cero Fila e Identidad Digital, se consagra con un Decreto de Fuerza de Ley Nro. 1, donde establece, además, que las comunicaciones Oficiales entre organismos públicos deben ser 100% electrónicas a fines del 2022.

Esta nueva gestión se vuelve relevante para aumentar las capacidades de respuesta de los trámites que realizan las personas con las instituciones públicas, con foco en la simplificación y disminución de brechas de acceso en las herramientas tecnológicas que se pone a disposición de la comunidad.

Esta tendencia al cambio ha significado, concentrar los esfuerzos en la digitalización, gestión documental e incrementar las capacidades tecnológicas por medio de la incorporación de plataformas y expedientes electrónicos y con ello, aumentar la trazabilidad y la interoperabilidad de información entre los órganos de la Administración del Estado, donde, por medio de un Instructivo Presidencial se buscó avanzar hacia un Estado ágil, innovador y efectivo a la hora de cumplir con su función que es servir al bien común (Helfmann & Gómez, 2004), haciendo referencia que por medio de un proyecto de Ley, se haría el llamado a usar los medios disponibles, implementando medidas de digitalización y al no uso de papel, donde se establece como plan de digitalización alcanzar el 80% al 2021 y del 100% al 2023, en conjunto con el apoyo de la División de Gobierno Digital del Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia (Helfmann & Gómez, 2004), de esta forma, de acuerdo con la Secretaría General de la Presidencia, indica que DocDigital, se encuentra siendo utilizada por el 65% de la Instituciones de la Administración del Estado (Segpres, 2020).

En este aspecto, con la Política de no uso de papel, se hacen medidas transversales en relación con los procesos de compra, plataformas oficiales, alternativas en relación con procesos de gestión documental, comunicaciones oficiales de uso obligatorio planteado por la División de Gobierno Digital (Helfmann & Gómez, 2004).

En cuanto a la estrategia de Chile para avanzar en la Transformación Digital, incluye una serie de medidas y guías orientadoras para que los Servicios Públicos se adapten y avancen en la Transformación Digital, por medio de a la identificación de sus procesos, incorporación de plataformas y uso obligatorio de DocDigital, así como la digitalización de sus trámites internos.

Este componente incorpora elementos sobre los servicios en línea del Estado basados en la interoperabilidad, la coordinación y articulación de diferentes instancias de gobierno mediante el uso de tecnologías digitales para contar con un Estado abierto, transparente e innovador. Esto implica el diseño e implementación de planes digitales para bajar la agenda a nivel sectorial y en diferentes niveles de gobierno. Para este fin se debe desarrollar un Estado que promueva adecuadamente los entornos digitales, incorporando profesionales capacitados para enfrentar los nuevos desafíos y brechas en el transcurso de su implementación.

Con la presente investigación se busca profundizar en el análisis de la Política Cero Papel en el marco de la Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado, examinando la manera en que los organismos de la Administración del Estado han abordado la Transformación Digital y también, en consideración de la percepción de los funcionarios(as) y jefaturas, es por ello, que se toma como estudio de caso, la Dirección Nacional de Aduanas, ya que dada su focalización en materias de fiscalización y comercio exterior, es importante analizar cómo el servicio internamente, ha avanzado en la mejora progresiva de sus procesos y procedimientos, con qué herramientas y recursos, examinando los desafíos que persisten, sobre todo, en áreas relacionadas con la resistencia al cambio organizacional, lo cual, la investigación adquiere relevancia, dado que la literatura nacional no evidencia un abordaje respecto de los estudios aplicados que analicen la implementación de la Política Cero Papel en servicios públicos chilenos.

Por lo tanto, es un estudio que no se enfoca la descripción de tecnologías, sino, lo que se busca es examinar, identificar brechas y desafíos en torno a su implementación, analizar si se está trabajando en consideración de sus planes estratégicos, de acuerdo con lo establecido en la Ley, orientaciones del Gobierno Digital, los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) que tributan a dar cumplimiento a la materia así como lo es el Estado Verde, la Transformación Digital, las Agendas de Modernización, las Agendas de Gobierno, Agenda 2030, dando cuenta de la coherencia estratégica y mejoras efectivas en la gestión administrativa.

Por lo ya mencionado, el desglose de los capítulos intentará responder la siguiente pregunta de investigación; ¿Cómo ha avanzado la Dirección Nacional de Aduanas en la implementación de la Política Cero Papel para dar cumplimiento a la Ley Nro. 21.180 sobre Transformación Digital del Estado, durante el periodo 2022 al 2024? Para ello, se realizará una revisión bibliográfica, por medio del cual, se encontrará dividido en tres capítulos fundamentales que analizarán el proceso de implementación de la Política Cero Papel en la Dirección Nacional de Aduanas, por medio del cual, en el capítulo 4, se dará cuenta de los lineamientos estratégicos del servicio, por medio de la Planificación Estratégica, los Indicadores de Desempeño, Incentivo Remuneracional, y los compromisos del servicio en torno a la Ley Nro. 21.180 y al Instructivo Presidencial Nro.1, en el capítulo 5, se analizarán las medidas transversales del servicio, realizando una bajada por medio del Programa de Mejoramiento de la Gestión, del Sistema Estado Verde y en el capítulo 6, se examinarán las entrevistas para detectar brechas, desafíos, herramientas, y avances de la Dirección Nacional en torno al no uso de papel en las actuaciones de los órganos del servicio.

Capítulo 1: Marco Teórico

Perspectiva de la Modernización del Estado

En este capítulo se abordará la dimensión de la Modernización del Estado y cómo el eje principal de esta investigación, la Transformación Digital del Estado, pasa a formar parte de los pilares fundamentales de la Administración Pública. Para ello, iniciaremos con las perspectivas históricas sobre la Modernización del Estado en Chile, ya que la evolución de los Servicios Públicos y la Institucionalidad sienta las bases para comprender la necesidad y el impacto de la Digitalización.

1. Aproximaciones teóricas de la modernización del Estado

El concepto de Modernización del Estado es ampliamente estudiado por las ciencias sociales y la sociología, en base a la literatura revisada, se da cuenta de diversos aportes que han enriquecido y ampliado su comprensión. Francisco Saboya (2006), nos entrega una aproximación respecto de la Modernización del Estado, para él, se trata de un proceso de inserción de un Estado de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad (Saboya, 2006, p.370), marcado por una transición entre lo tradicional–lo premoderno y la modernidad.

En esta línea, los trabajos previos como de Giddens (1993) o Echeverría (2008), nos hacen comprender que la modernidad se encuentra marcada por discontinuidades, ya que marca una ruptura respecto de lo que se considera tradicional, obsoleto o ineficaz, en este aspecto, Luis Costa Pinto (1980), indica que la Modernización para él, significan pautas preexistentes y prevalecientes en los tiempos modernos, ya que llama a un proceso cuya implicación profunda consiste en superar la modernidad y de esa forma, se acepte la realidad histórica tal cual es y tentar ajustarse a ella (Costa, 1980, p.148), porque cuando tratamos el concepto de Modernización, significa enfocar la problemática de cambio de la propia sociedad nacional y de definir una política ante esa problemática (Costa, 1980, p.150).

Álvaro Ramírez (2001) la abordan desde una perspectiva más estructural y política. Ramírez se refiere a la modernización como una “gavilla de procesos acumulativos” (Ramírez, 2001, pág. 3) vinculados a la formación de capital y el desarrollo de poderes políticos centralizados. Esta visión es crucial porque aleja el concepto del simple mejoramiento de servicios para

enmarcarlo en un proceso más amplio de consolidación del Estado y desarrollo nacional. Ramírez, ofrece el “qué” y el “por qué” del proceso. Su perspectiva nos recuerda que la modernización no es solo una reforma administrativa, sino un cambio sistémico y político que, en última instancia, afecta la capacidad del Estado para operar y relacionarse con su sociedad.

Por lo tanto, el autor Bernardo Navarrete Yáñez (2008), señala que la modernización del Estado genera un nuevo paradigma administrativo, viene acompañado con instrumentos que se encuentran al servicio de la gente, donde prima la eficiencia, la transparencia y la evaluación de los resultados así como el viraje desde la provisión de bienes y servicios públicos hasta la producción de bienes meritorios como la educación, la salud, la seguridad social, lo que deriva en un rol significativo de las personas ya que ellos son demandantes directos de bienes y servicios públicos provistos por las instituciones públicas (Yáñez, 2008, pág. 83).

Sin embargo, estas perspectivas convergen en considerar la modernización como un proceso integral de cambio, pero se diferencian en que unos priorizan el contexto cultural y social, otros la adaptación histórica y política, y otros la gestión pública y la interacción con la ciudadanía, lo que refleja la multidimensionalidad del concepto y su aplicación tanto teórica como práctica.

Por otra parte, la idea de los autores anteriores se complementa con estudios recientes, como el de Mauricio Olavarría, Bernardo Navarrete Yáñez y Verónica Figueroa Huencho (2011), toman dos conceptos claves: Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública, muy presente durante los Gobiernos de la Concertación, siendo, además, conceptos ampliamente estudiados, llevando incluso a ambigüedades, ellos recalcan que la reforma alude, a la introducción de un proceso de cambios que se orienta, a un fin políticamente definido (Olavarría Gambi et al., 2011), donde la noción de modernidad, la toman desde un punto de vista estrecho, que se acota a las agendas de gobiernos, donde la modernización, constituye un ámbito restringido de reforma, es un rejuvenecimiento físico, organizativo o tecnológico (Olavarría Gambi et al., 2011).

Así mismo, el Estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024), toman la idea de Modernización como un estado social, que se caracteriza por una alta complejidad social, la

secularización de la cultura política, expansión económica, y en términos de institucionalidad, en el aumento de la capacidad del sistema político asociado a una racionalidad normativa (Lechner, 1990; Olivares, 2022).

Mientras que documentos de Hacienda Pública (2020), nos refuerzan que la Modernización es un proceso gradual, continuo y profundo que busca diseñar reformas a las estructuras del Estado con objetivos de largo plazo (Hacienda Pública, 2020, pag.118). Además, lo complementan asumiendo que el Estado, debe satisfacer las necesidades públicas – asentando las bases de que la Modernización busca mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía, lo cual, debe ir alineado con la incorporación de nuevas tecnologías a los servicios públicos, marcando una nueva línea a los estudios académicos anteriores, priorizando la necesidad de crear un Estado moderno, de calidad y cercano con la ciudadanía.

En base a la revisión de literatura, avanzar en la modernización del Estado es crucial, ya que un Estado Moderno desempeña tareas esenciales e irremplazables. Las sociedades actuales demandan servicios cada vez más diversos, desafiando al Estado a realizar eficientemente un conjunto de tareas en constante crecimiento en número y complejidad. La brecha entre las expectativas sociales y la capacidad estatal puede amenazar la gobernabilidad y la confianza en las instituciones democráticas. Mejorar la capacidad del Estado para satisfacer las necesidades ciudadanas es el principal desafío de las políticas públicas modernas (Centro de Estudios Públicos, “Un Estado para la Ciudadanía: Informe para la Comisión de Modernización del Estado”, 2017). Por eso, es que este proceso implica situarlo frente a la sociedad y adaptarlo a las formas actuales de funcionamiento.

1.1. La década de los 90’ y la Nueva Gestión Pública en Chile

A partir de la revisión de literatura, surgen tres momentos claves en Chile que marcan los avances de la Modernización del Estado de la Nueva Gestión Pública, especialmente, desde la década de los noventa.

El modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) , fueron denominados por Christopher Hood y descritos por Osborne y Gaebler como una “Reinversión del Gobierno” y tal como señala la autora Majorie Morales Casetti (2014), fue un modelo adoptado por la mayoría de los países para mejorar los resultados alcanzados por el gobierno, y que se basa en la teoría de la elección pública en el supuesto del comportamiento racional de los funcionarios, donde este

modelo asume que para mejorar la gestión se debe otorgar mayor flexibilidad y autonomía a las agencias y altos directivos (Morales, 2014, p.418).

En los años 90' en Chile, los gobiernos democráticos de la Concertación concibieron con la Reforma de Modernización del Estado de Chile como un prerrequisito necesario para mejorar el aparato gubernamental.

Las reformas de Modernización en Chile, basadas en el Modelo de la Nueva Gestión Pública, de acuerdo con la revisión de la literatura, se encuentra marcado por el Gobierno de Patricio Aylwin, de acuerdo con Yáñez (2008), este proceso se encuentra marcado por la recuperación de la institucionalidad democrática, sin impulsar de manera directa la modernización del Estado de manera centralizada.

Su proceso, se encontró marcado por un grupo selecto de directores de Servicios Públicos conocido como la “Legión de los Arcángeles”, quienes, sin contar con directrices formales, contaron con el respaldo presidencial para innovar y avanzar en reformas internas (Yáñez, 2008, p. 10).

En este periodo, de acuerdo con Yáñez (2008), se reconoce que el Gobierno se centró en un intento de recuperar una Administración Pública deteriorada, dejando poco espacio para la Reforma del Estado, donde, durante este gobierno, la noción de modernización era todavía incipiente. Por ello, en lugar de impulsar reformas formales de modernización, el enfoque principal fue reparar y fortalecer la democracia de las instituciones que se encontraban debilitadas. Esta estrategia fue vista como un paso previo y necesario (Yáñez, 2008).

Esta idea fue reforzada por el mismo autor, quien menciona la implementación del Programa Piloto de Modernización de la Gestión Pública, se estableció como eje central en la introducción de instrumentos y técnicas de Gestión, como, por ejemplo, de Planificación Estratégica, de asignación de responsabilidades y los sistemas de evaluación del desempeño (Yáñez, 2008, pag.14). Sus principales objetivos era cambiar el enfoque de procesos, incorporar los instrumentos de Gestión Institucional, fortalecer la relación entre la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y los servicios públicos, lo que incluía redefinir metas y evaluar los procesos de asignación presupuestaria e incorporar un plan general.

Eduardo Araya y Diego Barría (2008), argumentan que el Gobierno de Aylwin coloca como objetivo político, la consolidación del proceso, reafirmando la visión de Yáñez, ya que, durante su mandato, más que avanzar en el impulso modernizador de la gestión pública, la preocupación se focalizaba en alejar la amenaza de la vuelta de los miliares al poder (Araya & Barría, 2008, pág.8), lo cual, las acciones fueron bajas y aisladas.

Por lo tanto, se puede reconocer que si bien, frente a las dificultades administrativas por recuperar la capacidad operativa de los Servicios Públicos, el gobierno y otros actores clave buscaron avanzar en la modernización de los servicios públicos. Sin embargo, este esfuerzo se centró en fortalecer la institucionalidad y recuperar la capacidad operativa de la administración, dejando en un segundo plano la participación directa de la ciudadanía.

Las ideas de Yáñez fueron complementadas por el economista y ex ministro de Hacienda Mario Marcel (2006) y posteriormente por un estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024). Si bien Marcel reafirma que el gobierno de Aylwin se enfocó en recuperar la capacidad operativa de los servicios públicos tras el golpe de 1973, el documento de la Subsecretaría de Hacienda, basado en Ramírez (2001) recalca que este proceso se caracterizó por una estructura burocrática y profesionalizada, es decir, orientado hacia los procesos que a los resultados (Subsecretaría de Hacienda, 2024, pág. 28).

La literatura analizada, nos dice que la modernización del Estado en Chile es un proceso que se inicia tras el fin de la dictadura. Durante esta etapa, el principal objetivo fue fortalecer las instituciones existentes y crear nuevas para abordar los desafíos sociales. Este enfoque, propuesto por Yáñez, es reafirmado por el estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024), lo que demuestra una continuidad en la visión de la política de modernización de la Gestión Pública, ya que se basa en estabilizar el sector público y el reemplazo de las instituciones de la dictadura miliar, antes que un plan de reformas a los procesos del Estado.

Durante el periodo presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, se comienza a aplicar formalmente la Modernización de la Gestión Pública y a enfatizar el concepto de Gobierno Electrónico en Chile. El libro del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, conformada por el equipo María Sepúlveda, Patricia Gutiérrez y Álvaro Vásquez (2006), comprenden el concepto de Gobierno Electrónico, como, “Una construcción que va mucho más allá de la incorporación

de tecnologías de la información y comunicación a la Administración Pública. El esfuerzo es también de gestión y su sentido es contribuir al desarrollo competitivo del país y a la generación de bienestar social” (Sepúlveda, et.al 2006 p.7).

De acuerdo con la Guía Metodológica de la DIPRES (2009), se comprende el concepto de la siguiente manera, “El concepto de Gobierno Electrónico no se refiere sólo a la introducción de nuevas tecnologías de Información y Comunicaciones, sino también a su uso en el desarrollo de un buen gobierno” (Guía Metodológica, 2009).

Es así, que el término de Gobierno Electrónico (e-government), fue usado en el año 1999, por el vicepresidente de Estados Unidos, de acuerdo con María Sepúlveda, Patricia Gutiérrez y Álvaro Vásquez (2006), Bill Clinton, enfatizó que las agencias gubernamentales debían incorporar TIC de manera de mejorar los servicios a la ciudadanía (Sepúlveda, et.al 2006 p.10). En base a esta afirmación, los autores concluyen que, el Gobierno Electrónico facilita el acceso, uso y genera un impacto por medio del uso de las tecnologías de información y comunicaciones así, se confluje el diálogo entre el ciudadano, las organizaciones y con la Administración Pública, donde se advierte un potencial uso de las TIC de manera de mejorar y acelerar la prestación de servicios públicos.

De acuerdo con Marcel (2006), Ramírez (2001), Eduardo Araya y Diego Barría (2008) y el Documento de la Subsecretaría de Hacienda (2024) el proceso durante el Gobierno de Frei se materializa con el Comité Interministerial de la Gestión Pública, cuya misión era coordinar a los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública (Ramírez, 2001, p. 16).

No obstante, los autores Eduardo Araya y Diego Barría (2008) señalan que este comité careció de notoriedad pública que permitiese liderar un impulso general de modernización, donde la responsabilidad de modernizar la Gestión Pública recayó en la Dirección de Presupuestos (Araya y Barría, 2008).

Este Comité, mostró resultados significativos en el año 1997, con la creación del Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública (Subsecretaría de Hacienda, 2024, p. 35), que presentó como resultado la firma de los compromisos de Modernización y la

introducción de Indicadores de Gestión así, se logró que 128 servicios firmaran 374 compromisos de Modernización. En esta línea, los autores Eduardo Araya y Diego Barría (2008), enfatizan que este informe, contempló las ambigüedades, donde la responsabilidad de desempeño se encontraba diluida y, además, se criticaba el uso de la evaluación de los programas gubernamentales (Araya y Barría, 2008, p.9).

La literatura, señala que, este plan se propuso avanzar en seis áreas estratégicas: Gestión Estratégica, Transparencia y Probidad, Calidad de Servicio y participación ciudadana, Recursos Humanos, Institucionalidad del Estado, Comunicación y Extensión.

Durante su mandato, se instauraron 3 iniciativas, Ramírez (2001) la posiciona de la siguiente manera; la primera consistió en la firma de los compromisos de modernización de 43 servicios públicos, dentro de los cuales, se desarrollaron seis módulos como; desarrollo de la planificación estratégica, el escrutinio interno, el desarrollo de proyectos de modernización, el diseño de implementación de un sistema de control de gestión y establecimiento de convenios de desempeño (Ramírez, 2021, pág.17). La segunda iniciativa, consistió en un Programa de Evaluación de Proyectos gubernamentales, cuyo propósito es el fomento de la eficiencia y responsabilidad de la gestión pública, la tercera iniciativa, en la elaboración del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública cuyo fin era “promover la dinámica y las transformaciones necesarias para convertir a las instituciones públicas en garantes del bien común” (Ramírez, 2021, pág.19).

Sin embargo, Mario Waissbluth (2006), reafirma que, con el Plan de Modernización de la Gestión Pública, se constituyó la incorporación de los incentivos monetarios al desempeño individual de los funcionarios públicos, consagrados en la Ley N.º19.553, él complementa los estudios anteriores, al indicar que otra medida novedosa en materia de modernización, es el actual sistema de la “Alta Dirección Pública”, la culminación del portal de ChileCompra y el programa de Simplificación de Trámites, el programa de Oficinas de Información y Reclamo (OIRS) entre otras medidas (Waissbluth, 2006, pág. 41-42).

El periodo de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, basado en la afirmación del Estudio de la Subsecretaría de Hacienda, se caracteriza por una importante expansión de iniciativas modernizadoras (Subsecretaría de Hacienda, 2024), en este periodo, se consolidó con más fuerza la idea de Modernizar las funciones de los Servicios Públicos, en este marco, la idea

de “reformular el Estado” para Eduardo Frei, correspondía a otro sector político, lo cual, se reconoce que los incentivos institucionales han instalado una cultura de medición y control de gestión previamente inexistente. Donde la creación del Comité Interministerial y el Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública, constituyen los mecanismos que permitieron formalizar e impulsar una agenda integral, Por lo tanto, este periodo no solo sentó las bases para el desarrollo posterior de políticas de gobierno digital, sino que también forjó las herramientas y los principios que definirían el camino del Estado chileno hacia una gestión más profesionalizada y orientada a resultados.

El proceso de modernización del Estado continuó bajo el gobierno de Ricardo Lagos (2000-2006), aunque con un enfoque renovado. A diferencia del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública impulsado por la administración anterior, el gobierno de Lagos adoptó un nuevo nombre y una nueva perspectiva con la creación del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), Eduardo Araya y Diego Barría (2008) señalan que constituyó la reorganización de la estructura del Estado, donde continuaba con los esfuerzos del Comité Interministerial (Araya y Barría, 2008, pág.10).

En esta misma línea de acción, se avanzó en la conformación de un Comité Interministerial para la Reforma del Estado, según lo documentado por Weissbluth (2006, p. 41-42). Este cambio de denominación, de "plan" a "proyecto", sugiere una mayor ambición e integralidad en la agenda de reformas. No obstante, los autores Eduardo Araya y Diego Barría (2008) hacen énfasis en que el PRYME poco a poco fue quedando en segundo plano, ya que las prioridades del Gobiernos se orientaron a otras reformas, con especial énfasis a la salud.

Durante su mandato, se lograron grandes avances en materia de Gestión Pública, Marcel indica que se avanzó en áreas como los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), basado en el establecimiento de metas y redes de expertos, el Sistema de Evaluación de Programas, que toma un nuevo rumbo, con el uso del internet, se masifica las declaraciones de impuestos, el avance de 40 iniciativas en reformas del Estado, sobre todo en medidas sectoriales; como el Plan Auge, Ley de Autoridad Sanitaria, Alta Dirección Pública, Ley de Compras Públicas (Marcel, 2006, pág. 7), Eduardo Araya y Diego Barría (2008), indican que se avanzó en la simplificación de procesos, materializado en la ley 19.880, complementando además, con la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Dentro de este periodo, Mario Waissbluth (2006), indica que el hito más relevante es el Sistema de Reclutamiento, Selección y Designación y Modalidades de Contratos de los Altos Directivos Públicos, seguido con la minuta denominada, “Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”, pero también, recalcan que en materia de Reformas “Pro-Crecimiento”, se destaca el logro de Fortalecer Programas de Gobierno Electrónico, la modernización de libre competencia, la aprobación de una nueva institucionalidad de fomento de la innovación.

En materia de Gobierno Electrónico, en este periodo y producto del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), de acuerdo con María Sepúlveda, Patricia Gutiérrez y Álvaro Vásquez (2006), se buscó impulsar la estructuración de un Estado al servicio del ciudadano, asentando el desarrollo del Gobierno electrónico como un tema central dentro de la modernización de la Gestión Pública (Sepúlveda, et.al, 2006 p.7). En este periodo se dictó el Instructivo Presidencial N°5 de Gobierno Electrónico, del 11 de mayo de 2001, que define el Gobierno Electrónico como el uso de las tecnologías de información y comunicaciones que realizan los órganos de la Administración del Estado para mejorar los servicios e información ofrecidos por los ciudadanos (Ministerio del Interior, s.f. Instructivo Presidencial Gobierno Electrónico).

Dicho documento, y de acuerdo con María Sepúlveda, Patricia Gutiérrez y Álvaro Vásquez (2006), consideró 3 ejes orientadores: Atención al ciudadano, buen gobierno y desarrollo de la Democracia (Ministerio del Interior, s.f. Instructivo Presidencial Gobierno Electrónico).

Bajo la misma línea, este Instructivo, consideró 9 principios orientadores, los proyectos deben contemplar el principio transformador, al alcance de todos, fácil de usar, mayor beneficio, seguridad-privacidad y registro, rol del sector privado y descentralización (Ministerio del Interior, s.f. Instructivo Presidencial Gobierno Electrónico).

En base a la literatura revisada, los primeros periodos de Gobierno en transición de la Dictadura Militar en Chile, configuraron una primera gran etapa de Modernización de la Gestión Pública en Chile, Aylwin se concentró en reconstruir la institucionalidad y recuperar la capacidad administrativa tras la dictadura; Frei impulsó la formalización de planes estratégicos, compromisos de gestión e instrumentos de control; y Lagos dio un salto hacia una agenda de reforma más integral, con innovaciones en la Alta Dirección Pública, gobierno

electrónico y acuerdos político-legislativos. Esta evolución marca el tránsito desde una modernización incipiente y defensiva, orientada a estabilizar la democracia, hacia una modernización programática y estructural, orientada a profesionalizar la gestión pública y preparar al Estado para los desafíos de la sociedad digital. Así, al cierre de este periodo, la modernización del Estado dejó de ser un conjunto de medidas aisladas para transformarse en una política pública sostenida, que sirvió de base para las agendas de gobierno posteriores, porque el concepto de Modernización se vinculó por medio del fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a las necesidades de las personas.

1.2. Modernización del Estado en Chile

Tras el cierre de ciclo de los Gobiernos de la Concertación (1990-2006), marcado por la recuperación democrática y la institucionalización de la Modernización de la Gestión Pública, se abre una nueva etapa en Chile, desde 2006 en adelante, encabezado por el Gobierno de Michelle Bachelet, Sebastián Piñera y Gabriel Boric Font. Para este apartado, se parte con la conceptualización de Eugenio Lahera (2002), ya que él, señala que,

“Los gobiernos deben especificar los programas en políticas públicas para su periodo, La determinación del Programa y de las Políticas Públicas es un modo efectivo para no darle a mucha gente lo que quiere” (Lahera, 2002, p.71).

Como punto de partida, el primer mandato presidencial de Michelle Bachelet (2006–2010) se enmarca en la continuidad del proyecto político de la Concertación, pero con un sello propio orientado a la modernización del Estado, la ampliación de derechos sociales y la transversalización del enfoque de género en la gestión pública. El programa de gobierno se presentó como un plan integral que buscaba superar las limitaciones de un crecimiento económico exclusivamente cuantitativo, situando como objetivo central el combate a las desigualdades sociales y el fortalecimiento de la cohesión ciudadana (Subsecretaría de Hacienda, 2024).

De acuerdo con Eduardo Araya y Diego Barría (2008), el Gobierno de Michelle Bachelet, no contempla lineamientos en materia de Reforma del Estado, salvo la creación de una agencia pública encargada de la evaluación de las Políticas Públicas (Araya & Barría, 2008, pág.11).

Uno de los aspectos más relevantes fue la apuesta por la modernización institucional y la profesionalización de la administración pública. Entre las principales iniciativas se destacan: El Fortalecimiento de la institucionalidad y simplificación de trámites, con énfasis en las MIPYMES mediante la creación de la Ventanilla Única, que buscaba reducir la burocracia y fomentar el uso de tecnologías digitales, como pagos electrónicos y servicios en línea. El impulso de la Agenda Digital II (2006–2010), orientada a responder a los desafíos tecnológicos de la época y promover el desarrollo digital. Las reformas al aparato estatal, que dieron continuidad a las medidas de la administración de Ricardo Lagos, particularmente en relación con la designación de directivos públicos, la carrera funcionaria, la gestión financiera, la regulación de gastos reservados, las compras públicas y la evaluación de programas, Transparencia y probidad, continuando y profundizando la agenda de los gobiernos de la Concertación, con el impulso a la Ley del Lobby y reformas al sistema judicial. Inversión en capacitación y profesionalización de funcionarios públicos, orientada a instalar una cultura de servicio ciudadano (Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2006-2010).

Su gestión no solo reafirmó la importancia de la transparencia y participación ciudadana, sino que además se proyectó hacia un modelo de desarrollo basado en la innovación, el fomento productivo y el fortalecimiento del Estado como actor clave en la gestión de políticas sociales (Subsecretaría de Hacienda, 2024).

En este contexto, el primer mandato de Bachelet puede entenderse como una etapa de transición hacia un Estado más inclusivo y moderno, en el que la gobernanza se vinculó estrechamente con la ciudadanía y con la equidad de género como principio estructural.

Tras la finalización del primer mandato de Michelle Bachelet, el gobierno de Sebastián Piñera asumió en 2010, con un programa denominado “Gobierno para el Cambio, el futuro y la Esperanza” (2010-2024) que, si bien mantenía lineamientos de continuidad en materia de modernización del Estado, buscó diferenciarse enmarcando un diagnóstico crítico hacia los gobiernos de la Concertación, acusando falencias en la administración del Estado y en la implementación de reformas estructurales, lo que justificaba una Agenda de Modernización más pragmática y orientada a resultados.

De acuerdo con el estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024), el Gobierno de Sebastián Piñera significó un quiebre respecto de los Gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia, lo cual, su programa y elección se orientó a enfrentar los problemas que enfrenta el país (Subsecretaría de Hacienda, 2024, pág.68) – así mismo – en el ámbito de las Tecnologías de la Información, el estudio destaca la adhesión de Chile a la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership-OGP) y consiguiente, lanzamiento del portal de datos abiertos.

En este contexto, en materia de Modernización, el Programa buscó avanzar en un Estado Moderno al Servicio de la gente, que consistió en un Estado que debe cumplir una labor ineludible de proveer bienes y servicios públicos a la sociedad, de acuerdo con su Programa, se encuentran agrupadas en los siguientes ejes estratégicos;

- Mejoramiento de la Gestión de la Administración Superior del Estado: Enfocado en la duplicación de esfuerzos y asignación de responsabilidades. Creación de la Agencia de Auditoría dependiente del presidente de la República. Fortalecimiento de los Servicios Públicos, con la profundización de la selección de los niveles superiores de la administración pública sobre la base de méritos. Racionalización de la estructura de Contratación, mediante el fortalecimiento del mérito de los ascensos y la profundización de la Alta Dirección Pública. Mejoramiento de la calidad de todos los servicios del Estado, por medio del perfeccionamiento de la institucionalidad de Evaluación de Proyectos. Potenciar la Contraloría General de la República para que ésta cumpla de la mejor forma la labor de velar por la legalidad de los actos administrativos. Modernización de las Empresas Públicas, que comparte los lineamientos planteados en el Programa de Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet. (Programa de Gobierno, Sebastián Piñera, 2010-2024)

En este contexto, Sebastián Piñera situó como prioridades la profesionalización del empleo público, la creación de condiciones favorables para la innovación y el emprendimiento, y la simplificación de trámites mediante mecanismos de ventanilla única y el uso de plataformas digitales, adelantando los principios que posteriormente serían claves en la Transformación Digital del Estado.

En el segundo mandato de Michelle Bachelet, el programa “Chile de Todos” (2014-2018) se hace cargo con mayor fuerza de la Modernización del Estado, su lema se sustenta en que Chile debe tener un estado moderno que impulse el desarrollo, donde los servicios públicos deben atender con más agilidad las necesidades de los ciudadanos, las exigencias de emprendimiento económico y de productividad, que cuenten con profesionales y técnicos al servicio público, que se dedicaran a servir al país. Esto buscaba mejorar la calidad del trabajo de las instituciones y asegurar que las políticas públicas fueran implementadas por personal idóneo.

En este programa, la línea de trabajo se enfocó en:

- Un estado moderno, que cumpla su rol de regulador y fiscalizador en la provisión de bienes y servicios, contar y dotar de capacidades a los funcionarios públicos, la creación de instituciones, perfeccionamiento de la Alta Dirección Pública, trabajar en la agenda digital, en la promoción del uso de tecnologías de información, en áreas como: diseño de políticas del área promoción de iniciativas de gobierno electrónico desarrollo de la industria de las TICS y promover el acceso a las nuevas tecnologías (Programa de Gobierno, Michelle Bachelet 2014-2018).

A pesar de las intenciones y el enfoque en la modernización del Estado plasmados en el programa de gobierno de Michelle Bachelet, los avances en la práctica no fueron consistentes. Un estudio de la subsecretaría de Hacienda (2024) reveló una contradicción significativa, al indicar que, en la realidad, no se asumieron los compromisos de modernización esperados, y se presentaba una inquietud en torno al perfeccionamiento del empleo público, la revisión a los conflictos de interés del estado, modernización de empresas públicas y la modernización del conjunto de instituciones públicas (Subsecretaría de Hacienda, 2024, pág.92), esto, se dio, por las complejidades que enfrentó en ese entonces la Presidenta durante su mandato, marcado por contradicciones, desafíos políticos en torno a las reformas de educación, por los casos de corrupción y fraude tributario, todos ellos, conformados por conflictos internos dentro de la coalición gubernamental.

No obstante, se destaca en el estudio, la creación del ministerio de la Mujer, la implementación del Proceso Constituyente y la elaboración de un documento denominado “Bases ciudadanas para la Nueva Constitución”, la gratuidad en la educación y la promoción

de la equidad género, avanzando en la actualización de la Alta Dirección Pública y débilmente la modernización del INE (Programa de Gobierno, Michelle Bachelet, 2014-2018).

El segundo Programa Gobierno de Sebastián Piñera Echeñique, “Construyamos tiempos mejores para Chile” (2018-2022) estaba orientado a la reconstrucción y avanzar hacia el futuro con prosperidad, sin dejar de lado, la necesidad de impulsar la Modernización del Estado, el eje de su programa se enmarcaba en;

- Avanzar en la Digitalización de los Trámites administrativos, avanzar de la mano con la revolución tecnológica, la ciencia y la innovación, siendo el compromiso central, la Modernización del Estado, que tiene como objetivo de fondo, aprovechar tecnologías modernas, ser eficientes, y facilitar la vida de los ciudadanos. (Programa de Gobierno, Sebastián Piñera, 2018-2022).

Sin embargo, su mandato, estuvo fuertemente marcado por el Estallido Social y la Pandemia del Covid-19, de acuerdo con la Subsecretaría de Hacienda (2024), señalan que los autores León & Vergara enfatizan en que, durante su mandato, se elaboraron mesas de trabajo en diversas áreas temáticas, como infancia, seguridad y pobreza. No obstante, en términos de modernización, buscó profundizar las iniciativas del Gobierno de Michelle Bachelet, y además, en este periodo, se avanzó de manera transversal en una Agenda de Modernización del Estado, que marcaría los hitos más relevantes de su gestión de la mano con la incorporación de la Tecnología, que permite, el ahorro de tiempo y recursos al Servicio Público, así como la Estrategia de Transformación Digital del Estado, amparada en la primera Agenda de Modernización, que continúa con los trabajos de los Gobiernos Electrónicos.

El Programa de Gobierno de Gabriel Boric Font “Apruebo Dignidad” (2022-2026), a diferencia de los gobiernos precedentes, se distinguió por su enfoque en un proceso participativo y programático, donde se alcanzó la participación de 33.728 personas, de las cuales se organizó en 603 mesas de trabajo (Programa de Gobierno, Gabriel Boric, 2022-2026).

Por lo tanto, en lugar de ser un documento elaborado exclusivamente por un equipo técnico, su construcción se basó en una amplia consulta ciudadana que buscaba reflejar las demandas

y prioridades de la sociedad. Esta metodología no solo validó la propuesta, sino que también estableció una hoja de ruta más democrática y conectada con las necesidades de la población chilena.

En este marco, las prioridades de su gestión se concentraron en mejorar el Sistema de Pensiones, educación, salud, crisis climática y reactivación económica, siendo, el lineamiento de baja prioridad, la Transformación Digital del Estado.

En este aspecto, en materia de Transformación Digital, lo que se buscó es disminuir las brechas de acceso, uso y apropiación tecnológica, en especial atención, a la población que viven en zonas rurales o aisladas, mujeres adultas y al cuidado de menores. Lo cual, las áreas de trabajo se enfocaron principalmente en:

- Infraestructura Digital y Modernización de la Regulación de operadores de telecomunicaciones. Establecimiento de un registro nacional de conectividad y Subsidios para cuentas de familias sin capacidad de pago. Nueva regulación para la compartición de infraestructura de redes y creación empresa estatal de redes de telecomunicaciones. Plan de nuevos instrumentos de política industrial y recaudación fiscal. Y el despliegue de la tecnología 5G (Programa de Gobierno, Gabriel Boric Font, 2022-2026).

En materia transversal, en avanzar en la Digitalización de ChileCompra, trabajar en un plan de alfabetización digital y en una estrategia de salud digital, así como, continuar con la Agenda de Modernización del Estado, incorporando nuevos ejes para el periodo 2022-2026, de acuerdo con el estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024), mediante el Decreto 5/2021 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en su artículo 9, se establece que cada gobierno, antes de 180 días de iniciada su administración, debe presentar una Agenda de Modernización en coordinación con el Consejo, de esa forma, dar continuidad a los cambios incrementales, no obstante su agenda, cuenta con un menor nivel de seguimiento en comparación con la Agenda del periodo 2018 – 2022 (Subsecretaría de Hacienda, 2024, pág.114).

En base a la revisión de los Programas de cada uno de los Gobiernos de Turno, podemos evidenciar que, las prioridades, estuvieron sujetas a Modernizar la Institucionalidad y el

marco normativo, tras los avances y trabajos realizados por los Gobiernos de la Concertación, no obstante, con Sebastián Piñera se avanza de manera transversal en la Transformación Digital como uno de los ejes que contempla la Agenda de Modernización del Estado, en este marco, con el gobierno actual, la mirada está centrada en el ciudadano como usuario directo de los bienes y servicios que provee el Estado, a masificar, ampliar la cobertura de red, en zonas rurales, para personas con discapacidad, tercera edad, pero también, a los funcionarios y funcionarias, de dotar de mayor capacidades y conocimientos en esta nueva digital.

2. Agenda de Modernización del Estado en Chile

Chile ha venido trabajando sostenidamente en materia de modernización del Estado, asumiendo compromisos que se han materializado en la formulación e implementación de distintas agendas durante las últimas dos décadas, que marcarían la hoja de ruta de un país digitalizado, conectado y abierto a la incorporación y uso de nuevas tecnologías para llevar a cabo las actuaciones de los órganos de la Administración del Estado. Es así, que el año 2003, marcaría el primer hito importante, con el desarrollo y publicación de la primera Agenda Digital (2004-2006) durante el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar (Subsecretaría de Hacienda, 2024, pág.138). Esta agenda se conformó con la constitución del grupo de acción digital, presidido por el coordinador gubernamental de tecnología de información y comunicación, cuyo resultado fue la entrega de 34 iniciativas, y un plan de trabajo que contempló 6 ejes: Infraestructura de Información, Alfabetización Digital, Estado al servicio del ciudadano, Ampliación de la estructura de Red, Competitividad internacional de la mano con las empresas TIC y contar con un marco normativo-jurídico moderno. De esa forma, la agenda se consagraría, en un contexto favorable para el desarrollo de la tecnología mediante el uso de TIC y la universalización del acceso, en especial, en el uso del internet por parte de las personas, el Estado y las empresas (Agenda Digital, 2004).

La Agenda Digital (2004-2006), incorporó los avances que ha logrado Chile, enfatizando el liderazgo digital que alcanzó en América Latina, por medio del acceso a Internet y al contar con 320 mil conexiones a banda ancha, se destaca, además, los progresos del Gobierno Electrónico, ya que señala “Que sitúa al país en el rango de los países desarrollados, al tiempo que una comunidad de innovadores del sector público impulsa mejoras en los servicios públicos, favoreciendo así el desarrollo del internet” (Agenda Digital, 2004).

De acuerdo con los autores María Sepúlveda, Patricia Gutiérrez y Álvaro Vásquez (2006), señalan que, en materia transversal, también se avanzó en la Agenda de Gobierno Electrónico para el periodo 2002-2005 (Gobierno Electrónico de Chile, 2006), dicha agenda, comprende los objetivos del Gobierno Electrónico, indicando que busca el logro de los niveles de eficiencia, disminuir los costos de transacción y coordinación en la interacción entre entes públicos, generación de incentivos y prácticas que faciliten modalidades de gestión innovadoras y creativas (Agenda de Gobierno Electrónico, 2002, p.3).

Así mismo, la Agenda de Gobierno Electrónico 2002-2005, marca una hoja de ruta para abrir nuevos horizontes en torno a un nuevo concepto que comenzaba a implementarse en el país, de esta forma, el concepto de Gobierno Electrónico constituye una visión del uso de las tecnologías de información, y con ello, gobernar de manera significativa para facilitar los cambios que requiere el proceso de Modernización del Estado (Agenda de Gobierno Electrónico, 2002, p.6).

Esta Agenda, contempló avanzar en siete iniciativas transversales y 22 de carácter sectorial, dentro del cual, contempló, entre las más importantes, la Red de Conectividad y de comunicaciones del Estado (Intranet), en un Sistema de Información de Compras y Contrataciones del Sector Público (ChileCompra), Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), Ventanilla única de la empresa, Ventanilla única ciudadano consumidor y el Programa Nacional de Infocentro, Programa de Formación en Tecnologías de Información (PFTI) (Agenda de Gobierno Electrónico, 2002, p.11).

Posteriormente, en el primer mandato de Michelle Bachelet, si bien, no contempló una agenda de modernización, sí introdujo una Estrategia Digital para el periodo 2007-2012, cuyo objetivo era llevar a Chile a un estadio de desarrollo, con el fin de dar cumplimiento a los desafíos formulados por el conjunto de actores en la sociedad (Estrategia Digital, 2007, pág.16). El plan especificaba que buscaba, “Contribuir al desarrollo económico y social del país a través del potencial que ofrece el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar la calidad de la educación, incrementar la transparencia, aumentar la productividad y competitividad y hacer mejor gobierno, mediante la participación y compromiso ciudadano” (Estrategia Digital, 2007, pág.16).

Así, poco a poco, se abrió paso con el Gobierno de Sebastián Piñera a la Agenda Digital “Imagina Chile” para el periodo 2013-2020, cuya iniciativa contemplaba el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC, para mejorar la competitividad de los países y la calidad de vida de sus ciudadanos. De acuerdo con el estudio de la Subsecretaría de Hacienda, esto significó darles continuidad a los trabajos desarrollados por los gobiernos anteriores (Subsecretaría de Hacienda, 2024), de esa forma, la agenda tomaría el Gobierno de Ricardo Lagos y su Agenda Digital para el periodo 2006-2006 “Te acerca al Futuro”, la Estrategia Digital 2007, de Michelle Bachelet, cuyo fin era terminar con la brecha digital, aumentando la conectividad, lo cual la Agenda Imagina Chile, complementa las anteriores al integrar una estrategia que se oriente al ciudadano, para que pueda darle uso efectivo a las tecnologías emergente al usar servicios y aplicaciones para mejorar su calidad de vida (Imagina Chile, 2013, pág.13). La Agenda Imagina Chile, contempló 6 ejes estratégicos; Conectividad e inclusión Digital, entorno para el Desarrollo Digital, Educación y Capacitación, Innovación y Emprendimiento, Servicios y Aplicaciones.

Seguidamente, con el segundo periodo de Michelle Bachelet, se avanza con una Agenda Digital 2020, que es una hoja de ruta que define los próximos pasos para concretar una política de desarrollo inclusivo y sostenible, esta agenda contempló cinco ejes estratégicos; el primero, Derechos para el Desarrollo Digital por medio del establecimiento de un marco normativo para el entorno Digital, trabajar por el pleno respeto a los derechos fundamentales en el desarrollo digital, el segundo, contempla la conectividad digital en el marco de masificar el acceso digital a todos los ciudadanos y así mejorar las condiciones para un servicio de conectividad de mayor calidad, tercero, Gobierno Digital, por medio de la masificación del uso de los servicios en línea del Estado, el apoyo a las políticas sectoriales del Estado, fortalecer un estado abierto y transparente y promover un Estado dinámico e innovador – el cuarto eje- contempla, la Economía Digital, por medio de la transformación y modernización de la empresa, el crecimiento del sector TIC, promover el emprendimiento y la innovación digital, así, el último eje, contempla las competencias digitales, de la mano con mejorar la calidad de educación mediante el uso de tecnologías y abrir oportunidades laborales en esta nueva era digital (Agenda Digital, 2020, pág. 2).

De acuerdo con el OCDE (2019), la Agenda Digital 2020 puso un enfoque importante en la próxima generación, adoptando medidas para mejorar las capacidades digitales de docentes y estudiantes en las escuelas (OCDE, 2019, p.28).

Estas agendas, de acuerdo con Ximena Órdenes, Raimundo Roberts, Puppy Rojas y Fernando Rojas (2023), enfatizaron que la Agenda Digital Chile (2004-2006), la Estrategia de Desarrollo (2007-2012), la Agenda Digital Imagina Chile (2013-2020) y la Agenda Digital (2020), carecieron de un marco estratégico de largo plazo que trasciendan los ciclos presidenciales, ya que no cuentan con planes integrados más amplios en su desarrollo (Órdenes, et.al, 2023, pág. 8).

Con el segundo Mandato de Sebastián Piñera, se avanza con la Agenda de Modernización para el periodo (2018–2022), que conforma un documento elaborado por la Presidencia, Ministerio de hacienda y el Ministerio de Secretaría General de la Presidencia, que plantea un conjunto de acciones y políticas destinadas a entregar mejores servicios del Estado, mejorar la Gestión, poner en el eje central a las personas en el Estado, fomentar la transparencia, la probidad y la participación, otorgar una mejor institucionalidad y promover el desarrollo local y la descentralización. Esta Agenda, articula acciones y líneas de acción en torno a tres ejes principales: Estrategia de Transformación Digital, Estrategia de Gobierno Basado en Datos y Estrategia de Servicios Compartidos.

De acuerdo con Sebastián Piñera, en torno al objeto de elaborar una Agenda de Modernización del Estado, él indica la necesidad de continuar con los trabajos de modernización, en primer lugar, sustentado con la creación en el año 2018, de un Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, recalcando que la presente agenda, constituye una hoja de ruta, que tiene como finalidad hacer un Estado más accesible, que logre adelantarse a las necesidades de la ciudadanía, indicando la necesidad de contar con una arquitectura que permita llevar a cabo este proceso de manera continua, donde dicha arquitectura, se encontraría integrada por:

- Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (integrado por la Presidencia, Segpres, Hacienda, Dipres y el Servicio Civil).

- Comité Ejecutivo de Modernización del Estado (integrado por la Secretaría de Modernización, Gobierno Digital, Laboratorio de Gobierno y la División de coordinación Interministerial). (Agenda de Modernización, 2018-2022, pág. 15).

La Agenda de Modernización (2018-2022) se estableció como el marco estratégico principal. En su contenido, se delinearón tres ejes transversales que, más allá de ser elementos aislados, se orientaron como pilares fundamentales para impulsar un cambio sistémico. Estos son la Estrategia de Transformación Digital, que busca digitalizar los procesos y servicios; la Estrategia de Gobierno Basado en Datos, que habilita la toma de decisiones informada y la creación de servicios personalizados; y la Estrategia de Servicios Compartidos, que promueve la eficiencia y la colaboración interinstitucional. Juntos, estos ejes trabajan de forma integrada para construir el "mínimo común" de digitalización necesario para que la ciudadanía pueda interactuar de manera fluida con las instituciones gubernamentales. Estos lineamientos son fundamentales para alcanzar los objetivos de digitalización y mejorar la interacción entre la ciudadanía y las instituciones públicas.

De esta manera, la agenda contempló seis iniciativas adicionales, pero divididas por macro tema: Mejores servicios del Estado, Mejores servicios a las personas, Mejores Servicios a los Emprendedores y las Organizaciones, Mejor Gestión del Estado, personas en el Estado, Transparencia, probidad y participación, Mejor Institucionalidad, Desarrollo Local y Descentralización (Agenda de Modernización, 2018).

En materia de Transformación Digital del Estado, se dictó el instructivo Presidencial Nro.1 en enero del año 2019, que, de acuerdo con la Agenda de Modernización, el objetivo es delinear e instruir la estrategia que debe tener cada servicio público para avanzar en su transformación Digital y así empezar a adecuar el sector público a la realidad que impondrá la nueva Ley cuando sea aprobada (Agenda de Modernización, 2018-2022, p. 25).

Es por ello, que, Carolina Helfmann, afirma que, por medio de este instructivo, se plantea la Modernización del Estado, como uno de los ejes prioritarios del Gobierno, ya que el propósito es avanzar en un Estado Ágil, eficiente, más innovador, y efectivo para cumplir con su función que es servir al bien común (Helfmann, 2021, pág. 14).

La Agenda más actual de Chile, es la establecida por Gabriel Boric Font para el periodo (2022-2026), esta agenda a diferencia del Gobierno de Sebastián Piñera contemplaba temas relacionados con el Estado Abierto y Transparente, Estado centrado en las Personas, Estado Eficiente y eficaz con el Gasto Público, Estado que cuida, acompaña y escucha, Estado Feminista, Estado que promueva la sostenibilidad ambiental y social, estado descentralizado y un Estado que fomente el Poder Local y los Municipios.

Lo cual, el objetivo se orientó a diseñar una hoja de ruta en el Estado, en pro de construir una relación del Estado con las personas, generando valor público para la ciudadanía, de acuerdo con el autor Moore (1995), el valor público se crea cuando se atiende una demanda de la ciudadanía, de manera consistente y eficaz, pero también cuando el mismo actuar del directivo público sea eficiente, transparente y equitativa, como objetivo para fortalecer las capacidades de la administración pública (Servicio Civil, 2015).

Para lograr esto, se han establecido 30 iniciativas, de los cuales, 24 son de carácter transversal y 6 de carácter intersectoriales, la temática se centra en las personas en el Estado, servicios ciudadanos y experiencia usuaria, descentralización, transformación digital, transparencia e integridad pública y mejor gasto público (Agenda de Modernización, 2022).

En este marco, el estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024), afirma que, en materia de Transformación Digital del Estado, se buscó ampliar los plazos de entrada en vigor de la Ley, así como la incorporación de una nueva fase, denominada “Preparación”, así, de acuerdo con el autor Daniel Rodríguez Tapia (2023) y lo establecido en la Ley Nro. 21.464 que Modifica Diversos Cuerpos Legales en Materia de Transformación Digital del Estado en su artículo 2 y el Decreto Nro. 1 que establece normas de aplicación del artículo 1 de la Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado en su artículo 6, se indica las siguientes fases; en la fase “Preparación”, cada órgano de la Administración del Estado deberá Identificar y describir las etapas de los procedimientos administrativos que desarrolla, en la fase 1, se establece que las comunicaciones oficiales entre los órganos se harán por la plataforma destinada (Doc. Digital), la fase 2, establece que las notificaciones deberán practicarse por medios electrónicos, la fase 3 enfatiza respecto de las solicitudes, formularios o documentos deberán remitirse por medios electrónicos, la fase 4 señala que el procedimiento administrativo deberá constar de expedientes electrónicos, la fase 5 hace referencia a que

todas las solicitudes, formularios o escritos que sean presentados en soporte en papel, serán digitalizados e ingresados al expediente electrónico y la fase 6, señala la aplicación del principio de interoperabilidad (Decreto N°1, artículo 6).

En este aspecto, el estudio de la Subsecretaría de Hacienda (2024) recalca que, en materia de Gobierno Digital y Servicios Públicos, se ha avanzado hacia la expansión y mejora de los servicios, con el objeto de simplificar y facilitar los trámites y mejorar la eficiencia y la accesibilidad (Subsecretaría de Hacienda, 2024).

En base a la revisión de las distintas agendas y estrategias de modernización implementadas en Chile, se muestra un proceso continuo, acumulativo marcado por la adaptación de distintos escenarios a los cambios tecnológicos y sociales. Desde la primera Agenda Digital (2004-2006), que marcó el inicio de un camino hacia la digitalización del Estado hasta la Agenda de Modernización actual del Gobierno (2022-2026) donde se observa una evolución desde la preocupación inicial por la conectividad y el acceso, hacia enfoques más complejos y multidimensionales que incorporan derechos digitales, eficiencia en la gestión pública, transparencia, descentralización, sostenibilidad y el fortalecimiento de la relación Estado - ciudadanía.

Cada administración ha aportado con lineamientos que, pese a sus matices políticos, comparten una visión común: la necesidad de contar con un Estado moderno, eficiente, innovador y centrado en las personas. Sin embargo, la evidencia también revela que los avances no han estado exentos de desafíos, especialmente en lo relativo a la coordinación interinstitucional, la homogeneización de los niveles de madurez tecnológica entre los organismos públicos y la capacidad de cumplir con plazos y metas, como lo muestra la postergación de la plena entrada en vigor de la Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado.

Así, la trayectoria de estas agendas deja como aprendizaje la importancia de la continuidad de las políticas públicas, la creación de marcos institucionales sólidos que garanticen la sostenibilidad de las transformaciones, y la necesidad de situar al ciudadano en el centro del proceso, no solo como beneficiario pasivo, sino como actor activo en la construcción de valor público. El desafío actual radica en consolidar los avances y logros alcanzados, con el fin de reducir brechas existentes de acceso, y de esa forma, se avance hacia un modelo digital

inclusivo, transparente y sostenible, que se capaz de responder a las diferentes demandas de la sociedad, así como mejorar, la capacidad de los servicios públicos de responder oportunamente.

3. Mandatos Actuales en Chile en materia de Transformación Digital

A partir de la revisión de la literatura, resulta pertinente analizar cuáles son los mandatos actuales en materia de Modernización del Estado en Chile, que se consagra tanto en el Instructivo Presidencial como en la Ley de Transformación Digital del Estado.

Para iniciar, tomaremos lo establecido en el Instructivo Presidencial Nro. 1 del año 2019, cuyo cuerpo, mandata a comenzar con el proceso de Modernización del Estado en Chile, lo cual instruye medidas para avanzar en la Transformación Digital del Estado de manera integral, en este sentido, se incorporó en su cuerpo normativo, con tres ejes de acción, que contempló;

- **Identidad Digital (Clave única)**

Conforme con el Instructivo Presidencial Nro.1 de fecha 24 de enero del año 2019, se establece que la Clave Única es el único instrumento de identificación digital para los servicios públicos (Instructivo Presidencial, 2019), de manera complementaria, se busca el fortalecimiento del uso de la Clave única, lanzada el año 2012, consistiendo en una pasarela de autenticación única del Estado, cuyo plazo fatal de implementación venció el año 2020 (Inostroza Lara et al., 2021), de acuerdo con Daniel Rodríguez (2021), señala que consistió en ampliar el alcance con la creación de una casilla ciudadana electrónica, y con el almacenamiento de las personas de su Firma Electrónica Avanzada en la nube (Rodríguez, 2021, pág. 103).

- **Política Cero Fila**

Busca identificar los trámites que el Estado dispone a la ciudadanía, y con ello, eliminar aquellos que no generan valor a sus usuarios (Rodríguez, 2021, pág. 104), el Instructivo Presidencial (2019), menciona que se busca digitalizar el mayor número de trámites administrativos y, en segundo lugar, que estos sean realizados en un solo lugar, sin recurrir a otros órganos de la Administración del Estado para pedir antecedentes que se encuentran en su poder, esperando su operación a fines del 2024 (Instructivo Presidencial, 2019). Adicional,

los autores José, Roxana, Rafael y Macarena San Martín Vergara (2021), complementa el estudio, señalando que se instruye avanzar hasta efectuar el 80% del total de trámites en modo digital a fines del año 2021, y a un 100% para fines del 2023 (Inostroza Lara et al., 2021). En este caso, de acuerdo con la Secretaría General de la Presidencia (2020), nos establece que esto, permitirá un ahorro sustancial para las personas con el Estado, de esa forma, el trámite digital será un 75% más rápido y un 95% más barato que uno realizado en presencial (Segpres, 2020).

- **Política Cero Papel**

De acuerdo con el Instructivo Presidencial (2019), se afirma que el objeto de esta política es modernizar y aumentar la eficiencia de la gestión de los servicios públicos, eliminando de forma gradual el uso del papel (Instructivo Presidencial, 2019). Así, de acuerdo con el Gobierno Digital (2023), solo se permitirá su uso, si la persona se encuentra inhabilitada del uso de medios electrónicos, lo cual, el órgano respectivo deberá digitalizar e ingresar al expediente electrónico su solicitud (Gobierno Digital 2023). Además, establece que, al 31 de diciembre de 2019, los Servicios Públicos deben utilizar la plataforma de Comunicaciones Oficiales, donde nos establece que los documentos que emitan deben ser 100% digitales, por tanto, debe gestionarse por medio de la plataforma DocDigital, y, de acuerdo con los datos proporcionados por el Gobierno Digital, se establece que actualmente, hay un total de 727 instituciones habilitadas para comunicaciones oficiales, contemplando un total de 65.464 funcionarios activos (Gobierno Digital, s.f, actualización al 3 de diciembre 2025).

En este punto, resulta pertinente comprender en qué consiste el concepto de Expediente Electrónico, ya que tanto la Ley Nro. 21.180 y la Ley Nro.19.880 no la define, sino que abarca el procedimiento administrativo, para ello, analizaremos la postura de los siguientes autores.

De acuerdo con Gladys Camacho (2023), comprende que el expediente electrónico no solo responde a la idea de lo que contiene, haciendo alusión a los documentos electrónicos, sino de la manera en que se ordenan y se garantiza su trazabilidad, así como el modo en que se identifica y de quienes intervienen en el procedimiento, por medio de la Firma Electrónica, esto, dado que, contrapone el punto de la Real Academia Española (2016), ya que, lo conceptualizan como el conjunto de documentos electrónicos correspondientes a un

procedimiento administrativo cualquiera que sea el tipo de información que contengan (Camacho, 2023, p.11).

Por lo tanto, Helfmann y Gómez (2021), indican que la Ley no incorpora un concepto de expediente electrónico, sino que, hace alusión a la forma en que deben expresarse los procedimientos administrativos, lo cual, se encuentra definido en la Ley Nro. 19.880, ya que indica que los Procedimientos corresponden a una sucesión de actos trámites vinculados entre sí, emanados de la administración y, en su caso, por particulares interesados que tiene como finalidad producir un acto administrativo terminal (Ley Nro. 19.880, artículo 18, 2003), así mismo, los autores, se basan en la Ley 39/2015 de las Administraciones de España para definir y comprender el concepto de expediente electrónico, señalando que corresponde al conjunto ordenado de documentos y actuaciones que sirven como antecedente y fundamento a la resolución administrativa, así mismo, se basan además en el Decreto Nro. 81 del Ministerio General de la presidencia, donde comprenden el concepto como un documento electrónico compuesto por una serie ordenada de actos y documentos representados en formato electrónico, que corresponde a un procedimiento administrativo o asunto determinado (Helfmann & Gómez, 2021, p.20).

Complementando los autores con documentos recientes, de acuerdo con la Norma Técnica Nro. 10, del año 2023, comprenden y definen el concepto como una unidad documental individualizada por medio de un identificador único, funcionalmente estructurado por el conjunto de índices, documentos electrónicos y registros, que es generada por un órgano de la Administración del Estado a través de una plataforma electrónico, con la finalidad de registrarlos en expedientes administrativos en soporte electrónico (Norma Técnica Nro. 10, 2023, p.3).

La idea de los autores, para acercarse al concepto de expediente electrónico se asemejan en un punto crucial, ya que tanto la Ley como la revisión de citas, confirman que no se limita únicamente a la noción del conjunto de documentos en formato digital, sino que, el expediente constituye el soporte esencial de los procedimientos administrativos.

En materia de la Política Cero papel, de acuerdo con el autor Daniel Rodríguez, dice que incluye tres objetivos; el primero, que para el año 2020, todas las comunicaciones entre instituciones públicas sean completamente digital; donde se fomente el uso de sistemas de

gestión digitales, donde el año 2022, el 50% de las Instituciones haya implementado expedientes digitales, y definir un conjunto de procesos transversales en que efectivamente para ese año, no se emitan papeles en su tramitación (Rodríguez, 2021, pág. 104). Bajo esta línea, los autores José, Roxana, Rafael y Macarena San Martín Vergara, afirman que esta línea, es el mandato de la Ley Nro. 21.180, no obstante, señalan que, hasta la fecha a diferencia de otras líneas de acción, no existe un registro público sobre su estado avance o metas secuenciadas, es decir, no se cuenta con información concreta que mida el grado de cumplimiento de la Política Cero Papel (Inostroza Lara et al., 2021, pág. 207).

Las visiones de los autores van en línea con lo indicado en el Instructivo Presidencial del año 2019 respecto a la eliminación progresiva del papel y la implementación de un gobierno digital. No obstante, estas perspectivas se centran en los objetivos de la agenda oficial, dejando de lado un aspecto clave: la Coordinación y el Seguimiento; ya que el Instructivo contempla el nombramiento de un Coordinador Institucional de Transformación Digital, es decir, un funcionario designado por el jefe del Servicio mediante oficio dirigido al Jefe de la División de Gobierno Digital, que tendrá como función desarrollar y efectuar un plan de Transformación Digital, y además, de informar los avances, las medidas a implementar y todos los proyectos digitales que formaran parte.

Con fecha 6 de julio del año 2018, se buscó avanzar con la presentación de un Proyecto de Ley, que además, se encuentra incorporado dentro de los ejes estratégicos de la Agenda de Modernización, en ese entonces, consagrado en el Boletín Nro. 11882-06 del Senado, que daba lugar a la Ley Nro. 21.180, que tenía como fin, modificar la Ley de Procedimientos Administrativos (Ley Nro. 19.880), de modo que el procedimiento por defecto se realice en formato electrónico, siendo la versión en papel, la excepción (Helfmann, 2021, p.3).

Esta Ley, que se publicó posteriormente, con fecha 11 de noviembre del año 2019, contenía una clara; obligar a la Administración Pública a eliminar el uso del papel como soporte para la tramitación de los procedimientos administrativos (Inostroza Lara et al., 2021). Cuyo cuerpo legal entraría en vigor ochenta días después de su publicación en el Diario Oficial, marcando como fecha fatal el 11 de noviembre del 2024, periodo donde la Administración Pública, debe contar con una tramitación electrónica masiva, no obstante, en el año 2022, el plazo fue modificada por la Ley Nro. 21.464, estableciéndose hasta el 31 de diciembre del

año 2027, cuyo objetivo era la fijación de plazos alcanzables, donde se considere los distintos grados de madurez tecnológica de los Servicios Públicos (Tapia, 2021, pág. 9).

De acuerdo con Gladys Camacho Cepeda (2023), con la tramitación de la Ley Nro. 21.180 se expusieron datos ciertos sobre el valor del tiempo de los funcionarios dedicados a la Gestión Documental, ya que de acuerdo con el Gobierno Digital (2019), constituye los procesos asociados a la gestión de ciclo de vida de la documentación, desde el momento en que se crea hasta la disposición final, sea el archivo o la eliminación, contemplando la integridad, disponibilidad, confidencialidad y transparencia, así mismo, la autora señala que también buscó atender los requerimientos de Transparencia y el gran esfuerzo que supone la gestión de trámites en soporte de papel (Camacho, 2023, p.6). Por tal motivo, afirma que, al impulsar la obligatoriedad del uso de los medios electrónicos en a la tramitación de los procedimientos administrativos, es una condición que resulta necesaria, dado que constituye un impulso a la transformación no sólo en la forma de actuar de los órganos de la Administración del Estado, sino que lo ve, como una forma de relacionar los organismos con los ciudadanos (Camacho, 2023, p.7).

De esta forma, de acuerdo con el Gobierno Digital (2023), la ley constituye;

“Un gran esfuerzo a nivel del Estado por avanzar hacia una Gestión Pública Digital, para avanzar progresivamente en los procedimientos administrativos de los órganos de la Administración del Estado dejen de ser realizados en papel, para pasar completamente electrónico” (Gobierno Digital, 2023).

Es así, que en cuanto a la Transformación Digital, se avanzó en el año 2020, en un Decreto de Fuerza de Ley Nro.1, que puso como hincapié avanzar de manera sostenida en la digitalización de los procedimientos y trámites administrativos. Y de acuerdo con la Secretaría de Gobierno Digital, establecer la gradualidad de implementación a nivel central, de la Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas de Orden y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales y seguido por los Municipios, de esa forma, establecer plazos, fases, en materia de notificación electrónica, digitalización documental, uso de DocDigital, que va empujando al cumplimiento de los procesos de Transformación Digital.

4. Estrategias y alianzas internacionales suscritas por Chile

La revisión de la literatura nos brindó una visión nacional respecto de los avances logrados en materia de Modernización del Estado, no obstante, complementaremos los vacíos de los estudios con información referente de la OCDE, la CEPAL, el BID y CENIA que marcan los aportes más importantes de Chile con respecto a las regiones de América Latina y el Caribe.

4.1. Perspectivas Internacionales en la Transformación Digital del Estado

Para iniciar, la OCDE (2019), entiende la Transformación Digital como, “Los efectos económicos y sociales de la digitalización y sociales de la digitalización y la digitación. La digitación es la conversión de datos y procesos análogos a un formato legible con máquinas. La digitalización es el uso de las tecnologías y datos digitales, así como su interconexión, que genera nuevas actividades o cambios ya existentes” (OCDE, 2019, p.25).

En este aspecto, se enfatiza en el documento, que la transformación digital es prometedora en América Latina y el Caribe, ya que, con estos avances, se fomenta la innovación, la eficiencia y la mejora sustantiva de los servicios públicos, que, además, impulsa un crecimiento incluyente y sostenible (OCDE, 2019, p.34).

En esta línea, los autores Aitor Cubo, José Luis Hernández Carrión, Miguel Porrúa y Benjamín Roseth (2022) en el documento Guía de Transformación Digital desarrollado en conjunto con el BID, indican que la Transformación Digital del Gobierno, es el cambio de cultura corporativa, modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para que las instituciones públicas atiendan la necesidades de los ciudadanos y empresas de manera eficiente, transparente y segura, donde recalcan que el camino tiene cuatro niveles que va desde la administración electrónica, es decir, una réplica digital de los procesos en papel hasta la administración una proactiva (BID, 2022, p.10).

En este aspecto, los dos documentos, coinciden en que la Transformación Digital trasciende el ámbito meramente tecnológico, constituyéndose en un proceso integral que involucra cambios culturales, organizativos y sociales en la gestión pública.

Por otra parte, cabe indicar que, en 2011, Chile forma parte del Open Government Partnership (OGP), cuya finalidad es la adopción de políticas de participación ciudadana, lucha contra la

corrupción, empoderamiento ciudadano y gobierno electrónico en cada uno de los estados miembros, consagrado en un Plan de Acción del Gobierno de Chile para el periodo 2013-2014, este documento, comprende el Gobierno Abierto como: “Una política pública de carácter transversal en el Estado chileno, cuyo propósito es fortalecer y mejorar la institucionalidad y gestión de los asuntos públicos a partir de promover y consolidar la aplicación de los principios de transparencia y acceso a la información pública, y los mecanismos de participación ciudadana en el diseño, formulación, ejecución y evaluación de las políticas” (Plan de acción Gobierno de Chile, 2013, p.2).

Este plan señala que, consta de dos anexos, el primero, vinculado con los lineamientos para la implementación del Plan de Acción proceso regional principio 10 y un Plan de Acción de Parlamento Abierto (Plan de acción Gobierno de Chile, 2013, p.2).

En esta línea, en 2025, se celebró la Cumbre Chile Digital en conjunto con la OCDE, en dicha instancia, se destacó el éxito del país en materia de Transformación Digital del Estado, valorando los avances en áreas como la conectividad e innovación, pero también, por la implementación de una Política Nacional de Inteligencia Artificial en el año 2021, que marcaría la hoja de ruta para consolidar a Chile como Hub digital estratégico de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025).

A nivel Internacional, esto significaría un punto de partida que posicionó al país en primer lugar en la Región en el Índice Latinoamericano de IA, en el año 2023, este documento estableció un ranking con respecto a otros países de América Latina y el Caribe, donde Chile, se destacó con un índice de 72,67, seguido con Brasil (65,31) y Uruguay (54,99), haciendo referencia que el país se destaca al poseer un buen rendimiento de infraestructura tecnológica, de la mano con la velocidad de internet y la implementación de la línea 5G, también, respecto de la disponibilidad de datos y capital humano, en especial foco, a la formación profesional de IA, en áreas específicas, se destaca que Chile posee un nivel regional alto respecto de las investigaciones, publicaciones, y centros especializados, en áreas de innovación y desarrollo, en cuanto a la visión institucional de la IA, el país implementa la Política Nacional de IA en el año 2021, donde participa activamente en estándares internacionales a través de la OCDE, la ONU y otros organismos internacionales (CENIA, 2023).

En 2024, el estudio del Índice Latinoamericano de IA en su segunda edición muestra que Chile, nuevamente lidera con respecto de la situación de los 19 países de la región, con un puntaje de 73,07, posicionándose en primer lugar, seguido por Brasil (69,30) y Uruguay (64,98) (CENIA, 2024, pág. 280), este documento, destaca que Chile cuenta con una alta inversión en infraestructura tecnológica, seguido con programas de formación y políticas de apoyo, de manera complementaria, respecto de la Gobernanza de IA, Chile ha demostrado avances de desarrollo por medio de las políticas públicas que trascienden gobiernos, y que cuentan con una visión estratégica de largo plazo, que son claves a la hora de implementar la inteligencia artificial en los sectores públicos y privados (CEPAL, 2024).

Esta Política Nacional de Inteligencia Artificial (2021), conserva una temporalidad de implementación hasta el año 2031, con el fin de llevar a cabo de manera íntegra las acciones delineadas y con ello, reflejar el compromiso del Estado con el desarrollo sostenido de la IA (Política Nacional de Inteligencia Artificial, 2021, pág. 12), así, el documento se encuentra integrado por 3 ejes; Factores habilitantes que contempla el desarrollo del talento humano, infraestructura tecnológica, un segundo eje de Desarrollo y Adopción, acompañado de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) y Gobernanza y ética, que en primera instancia, se encontraba integrado por regulación e institucionalidad, igualdad de género, impactos en el trabajo, creación y propiedad intelectual y ecosistema digital, donde en el año 2024, se introdujeron 5 nuevos subejos, que contempló medio ambiente y crisis climática, inclusión y no discriminación, articulación internacional - niños, niñas y adolescentes, cultura y preservación de patrimonio cultura (Política Nacional de Inteligencia Artificial, 2021, complementando el análisis pág. 14 a 16)

En 2023, la Comisión y Telecomunicaciones del Senado con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), desarrollaron la Estrategia de Transformación Digital para Chile con un horizonte a largo plazo hasta el año 2035, este documento, contempló dos pilares fundamentales; Chile conectado sin brechas que buscó garantizar el acceso y uso apropiado a la tecnología y un segundo pilar, Chile Digitalizado, que busca la adopción de tecnologías digitales en toda actividad económica y social de manera generalizada y sostenible (Estrategia Digital para Chile, 2023, pág. 8).

Dando continuidad a los lineamientos, en un comunicado de Prensa, escrito por Simón (2025), se señala que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aprobó un préstamo basado en políticas de US\$250 millones para apoyar a Chile en la implementación de reformas orientadas a fortalecer su competitividad y promover un crecimiento sostenible e inclusivo (Simón,2025), y de esa forma, acelerar los avances en materia de Transformación Digital del Estado.

En 2024, de acuerdo con un comunicado de prensa de las Naciones Unidas, la ONU en conjunto con el Gobierno de Chile, lanzan el proyecto “Garantizar la Cobertura, Acceso y Uso de la Conectividad Digital en Territorios Rurales Rezagados para Mejorar la Calidad de Vida de los Más Vulnerables”, enfocada en las comunidades rurales de Ñuble y la Araucanía, donde la Coordinadora Residente de la ONU en Chile, María José Torres, enfatiza que este proyecto constituye,

“Un esfuerzo multisectorial liderado por Chile tanto a nivel central como local, con el apoyo de varias agencias de ONU Chile y un enfoque en la localización de la agenda de Desarrollo Sostenible. Esperamos ver resultados tangibles en la vida de las personas en estas zonas, como resultado de la transformación de los sistemas alimentarios y el aumento de las oportunidades económicas mediante el aprovechamiento de la conectividad digital, ampliando así las opciones de empleo, la salud y la protección social” (Naciones Unidas, 2024).

Dentro de los compromisos adquiridos por Chile, de acuerdo con David Vásquez (2022), se encuentra el Convenio de Cooperación en Gobierno Digital Chile – Corea, suscrito en abril del año 2019, este convenio, de acuerdo con Felipe González y Soonbae Kim, el concepto de gobierno digital, se va a entender como una parte integral de la Gobernanza ya que considera el uso de tecnologías como parte de la infraestructura para resolver los problemas públicos (Vásquez, BCN, 2022). Es por eso, que este convenio buscó avanzar hacia nuevas industrias en el ámbito de las TIC, así como la incorporación de tecnologías móviles, infraestructura en telecomunicaciones y apoyo para la reducción de la brecha digital.

Así, en junio del año 2020, David Vásquez (2022), menciona que Chile avanzó en el Acuerdo de Asociación de Economía Digital (DEPA), donde señala que Chile,

“Propuso nuevos temas, como cooperación en Inteligencia Artificial, Identidad Digital, Datos Abiertos y Privacidad de Datos, entre otros, ya que se convertirán en una parte integral de la evaluación realizada por las empresas cuando elijan dónde establecerse. Esto permitirá que Chile se convierta en un Hub Digital en América Latina vinculado a Asia-Pacífico (Vásquez, BCN, 2022).

Por otra parte, la Estrategia de Chile para la Implementación de la Agenda 2030, representa un llamado a favor de un futuro justo, sostenible y equitativo para llevar a cabo los lineamientos de la Agenda 2030. Este documento, contempla cinco ejes claves, que son las personas, planeta, prosperidad, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas (Estrategia para la implementación de la Agenda 2030, 2025, p.15). En el marco de la Digitalización, el documento señala las siguientes medidas,

- Preparación de niños(as) y jóvenes para la Transformación Digital, que contempla el fortalecimiento de alianzas entre actores que apoyen los procesos de transformación digital (Estrategia para la implementación de la Agenda 2030, 2025, p.28).
- Reducir la brecha digital, implementando medidas para aumentar el acceso a tecnologías, conectividad, promover la educación digital, el desarrollo de habilidades digitales y la promoción de la participación femenina en la industria TIC (Estrategia para la implementación de la Agenda 2030, 2025, p.48).
- Desarrollar competencias digitales e informáticas para personas trabajadores y de las MiPymes (Estrategia para la implementación de la Agenda 2030, 2025, p.50).
- Promover la tramitación de la nueva Ley de Protección de Datos Personales, así como la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado, promover la Tramitación de la Ley Marco en Ciberseguridad y la modificación de la Ley N°20.285 (Estrategia para la implementación de la Agenda 2030, 2025, p.59).

Todos los esfuerzos, de acuerdo con lo señalado en la agenda, se constituye para,

“Avanzar en medidas que buscan fortalecer la institucionalidad pública a través de marcos normativos para evitar la corrupción, fomentar la transparencia y rendiciones de cuentas” (Estrategia para la implementación de la Agenda 2030, 2025, p.59).

De acuerdo con el documento de la OCDE (2019), Chile ha puesto los ejes en fortalecer la interoperabilidad y promover la integración digital del sector público con el fin de intercambiar datos y la prestación integrada de servicios en la administración pública, no obstante, también se destaca el impulso de Chile hacia una Administración sin papel, el documento enfatiza de que se basa en varios proyectos de infraestructura de gobierno digital, donde las iniciativas se han beneficiado de un cierto grado de continuidad entre administraciones (OCDE, 2019, p.20).

En materia de sustentabilidad, Chile, avanzó en una Estrategia Climática de Largo Plazo a más tardar al 2050, dicho documento fue ingresado al Congreso Nacional el 13 de enero del 2020, que tiene como objetivo el lograr mantener la carbono neutralidad y avanzar a la resiliencia al cambio climático a más tardar al 2050 (Estrategia Climática de Largo Plazo, 2021, p.17).

Para lograr lo anterior, se establecieron 17 objetivos y 169 metas, que busca un desarrollo equilibrado en las dimensiones económicas, social y ambiental (Estrategia Climática de Largo Plazo, 2021, p.17). Por otro lado, también busca dar cumplimiento al Acuerdo de París, Decreto 30, adoptado en la vigésima primera reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. En dicho documento, se hace énfasis a la Agenda 2020 y el tema de Transformación Digital, ya que señala que esta agenda, contribuye a reducir el uso de materiales físicos como el papel, disminuir el uso de viajes para realizar trámites y lograr usos eficientes de energía y la infraestructura del Estado, no obstante, indica que, gracias a la digitalización de procesos, la adopción de las tecnologías e innovación, se crean las condiciones favorables que fomenten la mitigación y adaptación al cambio climático (Estrategia Climática de Largo Plazo, 2021, p.217).

Es por eso, que Chile, en el ámbito internacional, ha mostrado un marcado liderazgo, ya que se posiciona, de acuerdo con el informe de Innovation Telescope de Indra Group (2025), como uno de los países con mayor nivel de madurez digital del Cono Sur, donde se encuentra configurando su infraestructura, capacidades institucionales y la manera en que tanto las empresas y los organismos públicos integran sus tecnologías avanzadas en los procesos, donde se indica, que cerca del 70% de las organizaciones chilenas se encuentran impulsando

las iniciativas de Transformación Digital cuyo fin es poder mejorar la productividad, la confianza, y modernizar tanto a los servicios públicos como privados (La Razón, 2025).

Es en este contexto, donde se marca una hoja de ruta clara, donde los ejes estratégicos buscan avanzar hacia un estado eficiente, eficaz y sostenible, y, por un lado, aumentar la conectividad y disminuir las brechas digitales que aún persisten, colocando al ciudadano en el centro del proceso, como principal destinatario de los trámites, bienes y servicios públicos que provee el Estado.

De este modo, la transformación digital no solo responde a una necesidad tecnológica, sino que también se vincula con procesos más amplios de modernidad y modernización. En consecuencia, el caso de Chile, evidencia en cómo la modernización digital constituye el pilar clave para fortalecer la Gobernanza, promover la inclusión y mejorar la competitividad del país en el contexto global, además, refleja la convergencia entre las demandas de los ciudadanos de mayor eficiencia en los servicios públicos y los compromisos internacionales que orientan el desarrollo hacia un modelo más equitativo, innovador y sostenible.

Capítulo 2: Marco Normativo

En este capítulo se revisarán los cuerpos normativos que son claves para llevar a cabo la presente investigación.

1. Ley Nro. 19.880 establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado

Promulgada con fecha 22 de mayo de 2003, esta ley establece las bases para llevar a cabo los procedimientos administrativos de los actos de la Administración del Estado, en su cuerpo legal, los avances en materia de modernización y transformación digital del Estado es la incorporación del Artículo 1 de la Ley Nro. 21.180, respecto de la modalidad en que deben expresarse los procedimientos que levanten los órganos de la Administración del Estado por medios electrónicos.

Además, al contemplar el ámbito de aplicación de la Ley que contempla en su artículo 2, a los ministerios, intendencias, gobernaciones, servicios públicos creados para llevar a cabo su función administrativa, Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas y Fuerzas de Orden y Seguridad Pública (Artículo 2) y los principios que la rigen en su artículo 4.

2. Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado

Publicada con fecha 11 de noviembre del año 2019, esta Ley tiene la finalidad avanzar hacia la implementación de la Transformación Digital del Estado, incorporando el soporte y la tramitación por medios electrónicos de los procedimientos administrativos. Constituye, una Ley modificatoria que impulsa a que el ciclo completo de los procedimientos administrativos que rigen los actos de todos los órganos de la Administración del Estado sujetas a la Ley Nro. 19.880 se realice en formato electrónico, así como los principios que la rigen, ámbitos de aplicación y alcances de la Ley, adicionalmente, contempla los plazos de implementación, donde en su artículo transitorio, se establece que entrará en vigor ciento ochenta días después de las últimas publicaciones en el diario oficial.

3. Decreto Nro. 04: Reglamento que regula la forma en que los Procedimientos Administrativos deberán expresarse por medios electrónicos

Este reglamento publicado el 9 de noviembre de 2019, tiene la finalidad de orientar a los servicios públicos para la implementación de los lineamientos de la Ley Nro. 21.180 frente al uso debido de las plataformas y los expedientes electrónicos.

En este decreto, el Título II, del procedimiento administrativo por medio electrónico, nos entrega las directrices claves para orientar la presente investigación, contempla el uso obligatorio de las plataformas electrónicas, el expediente electrónico, la autenticidad y los casos que no es posible digitalizar documentos en soporte papel.

4. Ley Nro. 21.464: Modifica diversos cuerpos legales en materia de Transformación Digital del Estado

Esta Ley presentó nuevos lineamientos en materia de Transformación Digital del Estado, publicada con fecha 9 de junio del 2022, introduce modificaciones en cuanto al plazo de implementación, en su artículo 1, señala explícitamente que los órganos de la Administración del Estado no podrán exceder al 31 de diciembre del año 2027 en sus respectivas fases, además, otros de los avances, contempla la incorporación de la Fase de Preparación, que busca que cada órgano de la administración del Estado desarrolle e identifique los procedimientos que levantan internamente.

5. Decreto Nro. 329: Aprueba ley orgánica del Servicio Nacional de Aduanas

Publicada el 20 de junio 1979, este decreto establece el objeto, la organización, la función de los directores y subdirectores de cada uno de los departamentos y unidades que conforman la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y las Administraciones de Aduana y los requisitos de ingreso para incorporarse al Servicio Nacional de Aduanas, respecto al estamento de planta, contrata y honorarios.

6. Decreto con Fuerza de Ley Nro. 30: Aprueba Texto refundido y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley de Hacienda N°213, de 1953, sobre Ordenanzas de Aduanas

Publicada con fecha 4 de junio 2005, este decreto tiene como objeto establecer la aplicación, definiciones básicas y el ejercicio de la potestad del Servicio Nacional de Aduanas, así, como

el lineamiento respecto de su función de Fiscalización, sobre entrada y salida de vehículos. Mercancías y personas desde y hacia territorio nacional.

7. Ley Nro. 19.553: Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica

Esta Ley, publicada el 4 de febrero de 1998, establece la asignación de modernización a los personales de planta y contrata, conforme al convenio de desempeño colectivo y de los programas de mejoramiento de la Gestión.

8. Decreto Nro. 1232: Aprueba reglamento para la aplicación del incremento por desempeño institucional

El Decreto 1232 aprueba el reglamento que desarrolla el artículo 6° de la Ley Nro. 19.553, relativo al incremento por desempeño institucional, como parte de la asignación de modernización para funcionarios del sector público en Chile.

Su objetivo es regular la aplicación, formulación, evaluación y control de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que determinan el grado de cumplimiento institucional y, en consecuencia, el porcentaje de incentivo económico que reciben los funcionarios.

9. Decreto Nro. 432: Aprueba programas de mejoramiento de la gestión de los servicios en el año 2025 para efectos del incremento por desempeño institucional del artículo 6° ley N° 19.553

Publicada con fecha 28 de noviembre del año 2024, este Decreto establece los lineamientos para que los Servicios Públicos puedan aplicar de manera eficiente el Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión para el año 2025, define los principios y los tres tipos de gestión; gestión eficaz, institucional y calidad de los servicios proporcionados a los usuarios, así como el compromiso que serán medidos por medio de indicadores e instrumentos de gestión, debiendo comprometer sistemas de planificación y monitoreo, estado verde y transformación digital, Indicadores de tasa de accidentes laborales, medidas de equidad de género y concentración del gasto subtítulo 22 y 29, Calidad de servicio y experiencia usuaria (solo se pedirá el requisito técnico 6 del objetivo 2 de la etapa 1) y Desarrollo de los Programas de Mejoramiento de la Gestión comprende las etapas de Formulación, implementación, evaluación y cumplimiento. Acompañado de este marco

normativo, tenemos los decretos de los años 2023, 2024 y 2025, cuyo mandato contempla los PMG Estado Verde y de Transformación Digital del Estado, en específico, en el Decreto N° 465, 347 Y 395.

10. Ley Nro. 21.658: Crea la Secretaría de Gobierno Digital en la Subsecretaría de Hacienda y adecúa los cuerpos legales que indica

Publicada con fecha 09 de febrero de 2024, la presente Ley crea la Subsecretaría de Gobierno Digital que, de acuerdo con su artículo 1, deberá proponer al ministro de Hacienda, la Estrategia de Gobierno Digital y coordinar su implementación.

En este cuerpo normativo, se establece que, corresponderá en su artículo primero de disposiciones transitorias, a la Subsecretaría de Hacienda, todos los derechos y obligaciones adquiridos por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República los relacionados a la continuidad de las funciones de la División de Gobierno Digital, que, de acuerdo con el artículo 48, de la Ley Nro. 21.050, se establecía que a esta División, le corresponderá, proponer al Ministro la Estrategia de Gobierno Digital y coordinar su implementación, velando por mantener un enfoque integrado de Gobierno, donde deberá coordinar y asesorar y apoyar en el uso de las tecnologías digitales, para mejorar la gestión de los órganos de la Administración del Estado en la entrega del Servicio. Lo cual, se entenderá, en al artículo primero de la Ley Nro. 21.658, que las menciones que se hagan a la División de Gobierno Digital del Ministerio de Hacienda serán realizadas por la Secretaría de Gobierno Digital de la Subsecretaría de Hacienda o del jefe de División.

11. Resolución Exenta Nro. 3019: Aprueba la Política de Sustentabilidad del Servicio Nacional de Aduanas

Con fecha 25 de agosto del 2023, la directora Alejandra Arriaza Loeb del Servicio Nacional de Aduanas, aprueba la política de sustentabilidad, cuyo objetivo es establecer los principios, lineamientos y directrices generales que permitan al servicio asegurar que el desarrollo de las actividades se realice bajo los mejores estándares de sostenibilidad, lo cual, debe ser aplicada por todos los funcionarios(as) del servicio.

Lo cual, la resolución contempla un proceso progresivo y transversal bajo 6 materias estratégicas que contempla la Gestión de residuos y economía circular (3R), eficiencia

energética, gestión hídrica, gestión de papel, compras sustentables y mecanismos de concientización ambiental, lo cual, para llevar a cabo los lineamientos planteados, como meta, se estableció el plazo de 3 años, con la continua revisión por parte del Comité Estado Verde del Servicio (Resolución 3019, 2023).

12. Requisito Técnico Nro. E1/O2/RT5 – Gestión del Papel

El presente requisito forma parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión del Sistema de Estado Verde destaca la relevancia de gestionar el consumo de papel en los servicios públicos, en dicho requisito técnico se contempla la Etapa 1 por medio del diagnóstico de la situación de la gestión ambiental interna por medio del levantamiento de información y la existencia de procesos de monitoreo que determinen el desempeño ambiental del Servicio. Además, mencionan que en promedio el funcionario público consume anualmente 11 resmas de papel, que se traduce en un consumo total del aparato público, de más de 300.000 árboles al año, acompañado, además, por el Requisito Técnico E1/02/RT7 de gestión del papel.

13. Instructivo Presidencial Nro. 1

Por medio del presente instructivo, publicado con fecha 24 de enero del año 2019, se establece los ejes estratégicos para llevar a cabo el proceso de Modernización y Transformación Digital del Estado en Chile, en este documento, se enfatiza en la Ley Nro. 21.180 por medio del Boletín Nro. 11882-6 que establece que los procedimientos deben ser desarrollados por medios electrónicos, con tres ejes de acción: Política Cero Fila, Identidad Digital única y Política Cero Papel.

14. Decreto con Fuerza de Ley Nro.1. Establece las Normas de Aplicación del Artículo 1 de la Ley Nro.21.180 de Transformación Digital del Estado.

Publicada en el año 2020, este Decreto marca una hoja de ruta detallada de cómo debe implementarse la Ley en lo referido en su artículo 1, donde nos indica en será aplicable a los procedimientos administrativos regulados en leyes especiales que se expresan a través de medios electrónicos, considera tanto a la Ley como el nivel de avance marcado por el Instructivo Presidencial, como el caso de la digitalización de trámites, autenticación, y en cuanto, a las comunicaciones oficiales por medio de “DocDigital”.

Capítulo 3: Marco Metodológico

1. Formulación Problema de Investigación y justificación

Con la publicación del Instructivo Presidencial Nro. 1 del año 2019, los servicios públicos han sido mandatados a cumplir compromisos y han enfrentado el desafío de modernizar y adecuar sus funciones al uso de tecnologías digitales, en este aspecto, el instructivo contempló avanzar en tres ejes estratégicos; Identidad Digital Única, Política Cero Fila y la Política Cero Papel, con la finalidad de contar con un Estado más ágil, innovador y más efectivo a la hora de cumplir su función de servir al bien común, es por ello, que este instructivo plantea la Modernización del Estado como uno de los ejes centrales del gobierno, donde el ceropapel, contempla medidas concretas como plataformas oficiales y alternativas en relación con los procesos de compras, gestión documental y recursos humanos, con la finalidad de prescindir de su uso en el levantamiento de procesos al interior de la Administración Pública, en este aspecto, constituyó un instructivo de carácter ambicioso que pretendía lograr resultados similares desde el punto de vista temporal respecto de la Ley de Transformación Digital del Estado, reafirmando que, por un lado, jurídicamente, no existía un inconveniente para avanzar en materia de digitalización, sin embargo, en la práctica, no se contaba con una cultura de procedimiento administrativo electrónico en la propia administración (Helfmann & Gómez, 2021, p.14).

Bajo esta línea de acción, la Política Cero Papel ha implicado que los servicios públicos deban eliminar de forma gradual su consumo, por medio de plataformas dispuestas por la División de Gobierno Digital, siendo actualmente, DocDigital para llevar a cabo las comunicaciones oficiales entre los órganos de la administración del Estado, al mismo tiempo, de que deberán adoptar medidas para optimizar la gestión documental y los expedientes electrónicos, no obstante, en la práctica, no se cuenta con un registro público que detalle su avance o metas secuenciadas (Inostroza, et.al., 2021, p.207).

Por lo anterior, los servicios públicos en conformidad a lo dictado en el marco normativo, las guías de buenas prácticas y plataformas dispuestas por el Gobierno Digital y el trabajo realizado a nivel central por la División de Gobierno Digital dependiente de la Secretaria General de la Presidencia (SEGPRES), deben propiciar instancias claves para avanzar y mejorar las actuaciones de los órganos de la administración del Estado con un eje central,

entregando mejores y mayores servicios al ciudadano, especialmente, como el caso del Servicio Nacional de Aduanas, que es una institución que si bien, cuyo objetivo se orienta al resguardo de las normas que regulan el comercio exterior, la facilitación y agilización del comercio exterior mediante la mejora continua de procesos, la disminución del crimen organizado y mejorar las competencias y condiciones de los funcionarios como pilar de la gestión institucional de calidad, ambientes laborales sanos y la atención destacada en la ciudadanía (Servicio Nacional de Aduanas, s.f.), en este marco, como servicio, han reportado que desde el 2023, se han estado incorporando al Convenio del Programa del Sistema Estado Verde, lo cual, se encuentran en la Etapa 1 de diagnóstico, que contempla la conformación de un Comité Estado Verde, la concientización y la capacitación así como, el establecimiento de una Política Ambiental, en este sentido, se debe conocer, en esta línea de acción, el grado de cumplimiento de los proyectos y medidas implementados por el servicio para prescindir del consumo de papel para el ejercicio de sus procedimientos administrativos, cuyo eje de acción, están establecidos tanto en la ley Nro.21.180 como en el Instructivo Presidencial del año 2019, ya que a la fecha, no se conoce el estado en que se encuentra la Política Cero Papel, debido que, de acuerdo con el entonces, Director Nacional de Aduanas, José Ignacio Palma, durante el año 2019, el servicio fue participe activo de capacitaciones para la Implementación de DocDigital, señalando que con la implementación de CeroPapel no sólo están cumpliendo administrativamente con el instructivo presidencial que obliga a los Servicios del Estado, sino que están dando un salto importante en la modernización de los procesos, ganando en eficiencia en el trabajo cotidiano y en calidad de atención para los usuarios (Servicio Nacional de Aduanas, 2019), tras este comunicado, nos señalan que el servicio si contempla este eje estratégico, no obstante, no se ha dado indicios actuales para dar cuenta de que si esta política ha logrado avances para la reducción efectiva del consumo de papel o las prioridades se concentraron en fortalecer las otras líneas de gestión como la Identidad Digital Única o la Política Cero Filas.

Por ello, la importancia de esta investigación subyace de la necesidad de conocer, por medio de la perspectiva de las jefaturas y de los funcionarios, cómo y con cuáles herramientas la Dirección Nacional de Aduanas ha avanzado de manera transversal en el cumplimiento de la Política Cero Papel que forma parte integral del Instructivo Presidencial, en el marco de la Ley Nro. 21.180, considerando los recursos asignados, los compromisos institucionales y los

cambios documentales reales. Lo que se busca no es solo identificar cambios tecnológicos, sino analizar si estos han sido acompañados de planificación, coherencia estratégica y mejoras efectivas en la gestión administrativa.

El propósito por tanto, de la presente investigación, es analizar, identificar y examinar la gestión operativa y programática del Servicio Nacional de Aduanas, así como las estrategias que nos marcan una hoja de ruta para conocer el camino hacia donde orientan las prioridades y los focos de acción de su gestión, de esa forma, evaluar, monitorear y conocer las percepciones de los actores claves que nos revelarán información importante para saber si efectivamente, a nivel de servicio y a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas, han cumplido con los compromisos, plazos y metas fijadas tanto en el Instructivo Presidencial, la Ley y en el Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), como otro instrumento que contribuye a mejorar la gestión del Estado por medio de sus distintos sistemas con una nueva mirada a los 4 años, vinculado con la planificación, programa de gobierno, agenda de modernización del Estado y en materias prioritarias para avanzar como Estado. Con una mirada hacia los formularios y planificación estratégica, así, como los trabajos desarrollados en materia de sustentabilidad y políticas ambientales, con el establecimiento de los Comités de Estado Verde del servicio y el compromiso de los funcionarios(as) para avanzar y dar cumplimiento a las líneas de acción, con la formación de los Coordinadores de Transformación Digital.

2. Conjetura

La Implementación de la Ley Nro. 21.180 en el Servicio Nacional de Aduanas representa una normativa relevante para fortalecer las funciones de los órganos del servicio, este proceso se ha articulado con políticas como el Cero Papel y metas institucionales fijadas en instrumentos como el PMG, el Estado Verde y los formularios de seguimiento de gestión. En este contexto, la Dirección Nacional de Aduanas ha debido adaptar sus estructuras, recursos y prácticas internas para responder a estas exigencias.

Esta situación plantea la necesidad de analizar cómo se ha llevado a cabo este proceso, qué brechas persisten, y cómo se articulan los principios estratégicos declarados con la práctica organizacional y la percepción de los actores claves.

3. Pregunta de Investigación

¿Cómo ha avanzado la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso en la implementación de la Política Cero Papel para dar cumplimiento a la Ley Nro. 21.180 sobre Transformación Digital del Estado, durante el periodo 2022 al 2024?

4. Objetivo General

Analizar el grado de cumplimiento de la implementación de la Política Cero Papel en el marco de la Ley Nro. 21.180 sobre Transformación Digital del Estado en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso durante el periodo 2022 al 2024.

5. Objetivos específicos

- Examinar los instrumentos de planificación y gestión institucional del Servicio Nacional de Aduanas, en relación con los compromisos asumidos respecto de la Ley de Transformación Digital y el Instructivo Presidencial Nro. 1 desde una mirada macro, inter e institucional.
- Identificar las iniciativas, recursos y acciones implementadas por el Servicio Nacional de Aduanas para avanzar en la digitalización documental y la reducción del uso de papel, en coherencia con el lineamiento de Estado Verde y Transformación Digital.
- Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios(as) sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso.

6. El caso del Servicio Nacional de Aduanas

En junio de 1979, se publica el Decreto 329, que aprueba la ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas, donde se indica en su artículo 1, que el Servicio Nacional de Aduanas es un servicio público dependiente del Ministerio de Hacienda, encargado de vigilar y fiscaliza el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de recaudación de impuestos a la importación y exportación (Decreto 329, 1979, p.1).

Dado lo anterior, en este cuerpo normativo, se establece que el servicio, estará constituido por la Dirección Nacional de Aduanas, las Direcciones Regionales y las Administraciones de

Aduanas, donde, la Dirección Nacional de Aduanas, se encontrará constituida por la Subdirección Técnica, jurídica, fiscalización, gestión y desarrollo de personas, administrativa y de Informática, cuya gestión, se encontrará a cargo del Director Nacional, que en su artículo 4, corresponde al cargo de exclusiva confianza del Presidente de la República.

Es así, que, en junio del año 2005, se publica el Decreto con Fuerza de Ley 30, sobre Ordenanza de Aduanas, que establece en su artículo 1, que el servicio contiene una administración autónoma con personalidad jurídica, que se relacionará con el Poder Ejecutivo a través del ministerio de Hacienda.

7. Diseño y Estrategia de Investigación

7.1. Descripción Metodológica y alcance de investigación

La presente investigación presenta un carácter metodológico cualitativo, ya que se fundamenta en comprender en profundidad las percepciones y las experiencias de los actores claves de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, así, como interpretar el fenómeno de la Política CeroPapel, en este marco, la hoja de ruta se va a efectuar por medio de la revisión documental, que, de acuerdo con Roberto Hernández Sampieri (2018), la ruta cualitativa permite la comprensión de fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas perspectivas y su significado (Sampieri, 2018, p.9).

Bajo la misma línea, se toma la definición de Denzin y Lincoln (2000, p.3), citados en Donatella Della Porta y Michael Keating (2008), quienes indican que la metodología cualitativa es,

“Una actividad localizada que sitúa al observador en el mundo. Consiste en un conjunto de prácticas interpretativas que hacen que el mundo sea visible, lo cual, contiene un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, significando que los investigadores estudian las cosas en su ambiente natural, tratando de encontrar sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo con el significado que la gente le otorga” (Della & Keating, 2008, p.38).

De manera complementaria, John W. Creswell (2007), entiende la metodología cualitativa como,

“Un proceso interrogativo de comprensión basado en distintas tradiciones metodológicas de indagación que exploran un problema social o humano. El investigador construye un panorama complejo y holístico, analiza discursos, refiere visiones detalladas de los informantes y lleva a cabo el estudio en un entorno natural” (Creswell, 2007).

Es por ello, que, por alcance de investigación, de acuerdo con Arias (2012), se definirá como el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto del estudio (Arias, 2012, p. 23), donde, en Hernández Sampieri (2018), se indica que existen cuatro tipos de alcances, exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Sampieri, 2019, p.106). Para lo cual, la presente investigación tiene un alcance de carácter exploratorio, dado que se busca examinar y estudiar un tema poco abordado por la literatura y por los documentos Institucionales Oficiales del Gobierno Digital y del Servicio Nacional de Aduanas, por tanto, la investigación toma como periodo de análisis el año 2022 al 2024, ya que en este periodo, el Servicio Nacional de Aduanas, comenzó a dar indicios de digitalización de sus procedimientos internos, por medio del cumplimiento de indicadores de gestión, con especial foco, en el Sistema de Estado Verde y la Modernización y Transformación Digital a nivel institucional y la implementación de herramientas para facilitar la digitalización de sus procesos internos.

7.2. Diseño de Investigación

Para sustentar la investigación, se utilizará la metodología cualitativa de Estudio de Caso, ya que, de acuerdo don Hernández Sampieri y Mendoza (2008), el estudio de caso es una investigación mediante la cual los procesos cuantitativos, cualitativos y mixtos analizan profundamente y de manera integral una unidad para responder al planteamiento del problema sea para aprobar la hipótesis o desarrollar una teoría (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2008), así, de acuerdo con Yin (2013), Hernández Sampieri y Mendoza (2012), citados en el Capítulo 4 del repositorio de recursos de Hernández Sampieri, los estudios de caso, resultan útiles a la hora de refinar, confirmar o extender una teoría y producir conocimiento para validar los resultados obtenidos por otros diseños complementarios del fenómeno (Sampieri, s.f, Capítulo 4, p.2).

De acuerdo con Borges (1995), citado en un Taller de Investigación Cualitativa de la Universidad Andrés Bello, el objeto del Estudio de Caso es indagar en profundidad un

fenómeno en su contexto utilizando múltiples fuentes de evidencia, es decir, las perspectivas y visiones de diferentes actores (Universidad Andrés Bello, s.f., p.18).

Bajo la misma línea, autores como Thomas (2011b) y Elger (2009), lo comprenden como un análisis de personas, eventos, decisiones, periodos, proyectos, políticas, instituciones u otros sistemas que son estudiados holísticamente por uno o más métodos, y de esa forma, este método constituye una indagación que proporciona un marco analítico dentro del cual se lleva a cabo el estudio y contribuye a explicar un fenómeno (Sampieri, s.f, Capítulo 4, p.1). Donde el “Caso”, se va a definir de acuerdo con Elger (2009) y Stake (2006) como,

“Una unidad o entidad sistemática identificada en sus límites y características ubicada en relación con su contexto” (Sampieri, s.f, Capítulo 4, p41)

Por lo tanto, para la presente investigación, se hará uso de una unidad de análisis como único caso, la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, ya que este tipo de diseño de un solo caso, buscan ser críticos y relevadores para confirmar, desafiar o extender una teoría o hipótesis basados en una unidad de análisis completa, de esa forma, se sustenta en un tipo de estudio instrumental, ya que, de acuerdo con Hernández Sampieri, en este tipo de estudio de caso, se busca examinar, para proveer insumos de conocimiento de algún tema o problema de investigación, para construir o perfeccionar una teoría o aprender a trabajar en otros casos similares (Sampieri, s.f, Capítulo 4, p.14).

De esa forma, por medio de la investigación cualitativa se buscará documentar las experiencias en profundidad y entender el fenómeno de la Política Cero Papel desde la perspectiva de los funcionarios(as) y de las Jefaturas. Lo cual, el estudio de caso de corte cualitativo, de acuerdo con Hernández Sampieri (s.f) son diseños en los cuales se explora un caso o múltiples casos a través de la recopilación detallada de datos y en profundidad, utilizando fuentes de información y reportando una descripción de los casos y las categorías vinculadas al planteamiento que emergieron al analizarlos (Sampieri, s.f, Capítulo 4, p. 19).

8. Factibilidad y viabilidad de la investigación

8.1. Técnicas de Recolección de Datos

Como técnicas de recolección de datos, se realizó una revisión documental exhaustiva de los documentos Oficiales del Gobierno Digital, de la DIPRES, reportes del servicio así como, la

revisión del marco normativo, para lo cual, se clasificaron de acuerdo a dos fuentes principales con sus respectivos ejes, tomando lo señalado por Gómez y Noemi (2011), las fuentes de investigación aportan datos, testimonios e informaciones pertinentes para el desarrollo de una investigación, en este aspecto, dicen que ayudan a desarrollar el marco teórico, así como aprobar o rechazar una hipótesis o simplemente contestar preguntas que se ha desarrollado como investigador de cualquier tema a través de diferentes instrumentos de recolección de información, ya que con ello, de las fuentes dependerá de la fiabilidad y la validez de la investigación cualitativa (Gómez & Noemi, 2011, p. 4).

Lo cual, la presente investigación toma como fuente primaria, aquella que es de primera mano, es decir, tomando lo señalado en Gómez y Noemi (2011), aquellas que provee un testimonio o evidencia directa del tema de investigación, para lo cual, se usarán entrevistas semiestructuradas, con eje, en la percepción de jefaturas y funcionarios de la Dirección Nacional de Aduanas.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), las entrevistas se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), donde a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de un tema (Hernández Sampieri, 2018, p. 449), para lo cual, la presente investigación toma como unidad de levantamiento de información las entrevistas Semiestructuradas, donde con este tipo de entrevistas se tiene la libertad de incorporar preguntas adicionales para precisar un concepto u obtener mayor información.

Por lo tanto, las fuentes secundarias, de acuerdo con Gómez y Noemi (2011), se entenderán como aquellas que, ayudan a interpretar y analizar las fuentes primarias (Gómez & Noemi, 2011, p. 5), lo cual, en la presente investigación, se encuentran categorizadas en tres niveles estratégicos:

Tabla N°1. Fuentes de Recolección de información por categoría

Categoría	Unidad de análisis de Información
Modernización y Transformación Digital del Estado de Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Agendas Digitales y de Modernización del Estado. • Guía de Gestión Documental del Estado, versión 01. • Instructivo Presidencial N°1.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Transformación Digital del Estado N° 21.180. • Manual de Estado Verde del Ministerio del Medio Ambiente. • Guía de buenas Prácticas de Digitalización del Catálogo de Procedimientos Administrativos y otras tramitaciones del Gobierno Digital, Versión 5.0. • Guía de Levantamiento de Procesos
Gestión Operativa y Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 432, 465, 347 y 395, que aprueba el Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión. • Formularios de Gestión A1 y H. • Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Requisito Técnico E1/O2/RT5 De Gestión del Papel y E1/01/RT1 de la Conformación del Comité Estado Verde. • Requisitos Técnicos E1/O1/RT2: Revisión existencia Política ambiental. • Balance de Gestión Integral, Planificación Estratégica, Convenios de la Alta Dirección Pública, Cuentas Públicas Participativas y los Indicadores de Desempeño Institucional.
Eficiencia Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de resoluciones solicitadas por portal de Transparencia al Servicio Nacional de Aduanas.

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Levantamiento de Procesamiento de Datos

A continuación, se presentará las técnicas y las estrategias cualitativas para el procesamiento de los datos de la presente investigación, para lo cual, se definirán para dar cumplimiento al objetivo general y específicos que sustentan la investigación.

Tabla N° 2. Levantamiento y Procesamiento de Datos

Objetivo General	Objetivos específicos	Técnica	Unidad de Levantamiento de Información
Analizar el grado de cumplimiento de la implementación de la Política Cero Papel en el marco de la Ley N° 21.180 sobre Transformación	Examinar los instrumentos de planificación y gestión institucional que ha adoptado el Servicio Nacional de Aduanas, en relación con los	Revisión Documental	Se revisarán los Instrumentos de Gestión del Servicio Nacional de Aduanas, publicados en la DIPRES e informados en la Página Oficial del Servicio.

<p>Digital del Estado en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso durante el periodo 2022 al 2024.</p>	<p>compromisos asumidos respecto de la Ley de Transformación Digital y el Instructivo Presidencial N°1 desde una mirada macro, inter e institucional.</p>		<p>A nivel macro- institucional, se analizará la Ley y Decretos, Programa de Gobierno y el Instructivo Presidencial.</p> <p>A nivel Inter Institucional, se tomarán las definiciones estratégicas del Servicio (A1 y H).</p> <p>A nivel Institucional, se analizarán los planes de gestión, y con ello, examinar cuáles son los compromisos que ha desarrollado el servicio y que se encuentran en sus planes estratégicos, en los PMG, vinculados con los objetivos estratégicos, la misión y la visión.</p>
	<p>Identificar las iniciativas, recursos y acciones implementadas por el Servicio Nacional de Aduanas para avanzar en la digitalización documental y la reducción del uso de papel, en coherencia con el lineamiento de Estado Verde y Transformación Digital</p>	<p>Revisión Documental</p>	<p>Se revisará la información Obtenida por el Portal de Transparencia, por medio de los documentos otorgados por el Servicio Nacional de Aduanas para dar cuenta de cómo el Servicio Nacional de Aduanas ha dado cumplimiento y ha avanzado en la concientización del consumo de papel, por medio del lineamiento del Estado Verde del Servicio.</p> <p>Es decir, las iniciativas, resoluciones, campañas, metas, indicadores existentes y que permiten avanzar en la materia</p>

			de cero papel y Transformación Digital.
	Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios(as) sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso.	Entrevistas	Se cumplirá por medio de la selección de actores de interés de acuerdo con: <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la promoción de proyectos en Transformación Digital. • Encargado de formulación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión y del Estado Verde del Servicio • Jefaturas y funcionarios.

Fuente: Elaboración propia.

9. Procedimiento para la realización de las entrevistas semi estructuradas

En relación con el tercer objetivo de la presente investigación, se requería conocer las visiones y percepciones de los funcionarios(as) y jefaturas de la Dirección Nacional de Aduanas, en base a cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación de la Política Cero Papel en el Marco del Instructivo Presidencial, la Ley Nro.21.180, y con instrumentos de gestión, del Programa de Mejoramiento de la Gestión del servicio, lo cual, permite recoger información de primera fuente, conocer la trazabilidad y transversalidad que se da este proceso en el servicio, los compromisos de los funcionarios(as), plataformas, herramientas, y con especial eje, en el Estado Verde de la Aduana. En este sentido, se clasificó en tres perfiles de funcionarios, que se detalla a continuación y el listado de entrevistados;

Tabla N°3. Perfil de los entrevistados.

Perfil	Rol
Funcionarios(as), jefatura o encargados/as de llevar a cabo el proceso de Transformación Digital del Estado	Orientar e implementar medidas de mejora de los procesos internos con la incorporación de nuevas herramientas digitales.
Funcionarios(as) o jefatura que si bien, no participa directamente en el proceso, tiene nociones de los avances del servicio en materia de Transformación Digital y consumo de papel.	Cumplen directamente, el rol de usuarios de las herramientas/plataformas implementadas en el servicio con el fin de prescindir del consumo de papel en sus actuaciones.
Funcionarios(as) encargados de la formulación del PMG Estado Verde del Servicio, en especial atención con la gestión del consumo de papel	Funcionario que ha participado del proceso de Formulación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, con especial énfasis, al Estado Verde y la Transformación Digital del Estado.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°4. Listado de Entrevistados Dirección Nacional de Aduanas.

Perfil	Código	Entrevistado	Rol
Funcionarios(as), jefatura o encargados(as) de llevar a cabo el proceso de Transformación Digital del Estado	01	Alejandro Tapia Vargas	Jefe de Departamento de Personal
	02	Carolina Mazuelos	Profesional Procesos Administrativos
	03	Priscila Vargas Fernández	Encargada de Personal
	04	Alberto Veillón Contreras	Técnico Unidad Procesos Administrativos
Funcionarios(as) encargados de la formulación del PMG Estado Verde del Servicio, en especial atención con la gestión del consumo de papel	05	Sebastián Molinari	Analista Unidad de Gestión y Planificación
Funcionarios(as) o jefatura que si bien, no participa directamente en el proceso, tiene nociones de los avances del servicio en materia de Transformación Digital y consumo de papel.	06	Morelia Ramírez	Secretaría Departamento de Personal
	07	Romina Suárez	Profesional Unidad Procesos Administrativos
	08	Víctor Arriaza Varas	Profesional Unidad Procesos Administrativos

	09	Alejandra Escobar	Analista Unidad Ciclo de Vida
--	----	-------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo la entrevista, se desarrollaron un total de 18 preguntas, dentro del cual, se dividió en tres ejes estratégicos, gestión eficaz, eficiencia institucional y calidad de servicio, y, dada la naturaleza de las entrevistas semi estructuradas, se agregaron preguntas adicionales a efectos de comprender y profundizar algunos conceptos que surgieron de las conversaciones con los entrevistados(as).¹ Cabe señalar, que, a cada uno de los participantes de la presente investigación, se les entregó un documento de consentimiento informado y una declaración jurada, para autorizar la grabación, transcripción y su posterior publicación.

Cabe señalar, que se seleccionaron 9 entrevistas para obtener una mayor trazabilidad de la información, dado que, en el avance de la entrevistas, se ha dado cuenta que en la Unidad de Procesos Administrativos, en específico, Departamento de Personal de la Dirección Nacional de Aduanas, se ha concentrado gran parte de los proyectos en materia de Transformación Digital, dado por la cantidad de procesos que se levanta en la unidad y frente a la cantidad de solicitudes que reciben a diario, cuyo eje se vincula con la disminución del papel en los procedimientos administrativos.

¹ El formato de la entrevista semiestructurada se encuentra disponible en **ANEXO, Tabla N° 29**, donde se adjuntan los Consentimientos Informados y Declaración Jurada de cada uno de los participantes, junto con la transcripción de las entrevistas.

Capítulo 4: Lineamientos estratégicos del servicio nacional de aduanas (2022 al 2024)

1. Análisis de la Gestión estratégica y desempeño institucional

Como primer elemento de análisis, tenemos la Planificación Estratégica del Servicio Nacional de Aduanas, que constituye una herramienta integral que define el camino que deben recorrer los servicios públicos para llevar a cabo su gestión, en este aspecto, se sustenta bajo cuatro componentes principales, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño y de incentivo Remuneracional, bajo estos, resulta pertinente indicar, que a nivel del Servicio Nacional de Aduanas, estos componentes se encuentran integrados y articulados en una Planificación Estratégica que abarca desde el 2018 al 2022 y en una actualización que abarca desde el 2023 al 2026.

En este aspecto, tomaremos lo señalado por la autora Marianela Armijo Quintana (2011), ya que ella define la Planificación, como una herramienta de gestión, que apoya a las tomas de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro (Armijo, 2011, p.1), en este sentido, establecen las acciones que deben tomar las instituciones públicas para llegar a ese futuro deseado, el cual, debe referirse al corto, mediano o el largo plazo.

Por lo tanto, el servicio, contempla una Planificación con una mirada de cuatro años, si bien, de acuerdo con su Decreto con Fuerza de Ley 329, nos indica que, el Servicio Nacional de Aduanas es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Hacienda, que debe vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por la costas, fronteras y aeropuertos (Artículo 1, DFL 329, 1979), donde su misión, su visión, los objetivos deben ir de la mano, con su quehacer, la razón de ser, es por eso, que, debe responder integralmente, de acuerdo con Marianela Armijo, a lo que hace la institución y para quiénes (que constituye la misión), cómo quiere ser reconocida (por medio de la visión) y hacia donde quiere llegar y cuál es el resultado que desea lograr y la manera en que espera lograr esos resultados (objetivos y estrategias) (Armijo, 2011, p.1).

En este proceso continuo, que se trabajó en conjunto con la participación de los funcionarios(as), nos revela que, en el año 2022, las definiciones estratégicas, contemplaron un diagnóstico inicial, que nos dice, que a nivel del servicio, se identificaron tres desafíos, vinculados con fomentar le cumplimiento voluntario, facilitar las operaciones aduaneras y

fortalecer la fiscalización basada en la inteligencia (Planificación Estratégica SNA, 2018, p.6), cuyo abordaje, buscaba el fortalecimiento de la institucionalidad, mediante mecanismos de gestión, eficientes y eficaces, con énfasis en la mejora continua, innovación, calidad y buen uso de los recursos, mejorar la calidad y trazabilidad de las operaciones de despacho aduanero, tanto físico como documental, fomentar la gestión coordinada con otros organismos públicos que operan en fronteras, realizar mejoras en el ámbito de la infraestructura, equipamientos, sistemas de gestión TIC, fortalecer la gestión de personas basadas en competencias, generar ambientes laborales seguros y saludables, fomentar la probidad, transparencia y compromisos de la Institución y potenciar las relaciones estratégicas con las partes interesadas del Servicio Nacional de Aduanas, para mejorar la gestión aduanera y la integración con los principales organismos públicos y privados (Planificación Estratégica SNA, 2018, p.7).

En este sentido, la misión institucional, que nos marca el quehacer, el propósito, cómo desea ser reconocida la institución y que, articula hacia quiénes se destinan los bienes o servicios y los productos del servicio, se enmarca en:

“Fiscalizar y facilitar el comercio exterior, para contribuir a la recaudación fiscal, al desarrollo económico, la competitividad y la protección del país y las personas, a través de procesos sinérgicos, efectivos y transparentes, sustentados en una gestión estratégica inteligente de los datos e información” (Formulario A1, Definiciones Estratégicas, 2022).

En este aspecto, la misión, integra eficazmente los elementos fundamentales, ya que responde a tres preguntas claves; ¿Qué hace el Servicio? ¿Cuál es su razón de ser? Que es fiscalizar y facilitar el comercio exterior, ¿Cuál es el propósito?, que es contribuir a la recaudación fiscal, al desarrollo económico y la competitividad, ¿hacia quiénes dirige su quehacer, ¿cuáles son sus usuarios? dar protección del país y las personas y con qué medios desean lograr alcanzar esos resultados deseados, respondiendo al cómo, y que nos marca, tanto, las funciones que lo distingue, los bienes y servicios que otorga, los beneficiarios, el usuario directo, y cómo justifican su existencia, porque esta misión, nos dice, la razón de ser del Servicio Nacional de Aduanas.

Cuya visión, que nos dice cómo quiere ser reconocida la entidad, y que representa los valores que fundamenta su quehacer, se encuentra fundamentada como,

“Ser reconocidos nacional e internacionalmente como un Servicio con una gestión pública de excelencia, líderes en la protección y desarrollo del comercio internacional de Chile, con funcionarios altamente especializados y que observen los principios de probidad y transparencia” (Servicio Nacional de Aduanas, 2018).

Bajo esta línea, el servicio declaró cuatro objetivos estratégicos, que se encuentran integrados a nivel ministerial; este último contempla fomentar el crecimiento económico promoviendo instituciones fuertes y políticas públicas de calidad, incentivar la inversión y hacer más eficiente la recaudación fiscal, modernizar el Estado, velando por entregar servicios de calidad a la ciudadanía y fomentar una economía libre, competitiva y abierta, con una sólida reputación internacional (Formulario A1, 2022).

En este contexto, los objetivos estratégicos, de acuerdo con la DIPRES (2025), constituyen los resultados que se espera que los Servicios alcancen en el mediano plazo, y que abarque un horizonte mayor a un año, cuyos ejes deben contemplar: Consistencia con la misión, reflejar las prioridades estratégicas identificadas por la Institución, ser independientes entre sí, factibles de realizar y señalar los medios o la acción concreta, vale decir, lograr un resultado y que éste, sea susceptible de medir y evaluar (Dipres, 2025, p.12), tomando este apartado, los objetivos declarados por el servicio, se encuentran fuertemente vinculados, en el año 2022, con su quehacer, pero, con una mirada que va más allá de su actuar, ya que incorpora elementos para mejorar sus procesos, mantener plataformas tecnológicas, contar con sistemas de seguridad, desarrollar estrategias de fiscalización ágil, e inteligente. En este sentido, es con su cuenta pública del año 2023, que nos indica los principales hitos logrados en su gestión en el año 2022, que nos revela en materia de fiscalización, que es su labor principal, avanzó en áreas como el contrabando, incautaciones, el uso efectivo de tecnologías no invasivas, el refuerzo de los aeropuertos, avanzar en una Política Nacional contra el Crimen Organizado, en la Operación Tentáculo, avanzar en la ley de Responsabilidad Extendida del Productor, un trabajo en colaboración con el Ministerio del Medio Ambiente, en recaudación, integración de gestión territorial, también, avanzaron en un sistema de Ventanilla Única SICEX y, además, en materia de innovación, en el Estado Verde, ya que buscó generar un cambio en la cultura ambiental, cuyo eje se centró en que los funcionarios(as) sean activos participantes en el proceso, y con ello, apoyar con medidas,

como: Apagar la luz, mejorar la eficiencia y disminuir los impactos ambientales, y que formó parte del Programa de Acreditación de Estado Verde del Ministerio de Medio Ambiente (Cuenta Pública Participativa, 2023), en este aspecto, el Servicio destacó por la conformación de un Comité Estado Verde y el diseño de un plan para la implementación de medidas institucionales (Cuenta Pública Participativa, 2023, p.12).

En este sentido, con su Balance de Gestión Integral de ese año, se estableció como uno de sus objetivos, conformar y avanzar en una nueva Planificación Estratégica, con el fin de ajustar directrices a los nuevos desafíos del futuro, para el periodo 2023 al 2026, cuya finalidad, es avanzar de manera progresiva en la implementación de Políticas Ambientales, es decir, en el Estado Verde del Servicio, y con ello, llevar una gestión sustentable en los procedimientos administrativos, en los productos estratégicos, y avanzar, en la satisfacción usuaria, con el fin de realizar diagnósticos y establecer mejoras en la entrega de servicios y en atención de ellos (Balance de Gestión Integral SNA, 2022).

En el año 2023 y 2024, las definiciones estratégicas incorporaron un nuevo módulo, de acuerdo con su prioridad y tipo de objetivo, sea estratégico o de gestión Institucional, en este año, no hubo modificaciones a la misión y visión del servicio, no obstante, a nivel ministerial, se consideró un objetivo, vinculado con elevar el crecimiento potencial a través de la inversión pública y privada, local y externa, velando por una eficiente utilización de los recursos y una inserción provechosa en la economía mundial, desde una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusivo, con igualdad de género y responsable con el medio ambiente (Formulario A1, 2023).

Durante ese año, con la búsqueda de definir un nuevo Plan Estratégico, el compromiso del servicio era la adaptación al cambio, con un especial énfasis al rol fiscalizador y su contribución a las labores de detección de crimen organizado y evasión tributaria, profundizando acciones que facilitan los procesos, la mejora de calidad de atención a los usuarios y fortalecimiento de competencias de los propios funcionarios del servicio para hacer frente a los nuevos desafíos, en este marco, los objetivos, se sustentaron en,

“La Modernización de la Aduana y Transformación Digital, como también en la eficacia en la cooperación interna y externa” (Balance de Gestión Integral, 2023, p.13).

En base al Balance de Gestión Integral (2023), en materia de cambio climático, el servicio adquirió el compromiso de obtener la acreditación en cuanto a la emisión de los gases de efecto invernadero y, a la medición del consumo energético de la Dirección Nacional de Aduanas, así como, considera, el avance de otras materias, como gestión energética, vehículos, hídrica, papel, residuos, bajas de muebles y compras sustentables (Balance de Gestión Integral 2023, p.28).

Que si bien, forma parte de las acciones que avanzó el servicio durante su gestión en el año 2023, estos, fueron incorporados en cuatro nuevos objetivos estratégicos (Ver Tabla N°6), por orden de prioridad, que buscan en materia de gestión Institucional, fortalecerla por medio de una gestión eficiente y eficaz, desarrollar sistemas de gestión de personas basados en competencia e implementar un marco estandarizado, innovador y flexible (Formulario A1, 2023), en este aspecto, en el Balance de Gestión Integral (2023), como eje de los compromisos de su gestión, se concentró en materia ambiental con especial énfasis a las emisiones de gases invernadero que, se encontraba en los requisitos del Programa Huella Chile y la Nch-ISO 1406471:2019, cuyo reconocimiento se basó en la medición del consumo energético de los funcionarios(as) del servicio, no obstante, si bien, no indican aspectos vinculados con el Estado Verde, sí consideró líneas que van de la mano con la sustentabilidad del servicio, ya que, su implementación se desarrolló en la Dirección Nacional de Aduanas, y además, se vincula con uno de los objetivos de Gestión Institucional: Fortalecer la institucionalidad a través de un sistema de gestión eficiente y eficaz, que permita priorizar y dirigir los cambios estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas; con énfasis en la mejora continua, la innovación, el buen uso de los recursos y entrega de servicios de calidad. En este aspecto, considerando la mejora continua, el compromiso, es lograr un lugar de trabajo sustentable, que se contemple planes de gestión ambiental y acciones que orienten a implementar medidas de concientización (Planificación Estratégica, 2023, p.28).

Como hallazgo, durante el 2025, las definiciones estratégicas del Servicio Nacional de Aduanas mostraron una actualización a la misión, visión y objetivos estratégicos, que se encuentran, además, incorporados en la página oficial del servicio, cuya misión es, “Fiscalizar el comercio exterior y las fronteras y el territorio nacional, para contribuir a la

recaudación fiscal, fomentando un comercio lícito, ágil, seguro y transparente para la ciudadanía”. (Servicio Nacional de Aduanas, 2024).

La visión, por tanto, se consagra en, “Ser una Aduana confiable, efectiva y tecnológica, comprometida con la ciudadanía y la seguridad del país”. (Servicio Nacional de Aduanas, s.f, página oficial del servicio).

De acuerdo con el servicio, si bien, la nueva misión responde los elementos esenciales, no responde integralmente a los resultados esperados, ya que, de acuerdo con lo establecido en la Ley que crea el Servicio, no lo indica explícitamente (Servicio Nacional de Aduanas, 2024).²

En este aspecto, a nivel ministerial, el objetivo es promover una gestión de los recursos del sector público eficiente, transparente, inclusiva, con perspectiva de género y que considere el valor de los ecosistemas y la biodiversidad, mediante la utilización de regulaciones, incentivos, tecnología, datos, procesos de modernización y comunicación (Formulario A1, 2025). En este aspecto, los objetivos del servicio se actualizaron, donde tres se vinculan a nivel estratégico y uno a nivel de gestión institucional orientado al enfoque de género, y que, además, se encuentran fuertemente vinculados, a la razón de ser de la institución (Ver Tabla N°5).

Tabla N°5. Objetivos Estratégicos Servicio Nacional de Aduanas

N°		Objetivos Estratégicos Servicio Nacional de Aduanas
		2019 - 2022
1		Desarrollar y Aplicar estrategias diferenciadas para una fiscalización ágil e inteligente, según el nivel de cumplimiento de los operadores y los riesgos prioritarios del país.
2		Fomentar el cumplimiento voluntario, a través de la optimización de procesos y normativa basada en estándares internacionales, y el diseño e implementación de programas que faciliten las operaciones aduaneras

² La información se encuentra en la página oficial del servicio, donde se declara el avance hacia una Nueva Planificación Estratégica 2023-2026, <https://www.aduana.cl/nuevo-plan-estrategico-con-foco-en-seguridad-presento-aduanas/aduana/2024-01-29/101807.html>

3	Establecer Estrategias de explotación, desarrollo y mantenimiento de plataformas de tecnologías de la información que soporte los procesos, para garantizar una gestión integrada y eficiente, y con ello, asegurar la prestación de un servicio oportuno y de calidad a los usuarios.
4	Crear y desarrollar un sistema de seguridad y gestión de los datos e información institucional, para contribuir al mejoramiento continuo y eficiente del proceso, facilitando la toma de decisiones estratégicas, basadas en el análisis de datos.
2024-2026 y 2023 – 2026 (lo nuevo que complementa lo anterior)	
5	Fortalecer la institucionalidad a través de un sistema de gestión eficiente y eficaz, que permita priorizar y dirigir los cambios estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas; con énfasis en la mejora continua, la innovación, el buen uso de los recursos y entrega de servicios de calidad (Gestión Institucional).
6	Fortalecer y desarrollar el sistema de gestión de personas basado en competencias, para contribuir a la estrategia institucional, propiciando ambientes laborales saludables y seguros, con funcionarios probos y comprometidos con la institución (Gestión Institucional).
7	Diseñar e implementar un marco estandarizado, innovador, y flexible, de infraestructura y equipamiento para el cumplimiento del modelo de prioridades institucionales y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en la organización (Gestión Institucional)
2025 – 2026 (lo actual)	
1	Potenciar la estrategia de fiscalización, sustentada en la gestión de riesgos y el uso de inteligencia, aplicando eficazmente las tecnologías no invasivas y herramientas de apoyo (Estratégico).
2	Facilitar y agilizar el comercio exterior mediante la mejora continua de procesos y la modernización de sistemas (Estratégico).
3	Contribuir a la disminución del crimen organizado, vigilando el paso de las mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos, conforme a todas las atribuciones que el Servicio dispone, para dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las actuaciones aduaneras, en base a la incorporación de sistemas de inteligencia (Estratégico).

4	Mejorar sustancialmente la competencias y condiciones del funcionariado como pilar de la gestión institucional de calidad, ambientes laborales sanos y atención destacada a la ciudadanía con perspectiva de género (Gestión Institucional).
---	--

Fuente: Elaboración propia en base al Formulario A1 del servicio.

En base a la revisión de las definiciones estratégicas del servicio, resulta pertinente analizar los Indicadores de Desempeño Institucional del Servicio Nacional de Aduanas, ya que, de acuerdo con la DIPRES (2025), estos indicadores son instrumentos mediante el cual, la institución va monitoreando el nivel de avance de los compromisos que adquiere y evalúa el desempeño final del servicio, donde a partir de esta información pueda rendir cuentas públicas de los resultados alcanzados (Dipres, 2025, p.17).

Es así, que la Dipres (s.f), al momento de medir los indicadores, nos indica que estos se condicionan por la capacidad de la Institución de generar información necesaria para elaborar los indicadores (Dipres, s.f, p.6). En este sentido, para que el Servicio Nacional de Aduanas cumpla con la formulación del Formulario H, debe considerar: la pertinencia, es decir, medir los resultados esperados de objetivos y provisión de bienes y servicios, debe ser confiable: Los indicadores deben ser independientes de quién efectúe la medición (Dipres, s.f, 21), comparable, es decir las unidades deben ser comparables en un determinado tiempo, sean semestral, mensual o anualmente (Dipres, s.f, 21), Costos Razonables: La información debe ser recolectada a un costo inferior al beneficio (Dipres, s.f, 21), simples y comprobables, debe cubrir aspectos significativos del desempeño del servicio, pero, su número no puede exceder la cantidad de análisis de quienes los van a utilizar (Dipres, s.f, 21) e Independientes, es decir, deben responder a las acciones desarrolladas por la institución en vez de factores externos. (Dipres, s.f, 21).

En este sentido, el Formulario H, constituye, un documento que incluye un subconjunto de indicadores que cada institución selecciona de su sistema de información para la Gestión y que se enmarca en el proceso de formulación Presupuestaria (Dipres, 2021, p.8).

A nivel del servicio, se encuentra los Indicadores de Desempeño del año 2022, 2023 y 2024, que fueron extraídos de la DIPRES, donde se establecen los indicadores, que se definen, como una expresión que establece la relación entre dos o más variables, y que deben cubrir todos los aspectos de gestión institucional en base a las definiciones estratégicas presentadas

en el Formulario A1 (Dipres, 2021, p.8), y que además, se definen de acuerdo a la Tabla N°8 de Indicadores de Desempeño Institucional.

En el año 2022, los indicadores, se formularon por medio de los productos estratégicos del servicio, los cuáles, corresponden, de acuerdo con la Dipres (2021), a los bienes y servicios producidos o entregados a los clientes, usuarios o beneficiarios, como primer resultado de acción de un programa e idealmente considerando un cierto estándar de calidad (Dipres, 2015, p.15), en este contexto, la desagregación de acuerdo con el Producto Estratégico (bien y/o servicio) al que se vincula, se encuentran relacionadas con las Definiciones Estratégicas del Servicio contenidas en el Formulario A1, donde se identifica claramente, el tipo de cliente que se vincula con cada uno de los productos declarados por el servicio. En este aspecto, el primer producto estratégico “Fiscalización de las Operaciones de Comercio Exterior”, lo que busca es aplicar las estrategias de fiscalización, preventivas y correctivas, por medio de la incorporación tecnológica, para lo cual, como meta de cumplimiento el 4,5%, de acuerdo al segundo producto, “Provisión de Operaciones de Comercio Exterior”, se lograría por medio de la aplicación de estrategias que promuevan la integración de procesos, la simplificación y estandarización de los procedimientos, con el fin, de aplicar la normativa con uso intensivo de la tecnología, que apunten al aumento de las capacidades de procesamiento y reducir tiempos de operación, cuya meta de cumplimiento es del 26,28%, y el último producto estratégico, responde a la “Generación de Información de Comercio Exterior”, que busca otorgar información de las estadísticas de comercio exterior por medio de la disfunción de los canales del servicio, que se asocia al 91,4% de la meta final.

De acuerdo con los indicadores, estos se encuentran asociados a la eficiencia institucional, calidad de servicio y de acuerdo con el resultado intermedio, ya que, el fin es la producción de un producto, por medio de las acciones o prestaciones del Servicio Nacional de Aduanas (Ver tabla N°7), de acuerdo con el Formulario A1, estos indicadores se encuentran asociados con clientes, dentro del cual, considera:

Tabla N°6. Clientes asociados a los Indicadores de Desempeño Institucional, 2022

N°	Clientes	Cuantificación	Indicador asociado
1	Servicios Públicos relacionados directa o indirectamente al comercio exterior	26	3
2	Viajeros Nacionales y extranjeros que traspasen fronteras del país	3.250.992	1,2 y 3
3	Importaciones y Exportaciones	39.589	1,2 y 3
4	Operadores de Comercio Exterior	710	1,2 y 3
5	Agentes de Aduanas	275	1,2 y 3
6	Usuarios de Zona Franca	2.896	1,2 y 3
7	Solicitantes de información de Comercio Exterior	150	3

Fuente: Elaboración propia en base al Formulario A1 del Servicio

Durante el 2023 y 2024, se evidencia modificaciones respecto al Formulario A1 y H del servicio, en este sentido se formuló por medio de indicadores no vinculados a los productos del servicio, sino a los objetivos estratégicos y variables de medición asociada al mismo, en este marco, de acuerdo con la Dipres, estos, proporcionan el nivel de avance de los compromisos y evalúa el desempeño final del Servicio permitiendo, a partir de la información, rendir cuentas de esos resultados (Dipres, 2025, p.17), a diferencia del año 2022, durante este periodo, no se contemplaron indicadores con especial eje en la Modernización y/o incorporación de tecnologías, o asociadas, a los ámbitos medioambientales, sino, que se encuentran fuertemente vinculadas, al enfoque de género a nivel institucional.

Si analizamos la consistencia de los indicadores junto con lo establecido con la Dipres nos encontramos con que los indicadores de la Aduana, cumple con los siguientes requisitos:

1. El servicio contempla nombre y forma de cálculo de los indicadores. En el año 2022, se encontraron vinculados a dos productos estratégicos del Servicio; fiscalización de las operaciones de comercio exterior y generación de información de Comercio Exterior, en este marco, cuyo indicador, contempla medir el porcentaje de fiscalizaciones las denuncias (DIN) y además, medir la respuestas a consultas de estadística de Comercio Exterior, en este marco, la dimensión de este año, se vincula con la eficacia y calidad de servicio, ya que de acuerdo con la DIPRES, nos señala que, en cuanto a la eficacia, se busca medir el grado de cumplimiento de los objetivos

establecidos, y, en este caso, vinculados a los productos estratégicos, donde el servicio lo midió por medio de los productos y resultados intermedios, y ver, en la medida en que la institución, se encuentra cumplimiento con sus objetivos fundamentales, sin considerar con ello, los recursos que se asignan a ello, además, se vincula con la calidad de servicio, de acuerdo con la Dipres, constituye una dimensión específica de la eficacia, donde, se mide la capacidad de la institución debe responder a las necesidades de sus usuarios, en este sentido, el indicador se encuentra asociado con la calidad/producto, es decir, busca medir las respuestas de sus usuarios respecto de consultas estadísticas de comercio exterior, y que además, solamente contempla aquellas que se destinan al Sistema de Gestión de Solicitudes, derivadas al Subdepartamento de Análisis Estadísticos y Estudios del Departamento de Estudios de la Dirección Nacional de Aduanas.

2. En el año 2024 y 2023, los indicadores de desempeño cumplieron con lo establecido con la Dipres, pero, con la modificación, estos, se vincularon con los objetivos estratégicos del servicio, dentro del cual, las variables, se encuentran claramente identificadas y vinculadas con el objetivo N° 1 y 2 (Ver tabla N°5 de Objetivos Estratégicos SNA, año 2019 al 2022), mientras que los demás objetivos vinculados, no eran prioritarios en el servicio. En este sentido, la dimensión, se marca fuertemente en la eficacia y calidad de servicio, ya que el indicador contempla los productos, es decir, a proveer bienes o servicios a los usuarios y a los resultados intermedios, asociados a los cambios de comportamiento y que, además, contiene resultados medibles en el tiempo.

Tabla N°7. Indicadores de Desempeño del Servicio Nacional de Aduanas, periodo 2022-2024.

Año	N°	Producto Estratégico	Indicador
2022	1	Fiscalización de las operaciones de comercio exterior	Porcentaje de fiscalización a operadores de Comercio Exterior en el año t (Meta 4,5%)
	2	Fiscalización de las operaciones de comercio exterior	Porcentaje de Documentos de Ingreso de Mercancías (DIN), con denuncia, respecto del total de DIN seleccionados para fiscalización en año t (Meta 26,28%)

	3	Generación de Información de Comercio Exterior	Porcentaje de respuestas a consultas de estadísticas de Comercio Exterior en el Sistema de Gestión de Solicitudes, respondidas en 11 días hábiles, en el año t (Meta 91,4%)
Año	Nº	Variable	Indicador
2023	1	Respuestas a consultas Estadísticas de Comercio Exterior	Porcentaje de respuestas de consultas de estadísticas de Comercio Exterior en el sistema de Gestión de solicitudes, respondidas en 11 días hábiles, en el año t (Meta 92,10%)
	2	Fiscalizaciones con hallazgo en materia de evasión tributaria	Efectividad de las Acciones de Fiscalización Contra la Evasión Tributaria Aduanera (Meta 75%)
	3	Solicitudes de calificación de Servicios de Exportación resueltas	Porcentaje de solicitudes de Calificación de Servicios como Exportación resueltas dentro de 23 días hábiles en año t (39.30%)
	4	Fiscalizaciones de ingreso de mercancías con denuncias que fueron seleccionadas	Efectividad de las selecciones de fiscalización en ingreso de mercancías en el año t (Meta 28,30%).
Año	Nº	Variable	Indicador
2024	1	Respuestas a consultas Estadísticas de Comercio Exterior	Porcentaje de respuestas de consultas de estadísticas de Comercio Exterior en el sistema de Gestión solicitudes, respondidas en 11 días hábiles, en el año t (Meta 92,80%)
	2	Fiscalizaciones con hallazgo en materia de evasión tributaria	Efectividad de las Acciones de Fiscalización Contra la Evasión Tributaria Aduanera (Meta 77%)
	3	Solicitudes de calificación de Servicios de Exportación resueltas	Porcentaje de solicitudes de Calificación de Servicios como Exportación resueltas dentro de 23 días hábiles en año t (Meta 70%)
	4	Fiscalizaciones de ingreso de mercancías con denuncias que fueron seleccionadas	Efectividad de las selecciones de fiscalización en ingreso de mercancías en el año t (Meta 29.80%)

Fuente: Elaboración propia en base al Formulario AH del Servicio.

De acuerdo con lo anterior, en base a las definiciones estratégicas del Servicio Nacional de Aduanas contenidas en el Formulario A1 y H, nos encontramos dentro del examen de los instrumentos con que el servicio en cuanto a los objetivos estratégicos que deben generar mecanismos para el acceso oportuno a los servicios y productos que entrega la institución, contempla en el periodo 2023 al 2024, el enfoque de género como unidad de análisis, en este sentido, contemplando el Protocolo de abordaje para la prevención, orientación y erradicación de la violencia contra al mujeres (Balance de Gestión, 2023, p.26), así como, indicios que buscan mejorar las condiciones en que entrega los servicios hacia sus usuarios, cuyos indicadores, nos dicen, medir el porcentaje de respuestas estadísticas con un porcentaje de plazo, es decir, la meta son 11 días hábiles en el año t, efectividad de las acciones de fiscalización, porcentaje de solicitud de calificaciones del servicio, y efectividad de selecciones de fiscalización en el ingreso de mercancías en el año t, lo cual, el servicio cumple finalmente con los siguientes aspectos:

Tabla N°8. Evaluación de los Indicadores de Desempeño del Servicio, periodo 2022 al 2024.

criterio	2022	2023	2024
Objetivo estratégico claro, identifica un resultado deseado y cuantificable en el tiempo y se encuentra clasificado	Cumple	Cumple	Cumple
Variable se encuentra claramente vinculada con el objetivo estratégico	Vinculado al producto estratégico	Cumple	Cumple
El indicador es consistente, mide el tiempo de tramitación, cumple con los criterios para su formulación	Cumple	Cumple	Cumple

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de los Indicadores de Desempeño.

En el año 2022, se produjo el cambio de Gobierno bajo el nuevo mandato del presidente de la República Gabriel Boric Font, cuyo programa, contempló lineamientos vinculados a lo social (pensiones, educación, salud), lo medioambiental (ejemplo, crisis climática, derecho al agua), seguridad y sostenibilidad de las finanzas públicas, por lo tanto, se establece que, en materia Contra la evasión y la elusión, se propuso; fortalecer y dotar con más recursos al Servicio Impuestos Internos y al Servicio Nacional de Aduanas, para incrementar personal y modernizar sus capacidades tecnológicas, especialmente, en el manejo de nuevas tecnologías

de información y en este marco, y como segundo eje, establecer por Ley, la Obligación de Organismos Públicos (considera a la Aduana) de entregar información al Servicio Impuestos Internos cuando lo requiera, a pesar de tener carácter reservado (Programa de Gobierno, Gabriel Boric Font, 2022).

Estos compromisos, en el año 2024, de acuerdo con el Balance de Gestión Integral (2024), se configuraron en dos compromisos terminados, que son:

1. Fortalecer las capacidades de fiscalización de las instituciones estatales relacionadas en esta materia (Balance de Gestión Integral, 2024, p.24).
2. Fortalecer y dotar de más recursos al Servicio Nacional de Aduanas para incrementar el personal y modernizar sus capacidades tecnológicas, especialmente en el manejo de tecnologías de la información (Balance de Gestión Integral, 2024, p.24).

Bajo esta línea, y de acuerdo con lo señalado en el Balance de Gestión Integral del año 2022, se da cuenta, que, a nivel de servicio, las estrategias de su gestión se ajustaron a la fiscalización, es decir, se buscó fortalecer los planes de acción para la detección de mercancías que atentan contra la seguridad y salud de la ciudadanía (Balance de gestión, 2022, p.13), y en concordancia con el Programa de Gobierno, se vinculó con el Combate contra el crimen organizado junto con la coordinación con otros organismos públicos.

En el año 2023, y en vinculación con el Programa de Gobierno, la Aduana avanzó con la Modernización y Actualización de su Planificación Estratégica y que nace producto de las nuevas exigencias, con énfasis a su rol fiscalizador y contribución al crimen organizado, pero, considerando, la modernización y la Transformación Digital, y con eso, adaptarse de manera eficaz a los cambios del entorno, sustentado en mejorar la toma de decisiones de la Estrategia Nacional del Gobierno.

1.2. Incentivo Remuneracional en el Servicio Nacional de Aduanas

El Servicio Nacional de Aduanas ha adoptado lineamientos estratégicos derivados del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), en conformidad con lo dispuesto por la Ley N.º 19.553, que establece los mecanismos de incentivo al desempeño en el sector público. En este contexto, los servicios públicos que se rigen por la Ley del PMG, se dictó un Programa Marco suscrito por los Ministerios que llevan a cabo la gobernanza de los

mecanismos de incentivo Remuneracional, que va a definir los temas que deberán considerar en los compromisos de las instituciones. De acuerdo con la Ley, el incentivo Remuneracional, corresponderá al 7,6%, siempre y cuando el servicio dentro de sus objetivos anuales y hayan elaborado el PMG alcancen el grado de cumplimiento mayor o igual al 90% (Ley Nro.19.553, Artículo 6).

Dentro de los focos estratégicos, que debieron implementar los Servicios Públicos, de acuerdo con el Informe de la Dipres, del Ministerio de Hacienda del año 2024, fueron:

- Enfoque de Género: Contribuir a la disminuir inequidades, brechas y/o barreras de género implementando medidas de equidad de género Dipres, 2025, p.7).
- Estado Verde: Que busca la disminución de los impactos ambientales y contribuir a los compromisos asumidos por el Estado en materia de cambio climático (Dipres, 2025, p.7).
- Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría: Instalar capacidades para el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de las acciones de mejora de calidad de servicio y experiencia de las personas al interactuar con el Estado (Dipres, 2025, p.7).
- Transformación Digital: Que busca mejorar la Gestión Pública y la entrega de servicios mediante el soporte electrónico de sus procedimientos administrativos. (Dipres, 2025, p.7).

En el año 2022, el Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la gestión de los Servicios, Decreto N° 465, del año 2021, contempló dentro de sus objetivos principales, la gestión eficaz, por medio de la mejora de los procesos que buscan disminuir los riesgos laborales, reducir inequidades, brechas y/o barreras de género, implementar procesos de planificación y control de gestión y mejorar los resultados operacionales, también, de eficiencia institucional, que busca favorecer el buen uso de energía, compras eficientes y mejorar el desempeño financiero de las instituciones y la calidad de servicio, por medio de las mejoras al grado de satisfacción usuaria en relación con la entrega de bienes y/o servicios, sea gestión de reclamos, digitalización de trámites, y oportunidad de respuestas en las solicitudes de información pública (Programa Marco PMG, 2022, p.2).

Bajo esta línea, en materia de gestión eficaz, el servicio contempló 3 indicadores de Desempeño: Tasa de Accidentes Laborales, Medidas de Equidad de Género e Informes de

Dotación de personal, que se midieron por medio de los indicadores N° 1 y 2 (Ver Tabla N°7 de Indicadores de Desempeño), cuya formulación contempló, para el primer indicador, que mide el porcentaje de fiscalización en el año t, una meta del 4,5%, cuyo indicador, es del 35%, para el segundo indicador, que mide el porcentaje de documentos de ingresos de mercancías (DIN), la meta es del 26,28%, cuyo indicador es del 15%, y el tercero, que mide la tasa de accidentalidad por accidentes de trabajo en el año t, contempló, una meta del 2,08%, cuyo indicador es del 5%, en total abarca el 35% del total del Objetivo N°1.

De acuerdo con el segundo Objetivo, de eficiencia institucional, se consideró medir el índice de eficiencia energética, no obstante, en su formulación, no contempla una meta definida, ya que, lo que se busca es medir ese avance, pero el indicador es del 10%, en cuanto a la Concentración del gasto subtítulo 22 y 29, la meta era alcanzar el 110%, con un ponderador del 5% y la licitación con dos o menos ofertas, con una meta de cumplimiento del 53,2% y una ponderación del 5%, con un total del 20% del Objetivo N°2, pero, en revisión del Programa Marco del año 2022, no consideró la Desviación de Montos Contratos de Obras de Infraestructura.

En materia de Calidad de Servicio, se buscó medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el porcentaje de respuestas a consultas estadística de comercio exterior, cuya meta constituyó el 91,4%, con un ponderador del 20%, respecto de la satisfacción neta con los servicios recibidos de la institución, que si bien no contempla una meta establecida, el ponderador responde al 10%, además, del porcentaje de reclamos respondidos de los reclamos en el año t, cuya meta para ese año era del 98,81%, con un ponderador del 5% y finalmente, el porcentaje de trámites digitalizados en el año t, que contempló alcanzar como meta el 88,46%, cuyo ponderador es del 10%, con un total que equivale al 45% para medir el grado de cumplimiento de los compromisos del servicio, que forma parte del Objetivo N°3.

En el año 2023, se contemplaron 4 indicadores, y en concordancia, con el Programa Marco para los Programas de Mejoramiento de la Gestión, Decreto N° 347, del año 2022, y lo declarado por el Gobierno Central, se avanzó con un nuevo PMG que instauró un marco de medición con foco en la ciudadanía, con cinco ejes claves: Calidad de Servicio, Experiencia de usuario(a), Estado Verde, Transformación Digital y Equidad de Género, cuyos objetivos, si bien, se mantuvieron, el eje es distinto, donde el cambio se visualiza con el tercer objetivo,

si lo examinamos, en el año 2022, el enfoque se encontraba en la eficiencia energética, vinculado con la mejora en el grado de satisfacción usuaria, y en este marco, vinculado con la gestión de reclamos, digitalización de trámites y respuestas, lo nuevo por tanto, se vincula con mejorar la calidad de servicio y experiencia usuaria, junto con la transformación digital y la respuesta de solicitud a información pública, que forma parte del Objetivo N°3 (Programa Marco, Decreto 347, 2022).³

En este sentido, el servicio contempló medidas de enfoque de género cuya meta es del 35,5% con ponderador de 30%, en cuanto al Objetivo N°2, en materia de Estado Verde, se buscó avanzar en la Etapa 1, es decir, dar cumplimiento al objetivo N°1 que busca poner en funcionamiento un marco de gobernanza para el Sistema Estado Verde, mediante la creación del Comité Estado Verde, la revisión de la política ambiental del Servicio y la Concientización a los(as) colaboradores(as) y también, al objetivo N°2, por medio del diagnóstico de la situación de la gestión ambiental interna mediante el levantamiento de datos y de información, además, de la concentración del gasto Subtítulo 22 y 29, cuya meta de cumplimiento buscó alcanzar el 123.00%, con un ponderador del PMG del 5% y finalmente, en materia de Calidad de Servicio, se incorporó un indicador, que es Transformación Digital, si bien, no contempla una meta, y depende del grado de cumplimiento, sí contempla un ponderador de 25%, en esta materia, de acuerdo con el Decreto N°347 del año 2022, el servicio debiese avanzar hacia la mejora de la gestión y entrega de servicios a las personas, mediante el soporte electrónico de sus procedimientos administrativos en el marco de la Ley N°21.180 (Decreto 347, 2022, p.13).

En el año 2024, la formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión, Decreto N° 395, del año 2023, el servicio contempló para el primer objetivo de gestión eficaz, la medida de género, cuyo compromiso del servicio, es la implementación de 3 medidas cuyo ponderador es del 20%, en materia de eficiencia institucional, en materia de Estado Verde, el compromiso es implementar hasta la Etapa 2, con un ponderador del 35%, en este aspecto, de acuerdo con el Decreto N°395 (2023), la etapa 2 contempla, el diseño y la formalización de un marco de gobernabilidad para el Sistema de Estado Verde, donde por medio del Comité

³ En el presente enlace podrán acceder a los cambios declarados por parte del Gobierno con respecto al PMG, <https://modernizacion.gob.cl/noticias/2023/ministerio-de-hacienda-y-dipres-dan-a-conocer-el-primer-programa-de>

Estado Verde, debiesen avanzar hacia la actualización de su política ambiental, en campañas de concientización, sea de estado verde y/o en materia de cambio climático, y además, elaborar un plan de Gestión Ambiental a partir de los resultados del diagnóstico, cuya finalidad es identificar brechas ambientales detectadas, en cuanto a la Concentración del Gasto Subtítulos 22 y 29, el ponderador es del 5%, cuyo compromiso es no superar el 105,28% del índice, en cuanto a la calidad de servicio, lo nuevo, ha sido la incorporación de la Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría, donde se buscó implementar hasta la etapa 2, cuyo ponderador es del 30%, en este año, se empieza a medir la materia de Transformación Digital, cuyo ponderador es del 10%, y el compromiso adquirido por el servicio es la medición de los procedimientos administrativos electrónicos, es decir, por medio de la mejora y entrega de servicios a la ciudadanía, mediante el uso de soporte electrónico de acuerdo a lo establecido en la Ley N°21.180. Cabe indicar, que, en el Informe del Ministerio de Hacienda, del año 2025, se indica que, en este año, la Aduana, se eximió del indicador Concentración del Gasto Subtítulo 22 y 29, dicha exclusión, se vinculó con el gasto en maquinarias y equipos de proveedores de extranjeros para los procesos logísticos de compras internacional y posterior internación legal al país (Dipres, 2025, p.13).

De acuerdo con los instrumentos analizados, como hallazgo en el año 2025, en Gestión Eficaz, se incorporó un nuevo indicador, relacionado con los Riesgos Psicosociales Laborales, cuya meta, es la implementación de la etapa 1, en materia de Estado Verde, el servicio debiese estar implementando la Etapa 3, cuyo ponderador corresponde al 35% y en materia de Transformación Digital el compromiso es por implementación de la etapa 2, es decir, realizar un diagnóstico acerca de las brechas en dimensiones estratégicas de transformación digital y elaborar y difundir el plan de Transformación Digital Institucional (Decreto 432, 2023, p.17).

En la presente tabla, se muestra cómo ha ido cambiando la formulación del PMG del Servicio Nacional de Aduanas desde el 2022 al 2024, en donde se incorporó, el grado de cumplimiento de los indicadores declarados por el servicio, ya que hasta el 2024, alcanzaron como servicio el 100% de cumplimiento de cada uno de los indicadores:

Tabla N° 9. Formulación y grado de cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión 2022 al 2024.

Formulación PMG					
Objetivo N°1 Gestión Eficaz					
N°	Año	Indicador	Compromiso	Cumplimiento Meta	Cumplimiento ponderación
1	2022	Porcentaje de Fiscalización a Operadores de Comercio Exterior en el año t	4,5% *Ponderación 15	100%	15%
2		Porcentaje de Documentos de Ingreso de Mercancías (DIN), con denuncia, respecto del total de DIN seleccionados para fiscalización en el año t	26,28% *Ponderación 15	113,43% *Efectivo 29,81%	15%
3		Tasa de accidentalidad por accidentes del trabajo en el año t	2,08% *Ponderación 5	231,11% *Efectivo 0,09	5%
1	2023	Medidas de Equidad de Género	37,5% *Ponderación 20	100% *Efectivo 37,5%	20%
1	2024	Medidas de Equidad de Género	Implementar 3 medidas	100% *Efectivo 37,5%	20%
Objetivo 2: Eficiencia Institucional					
1	2022	Índice de eficiencia energética	Medir consumo energía *Ponderador 10	Cumple *Efectivo 56,21 kWh/m ²	10%
2		Concentración del Gasto Subtítulo 22 y 29	110% *Ponderador 5	101,95% *Efectivo 107,90%	5%
3		Licitación con dos o menos ofertas	53,2% *Ponderador 5	116,16% *Efectivo 45,8%	5%
1	2023	Estado Verde	Implementar etapa 1	100% 14 requisitos cumplidos	30%
2		Concentración del Gasto Subtítulo 22 y 29	109,56% *Ponderador 5%	105,81% *Efectivo 103,54%	5%

1		Estado Verde	Implementar etapa 2 *Ponderador 35	100% 25 requisitos cumplidos	35%
2	2024	Concentración del Gasto Subtítulo 22 y 29	No superar el 105,28% del índice *Ponderador 5%	110,33% *Efectivo 95,42%	5%
Objetivo 3: Calidad de Servicios					
1		Porcentaje de reclamos respondidos respecto de los reclamos recibidos en el año t	99,81% *Ponderador 5%	100,19% *Efectivo 100%	5%
2	2022	Porcentaje de respuestas a consultas de estadísticas de Comercio exterior en el Sistema de Gestión de Solicitudes, respondidas en 11 días hábiles, en el año t	91,4% *Ponderador 20%	101,31% *Efectivo 92,6%	20%
3		Porcentaje de Satisfacción neta con los servicios recibidos en la Institución	Medir *Ponderador 10	Cumple *Efectivo 7%	10%
4	2023	Porcentaje de trámites digitalizados al año t respecto del total de trámites identificados en el Registro Nacional de Trámites vigentes en el año t	88,46% *Ponderador 10	100% *Efectivo 88,89%	10%
1		Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría	Etapa 1 *Ponderador 35	100% 15 requisitos cumplidos	35%
2		Transformación Digital	Medir	Cumple	10%
1	2024	Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría	Etapa 2	100% 25 requisitos cumplidos	35%
2		Transformación Digital	Medir	Cumple	10%

Fuente: Elaboración propia en base a la Formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión, desde 2022 al 2024.

1.3. Análisis de los compromisos de Transformación Digital del Servicio Nacional de Aduanas

Los procesos de Modernización y Transformación Digital en el Servicio Nacional de Aduanas, se constituyó como un proceso gradual y permanente. En el año 2019, el Servicio Nacional de Aduanas, comenzó a dar indicios de Modernización Institucional, impulsados por el Instructivo Presidencial del año 2019 y por la posterior promulgación de la Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado, en este aspecto, el servicio comenzaba a adaptarse a la nueva realidad del país, marcado por el uso y acceso a las nuevas tecnologías de información, ya que a nivel de Gobierno, surgió como una necesidad de avanzar y solicitar a los Servicios Públicos a trabajar en proyectos de Transformación Digital, amparado como una Política de Estado, donde el uso de las nuevas tecnologías se constituya como una tarea permanente para responder a las necesidades de la ciudadanía. Bajo esta línea, el servicio adquirió el compromiso y se sumó por medio de la digitalización de sus trámites, con metas claras y con una mirada a largo plazo, donde, se propuso avanzar en un Estado sustentable y eficiente por medio de la Política Cero Papel, que se encuentra consagrada en el Instructivo Presidencial del año 2019, para optimizar al ahorro de tiempo y costos para los ciudadanos.

Dentro del cual, a nivel de servicio, se comenzó en ese año, con los procesos de preparación y capacitación a sus funcionarios(as) para avanzar en el plan piloto de la plataforma DocDigital, por medio de dar cumplimiento a los compromisos presidenciales en materia de Transformación Digital por medio de la Política Cero Papel, que constituye la medida en que los Servicios deben hacer uso de las Comunicaciones Digitales que ha implementado la Secretaría General de la Presidencia. Este proceso en el servicio fue encabezado por el Departamento de Estudios, Sistemas de Gestión y de la Secretaría General, donde, de acuerdo con la Fase de Preparación del Grupo A del Gobierno Digital (2022), establece que las comunicaciones oficiales, son los mensajes entre órganos de la Administración del Estado, dentro del cual, deben tramitar oficios, circulares, resoluciones, convenios, memorandos, cartas entre otros, donde el Servicio, al adquirir este compromiso, estableció que su implementación tendrá una mirada gradual, desde la Dirección Nacional para luego implementarla en las Direcciones Regionales y a todas las aduanas a lo largo del país.

Es por ello, que, de acuerdo con un comunicado de prensa del Servicio de ese año, se indica que se avanzará tanto en la Política Cero Papel como en la Clave Única vinculada directamente a dos ejes que contempla el Instructivo Presidencial Nro.1 del año 2019, que implicó llegar al 2023, con el 100% de los trámites ya digitalizados, y avanzar en la interoperabilidad que constituye uno de los principios de la Ley Nro.21.180 en materia electrónica, cuyo eje, de acuerdo al Artículo 16 bis de la ley, consiste en que los medios electrónicos deben ser capaces de interactuar y operar entre sí al interior de la Administración Pública, es decir, que la información que ya posee el Estado se comunique entre ellos, a modo de disminuir la solicitud de antecedentes que sean innecesarios y que se puedan obtener por medio de la interacción entre Instituciones Públicas (Ley Nro. 21180, artículo 16 bis), de manera análoga, el servicio declara que, se avanzará en el nombramiento de un Coordinador de Transformación Digital, que es el cuarto eje, del Instructivo Presidencial para el seguimiento y coordinación de los compromisos del servicio.

En este ámbito, el compromiso, de acuerdo con el Balance de Gestión Integral (2019), señala que se vio enfrentado por una falta de financiamiento, lo cual, las prioridades se enfocaron en efectuar replanificaciones y orientar esfuerzos a tareas que sean factibles de desarrollar con los recursos internos del servicio, dentro del cual, lo que se buscó fue la implementación de escritorio y correo en la nube, así como en un Programa de Transformación Digital de Aduana, que fue presentado de modo exploratorio en el año 2020 y que buscó comenzar proyectos para generar capacidades de una propuesta de Plan Anual de Capacitación 2020, y además, por medio de un plan piloto de la Plataforma DocDigital, que fue el primer indicio hacia la Política Cero Papel y dar cumplimiento a los compromisos presidenciales y que buscó, la eliminación de forma gradual del uso del papel con el objeto de modernizar y aumentar la eficiencia de la gestión y avanzar en otros ejes del mismo instructivo, como lo es la Identidad Digital única, por medio del uso de la Clave Única para aquellas personas que acceden a realizar trámites en el servicio así como, la incorporación de nuevos sistemas como SICEX vinculados con la simplificación de trámites de exportación del servicio (Balance de Gestión Integral, 2019).

En este año, se avanzó, con el establecimiento de un Coordinador de Transformación Digital, del Departamento de Estudios, cuyo fin, es facilitar internamente el cumplimiento de los hitos

planteados en el Instructivo Presidencial Nro.1, del año 2019, que deberá desarrollar y gestionar un plan institucional de transformación digital, vincularse con el Gobierno Digital, informando avances y respondiendo consultas, y, además, formar parte del consejo de Transformación Digital, cuyo registro se efectuó en el Gobierno Digital, en este marco, la estrategia, busca asegurar la implementación de proyectos comprometidos en la Agenda, la coordinación entre instituciones, la adopción de lineamientos, estándares, buenas prácticas, así como el uso de plataformas compartidas definidas por la estrategia. Es por ello, que, de acuerdo con el Manual de Coordinadores de Transformación Digital, del Gobierno Digital (2021), este coordinador, por medio del Instructivo Presidencial, es el encargado de mantener una comunicación directa, fluida y permanente con Gobierno Digital en lo referido a los compromisos asociados a esta materia. En este sentido, su gestión ha sido central para el avance de los planes institucionales de Transformación Digital del Estado en cuanto a la puesta en marcha de las políticas Cero Filas, CeroPapel e Identidad Digital (Manual de Coordinadores, 2021, p.14).

De acuerdo con lo anterior, en el 2020, en el Balance de Gestión Integral (2020), se da cuenta de que el servicio, continúa con los compromisos para avanzar de manera integral en la Modernización y Transformación Digital del Estado, pero el enfoque, se orientó al uso de datos, flujos de información y tecnologías, y de esa forma dar una respuesta eficiente y eficaz al propio ciudadano, donde a comienzos de año, el servicio ha dado el contexto que, durante la Pandemia se adoptaron medidas para reforzar el uso de las tecnologías y herramientas digitales para dar cumplimiento a sus funciones específicas.

En esta materia, el servicio dio luces de un avance integral por medio de un Estado sin papeles, eficiente y al servicio de la ciudadanía, en este ámbito, se buscó avanzar en los mecanismos digitales de comunicación y de interoperabilidad, donde en materia de cero papel, se pone en marcha la plataforma de DocDigital, no obstante, no se da indicios de nuevas medidas del servicio, ya que, lo contemplado dentro de su página oficial, los avances se vincularon con la capacitación para el uso de la plataforma de Comunicaciones Oficiales del Estado.

Posteriormente, en el año 2021, se entrega un balance con los resultados de su gestión, con una mirada de 4 años, desde el 2018 al 2021, en el Balance de Gestión Integral (2021), se da

cuenta de este compromiso, marcado por la necesidad de contar con capacitaciones en esta materia para los funcionarios(as) para afrontar y superar las dificultades de aplicación que implica asumir el desafío de la Modernización del Estado de la mano con la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. Por lo tanto, el avance hasta ese entonces, en el ámbito de digitalización daba luces verdes, ya que, de acuerdo con su compromiso, el servicio avanzó en la integración con otras entidades, el desarrollo de aplicaciones informáticas, digitalización de procesos y trámites aduanero, así como, la continuidad de DocDigital y la Identidad Digital única con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión de la Aduana.

En el año 2022, la aduana mantuvo el compromiso de un Estado sin papeles al servicio de la gente y bajo ese eslogan, buscó por medio de mecanismos digitales de comunicación, interoperabilidad y plataformas accesibles, contar con el 89% de sus trámites digitalizados, de esa forma en el año 2023, el objetivo, se sustentó en la Modernización y Transformación Digital, como también, en la eficacia en la cooperación interna y externa, cuya finalidad se vincula con que el servicio debiese estar preparado para enfrentar y responder de manera eficaz a los cambios del entorno, y de esa forma, la Aduana pueda desempeñar un papel fundamental en las decisiones del Gobierno (Balance de Gestión, 2023), ya que el enfoque, no solo son productos de herramientas tecnológicas, sino que, se potenció bajo la nueva misión institucional, incluir nuevos ejes, vinculados con mejorar la entrega de servicios a la ciudadanía, con una visión que claramente, busca poner término a las desigualdades de género y la discriminación, así como, fortalecer la gestión más moderna, eficiente, inclusiva y sustentable, y la mejora continua de las habilidades y competencias de los funcionarios(as) del servicio.

En el año 2024, con el Balance de Gestión Integral (2024), no se menciona explícitamente los avances del servicio en materia de Transformación Digital, debido que en este periodo, el servicio se enfocó en establecer acciones concretas vinculadas para dar cumplimiento a su misión de fiscalizar el comercio exterior y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del servicio, de manera explícita se menciona el uso de tecnologías, que el fin, no es transformar su gestión administrativa, como en los años precedentes, donde se marcaba fuertemente el rol de la Transformación Digital y que marcaba la hoja de ruta para cumplir por lo mandado por la presidencia, en este periodo, los avances, no es lo que busca la ley Nro. 21.180, sino,

avanzar en la modernización tecnológica de sus procesos, pero aún no en una transformación digital integral ni en la implementación efectiva del principio de “Cero Papel”, ya que este último, se integró dentro de los compromisos del servicio consagrados en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y en los respectivos Convenios de Desempeño de la Alta Dirección Pública, dando indicios de un avance de manera transversal del servicio.

En este aspecto, y de acuerdo con la Ley Nro. 21.180, la implementación se haría de manera gradual por grupo y fase a implementar, en este marco, al Servicio le corresponde el Grupo A, ya que, de acuerdo con el Decreto Nro. 1, el alcance es hacia los Ministerios, Servicios Públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa y que no se encuentren en el grupo b, Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas de Orden y Seguridad Pública y Delegaciones Presidenciales regionales y provinciales (Artículo 4, p.6).

Así, se da cuenta de que el Servicio dentro de la gradualidad, mostró indicios de cuatro ejes; Identificación de Procedimientos Administrativos, Comunicaciones Digitales Oficiales, Interoperabilidad y Medios de Autenticación Oficiales (Gobierno Digital, 2022, p.7).

Si lo vinculamos con el Programa de Mejoramiento de la Gestión, nos señala que, en el año 2023 y 2024, la etapa del Servicio se encontraba en la medición de los Procedimientos Administrativos, es decir, en el Diagnóstico y conformación del Comité, dicho objetivo, estaba orientado a poner en funcionamiento una gobernanza para la implementación de la Ley de Transformación Digital, por medio de la constitución del Comité de Calidad de Servicio, experiencia Usuaría y Transformación Digital, que además, de estar compuesto por un sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría, contempla un coordinador de Transformación Digital y representante de diversas áreas de la Institución (Gobierno Digital, s.f.), además de un segundo objetivo, que buscaba el diagnóstico institucional de las brechas en dimensiones estratégicas de Transformación Digital, bajo esta noción, si examinamos el Servicio, en el año 2025, la meta es avanzar en la etapa 2 por medio de la difusión de un Plan de Transformación Digital del Estado, lo que nos da indicios de un compromiso permanente y sostenido que lo que busca es mejorar no solo la relación entre el ciudadano con la Institución, sino, la mismas funciones que realizan sus funcionarios(as), donde de manera análoga el compromiso de sostuvo fuertemente en avanzar con el Instructivo Presidencial en

materia de cero papel, que se consagró posteriormente en compromisos vinculados con el PMG Estado Verde del Servicio así como, en la Ley Nro. 21.180.

Tabla N°10. Compromisos del Servicio en Materia de Digitalización de Trámites, periodo 2019 al 2024

Año	Compromiso	Logro / Metas
2019	Digitalización del 80% trámites al año 2020	En el año 2019, se alcanzó el 56% de los trámites digitalizados en el servicio, cuya meta es la digitalización de 6 nuevos trámites al 2020, contando con el 80% de ellos digitalizados, con el fin de permitirle al usuario acceder a ellos por medio de la página web.
2020	Disponer de medidas para facilitar el comercio exterior, mejorando e integrando procesos asociados a trámites	Se logró contar, con el 81% de los trámites digitalizados, alcanzando un total de 324.901 transacciones en esta materia, siendo 71.470 transacciones por canal digital. La meta, es que al 2021, se cuente con el 84,6% de los trámites digitalizados.
2021	Avanzar en la digitalización de procesos y trámites aduaneros	Se logró contar con el 85% de los trámites digitales al año 2021. La meta, es que al 2022, se debe digitalizar un nuevo trámite, que permita al usuario acceder a ellos a través de la página web, con un 85,5% de los trámites digitalizados a fines de ese año.
2022	Adopción de nuevas tecnologías digitales por medio de una nueva modalidad de comunicación y relación con la ciudadanía	Se alcanzó el 89% de los trámites digitalizados, con especial énfasis a la implementación de “Solicitud de franquicias por discapacidad”, cuyo compromiso es que puedan acceder a beneficios tributarios y arancelarios y otros elementos que necesiten para su recuperación.
2023	No indica	No indica
2024	No indica	No indica

Fuente: Elaboración propia en base a los Balances de Gestión Integral. En el año 2023 y 2024, el servicio no declara compromiso o estado de la digitalización de sus tramitaciones

- **Sistema de Transformación Digital**

En el año 2025, se avanzó a una modificación en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), donde se estableció un nuevo Sistema de Transformación Digital que modifica los indicadores del periodo 2023 al 2024, cuyo eje busca continuar con la implementación de la

Transformación Digital, donde los servicios públicos deben asumir nuevos desafíos para la identificación de brechas ante la entrega de servicios, la Aduana avanzó este año, con un Plan de Trabajo para el año 2025, consagrado por medio de la Resolución Exenta Nro. 2.098.

Este sistema, se compone de 4 etapas progresivas, actualmente, en revisión de los instrumentos del Servicio Nacional de Aduanas debiesen estar implementando hasta la etapa 2, en síntesis, se compone de:

Tabla N°11. Dimensiones Sistema de Transformación Digital

Etapa	Objetivo(s)
Etapa 1	Objetivo 1: Poner en funcionamiento de una estructura de gobernanza para la implementación del Sistema de Transformación Digital.
	Objetivo 2: Efectuar Diagnóstico institucional de brechas en dimensiones estratégicas de transformación digital.
Etapa 2	Objetivo 1: Elaborar y Difundir el Plan de Transformación Digital Institucional.
Etapa 3	Objetivo 1: Implementar el plan de transformación digital y difundir las iniciativas.
Etapa 4	Objetivo 1: Evaluar el mejoramiento en la entrega de servicios a las personas de acuerdo con los principios y estándares de gobierno digital, mediante los resultados de la implementación del plan de transformación digital.

Fuente: Elaboración en base a la Guía Metodológica del Sistema de Transformación Digital, 2025⁴

Tabla N°12. Compromisos adquiridos por el Servicio Nacional de Aduanas, periodo 2019 al 2024

Año	Hito	Avances vinculados con la normativa	Observaciones
2019	Avanzar en un Estado sin papeles al Servicio de la Gente	Se avanzó con la Digitalización de los Trámites Administrativos, así como la implementación de sistemas de nubes y de escritorio, implementar plan piloto de la Plataforma DocDigital a través de la Política Cero Papel, y en la Identidad Digital única, en la implementación de la Clave única	El Servicio Nacional de Aduanas se compromete a que esta tarea de Transformación Digital sea una tarea permanente cuyo fin es la respuesta eficaz a las necesidades de los ciudadanos, entregando,

⁴ Información disponible en <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-metodologica-del-sistema-de-transformacion-digital/>

		para personas naturales o jurídicas que realizan trámites con el Servicio Nacional de Aduanas.	mejores estándares de calidad y de seguridad. El servicio, por tanto, adopto medidas para reforzar el uso de tecnologías y herramientas digitales, dado el contexto de la pandemia del Covid-19.
2020	Modernización de las Instituciones Públicas y la Transformación Digital del Estado	El servicio se comprometió en la digitalización de sus trámites y en la Identidad Única Digital, es decir, fortalecer la implementación de la Clave Única y la puesta en Marcha de la Plataforma DocDigital por medio de la Política Cero Papel.	El servicio asume fuertemente en este periodo el compromiso de reforzar el uso de tecnologías y herramientas digitales, con eje en entregar altos estándares de servicio y seguridad, por medio del uso de datos, flujos, información y tecnologías para dar respuesta a las necesidades de los usuarios y de esa forma avanzar en la simplificación de procedimientos, aumentar la transparencia de los flujos de información, reducir demoras y papeleos innecesarios.
2021	Avanzar en un Estado sin papeles al Servicio de la Gente	Avanzó en la Digitalización de sus trámites, así como en la Implementación de Clave única y en la eliminación del consumo de papel, con el fin de modernizar y aumentar la eficiencia en la gestión por medio de la implementación de DocDigital.	Se realizaron cursos de Transformación Digital otorgados por la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con un total de 140 funcionarios que contempló equipo directivo, jefaturas intermedias y encargados de aduanas regionales y Dirección Nacional.
2022	Avanzar en un Estado sin papeles al servicio de la Gente	Dentro de las fases, el servicio se encontraba en implementación de la Fase 0 “preparación”, contemplando en esta primera etapa, el avance en materia de digitalización de sus trámites, por medio de la Identificación de procedimientos, mecanismos de	Se avanzó en áreas vinculadas con la disminución del consumo de papel, el servicio desarrolló un sistema de abastecimiento WEB, por medio del cual, permitió efectuar procedimientos de compras de la Dirección

		<p>comunicación digital, interoperabilidad y plataformas accesibles para la comunidad, De manera transversal, el servicio avanzó con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada FESNA, que constituye uno de los compromisos del Instructivo Presidencial N°1 y de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, cuya coordinación a nivel central, se encuentra en la División de Gobierno Digital de la SEGPRES, en esta etapa se encontraba en implementación, aún no oficializada en la Intranet del Servicio.</p>	<p>Nacional de manera digital y de esa manera, disminuir el consumo de papel. En áreas relacionadas con el uso de TIC, dentro de las más importante es el Sistema Integrado de Gestión de Personas (SIGPA), ampliándose a nivel nacional y que permite avanzar en materia de digitalización.</p>
2023	Modernización de Aduanas y Transformación Digital	<p>La aduana, por medio del Trabajo en una Nueva Planificación Estratégica, el eje se centró en la eficacia y cooperación interna y externa, en la adaptación de tecnologías digitales en las operaciones de la aduana por medio de la simplificación de procesos, donde las plataformas de comunicaciones oficiales entre los órganos del Estado, se encuentra establecida y desarrollada a nivel del Servicio por medio de DocDigital.</p>	<p>De manera adicional, el servicio relata compromisos vinculados con lograr un lugar de trabajo sustentable por medio de un Plan de Gestión Integral, por medio del cual, las acciones en gestión energética, vehículo, hídrica, papel, residuos, bajas de muebles y compras sustentables.</p>
2024	No vincula hitos para medir el avance en materia de Transformación Digital, se encuentran vinculados con los avances del servicio en cuanto a su misión y los objetivos estratégicos, en	<p>Se incorporó durante este periodo tecnologías vinculadas al quehacer institucional operativos en fronteras.</p>	<p>El enfoque del Servicio se vincula con las medidas de equidad de género, lograr una aduana sustentable, inclusiva e innovadora.</p>

<p>especial énfasis a la fiscalización por medio de la incorporación tecnológica en las operaciones de fiscalización del SNA, pero, se trabaja de manera transversal, por medio del PMG del servicio.</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia en base a los Balances de Gestión Integral del Servicio Nacional de Aduanas, cabe indicar que se toma desde el 2019.

- **Seguimiento de cumplimiento Ley N° 21.180**

Si realizamos un seguimiento de cumplimiento de la Ley N°21.180, en conformidad a lo declarado en la página oficial del Gobierno Digital, el Servicio Nacional de Aduanas, está dentro de los 10 servicios con mayor uso de PISEE 2, que corresponde a la plataforma que permite el intercambio de información de datos, documentos y expedientes entre las instituciones públicas, donde ha realizado un total de 17.538.191 transacciones⁵ cuyas plataformas que ha integrado en estos últimos años se vinculan con la Clave Única, DocDigital, FirmaGob y Pisee 2.

Dentro de la Plataforma Interna del Servicio Nacional de Aduanas, contempla el Uso de la Plataforma SIGPA (Sistema Integrado de Gestión de Personas), dentro del cual, incluye procesos relacionados con los permisos administrativos, feriados legales, licencias médicas, viáticos, turnos, cometidos, horas compensadas, extras o de capacitación, entre otras, cuyo periodo de comienzo de digitalización integral de sus procedimientos internos fue en el año 2024.

El servicio, por tanto, ha documentado que cuentan con procedimientos internos digitalizados, en materias como, antecedentes de ingreso, según normativa vigente,

⁵ La información se encuentra disponible en <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/ley-de-transformacion-digital/>

suplencias y reemplazos, entre otros, donde en materias como gestión de asignaciones y egreso de personal se reciben en formato de papel, para luego generar el acto administrativo y el respectivo ingreso de los sistemas.

De esa forma, acompañado de SIGPA, los otros sistemas que contempla la Aduana para avanzar en la digitalización es SIAPER y FESNA (Plataforma de firma Interna).

De acuerdo con el uso de DocDigital, se ha habilitado un total de 1.205 funcionarios(as), siendo la plataforma de comunicaciones oficiales del Estado y es usado para el intercambio de documentos con las instituciones del Estado que se encuentran operativos en la misma, dentro del cual, en el año 2020, se realizaron las capacitaciones de todos los funcionarios(as) de acuerdo con las necesidades del servicio para el uso de esta herramienta.

En conformidad al Catálogo de Procedimientos Administrativos y Tramitaciones (CPAT), a nivel de servicio, se registran un total de 24 procedimientos administrativos y 38 trámites digitalizados.⁶

Todas las iniciativas y herramientas que ha incorporado el servicio contribuyen al cumplimiento tanto de la Ley como del Instructivo Presidencial, ya que el fin, ha sido simplificar y facilitar los procedimientos que levantan cada una de las unidades de aduanas y contribuir de manera transversal y eficiente a las medidas de cuidado medioambiental.

Era uno de los desafíos del Servicio Nacional de Aduanas anunciados en la Cuenta Pública rendida en mayo del 2019 y un anhelo de los operadores del comercio exterior: la implementación de la Carpeta de Despacho Electrónico (CDE), medida de modernización que incorporará tecnologías de información en un proceso clave que hará más expeditas las tramitaciones que realizan los Agentes de Aduana, Despachadores y los Agentes de Cabotaje y Exportación.

- **Nivel de Madurez Digital**

De acuerdo con el Nivel de Madurez del Servicio Nacional de Aduanas, basado en el Estudio de Indicadores de Gobierno Digital (2024), el servicio tiene un nivel de madurez medio-alto

⁶ Información Obtenida por Medio del Portal de Transparencia mediante los Oficios N° 5838, 5880 y 7598.

(Troncoso, et.al, 2024, p.148), donde por medio de este indicador, nos dice cómo el Servicio ha respondido en esta materia, en este ámbito, con el concepto hace alusión de que existe una estrategia de Transformación Digital y/o Modernización institucional, pero, no hay medios de verificación para establecer este nivel, para medirlo, utilizaremos la Guía de Levantamiento de los Procesos del Gobierno Digital (2022) bajo 5 niveles de madurez, dentro del cual, nos darán las claves para conocer los criterios que utilizó el estudio para medir la madurez del servicio, dentro del cual, podemos establecer como primer acercamiento, que,

1. A nivel de servicio, en el primer nivel “Inicial”, durante el año 2019, estuvo bajo el proceso de identificación y diagnóstico, es decir, los procedimientos no estaban documentados y se encontraban en cambio dinámico, para avanzar en la digitalización tanto de sus procedimientos como de sus trámites administrativos, proceso que fue acelerado por la Emergencia Sanitaria del Covid-19.
2. En cuanto al nivel 2 “Gestionado”, desde 2020 al 2021, los procesos mostraban indicios de digitalización, surgiendo mejores prácticas para dar cumplimiento al Instructivo Presidencial Nro. 1 y a la Ley N°21.180.
3. En el Nivel 3, “Definido”, el servicio a contar del 2022 al 2023, mostraba indicios de procesos estandarizados y documentados, por medio de mejoras con el tiempo.
4. En el Nivel 4, “Gestionado Cuantitativamente”, la Aduana ha medido el estado de avance de la Transformación Digital para realizar ajustes, mejoras y adaptar los procesos, donde ha implementado herramientas para garantizar que los proyectos de mejora estén alineados con los objetivos estratégicos del servicio, pero de manera parcial.
5. Nivel 5, “Optimizado”, quiere decir, que si bien, el enfoque es la mejora continua del proceso por medio de cambios incrementales e innovadores, no obstante, el servicio ha dado indicios parciales para medir cómo han sido integrados funcionalmente los proyectos en materia de Transformación Digital, ya que desde el 2023 al 2024, dentro de sus compromisos, fueron medidos de manera transversal por medio de los Convenios de la Alta Dirección Pública y con los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), con el hito de medición y para el año 2025, avanzar con la segunda etapa.

De acuerdo con la Guía de Levantamiento de los Procesos del Gobierno Digital (2022), para establecer lo anterior, se debiese considerar cinco criterios, dentro del cual, lo categorizaremos como: Incipiente - Nivel 1, Desarrollo- Nivel 2, Adecuado/definido- Nivel 3, Consolidado/Gestionado- Nivel 4 y Óptimo/Integral- Nivel 5.

Matriz N°13. Nivel de Madurez Digital Servicio Nacional de Aduanas, periodo 2022 al 2024

Ámbito	Criterio	Categoría
Alineamiento estratégico	El servicio define sus procesos por medio de los objetivos estratégicos, productos y los resultados.	Adecuado/definido
Gobernanza y Organización	La organización se centra en cumplir con los objetivos, en especial foco, a su ejecución	Adecuado/definido
Metodología	El proceso está claramente definido, se usa una metodología de identificación de proceso sea BPM, u otros.	Desarrollo
Tecnología de la Información	Se encuentran aplicaciones en el proceso, estos son asequibles a los funcionarios(as) del servicio	Adecuado/definido
Cultura	El servicio, adopta y responde a los cambios continuos del proceso, se definen planes de gestión, los funcionarios se adhieren cuando es ejecutado	Consolidado
Personas	Las unidades del Servicio tienen conocimiento de la importancia sobre el proceso, están familiarizados, los roles, participantes han sido asignados	Adecuado/definido

Fuente: Elaboración propia en base al levantamiento de datos otorgadas por las entrevistas y Balance De Gestión Integral y en base a la Guía de Levantamiento de los Procesos del Gobierno Digital.

En base a la revisión de los instrumentos de gestión del Servicio Nacional de Aduanas y en las declaraciones de sus compromisos desde el 2022 al 2024, y considerando periodos precedentes desde el 2019 al 2021, nos otorga una mirada más amplia para analizar desde

cuando el servicio comenzó a entablar sus compromisos y dar cumplimiento tanto al Instructivo Presidencial como a la Ley Nro. 21.180, donde, de acuerdo con la matriz aplicada y los criterios utilizados, el Servicio Nacional de Aduanas se posiciona en el Nivel 3 de Madurez Digital (Definido - Adecuado), esto, quiere decir, que el servicio tiene procesos estandarizados, capacidades tecnológicas y culturales instaladas y una estructura organizacional que sostiene la transformación digital; sin embargo, existen áreas con menor desarrollo, y que por tanto, impide que alcance de manera integral de niveles superiores (4-5), en consecuencia, se clasifica medio-alto, afirmando el Estudio del año 2024.

- **Articulación de actores vinculados con la Transformación Digital**

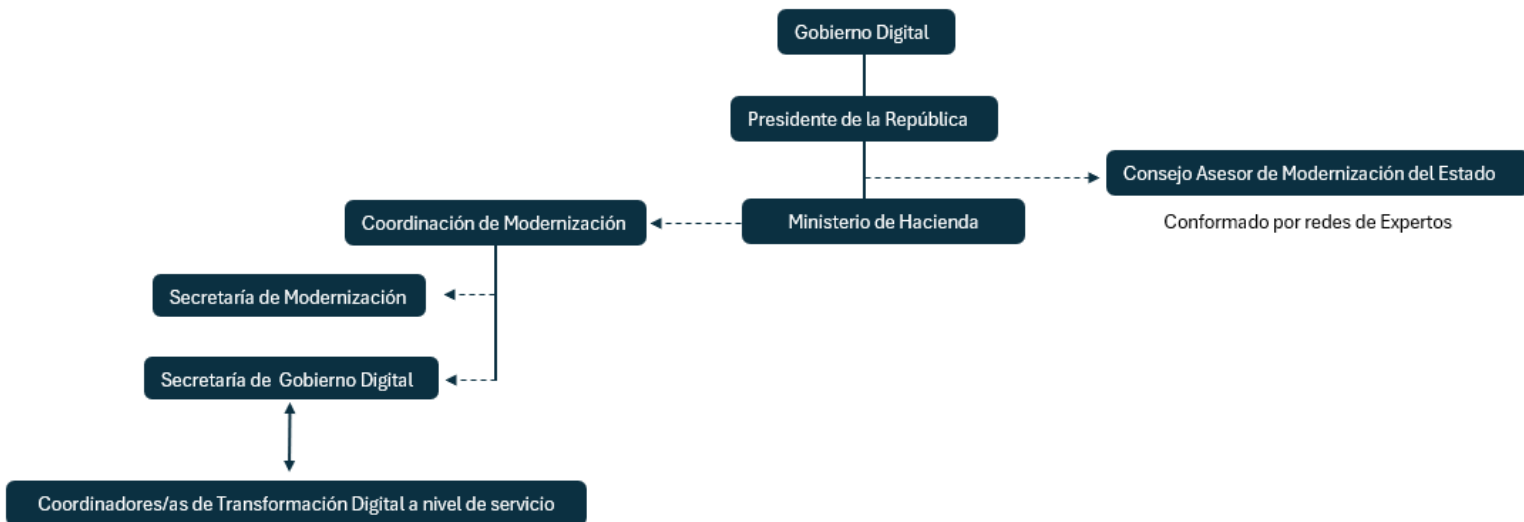
Dentro de los avances en materia de Transformación Digital, y en el ámbito de la Administración Pública, los órganos que participan en el proceso de promoción y medición de los avances en esta materia, está contemplada por; la Secretaría de Gobierno Digital, que precede a la anterior División de Gobierno Digital, que de acuerdo con la Ley Nro. 20.050, en su Artículo 48, se establecía que a esta División le corresponderá proponer al Ministro la Estrategia de Gobierno Digital y coordinar su implementación, debiendo asegurar el uso de la tecnología digital, datos e información pública para la mejora de la gestión de los órganos de la Administración del Estado.

En cuanto a la Secretaría de Gobierno Digital, en el año 2024, con la Ley Nro. 21.658, nos señala que, le corresponderá proponer al ministro(a) de Hacienda la Estrategia de Transformación Digital, donde, se asesorará y guiará a los órganos de la Administración del Estado, por medio del monitoreo, evaluación de las medidas y acciones requeridas para el cumplimiento de las funciones, de esa forma, por medio del Coordinador de Transformación Digital designado por el Jefe Superior del Servicio, se dará a conocer el estado de avance de las medidas implementadas con la Institución, donde actuará como contraparte de mantener la comunicación fluida y permanente con el Gobierno Digital a través de la actual Secretaría de Gobierno Digital.

Por lo tanto, de acuerdo con la página oficial del Gobierno Digital, nos establece que, el mandato será la coordinación y asesoramiento intersectorial a los órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales, cuyo fin es la

mejora de la gestión y la entrega de servicios cercanos y de calidad a la ciudadanía (Gobierno Digital, s.f).⁷

Esquema N°14. Articulación de Actores por medio del Gobierno Digital



Fuente: Elaboración propia a partir de las distintas fuentes de información y organigrama del Gobierno

⁷ Información extraída de <https://digital.gob.cl/nosotros/>

Capítulo 5: Digitalización y Sustentabilidad: Iniciativas transversales del Servicio Nacional de Aduanas

Aplicación de Técnica de Investigación

Con fecha 03 de julio del 2025, se realizaron solicitudes por el Portal de Transparencia, que fueron respondidos por medio de los Oficios Ordinarios Nro. 5838, 5851, 5880, 6140, 7000, 7032, 7598, 8358 y 8373 cuyo objeto es conocer la plataformas internas para la digitalización documental consumo de papel vs cantidad de impresiones, sobre Doc. Digital, uso de papel en la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional de Aduanas, procedimientos internos, sean resoluciones, instructivos, oficios que fomenten el uso responsable del consumo de papel y la Política Interna de Gestión Ambiental del Servicio, obteniéndose la siguiente información:

Tabla N° 15. Respuesta solicitud portal Transparencia.

Oficio que da respuesta a la solicitud	Fecha	Materia
Oficio Ordinario Nro. 5.880	08.08.2025	Entrega información respecto del uso de la plataforma DocDigital.
Oficio Ordinario Nro. 6.140	20.08.2025	Entrega tabla con el consumo de papel (resma) de la Dirección Nacional de Aduanas.
Oficio Ordinario Nro. 7.598	08.10.2025	Entrega información respecto del Catálogo de Procedimientos Administrativos y Tramitaciones (CPAT).
Oficio Ordinario Nro. 7.032	17.09.2025	Entrega el documento de la Política Interna de Gestión Ambiental, año 2024
Oficio Ordinario Nro. 5.851	08.08.2025	Entrega detalle de Gestión de papel, 2023 y 2024, respecto del Requisito Técnico E1O2RT5 y E1O2RT7 por medio de Excel
Oficio Ordinario Nro. 7.000	16.09.2025	Resolución Exenta N° 2.098 que aprueba el procedimiento Institucional para Incentivar el Consumo Responsable de Papel del Servicio Nacional de Aduanas. PR-SAD-7.1.3-04.
Oficio Ordinario Nro. 8.358	04.11.2025	Resolución Exenta N°2962, de fecha 12 de agosto 2024 – Resolución Exenta N° 2122 de fecha 12 de junio 2023 y la Resolución Exenta N° 1500 de fecha 28 abril 2023 que aprueba el Comité Estado Verde del Servicio.
Oficio Ordinario Nro. 8.373	04.11.2025	Instructivo Configuración de Impresión Doble Cara y Ahorro de tinta de fecha 13 de diciembre del

		año 2022 – Anexo N°1 de los integrantes del Comité Estado Verde año 2025 – Resolución Exenta N°1510 de fecha 1 de junio 2022 que aprueba el convenio de cooperación para acreditación “Estado Verde” – Resolución Exenta N° 1854 de fecha 7 de julio de 2022, que constituye el comité estado verde – Resolución Exenta N° 4736 de fecha 26 de diciembre 2024, que aprueba la nueva Política de Gestión Ambiental bajo los nuevos lineamientos del año 2024 – Resolución Exenta N° 2700 de fecha 3 de julio 2025 que modifica las resoluciones N° 2122 y 2962.
Oficio Ordinario Nro. 5.838	07.08.2025	Entrega Información sobre procedimientos y plataformas que usa la Dirección Nacional de Aduanas.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recibida por solicitud por medio del Portal de Transparencia.

1. Análisis del Programa Estado Verde y la vinculación con las medidas de concientización del uso de papel

El Programa Estado Verde constituye un convenio suscrito entre el Ministerio del Medio Ambiente con la Institución respectiva, cuyo propósito es fomentar la cultura ambiental en los funcionarios públicos, donde las instituciones públicas deben incorporar políticas, principios y prácticas amigables con el medio ambiente y la conservación de los recursos, tanto en las dependencias físicas como en la gestión de los procesos administrativos.

El objetivo, de acuerdo con el Manual de Estado Verde del Ministerio de Hacienda (2021), es;

- Empoderar a los funcionarios(as), colaboradores(as) para que incorporen la variable ambiental en sus hábitos y conductas laborales (Ministerio del Medio Ambiente, 2021, p.6).
- Disminuir los impactos ambientales generados por los organismos de la Administración del Estado en su operación diaria (Ministerio del Medio Ambiente, 2021, p.6).
- Generar un plan de Educación y capacitación permanente para el personal en materia relativas a la temática ambiental (Ministerio del Medio Ambiente, 2021, p.6).

- Contribuir progresivamente, a la gestión sustentable en los organismos estatales (Ministerio del Medio Ambiente, 2021, p.7).

En esta línea, la primera etapa contempla, una duración de seis meses, donde la institución deberá asignar la contraparte que lidera el proceso junto con el Comité Estado Verde, elaborando el diagnóstico y el plan anual junto con las metas e indicadores de cumplimiento y desarrollar el expediente correspondiente y una segunda etapa, que tiene una duración de 12 meses y que busca iniciar la ejecución del Plan Anual de los compromisos planteados en la primera etapa, donde se realizarán dos auditorías y de acuerdo al resultado, el servicio podrá obtener su acreditación por niveles Básico-Intermedio o Excelencia, donde la acreditación contempla una duración de un año (Ministerio del Medio Ambiente, s.f., p.9).

En este aspecto, la suscripción del Convenio inicia con el jefe(a) de cada servicio firmado con la autoridad máxima de la Subsecretaría del Medio Ambiente, donde se establecen las condiciones que deberá cumplir el servicio a la hora de lograr su acreditación.

- **Firma de convenio en conjunto con la Coordinación del Ministerio del Medio Ambiente**

El Convenio, fue aprobado mediante la Resolución Exenta Nro. 1.510 de fecha 1 de junio del año 2022, celebrado entre el Servicio Nacional de Aduana y el Ministerio de Medio Ambiente con fecha 24 de marzo del año 2022, donde el Servicio, demostró indicios de preocupación en materia de desarrollo sustentable y el desarrollo sostenible, donde el compromiso se articuló por medio de la implementación de la acreditación, que es coordinada por el Ministerio del Medio Ambiente, a través del Departamento de Gestión Ambiental Local de la División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana lo cual incluye;

- La implementación de la acreditación en la Dirección Nacional de Aduanas, Sotomayor N°60, Valparaíso.
- Constitución y funcionamiento del Comité Estado Verde, elaborar el diagnóstico acerca de la Gestión y políticas ambientales internas, de acuerdo con lo establecido en el Manual Estado Verde, en los tópicos uso de papel, residuos, agua, energía, transporte, compras sustentables, huella-chile y educación ambiental.
- Confeccionar e implementar una política interna de autogestión ambiental.

- Confeccionar una estrategia de gestión ambiental institucional, elaborar e implementar los compromisos con las metas e indicadores de cumplimiento y velar que se realice la difusión interna y externa de la Acreditación de los medios, asegurándose que todos los funcionarios(as), colaboradores(as) conozcan el programa y se logre un mayor involucramiento en la temática.
- Proceder con las Bases de Funcionamiento de los Programas Estado Verde y Oficina Verde, aprobada por Resolución Exenta Nro. 1.396, de la Subsecretaría del Medio Ambiente.

En cuanto a la Acreditación del Estado Verde, el Servicio Nacional de Aduanas, se comprometió a realizar las actividades y entregar el expediente final de acreditación dentro del plazo establecido en el Manual de Estado Verde, es decir, a más tardar seis meses, que contempla la etapa de Pre-Acreditación, donde el servicio deberá cumplir con al menos el 90% de los requisitos para esta etapa, por medio del cual, se comprometió a cumplir los siguientes objetivos:

- Constituir y poner en funcionamiento el Comité Estado Verde.
- Elaborar el diagnóstico acerca de la gestión y políticas ambientales internas, por medio del levantamiento de información acerca del uso de papel, tintas de impresoras, adquisiciones de productos y servicios, manejo de residuos, uso del agua, energía, acciones de capacitación a los funcionarios en materia de gestión ambiental, etc.
- Diseñar un plan de Gestión Ambiental, por medio del cual, se dé cuenta de las metas, medidas para el abordaje de brechas y desafíos.
- Diseño de la campaña comunicacional y el cronograma de implementación de las acciones.

Y la etapa de Acreditación, que tiene como plazo, la materialización de un máximo de 12 meses, por medio del cual, se encuentra establecida por tres niveles, “Básico” que contempla el alcance entre 90 y 95 puntos de los requisitos exigidos por el Manual Estado Verde, que, establece que al Servicio le corresponde el desarrollo y aprobación de una Política Interna de Autogestión Ambiental, definir y ejecutar al menos una medida y su correspondiente meta, para el ámbito de papel, gestión de residuos, gestión hídrica y energética, compras sustentables y transporte, realizar el registro de Huella-Chile y cuantificar gases de efecto

invernadero, cumplir con ciclos de capacitación de funcionarios(as) y ejecutar una campaña comunicacional acerca de la Acreditación.

En el segundo nivel, “Intermedio”, para alcanzarlo, el servicio debe haber cumplido con todos los requisitos definidos en el nivel anterior, de modo de realizar al menos 5 de las siguientes acciones; Desarrollar y Aprobar la Política Interna de Autogestión Ambiental, definir y ejecutar al menos dos medidas y sus respectivas metas, implementar una inversión menor dirigida a la gestión energética o hídrica, cuantificar los gases e efecto invernadero y diseñar el plan de reducción de sus emisiones, cumplir con los ciclos de capacitación con el involucramiento del 70% de los funcionarios(as) de la institución y además, ejecutar una campaña comunicacional, enfatizando ahorro de agua, uso de papel, ahorro de energía, entre otros.

En cuanto a la última etapa de “Excelencia”, el servicio debe avanzar a cumplir con al menos siete de las acciones declaradas en el nivel básico, donde, deberá desarrollar y aprobar la Política de Autogestión Ambiental, la definición de tres medidas y sus respectivas metas para cada una de las siguientes materias, papel, gestión de residuos, energética, transporte, entre otras, donde deberán ser aplicadas tanto en el nivel central hacia las regiones, provinciales, etc. Implementar tecnologías para la gestión energética o hídrica, avanzar en la reducción de emisiones de gases invernadero y contemplar al menos el 100% de las capacitaciones de los funcionarios(as) del servicio y ejecutar la campaña comunicacional de las materias de la Acreditación, proponer compromisos de gestión ambiental institucional en el corto, mediano y largo plazo e incorporar indicadores de desempeño institucional, acciones de sustentabilidad, con plazos, metas e indicadores de cumplimiento.

De acuerdo con lo anterior, el Servicio Nacional de Aduanas, obtendrá uno u otro nivel, dependiendo de los compromisos y metas alcanzadas, dentro del cual, los avances en estos niveles, se encuentra en los Comunicado de Prensa de la Página Oficial del Servicio, donde, en el año 2023, se da a conocer que el servicio alcanzó el 90% de los compromisos establecidos por iniciativa gubernamental, es decir, que se encuentra en el Nivel “Básico” (2024), dándole continuidad a PMG Estado Verde ⁸.

⁸ Información Extraída de <https://portaloficinaverde.mma.gob.cl/instituciones-participantes/>

- **Seguimiento**

En cuanto al seguimiento de estas medidas y medir el avance del servicio en esta materia, le corresponderá al Ministerio del Medio Ambiente, por medio del Departamento de Gestión Ambiental Local de la División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana.

A nivel de Servicio, le corresponderá por medio del Departamento de Bienes y Servicios a prestar su cooperación para que los órganos del Ministerio del Medio Ambiente supervisen el programa y se ejerzan las funciones encomendadas (Resolución 1510, 2022).

- **Redes de Expertos**

El trabajo sostenido en materia de las Guías Metodológicas de Estado Verde conformó un equipo de trabajo de red de expertos, conformados por el Ministerio del Medio Ambiente, por medio de la Gestión Ambiental, el Ministerio de Energía por medio de la Gestión Energética y de vehículos, la Dirección de ChileCompra, por medio de las Compras Públicas Sustentables y la Secretaría Técnica, por medio de la Dirección de presupuestos (DIPRES), donde se dispuso una plataforma WEB Red de Expertos www.gestionaenergia.cl.

Mediante el cual, se contemplan dos objetivos con sus respectivas etapas y requisitos técnicos, dentro del cual contempla para la Etapa 1;

1. Dentro del Objetivo N°1 que busca la Gobernanza para el Sistema Estado Verde, 5 requisitos técnicos.
2. El Objetivo N° 2, Diagnosticar la Situación de la Gestión Ambiental Interna, contempla 11 Requisitos Técnicos.⁹

Etapa 1: Implementación del Objetivo N°1 Conformación del Comité Estado Verde (CEV)

En esta primera etapa, el objetivo N°1, busca poner en funcionamiento un marco de gobernanza para implementar de manera gradual el Sistema de Estado Verde, por medio de la puesta en marcha de un Comité, la concientización y capacitación de sus colaboradores y la revisión de la política ambiental del servicio (Sistema de Estado Verde, 2025).

⁹ Información consultada en <https://sectorpublico.gestionaenergia.cl/wp-content/uploads/2023/03/02-Presentacion-Guia-de-Apoyo.pdf>

De acuerdo con el Manual de Estado Verde, del Ministerio del Medio Ambiente (2021), este comité es un instrumento participativo esencial, cuyo principio rector deberá ser, la Participación Colaborativa, responsabilidad y convicción, prevención, coordinación, realismo y gradualismo (Manual Estado Verde, 2021, p.11), cuya conformación contempla los representantes de cada una de las divisiones de Administración de Finanzas o su equivalente, y deberá constituirse mediante un acto de carácter formal (es decir, por medio de una resolución). (Manual Estado Verde, 2021, p.12).

Como primer elemento, se contempla la constitución del Comité Estado Verde, por medio del Requisito Técnico E1/01/RT1, en dicha instancia, se subraya la necesidad de que los servicios públicos constituyan el Comité Estado Verde mediante una resolución, entre los cuales deberán contemplar un representante de la Jefatura del Servicio.

Dentro del cual, podemos examinar que, a nivel de servicio como hito preliminar, la Aduana en el año 2022, comenzó el proceso de Acreditación al Sistema de Estado Verde para dar cumplimiento a los nuevos ejes estratégicos incorporados en el Programa de Mejoramiento de la Gestión para el año 2023, en línea con lo desarrollado por el Ministerio del Medio Ambiente, donde, en marzo de ese año, se unió por medio de la firma del Convenio con el Ministerio de Medio Ambiente para iniciar su proceso de acreditación al sistema, que busca que las instituciones fomenten la autogestión ambiental, promoviendo que, tanto las instalaciones físicas como en sus procesos se reflejen políticas y principios de cuidado ambiental (Servicio Nacional de Aduanas, 2022).

Cuyo compromiso es empoderar a los funcionarios(as) para que incorporen en sus labores diarias hábitos relacionados con la variable ambiental, el uso eficiente de los materiales de oficina, manejo de residuos, consumo de agua y energía, papel, entre otros.

Esta iniciativa comenzó en la Dirección Nacional de Aduanas (Sotomayor) para luego ser incorporada a las Aduanas Regionales y el resto de dependencia de la Dirección Nacional. Cuyo avance consistió en la conformación de un Comité Estado Verde, cuya función, de acuerdo con la Resolución Exenta N° 1854 de fecha 07 de julio del 2022, consistió en;

- a) Realizar reuniones de trabajo en forma periódica.

- b) Colaborar en todas las etapas de implementación del programa por medio del diagnóstico, diseño plan anual e informe final, en la etapa de pre-acreditación,
- c) Coadyuvar en la ejecución del Plan Anual e Informe Final
- d) Contribuir con la Implementación del Programa en el nivel central del Servicio.
- e) Supervisar y verificar el cumplimiento de las metas ambientales propuestas.
- f) Realizar de manera periódica, la difusión por todos los canales de información del Servicio de los niveles de cumplimiento y logros obtenidos en diversas etapas de acreditación.
- g) Propender a la capacitación permanente y constante de todos los funcionarios(as) del servicio.
- h) Analizar y aprobar el diagnóstico Institucional y el Plan Anual
- i) Aprobar el expediente final de Pre-Acreditación y de Acreditación.

En este aspecto, el comité del Servicio se encuentra establecido por los siguientes cargos, presidente ejecutivo, una Coordinadora y Contraparte Técnica, un Representante Departamento de Estudios, una Representante de Auditoría Interna, un Representante de la Subdirección Jurídica, un representante de la Subdirección Administrativa, un representante Departamento Secretaría General, un representante Departamento Asuntos Internacionales y un secretario ejecutivo.

Cuyo rol, en el caso del presidente ejecutivo, de acuerdo con la Resolución N° 1.854 del Servicio Nacional de Aduanas, deberá convocar a reunión, informará sobre las metas ambientales alcanzadas, llamará a votaciones y podrá orientar por mandato del comité las acciones para alcanzar las metas institucionales, donde el secretario ejecutivo, actuará como ministro de Fe de los actos del comité, donde llevará registros de lo decidido, reuniones, actas y las comunicaciones internas.

A su vez, con la designación de la Contraparte y Coordinadora Técnica, deberán, para efectos de esta resolución, ir comunicando los avances de las metas ambientales y el resultado de los indicadores de las acciones ambientales de corto plazo, tanto al Comité como al Ministerio del Medio Ambiente, cuyas funciones son:

- Proponer las acciones y medidas de carácter ambiental que permitan instalar el programa en la institución.

- Supervisar y comunicar el avance de las metas ambientales y el resultado de los indicadores del Programa Estado Verde en el servicio.
- Participar activamente en las reuniones del Comité Estado Verde.
- Apoyar las líneas de trabajo priorizadas por el servicio en el ámbito del Programa Estado Verde.
- Cooperar para que el proceso de implementación del Programa Estado Verde se instale exitosamente en las Unidades del comité del Servicio.¹⁰

En el año 2023, por medio de la Resolución Exenta N°1.500, se comienza a entablar el proceso de constitución del Comité Estado Verde en el marco del Decreto N° 357 (2022), dejando sin efecto la Resolución Exenta N°1.854, del año 2022, respecto de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, para dar cumplimiento al Objetivo N°1 del Sistema Estado Verde, donde por medio de una reunión sostenida con fecha 30.03.2023 se dio la conformación de este Comité, conformado por un Subdirector Administrativo, en representación de la Jefatura del Servicio (Directora Nacional), representante de gabinete de la Dirección Nacional, uno de la Subdirección jurídica, del Departamento de Bienes y Servicios, de Recursos humanos, Unidad Staff Gestión TI de la Subdirección de Informática, uno de Gestión de la Subdirección Técnica, de la Subdirección de Fiscalización, Director de Iquique, Punta Arena, Departamento de Estudios, Unidad de Relaciones Institucionales y Comunicaciones (Secretaría General).¹¹

Por medio del cual, las funciones para este comité son:

- Revisión de la existencia de una resolución que apruebe la política ambiental o de sustentabilidad, que debe incluir al menos, gestión de residuos, economía circular (3R), eficiencia energética, gestión de papel, compras sustentables, entre otros mecanismos de concientización.
- Determinar actividades de concientización por medio de la asistencia del 30% de los funcionarios(as) del servicio,

¹⁰ La información fue obtenida por medio del Oficio N°7000, de fecha 16.09.2025, que da respuesta a la solicitud por Portal de Transparencia, por medio de las resoluciones que se indica.

¹¹ Respondida por medio del Oficio Ordinario N° 8358 de fecha 04.11.2025, que da respuesta a la solicitud por Portal de Transparencia, en lo relativo al uso de las resoluciones que se indica.

- Determinar el alcance territorial del diagnóstico de su gestión ambiental y aprobar un diagnóstico de la gestión ambiental del servicio.

Es así, que, por medio de la Resolución Exenta N° 2962 de fecha 12 de agosto 2024, se amplía y se complementa los cargos y representantes que conforman el Comité, quedando las siguientes unidades y cargos;

Tabla N°16. Unidad y cargo de la conformación del Comité Estado Verde del Servicio Nacional de aduanas, por medio de la Res. Exenta N° 2962.

Unidad representante	Cargo
Representante de la directora/a Nacional	Subdirector/a Administrativo
Gabinete de la Dirección Nacional	Profesional de Unidad de Gabinete
Subdirección Jurídica	Profesional de la Unidad Asesoría Legal y Administrativa.
Departamento de Bienes y Servicios	Jefe/a del Departamento de Bienes y Servicios
Subdirección de Recursos Humanos	Profesional Subdirección de Recursos Humanos
Subdirección Informática	Encargado/a staff de Gestión TI
Subdirección Técnica	Encargado Unidad de Gestión SDT
Subdirección de fiscalización	Profesional del Departamento de Fiscalización Contra la Evasión
Departamento de Estudios	Profesional de la Unidad de Planificación y Gestión
Unidad de Relaciones Institucionales y comunicaciones	Profesional Relaciones Institucionales y Comunicaciones
Dirección Regional Aduana Iquique	Fiscalizador/a Aduana Regional Iquique
Dirección Regional Aduana de Punta Arenas	Fiscalizador/a Aduana Regional de Punta Arenas
Dirección Regional Aduana de Valparaíso	Técnico Aduana Regional de Valparaíso

Fuente: Se elaboró por medio de la resolución exenta N° 2962.

Etapa 1, Requisito Técnico N°02, Revisión de la Existencia de una Política Ambiental

En relación con este requisito, la Política Ambiental y de sustentabilidad, se define como un conjunto de intenciones y directrices generales de una organización respecto de su comportamiento ambiental, expuestas oficialmente por sus cuadros directivos, incluidos el cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables en materia de medioambiente y también el compromiso de mejorar de manera continua el comportamiento ambiental (Requisito Técnico RT2, 2023, p.1).

De acuerdo con el Requisito Técnico, el Comité Estado Verde debe revisar la existencia de una resolución que apruebe la Política ambiental o de Sustentabilidad, que deberá incluir al menos medidas vinculadas con; La Gestión de Residuos, Economía Circular (3R), eficiencia energética, gestión hídrica, gestión del papel y compras sustentables, así como los mecanismos de concientización ambiental para los colaboradores(as).

En este marco, en el año 2023, por medio de la Resolución Exenta N° 3.090 de fecha 25 de agosto del año 2023, se aprueba la Política de Sustentabilidad del Servicio Nacional de Aduanas, donde en reunión sostenida con fecha 21.08.2023, el Comité de Estado verde, analiza y valida el documento que fue construida en conjunto con la participación de los funcionarios(as) del Servicio y complementada por el mismo comité en base al lineamiento de la Guía Metodológica de Estado Verde (E1/01/RT2).

En dicho documento, se establecen los principios y lineamientos que permite al servicio avanzar y dar cumplimiento a la iniciativas y actividades bajo los estándares de sustentabilidad, donde se contempla sensibilizar a los funcionarios(as) fomentando el uso eficiente de los insumos de oficina, consumo de agua, luz, consumo de papel, compras sustentables, entre otros.

Donde el compromiso principal del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), en conformidad al Decreto N°395, de fecha 7 de noviembre del año 2023, es implementar Progresivamente una gestión sustentable en los procesos administrativos y en los productos estratégicos de las instituciones, con el fin de disminuir los impactos ambientales y contribuir a los compromisos asumidos por el Estado de Chile en materia de cambio climático (Programa Marco, 2023, p.8).

Esta política en su primer año contempla el diagnóstico de la Gestión Ambiental de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, así como, las Aduanas de Iquique y Punta Arenas, cuya meta es el involucramiento de otras dependencias de Aduanas, así como la concientización del 30% de sus funcionarios(as).¹²

¹² Nota de Prensa, Servicio Nacional de Aduanas (2023), <https://www.aduana.cl/aduanas-ya-cuenta-con-su-politica-de-sustentabilidad-ambiental/aduana/2023-08-29/095120.html>

Es así, que, en marzo del año 2023, el Comité Estado Verde, solicita la participación de los funcionarios(as) por medio de una encuesta Online a nivel Nacional, donde los ejes tratados son los comprometidos a trabajar por el servicio siendo, gestión de residuos y economía circular, eficiencia energética, gestión hídrica, gestión de papel, compras sustentables y mecanismos de concientización ambiental, que constó con la participación de 96 funcionarios(as), la validación y posterior firma por medio de la Resolución de la Directora Nacional de Aduanas, cuya vigencia de la presente política, es de tres años, sujetas a revisión del contenido anualmente por el Comité Estado Verde del Servicio o cuando, se deban atender cambios necesarios (Política Ambiental SNA, 2023, p.6), esta política se encuentra publicada tanto en la Página Oficial del Servicio como en la Intranet para conocimiento de los funcionarios(as) del servicio, donde para su establecimiento se realizó un diagnóstico preliminar, ya que este servicio se adscribía por primera vez a la formulación de una Política de Gestión Ambiental.

En esta primera conformación de la Política, se estableció avanzar de manera progresiva en las siguientes materias:

- **Gestión de Residuos y economía circular (3R)**

En este aspecto, por medio de la implementación de una economía circular que reutilice, recicle y reduzca por medio del ecodiseño, nuevos procesos y tecnologías para reducir el impacto ambiental. (Política Ambiental, 2023, p.6).

- **Eficiencia Energética**

Implementar mecanismos de ahorro para el uso eficiente de la energía, permitiendo una optimización del consumo energético (Política Ambiental, 2023, p.6).

- **Gestión del Papel**

Establecer protocolos, reglamentos y compromisos para la gestión de papel aplicando lineamientos desarrollados por el Ministerio del Medio Ambiente, para la conservación de los recursos naturales, ahorro de energía y disminución en la generación de residuos (Política Ambiental, 2023, p.6).

- **Compras Sustentables**

El Objeto es fomentar a través de la implementación de iniciativas, medidas y prácticas, la dimensión ecológica de la contratación a través de la mayor utilización en el trabajo diario de productos o servicio que incorporen criterios ambientales, sociales y económicos (Política Ambiental, 2023, p.6).

- **Mecanismos de Concientización Ambiental**

Por medio del presente, el servicio buscó definir el mecanismo de concientización ambiental, que permita, el aprendizaje continuo (Política Ambiental, 2023, p.6)

Actualización Política de Gestión Ambiental

Cabe señalar que, en el año 2024, se realizó una sesión con fecha 27 de mayo del año 2024, cuyo fin es la revisión de la Política Ambiental por medio del análisis del grado de cumplimiento de los requisitos de este periodo, que se dio producto de la retroalimentación realizada en octubre del año 2023 por la Red de Expertos.

Cuyo equipo de trabajo, estuvo conformado por profesionales de la Subdirección Administrativa, Gabinete y el Departamentos de Estudios, por medio del cual, obtuvieron una nueva Propuesta de Política de Gestión Ambiental que fue presentada con fecha 15 de noviembre del año 2024 a sus funcionarios(as) a fin de que puedan participar de manera activa en la actualización y retroalimentación a la nueva propuesta.

Esta nueva Política de Gestión Ambiental, fue validada por la directora nacional de Aduanas, por medio de la Resolución Exenta N° 4.736 de fecha 26 de diciembre del año 2024, que reemplaza la Resolución Exenta N° 3.019 de fecha 25 de agosto del año 2023, en conformidad a la Guía Metodológica de la Red de Expertos, al incorporar nuevas directrices, ya que por medio de la Nueva Política, se busca posicionar al Servicio Nacional de Aduanas, como líder de Gestión Ambiental del Sector Público, donde contribuya a la transición hacia un economía baja en carbono para el 2050. En este nuevo documento, se establece una vigencia de dos años, donde se realizará el análisis de su continuidad, dado por, la incorporación de contenidos, actualización y/o modificaciones que deberán ser formalizadas por medio de una revisión, esta política, a diferencia de la primera, contempla una

publicación en la Intranet del Servicio y no disponible en la Página Oficial del Servicio, a fin de que el funcionariado pueda conocer su existencia y actuar en concordancia con esos lineamientos.

La formulación, por tanto, de la presente política se encuentra vinculada con la misión y los objetivos estratégicos contenidos en el Formulario A1, cuyo objetivo vinculado es: Fortalecer la institucionalidad a través de un sistema de gestión eficiente y eficaz, que permita priorizar y dirigir los cambios estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas; con énfasis en la mejora continua, la innovación, buen uso de los recursos y la entrega de servicios de calidad (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.6).¹³

Las líneas de acción se vincularon con:

- **Cultura Sustentable**

El Servicio Nacional de Aduanas busca la facilitación de la transferencia de conocimiento, habilidades y buenas prácticas en materia medioambiental para los funcionarios, con el fin de promover el cambio cultural en la organización hacia una gestión responsable con el medio ambiente, además, promover buenas prácticas y hábitos en los funcionarios(as) tanto dentro como fuera de la oficina e incentivar el uso de transportes sustentables entre sus funcionarios(as) (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.9).

- **Uso eficiente de los recursos**

El servicio se compromete al uso óptimo y responsable de la energía eléctrica, y del agua durante el desarrollo de sus labores regulares, así como, la evaluación y planificación de nuevas tecnologías de infraestructura para el uso eficiente de la energía y agua en las instalaciones del servicio (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.9).

- **Uso Responsable de papel**

Se compromete el servicio a implementar la digitalización de trámites dirigidos a la ciudadanía, expedientes y sistemas de archivos, a fin de reducir el consumo de papel en la gestión regular del Servicio, de esa manera, velar por la reutilización del papel y/o uso del

¹³ El documento fue obtenido por Oficio Ordinario N° 7.032 que da respuesta a la solicitud de información por Portal de Transparencia de fecha 28.07.2025.

papel reciclado en los trámites que impliquen obligatoriamente el uso de este (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.9).

- **Reutilización y Gestión de Residuos**

Por medio de este eje, el servicio se compromete a reducir el impacto ambiental en su gestión, a partir del reciclaje de residuos en las oficinas de uso institucional y la reducción de desechos no reciclables durante el cumplimiento de las funciones, y priorizar la reutilización de recursos que cuenten con condiciones para su uso (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.9).

- **Provisión de Bienes y Servicios Sustentables**

El Servicio Nacional de Aduanas aplicará criterios sustentables respecto de la adquisición de bienes y servicios de consumo que resulten necesarios para su operación habitual (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.9).

Articulación de actores para la Gestión Ambiental del Servicio

La Política de Gestión Ambiental se encontrará articulada por tanto, por una serie de actores, en primer lugar con el Comité Estado Verde, que será el órgano propositivo y consultivo integrado por diferentes representantes del servicio, por una Presidenta Ejecutiva, de la Subdirección Administrativa, cuya función es convocar a reuniones, también, el Secretario(a), quien, actuará como Ministro de Fe en los actos del comité, la Coordinación Técnica quien deberá comunicar el estado de avance de las metas ambientales, el Jefe(a) del Departamento de Bienes y Servicios, quien ejerce el rol de administración de la plataforma, el Jefe(a) del Departamento de Estudios, cuyo rol es el monitoreo e implementación de las actividades planificadas y los colaboradores, quienes corresponden a los funcionarios(as) del servicio, sea planta, contrata u honorario y además, los externos que ocupen las dependencias del servicio (Política de Gestión Ambiental, 2024, p.10).

Etapas 1: Objetivo N°2, Requisito Técnico RT5 y RT7 de Gestión de Papel

Para dar cumplimiento al requisito técnico (RT7), el objetivo asociado es el Diagnóstico de la situación de la gestión ambiental interna mediante el levantamiento de información y de existencia de procesos de monitoreo que determinen el desempeño ambiental del servicio (Requisito Técnico, 2023, p.2).

Este requisito contempla, que los servicios públicos que tomen esta etapa por primera vez debiesen hacer un diagnóstico y levantamiento de información de su gestión ambiental, ya que, no es un requisito de carácter obligatorio, es decir, de que existan procedimientos destinados a disminuir el consumo de papel, o bien, de que sea aprobado o diseñado en su Etapa 1, como tampoco compras de papel reciclado, donde en esos casos excepcionales, deberán por medio de un informe fundamentar la situación.

Este requisito, por tanto, contempla, procedimientos formales sean instructivos, protocolos, órdenes del servicio para el uso eficiente del consumo de papel, sea impresión doble cara, con bajo consumo de tinta u otras, así como el N° de impresiones realizadas y su tipo, y por N° de resmas de papel reciclado y no reciclado adquiridas y el gasto del periodo t en papel.

En este periodo, el Servicio Nacional de Aduanas, en el año 2022, formuló un Instructivo de Configuración de Impresión a Doble Cara y Ahorro de Tinta, desarrollado por el Departamento de Informática de la Dirección Nacional de Aduanas.

De acuerdo con el levantamiento de información y la existencia de procesos que monitoreen el desempeño del servicio ante el consumo del papel, a nivel de servicio, en el año 2023, hubo un total de cuatro dependencias de Aduana que reportaron que sí usaban papel, dentro del cual, abarcó un periodo de 12 meses, en tres regiones;

Tabla N°17. Regiones que reportaron consumo de papel en el Servicio Nacional de Aduanas, periodo 2023

Región ubicación de la Aduana	Consumo papel	Meses de reporte
Regional Tarapacá	Si	12
Regional Valparaíso	Sí	12
Regional Magallanes	Si	12

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de Transparencia.

De acuerdo con los recursos destinados al Gasto en papel (MM\$), marcó un indicador de mayor gasto en consumo de papel, en la Dirección Regional de Iquique, con un gasto total de 5,966 (MM\$), seguido por la Dirección Regional de Punta Arenas, un total de 4,038 (MM\$), y la Dirección Regional de Valparaíso y la Dirección Nacional de Aduanas, marcaron un reporte de 1,172 (MM\$).

Tabla N°18. Gasto asociado a la compra de papel no reciclado (resmas), periodo 2023

Dependencia del Servicio Nacional de Aduanas	Gasto Papel (MM\$)	Compra papel reciclado	Compra papel no reciclado
Dirección Regional Aduana Iquique	5.966	1.150	No contempla
Dirección Regional Aduana Valparaíso	1,172	240	No contempla
Dirección Nacional de Aduanas	1,172	240	No contempla
Dirección Regional de Aduanas Punta Arenas	4,038	780	No contempla

Fuente: Elaboración Propia en base al detalle E1O2RT7 de gestión de papel del Servicio Nacional de Aduanas, fuente otorgada por respuesta solicitud portal de Transparencia.

En el año 2023, en cuanto al total de impresiones, la dependencia de Aduana que más uso hace de las impresoras es la Dirección Nacional de Aduanas, donde se contempla dos unidades ubicadas en Sotomayor N°60 y Esmeralda N°911, marcando un total de 868.106, seguido, se encuentra la Dirección Regional de Aduana Iquique, con un total de 448.840, la Dirección regional de Aduana Punta Arenas, reportó un total de 314.457 y la más baja es la Dirección Regional de Valparaíso, en sus tres unidades distribuidas, con un total de 164.120 impresiones totales, todas considerando aquellas realizadas doble cara y blanco-negro.

Tabla N°19. Consumo de papel de acuerdo con la cantidad de impresiones realizadas en el servicio, periodo 2023

Dependencia del Servicio Nacional de Aduanas	Impresoras	Impresión total
Dirección Regional Aduana Iquique	20	448.840
Dirección Regional Aduana Valparaíso	18	164.120
Dirección Nacional de Aduanas	57	868.106
Dirección Regional de Aduana Punta Arenas	34	314.457

Fuente: Elaboración Propia en base al detalle E1O2RT7 de gestión de papel del Servicio Nacional de Aduanas, fuente otorgada por respuesta solicitud portal de Transparencia.

En el año 2024, 9 dependencias del Servicio Nacional de Aduanas, de acuerdo con el Requisito Técnico RT5 (2024), declararon consumo de papel, dentro del cual, no declararon gasto asociado o periodo de reporte en cuanto a la compra en papel reciclado y no reciclado, pero sí cantidad de impresiones realizadas en el año t, donde el consumo total de papel se distribuye de acuerdo con la dotación vigente de cada una de las dependencias consideradas en el levantamiento de información.

Tabla N°20. Detalle de regiones que reportaron consumo de papel en el Servicio Nacional de Aduanas, periodo 2024

Región ubicación de la Aduana	Consumo papel	Meses de reporte
Regional Metropolitana	Si	No indica
Regional Tarapacá	Si	No indica
Regional Valparaíso	Si	No indica
Regional Los Lagos	Si	No indica
Regional Magallanes	Si	No indica
Regional de Aysén	Si	No indica

Fuente: Elaboración Propia en base al detalle E1O2RT7 de gestión de papel del Servicio Nacional de Aduanas, fuente otorgada por respuesta solicitud portal de Transparencia.

De acuerdo con la Tabla N°22, se puede apreciar que dentro del consumo de papel de acuerdo con la cantidad de impresiones que realizan las dependencias de Aduanas que declararon consumo, la mayor cantidad se concentraron en la Dirección Regional de Aduana Metropolitana seguida por la Dirección Nacional de Aduanas, contemplando las dos dependencias ubicadas en Sotomayor N°60 y Esmeralda N°911, seguido por la Dirección Regional de Valparaíso, con un total de impresiones al año de 1.458.506, la Dirección Regional Aduana San Antonio, con un total de 614.093 y la Dirección Regional de Aduana Iquique con un total de 529.605 impresiones en el año.

Tabla N°21. Cantidad por tipo de impresión año 2024 por dependencia de Aduana.

Dependencia del Servicio Nacional de Aduanas	Impresoras	Impresiones		
		Color	Blanco y Negro	Doble cara
Dirección Regional Aduana Metropolitana	41	365	1.463.664	1.464.029
Dirección Regional Aduana Iquique	29	876	528.729	529.605
Dirección Regional Aduana Valparaíso	74	23.961	716.709	717.836
Dirección Nacional de Aduanas	59	12.339	866.547	878.886
Dirección Regional de Aduana San Antonio	24	13.829	600.264	600.264
Dirección Regional de Aduanas Puerto Montt	7	308	35.742	36.050
Administración Aduana Osorno	15	1.124	124.420	125.543
Dirección Regional Aduana Coyhaique	9	252	54.533	54.785
Dirección Regional Aduana Punta Arenas	44	924	522.801	523.725

Fuente: Elaboración Propia en base al detalle E1O2RT5 de gestión de papel del Servicio Nacional de Aduanas, fuente otorgada por respuesta solicitud portal de Transparencia.

En cuanto a la Dirección Nacional de Aduanas, el consumo de papel (resma) que contempla el periodo desde el 2020 al 2025, de acuerdo con la tabla N°23, se ve un aumento gradual por periodo respecto de la adquisición de resmas en la Dirección Nacional de Aduanas, lo cual, se desglosa por medio de la siguiente información;

Tabla N°22. Consumo de Resma Dirección Nacional de Aduanas.

Consumo de papel en Resma					
Año 2025	Año 2024	Año 2023	Año 2022	Año 2021	Año 2020
900	1350	1000	1220	1270	760

Fuente: Elaboración Propia en base a la información de Transparencia.

Como hallazgo, de acuerdo con el Requisito Técnico E1/02/RT5, cuando se realiza la Etapa 1 por tercera vez, en conformidad al diseño de su Plan de Gestión Ambiental, donde se comprometió la elaboración y aprobación o actualización de un procedimiento formal, destinado a la disminución del consumo de papel para el año t (2025), deberán reportar el procedimiento nuevo o actualizado, una vez finalizado el diagnóstico. En el caso del servicio, en año t (actual), por medio de la Resolución Exenta N° 2.098, de fecha 30 de mayo, se buscó avanzar, por medio de la Etapa 2 del Objetivo 2, con la elaboración de un Plan de Gestión Ambiental, a partir del resultado de Diagnóstico que permita el abordaje de brechas, lo cual, el servicio definió un Programa de Trabajo para el año 2025, donde en sesión levantada con fecha 20.12.2024, el Comité Estado Verde, revisó y aprobó dicho programa donde contempla, la elaboración de un procedimiento institucional para el incentivo responsable de papel y con ello superar las brechas en materia de Gestión de Papel del diagnóstico Institucional.

Este Plan de Trabajo 2025, está dentro del Sistema de Transformación Digital, ya que, de acuerdo con la Guía Metodológica del Sistema de Transformación Digital del año 2025, se señala que por medio de la Red de Expertas/os de Gobierno Digital se entregará apoyo técnico a las instituciones que comprometen el Sistema de Transformación Digital en los procesos de formulación, implementación y seguimiento de los compromisos del período 2025. Para el correcto funcionamiento del Sistema de Transformación Digital (Guía Metodológica, 2025, p.42).

Dentro del cual el Procedimiento aprobado por resolución para incentivar el consumo responsable del papel (PR-SAD-7.1.3-04), emitido con fecha 28 de abril del año 2025, tiene

como objeto; “Describir las actividades relativas al procedimiento para incentivar el Consumo Responsable del Papel, en todas las actividades institucionales, a fin de reducir el impacto ambiental asociado a su consumo, promoviendo prácticas de economía circular en la gestión documental, establecer métricas de control y seguimiento de acuerdo con la normativa vigente”. Las actividades que contempla son:

Reciclaje del papel

El Servicio Nacional de Aduanas, dispondrá de medios necesarios para la gestión el reciclaje de papel blanco de impresión por medio de convenios con empresas especializadas y/o contratos/subcontratos por servicios de reciclaje.

Impresiones a doble cara y ajustes de calidad

Para reducir su consumo el servicio estableció un instructivo para la configuración de los computadores de manera de realizar impresiones a doble cara (año 2022) y ahorro de tinta, que se encuentra en la Intranet del Servicio.

Uso de Plataforma DocDigital

Ante el uso de la Plataforma se busca priorizar el uso de la Plataforma de comunicaciones Oficiales del Estado, para el envío y recepción de los documentos oficiales.

Transformación Digital y Concientización

El Servicio Nacional de Aduanas por medio del Programa de Transformación Digital, ha traspasado la mayoría de sus procedimientos administrativos de un formato físico a uno digital, donde las prácticas se harán por medio de;

- Priorizar la lectura de los documentos de manera digital en los respectivos computadores.
- Evaluar la necesidad real de imprimir el documento.
- Priorizar la firma digital por sobre la escrita.
- Usar herramientas de visualización digital en las reuniones.
- Verificar la configuración de la impresora.

- Al momento de desechar documentos, deberán hacerlos en los puntos de reciclaje.¹⁴

Capacitaciones realizadas en el Servicio Nacional de Aduanas

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduanas, en su cuenta pública año 2023, se contempló en materia de Modernización del Estado para el desarrollo de competencias de los funcionarios para impulsar proyectos de Transformación Digital un total de 184 funcionarios(as), dentro del cual correspondió a un total de 60% de funcionarios y 50% de funcionarias (Cuenta Pública, 2023).

En cuanto a las capacitaciones en Estado Verde, se capacitaron 67 personas, contemplando un 58% de funcionarios y 43% de funcionarias, dentro del cual, se recalca el compromiso constante del servicio por trabajar y avanzar en un lugar de trabajo sustentable.

Medidas de Concientización por medio de campañas internas del servicio

Las medidas de concientización del servicio Nacional de Aduanas, se encuentran incorporadas dentro de la Intranet del Servicio, por medio de afiches y correos electrónicos por medio de Aduana Informa, donde constantemente, se da a conocer los avances, medidas, cuyo fin es interiorizar al funcionariado a avanzar e implementar las iniciativas propuestas por el Comité Estado Verde.¹⁵

Gestión de papel

Estos afiches indican, respecto del buen uso de papel, en el marco de que, dado el procedimiento actual para incentivar su consumo responsable, las medidas a implementar por parte del funcionariado y de esa forma, disminuir brechas persistentes en el servicio como; la priorización de la lectura digital, la firma digital, exposiciones de reuniones por pantalla, verificar configuración de los computadores y el reciclaje, contempla entornos para el reciclaje de papel.

¹⁴ Información obtenida por medio del Oficio N°7.000, de fecha 16.09.2025, que da respuesta a la Solicitud de información Portal de Transparencia y entrega diversas resoluciones vinculadas con el tema de investigación.

¹⁵ La información se obtuvo directamente por uno de los entrevistados quien autorizó su uso únicamente con fines académicos.

Gestión Hídrica

En gestión Hídrica, las campañas de concientización por medio de infografías, contempla información relativa con asegurar el cierre de llaves, reportar fugas de agua, y la difusión entre funcionarios(as).

Transporte y Uso de Bicicletas

Promueve por medio de infografías, la conducción responsable, el desplazamiento cauteloso, respetando las normas de tránsito, y verificar el estado de las bicicletas, a saber, ruedas, manubrio, cadenas, cambios, etc.

Gestión Energética

A través de esta medida, el servicio busca que sus funcionarios(as) avancen en la disminución de los costos operacionales y en la menor emisión de gases de efecto invernadero, que contempla, el apagado de monitores, luces, desconectar los equipos al terminar la jornada, ajustar el protector de pantalla en modo negro, usar electrodomésticos con sistemas de certificación de eficiencia energética.

Gestión de residuos

Por medio de esta medida, el servicio promueve el uso de botellas y vasos reutilizables fuera de la jornada laboral, así como bolsas de compras reutilizables, evitar plásticos y mantener en las dependencias comunes del servicio ordenado, y contemplar la donación de los artículos que estén en desuso.¹⁶

¹⁶ La información fue extraída de <https://www.aduana.cl/aduanas-es-parte-del-programa-estado-verde/aduana/2023-09-22/111434.html>

Capítulo 6: Estudio de caso: Dirección Nacional de Aduanas

1. Análisis de la percepciones y valoraciones de los funcionarios(as) de la Dirección Nacional de Aduanas

Para dar cumplimiento al objetivo general y específico (Objetivo N°3), el levantamiento de datos contempló la realización de entrevistas a actores claves de la Dirección Nacional de Aduanas, por medio del cual, se clasificaron en tres perfiles principales, hacia a aquellos que, participan en el proceso de Modernización y Transformación Digital, del Estado Verde y usuarios(as) de las herramientas y plataformas incorporadas por el Servicio, ya que, las acciones principales, fueron desarrolladas de manera gradual, comenzando desde la Dirección Nacional como plan piloto, para luego implementarlas y ampliar su enfoque a nivel Regional y las distintas direcciones de Aduanas a Nivel Nacional, esta sección complementa el análisis documental y normativo presentado previamente, incorporando la mirada de los funcionarios(as) que participan o se relacionan con los procesos de Modernización y Estado Verde, permitiendo una comprensión integral del grado de apropiación, conocimiento y valoración de las políticas implementadas.

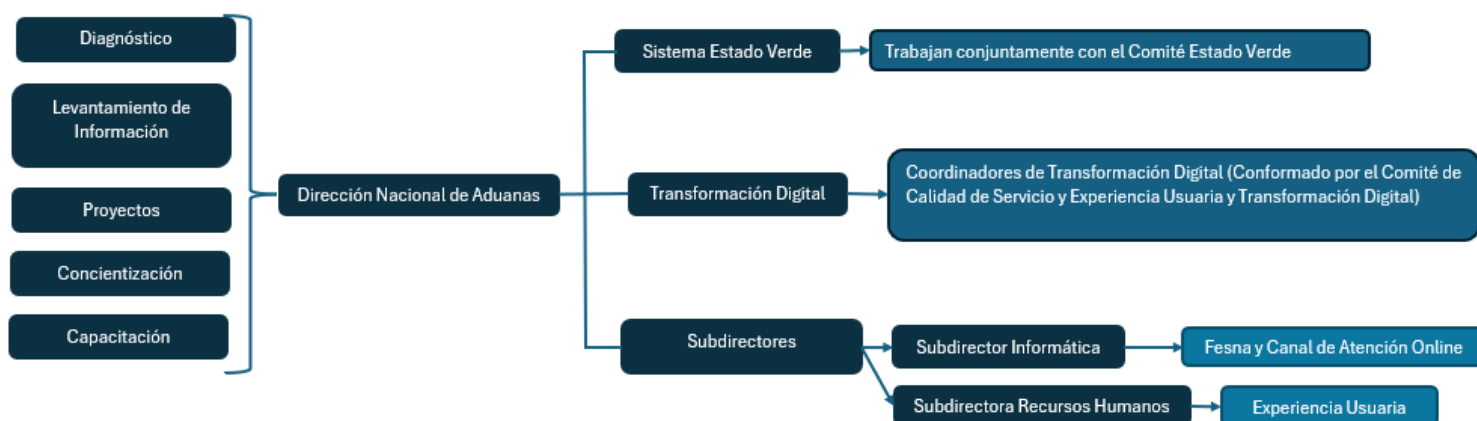
Identificación de las unidades/actores vinculadas e identificadas en las entrevistas que trabajan en lineamientos de Cero Papel

En el ámbito de la Dirección Nacional de Aduanas, se encuentra articulada por un conjunto de actores que están avanzando e implementando diversas medidas en materia de Modernización y Transformación Digital, así como, articulados en materia del Sistema Estado Verde por medio de las medidas de concientización para dar cumplimiento a los lineamientos de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, en este sentido, se encuentra incorporado por diversas unidades, donde, en el área de Transformación Digital, se trabaja con Informática, unidad que provee los sistemas, reportes de impresiones y recursos para la implementación de los sistemas y la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, en específico, el convenio del sistema de Aranda para responder solicitudes de Ticket, además de que por medio de esta unidad, se trabaja en la implementación y desarrollo de iniciativas cuyo fin es la disminución del consumo de papel, dentro de la cual, al ser una unidad que levanta diario un gran porcentaje de procedimientos, los proyectos se instalan en esa subdirección para medir los avances logrados en la materia, donde, los coordinadores(as) y

el equipo de Transformación Digital, son los encargados de plantear ideas de mejora, seguimiento, del levantamiento de datos y de información para medir los avances logrados, cantidad de respuestas al uso de estos sistemas, entre otras. Además, el Sistema Estado Verde que conversa con diferentes unidades, como capacitación, jurídica, fiscalización, bienes y servicios, recursos humanos, informática por medio de funcionarios(as) que forman parte del Comité Estado Verde, cuyo fin, es la disfunción, la concientización y la implementación de iniciativas para lograr los porcentajes de cumplimientos exigidos a nivel de Gobierno central de la mano con los PMG, lo cual cada unidad se articula y conversan entre ellos para plantear mejoras continuas a las herramientas implementadas en el servicio, lo cual, se conformará como un órgano que tiene la legalidad para generar cambios que requiere el servicio y que va a ir documentando en las distintas etapas por medio de resolución los avances y modificaciones a la misma, así como la conformación de un Comité de Calidad de Servicio, Experiencia Usuaría y Transformación Digital, que se conformará de distintos representantes del servicio a nivel nacional.

De manera adicional, se encuentra participando el departamento de Capacitación colocando a disposición al Departamento de Personal, un Programa de Gestión de Cambio enfocado en materia de Transformación Digital por medio del nuevo Canal de Atención Online.

Diagrama N°23. Articulación de Actores de la DNA que trabajan en materia de proyectos de digitalización, vinculado con la disminución del papel



Fuente: Elaboración propia en base al relato otorgado por los participantes de las entrevistas de la Dirección Nacional de Aduanas.

Todas las medidas y actores, avanzan por etapas, dentro del cual, la etapa de diagnóstico se encuentran participando activamente los funcionarios(as) designadas por el Jefe Superior del Servicio para analizar las brechas, hitos que faltan por cumplir, dentro del cual, se levanta información por medio de estadísticas para medir y evaluar dónde se concentran los problemas, planteando y trabajando activamente en proyectos que se han materializado en medidas de concientización, políticas, planes de trabajo, implementación de herramientas, de la mano con la realización de las capacitaciones a los colaboradores(as) y funcionarios(as) a nivel nacional y regional, cuya difusión contempla charlas por Teams, uso de Formularios para conocer la percepción de los funcionarios(as) para implantar las mejoras, difusión por medio de los correos personales de los funcionarios por medio de “Aduana Informa” y la publicación de la información en la Intranet del Servicio.

En este sentido, las medidas transversales, no vinculadas con el PMG y la Ley N° 21.180, se encuentran aquellas contenidas, además, en los respectivos Convenios de la Alta Dirección Pública, por medio de los convenios de desempeño de los subdirectores de Aduana de Informática y de Recursos Humanos, donde las medidas vinculadas conversan con el Departamento de Personal, de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de personas, donde se encuentran ejecutando procesos, asociado a la Instrucción del Estado que es la Modernización del Estado, marcado por procesos más rápidos, digitales, acortando los tiempos de respuestas con muchos menos recursos, en específico, reduciendo el consumo de papel.

Análisis de la Gestión Eficaz en la Dirección Nacional de Aduanas

En este eje, los entrevistados han mostrado diferentes percepciones respecto de los avances del servicio, realizando una bajada desde el Instructivo Presidencial, con la Ley de Transformación Digital y con los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y que se cuenta, además, con la valoración de la Jefatura del Departamento de Personal, de la Dirección Nacional de Aduanas.

a) Dotación funcionaria

De acuerdo con los datos, proporcionados por los funcionarios(as), se da cuenta que el Servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar los desafíos que

implica la Transformación Digital por medio del trabajo sostenido de los equipos destinados a desarrollar, informar y monitorear los proyectos. En este sentido, se toma la valoración de la Jefatura del Servicio, Alejandro Tapia, del Departamento de Personal, quien nos señala que “La Dotación no es el principal problema, tenemos una dotación adecuada en la Dirección Nacional para enfrentar este problema, pero, no quiere decir que tengamos brechas, que son primero de todo, generacionales”.

En relación con este punto, se evidencia una percepción diferenciada según el nivel jerárquico, de aquellos funcionarios que llevan entre 9 a 11 años en el servicio y que dan cuenta que si bien, hay una dotación funcionaria adecuada, falta con dotar a la Unidad de Informática de mayor personal y de un equipo especializado en el área, en este sentido, tomando lo señalado por el Funcionario Albero Veillón Contreras, quien nos indica que si bien “hay una dotación adecuada, lo que sí falta es tener un equipo de informática especializado en el área de “Transformación Digital”, que, coincide con el testimonio de la Funcionaria Morelia Ramírez, ya que ella también nos indica que, en base a lo que ella ha visto, “el servicio siempre cuenta con pocas personas, con pocos funcionarios, que no solamente hacen a veces un cargo, sino 2 o 3 cargos por diferentes motivos, porque se contrata poca gente o porque permanece también poca gente en el servicio, donde hay mucha migración a la parte privada por una cuestión de sueldos y de proyección a futuro, además, encuentro que hay pocos funcionarios en el área de informática, sobre todo para prevenir ataques informáticos”.

No obstante, hay un equipo especializado que está trabajando conjuntamente con Informática, para la implementación de dos herramientas digitales.

b) Capacitación como eje de apoyo y desafíos por enfrentar

De acuerdo con los funcionarios(as), se da cuenta que el servicio sí ha avanzado en un sistema de capacitaciones para preparar a los funcionarios de la Dirección Nacional a los nuevos cambios en torno a la utilización de las nuevas herramientas y plataformas digitales, pero aún falta por avanzar, en este sentido, de acuerdo con lo señalado por la funcionaria Carolina Mazuelos, desde su rol como encargada de Proyecto en Transformación Digital, de la Unidad de Procesos Administrativos de la Dirección Nacional, nos indica que el servicio cuenta con toda la tecnología y los funcionarios capacitados para poder enfrentar los cambios, sin

embargo, en base a la revisión de las entrevistas, de acuerdo con las percepciones de los funcionarios(as), se da cuenta de que aún persisten brechas, lo cual, se vinculan a ampliar la mirada en torno a las capacitaciones que realiza el servicio para enfrentar los nuevos desafíos y en consideración con la calendarización.

De acuerdo con Sebastián Molinari, funcionario del Departamento de Estudios de la Dirección Nacional, nos toma un punto convergente respecto de las capacitaciones que realiza en el servicio, él nos dice que existen capacitaciones, pero esas capacitaciones, los funcionarios, muchas veces, la que son más complejas como el uso de los escáner, requieren un baraje de conocimientos que muchas veces los funcionarios no logran pasar porque son muy complejas, pero, a nivel del servicio, nos recalca que, hay un potente eje que se vincula con del Departamento de Capacitación, no obstante, cuando se programan aspectos vinculados con la formación, a la capacitación que apunta a disminuir la brecha, se hacen cursos o de especializaciones en determinados temas como seguridad de información, transformación digital, sistema de gestión de calidad, cursos vinculados con micro terrorismo o a delitos funcionarios, lavado de activos, entre otros, donde hay un tema que se vincula con una cantidad de funcionarios que participan de estos cursos pero, que van a frontera o que están inscritos en el sistema de turno, por ejemplo, se determina curso que en agosto hay un curso en noviembre, pero, ese ejercicio de destilar los sistemas de turnos, no conversan con las formas de asignación de capacitación, donde los funcionarios que están en frontera, o tuvieron una amanecida, que es como cuando se encuentra en turno de noche, y el curso comienza a las 9 de la mañana y el funcionario tiene que descansar, entonces no se conecta o en atención a aquellos que están en atención remota y no le permite participar del curso, nos marcan que hay brechas de carácter operativa, donde los procesos de aforo no conversan con estas instancias.

Entonces, se marca un punto importante, ya que nos indica que se cuenta con una parrilla de cursos, pero efectivamente, los funcionarios(as) no se pueden conectar porque están en frontera o porque no hay señal, esto conversa también, con la percepción de otros funcionarios, ya que, se han implementado plataformas para avanzar con la digitalización de procesos, que contempla integrar, de acuerdo con la funcionaria Priscila Vargas, las capacitaciones una vez que se hayan detectados las brechas para reforzar tanto en la

Dirección Nacional como en regiones, aspectos vinculados con el uso de dos plataformas implementadas, vinculado además, con lo señalado por la funcionaria encargada del Proyecto de Transformación Digital, Carolina Mazuelos, ya que nos indica que cada vez que se emite un programa o se realizan mejoras, se hace la capacitación a todos los servicios de apoyo de diferentes direcciones regionales, sea en modalidad Online, Oficio y Aduana Informa para el conocimiento de todos los funcionarios, la funcionaria Morelia Ramírez, nos dice que se han realizado capacitaciones, se hacen encuestas de opinión respecto de las Políticas que desarrollará el servicio, hay difusión, por parte del Departamento de Estudios.

Entonces, el diálogo obtenido con los entrevistados, nos dicen, el servicio sí cuenta con un sistema de capacitaciones, pero aún hay desafíos que hay que subsanar, vinculados con la coordinación de estos, respecto de los funcionarios que cumplen labores de fiscalización en fronteras o que se encuentran inscritos en los sistemas de turnos y, además, fortalecer aquellas vinculadas con la Transformación Digital, y tomando un punto importante señalada por la funcionaria Romina Suárez, nos dice que se deberían contemplar capacitaciones destinadas a entender los procesos, por ejemplo, no más papel en los servicios públicos, donde los funcionarios comprendan por qué es necesario avanzar en la materia de Transformación Digital, Estado Verde, entre otras, entonces, hay diferentes miradas en torno a cómo la Dirección y a nivel de Servicio se encuentran enfrentando la Capacitación de sus funcionarios ante la incorporación de nuevas plataformas digitales y preparar a los funcionarios a los nuevos cambios del entorno.

c) Plataformas y herramientas digitales de la Dirección Nacional de Aduanas

Los funcionarios entrevistados, declaran que, en la Dirección Nacional de Aduanas, se ha avanzado en la implementación de Plataformas y Herramientas Digitales, vinculados con dar cumplimiento tanto al Instructivo Presidencial del año 2019 y a la Ley de Transformación Digital del Estado.

Como hallazgo, gran parte de los funcionarios entrevistados(as) confirman que, en el año 2025, se han implementado dos plataformas, que se vinculan con FESNA, que es una plataforma de acuerdo con Romina Suarez, que canaliza el mantenimiento de la unidad, ya que surge en la Subdirección de Procesos Administrativos para disminuir el uso de papel, dado y conformando por lo dicho por la jefatura del departamento, por la cantidad de

resoluciones, documentos oficiales que manejan a diario, por tanto, se conforma por medio de la firma electrónica avanzada, implementada en el mes junio, y el Canal de Atención Online, que es un sistema promovido por Informática, en este sentido, el Jefe de Personal, Alejandro Tapia, entrega detalles de estos avances, donde nos indica que en este año, el PMG incluyó la Transformación Digital, donde se sumaron, a dos grandes dimensiones, centrada en la firma digital y en el convenio de desempeño del Subdirector, en este aspecto, a nivel de la Dirección Nacional, menciona que, esto fue parte del Convenio de Desempeño del Subdirector de Informática, en el marco del objetivo de Transformación Digital, donde, se incorpora al Departamento de Personal como firmante, ya que es uno de los departamentos que más documentos firma en cantidad y se avanzó con un sistema de Ticket (Canal de Atención Online), por medio del cual, informática contaba con un convenio con Aranda y como Departamento se sumaron como plan piloto y que busca expandirse en los años que viene en el resto de la Subdirección, donde todas las consultas de funcionarios(as) puedan tener una trazabilidad y un tiempo de respuestas acotado, que son máximo 2 días.

En este aspecto, hay otros sistemas, de acuerdo con Alberto Veillón, que se vinculan con la tramitación electrónica, gestión documental y sistema de seguimiento.

En cuanto al Instructivo Presidencial del año 2019, una de las funcionarias entrevistadas, entrega la trazabilidad vinculada con la Política Cero Papel, con el uso de la plataforma de comunicaciones oficiales por medio de DocDigital.

Otras medidas, comentadas por el Jefe del Departamento de Personal, y que se vincula con lo declarado por el servicio de acuerdo con su Balance de Gestión Integral, es la implementación de un sistema de Nube, que busca un sistema de almacenaje físico a la nube, además, en el año 2021, identifican los entrevistados el sistema de SIGPA, su uso comenzó en Pandemia, para la digitalización de los procesos internos y la interoperabilidad con otros Organismos Públicos, como lo es la Superintendencia de Seguridad Social, Siaper y dentro del cual, se busca incorporarlo con más instituciones públicas, que se comunica con el Registro Civil y e identificación, donde adicional obtienen los certificados de deudores para los nuevos ingresos.

d) Instrumentos de Planificación y Monitoreo y existencia de flujo de viaje usuario interno o externo

De acuerdo con las percepciones de los funcionarios(as), la Dirección Nacional contempla instrumentos de planificación y de monitoreo, estos últimos, se encuentran en estado de implementación, donde se busca avanzar hacia la identificación de brechas persistentes ante el uso de las nuevas herramientas digitales, hay indicios de que se sacan estadísticas vinculadas con Sistema de Ticket, donde, se prepara mensualmente un informe por medio del cual, se analiza lo que se ha sacado aun con papel para marcar la comparabilidad entre lo que se ha realizado digital, no obstante, los funcionarios(as) muestran conocimiento aislado respecto de este punto, al no conocer cuáles son los indicadores que usa el servicio para medir el grado de cumplimiento interno de los avances, proyectos, vinculados con prescindir del consumo de papel en sus dependencias o vinculadas con dar cumplimiento a la Ley N° 21.180, así como la existencia de un flujo (que analice el viaje de usuario interno o externo) o para la inyección e identificación de áreas para mejorar, algunos indican que existe, no obstante, la unidad entrevistada de la Secretaría de Personal menciona que no se cuenta con un flujo. Basándonos en el relato de Sebastián Molinari, nos indica que entiende que no existe, así como un BPMN, un modelamiento del proceso respecto del flujo del papel, como para detectar dónde están como la falla o la mejora o donde se podría optimizar el proceso. Cuentan con un BPMN, pero sobre los procesos más vinculados a los despachos mercancías, lo cual, no existe hoy en día el flujo, porque ese flujo, lo tendría que ser propio de cada unidad o de cada una respecto al giro de su operación.

Tabla N°24. Evaluación de la Entrevista por medio del eje Gestión Eficaz

Código	Dotación funcionaria	Gestión Eficaz		
		Plataforma de digitalización	Capacitación	Instrumentos de Planificación y monitoreo
01	Jefe de Departamento, identifica los puntos, se encuentra familiarizado con el tema, entregando datos relevantes en cuanto a los avances que han implementado como Departamento de Personal, menciona dotación funcionaria, capacitaciones e instrumentos de planificación y monitoreo, vincula los temas y valora los avances de su equipo, realiza un análisis comparado con otra experiencias vividas.			

02	Encargada de Proyectos en Transformación Digital, entrega detalles de las plataformas que han estado implementando en el Servicio en materia de Transformación Digital, indica que los funcionarios se encuentran capacitados para enfrentar los desafíos, hay instrumentos de monitoreo y plataformas de digitalización.
03	Encargada de Unidad, y del proyecto de Transformación Digital, articula los puntos indicados, profundiza aspectos de avances y brechas persistentes en la materia y abarca los temas desde la Subdirección.
04	El Encargado de Proyectos de Transformación Digital profundiza en aspectos relacionados con la dotación funcionaria, las plataformas y los procesos de capacitación, destacando la necesidad de incorporar un equipo especializado en la Unidad de Informática para fortalecer la gestión técnica del área. No obstante, reconoce que no tiene información respecto de que si hay indicadores o levantamiento de información.
05	El funcionario, nos entrega una mirada transversal realizando una bajada de la Transformación Digital hacia los PMG, en este aspecto, entrega detalles de las capacitaciones, desafíos que aún persisten en el servicio.
06	Desde su rol en la Secretaría del Departamento de Personal, nos entrega una mirada respecto de las brechas, desafíos, plataformas, capacitaciones y dotación funcionaria de la Dirección Nacional de Aduanas y la difusión del Instructivo Presidencial.
07	En su relato, como usuaria de los sistemas, tiene conocimientos de los avances del servicio en materia de Transformación Digital y uso de los sistemas, plataformas, realiza una reflexión, comenta sobre la dotación funcionaria, y recalca la necesidad de considerar capacitaciones interiorizando en los funcionarios(as).
08	Funcionario que otorga información sobre capacitación, herramientas, no obstante, el tema no forma parte de su ámbito de acción, pero tiene nociones respecto de los avances que ha presentado el servicio.
09	Como usuaria de los sistemas, la funcionaria, nos relata cómo ha sido el proceso de implementación de las herramientas digitales en su unidad, no obstante, declara no contar con información respecto de los indicadores, estudios o monitoreo de las medidas implementadas en el servicio.

Fuente: Elaboración propia, en base al diálogo de los entrevistados de la Dirección Nacional de Aduanas.

Análisis de la Eficiencia Institucional por medio del Sistema Estado Verde

a) Medidas vinculadas al Estado Verde

En conformidad con la experiencia y el relato de los entrevistados(as), las visiones y comprensión en torno a los hitos del PMG, fueron reconocidos tanto a nivel de jefatura así como el funcionario vinculado con la temática Estado Verde, donde reconocen que, por medio de este programa, se hizo la bajada hacia la Transformación Digital, en este marco, la jefatura, nos señala que los PMG, se instalan desde todo el programa de modernización del Estado, para mejorar la gestión de los Servicios Públicos.

De esta manera, el funcionario vinculado con el tema, Sebastián Molinari, nos indica que todas las medidas, bajan a través de las líneas programáticas, que son medidas en Programas de Mejoramiento de la Gestión, donde hay una lineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que son los nuevos objetivos de los Estados por medio del cual, la transformación digital tiene un cruce con el Programa Estado Verde.

Así, los funcionarios han marcado un relato activo vinculado con la Ley de Transformación Digital y para digitalizar los procesos internos, pero no vinculados con las medidas transversales del servicio, sin embargo, hay funcionarios que demuestran conocimiento parcial de las medidas promovidas y la existencia de dos mecanismos: Política de Sustentabilidad, conformación Comité Estado Verde aprobadas por resolución y la existencia y actualización del Plan Estratégico Institucional.

Dentro de las actividades de concientización, los funcionarios presentan conocimiento de algunas de las medidas promovidas por este sistema, vinculada con el cuidado de los recursos hídricos, promoción del uso de las bicicletas, reciclaje, papel por medio de instructivos para impresión a doble cara, electricidad, transporte y, dentro de los procedimientos, se encuentran vinculadas con iniciativas internas de los funcionarios(as), como transformación de documentos de Word a PDF, leer en digital los documentos, uso de planillas que se suben por medio de Sigpa.

En este aspecto, de acuerdo con el funcionario Sebastián Molinari, en el servicio se desarrollan campañas, que bajan por medio de los correos institucionales de los funcionarios(as), por medio del uso de imágenes, vinculados, por ejemplo; con las redes en

este caso, como la ANFACH, con el maltrato, políticas de género, que principalmente, todas las medidas bajan por medio de los dos sistemas Intranet – Correo Institucional, donde se tiene un portal propio, por medio del cual se informa el uso de las políticas de Transformación Digital.

En esta misma línea, el funcionario nos indica que, por medio del PMG, Estado Verde, todas las mediciones se hacen por medio de la “concientización”, cuyo eje, por ejemplo, se encuentran, la medición de kilometraje de los vehículos institucionales, es decir, se calcula el kilometraje inicial dentro de un año y se calcula por medio de la emisión de CO2, así como los viajes en avión, se realizan las bajadas por medio de proyectos de innovación vinculadas a materias de sustentabilidad y medio ambiental, así como, la adquisición de furgón eléctrico en la flota de vehículos, y todo aquello que se vincula con la disminución de la huella de carbono, entre lo cual, toda la bajada del PMG se realiza por medio de iniciativas de concientización para generar la adhesión de los mismos funcionarios(as).

En este marco, dentro de los mecanismos para la disminución del papel, que se reporta por medio del Ministerio del Medio Ambiente, integrando los datos asociados al uso y respecto de los requisitos técnicos, indica:

1. Reporte en la red.
2. Órdenes de compra en papel.
3. Reporte de las Impresiones – que se hace la bajada por medio de Informática y se mide por medio del código de cada impresora en la Dirección Nacional y a nivel regional por cada aduana.
4. Bajada por medio del Comité Estado Verde, quienes deben sesionar y validar las políticas y entregando información.

Tabla N°25. Evaluación de las Entrevistas por medio del Eje Estado Verde

		Eficiencia Institucional – Estado Verde – Ejes evaluados		
Código	Comité Estado Verde	Política de Sustentabilidad	Actividades concientización	Procedimientos disminución papel
01	Indica la existencia del comité	Indica que se encuentran adscritos en los lineamientos del	Menciona charlas, actividades de difusión.	Conoce iniciativas implementadas, procedimientos

		Sistema Estado Verde		para reducir el consumo de papel.
02	Hay conocimiento general, pero no profundiza	Indica que sí, pero no aporta información adicional.	Conoce, en el marco de los que ha trabajado en tema de Transformación Digital	Conoce procedimientos vinculados con la Transformación Digital.
03	No se aborda el tema durante la entrevista, ya que no formaba parte de los ámbitos de acción principales de la entrevistada.			
04	El tema no fue abordado por no formar parte de sus funciones, indica afirmativamente pero no fueron profundizados.			
05	Eje fuerte del funcionario, abarca las dimensiones del PMG por medio del Sistema Estado Verde, vinculado con la Transformación Digital desde una mirada transversal a los hitos que han desarrollado para concientizar a los funcionarios(as) del servicio.			
06	Evidencia conocimiento básico sobre los ejes evaluados			
07	Indica la existencia del comité	Indica que, si existe la política, no obstante, se deben implementar mejoras	Conoce las medidas que ha implementado este comité	Conoce parcialmente los procedimientos
08	Durante la entrevista se aprecia conocimiento limitado, desviando el foco hacia su ámbito funcional.			
09	Sí conoce la existencia	Sabe que se cuenta con una política y eje vinculados	Tiene conocimientos	Maneja procedimientos para prescindir del consumo de papel

Fuente: Elaboración propia, en base al diálogo de los entrevistados de la Dirección Nacional de Aduanas.

Análisis de la Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría vinculada con la digitalización, compromisos y brechas en la Dirección Nacional de Aduanas

a) Experiencia Usuaría y diagnóstico institucional

En este apartado, los entrevistados(as), relataron su experiencia como usuarios directos de estos sistemas implementados por el Servicio Nacional de Aduanas, dentro del cual, se destaca una experiencia general positiva y desafiante, por tanto, los diálogos confluyen en que la respuesta de estos sistemas ha sido efectiva y han mostrado mejoras en cuanto a la disminución del consumo de papel.

En cuanto al diagnóstico, se ha marcado una mirada transversal, el diálogo sostenido demuestra que los funcionarios(as), si bien, trabajan en el área o es usuario directo, pueden detectar mejoras, brechas, desafíos que falten por implementar o que hagan dialogar a más unidades o actores en el proceso.

En este sentido, de acuerdo con el funcionario Sebastián Molinari, su experiencia en el proceso ha sido óptima, por lo tanto, recalca positivamente la interacción hacia las formas de compartir información en sistemas de nube, así como, el uso de la modalidad de teletrabajo, el uso de SharePoint para trabajar con cierta información, el uso de correo electrónico hace que todos tengan un bagaje de artículos y herramientas que se pueda trabajar de manera más digital, por tanto, en medición de la experiencia usuaria externas se encuentran vinculados con la calidad del servicio, la experiencia de los usuarios, llámese en este caso, la ciudadanía, que se evalúan estos ítems respecto de la transformación digital, del uso de los canales de información, lo cual al servicio le importa y hace la medición, de realizar el feedback del uso de las herramientas y cómo entrega su imagen pública, institucional a la ciudadanía, por tanto, en el usuario interno, indica que hay aspectos vinculados a la medición de, en este caso, de cómo se utiliza la plataforma. Y también en ese sentido se está como trabajando en aún en procesos de disminución de los trámites u optimización de los trámites que bajan a través del PMG Transformación Digital, en el fondo de la cantidad enorme de trámites que realiza el servicio, no solo con la ciudadanía, sino con todas contrapartes.

De acuerdo con la Jefatura, Alejandro Tapia, desde el punto de vista de su experiencia en la unidad, dice que, se ha avanzado considerablemente en la cantidad de papel, sobre todo, si hacemos una comparativa con otros departamentos de personal del sector público, cuyo diagnóstico, se vincula con el Canal de Atención Online, ya que se indica, que en total, recibían a diario cerca de 80 consultas, dentro del cual, surgió la necesidad de contar con consultas sistematizadas y que pasen por un solo lugar, contando con una trazabilidad con tiempos de respuestas establecidos y acotados, de esa forma, la funcionaria encargada de Proyecto de Transformación Digital, en su relato en cuanto a su experiencia en el proceso, Carolina Mazuelos, nos señala que ha sido favorable y excelente en tiempo de hacer llegar la información, en tiempo de firma, en gestión y baja de carga laboral, donde Alberto Veillón,

también realiza una valoración vinculado con la reducción considerable del tiempo de tramitación.

Todas estas visiones, de los actores claves, nos indica que, hay una valoración en el servicio positiva, la visión también de Romina Suárez en cuanto al uso y la no existencia de papel, que implica que el papel tiene un cuidado distinto, tiene que ser resguardado por un periodo de tiempo, 5 años por ley que esto, luego debe ir a un empaste que tenga que destinar un espacio físico para poder resguardarlo también eso implica que hay un espacio que no dispone el servicio para utilizarlo para otros fines. Por eso debemos disponer de otros canales de almacenamiento, como la nube, almacenamiento electrónico, etc., donde considera que el flujo ha sido rápido por el momento, buscando la manera en la que sea segura y que no se pierda la información almacenada.

Alejandra escobar, nos relata una experiencia personal, en cuanto, le costó llevar el proceso desde su experiencia, el tratar de explicar a informática lo que uno quiere llevar en papel a digital, porque existen códigos, tablas, entonces, es una unidad estructurada para trabajar y, por tanto, no entienden lo que es para uno lógico, tienen que poner restricciones, eso igual costó al principio para que comprendieran el proceso, en su caso, de calificaciones.

De acuerdo con Sebastián Molinari, de acuerdo con su experiencia personal, da fe que por medio del PMG hay una mirada al compromiso vinculado con la sustentabilidad y disminución de los distintos consumos que existe en la organización, impacten en la emisión y huella de carbono que tiene el servicio, cuya idea es disminuirlo en los próximos años. En otro aspecto, vinculado con el Instructivo Presidencial, la funcionaria Morelia Ramírez, nos señala que, en cuanto a la Plataforma DocDigital, fue un hito importante para el servicio, ya que la plataforma de comunicaciones, cuando se enviaba un documento por correo certificado se demoraba entre 3 a 4 días, actualmente, se demora entre 15 a 20 minutos, desde que se manda a firma hasta el envío y recepción del documento.

b) Brechas y desafíos vinculadas con la incorporación de nuevas herramientas digitales

En cuanto a las brechas y desafíos que detectaron los entrevistados(as), se vinculan directamente con la resistencia al cambio y la característica etaria de sus funcionarios(as), de acuerdo, además, con el uso de las plataformas digitales implementadas en el servicio.

En este aspecto, el diálogo se orienta a aquellos funcionarios que tienen entre 30 o 40 años en el servicio y que realizan la misma labor, el hecho de implementar, de acuerdo con Sebastián Molinari, nuevas formas a través de la inclusión de nuevos procedimientos cuestan bastante, sobre todo, a nivel operativo y aquellos funcionarios que se encuentran en regiones o realizando turnos, por tanto, indica que uno va tomando conciencia que cosas que se hacían por parsimonia por tradición, se hagan de manera más eficiente con herramientas, con pequeños ajustes menores en el fondo, que no tienen que ver un poco también con seguir haciendo lo mismo, sino como en el fondo planteártelo desde otro punto de vista, cómo se puede optimizar y el ajuste menor en este caso. Donde si uno no va haciendo estos pequeños objetos o cambiando pequeños hábitos organizacionales que hoy día son muy particulares, sobre todo en una institución que en este caso igual tienen funcionarios de muy larga data y que muchas veces han hecho lo mismo y tienen un poco de aversión al cambio organizacional, a la cultura organizacional en este caso.

El mismo funcionario, nos indica que con respecto de las campañas internas del servicio, con la bajada por medio de los correos institucionales, no son tan efectivos, donde se dan cuenta, al momento de conversar con los colegas de que efectivamente, no hay un trabajo para revisar la información, leer la política, leer el documento, por tanto, el uso de infografías permite esa lectura, más resumida que leer un documento extensivo, entonces, recalca que falta la bajada, ha habido una por medio del Departamento de Bienestar, pero, lo que se ha dado es porque hay unidades a nivel central, de la Dirección Nacional, cohesionadas, pero, hay áreas operativas donde si se hace la bajada son funcionarios(as) que hacen turnos, lo cual, todas estas bajadas como políticas, PMG o concientizaciones que el servicio realiza, no está contemplando un impacto en las regiones. Entonces, la no adhesión o el no cumplimiento de las etapas, compromisos que van bajando no solo por medio del PMG, sino otros también, podrían tener impacto económico en cada uno de los funcionarios(as).

Entonces hay un hito marcado por la resistencia al cambio y hay una especie de lucha por ella, donde con las bajadas de información hay un poco más de conciencia personal, porque en muchas partes no hay un espíritu con una mirada de servicio, de pertenecer a algo, de generar un cambio.

En este aspecto, el desafío que recalca el funcionario se vincula con detectar el promedio en aspectos vinculados con la impresión, ir haciendo ajustes a aquellas desviaciones, a saber, funcionarios que aún les imprimen a los hijos. Lo cual, será un costo que pasa desapercibido, siendo la única forma implementar controles asociados a los funcionarios por medio de la IP. En cuanto a la firma electrónica, el servicio aún mantiene documentos, oficios o resoluciones que requieren la impresión y la firma física, haciendo énfasis a una pregunta clave, de por qué el servicio no ha podido avanzar más, relacionada con la forma en que se hacen las cosas y como el servicio quiere que se hagan.

En este aspecto, el jefe del Departamento de Personal vincula la brecha con aspectos etarios de los funcionarios(as), más generacionales, de actores dentro del servicio que no tienen competencia en el ámbito digital, entonces, se vincula con hacer que la gente se resista un poco menos y cambiar la forma en la que hacemos las cosas.

Como desafíos, cree que en informática y como subdirección hay una mayor adhesión a la transversalidad las dimensiones digitales, y en el camino, en cero papel, pero no es transversal a todo el servicio, donde las metas son ambiciosas, por tanto, se espera llegar a todas las unidades. Entonces, ha sido un proceso complejo, por tanto, dado por el contexto de la pandemia que aceleró los procesos, el tema del teletrabajo, y la obligación del servicio a digitalizar forzó a avanzar un poco más rápido, lo cual, el desafío es la conciencia de todos, sobre todo en colegas más antiguos en el servicio.

Lo anterior también confluye con el relato de Carolina Mazuelos, donde las brechas se vinculan con el carácter etario de los funcionarios(as), la resistencia al cambio, sobre todo, cuando se trata de la validación por medio de la firma electrónica y la dependencia de los funcionarios(as) a los documentos físicos, que han frenado los avances y el cambio de mentalidad de tomar conciencia de los beneficios de la Transformación Digital, limitando la generación de nuevas ideas en la materia, por tanto, relata que el desafío es ampliar las materias respecto de la Transformación Digital.

De acuerdo con Priscila Vargas, aún hay un desafío en cuanto a la materia de personal, relacionada con terminar el gran proceso que son las carpetas personales de los funcionarios, donde cuentan con un total de más de 2000 funcionarios(as), ya que, no cuentan con lugares disponibles para almacenaje de documentación física, lo cual, se sienta la necesidad de llevar los documentos ya en archivos digitales dentro de un año.

Así, el relato de la funcionaria Romina Suárez, nos dice que falta por trabajar en la redistribución de las funciones de quienes realizarán los cambios, o contar con una unidad que designe a alguien para que fomente la implementación de propuestas y disminuir las brechas que aún persisten en el servicio, ya que el papel, entrega una especie de seguridad en términos de su revisión, por tanto, hay un tema de segmento etario, en el sentido de que no se maneja mucho el tema tecnológico y eso fomenta un poco más la resistencia respecto de quien es más nativa en el tema digital y le es una herramienta mucho más a fin, cotidiana y la emplea sin ningún problema.

La funcionaria Alejandra Escobar, indica brechas que son de carácter etario de los funcionarios, por tanto, el desafío se vincula con hacer conversar las 3 áreas del departamento de personal para llevar la información a un solo eje digital, es decir, que las unidades se comuniquen entre sí, que opere la interoperabilidad y la cooperación entre los mismos funcionarios(as), de esa forma, la funcionaria Morelia Ramírez, nos indica que, las herramientas requieren de un soporte informático y que, por tanto, hay que darles prioridad a los Servicios Públicos, para fortalecer la parte informática, para dar seguridad de que el documentos va a estar guardado, y que las herramientas funcionen.

c) Compromisos del Servicio vinculados con avanzar en medidas de Transformación Digital

Los entrevistados(as), destacan el compromiso del servicio, de avanzar e implementar nuevos proyectos para la simplificación de tiempo y respuesta de las actuaciones de los órganos del servicio, donde, Sebastián Molinari, nos indica que, el compromiso del servicio es bueno, sobre todo se ha centrado en términos de contar con políticas de sustentabilidad para disminuir los impactos medioambientales, por tanto, Carolina Mazuelos, destaca que el avance se vincula con llegar al cero papel, donde se han comprometidos fechas, tiempos de planificación para la implementación al resto de las unidades y departamentos en el tema

electrónico de transformación digital, donde los participantes confluyen en que el compromiso de cumplir con la normativa no solo se trata de dar cumplimiento a la ley, sino de generar un aporte a la misma y generar valor tanto a sus usuarios internos como externos, ya que se ha puesto a disposición herramientas, capacitaciones, concientizaciones, que buscan reducir el consumo de papel y mejorando las labores que realizan a diario, cuyo eje además, se vincula con la protección del medio ambiente.

De acuerdo con Alejandro Tapia, Jefatura, indica que hay más conciencia, hay más inversión, hay inversiones de capacitación, hay más inversión en informática y de horas de todos los que participan en proyectos para hacer estas mejoras digitales.

Así, respecto del relato de la funcionaria Alejandra Escobar, el compromiso principal ha sido con los usuarios, en dar una mejor respuesta en los requerimientos, porque el servicio no solo es recursos humanos, también hay pasos fronterizos, entonces el servicio en su compromiso principal es tratar de mejorar los tiempos de respuestas y mejorar la experiencia usuaria tanto internos como externos.

Tabla N°26. Evaluación de las Entrevistas por medio del eje Calidad de Servicio vinculado con la Transformación Digital

Calidad Servicio – Transformación Digital				
Código	Experiencia usuaria	Diagnóstico Institucional	Brechas Desafíos	Compromisos en Transformación Digital
01	En su relato, se identifica el trabajo para implementar medidas de satisfacción usuaria, como también mide la experiencia a nivel de usuario directo de estos sistemas.	Hace un diagnóstico respecto de la necesidad de contar con un sistema de respuestas a la consultas de funcionarios, cuyo ítem tiene vinculación con prescindir del papel, por medio de solicitudes online y envíos de	Identifica las brechas y los hitos que faltan por cumplir en el servicio, hace una comparación con otras experiencias similares.	En su relato, marca un compromiso del servicio por avanzar en la materia, por medio del fortalecimiento de los funcionarios/as, por medio de ir identificando las brechas y facilitar la forma en que los funcionarios/as ejecutan sus labores diarias, con foco en la simplificación de

		antecedentes por este medio.		trámites, respuestas más ágiles y con tiempos definidos de solución.
02	Marca una experiencia a nivel de usuario y como parte del trabajo en el área.	No levanta información en este ítem.	Identifica las brechas y los desafíos que faltan por implementar en el servicio, vinculadas con la edad de los funcionarios y la conciencia de los beneficios que conlleva la transformación digital	Marca un compromiso claro: Llegar al cero papel, donde hay fechas, hay una planificación para la implementación de las unidades de aduanas y departamentos con el tema electrónico de Transformación Digital
03	Experiencia como usuaria de estos sistemas y los avances en cuanto al manejo de los volúmenes de papel	Realiza un diagnóstico, identifica los riesgos del uso de altos volúmenes de papel	Identifica las brechas vinculadas con las personas del servicio de avanzada edad y la adaptación a las nuevas tecnologías, por medio del cual, identifica el desafío que contemplar el reforzamiento visual y el desafío de terminar con el gran proceso de las fichas y carpetas personales de los funcionarios, donde se cuenta con un total de más de 2.000 funcionarios, donde el sistema	El compromiso es constante en el servicio, en la Dirección Nacional por medio de la digitalización de procesos internos

			de almacenaje se encuentra colapsado.	
04	Realiza la valoración de su experiencia como usuario del sistema	No indica	Identifica las brechas persistentes en el servicio vinculado con la edad y la adaptación al cambio organizacional, y además, marca nuevos desafíos que debiesen comenzar a implementar vinculado con la firma electrónica Simple.	Hay un compromiso por implementar mejoras en los procedimientos internos, vinculados con la Transformación Digital y con prescindir del consumo de papel
05	Aborda la experiencia como usuario directo	Sí contempla un diagnóstico, realiza una bajada en detalle desde la mirada del PMG.	En su relato, se identifican brechas y desafíos, el primero, vinculado con la resistencia al cambio organizacional, seguido con ello, la interiorización de las campañas difundidas, donde no se conoce la efectividad dada por la bajada institucional y el compromiso de los funcionarios/as de leer la información, las políticas, los documentos, etc.	Marca un compromiso del servicio, por medio de la bajada del PMG y las medidas vinculadas con la concientización, donde en conjunto se trabaje en medidas para disminuir los puntos vinculados con el impacto medioambiental.

06	Lo abarca desde su experiencia personal, por medio, además, por el uso de la plataforma Doc. Digital	Identifica y va realizando un análisis detallado y un diagnóstico crítico	Identifica brechas en su relato vinculadas con cómo hacer que los funcionarios/as accedan al cambio, por medio del cual, el desafío es proveer de herramientas e instructivos respecto de qué hacer con los archivos que van quedando en papel, porque no se cuenta con almacenamiento disponible para mantener grandes volúmenes de papel, además, de concientizar y hacer la bajada interna a los funcionarios por medio de acciones repetidas.	Destaca que hay un compromiso en el servicio por medio de la firma electrónica, a través de cursos, capacitaciones, concientización respecto de eliminar el papel en las actuaciones.
07	Identifica desde su experiencia cómo ha sido el proceso de adaptación a los nuevos cambios del servicio	Está presente en su relato el diagnóstico del servicio	Las brechas se encuentran vinculadas con la característica etaria de los funcionarios(as) del servicio, además, por el desafío de ir interiorizando a cada funcionario las herramientas, los recursos que	El servicio tiene un compromiso, identifica que no solo es cumplir con la normativa, de dar cumplimiento a la Ley, sino, que se vincula por el aporte para generar un valor, tanto medio ambiental y para hacer los trabajos mucho más

			se encuentran implementando.	dinámicos en términos de gestión.
08	Abarca desde su experiencia como usuario directo de las herramientas del servicio	No indica	En su relato, nos dice que dentro de las brechas que persisten en el servicio, se vinculan con el compromiso y la interiorización de los funcionarios(as) a implantar las mejoras y que estas, tengan un impacto, por tanto, uno de los desafíos, es mejorar el sistema de firma electrónica (FESNA), por medio del cual, se pueda validar con QR solo el firmante sin mostrar nuevamente el archivo firmado.	Señala que hay un compromiso, pero, hay que profundizar más.
09	Lo abarca como usuaria directa del sistema	En su relato, se identifica un diagnóstico, vinculado con el consumo de papel, sobre todo, desde su unidad de Ciclo de Vida.	La brecha, en su relato, se vincula con la edad etaria de los funcionarios/as del servicio. Cuyo desafío, se vincula con vincular y hacer conversar 3 áreas del Departamento de Personal, Informática, Procesos y	Dentro de este ítem, la entrevistada recalca el compromiso vinculado con dar mejores respuesta a los requerimientos de los usuarios tanto internos como externos.

			Unidad Ciclo de Vida.	
--	--	--	-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia, en base al diálogo de los entrevistados de la Dirección Nacional de Aduanas.

Diagnóstico de la evaluación de las entrevistas a actores claves de la Dirección Nacional de Aduanas

En conformidad con la realización de la entrevistas de los actores claves de la Dirección Nacional de Aduanas, nos encontramos con miradas transversales en el servicio que nos indicó que, dentro de los proyectos, medidas, concientizaciones realizadas, en el marco de la Ley Nro. 21.180, del Instructivo y con la bajada hacia el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el servicio ha dado indicios positivos dentro de los compromisos declarados, tanto en su Balance de Gestión Integral, en las Cuentas Públicas, vinculados con su misión, objetivos estratégicos, no obstante, hay aspectos a mejorar, que se relacionan con la resistencia al cambio, almacenamiento de los archivos físicos, y mejorar la comunicación Inter unidades, a fin de involucrar más materias en cuanto a la firma electrónica avanzada e integrar a más unidades y departamentos de aduana, para que más actores, participen e integran nuevas ideas, considerando además, aquellos funcionarios que ingresan al servicio y son de edad joven, ya que generan nuevas ideas de mejora para generar valor tanto a los usuarios externos, la ciudadanía, como a los mismos funcionarios(as) quienes usan a diario estas plataformas y quienes deben generar el compromiso de conocer, aplicar y adaptarse a los nuevos cambios del entorno.

Por tanto, para el diagnóstico de las percepciones y valoraciones de las entrevistas realizadas, se da cuenta que el grado de cumplimiento del servicio es “Adecuado”, ya que, se analizó contemplando los siguientes niveles: Óptimo, como un aspecto plenamente implementado y formalizado, donde los actores claves, identifican con claridad su uso, y forma parte de sus prácticas habituales, Adecuado, como un aspecto implementado y que cumple con lo requerido, pero, presenta oportunidades de mejora, y su aplicación no es completamente homogénea a todo el servicio, pero, los funcionarios(as) identifican su uso y es parte de sus funciones diarias, en Desarrollo, como un proceso en implementación, hay avances parciales

y, por tanto, no se aplica de manera regular o consistente en todo el servicio, y los funcionarios(as) no conocen con claridad su uso o no forma parte de sus funciones, Incipiente, como un aspecto con una implementación parcial, no se encuentra formalizado o aplicado de forma regular en el servicio (Ver Tabla N°27).

Tabla N°27. Evaluación de los compromisos del Servicio periodo 2022 al 2024

Criterio	Dimensiones		
	Hallazgos	Compromiso	Grado de Cumplimiento
Gestión Documental	Prácticas mixtas papel-digital.	Avanzar hacia el Cero Papel, lo cual, implementaron un sistema de Atención Online que permitirá digitalizar los trámites y la entrega de documentación interna de los funcionarios(as) del servicio.	Óptimo
Firma Electrónica avanzada	Implementaron FESNA.	Homogeneizar criterios y ampliar su uso incorporando nuevas materias para que no requieran de la firma física del Jefe(a) de servicio.	Desarrollo
Capacitación	Se percibe como insuficiente o teórica	Fortalecer las capacitaciones prácticas en Transformación Digital y uso de Plataformas internas.	Adecuado
Sustentabilidad	Se ha avanzado en la consolidación y cumplimiento de los requisitos técnicos, se realizaron campañas de	Consolidar el proceso, lograr la bajada de información para “Concientizar” al funcionario para	Adecuado

	<p>concientización que bajan por medio de la Intranet y los correos Institucionales, hay una vinculación con el” Cero Papel” por medio de instructivos y procedimientos de uso responsable.</p>	<p>lograr la metas institucionales en conformidad al Estado Verde propuestas a nivel central.</p>	
Gobernanza	<p>Hay una implementación fragmentada entre unidades.</p>	<p>Se debe consolidar los procesos, por medio de la coordinación Interna entre Unidades y Departamentos del Servicio.</p>	Adecuado
Ley Nro.21.180 e Instructivo Presidencial Nro.1	<p>Los funcionarios(as) se encuentran familiarizados con el concepto de “Transformación Digital”, en cuanto a la “Política Cero Papel”, hay una breve vinculación, en cuanto al uso de la Plataforma DocDigital y los sistemas de Nube implementados en los últimos años.</p>	<p>“Llegar al Cero Papel”.</p>	Adecuado

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

De esa forma, los entrevistados consignan en un punto en común; en cómo lograr hacer la bajada de la información para que esta sea interiorizada en los funcionarios(as), que conozcan los hitos, los avances, estadísticas, medidas que se han difundido, conocer la Política, documentos, resoluciones a fin de que este proceso, no pase en manos de los expertos, sino

lograr hacer involucrar al funcionariado en particular y coordinar con aquellos que realizan turnos, ya que es a ese usuario, donde se encuentra mayormente la brecha, sobre todo, en acceso a las capacitaciones internas del servicio.

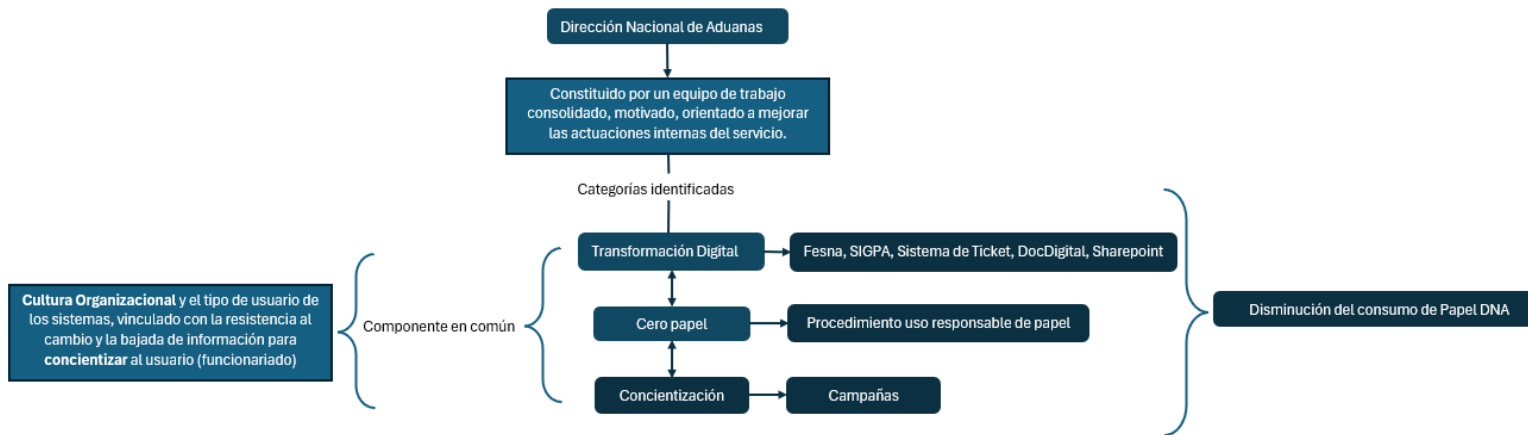
Entonces, la bajada de la disminución del papel en la Dirección Nacional, contempla un flujo, desde el Sistema de Transformación Digital por medio de proyectos de sistematización y automatización de procesos, por medio de FESNA, SIGPA , sistema de Ticket y sistema de nube que bajan hacia el PMG Estado verde, donde se ha establecido un procedimiento de uso responsable de papel, acompañado de campañas de concientización que baja por medio de la Intranet y de los correos institucionales, de esa forma, el compromiso es marcado y constante, que busca llegar a una meta en particular, cero papel en los procedimientos internos del servicio, además, se cuenta con un equipo motivado, que está planteando mejoras y trabajando de manera sostenida en la reducción del papel.

De acuerdo con Priscila Vargas hay riesgos en el manejo de papel, sobre todo, porque gran parte de la documentación se encuentra en una zona de riesgo por caso Tsunami y las bodegas de archivos se encuentran en el subterráneo, por tanto, existe el riesgo de inundación de archivos que son históricos, así como a nivel de ciberataque y la pérdida de información de los servidores y de las carpetas compartidas.

Por tanto, a nivel de entrevistados, se demuestra conocimiento general en cuanto a las medidas implementadas por el servicio, no obstante, es necesario un refuerzo y vinculación hacia las medidas de concientización difundidas por medio del Comité Estado Verde del servicio, sobre todo, en aquellas relacionadas con prescindir del consumo de papel en las actuaciones de los órganos de la Administración del Estado y profundizar aquellos vinculados con la Ley N°21.180, Instructivo Presidencial y propias, del sistema de transformación digital que fue incorporada como uno de los ejes nuevos del Programa de Mejoramiento de la Gestión, también, se marca ausencia de claridad en torno a las unidades encargadas de llevar registro del consumo de papel y gasto asociado al mismo, donde, no se cuenta con información respecto de los indicadores, para el levantamiento de información para medir los avances, brechas, áreas críticas o que han mostrado mejoras sustanciales y con ello, monitorear, evaluar y plantear mejoras correctivas así como, el gasto y adquisición de resmas recicladas o no recicladas.

El desafío por tanto, es lograr articular, hacer la bajada de información para que las medidas, proyectos, campañas internas, conversen entre sí para lograr mejores resultados en el futuro y con ello, contemplar evaluaciones tanto para medir el desempeño de los funcionarios en torno a la utilización de estas herramientas así como la satisfacción del usuario interno y cómo estas medidas generan en el corto o en el mediano plazo, resultados positivos que se reflejen en el usuario externo, que es la ciudadanía, que marca el quehacer propio del servicio definido en su misión institucional.

Diagrama N°28. Medidas vinculadas con la disminución del consumo de papel en la Dirección Nacional de Aduanas.



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas de los actores claves de la Dirección nacional de Aduanas.

Capítulo 7. Propuesta de Mejora en la Dirección Nacional de Aduanas

1. Recomendaciones para fortalecer internamente a la Dirección Nacional de Aduanas, para la implementación integral de las medidas del servicio

Para fortalecer las medidas implementadas en el Servicio Nacional de Aduanas, en específico, aquellas que comenzaron de manera gradual, desde la Dirección Nacional de Aduanas, es crucial implementar medidas estratégicas para vincular los proyectos, campañas internas, mediante la escucha activa de parte de los funcionarios(as), colaboradores(as) y de las redes de expertos. En este sentido, las recomendaciones surgen del análisis de los indicadores de desempeño, de los objetivos estratégicos, de los proyectos, y de las percepciones y valoraciones de los funcionarios(as) que participaron de las entrevistas, donde se subraya aspectos críticos de mejora y de oportunidad para avanzar hacia el cumplimiento integral tanto, de lo dispuesto por el Instructivo Presidencial, de la Ley N°21.180 y del Programa de Mejoramiento de la Gestión de manera efectiva y con ello lograr como servicio, la meta de llegar al Cero Papel.

Primero, se debe priorizar las capacitaciones y el involucramiento de unidades y departamentos de Aduana a través de la escucha activa, por medio de la designación de funcionarios que actúen como voceros para la implantación de mejoras a los sistemas actuales y el planteamiento de ideas de innovación de estas, donde, se requiere la coordinación y una calendarización que interopere con los funcionarios(as) que realizan turnos en el servicio, lo cual, el desconocimiento normativo y del Programa de Mejoramiento de la Gestión, sugiere el reforzamiento de contenidos y alcances actuales de la Transformación Digital y del Estado Verde, tanto en el departamento de Personal quienes están realizando los proyectos actuales vinculados con el Convenio de la Alta Dirección Pública ampliándose hacia las demás dependencias regionales de Aduanas, donde se observó un menor alcance de las bajadas de información del servicio por medio de las campañas de concientización y del manejo de las herramientas y plataformas.

Para abordarlo, se recomienda ampliar la accesibilidad de los cursos, talleres y programas de capacitación y de participación activa interna del servicio para comprender el por qué es necesario avanzar y mejorar las actuaciones de los órganos del servicio y la necesidad de contribuir a los aspectos medioambientales para la disminución de los efectos de emisión de

gases invernaderos, además, el involucramiento hacia aquellos funcionarios(as) que se integran al servicio de conocer los hitos vinculados con el quehacer propio institucional, y con ello, generar la oportunidad de participar y generar nuevas ideas o proyectos e incorporar la temática Transformación Digital y Estado Verde en el proceso de inducción a los nuevos funcionarios(as) y que dé cuenta de los mismos avances y las campañas que difunde el servicio.

Se recomienda trabajar en conjunto, en el levantamiento de un modelamiento BPMN por medio de Bizagi, para detectar brechas y áreas críticas por cada una de las unidades y departamentos respecto de la gestión documental interna del servicio y con ello, conjuntamente, trabajar en proyectos de fortalecimiento y de mejoras, ya que por medio del flujo, se identifica el viaje de usuario interno o externo, que permita ser compartida por medio de un trabajo colaborativo entre unidades y departamentos que trabajan en la materia en conjunto también con las secretarías.

Además, de contemplar la formulación de indicadores para el monitoreo y evaluación de todos las plataformas, herramientas y campañas implementadas en el servicio, por medio del cual, se recomienda elaborar de manera mensual, informes cualitativos y cuantitativos que permitan medir por un lado, los resultados del servicio en cuanto al consumo de papel y además, que mida el grado de satisfacción de los usuarios respecto del uso de las plataformas en línea, tanto internos como externos, para lo cual, se debe publicar tanto en la intranet del servicio y realizar su difusión por medio de los correos institucionales.

Finalmente, se recomienda la difusión, la publicación en su Página Oficial, el grado de cumplimiento en cuanto a la Ley Nro. 21.180, del Instructivo Presidencial y del Estado Verde del Servicio. Actualmente, la revisión de la información disponible en el canal oficial evidencia datos desactualizados; por lo tanto, el acceso y conocimiento de los avances es únicamente de carácter interno. Resulta necesario actualizar y transparentar esta información para asegurar un adecuado acceso a la información pública.

- **Fortalecimiento de las medidas de seguimiento respecto del uso de impresoras y ahorro de papel en el servicio**

Por medio de los procedimientos internos para el uso responsable de papel y por medio de instructivos vinculados con el ahorro de impresión y de tinta, para hacer efectivo su cumplimiento, es necesaria la designación de un equipo de trabajo, que converse con la Unidad de Bienes y Servicios, Departamento de Estudios, Departamento de Personal e Informática para realizar un seguimiento del consumo de papel versus la cantidad de impresiones por medio de la identificación de la IP de cada uno de los funcionarios(as), y con ello, se propone avanzar en un enfoque integrado de monitoreo, control y retroalimentación continua, cuyo rol, deberá garantizar acciones que orienten efectivamente al ahorro del consumo de papel e insumos que se ejecuten de manera sistematizada, verificable y medible, ya que, en este aspecto, se pueden dar dos situaciones:

1. Funcionarios(as) que imprimen gran cantidad de papel, para respaldar documentación de acuerdo con los Procedimientos Internos del servicio por materia en los respectivos archivadores físicos, que puede generar incluso, la duplicación de antecedentes.
2. Los funcionarios(as), imprimen para lectura más ágil y simple para efectuar sus labores diarias, pero no de acuerdo con las recomendaciones de los procedimientos de uso responsable de papel que ha impartido el servicio.

En este aspecto, el equipo deberá implementar modelos de trazabilidad del consumo, por medio de correlaciones en torno a las impresiones realizadas y los consumos registrados, en conformidad a la adquisición de resmas recicladas o no recicladas y el gasto asociado, además, de establecer alertas tempranas de aquellas unidades que están reportando un alto índice de consumo y de impresiones, lo cual, permitirá la detección de desviaciones respecto de los procedimientos establecidos por el servicio, permitiendo ejecutar acciones correctivas y ajustes a los perfiles de impresión. Lo cual, los reportes que se generen de manera periódica, mensual o trimestral, deben ser de conocimiento por las Jefaturas y de las unidades o departamentos estratégicos del servicio, lo cual, deben incluir proyecciones, comparaciones, identificación de riesgos y recomendaciones de mejora.

En este aspecto, se propone, promover incentivos a aquellas unidades que cumplan con los indicadores y procedimientos establecidos, promoviendo la cultura responsable del consumo

de papel y la buenas prácticas, a través de recordatorios periódicos, capacitaciones y criterios de eficiencia y anotaciones de mérito para los funcionarios que han potenciado a la mejora interna del servicio.

En cuanto al ahorro de papel, se recomienda al momento de generar las compras respecto del subtítulo 22 de Bienes y Servicio de Consumo, asociado al gasto en materiales de Oficina, el servicio debiese levantar previamente, una planilla de Excel, donde se detalle, cantidad de cajas que se destinarán anualmente a cada una de las unidades o departamentos de aduanas que reportan consumo de papel en el año t, lo cual, se deberá destinar por año una cantidad específica de resmas, y de esa manera, medir, si este consumo, tiende al ahorro o al aumento del consumo, y, con ello, levantar las alertas tempranas de aquellas que están requiriendo más de lo que se está entregando para su uso anual o aquellas que, declaran que, al finalizar el año en curso, si tienen una cantidad específica extra de cajas de resmas ahorradas por ejemplo, se les entregará una cantidad dependiendo de cuánto ha sido su consumo durante el año calendario, donde además, se contemple, el gasto asociado a la adquisición de resmas en el servicio (MM\$) y cuánto esto está contribuyendo a nivel de Estado vinculado con los aspectos de sustentabilidad.

- **Uso de Firma Electrónica Avanzada**

Para dar cumplimiento a la Ley Nro. 19.799, es necesario que se incorporen nuevas materias a la firma electrónica avanzada, por medio del cual, actualmente, dependen de la impresión y de la firma en papel.

Adicional, deben plantear mejoras en la validación de los códigos QR, por medio del cual, se debe visualizar los datos del firmante, así como la incorporación de un visador para ciertas materias y siempre y cuando, sea requerido.

- **Coordinación entre órganos del servicio**

La coordinación entre los actores claves que participan en el proceso de Transformación Digital y Estado Verde es crucial, porque constituye uno de los principios de la Ley N°21.180 en aspectos electrónicos, donde se indica en el Artículo 16 bis, que los distintos órganos de la Administración del Estado deben cooperar entre sí en la utilización de los medios electrónicos, por tanto, es necesario fortalecer la relación entre el Departamento de

Informática y los coordinadores encargados de promover los proyectos en la materia, así como, la unión con más unidades o departamentos orientando las acciones hacia un único eje de Transformación Digital.

Donde se establezca un único flujo de comunicación oficial para las campañas, instructivos y actualización, cuya información, sea de conocimiento de todos los funcionarios(as), por medio de los correos institucionales y por medio de la publicación en la Intranet del servicio.

- **Transparencia y acceso a la información pública**

Para fortalecer el acceso a la información pública, se debe incorporar una sección en la Página Oficial del Servicio denominado “Transformación Digital y Estado Verde”, donde se haga la publicación de las resoluciones, política interna de sustentabilidad actualizada, conformación de los respectivos Comité Estado Verde, Coordinadores de Transformación Digital, de los equipos que trabajan en la materia, publicación de informes, fichas informativas a la ciudadanía que indiquen los avances, plataformas, herramientas que buscan acercar al ciudadano con el servicio, así como, las noticias destacadas marcado los logros del servicio en la materia y la incorporación de encuestas internas e informes de la experiencia usuaria externa respecto del uso de las plataformas que el servicio pone a disposición de la ciudadanía.

- **Fortalecer la Misión Institucional**

Para que el servicio entregue mejores servicios y pueda acercarse al ciudadano, es necesario, fortalecer el quehacer institucional, por medio del cual, se debe actualizar la Misión incorporando la estrategia y la forma en la que espera lograr sus objetivos propuestos, se debiera avanzar, en un documento que integre el análisis de su diagnóstico, el FODA, para detectar las debilidades y fortalezas del servicio, los objetivos estratégicos, los productos, las estrategias para alcanzarlos y darles cumplimiento, el mapa de procesos, los ejes estratégicos, sea con perspectiva de género, de sustentabilidad, con la participación de las autoridades, de los funcionarios(as), con una trazabilidad para que perdure en el tiempo y que sea transversal a todo el servicio.

- **Fortalecimiento de las capacidades internas y participación funcionaria**

Para fortalecer e involucrar a los funcionarios(as), para que se apropien y se adhieren a los compromisos del servicio, se recomienda la creación de una Red de enlaces de Transformación Digital y Estado Verde, con representantes de cada una de las unidades y departamentos, lo cual, se pueda trabajar conjuntamente en microcápsulas de capacitaciones (videos entre 2 a 3 minutos) sobre la normativa, PMG, herramientas digitales y establecer sistemas de tutorías internas, para apoyar a los funcionarios nuevos respecto del uso de las plataformas y procesos digitales del servicio. Cuyo cumplimiento pondere y sume horas de capacitación interna a los funcionarios(as) que se incorporen al servicio.

Donde, posterior a la realización de las capacitaciones se levante datos e información vinculada con la detección de brechas, y frecuencia de uso, para mantener registro del tipo de perfil de funcionarios que están respondiendo las encuestas, que visualizan las cápsulas informativas y las distintas modalidades que imparte el servicio.

En cuanto a la capacidad interna, se podría destinar tiempos de hora mujer y hombres exclusivamente a materia de Transformación Digital y con ello, avanzar en la mejora de los sistemas, de la mano y en coordinación con los otros actores que están participando del proceso, involucrar a los funcionarios nuevos que tengan nuevas ideas, compartir los proyectos, para que no quede solo en manos de los expertos sino que sea transversal que se vincule con otras áreas, que converse con las jefaturas, que tenga una escucha activa y se vaya retroalimentando con la opinión de todos los funcionarios(as).

- **Fortalecimiento de la Gestión documental física**

Dentro de los hitos indicados en las entrevistas, se vincula con la generación de un modelo de gestión documental que permita asegurar, en el largo plazo, su integridad, autenticidad, accesibilidad y preservación, dentro del cual, se contemple la reducción de los espacios físicos que almacenan un alto volumen de documentación física y el tiempo de búsqueda de estos.

En el caso de la Dirección Nacional, este ítem debe fortalecerse en conformidad, a las carpetas físicas funcionarios(as), que contempla: carpeta personales con los antecedentes de ingreso al servicio, donde, en este caso, se deberá revisar y actualizar el procedimiento

interno vigente para que permita implementar de manera adecuada la gestión documental Digital, donde, se incorporen coordinados con el Departamento de Informática, un software o un disco duro que permita el soporte de los documentos y garantizar su trazabilidad y su preservación en el largo plazo, con el fin de eliminar la duplicación de soportes físicos. De esa forma, los documentos originales deben conservarse en un único archivo físico centralizado, mientras que las copias usadas para consultas o respaldo deben gestionarse exclusivamente en formato digital. Esto permitirá asegurar trazabilidad, disminuir el volumen de papel, reducir errores y avanzar hacia una gestión documental moderna y eficiente, sobre todo, en lo relativo en materia de personal.

El Servicio Nacional de Aduanas, por tanto, debe avanzar en un Plan de Gestión Documental centralizado, definiendo claramente los roles y los responsables de la gestión documental, en conformidad a los lineamientos de la Guía de Gestión Documental del Gobierno Digital, del año 2019, donde se indique, compromiso institucional, alcance de preservación y criterios de la gestión documental (Gobierno Digital, 2019). Dentro del cual, se debe elaborar un diagnóstico, una política, que indique claramente los estándares, metodología, mantenimiento, eliminación y preservación de la información.

- **Establecer un procedimiento estándar para las Secretarías del Servicio Nacional de Aduanas**

Uno de los hitos relatados en las entrevistas es contar con un procedimiento estándar para las Secretarías, ya que, hasta la fecha, no cuentan con un procedimiento para la gestión documental y para ver el flujo de estos, recayendo en procedimientos propios en base a la experiencia adquirida.

Se requiere por tanto un procedimiento para las secretarías del servicio, que abarque distintas materias y que muestre el flujo de donde pasa la documentación y con ello, fomentar y llevar el control de cómo se maneja en el servicio la documentación física a pasar en manos de los funcionarios(as).

Conclusiones

- **Hallazgos principales de la Investigación**

Los avances en la implementación de la Política Cero Papel 2022-2024 en el Servicio Nacional de Aduanas, revela un avance significativo en cuanto a la incorporación de medidas para abordar los desafíos asociados con la transformación digital y del sistema de Estado Verde. Uno de los hallazgos claves, es la incorporación reciente de dos plataformas que son transversales a la Ley y al Sistema de Transformación Digital, y que se vincula con los Convenios de la Alta Dirección Pública, por medio del cual, se trabajaron en dos plataformas transversales; FESNA y Canal de Atención Online, cuyo eje, comenzó a ser implementado de manera gradual desde la Dirección Nacional para luego ampliarse hacia la regionales del servicio y también, el Procedimiento de Uso responsable de Papel, que marca un nuevo hito vinculado con la necesidad de avanzar hacia la disminución de su consumo y contribuir a los ejes de sustentabilidad consagradas en el Sistema de Estado Verde del servicio.

Sin embargo, aún persisten brechas en cuanto a la resistencia y la cultura organizacional de los funcionarios(as) del servicio, que son más bien, de carácter generacional, lo que afecta a la implementación integral de las plataformas y el uso eficaz de las herramientas digitales, así como, aquellas que se vinculan con realizar la bajada de la información para que esta se adhiere al quehacer propio del funcionario.

Otro aspecto relevante, es el compromiso destacado del servicio para avanzar y darle cumplimiento a la normativa, lo cual, este, fue reflejado en sus declaraciones en el formulario A1, H, en los respectivos Balances de Gestión Integral, en las Cuentas Públicas y sobre todo, al Instructivo Presidencial, ya que no solo se avanzó con la incorporación de herramientas digitales, sino, que se buscó darle cumplimiento al Instructivo por medio de la Identidad Única Digital y por medio de la Política Cero Papel, donde se implementó la plataforma DocDigital de comunicaciones oficiales de los órganos de la Administración del Estado, que es usada actualmente por las Secretarías del Servicio y que además, se avanzó, con el uso de expedientes electrónicos, por medio del cual, se ha permitido la digitalización de los procedimientos y los trámites administrativos, en este marco, respondiendo a lo señalado por los autores José, Roxana, Rafael y Macarena San Martín Vergara, quienes afirmaron que esta línea, no existe un registro público sobre su estado avance o metas secuenciadas, es decir, no

se cuenta con información concreta que mida el grado de cumplimiento de la Política Cero Papel (Inostroza Lara et al., 2021, pág. 207), en esta investigación, se da cuenta, que el grado de cumplimiento del servicio es adecuado y esto, está dado por la revisión documental, ya que el hito del servicio se enfocó fuertemente en “Avanzar en un Estado sin papeles al servicio de la gente”, por medio de dos ejes que mandata este instructivo, no obstante, es necesario que a nivel central, se levante un estudio que dé cuenta de estos avances, con una comparativa y una mirada transversal de los Servicios Públicos chilenos.

Por tanto, el fenómeno de la Política Cero Papel, como se analizó en la presente Investigación, representa un cambio que va más allá del uso de las tecnologías en la Dirección Nacional de Aduanas, ya que se constituye como un proceso de transformación institucional, que se impulsa por los mandatos normativos del Estado, en particular, con la Ley Nro.21.180 y en lo expuesto en el Instructivo Presidencial del año 2019. Desde este punto de vista, el Cero Papel, no solo implica el dejar de usar documentos físicos, sino, avanzar en una nueva modalidad que permita articular una gestión basada en plataformas digitales, marcada por una trazabilidad, interoperabilidad y seguridad de la información.

Sin embargo, este proceso no fue desarrollado de manera homogénea o exenta de dificultades, ya que la investigación, da cuenta que, se encuentra condicionada por factores organizacionales y humanos, sumado con que si bien, es una política que vincula los objetivos de sustentabilidad a través del Sistema Estado Verde, en la práctica, el motor ha sido dar cumplimiento al cuerpo normativo más que la conciencia ambiental, lo cual, se va a configurar como un proceso en construcción y progresivo.

Donde los avances, presentan limitaciones que se relacionan con el tema de las capacitaciones y la coordinación con los funcionarios que realizan turnos en fronteras, así como, el compromiso personal del funcionario(a) a leer los documentos, las campañas, la política que se difunde por medio del sistema Estado Verde, que baja a través de los programas de Mejoramiento de la Gestión.

Dentro de las limitaciones, nos encontramos con la información respecto del gasto asociado a la adquisición de resmas en el servicio, ya que, en el año 2024, no se levantó información en este apartado de acuerdo con el Requisito Técnico E1O2RT5, generando un vacío de información que dificulta la evaluación completa del consumo institucional y limita la

posibilidad de medir con precisión el impacto de las acciones implementadas para la reducción del uso de papel.

- **Evaluación de los objetivos de investigación**

La pregunta de investigación se relacionó con analizar cómo ha sido el proceso de implementación de la Políticas Cero Papel en el marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, por medio del cual, se establecieron 3 objetivos específicos, que buscaron, por un lado, examinar los instrumentos de planificación y gestión institucional, identificar las iniciativas, recursos y acciones, así como el análisis de las percepciones y valoraciones de los funcionarios y jefaturas y analizar si estos han sido acompañados de planificación, coherencia estratégica y mejoras efectiva en su gestión administrativa.

En términos generales, los tres objetivos fueron alcanzados satisfactoriamente. La revisión documental permitió identificar de manera clara, los compromisos institucionales, y, por medio de la solicitud de información, se logró obtener resoluciones claves que enriquecieron el estudio, además, del análisis de los actores claves, quienes contribuyeron de información adicional, evidenciando los avances tecnológicos, proyectos, experiencias, desafíos y brechas que aún persisten en la Dirección Nacional de Aduanas, contando, con la especial participación de la Jefatura y del funcionario que participó en el Programa de Mejoramiento de la Gestión del Departamento de Estudios, no obstante, el servicio otorgó por medio del Oficio Ordinario N°5.851 una planilla que evidenció el reporte del Requisito Técnico E1O2RT5 y E1O2RT7, donde, en el año 2023, mostró datos contundentes del gasto, resmas adquiridas y la cantidad de impresiones y por tipo, pero, en el año 2024, las unidades no reportaron información en esos ítem, lo cual, los datos reflejan una brecha en la disponibilidad y gestión de información institucional, situación que además se vio reforzada por el desconocimiento manifestado por los funcionarios respecto de estos indicadores.

Esta triangulación de fuentes fortaleció la comprensión del estado actual de la implementación y de los desafíos que enfrenta la institución en su tránsito hacia un modelo sin soporte papel.

De esta manera, el **Objetivo N°1**, que buscó examinar los instrumentos de planificación y gestión estratégica, logró como resultado el análisis exhaustivo de la Política Cero Papel en sus distintas dimensiones, donde la revisión del Balance, de la Cuenta Pública, de los formularios, dio como alcance, que el servicio se encuentra cumplimiento con las metas planteadas con un compromiso claro, y con una mirada desde el corto y el largo plazo, en el **Objetivo N°2**, que buscó Identificar las Iniciativas, recursos, acciones, en línea con el Estado Verde y la Transformación Digital fue cumplido, ya que la solicitud por Portal de Transparencia, dio respuesta por medio de Resoluciones emitidas por el Servicio, dando como resultado la consolidación de los equipos de trabajo de trabajo, firma de convenios, campañas internas y además, el consumo de papel en cada una de las dependencias del servicio y el **Objetivo N°3**, respecto de las percepciones y valoraciones, nos otorgó una mirada transversal, cuyo resultado, otorgó nuevas medidas, hallazgos actuales, brechas y desafíos de cómo están avanzando en los proyectos que buscan prescindir del consumo de papel.

A partir de estos resultados, se puede afirmar que el objetivo general de la investigación fue cumplido, ya que se logró analizar integralmente el proceso de implementación de la Política Cero Papel, considerando tanto la dimensión estratégica como la operativa y perceptual. Se evidenció que los avances transversales del servicio han estado fuertemente influenciados por lineamientos externos, como el Programa de Mejoramiento de la Gestión del Sistema Estado Verde y los compromisos de la Alta Dirección Pública, los cuales han contribuido a priorizar la digitalización y a posicionar la meta de avanzar hacia el cero papel como un objetivo institucional futuro.

- **Reflexión en torno a los avances de la Dirección Nacional de Aduanas vinculadas con la Política Cero Papel**

La investigación se centró en el quehacer institucional, vinculado con los avances del servicio para dar cumplimiento al Instructivo Presidencial del año 2019, y a la Ley N°21.180 que tiene como objeto la Transformación Digital del Estado que busca potenciar el ahorro de tiempo, costos y calidad de vida de la ciudadanía.

En este aspecto, como servicio, los indicadores son positivos, hay una vinculación de las medidas para entregar servicios más ágiles y cercanos con la ciudadanía, contemplando

mejorar sus actuaciones a los nuevos retos de la sociedad actual. Los desafíos y las brechas se vinculan con la cultura organizacional y el giro propio del servicio, en este marco, pensar en avanzar en medidas de digitalización, se debe contemplar una serie de variables, y una de ella, es lograr llegar al funcionario particular, por eso, dada la serie de campañas y políticas internas, nos da cuenta de que no está llegando al usuario que se quiere concientizar, dando como desafío replantear la manera en que se está publicando y difundiendo la información.

En este aspecto, como servicio, los indicadores van hacia la mejora continua, hay equipos motivados en avanzar en los proyectos, están innovando incluso en las respuestas de solicitudes de sus clientes internos, en avanzar en la firma electrónica y en generar un valor, y una meta a largo plazo, donde lo central, es llegar al cero papel y contar con un sistema de almacenaje de los documentos físicos, hay hitos que faltan por cumplir, pero cada equipo, los comités, deben seguir vinculándose con las unidades y departamentos del servicio para seguir fortaleciendo la incorporación de herramientas digitales, y cumplir con los plazos que establece la normativa actual, cuyo plazo se extendió hasta el 31 de diciembre del año 2027.

En este sentido, la revisión documental y las reflexiones de los funcionarios coincidieron en un punto central: el servicio necesita avanzar en la concientización interna de sus funcionarios y funcionarias, de modo que comprendan el aporte que cada uno realiza al cumplimiento de los indicadores, al logro de las metas institucionales y a la importancia de difundir las campañas y fortalecer los procedimientos de manejo documental. Asimismo, se requiere incorporar herramientas que no solo faciliten el trabajo interno, sino que también contribuyan a satisfacer y mejorar la experiencia usuaria, pues todo lo que el servicio desarrolla internamente se refleja directamente en la calidad de la respuesta entregada a sus demandas y solicitudes. Todo esto, se sintetiza con una pregunta de nuestro entrevistado, *¿por qué el servicio no ha podido avanzar más?* Esta interrogante sintetiza los desafíos pendientes y orienta la reflexión hacia las brechas que aún deben abordarse para profundizar el proceso de transformación Digital, ya que si bien, hay medidas, por pequeños que sean, cada hito, cada avance de una u otra forma, contribuye a alcanzar la meta, a lograr la ponderación del PMG y con ello, recibir la asignación dependiendo del grado de cumplimiento del servicio, por ello, cada logro, debiese ser publicado, difundido, no solo a nivel interno, sino, en su página oficial, dar cuenta a la ciudadanía de cómo trabajan

internamente; escuchar a sus colegas, de generar instancias de participación, reuniones por Teams en conjunto con los expertos en el tema, realizar mejoras a la misión, objetivo estratégico, actualizar su Planificación Estratégica, la Política de Sustentabilidad, avanzar en un plan de Transformación Digital, establecer los roles, generar una gestión documental, levantar los flujos para detectar brechas y unidades críticas, que marcan una hoja de ruta y una mirada transversal de las acciones que el servicio debe emprender para seguir avanzando de manera efectiva y coherente.

La pregunta, por tanto, nos dice, el servicio dentro de todo no ha podido avanzar más, porque aún falta consolidar una cultura organizacional orientada al cambio, con liderazgo claro, comunicación efectiva, planificación estratégica actualizada y un compromiso transversal con la mejora continua.

A modo de cierre, la Dirección Nacional, es clave para entender y dar respuesta a lo comentado en su momento, por el Director de Aduana, ya que por medio del Instructivo Presidencial nos señala que, marca la ruta de la Transformación Digital del Estado, y que tiene 4 compromisos fundamentales: la Identidad Digital, que se llevará a cabo a través de la migración de las autenticaciones a través de la Clave Única; el Cero Fila, que implica llegar a 2023 con el 100% de los trámites digitales, además de la Interoperación, esto es, que los Servicios ya no podrán exigir a los ciudadanos antecedentes que ya estén en poder del Estado; la política del CeroPapel, en la que Aduanas está trabajando actualmente, y finalmente, el seguimiento y la coordinación de estos compromisos a través del nombramiento de un Coordinador de Transformación Digital (Servicio Nacional de Aduanas, 2019)¹⁷, todos estos hitos, se cumplieron, ya que el servicio hasta ese año, nombró al coordinador, capacitó, implementó y formalizó la plataforma DocDigital, usado por las secretarías del servicio y además, actualmente, avanzó transversalmente, realizando la bajada con los respectivos requisitos técnicos del Sistema Estado Verde, y con ello, demuestra que las declaraciones, sí fueron materializadas y el servicio, marca un compromiso en coherencia con sus

¹⁷ Información extraída de <https://www.aduana.cl/comienzan-las-capacitaciones-para-implementacion-de-docdigital-en-aduanas/aduana/2019-10-18/095050.html>

instrumentos estratégicos, no obstante, hay desafíos, hay equipos motivados, donde la mirada a futuro, se está orientando a un Servicio Público sustentable y al servicio de la ciudadanía.

Bibliografía

1. anónimo. (s/f). ¿por qué medir indicadores de gestión? recuperado el 23 de noviembre de 2025, de https://www.dipres.gob.cl/598/articles-22215_doc_pdf.pdf
2. Artículo: Director De Sgd Expone En La 26ª Conferencia Internacional Anual Sobre Gobierno Digital. (s/f). noticias. <https://digital.gob.cl/media/noticias/director-de-sgd-expone-en-la-26-conferencia-internacional-anual-sobre-gobierno-digital/>
3. Cameron Partners. (2020). Estudio de Indicadores de Gobierno Digital 2019. Gobierno Digital. <https://digital.gob.cl/biblioteca/estudios/estudio-de-indicadores-de-gobierno-digital-2019/>
4. CEPAL. (2023). Estrategia de Transformación digital Chile Digital 2035. CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/estrategia_de_transformacion_digital_chile_2035_.pdf
5. Chile, el centro de la transformación digital en América Latina, celebra 10 años del Congreso América Digital 2025. (s/f). Org.uy. <https://cuti.org.uy/noticias/de-interes/chile-el-centro-de-la-transformacion-digital-en-america-latina-celebra-10-anos-del-congreso-america-digital-2025/>
6. Ministerio de Hacienda, (2025). Informe 2025. DIPRES. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-377008_doc_pdf.pdf
7. de la Presidencia, M. S. G. (2006). GOBIERNO ELECTRONICO EN CHILE 2000-2005. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. https://www.economia.gob.cl/1540/articles-186979_recurso_1.pdf
8. Ministerio del Medio Ambiente, (2024). Listado de instituciones participantes Programa Oficina Verde diciembre 2024. OFICINA VERDE. Recuperado el 23 de noviembre de 2025, de https://oficinaverde.mma.gob.cl/Instituciones_participantes.pdf
9. Gobierno de Chile, (2021). ESTRATEGIA CLIMÁTICA DE LARGO PLAZO DE CHILE. <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/estrategia-climatica-de-largo-plazo-2050/descripcion-del-instrumento/>
10. Gobierno Digital en cifras. (s/f). Estadísticas. <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estadisticas/>

11. Gobiernos de Chile e Israel firman acuerdo de cooperación en el ámbito de ciberseguridad en las telecomunicaciones. (2018, noviembre 13). Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. <https://www.subtel.gob.cl/gobiernos-de-chile-e-israel-firman-acuerdo-de-cooperacion-en-el-ambito-de-ciberseguridad-en-las-telecomunicaciones/>
12. GUIA METODOLOGICA, (2019). ESTRATEGIA DIGITAL. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-51683_egov_guia.pdf
13. Institucionalidad (3 contenidos). (s/f). Gob.cl. <https://modernizacion.gob.cl/institucionalidad>
14. Instituciones participantes. (s/f). <https://portaloficinaverde.mma.gob.cl/instituciones-participantes/>
15. Marcel, M. (2006, febrero). Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile y desafíos futuros. Revista del CLAD Reforma y Democracia. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533666008.pdf>
16. Moreno, E. A., & Traverso, D. B. (2008). Modernización del Estado y gobierno electrónico en Chile 1994-2006. Buen Gobierno. <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660527001.pdf>
17. Gobierno Digital. (s/f). Nosotros. <https://digital.gob.cl/nosotros/>
18. OCDE. (2020). Índice de Gobierno Digital. https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-index_4de9f5bb-en.html
19. Open Government Partnership. (s/f). Plan de Acción del Gobierno de Chile. Open Government Partnership. https://observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/plan_de_accion_ogp_2013-2014.pdf
20. Palma, J. C. G. (2013). AGENDA GOBIERNO ELECTRONICO 2002 -2005. https://www.academia.edu/5042318/AGENDA_GOBIERNO_ELECTRONICO_2002_2005
21. Ramírez, A. (2001). MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA. EL CASO CHILENO (1994-2000). Universidad de Chile. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2017/04/CASO58.pdf>

22. Sampieri, R. H. (2014). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. McGRAW-HILL. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
23. Servicio Nacional de Aduanas. (s/f-a). Aduanas ya cuenta con su política de sustentabilidad ambiental. aduana. <https://www.aduana.cl/aduanas-ya-cuenta-con-su-politica-de-sustentabilidad-ambiental/aduana/2023-08-29/095120.html>
24. Servicio Nacional de Aduanas. (s/f). Comienzan las capacitaciones para implementación de DocDigital en Aduanas. aduana. <https://www.aduana.cl/comienzan-las-capacitaciones-para-implementacion-de-docdigital-en-aduanas/aduana/2019-10-18/095050.html>.
25. Servicio Nacional de Aduanas. (s/f). Cuenta Pública Participativa Gestión 2024. Aduana. <https://www.aduana.cl/cuenta-publica-participativa-gestion-2024/aduana/2025-06-27/110135.html>
26. Servicio Nacional de Aduanas. (s/f). Definiciones Estratégicas. aduana. Recuperado el 23 de noviembre de 2025, de <https://www.aduana.cl/definiciones-estrategicas/aduana/2007-08-03/091411.html>
27. Servicio Nacional de Aduanas. (s/f). ¡Seguimos avanzando en cuidado medioambiental! Aduanas se pre-acreditó para ser parte de Estado Verde. aduana. Recuperado el 23 de noviembre de 2025, de <https://www.aduana.cl/seguimos-avanzando-en-cuidado-medioambiental-aduanas-se-pre-acredito/aduana/2023-03-24/091428.html>
28. Servicio Nacional de Aduanas. (2023). Cuenta pública participativa 2023. Servicio Nacional de Aduanas. <https://www.aduana.cl/cuenta-publica-participativa-gestion-2023/aduana/2024-04-23/174545.html>
29. Stake, R. E. (1998). INVESTIGACION CON ESTUDIO DE CASO. MORATA. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
30. Subdepartamento de Planificación, D. Y. M. (2025). INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL GOBIERNO CENTRAL RESULTADOS 2020 - 2022. DIPRES. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-363447_doc_pdf.pdf
31. Tags documentos - Gobierno Abierto. (s/f). Gob.cl. <https://observatoriodigital.gob.cl/tags-documentos/gobierno-abierto.html>

32. Técnica, S. (2020). DEFINICIONES ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO 2021. DIPRES. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-36280_doc_pdf.pdf
33. Vásquez, D. (2022). Adaptabilidad a la sociedad digital: acuerdos internacionales firmados por Chile. BNC. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33384/1/Minuta_38_22_Sociedad_digital_acuerdos_internacionales.pdf
34. Yáñez, B. N. (2008). La modernización del Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994). <https://www.redalyc.org/pdf/960/96060903.pdf>
35. Servicio Nacional de Aduanas. (s. f.). Planificación Estratégica 2018-2022. https://www.aduana.cl/aduana/site/docs/20190425/20190425172509/presentaci_n_pla_nificaci_n_estrat_gica_capp_v3.pdf
36. Gómez, E. (2019). Las fuentes en el diseño de investigación cualitativa y la investigación cualitativa. Universidad Católica de Córdoba. <https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/view/3747>
37. Armijo, M, (s.f). La Planificación Estratégica. <https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/view/3747>
38. Rungruangsakorn, et.al, (s.f). Manual Estado Verde. Ministerio del Medio Ambiente. <https://oficinaverde.mma.gob.cl/Manual-Estado-Verde.pdf>
39. Servicio Nacional de Aduanas, (2019). Comienzan las capacitaciones para implementación de DocDigital en Aduanas. <https://www.aduana.cl/comienzan-las-capacitaciones-para-implementacion-de-docdigital-en-aduanas/aduana/2019-10-18/095050.html>
40. Servicio Nacional de Aduana, (s.f). Planificación Estratégica 2023-2026. <https://www.aduana.cl/definiciones-estrategicas/aduana/2007-08-03/091411.html>
41. Dipres, (2024). Proceso de Formulación Presupuestaria Año 2025. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-3666_doc_pdf1.pdf
42. Dipres, (2025). Marco Metodológico; Formulación de Definiciones Estratégicas e Indicadores Estratégicos de Desempeño. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-3666_doc_pdf.pdf

43. BID, (2022). BID lanza la primera guía de Transformación Digital para Gobiernos.
<https://www.iadb.org/es/noticias/bid-lanza-la-primer-guia-de-transformacion-digital-para-gobiernos>
44. MinCiencia, (2021). Política Nacional de Inteligencia Artificial y Plan de Acción.
<https://www.minciencia.gob.cl/areas/inteligencia-artificial/politica-nacional-de-inteligencia-artificial/#regiones-10>
45. CENIA, (2024). Índices Latinoamericano de Inteligencia Artificial,
https://indicelatam.cl/wp-content/uploads/2025/01/ILIA_2024_020125_compressed.pdf
46. CEPAL, (2024). Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) mantiene a Chile, Brasil y Uruguay como líderes en la región.
<https://www.cepal.org/es/comunicados/indice-latinoamericano-inteligencia-artificial-ilia-mantiene-chile-brasil-uruguay-como>
47. Oszlak, O. (2013). Gobierno Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública.
https://www.redgealc.org/site/assets/files/16568/gobierno_abierto_2013.pdf.
48. CEPAL, (2011). El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6b15060d-0f7d-48a0-8c69-2a6d6338a6ac/content>
49. Gobierno de Chile, (s.f). Estrategia de Chile para la Implementación de la Agenda 2030.
https://www.chileagenda2030.gob.cl/wp-content/uploads/2025/04/Estrategia_de_Implementacion_Agenda2030.pdf
50. Modernización del Estado, (s.f). Agenda de Modernización del Estado periodo 2022-2026. <https://modernizacion.gob.cl/agenda/agenda-periodo-2022-2026>
51. Garrido y Lecanda, (2003). Introducción a la Metodología de Investigación Cualitativa.
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/48130/142-203-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
52. Barrero y Montijano, (2011). Manual de Investigación Cualitativa en la Ciencia Política.
<https://es.scribd.com/document/491155506/LIBRO-MANUAL-DE-INVESTIGACION-CUALITATIVA-EN-LA-CIENCIA-POLITICA-ZAPATA-Y-SANCHEZ-2-pdf>

53. Universidad Alberto Hurtado, (s.f). Investigación Cualitativa. <https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Dise%C3%B1o%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf>
54. Arias, J, (s.f). Tipos, alcances y diseños de investigación. <https://blogs.ugto.mx/mdued/wp-content/uploads/sites/66/2022/10/Tipos-alcances-y-disenos-de-investigacion-paginas-66-79.pdf>
55. Ramos, G. (2020). Los Alcances de una Investigación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
56. Sampieri, (s.f). Capítulo 4 Estudios de casos. <https://es.scribd.com/document/822237690/SAMPIERI-Cap-4-Estudios-de-Caso>
57. CENIA, (2023). Índica Latinoamericano de Inteligencia Artificial. <https://indicelatam.cl/wp-content/uploads/2023/08/ILIA-2023.pdf>
58. Servicio Civil, (2015). El Directivo Público hoy, contexto, roles y desafíos. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/directivo_publico_hoy_final.pdf
59. Subsecretaría de Hacienda, (2024). Estudio de la Modernización del Estado en Chile desde el año 1990 hasta la actualidad. Centro de Sistemas Públicos. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2025/03/2024-09-13-csp-uchile-2024-estudio-de-la-modernizacion-del-estado-en-chile-1990-2023-rev.pdf>
60. Cameron Partners. (2024). Estudio de Indicadores de Gobierno Digital 2019. Gobierno Digital. <https://digital.gob.cl/biblioteca/estudios/estudio-indicadores-de-gobierno-digital-2023/>
61. Camacho, G, (2023). La Digitalización del Procedimiento Administrativo y los Principios que la informan. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/196670>
62. Helfmann, C., & Gómez, R. F. (2021). Procedimiento Administrativo electrónico: Expediente y Notificaciones. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-25842021000200011&script=sci_arttext
63. Inostroza, et.al, (2021). Análisis y Propuestas para la Implementación de la Ley N°21.180, sobre Transformación Digital del Estado. <https://revista.ceacgr.cl/revista/article/view/70>

64. Rodríguez, T., (2023). La Agenda de Transformación Digital en Chile: Aprendizaje y Desafíos desde la experiencia del SERVIU Región del Biobío. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10407595>
65. Vargas, F., (2006). La Modernización del Estado: Concepto, contenido y aplicaciones posibles. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1969>
66. Grupo de Acción Digital, (2004). Agenda Digital “Te Acerca al Futuro” Chile 2004-2006. https://www.economia.gob.cl/1540/articles-187092_recurso_1.pdf
67. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2002). Agenda de Gobierno Electrónico 2002-2005. https://www.academia.edu/5042318/AGENDA_GOBIERNO_ELECTRONICO_2002_2005
68. Comité de ministros Desarrollo Digital, (2007). Estrategia Digital 2007-2012. https://observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia_digital_2007-2012.pdf
69. Bachelet, M., (2005). Programa de Gobierno 2006-2010 “Estoy Contigo”. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/13433/1/2005_programa-MB.pdf
70. Piñera, S., (s.f). Programa de Gobierno para el Cambio, el Futuro y la Esperanza, Chile 2010-2014. <https://www.sebastianpinera.cl/programa-de-gobierno-2010-2014/>
71. Bachelet, M., (2013). “Chile de Todos”. Programa de Gobierno 2014-2018. https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/noticias/archivos/programamb_1_0.pdf
72. Piñera, S, (2017). Construyamos tiempos mejores para Chile. Programa de Gobierno 2018-2022. https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/dd/70/dd70bc30-3fd1-45ef-846b-0f6cc03a41ab/programa_de_gobierno_de_sebastian_pinera.pdf
73. Secretaría Ejecuta de Desarrollo Digital, (2013). Agenda Digital Imagina Chile 2013-2020. https://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/agenda_digital.pdf
74. Boric, G, (s.f). Programa de Gobierno Apruebo Dignidad. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%2Bde%2Bgobierno%2BAD%2B2022-2026%2B%282%29.pdf>

75. Órdenes, et.al, (2023). Estrategia de Transformación Digital. Chile Digital 2035.
<https://desarrollodigital.cepal.org/es/publicacion/estrategia-de-transformacion-digital-chile-digital-2035>
76. Piñera, E., (2019). Agenda de Modernización del Estado periodo 2018-2022
<https://modernizacion.gob.cl/agenda/agenda-periodo-2018-2022>
77. Ministerio de Hacienda, (s.f). Agenda de Modernización del Estado, periodo 2022-2026.
<https://modernizacion.gob.cl/agenda/agenda-periodo-2022-2026>
78. Blog el ABC, (2021). Agenda Digital 2020, Chile para todos.
<https://www.alejandrobarrros.com/agenda-digital-2020-esta-olvidada/>
79. Presidencia de la República de Chile, (2019). Instructivo Presidencial N°1.
<https://digital.gob.cl/biblioteca/regulacion/instructivo-presidencial-no1-transformacion-digital/>
80. Ministerio secretaria general de la Presidencia, (2023). Decreto Nro. 10. Establece Norma Técnica de Documentos y Expedientes Electrónicos para la Gestión de procedimientos Administrativos. <https://bcn.cl/3enjc>
81. Gobierno Digital, (2023). Ley de Transformación Digital del Estado Versión 2.
<https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-resumen-sobre-la-ley-de-transformacion-digital-del-estado/>
82. OCDE, (2019). Perfilando la Transformación Digital en América Latina. Mayor Productividad para una vida mejor.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/10/shaping-the-digital-transformation-in-latin-america_376dba7c/4817d61b-es.pdf
83. Cubo, A., Hernández Carrión, J. L., Porrúa, M., & Roseth, B. (2022). Guía de transformación digital del gobierno. <https://doi.org/10.18235/0004402>
84. CEPAL, (2025). Destaca el liderazgo digital de Chile y llama a fortalecer alianzas para un uso real y efectivo de la tecnología. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/notas/cepal-destaca-liderazgo-digital-chile-llama-fortalecer-alianzas-un-uso-real-efectivo-la?utm_source=chatgpt.com
85. Simón, A., (2025). Chile implementa reformas para impulsar el crecimiento sostenible con respaldo del BID por US\$250 millones. BID. <https://www.iadb.org/es/noticias/chile-implementa-reformas-para-impulsar-el-crecimiento-sostenible-con-respaldo-del-bid-por-us250>

86. Naciones Unidas, (2024). Transformación Digital en Zonas Rurales: Gobierno de Chile y ONU lanzan innovador proyecto de conectividad. <https://chile.un.org/es/280935-transformaci%C3%B3n-digital-en-zonas-rurales-gobierno-de-chile-y-onu-lanzan-innovador-proyecto-de>
87. Gobierno de Chile, (2022). Estrategia de Chile para la implementación de la Agenda 2030. <https://bibliotecadigital.ciren.cl/items/a8299cac-66b3-4ffe-ba17-69b2789d4325>
88. Saboya Vargas, F. (2006). La modernización del Estado: concepto, contenido y aplicaciones posibles. *Diálogos De Saberes*, 25, 357-376. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1969>
89. Acosta Pinto, L. (1980). Modernización ¿Concepto o Ideología? *Ágora*. 150. <https://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=26607>
90. Olavarría-Gambi, et.al, (2011). Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: Evidencias a partir de un Modelo de Análisis. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10518894003.pdf>
91. Hacienda Pública, (2020). Capítulo 6: Modernización del Estado. <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/presupuesto-nacional/estado-de-la-hacienda-publica/estado-de-la-hacienda-publica-2020>
92. Centro de Estudios Públicos, (2017). Un Estado para la Ciudadanía, informe de la Comisión de Modernización del Estado. https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/un_estado_para_la_ciudadania_c_ep.pdf
93. Waissbluth, M., La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. De la Conformación al Consenso. Universidad de Chile. <https://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges76.pdf>
94. Lahera, E., (2002). Introducción a las Políticas Públicas. <https://es.scribd.com/document/466384122/Lahera-Parada-Introduccion-a-las-Politicas-publicas>
95. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2019). Ley Nro. 21.180 de Transformación Digital del Estado. <https://bcn.cl/2eqqx>
96. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2003). Ley Nro. 19.880, Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado. <https://bcn.cl/2f82e>
97. De la Presidencia, (2001). Instructivo Presidencial Nro.05, Imparte Instrucciones para el Desarrollo del Gobierno Electrónico.

https://observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/2001_05_11_instructivo_no_005_imparte_instrucciones_para_el_desarrollo_de_gobierno_electronico.pdf

98. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2021). Decreto N° 4: Reglamento que regula la forma en que los procedimientos administrativos deberán expresarse a través de medios electrónicos, en las materias que indica, según lo dispuesto en la Ley N° 21.180 sobre Transformación Digital del Estado. <https://bcn.cl/2uejl>
99. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2022). Ley Nro. 21.464. Modifica Diversos cuerpos legales, en materia de Transformación Digital del Estado. <https://bcn.cl/Kt2Wac>
100. Ministerio de Hacienda, (1979). Decreto Nro. 329, Aprueba Ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas. <https://bcn.cl/26kfj>
101. Ministerio de Hacienda, (2005). DFL Nro.30. Aprueba el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley de Hacienda Nro. 213, de 1953, sobre Ordenanza de Aduana. <https://bcn.cl/2jya4>
102. Ministerio de Hacienda, (2024). Decreto Nro. 432. Aprueba Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios en el año 2025. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-229540_doc_pdf1.pdf
103. Porta, D., & Kearting, M., (2008). Enfoques y Metodologías de las Ciencias Sociales. Una perspectiva pluralista.
104. Creswell, J., (2007). Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
105. Ministerio de Hacienda, (1998). Ley Nro. 19.553. Concede asignación de Modernización y otros beneficios que indica. <https://bcn.cl/2cdg1>
106. Ministerio de Hacienda, (2024). Ley Nro.21.658. Crea la Subsecretaría de Gobierno Digital en la Subsecretaría de Hacienda, y adecúa los cuerpos legales que indica. <https://bcn.cl/HODoL9>
107. Dipres, (s.f). Definiciones Estratégicas, instrumentos por año. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html#instrumentos>
108. Dipres, (s.f). Balance de Gestión Integral (BGI). Balances anuales. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15229.html#instrumentos>

109. Gobierno Digital, (2022). Guía de Levantamiento de Procesos. <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-de-levantamiento-de-procesos/>
110. Ministerio del Medio Ambiente, (2021). Manual Estado Verde. <https://oficinaverde.mma.gob.cl/Manual-Estado-Verde.pdf>
111. Sistema Estado Verde, (2023). Requisito Técnico E1/O1/RT2, Revisión de la existencia de una política ambiental. <https://sectorpublico.gestionaenergia.cl/wp-content/uploads/2023/03/E1O1RT2-Revision-Politica-Ambiental.pdf>
112. Sistema Estado Verde, (2024). Requisito Técnico E1/O2/RT5. La Gestión del Papel. <https://sectorpublico.gestionaenergia.cl/wp-content/uploads/2024/05/E1O2RT5-Gestion-del-Papel.pdf>
113. Sistema Estado Verde, (2023). Requisito Técnico E1/O2/RT7. La Gestión del Papel. <https://sectorpublico.gestionaenergia.cl/wp-content/uploads/2023/05/E1O2RT7-Gestion-del-Papel.pdf>
114. Morales, M., (2014). Nueva Gestión Pública en Chile Orígenes y efectos. Revista de ciencia política (Santiago), 34(2), 417-438. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
115. Secretaría de Gobierno Digital, (2025). Guía Metodológica del Sistema de Transformación Digital. <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-metodologica-del-sistema-de-transformacion-digital/>
116. Secretaría General de la Presidencia, (2020). Chile da un nuevo paso en la Transformación Digital del Estado. <https://www.minsepres.gob.cl/archivo/noticias/chile-da-un-nuevo-paso-en-la-transformacion-digital-del-estado>
117. La Razón, (2025). Chile impulsa su soberanía digital, acelera la adopción de IA, ciberseguridad avanzada y tecnologías cuánticas y consolida su liderazgo en conexión 5G. <https://www.larazon.cl/2025/12/03/chile-impulsa-su-soberania-digital-acelera-la-adopcion-de-ia-ciberseguridad-avanzada-y-tecnologias-cuanticas-y-consolida-su-liderazgo-en-conexion-5g/>

Anexos

Anexo 1

Tabla N° 29. Formato de Entrevista Semi Estructurada que da cumplimiento al objetivo específico N°3

En el comienzo de cada entrevista se consultó cada punto del consentimiento y la presentación tanto del entrevistador como del entrevistado.

Objetivo 3: Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de Transformación Digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas.

Eje Estratégico	Número	Preguntas
Gestión Eficaz Dotación funcionaria y Procesos Internos	1	¿Qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del Instructivo Presidencial, que acciones contribuyen con esta materia desde PMG-CDC u otros instrumentos?; ¿qué cambios ha percibido en la Dirección Nacional de Aduanas desde la dictación del Instructivo Presidencial del año 2019 y con la posterior promulgación de la Ley N°21.180?
	2	Desde su rol en el servicio, ¿qué herramientas tecnológicas ha implementado el Servicio para mejorar los procesos internos?
	3	En el marco de la disminución de las brechas de acceso a sistemas digitales, ¿el servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar los desafíos de la Modernización y Transformación Digital del Estado? ¿Qué brechas persisten para la implementación integral de las nuevas herramientas digitales? ¿se han implementado herramientas, se ha capacitado a los funcionarios/as o no?
	4	De acuerdo con los lineamientos estratégicos ¿El servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de las medidas implementadas para mejorar las actuaciones de los funcionarios/as y que tengan especial eje en la Transformación Digital? ¿Contempla una Planificación Estratégica actualizada y que contemple estos ejes en su acción?

	5	En la Dirección Nacional de Aduanas, ¿Se han emitido instructivos, oficios, manuales o avisos para preparar a los funcionarios para el uso de las herramientas digitales?
Eficiencia Institucional Sistema Estado Verde	6	Considerando los compromisos, mandatos, instructivos u oficios, ¿el servicio ha planteado políticas ambientales y de sustentabilidad, este ha sido actualizado? ¿cuáles son los ejes que predomina mayormente, en qué etapa se encuentra?
	7	En el ámbito del Cero Papel, ¿Cuentan con algún diagnóstico que aporte a tomar decisiones en esta materia? ¿Cuáles son las herramientas o sistemas que usan actualmente para prescindir del consumo de papel en los procedimientos internos? ¿Se ha avanzado en nuevos proyectos, se han actualizado los procedimientos del cero papel?
	8	¿Existen indicadores, estudio o estadísticas que reflejen las mejoras en la reducción del consumo del papel en la eficiencia institucional u horas hombre o mujer que destinen tiempo para avanzar en estos proyectos? ¿cuáles?
	9	¿Qué desafíos persisten en la implementación de procedimientos digitales? ¿Se destinan recursos para avanzar en la materia?
	10	De acuerdo con la adquisición de resmas recicladas y no recicladas ¿El servicio contempla gasto durante el periodo t en cuánto al consumo de papel, es decir, hay un respaldo de las órdenes de compra, documentos formales de resmas adquiridas y el gasto asociado? ¿Hay procedimientos formales sobre el N° de resmas de papel reciclado y no reciclado adquiridas? (SOLO SI APLICA)
	11	¿El servicio cuenta con un comité de estado verde vigente, calidad de servicio y transformación digital, qué medidas de concientización conoce en cuanto a la disminución del consumo de papel que se haya promovido en el marco del Estado Verde del Servicio? ¿La conformación del Comité Estado Verde está consagrada en una resolución?
	12	¿Cómo se ha promovido el uso de papel en su unidad? ¿En qué periodo recuerda que se comenzó el proceso? ¿Cree que la institución ha logrado sensibilizar a los funcionarios respecto del impacto ambiental y la necesidad de contar con expedientes electrónicos y gestión documental digital?
	13	¿Cuáles son las acciones, los hitos que faltan por cumplir con respecto del Instructivo Presidencial en el marco del cero papel? ¿Se cuenta con un plan y monitoreo de las medidas vinculadas al instructivo del cero papel y Transformación Digital?

Calidad de Servicio Transformación Digital	14	De acuerdo con su experiencia en el servicio, ¿Cómo ha sido su experiencia ante el uso de nuevas herramientas Digitales, ¿cuáles eran los tiempos de tramitación sin herramientas digitales? ¿El servicio cuenta con un diagnóstico de calidad de servicio y experiencia funcionaria mediante el levantamiento de datos y de información para medir el grado de satisfacción con el uso de los sistemas implementados?
	15	¿Se realizan diagnósticos periódicos institucionales para realizar un seguimiento a las brechas en dimensiones estratégicas de Transformación Digital? ¿Se cuenta con un Plan de Transformación Digital Institucional? ¿Tienen documentado el proceso de viaje de usuario interno o externo sin la implementación del instructivo presidencial cero papel y con la implementación, para conocer la percepción, beneficios, aportes o dificultades?
	16	¿Cuáles son los compromisos que ha adquirido el servicio para avanzar en la Transformación Digital y dar cumplimiento a la Ley N°21.180?

Fuente: Elaboración propia

En el cierre de la entrevista se dejó el micrófono abierto para que los entrevistados pudiesen aportar nuevas acotaciones, información adicional, respecto a los avances del servicio, opiniones, experiencias, recomendaciones a la misma, así como preguntas adicionales que enriquecieron el estudio con datos adicionales vinculados a los riesgos de manejo del servicio con altos volúmenes de papel en sus procedimientos.

Cabe indicar que cada una de la preguntas son referenciales, han sido adaptadas de acuerdo con el tipo de entrevistado, de acuerdo con el perfil y rol establecido en el marco metodológico.

Formato Consentimiento Informado Entrevistas – Transcripción

Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha _____ de _____ del año _____ he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio “**Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024**”, cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo “Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso”
El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio “Análisis de la Política Cero Papel” la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista		
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación		
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica		
Acepta que sea identificado por su nombre		

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándolo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.

4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, _____, con fecha ____ de ____ del año ____ declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio

- **Participante:**

Nombre/ Firma y Rut

- **Investigador/a responsable:**

Nombre/Firma y Rut/Lugar y Fecha

Transcripción entrevistas y consentimiento informado por entrevistado

1. Sebastián Molinari, entrevista de fecha 15.10.2025.

Pregunta	Respuesta
Confirmación Consentimiento	El funcionario acepta participar y firma conforme la autorización del consentimiento.
Presentación del entrevistador y hacia el entrevistado	Mi nombre es Sebastián Molinari, soy administrador público de profesión, llevo dos años en el servicio, actualmente soy analista de la Unidad de Planificación y Gestión del Departamento de Estudios.
¿Qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del Instructivo Presidencial, que acciones contribuyen con esta materia desde PMG-CDC u otros instrumentos? ¿Qué cambios ha percibido en la Dirección Nacional de Aduanas desde la dictación del Instructivo Presidencial del año 2019 y con la posterior promulgación de la Ley N°21.180?	<p>Bueno, en este contexto, todas estas medidas que bajan a través de líneas programáticas que son medidas en programas de mejoramiento de la gestión, obviamente hay un fuerte componente en virtud también, o hay una alineación, más bien dicho, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que en el fondo son los nuevos compromisos que los Estados adquieren para, en este caso, contribuir a temas medioambientales, como también sociales, económicos, políticos, de igualdad, etcétera, de género, entre otros. Y en ese contexto, el diseño de los distintos objetivos que bajan a través de este decreto, están inmersos o tienen un norte, una mirada, una alineación final hacia estos Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>En ese sentido, la Transformación Digital, cruzan en este caso distintos aspectos vinculados a la modernización, pero también bajan por un componente que tiene que ver con lo medioambiental y principalmente a través de las distintas formas de experimentar que ha tenido el servicio para ir disminuyendo el uso del papel en sus trámites burocrático.</p> <p>Es así como el servicio de como implementando distintas medidas que van un poco en esta línea, en la cual tiene que ver con un diseño, nuevo diseño de los procesos administrativos, los cuales se están gestionando a través de plataformas, pero también otros tipos de iniciativas que han tenido muy buen desarrollo, como, por ejemplo, algunos formularios que llenan, en este caso, pasajeros que cruzan la frontera y que, en este caso, como actualmente ocurre en el puerto de los Libertadores.</p> <p>En este caso también se hace a través de manera digital y así tenemos una serie de documentos que se están llevando, que, si bien existe la modalidad física, pero también se ha piloteado hacia aspectos más digitales, como también pasaba antes en puestos fronterizos y también en zonas francas.</p> <p>Entonces, de ahí el servicio como que ha ido implementando y acogiendo ciertos aspectos vinculados con esta política para</p>

	<p>materializarlo, principalmente en documentación, que se puede hacer tantos proyectos para la ciudadana que utiliza el servicio o que usuarios del servicio.</p> <p>Y también, como en este caso, los procedimientos internos que también apuntan a ser más eficiente. Ahí también la transformación digital tiene un cruce directamente con el programa Estado Verde, o sea, en este caso el PMG.</p> <p>Que también baja a través de la línea del estado verde, de aspecto vinculado a disminuir la huella del servicio en general, el impacto medioambiental que genera la operación del servicio según materia. Y es así como, a través de un específico requisito técnico, el servicio se compromete a disminuir el uso de la impresora, de ser más eficiente para que la impresión se haga a doble cara.</p> <p>En el fondo es como utilizar la impresora, lo que sea lo justo y lo necesario, y también llevando el control de la cantidad de impresiones que tienen los distintos dispositivos a nivel de aduanas que componen el alcance que participan de este PMG, que actualmente ya deben ir aproximadamente más de 20 unidades.</p> <p>No lo recuerdo en estos momentos, pero en cada de esas unidades hay el compromiso, en este caso de los departamentos de bienes y servicios, de la unidad, en el caso de las direcciones regionales, de ir facilitando o transparentando el uso de la impresora.</p> <p>Y también, obviamente, se mide desde el punto de vista de cuando son blanco y negro y también a color.</p> <p>Y desde ese punto de vista, nosotros vamos reportando esta red y se van configurando aspectos vinculados al diagnóstico, que fue una etapa anterior.</p> <p>Hoy en día es una etapa de aplicación de un plan de gestión de ambiental y los próximos años van a ser como medición de los resultados de estos planes de gestión y en uno de esas vértices del plan habla de la disminución del uso del papel como un eje central también de una política que hoy en día igual está en camino y entiendo que ya es como de conocimiento que en el fondo el funcionario tiene que utilizar lo menos posible, porque así estamos disminuyendo un impacto que las campañas de concientización apuntan también a un poco a tal cantidad de resmas equivalen a lo que usó el servicio en resmas de papel equivalen a una cantidad determinado de árboles, ejemplo, y así un poco generando esta conciencia del impacto que tiene en este caso la impresión en el papel, en este caso del a nivel de servicio.</p>
<p>Desde su rol en el servicio, ¿qué herramientas tecnológicas han</p>	<p>Bueno, hay mucho que tiene que ver con el desarrollo de ciertos mecanismos, que también no es como descubrir la rueda tampoco, porque si bien es cierto, el Estado va un poquito más atrás del privado, pero hoy en día hay muchos mecanismos que tienen que</p>

<p>implementado para mejorar el proceso interno?</p>	<p>ver también con la utilización de aspectos vinculados a más que un papel o hacer seguimiento de ciertas cosas, por ejemplo, a la utilización de herramientas digitales, como por ejemplo vinculado a este tema del papel.</p> <p>También me tocó a mí como desafío, hace dos años, como te comentaba al inicio, nosotros vemos en la unidad el sistema de gestión de la calidad y dentro del sistema de gestión de la calidad, uno de los aspectos vinculados tiene que ver con evaluar el cómo la satisfacción de los clientes, y en este caso los clientes se entiende como a nivel interno también de los usuarios propiamente tal del servicio, pero también nuestros clientes externos, que son los usuarios del despacho mercancía, que son los agentes de aduanas.</p> <p>Y cuando yo llegué, una de las tareas que se me dio fue sistematizar encuestas de satisfacción que los agentes de aduana habían enviado vía correo electrónico impreso.</p> <p>Y en este caso estaba un lote impreso de encuestas, las cuales en este caso había que tabular, sistematizar y convertir en un informe de resultados.</p> <p>Al año posterior lo hicimos de manera digital. Entonces ahí se evitó toda esta cantidad era más aproximadamente el servicio trabaja como con unos 400 agentes de aduanas y en ese caso contestaron como 120, pero cada encuesta eran 20 páginas.</p> <p>Entonces para hacer estos ejercicios de tabulación ya estaban las copias como disponibles impresas para ir tabulando de manera que eran productos escaneados en el fondo.</p> <p>Entonces ahí hubo una mejora que puede sonar muy regular y simple, pero efectivamente el servicio no lo hacía, o sea, se tabulaba a mano aspectos vinculados que es una encuesta como Google Forms o alguna otra.</p> <p>El servicio acabo de utilizar el tema del Surfing Monkey, que es como otra herramienta de encuesta.</p> <p>Pero, aunque suene como muy absurdo, tuvieron que haber sido unas dos remas de papel que en el fondo te ahorraís por hacer un proceso.</p> <p>Así que ese proceso probablemente se hacía así todos los años hacia atrás.</p> <p>Son cosas muy chiquititas, pero que uno igual va como tomando conciencia de que al vinculado un poco al objetivo de tu investigación, que pueden tener un impacto, o sea, utilización de herramientas que hoy en día están disponibles y que facilitan no solamente los aspectos vinculados a la tabulación de la información, porque eso es más automático, está más sistematizado, sino también como a esta mirada un poco de ir disminuyendo el uso y el del papel en este fondo.</p>
--	--

	<p>También a otros aspectos vinculados a la, en este caso, podría decirse que me haya tocado como implementar o como ser parte.</p> <p>Bueno, en mi rol está como también ver todo el sistema de gestión de la calidad, las Normas ISO 9001 y se trabaja mucho con procedimientos, procedimientos vinculados al área de despacho de mercancías de las distintas aduanas que forman parte del alcance. Y ahí hay un aspecto igual que es como bien simple, pero que no se abordaba, que tiene que ver con que los procedimientos tienen que estar firmados por los responsables.</p> <p>Entonces, para que un profesional firmara ese procedimiento al momento del envío, lo imprimía, lo firmaban, lo escaneaban y después no hacían llegar la copia digital.</p> <p>Pero una vez que ya se tenía, entonces un poco también atendiendo a esta mirada de ir como reduciendo el impacto y el uso del papel como una herramienta de validación.</p> <p>Se tomó la determinación y se así se dejó como consignado un procedimiento interno de que basta que el usuario responsable vaya en la copia para dar como por consistente que hay una validación y hay una responsabilidad.</p> <p>Entonces, desde ese punto de vista, también ya hace más de 1 año los procedimientos no necesarios que vengan firmados para evitar este ejercicio absurdo de estar responsabilizando, sino más bien que vayan en la copia a las personas que son responsables o dueños de los procesos.</p> <p>Esa es otra como que se me viene a la mente en este momento.</p> <p>Pero si te das cuenta, son cosas muy chiquititas.</p> <p>No, no, no es tanto como y no es como que uno como que descubre la rueda tampoco, pero sí como mirar las cosas desde esta óptica de optimizar los recursos.</p> <p>Va haciendo que uno igual vaya tomando conciencia que cosas que se hacían por parsimonia por tradición, se hagan de manera más eficiente con herramientas, con pequeños ajustes menores en el fondo, que no tienen que ver un poco también con seguir haciendo lo mismo, sino como en el fondo es como de oye, ya, pero es como planteártelo desde otro punto de vista, cómo se puede optimizar y el ajuste menor en este caso. Y creo que son cosas pequeñas que uno va tomando conciencia de que efectivamente, si se siguen haciendo las cosas de la misma forma, este objetivo de desarrollo sustentable, o sea, esta cultura que se trata de implementar a través del, en este caso, la concientización no tiene carne.</p> <p>Si uno no va haciendo estos pequeños objetos o cambiando pequeños hábitos organizacionales que hoy día son muy particulares, sobre todo en una institución que en este caso igual</p>
--	--

	<p>tienen funcionarios de muy larga data y que muchas veces han hecho lo mismo y tienen un poco de aversión al cambio organizacional, a la cultura organizacional en este caso.</p>
<p>Y en este último punto respecto del cambio organizacional para la disminución de brechas de acceso a sistemas digitales, ¿el servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar los desafíos de la modernización y la formación digital del Estado? ¿Qué brechas persisten en la implementación de estas nuevas herramientas digitales? Se han implementado herramientas, se han capacitado a los funcionarios o no, ¿bajo la misma línea?</p>	<p>Claro, voy a dar mi opinión bien particular porque he tenido la suerte de igual no solamente estar acá en aspectos vinculados como al ejercicio desde un nivel central, que creo que es donde más como permean estos aspectos que van a vinculado a la transformación digital, a las modernizaciones, donde el primero se implementa, como para decirlo así.</p> <p>Yo creo que el desafío y un poco lo que me ha tocado ver, es que son las regiones las donde persisten, digamos, mucha resistencia al cambio, como te comentaba en el punto anterior.</p> <p>Creo que hay muchas herramientas, principalmente ligados a los procesos de fiscalización, de despacho de mercancía, que es como el núcleo, el Core del servicio, los ejes del negocio, hay mucha utilización de sistemas.</p> <p>Y uno cuando me ha tocado ir por aspecto vinculado a la norma ISO, que me ha tocado estar en Punta Arena, en Iquique, uno se da cuenta que efectivamente los sistemas muchas veces no se utilizan. Y eso es complejo, porque muchas de las estadísticas que en el fondo va generando el servicio va como de alguna forma alimentándose desde los sistemas.</p> <p>Entonces el usuario que ingresa la información al momento de hacer un aforo, de realizar un trámite en específico, uno se da cuenta que, y por lo general es siempre el mismo patrón de funcionarios, funcionarios que llevan 30 o 40 años haciendo lo mismo, que ya como que en el fondo no hay mucho o que han hecho siempre lo mismo y que saben que no va a pasar nada.</p> <p>Entonces, en ese usuario, implementar o generar estas estas nuevas formas de a través de la inclusión de nuevos procedimientos es cuesta bastante.</p> <p>El usuario acá interno, digamos, como el funcionario de escuela, digamos, es una persona bien compleja al momento de proponer nuevas herramientas para hacer más simple el trabajo.</p> <p>Y desde ese punto de vista, creo que ha costado muchas veces la jefatura, que también han sido funcionarios, tiene como otro tipo de relación.</p> <p>Entonces, como esa imposición desde la jefatura, quien mandata a ciertas formas de hacer las cosas, muchas veces funcionarios antiguos, por decirlo más así, es un lenguaje más coloquial.</p> <p>Pero la aversión al cambio, yo al menos creo que se da por este mismo patrón que me tocó presenciar en mejor lugar.</p> <p>También aspectos vinculados a la utilización de herramientas que el servicio va implementando, sobre todo con aspectos vinculado a</p>

	<p>la tecnología no invasiva, que la utilización de los escáneres, etcétera.</p> <p>Uno se da cuenta que efectivamente existen las capacitaciones, pero también esas capacitaciones, los funcionarios, muchas veces, las que son más complejas, como la utilización del camión escáner, requiere como una serie de bagajes de conocimientos que muchas veces los funcionarios no logran pasar los cursos porque son más complejas.</p> <p>Hay ciertos tipos de tecnología que igual aspectos vinculados más al género negocio, que es la fiscalización, que los funcionarios les cuesta mucho. Entonces, a veces, hay cosas que no se hacen porque son más engorrosa y de alguna forma también existe un poco de resistencia a la utilización.</p> <p>Entonces, desde ese punto de vista, si hay brechas, hay brechas dentro del servicio.</p> <p>El servicio tiene un potente eje vinculado al departamento de capacitación, al levantamiento de las necesidades.</p> <p>¿Pero qué pasa?</p> <p>Y aquí hay un tema que también es importante señalar.</p> <p>Cuando se programan aspectos vinculados a la formación, a la capacitación, que va apuntan a disminuir esta brecha, muchas veces se hacen a través de cursos o de especializaciones para un determinado tema en específico.</p> <p>Seguridad de la información, transformación digital, aspectos vinculados al sistema de gestión de la calidad, cursos vinculados a micro terrorismo o aspectos vinculados a delitos funcionarios, lavado de activos.</p> <p>Es parte de una parrilla programática que siempre está como presente y que los mismos departamentos van levantando.</p> <p>Pero hay un tema que es más operativo que igual impide que esta brecha se vaya disminuyendo a través de estas instancias.</p> <p>Muchas veces se determina que una cantidad de determinados funcionarios tiene que participar en estos cursos.</p> <p>Pero gran parte de nuestros funcionarios, a excepción un poco de lo que pasa en el nivel central, son funcionarios que van a frontera.</p> <p>Entonces, muchas veces el curso se determina que en agosto hay un curso en noviembre.</p> <p>Pero ese trabajo, ese ejercicio de destilar los sistemas de turno, no conversan con estas formas de asignación de capacitación.</p> <p>Entonces, ¿qué pasa?</p> <p>Que muchas veces los funcionarios están en frontera. O tuvieron una amanecida, que es como cuando funciona todo el turno una noche, entonces el curso comienza a las 9 de la mañana y el funcionario tiene que descansar, entonces por ende no se conecta.</p>
--	--

	<p>O está atendiendo público, o está en una situación remota de conectividad que no le permite participar del curso.</p> <p>Entonces, muchas veces ahí hay brechas como más operativas que en el fondo hacen que aumente esta brecha, que en el fondo del servicio sí tiene estrategias como para disminuir, pero la misma gira al negocio que nosotros nos metimos en aspectos vinculado a la fiscalización y él y a los puestos fronterizos y todos los aspectos vinculados también al despacho de mercancías los muelles a los distintos puertos secos que es donde se hacen los procesos de aforos muchas veces no conversan con estas instancias las cuales apuntan a ir disminuyendo esta brecha en aspectos X, pero muchas veces también vinculado a la transformación digital también.</p> <p>sea, hay una parrilla importante de curso de oferta, pero me ha tocado ver porque he participado en que efectivamente los colegas no se pueden conectar porque están en frontera y no hay señal.</p> <p>Entonces ahí hay como un tema bien operativo que se podría subsanar con una mejor calendarización, etcétera.</p> <p>Pero como los cursos se destinan con una proximidad importante, muchas veces quien le hace el turno o hay circunstancias que una persona se baje, sube otro, o aspectos vinculados a también a contingencias que también hacen que esa planificación no sea tan efectiva.</p>
<p>En el marco de la Dirección hacia la de Aduanas, ¿se han emitido instructivos oficios, manuales o avisos que aprobaran estos funcionarios internacionalmente digitales?</p> <p>Por ejemplo, en su cuerpo institucional hay un afiche, algo que los oriente.</p>	<p>Mira, hay hartas campañas, pero que bajan a través de los mails, no es cómo así como gigantografía, por lo general todos los aspectos vinculados como al uso como de imagen, como física, por decirlo de alguna forma, son como aspectos vinculados como con las redes, en este caso con la ANFACH aspectos vinculados con el maltrato, políticas de género que vienen desde otros servicios, pero casi todo baja a través de dos mecanismos que en primera instancia es los correos electrónicos y también la Intranet, que tiene ahí su propio portal, que va informando el uso de las políticas de la transformación digital, que anterior a todos los funcionarios debiesen conocer, porque son los canales oficiales por los cuales se infunden la información.</p> <p>No obstante, me atrevería a decir que, por una, como ha sido un ojo clínico, como que no son tan efectivos.</p> <p>Me da la expresión que cuando uno conversa con los colegas, como que realmente no sé si es tan efectivo o que en el fondo esta bajada institucional que se hace, que el funcionario sea el trabajo de, en este caso, de revisar esta información, de leer la política, leer el documento.</p> <p>Por eso es bien importante el uso de como de, ¿cómo se llama? de imágenes como de que sean como lo más como concisa con datos precisos, infografía, perdón, que no hagan que el funcionario deba</p>

	<p>tener una lectura extensa al documento para leer la política o etcétera.</p> <p>Porque creo que, entre más simple, para efectos del tipo de funcionario que trabaja en esta institución, es lo más inmediato y que podría tener mejores resultados, pero creo que</p> <p>Falta ahí un poco también esa bajada, porque muchas veces creemos que cuesta, que, en aspectos vinculados quizás a las relaciones interpersonales, a los distintos protocolos.</p> <p>Ha habido una bajada más concreta a través del Departamento de Bienestar.</p> <p>Pero a propósito de igual estoy trabajando en un PMG que evalúa estos riesgos psicosociales.</p> <p>Cuesta estos mismos temas que se replique, que dice acá a nivel central se da porque el departamento está bien cohesionado acá, pero en las áreas más operativas se da una situación que las personas que tienen que llevar a cabo esta bajada también son personas que hacen turno.</p> <p>Entonces ahí cuesta, digamos, y no solamente pasa en este PMG, sino también lo vinculado como a gestión, en vinculado a personas que los funcionarios mitad de mes están en un puesto fronterizo.</p> <p>Entonces, esta bajada a veces no es óptima como uno requiere cuando alguien está encargado o es una contraparte real y a tiempo completo para poder hacer todas estas bajadas de las distintas políticas, PMG o concientizaciones que varias que el servicio desarrolla, pero que no tienen este impacto tan eficaz en las regiones principalmente.</p>
<p>Considerando todos los compromisos, mandatos, los mismos instructivos, que ha planteado el servicio, hay políticas ambientales, sustentabilidad, esto ha sido actualizado actualmente, ¿Cuáles son los ejes que predomina mayormente, la etapa que se encuentra, si es que cuentan o no con algún diagnóstico, herramientas que se usan para prescindir poco a poco el consumo del papel en los procedimientos internos?</p> <p>¿Y si se avanzan nuevos proyectos? ¿Y si estos</p>	<p>Ya. Bueno, todo lo que me mencionas baja a través del PMG de, en este caso, de Estado Verde.</p> <p>Efectivamente, el PMG Estado Verde tiene una serie de requisitos técnicos en los cuales se van englobando todos los aspectos que tú me mencionas.</p> <p>desde el punto más general hasta lo más particular.</p> <p>Efectivamente, el servicio tuvo que declarar una política de sustentabilidad, una política en el cual se compromete a ser parte de este Estado Verde como una política de ministerio, como el Ministerio, Energía y el Medio Ambiente.</p> <p>También a ser como parte de estos Objetivos de Desarrollo Sostenible, digamos.</p> <p>También a través de eso compromete otro tipo de requisitos técnicos, ya en una bajada más específica, en donde el servicio efectivamente tuvo que en una primera etapa realizar un diagnóstico.</p> <p>Hoy en día estamos en la elaboración e implementación de un plan de gestión ambiental, que el cual se tiene que medir el próximo año.</p>

<p>proyectos también se vinculan o no con reducir el consumo de papel o qué ejes se están incorporando actualmente? ¿Qué se está como priorizando en esta materia?</p>	<p>Entonces, este es un PMG que tiene una etapa de 4 años. Y en la cual, efectivamente, esta política se va ajustando. También se van ajustando los aspectos vinculados a la medición de los distintos requisitos técnicos.</p> <p>Ejemplo, acá hay un fuerte énfasis también que después se van materializando en distintos instructivos, políticas, etcétera.</p> <p>Pero una de las bajadas más fuertes que tiene este PMG es la medición del consumo, en este caso de la luz, del agua, también del traslado de los funcionarios, de cómo se trasladan.</p> <p>O sea, vamos haciendo mediciones que cada medición va acompañada también de una concientización.</p> <p>También, por otra parte, están los aspectos vinculados al uso del papel, que es como el eje central de investigación, por lo que más contamos.</p> <p>Aspectos vinculados a... ¿Cómo se fue el traslado?</p> <p>El uso, la medición de los kilómetros de los vehículos institucionales.</p> <p>En ese caso también le importa el servicio como medir cuánto ha sido el kilometraje inicial al final dentro de un año y con eso se calcula la emisión de CO₂.</p> <p>También se va como reportando a la red de expertos y también hay herramientas para, en este caso, utilizar lo menos posible el vehículo, que sea como lo más prescindible, teniendo el servicio.</p> <p>Igual tiene harta operación en frontera, que los traslados son importantes, etcétera.</p> <p>También tiene aspectos vinculado a la capacitación en políticas de estado verde los funcionarios, en aspectos vinculados también a la medición de la cantidad de viajes en avión que hace el servicio, entendiendo que es lo que más impacto tiene la emisión de CO₂.</p> <p>Entonces, desde ese punto de vista, se va monitoreando año a año cuál es la cantidad de viajes que se hace tanto al nacional como al extranjero.</p> <p>Y también hay una bajada a través de proyectos de innovación vinculada a materia sustentable y medio ambiental.</p> <p>En ese sentido, el servicio el año pasado, o sea, a comienzos de este año, creo que lo dejó finiquitado el año pasado, implementó un furgón eléctrico que está en parte de la flota de los vehículos, en este caso a nivel nacional y se utiliza para el traslado de materiales, etcétera.</p> <p>Y está en Tomás Ramos, pero es de carga 100% eléctrica.</p> <p>Entonces, con eso el servicio está como piloteando en este caso, y la idea es como efectivamente hay todos unos aspectos vinculados a costos que probablemente no se puedan cambiar en el corto plazo todos los vehículos, pero sí la mirada de la utilización de la</p>
--	---

	<p>electromovilidad como eje sustentable prioritario en los aspectos vinculado a contribuir a la disminución de los de la huella de carbono al servicio.</p> <p>Entonces, desde ese punto de vista, sí, el servicio realiza toda una bajada a través de este PMG que va como constantemente monitoreando y que también se utiliza y se hace parte de la concientización y como un poco más macabro, pero es un poco la forma de generar esta adhesión en los funcionarios es que los PMG son parte de nuestro sueldo, nuestro bono.</p> <p>Entonces, la no adhesión o el no cumplimiento a las distintas etapas y compromisos que van bajando, no solo a través de este PMG, sino de otros también, podrían efectivamente tener un impacto económico en cada uno de los funcionarios.</p> <p>Es un poco de la forma en que se mide la modernización en el Estado, en este caso, con esta nueva implementación de los PMG. Pero efectivamente, o sea, hay una bajada de los funcionarios de que efectivamente tenemos que cumplir, porque si no, puede tener un perjuicio más en aspecto económico como personal en las finanzas personal.</p> <p>Entonces, desde ahí se van haciendo estas bajadas un poco más para que los funcionarios, porque hay mucha resistencia.</p> <p>O sea, que los funcionarios manden las bitácoras, pele a los choferes de los servicios que registren con letras claras, los kilometrajes, hacia dónde van.</p> <p>O sea, esta misma historia que te contaba de yo haber ido a ciertos puestos fronterizos, uno se da cuenta, no, la bitácora no se llena.</p> <p>Entonces, ¿qué pasó con entonces el kilometraje de...?</p> <p>Entonces, hay cierta resistencia al cambio, pero hay que tratar de ir como luchando con ella, con estas bajadas también un poco más a la conciencia personal, porque...</p> <p>Realmente, en muchas partes pasa que no hay como este espíritu, como esta mirada como de servicio, sino es como un eje más personal y un poco me imagino que son aspectos vinculados como a la sociedad en la actualidad, más que como un espíritu, así como de pertenecer a algo, sino como como que yo trabajo en esta institución, pero el resto no, como que no importa mucho más, o sea, para mí es como mi fuente de ingresos y más allá de eso no voy a ir y voy a simplificar lo mínimo posible.</p> <p>Pero es un aspecto más, como una mirada más personal, más que desde mi cargo, desde mi rol.</p> <p>Pero sí, efectivamente, puedo como dar fe que efectivamente, a través de este PMG hay toda una mirada al compromiso vinculado a la sustentabilidad y a la disminución de los distintos consumos varios que existen dentro de cualquier organización que impactan</p>
--	--

	directamente en la emisión y la huella de carbón que tiene el servicio, que la idea es disminuirla en los próximos años también.
<p>De acuerdo con la adquisición de resmas recicladas y no recicladas, ¿el servicio contempla gastos durante el periodo T en el periodo actual?</p> <p>En cuanto al consumo de papel, es decir, ¿hay un respaldo de las órdenes de compra, hay documentos de resmas adquiridas y hay gastos asociados o procedimientos formales sobre el número de resmas de papel recicladas y no recicladas adquiridas?</p> <p>¿Y si el servicio cuenta con un Comité Estado Verde vigente, ya sea calidad de servicio o que transformación digital?</p> <p>¿Qué medida de concientización conoce en cuanto a la eliminación de uso de papel, que se haya promovido en el marco del Estado Verde en servicio?</p> <p>¿Y si la conformación también está consagrada en una resolución?</p>	<p>Sí, bueno, ahora, siguiendo el punto anterior, efectivamente ya hay una bajada un poquito más, una mirada más exhaustiva del requisito técnico que envía el papel.</p> <p>Efectivamente, ¿cómo se mide el papel?</p> <p>Principalmente, hay 2 mecanismos que importan, en este caso, el reporte en la red, que por una parte son las órdenes de compra de papel.</p> <p>En este caso se mide esa medición a través de las órdenes de compra, a través del portal principalmente.</p> <p>Y también, por otra parte, está el reporte de las impresiones, que eso se tiene un dato que se baja desde informática, que informática lo trabaja, perdón, en el cual, por cada unidad, ejemplo, en este edificio hay aproximadamente 8 impresoras.</p> <p>Y cada impresora reporta con su código la cantidad de impresiones totales en el periodo.</p> <p>Entonces, eso es lo que se le va reportando a la red a través de la plataforma que tiene, en este caso, el ministerio para ir entregando los distintos datos asociados al uso y de los distintos requisitos técnicos.</p> <p>Para esa bajada también, para que haya como una mirada más general, efectivamente está vigente, un comité estado verde, un comité que tiene que, por las mismas características del requisito técnico que lo regula, tiene que sesionar e ir validando todas las políticas, todo entregando la información.</p> <p>Entonces, un comité que va sesionando de manera periódica lo componen distintas autoridades y funcionarios representantes de los distintos estamentos. Y en este caso está actualmente vigente.</p> <p>Sí, y es el órgano que tiene como mandato hacer la bajada o de aprobar las distintas como políticas que va al servicio, como implementando en esta materia.</p> <p>Entonces él tiene que funcionar a través de una resolución que nombra un titular y no suplente para los distintos estamentos que participan en la distinta área.</p> <p>Y efectivamente tiene que, en este caso, de ir sesionando el acta, se tienen que reportar todos los aspectos vinculados a las políticas.</p> <p>También están respaldadas con sus respectivas resoluciones.</p> <p>Entonces, es un órgano jerárquico que efectivamente tiene una legalidad, una formalidad para generar todos los cambios que en este caso requiere el servicio y que lo van documentando de las distintas etapas por medio de resolución.</p>
Este marco, ¿cómo se ha promovido el uso de papel	Voy a invertir en los reales como aspectos vinculados como al control de la impresión.

<p>en su unidad? ¿En qué periodo recuerda que comenzó el proceso? ¿Cree que la institución ha logrado sensibilidad al funcionario que en algún momento lo habíamos tomado?</p> <p>Y la necesidad de contar con expedientes electrónicos y gestión digital.</p> <p>¿Cuáles son las acciones, hitos que faltan por cumplir aún respecto del Instructivo presidencial en el marco del cero papel?</p> <p>¿Se cuenta con un plan y monitoreo de las medias vinculadas al instructivo de cero papel y transformación digital?</p>	<p>Siendo hoy honesto, no hay como una policía de la impresión, así como que, oye, no imprimas tanto.</p> <p>Yo creo que los aspectos vinculados a las políticas tienen que ver más la concientización, pero sí, efectivamente uno puede ver que de repente hay cosas que se imprimen para sacar una firma, o sea, cosas que hoy en día podrían eventualmente estar garantizadas a través de las firmas digitales.</p> <p>No hay como este control tan exhaustivo, así como que uno pudiese decir que tenga como que asociado un código.</p> <p>Entonces yo con ese código me van monitoreando cuantas impresiones.</p> <p>Yo realicé, como en este caso, por ejemplo, como Sebastián, y ahí como que se hago monitoreo, quién gasta más, quién gasta más o menos. Eso no existe en la actualidad, quizás en otras partes sí.</p> <p>Entonces, desde ese punto de vista, no existe ese todo lo que ha bajado a medida de concientización.</p> <p>Busca como generar un cambio cultural, pero no baja desde unas medidas más concretas respecto a la medición.</p> <p>Se hace como la medición del espacio, en este caso respecto de la unidad en la totalidad de sus inspecciones.</p> <p>Pero la realidad de bienestar puede ser muy distinta a la de personal, a la de la subdirección administrativa o el departamento de estudio o auditoría, que es parte de este edificio también.</p> <p>Entonces, desde ese punto, de repente, ve que los funcionarios imprimen y están revisando un procedimiento que está disponible. O sea, pero es más fácil o cómodo a veces revisarlo de manera física.</p> <p>A ver, los hitos que se van cumpliendo en el marco del cero papel tienen que ver aspectos vinculado como a la implementación que baja a través del PMG, creo yo.</p> <p>No hay algo más allá de lo que baje en esta línea que se reporte a la red.</p> <p>Todos los aspectos vinculados al compromiso medioambiental por disminuir la huella.</p> <p>Son aspectos que van en línea con el instructivo, pero que bajan a través del PMG.</p> <p>No hay como una reportabilidad distinta a otra instancia, a otro órgano, en este caso fiscalizador, por decirlo de alguna forma, que tengamos que ir monitoreando, o sea, perdón, que ellos vayan monitoreando y nosotros reportando respecto a cómo en este caso el servicio adopta la medida vinculada a la emisión del cero papel. Todo baja a través del PMG, todo lo que tiene que ver con sustentabilidad.</p>
--	--

	<p>Entonces, en ese sentido, ¿qué podría ser el servicio si quisiera ir más allá?</p> <p>Quizás se me viene a la mente algo como lo que te estoy mencionando.</p> <p>O sea, podríamos detectar el promedio por funcionarios en aspecto vinculado a la impresión. Y desde ese punto de vista ir haciendo ajustes en aquellas desviaciones tanto superiores, o sea, inferiores, en este caso no habría problema, pero para detectar cubos, porque, puede pasar, puede pasar que todavía haya funcionarios que le impriman cosas a los niños, a los hijos, y de repente ahí ese costo es como que en el fondo va a pasar como desapercibido, pero en el fondo la única forma sería como implementar controles más asociados a los funcionarios, a la IP del funcionario que manda, digamos, a imprimir cosas así.</p> <p>Y, por otro lado, obviamente, creo que aún se puede hacer mucho más. En aspectos vinculados a la utilización de herramientas digitales, formularios, distintas cosas que en este caso se pueden hacer de manera más, de manera más digital, valga la redundancia. Creo que aún hay cosas que tienen que ver con que se han ido implementando, pero son como recientes, aspectos vinculados como ejemplo a una dotación de mérito.</p> <p>La dotación de mérito o demérito, si aplica el caso, es algo que se firma. Esa firma puede hoy día perfectamente pude darse por el sistema.</p> <p>O sea que en este caso no ahorramos aspectos vinculados a papeles y hay como que hay ciertos tipos de cosas que aún se requiere como la firma para oficio.</p> <p>Entonces creo que aspectos vinculados, a optimizar el uso de la firma, creo que ya podría ver perfectamente el servicio ya como tenerlo implementado, pero a la fecha igual persisten esas formas de tramitación que hacen que se tenga que imprimir.</p>
<p>Respecto a la calidad del servicio, nos vamos con el último eje de formación digital, de acuerdo con su experiencia, ¿Cómo ha sido su experiencia este el uso de las herramientas digitales? ¿Cuáles son los tiempos de implementación con y sin estas herramientas?</p> <p>Y si el servicio cuenta con un diagnóstico de calidad, servicio y experiencia de</p>	<p>Sí, bueno, mi experiencia con lo digital creo que ha sido óptima.</p> <p>Como te comentaba, hay cosas que aún se pueden mejorar, pero en términos generales.</p> <p>Una de las del aprendizaje que yo creo que deja el teletrabajo, principalmente forzado por los aspectos vinculados a la pandemia, fue que la pega se tuvo que hacer, por decirlo de una manera más coloquial, de la misma forma en la casa que estando enloquecimiento.</p> <p>Entonces, obviamente, esa interacción generó nuevas formas de compartir información en las nubes, etcétera.</p> <p>Entonces, hoy en día creo que los funcionarios, producto de esa experiencia, quedaron con esos aprendizajes de trabajar aspectos vinculados a quienes, también, poniendo el contexto, quienes</p>

<p>funcionarios o experiencia a usuario, mejor dicho, mediante levantamiento de datos, información y medir el grado de satisfacción respecto de estos sistemas implementados.</p>	<p>trabajan con la que tienen la posibilidad de hacerlo, porque obviamente hay personas que trabajan en la frontera que eso no se puede emular desde la casa.</p> <p>Entonces, dejando de lado todo lo que tenga que ver con presencial y quienes cumplen sus funciones de manera más que trabajan directamente con un computador y no con una atención usuario.</p> <p>Sí, efectivamente, creo que hoy en día existen las condiciones para que se puedan realizar el trabajo de la misma forma.</p> <p>Se cumplieron todas las metas, todos los indicadores estando en pandemia.</p> <p>Entonces, esa forma sí podría persistir.</p> <p>Y también porque van de la mano también con una conciliación familiar y otras leyes vinculadas también que impulsa el teletrabajo.</p> <p>Entonces, creo que efectivamente el uso de la herramienta, como las reuniones de videoconferencias a través del Teams, el uso de, si tú te quieres comunicar, a través del chat, del Teams, como canales oficiales que destino el servicio para esta información, y el uso de las nubes, los SharePoint para trabajar cierta información, etcétera, y el uso, obviamente, del correo electrónico, hacen que estén todos un bagaje de artículos y de herramientas que permiten que se pueda trabajar de manera más digital, por decirlo de alguna forma.</p> <p>Creo que el servicio hoy en día tiene esas capacidades y que, de alguna forma, se puede hacer.</p> <p>Ya, mira, siendo bien honesto, el aspecto vinculado como la experiencia usuaria y como la aspecto vinculado a esa medición.</p> <p>Entiendo que se maneja porque eso forma parte de otro PMG que justamente es uno de los que nunca he visto.</p> <p>Entonces no te podría dar como un dato tan exacto.</p> <p>Pero sí, efectivamente hay aspectos vinculados a la calidad del servicio, la experiencia de los usuarios, llámese en este caso, la ciudadanía, que se evalúan estos ítems respecto de la transformación digital, del uso de los canales de información, en este caso, de la entrega de información a través de estos mismos canales, cuáles son los óptimos, por dónde se informan.</p> <p>Entonces, creo que, desde ese punto de vista, sí el servicio le importa y hace esta medición.</p> <p>Y ahí es donde principalmente son las redes sociales, más que la página institucional, muchas veces son por donde la ciudadanía como que se va informando y se va como, en este caso, enterando de cuál es el quehacer del lado, en este caso la prensa, redes sociales, etcétera.</p> <p>Van dando como a la ciudadanía todos los aspectos vinculados ya a veces una formulación de un hallazgo en procesos de fiscalización, etcétera.</p>
---	---

	<p>Entonces, si al servicio le interesa generar ese feedback respecto a cómo se utiliza, o como el servicio, su imagen como pública, por decirlo de alguna forma, su imagen institucional.</p> <p>Ahora, respecto del como usuario interno, el funcionario o funcionaria, efectivamente, también hay aspectos vinculados a la medición de, en este caso, de cómo se utiliza la plataforma.</p> <p>Y también en ese sentido se está como trabajando en aún en procesos de disminución de los trámites o optimización de los trámites que bajan a través del PMG transformación digital, en el fondo de la cantidad enorme de trámites que realiza el servicio, no solo con la ciudadanía, sino con todas contrapartes donde se reporta información tributaria, etcétera.</p> <p>La idea es que efectivamente todo eso vaya canalizándose a estos mecanismos más digitales y desde ahí hay como procesos de tramitación que se han ido haciendo más eficiente a raíz de la lenta bajada, un poco de este mandato de ir como optimizando todo lo administrativo, la tramitación digital como un eje central también en la operación.</p> <p>Y desde luego también va vinculado mucho con la 27.001 que la hizo de seguridad e información, porque todo esto resguardo, muchas veces funcionarios por su por su trabajo crítico, también manejan información confidencial.</p> <p>Entonces, también los sistemas tienen que ser lo suficientemente robusto para poder dar el soporte y la seguridad a que esta información sensible, porque serlo de alguna forma, también no sea objeto de una persona que pueda estar en su casa trabajando y que se lo puedan hackear, o sea, los sistemas tienen que dar esa autonomía.</p> <p>Y desde ese punto de vista, también han ocurrido situaciones que, efectivamente, ataques cibernéticos que van como de alguna forma, mermando la capacidad interna de la seguridad de información, pero también, por su parte, se van haciendo experiencias que van permitiendo fortalecer a aquellos nuevos críticos.</p> <p>Como, por ejemplo, un razomberg que cuando alguien como que penetra la red desde fuera a través de correos maliciosos y que los funcionarios muchas veces no distinguen que puede ser algo más vinculado a un ataque que, o sea, el servicio igual como que va como fortaleciendo esas capacidades también.</p>
<p>¿Ustedes tienen documentado el proceso de viaje de usuario interno externo, con la implementación del Instructivo presidencia de</p>	<p>Entiendo que no existe, así como un BPMN, un modelamiento del proceso respecto del flujo del papel, como para detectar dónde están como la falla o la mejora o donde se podría optimizar el proceso.</p> <p>Tenemos BPMN, pero sobre los procesos más vinculados a los despachos mercancías, etcétera, no existe hoy en día como el flujo,</p>

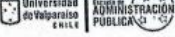
<p>cero papeles y sin la implementación? Así donde viaja el proceso desde que firma un proceso del proceso en papel, la que pasa a otra oficina para conocer la percepción, beneficio, aporte y dificultades. ¿Y cuáles son los compromisos entonces para cerrar que ha adquirido el servicio para avanzar la Transformación Digital y dar cumplimiento entonces a la ley 21.180?</p>	<p>porque ese flujo, obviamente, lo tendría que ser propio de cada unidad o de cada respecto al giro de su operación. Así que, desde ese punto de vista, no estamos del lado como el proceso propiamente tal para identificar o donde se puede hacer mejor. Y respecto a los aspectos vinculados a la 21.180. todo está vinculado a esta política de sustentabilidad en la cual el servicio se compromete a aspectos vinculados a los ejes, disminuyendo en su conjunto los distintos impacto medioambiental de las distintas unidades que forman parte del alcance. Y desde ahí declara política, y esas políticas obviamente bajan, se publican, son de público conocimiento y es como un poco lo que se espera es que los funcionarios como que también la hagan propia en el fondo, este como compromiso institucional, pero sí, efectivamente, se encuentra manifestado, escriturado, los compromisos que el servicio tiene respecto a la transformación digital y a la disminución del ruido de carbónica, que son principalmente las políticas que bajan a través de estos propios.</p>
<p>Voy a dejar este espacio para poder cerrar, si usted quiere dar una nueva acotación, información adicional, que quizás no lo consideró, pero es importante para el estudio. Y opiniones, experiencia, recomendaciones a la misma que quiere aportar</p>	<p>Bueno, primero me parece interesante lo que estás haciendo en respecto. No es un tema tan simple. No es como hacer una bajada un poco a cómo el servicio está experimentando o cómo se adscribe a la transformación digital. Creo que es una mirada bien interesante respecto de entender cómo hay organizaciones públicas que efectivamente podrían eventualmente o no hacer como contrato. O sea, tu objetivo de estudio obviamente va más vinculado al quehacer de este servicio. Pero este es uno de los servicios, me atrevería a decir que, en este caso, si bien es cierto, el servicio público más antiguo en Chile tiene más de 200 años de existencia. También creo que uno de los que está más vinculado a los aspectos a la modernización, porque entendemos que también el control fronterizo, la vinculación hoy en día del crimen organizado que utiliza los puertos, en este caso, hace que la aduana tenga necesariamente que irse modernizando año a año. Pero esta modernización también no va solamente vinculada al eje operativo del giro del negocio, que es la fiscalización, sino también a todos los aspectos vinculados al medio ambiente, etcétera. Entonces, a la equidad de género, transformación digital, como mejora de los ambientes laborales. Entonces, como que el servicio siempre como que está pionero en este aspecto vinculado a cómo cumplir y que, efectivamente, adquirir con una gran calidad.</p>

	<p>En este caso, nosotros vamos como generando todos los medios de verificación como para que efectivamente demostrar que el servicio cumple.</p> <p>Yo sé que probablemente no tengo el dato, pero en los municipios o en otros servicios que tengan como, por decirlo, quizás no este compromiso tan certero con la modernización quizás ahí cueste más, pero como medir lo que nosotros hacemos, efectivamente podría ser como un generar este parangón respecto a lo que otro servicio hace.</p> <p>Así que desde ese punto de vista me parece súper interesante lo que se está haciendo.</p> <p>Ahora, efectivamente, y ahí como que, si se ve excepto, no tengo el dato como para darte mi apreciación, pero probablemente tu dentro de tu análisis va a estar como un poco este aspecto vinculado a la resistencia al cambio como eje como no se sienta espesor, pero ralentizador de por qué estas políticas no pueden generarse de manera más, en este caso, de manera más inmediata.</p> <p>Siendo que muchas de las cosas que hemos hablado hoy no estamos descubriendo la ciencia y no hemos hecho innovación pública.</p> <p>Son aspectos de fácil implementación, pero muchas veces eso es la resistencia organizacional la que hace que estos cambios culturales no sean de manera como más expedita.</p> <p>No quiero que suene feo lo que voy a decir, pero efectivamente hay muchos de los funcionarios que han trabajado en este servicio, han trabajado solamente en este servicio.</p> <p>Y desde ahí hay mucha resistencia vinculada también a cómo se hacen las cosas y como el servicio quiere que se hagan las cosas, pero no se están haciendo.</p> <p>Entonces, quizás en las entrevistas que vayas teniendo va a salir este dato, pero creo que eso ha sido porque si una de las conclusiones de este estudio creo que debiese como tener esta variable, o sea, la resistencia al cambio como eje ¿Por qué el servicio no ha podido avanzar más?</p> <p>Y desde ese punto de vista, igual cuando la tengas lista y todo, obviamente está disponibilidad para tener una ley, si te puedo aportar ahí, no hay ningún problema.</p> <p>Igual la idea es como que ahí como tener hartas miradas y como que te va a ir bien.</p> <p>Pues igual uno estuvo en tu puesto también y en mi caso me tocó hacer tesis en municipio y así no se tomaban el tiempo para poder como explicarte las cosas.</p> <p>Y bueno, la idea es eso, porque en el fondo puedes tener toda la información y desde ahí puedes hacer tu investigación y que ojalá este resulte todo.</p>
--	--

	Así que por mi parte igual contento con haber contribuido también a tu investigación y cualquier cosa ahí también estamos disponibles.
Cierre de las entrevistas	

Fuente: *Elaboración propia.*

Consentimiento Informado Sebastián Molinari



Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 15 de 10 del año 2025 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

- La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
- La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

- Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándolo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
- Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
- El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
- Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
- La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
- Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado


Yo, SEBASTIÁN MOLINARI S, con fecha 15 de 10 del año 2025

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.


Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Si, acepto voluntariamente participar en este estudio

▪ Participante:
Nombre: SEBASTIÁN MOLINARI S

Firma y Rut: 16.806.325-K 

▪ Investigador/a responsable:
Nombre: Ingrida Lizama Quivy

Firma y Rut: 21487117 

Lugar y Fecha: Valparaíso, 15.10.25

2. Alejandro Tapia, entrevista 16.10.2025, Jefatura Departamento de Personal

Pregunta	Respuesta
Confirmación puntos consentimiento	El participante autoriza a grabar, transcribir y publicar posteriormente la Tesis.
Presentación entrevistado	Bueno, mi nombre es Alejandro Tapia Vargas, soy el jefe del Departamento de Personal del Servicio Nacional de Aduanas. Me toca a veces y ocasionalmente subrogar a la subdirectora de gestión y desarrollo de las personas y mi cargo regular tiene está centrado en el ciclo de vida laboral de los y las funcionarias del servicio, desde su ingreso al servicio a través de los procesos de reclutamiento y selección hasta su egreso en el proceso de incentivo al retiro y todo lo que está entre medio en términos de la

	<p>gestión de los actos administrativos que los contratan, sus permisos, feriados, ausentismos varios, licencias médicas para justificar ausentismo, las marcaciones, su gestión del desempeño de la evaluación, etcétera.</p> <p>Es una unidad bien transversal en términos de la vida funcionaria.</p>
<p>¿Qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del instructivo presidencial?</p> <p>¿Qué acciones contribuyen con esta materia del PMG, CDC, u otros instrumentos que tenga el servicio y qué cambio está percibido en la Dirección Nacional de Aduanas?</p>	<p>Yo estoy súper malo, para la memoria para los números de las leyes, así que usted me corrige o lo toma con un grano de sal, pero entiendo que PMG se instala desde el, como todo el programa de modernización del Estado, en el fondo tratar de mejorar la gestión de los servicios públicos.</p> <p>Termina circunstancialmente o a raíz de la negociación vinculado a remuneraciones e incentivos colectivos en la mayoría de los de los servicios y de los funcionarios, pero el objetivo que básicamente tiene es identificar dentro del Estado cuáles son los aspectos de mayor relevancia estratégica para la mejora de la gestión, para que en el fondo el Estado funcione mejor y asigna metas a los servicios, esas metas, hay un organismo externo que las valida, que las evalúa, que tiene la misión de cautelar que se cumplan y de que los medios de verificación que después certifican que se cumplieron sean acordes y cumplan como la realidad.</p> <p>Y en el fondo también se van evaluando año a año en una en un sistema como una mejora continua, cuando bien sea esté forzando los límites del Estado a hacer las cosas cada vez mejor.</p> <p>Eso es como un contexto súper general de lo que es el PMG.</p>

<p>¿Desde su rol en el servicio, qué herramientas tecnológicas ha implementado el servicio para mejorar los procesos internos?</p>	<p>Ya, bueno, nosotros este último año el PMG incluyó transformación digital y fuimos sumados en 2 grandes dimensiones en ese sentido, una centrada en la firma digital y otra en el convenio de desempeño de nuestra subdirectora.</p> <p>De generar espacios de transformación digital para la mejora de la experiencia usuaria interna.</p> <p>En el primero me tocó ser sponsor y ejecutor de, el programa de firma digital, que permitió implementar un software de diseño institucional, entiendo, pero a con base al como la estructura que tiene DocDigital para la firma y gestión de documentos que se llama Fesna. Que usamos nosotros hoy día recientemente.</p> <p>Eso fue parte del convenio de desempeño de subdirector informático en el marco de su objetivo de mejora transformación digital, nos incorpora a nosotros como firmante, entiendo además que el departamento personal es uno de los departamentos del servicio que más documentos firma en cantidad, tanto era importante para poder probar esta tecnología hacerlo con un cliente que tuviese una alta carga de firmas.</p> <p>De hecho, yo una buena cantidad de horas firmando porque tenía muchos documentos acumulados.</p> <p>Entonces nos tocó participar desde el diseño, ver con la con el equipo de programadores del servicio que lo está llevando a ejecución, ver sus funcionalidades, el uso, la ruta que sigue el documento, las mejoras que hay porque claro, siempre que piensa en firma digital piensa, que bonito, ahora en vez de tener una cosa con el lápiz</p>
--	--

	<p>o tener una un QR, una barra, un código de barra, un código, no es solo eso.</p> <p>Sino que lo que uno no se da cuenta cuando empieza a trabajar en esto es que la gestión del documento, que cuando anotan múltiples regiones en distintos sectores del país o acá en la misma DNA, en múltiples edificios con múltiples unidades, con múltiples secretarias, el papel tiene que darse hartas vueltas para llegar a donde tiene que llegar, un timbre, un cuaderno donde se anota, el cuaderno donde se recibe, después donde se entrega.</p> <p>Y como el estado de debe tener transparencia y trazabilidad, todo eso tiene que estar registrado, ya que tiene que agarrar ese lapicito y anotar ese numerito, y ese número salta una, 2,3, 4 veces por cada vez que se entre, cada vez que se copia, cada vez que se reproduce, sin pensar también en el costo en papel, en el deterioro al ambiente que hay por lo mismo que puede costar en ese de firma digital.</p> <p>Y el otro que trabajamos centrado desde nosotros con la subdirectora fue, mejorar la experiencia usuaria de nuestros funcionarios y funcionarias con el departamento personal.</p> <p>El diagnóstico era que teníamos cerca de 80 consultas al día en los días más intensos, una representación de los funcionarios espontánea y no regular.</p> <p>O sea, en el fondo que a veces nos decían, pucha, que se demoran, nunca me contestan y no teníamos formas de probar porque el volumen de las consultas tal.</p>
--	---

	<p>Cuando nosotros hacíamos seguimiento, las consultas estaban todas respondidas, pero siempre puedo pasar con el tintero que o fue telefónica o llegó un correo alguien que no tenía que llegar, etcétera.</p> <p>Por lo tanto, dijimos ya cómo hacemos para que todas las consultas que nos llegan sean sistematizadas y pasen por un mismo lugar y tengan una trazabilidad y además establezcan un compromiso con quien me preguntas de en qué tiempo te voy a responder esa pregunta.</p> <p>Y para eso implementamos un sistema también que tenía un contrato del servicio ya con Aranda, un sistema de gestión de tickets.</p> <p>Que nosotros nos sumamos ese sistema que se usado solo para la informática, nosotros la agregamos para personas, el departamento de personal en particular que parte como piloto y nos quería expandirlo en los años que viene al resto de la subdirección para que todas las consultas que nos hagan los funcionarios tengan esa trazabilidad y tengan además un compromiso de tiempo de respuesta que son además súper acotados, son solo 2 días.</p>
<p>Perfecto, en este marco, respecto a la disminución de brecha acceso, sobre todo en sistemas digitales, servicios cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar estos desafíos de Transformación Digital del Estado ¿Y qué brechas persisten aún para avanzar en esta materia?</p>	<p>Yo diría que dotación no es nuestro problema.</p> <p>Yo creo que tenemos una dotación adecuada en la dirección nacional para enfrentar este problema, pero eso no quiere decir que no tengamos brechas, yo creo que tenemos brechas de otro tipo.</p> <p>Yo creo que las brechas que tenemos son primero que todo, generacionalmente tenemos muchas diferencias y eso.</p> <p>Lamentablemente, y tengo que decir lamentablemente, porque me tengo que cada vez</p>

	<p>poner más del lado de la generación que le cuesta, porque yo también ya tengo mi año.</p> <p>Entonces tenemos que ser responsables en entender que la barrera de la flexibilidad hacia el cambio y la adaptación de nuevas tecnologías se me empieza a estar más lejos mío, más cerca de ustedes, gente más joven.</p> <p>Entonces tenemos problemas de brecha de actores dentro del servicio que o no tienen necesariamente las competencias de acceso digital.</p> <p>Y que son competencias en múltiples sentidos, gente que, como yo, por ejemplo, que tiene brechas intermedias y yo hago bromas reportantes, pero yo sé que puedo funcionar todavía relativamente bien, pero a mí me cambian, por ejemplo, en el Outlook, el sistema del guardado de los archivos y me ha costado adaptarme al autoguardado, a entender la nube tan bien como yo debiese en comparación a toda una vida de guardar en carpeta y todo eso.</p> <p>Pero en contraste a eso, los funcionarios que me superan por 20 años.</p> <p>Tuvieron mucha resistencia a adaptarse al computador, a adaptarse que el archivo tenía que o sea que un PDF podría ser un documento válido.</p> <p>Tenemos gente que todavía tiene como una conexión con el papel físico.</p> <p>Si no está en un papel impreso que tiene la tinta que yo puedo ver los errores, yo creo que eso no es real, no es legal, debe ser falso, puede ser.</p> <p>Todas esas resistencias suman a al problema de resistirse, de no confiar al problema de no de sentir además que no es bueno porque yo no lo</p>
--	--

	<p>entiendo porque yo no lo puedo hacer funcionar bien.</p> <p>Si yo creo que nuestras brechas y dificultades mucho más que tener que ver con gente, con la cantidad de gente adecuada, porque además estos procesos disminuyen la cantidad de gente con las que necesitamos trabajar, lo que no está en ningún aspecto para nosotros vinculado a queremos tener menos gente, al contrario, nosotros hemos ido creciendo en el último tiempo porque estábamos súper justitos de dotación, sino que a lo que apunta es queremos enfocar nuestras energía, nuestro tiempo en el que esfuerzan otra cosa.</p> <p>En lo que ya decía, la experiencia usuaria y nuestros funcionarios se sientan mejor atendidos, más acompañados en hacer análisis más profundo de los datos con los que contamos.</p> <p>Entonces, yo creo que nuestras brechas tienen que ver con cómo hacemos que la gente se resista un poco menos, a cambiar las cosas, a entender que un documento puede ser válido de otra forma y a querer meterse a aprender más tecnología.</p>
<p>¿En este marco también han capacitado a los funcionarios en el servicio para manejar de mejor manera estas herramientas digitales?</p>	<p>Sí, hay capacitaciones súper transversales.</p> <p>En todos los años en el plan anual de capacitación hay cursos, hay siempre una línea que tiene que ver con tecnologías de la información.</p> <p>Siempre hay marcos de tecnología de la información.</p> <p>Además, en nosotros como servicio tenemos un contrato súper grande de licencias con Microsoft.</p> <p>Bueno, la cosa natural de que todos tenemos una licencia de Windows y de Office, cierto, obvio, y esas licencias hace mucho tiempo que incluyen</p>

	<p>capacitaciones como parte del pack que contratamos.</p> <p>Por lo tanto, tenemos un buen repositorio de capacitaciones para que la gente los haga.</p> <p>A mí no me preocupa, creo que este problema tiene 2 grandes patas, 2 grandes dimensiones, porque una cosa es que yo sepa usarlo y otra cosa es que yo valore la importancia de querer usarlo bien y cambiar las formas en las que yo hago las cosas, que a medida que los años nos pasan, a todos nos cuesta más cambiar la forma en la que hacemos las cosas.</p>
<p>De acuerdo con los lineamientos estratégicos, el servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de las medidas implementadas y con eso mejorar las actuaciones de los mismos funcionarios y funcionarios, en especial foco en la Transformación Digital.</p> <p>Contempla una planificación estratégica actualizada y que contemple estos ejes en su acción.</p>	<p>Sí, nosotros tenemos una planificación estratégica recientemente actualizada</p> <p>Aquí yo voy a tener que asumir ciertas falencias porque la memoria nunca es muy fuerte, pero la planificación estratégica tiene un ciclo que no recuerdo bien si son 2, 3 o 4 años, pero son ciclos acotados en el fondo.</p> <p>La planificación estratégica no se hace sobre un plazo indeterminado, sino con ejes súper concretos porque es contingente al momento.</p> <p>Incluye, sin duda, como parte de los objetivos estratégicos de la planificación.</p> <p>La mejora de la gestión y tiene una línea social de transformación.</p> <p>Es un tema que es transversal.</p> <p>De hecho, estas 2 dimensiones que yo le comento son monitoreadas por el departamento de estudio, que es quien lleva adelante no solo el levantamiento de la planificación estratégica, sino también su seguimiento, el control y su incorporación en la en todos los mecanismos de planificación que el servicio tiene transversal, el</p>

	<p>servicio transversalmente, a pesar de que no siempre es del conocimiento de todos los funcionarios.</p> <p>Usa muchos, muchas metodologías y muchas herramientas de control de gestión.</p> <p>Tenemos una matriz de riesgo que está asociada a materias tecnológicas en muchas de sus dimensiones.</p> <p>Tenemos una, cómo se llama el balanced score card, se llama cuadro de maduro integral también, que son estas típicas como mecanismos de seguimiento y control de aspectos esenciales de la planificación, la misma planificación estratégica.</p>
<p>¿En la Dirección Nacional de Aduanas se han emitido instructivos, oficios, manuales o avisos, por ejemplo, en sus correos electrónicos, algún afiche parecido para preparar a los funcionarios ante el uso de herramientas digitales?</p>	<p>Sí, en distintas instancias.</p> <p>De hecho, nosotros mismos estamos en coordinación ahora con las líderes del proyecto de transformación digital con las vías de nuestro sistema de Ticket y el departamento de capacitación, que se puso en disposición a nosotros a hacer como un programa de gestión del cambio para poder hacerlo enfocado en esto.</p> <p>Y de otras herramientas que hemos usado también cuando nosotros tuvimos súper recientemente una transformación bien importante, que entiendo no soy tan experto en la materia, pero entiendo que es una transformación bien transversal que ha estado pasando en el estado, que es el traspaso de todos nuestros sistemas de almacenaje físicos a nube, que es mucho más que solamente lo que uno entiende y dice que ya yo pago mis 2 dólares en Drive para tener mis archivos, mis fotos guardadas ahí, eso es una cosa, pero.</p> <p>Los servicios nubes al final también lo que he ido entendiendo permiten que las capacidades que</p>

	<p>nuestros sistemas deben tener negocien con una estructura, una como una arquitectura informática en base a lo que me da el proveedor y no solo a mis computadores.</p> <p>Entonces eso aumenta nuestras capacidades, mejora y además entiendo mejora también los costos porque no tengo que estar pagando por cada equipo, sino pago por los espacios que consumo.</p> <p>Bueno, ese cambio también tuvo harta difusión, una difusión a nivel directivo a la que tuvimos que participar todos.</p> <p>Fuimos entrenados por los por los gestores de nube de Amazon, que es el proveedor que tenemos nosotros, y se hicieron difusiones más transversales a los funcionarios de esta materia.</p> <p>No estoy seguro, no lo recuerdo, y eso quizás pueda hablar mal de que quizás no funcionó bien de que lo hayamos hecho quizás más integralmente con tratando de integrar todo el discurso de transformación, porque todas estas son.</p> <p>Cosas que pudiesen parecer aisladas, no lo son, porque todas están conectadas al PMG de transformación digital.</p> <p>Pero no sé si hemos sido tan claros en transmitir, como bien transversalmente, cómo todas estas múltiples herramientas se conectan en un estado más eficiente, en un servicio más moderno, y en mejoras no solo al servicio que lo estamos, sino también para nosotros mismos.</p>
<p>En eficiencia institucional vamos a ir realizando la bajada hacia un sistema de estado verde.</p>	<p>Sí, nosotros estamos adscritos a también un lineamiento de estado verde que no solo se vincula con cero papeles en el sentido de.</p>

<p>¿Considerando todos estos compromisos, mandatos, instructivos u oficios que han emitido a nivel de servicio, se han planteado políticas ambientales o de sustentabilidad?</p> <p>¿Han sido actualizados?</p> <p>¿Cuáles son los ejes que predominan mayormente? ¿En qué etapa se encuentran?</p>	<p>Instructivos de súper básicos del de bueno de la transición hacia cero papel y mientras estamos en esa transición de aquellas cosas que necesitamos hacer impresas, utilizar de la reducción de esas impresiones con instructivos de cómo uno las reduce de la impresión por los 2 lados.</p> <p>Está súper como doméstica, impresión importante también porque no solo materialmente imprimir por las 2 hojas reduce a la mitad del gasto de hojas, que es una cosa material, sino que nos instala a todos quienes estamos trabajando la conciencia todos los días de verdad, estado verde y por qué verdad, porque efectivamente en esto hay reducción de costos para el estado, una reducción del impacto ambiental que tenemos como estado.</p> <p>Bueno, estado verde es súper transversal, no solo cero papel ha incluido.</p> <p>Políticas de consulta a los funcionarios sobre los medios de transporte que utiliza, facilidades para instalar, por ejemplo, espacios para bicicletas para que se favorezca ese transporte, llamados e invitaciones a que usemos preferentemente el transporte público para movilizarnos, el cuidado con la luz, con la regulación de la temperatura.</p> <p>Todas las todas las acciones que reduzcan a disminuir la huella de carbono que podemos tener como seguimos.</p>
<p>¿En este ámbito, específicamente, cero papel cuenta con algún diagnóstico que aporte a tomar decisiones en esta materia?</p>	<p>No cuento con datos exactos, pero sí están en el servicio, así que ahí le voy a dejar la tarea para que conecte.</p> <p>De repente se lo podría preguntar a la Magdalena, ella es de desarrollo organizacional y entiendo que ella está encargada de estado verde.</p>

<p>¿Cuáles son las herramientas o sistemas que usan para prescindir de este consumo en específico en los procedimientos internos?</p> <p>¿Cuáles son los proyectos que se han avanzado y si ha habido actualizaciones a los procedimientos de cero papel?</p>	<p>Lo más probable es que ella sí tenga datos específicos respecto a la materia de cómo ha sido nuestro avance en el gasto de papel y si metas que quizás pueden estar súper explícitas, que yo para hacerle súper en esto desconozco, pero sí tenemos una sucesión de medidas de bueno lo que hemos hecho nosotros Fesna para disminuir hasta cómo se han establecido las políticas que hace la Secretaría General respecto a la difusión de documentos que se hacían en la Secretaría.</p> <p>O sea, ahora toda la difusión que, si usted se fija, todos los documentos llegan a través de un escaneo asociado a un ID con el que se hace seguimiento al papel.</p> <p>Entonces, efectivamente, hay hartas medidas que integradas y sucesivamente permiten la disminución del cero papel al servicio.</p>
<p>¿Existen indicadores, estudios o estadísticas que reflejen las mejoras de la relación hacia el papel, la eficiencia institucional u horas hombre o mujer que destinen tiempo para avanzar en estos proyectos?</p> <p>¿Cuáles los conoce o no?</p> <p>¿Y qué desafíos persisten en la implementación y procedimientos digitales?</p> <p>¿Se destinan recursos para avanzar en esta materia?</p>	<p>Sí, yo creo que ha sido súper significativo que en los últimos dos años se haya incorporado transformación digital al PMG porque, pucha, eso es súper lamentable para el Estado de Chile, pero que como hay un incentivo económico y una atención global de todos, de que nadie quiere que se pierda el PMG, porque son obvia, se ha fomentado hartito el avance y la destinación de horas de distintas unidades por distintos proyectos, después también que confluyen hacia el mismo objetivo.</p> <p>Entonces sí, yo creo que hay más conciencia, hay más inversión, hay inversiones de capacitación, hay más inversión en informática y de horas de todos los que participamos en proyectos para hacer estas mejoras digitales.</p>

	<p>De nuevo, no tengo datos concretos, tengo, como dice el meme, no tengo pruebas, pero tampoco tengo dudas porque también lo he conversado mucho con Morelia, también desde la implementación de nuestro FESNA, el impacto que tiene bueno, y los mismos funcionarios, la de tres, porque, por ejemplo.</p> <p>Que lo decía al principio, cuando uno piensa en firma digital, uno dice, ya voy a cambiar el espacio que yo he ocupado con tinta por este QR o lo que sea que impacta en la firma y uno no mide el verdadero impacto que hay detrás de los sistemas de gestión digital.</p> <p>Es que yo hago clic y pongo el código del authenticator en mi celular para firmar digitalmente.</p> <p>Y en el minuto que hago el clic, si yo estoy autorizando el permiso de Ángela, Ángela tiene en su correo la bandeja una resolución que en otro momento tendría que haber estado 2 semanas esperando que le llegara.</p> <p>Si la Ángela estaba esperando un viaje al extranjero y nerviosa por comprar los pasajes, entonces ella es súper responsable, es su primer feriado le dan en el servicio, se quiere irse con la resolución en la mano, tiene que ir a donde la More y no, yo miro la mande, no sé dónde quién porque tenían que ponerle el timbre, donde quién y le pregunto y está.</p> <p>Sí, pero la tengo archivada, ven mañana y la saco, versus clic correo.</p> <p>Sí, automáticamente el correo.</p> <p>Entonces son eso como las mejoras de tiempo.</p>
--	--

	<p>Y si usted veía los tiempos que antes usaba la More en lo que te pasaba por la oficina, a mí me tocó verlo porque además yo llegué muchos años en el estado y me tocó ver.</p> <p>Eso también no lo he ido viendo en los últimos años con la dotación de secretarias que había antes, la dotación de secretarias que hay hoy. y que también se refleja en lo que pasa en el mercado educacional.</p> <p>Antes teníamos gigantescos centros de formación donde se formaban secretarias, ahora es muy poquito, es muy difícil encontrar el que han formado en ese sentido, porque son cada vez menos.</p> <p>Por eso mismo, porque parte importante de la tarea era recibo el documento, registro desde dónde viene, hacia dónde va y recibe la More, y después se entre otra persona, esa otra persona también tiene que registrar lo que recibe.</p> <p>Podemos tener un documento que pase por seis unidades está registrado siete veces en siete cuadernos siete personas anotaron el número la materia la fecha alguien lo firmó alguien lo entregó más las siete copias de papel entonces todas esas cosas desaparecen y ese clic que viene dentro de la programación la base de datos de los correos de los incumbentes que distribuido de forma inmediata y agiliza. Y si yo quiero buscar el documento no tengo que ir a un lugar cura pedirle a alguien por favor, sino que tengo que buscar tener el número de referencia, que además como está integrado con SIGPA, usted lo va a tener dentro de su SIGPA para ver, ay, yo me veo en el DOC, está la resolución en SIGPA, cuál es el</p>
--	--

	<p>número este, entonces busco en el correo el número o lo puedo descargar del mismo SIGPA. Como esas integraciones hacen mucho mejor la calidad de vida y los tiempos que en los que se ejecutó una tarea.</p>
<p>Ha habido mucha simplificación respecto a los trámites y respecto también al viaje de usuario.</p> <p>De acuerdo con la adquisición de resmas recicladas y no recicladas, el servicio contempla gastos durante el periodo actual en cuanto al gasto o consumo de papel, es decir, hay un respaldo de órdenes de compra, documentos formales, resmas adquiridas y el gasto asociado, hay procedimiento sobre el número de resmas de papel, reciclado y no reciclado adquirida o el servicio o su unidad tiene así como un control respecto a la cantidad de resmas que solicitan en caso que se les agote durante el año calendario.</p>	<p>No lo sé yo a ver es conociendo como es el servicio porque ahí pecho de ser jefe y he pedido una resma o le pido a la More, casi imprimo nada la verdad usted fija que la mayoría de las cosas mismas le toca trabajar lo que le toca trabajar se da cuenta que casi todos los documentos que se producen acá son digitales nosotros estamos muy poquitas cosas en papel ahí imprimimos muy pocas cosas yo a la impresora me habrá visto usted dos veces ir a buscar algo por alguna reunión muy particular que tengo que ir.</p> <p>Entonces, la verdad es que no lo sé.</p> <p>Entiendo que no compramos resmas recicladas.</p> <p>Nunca he visto una al menos que tenga ni timbre ni stampa de reciclado.</p> <p>Pero probablemente, o la Magdalena le puede contestar eso que puede tenerlo más claro ella.</p> <p>Y si no tuviese claro ella, sin duda la u unidad de bienes y servicios de la administrativa se lo pueden comentar, porque el control del gasto acá en el sector público es súper estricto.</p> <p>Entonces, todo eso va a estar súper regulado.</p> <p>Y claro, no me cabe duda de que hay una regulación y de los de si es reciclado o no, no sabría.</p> <p>Entiendo que no, antes no tenemos el mismo papel reciclado.</p>
<p>En el servicio se cuenta con un Comité de Estado Verde vigente.</p>	<p>Entiendo que sí, que hay una resolución.</p>

<p>¿Qué medidas de concientización conoce usted en cuanto a la eliminación de este consumo que haya promovido en el marco del Estado Verde Servicio?</p> <p>¿Y si esta conformación del Comité de Estado Verde está consagrada en una resolución?</p>	<p>Al estado verde y medidas concretas son probablemente muchas más de las que yo le pueda contar, porque solo son de memoria que me acuerdo, porque no lo integro yo, voy a hacer super en esto.</p> <p>Entonces yo sé que se hizo una campaña de promover la movilización, ya sea en bicicleta, en transportes verdes o en el transporte público.</p> <p>Si es una encuesta levantando información de los métodos de transporte de los funcionarios, entiendo que se estuvo explorando la idea de tener este repositorio de las bicicletas abajo como para facilitar.</p> <p>Estaba también haciendo la exploración porque para entiendo que los lineamientos que había estado ahora también promovían tener espacios como de duchas comunes por si la gente tenía trayectos más largos, entonces podía facilitar el fondo de la vida.</p> <p>Así que hemos tenido varias campañas de concientización con el gasto de luz.</p> <p>Hemos tenido la obligación, las jefaturas, de hacer espacios formativos en materia de estado verde.</p> <p>Entonces todos los años me toca mí hacer una capacitación, algunas asincrónicas y otras sincrónicas con gente de estado verde transversal que nos ha capacitado.</p> <p>Y no me cae igual que muchas más, estas son las que me puedo acordar yo, pero son varias, hartas cosas antes en el estado verde.</p> <p>Y la resolución debe estar sí o sí.</p> <p>No puedo acordar el número, no recuerdo haber visto, pero como somos estados, casi todos tienen una resolución de claro.</p>
---	--

<p>¿Cómo se ha promovido el uso papel en su unidad, cómo cree que están a diferencia de otras unidades, como usted evalúa su unidad en este caso, respecto al uso de papel, ¿en qué periodo recuerda que comenzó este proceso en la aduana?</p> <p>Y si cree que la institución logró sensibilizar a los funcionarios respecto al impacto ambiental y la necesidad de contar por ejemplo con expediente electrónico, gestión documental digital, etc.</p>	<p>Sí, yo creo que se ha notado y se ha logrado implementar mucho acá en la unidad y yo de verdad creo porque ya pueden ir súper de cerca, porque es mi unidad y porque los cambios han pasado especialmente en los últimos casi 5 años que estoy yo.</p> <p>Entonces puede parecer casi autobombo, pero de verdad hemos avanzado considerablemente en la cantidad de papeles, o sea, sobre todo si te comparas con cualquier departamento de personal del sector público o yo mismo que me tocó estar en departamentos de personal antes en otros sectores públicos.</p> <p>Por una cosa de época, ciclo, tecnología, disponibilidad, inversión.</p> <p>Como estaba más concentrado en sacar todo un papel y la yo de verdad, pero de verdad, de verdad, de verdad, como soy un tengo más años.</p> <p>Yo soy de la época en que todos los días yo tenía así un alto de papeles todos los días, todos los días en mi en mi puesto de trabajo, no se ve en la grabación, pero al menos 2 o 3 remas sobre mi escritorio cada día y era una cosa, así como absurda.</p> <p>Porque no era solo que tenía que sacar las resoluciones de cometido de todos los funcionarios que tenía que firmar el cometido, sino que venía copia del pasaje, copia de la rendición.</p> <p>Entonces cada resolución eran 10,15,20 páginas y sobre eso firmando.</p> <p>Y a veces en distintas épocas de la vida me tocó que uno firmaba y no era que se escaneaba porque no había escáner, sino que no firmaba las 8 copias</p>
---	--

	<p>o las 12 copias que había que sacar entonces, 2 y todas las copias vienen con su adjunto.</p> <p>Empieza a multiplicar, pues si cada una tiene 10 hojas, son 12 hojas, son 120 hojas solamente para un cometido que tengo que mandar ocho partes.</p> <p>Una impresión sale mal en el sector público.</p> <p>Aceptemos que tenemos poquitos recursos, entonces no tenemos la mejor mantención ni tampoco la mejor impresora.</p> <p>Falla, hay que imprimir una y otra y otra vez.</p> <p>Entonces el gasto de verdad era impresionante y hoy día...</p> <p>De verdad, la cantidad de documentos que sacamos con la Caro Mazuelos nos toca ir monitoreándolo y ver con mucha, como, con mucha felicidad, como el número de los documentos que se hacían en papel, baja, baja, baja, baja, baja, se hacen digitalmente.</p> <p>Y el tiempo que yo creo.</p> <p>O sea, yo ahora me llega una de esas carpetas que tiene.</p> <p>Sí, esto la de hoy día, tres.</p> <p>Cuando antes yo conseguía tres de estos así (Muestra carpeta de firma)</p> <p>Estando acá, que eso ya era una versión reducida, que de verdad la materialidad se nota mucho.</p>
<p>Cuando ustedes manejan estos documentos en papel, se perdía información, o sea, ¿había riesgo de pérdida de información?</p>	<p>Me impresiona mucho lo poco que se perdía para los grandes riesgos que uno ve detrás de la cantidad de papel, de la cantidad de nombres, de la cantidad, pero sí, pues sin duda.</p> <p>O sea, de hecho, hay documentos que todavía de los documentos antiguos que a veces son vigentes, nos cuesta encontrar la versión original.</p>

	<p>Tenemos que confiar de una versión que está escaneada.</p> <p>Hay una resolución que justo esta semana estuvo buscando una unidad que me hizo una pregunta que no es nuestra, pero nos atañía directamente que tiene con los turnos y que la resolución más popular de la versión no tiene la firma disponible está cortada entonces tiene una como 12 cadenas de correo buscando y alguien tiene y apareció finalmente alguien tenía la versión que incluía la firma pero es reflejo de que te pregunta de una época en la que claro la mejor de las intenciones pero, yo no sé si le va a tocar.</p> <p>Yo creo que sería súper interesante que no solo enterar este jefatura, que este, por ejemplo, a la More también de los tiempos que ella disponía para empastar porque este es un servicio como un servicio con más lucas que otros.</p> <p>Esto lo debería hacer todos los servicios públicos, pero este servicio como tiene un poquito más de recurso empastaba sus resoluciones y eso cuando uno empieza a ver el volumen de la cantidad de libros empastados que uno genera de la documentación, empieza a ver.</p> <p>¿Cómo no se perdía más?</p> <p>Pero ya todo lo que se producir se manda a una bodega, y esa bodega, las bodegas siempre van a ser los edificios menos alegres de un servicio donde pueda haber filtración de agua, terremotos, incendios, todas esas cosas pasan y todo eso ha pasado.</p> <p>Y tenemos, por ejemplo, ahora que estamos en un proceso de encasillamiento en el servicio que me toca consultar a las regiones.</p>
--	--

	<p>¿Qué pasa con la resolución de Juanito Pedrito que tiene, dice que tiene un vacío en el 2002?</p> <p>Lo que pasa es que el 2012 acá en la regional hubo un incendio y se quemó una parte de la bodega. Todos esos dos momentos perdidos, hubo una inundación.</p> <p>A mí me tocó, hace dos servicios atrás cuando estaba en la Junji, tuvimos una lluvia muy grande que afectó a la oficina, de hecho, yo era subdirector en esa época y afectó a la oficina del jefe personal de la dirección regional donde yo trabajaba.</p> <p>Y se rompió el techo y el agua y se cayó sobre una mesa como esta, que tenía los documentos de la junta calificadora de ese año.</p> <p>Y eran, no sé, unas 12, 13 resmas completas de papeles impresos, que se perdieron todos porque se mojaron.</p> <p>Todas esas cosas pasaban, que tienen riesgo casi nulo de pasar en una versión digital donde teníamos todas las nubes con respaldos, con salvaguardas.</p>
<p>¿Y digitalmente, había perdida de información?</p>	<p>Tuvimos un ciberataque hace unos años atrás y sí tuvimos pérdida de información, pero yo diría que también esa pérdida de información, más que tener que ver con relación con los nuevos riesgos de la digitalización, yo creo que tenía mucho que ver con un traspaso de época que quizás no hicimos tan bien.</p> <p>Porque la información que perdimos era porque estaba resguardada de las formas que no eran las formas más correctas, porque acá no lo voy a explicar yo porque tampoco lo entiendo del todo bien, pero obviamente cuando uno hace el</p>

	<p>resguardo digital lo puede hacer de múltiples formas.</p> <p>Uno lo puede guardar como lo hacemos hoy día, que se guarda en una nube que tiene un estándar de seguridad altísimo para el resguardo de ese dato.</p> <p>No solo está recordando, no está en un solo lugar, sino que tienen que pasar muchas cosas si tienen un apocalipsis zombie casi para que esa información desaparezca, versus lo que cuando uno lo hace de intermedio, ¿qué empezó a pasar? Ya mira, tenemos que queremos ser digitales, perfecto, lo escaneamos y lo guardamos en el computador del Eduardo Lama, por ejemplo.</p> <p>Ya pues ahí está todo, el computador llegó a tope y hay que poner otro disco duro, ya le ponemos el disco duro.</p> <p>Bueno, y ese computador se puede quemar.</p> <p>O se formaban información que estaba en red, pero estaba en una red o en un sistema.</p> <p>Y ahí es donde yo le puedo dejar de explicar más claramente.</p> <p>Pero tuvimos cuando tuvimos pérdida de ataque, fue porque la teníamos guardada en una forma, esa información que no era la más correcta y fue parte de lo que aceleró el traspaso a la nube, que es hoy día el criterio óptimo para el otro guardo económico.</p> <p>Así que sí, pasa, pero pasa porque más que porque haya riesgos también en el mundo digital, que sin duda los hay.</p> <p>Pero son muy menores, porque en esa transición uno también comete errores de cómo los guardo,</p>
--	---

	<p>dónde los guardo, con qué política de seguridad los guardo, etcétera.</p>
<p>¿Cuáles son las acciones, hitos que faltan por cumplir respecto al instructivo presidencial?</p> <p>Se cuenta con un plan de monitoreo, medio vinculado al instructivo de cero papel, Transformación Digital, tema que hemos abarcado, pero ¿qué es lo que falta?</p>	<p>O sea, yo creo que cuando falta hartito.</p> <p>Yo creo que nosotros, comunidad, todavía creo que somos una excepción.</p> <p>Creo que nosotros en informática, por lo que yo conozco, somos las unidades, nosotros comunidad, e informática como subdirección, donde hay mayor como adhesión a transversalizarlo, porque todos tienen una dimensión en digital y en camino, por cierto, en cero papel.</p> <p>Pero no es transversal en todo el servicio, vamos hacia allá y vamos a llegar a hacer y las metas son bien ambiciosas.</p> <p>No me acuerdo el año exacto, no sé si 27 o 24, porque creo que ya se corrió la primera vez, porque cuando se instauró la primera ley creo que ya nos pasamos, ya no lo logramos.</p> <p>Me acuerdo además de que el presidente Piñera creo que en su segundo gobierno él iba a cerrar también con cero papel, si no me falla la memoria.</p> <p>Esto sin duda no es una crítica porque ha sido súper complejo el cambio y yo creo que recién ahora está la conciencia. Lamentablemente post pandemia yo creo que la pandemia fue un motor de aceleración por el tema del teletrabajo y nuestra obligación a digitalizarnos nos forzó la mano a avanzar un poquito más rápido. Entonces yo diría que el desafío primero que todo es de conciencia de todos y todavía nuestros colegas más antiguos</p>

	<p>A mí hasta hace no mucho, me venían a pedir porque tenemos un certificado de firma desatendida de antigüedad laboral.</p> <p>Y hace, no sé, ahora sí, hace 6 meses ya tan funcionario, jefe, me lo puede firmar, va a haber porque no me lo van a reconocer y le tenemos que explicar.</p> <p>La firma desatendida tiene, mire, es más difícil que le falsifiquen la firma ascendida a que alguien se la podrá aprender a hacer.</p> <p>Es más falsificable mi firma a mano que una firma digital.</p> <p>Pero claro, no tenemos la conciencia de que alguien dice no, esa cuestión yo la copio la pego y está listo.</p> <p>No cachan que hay un autenticador detrás, que uno puede seguir un código para validar la firma.</p> <p>De hecho, hay gente que hemos detectado y hay un sumario instruido a raíz de eso, porque alguien pensó que eso era súper sencillo y facilitó una licencia médica y copió una barra de identificación y también lo fue identificar y conectó otra licencia que ya existía, que no era de él.</p> <p>Fue un sumario al final, pero esa conciencia más global falta.</p> <p>Y falta sentido de urgencia.</p> <p>Yo creo que no son todos tan conscientes de lo urgente que es hacer estos cambios por todas las cosas que ya hemos hablado, desde la experiencia de los usuarios, desde el orden y la trazabilidad hasta los aspectos de una huella de carbono más sensato.</p>
--	---

<p>Como último eje, calidad de servicio, la información digital también, me acuerdo con su experiencia.</p> <p>¿Cómo ha sido?, Usted, como usuario, el uso respecto a esos nuevos trámites digitales.</p> <p>¿Cómo son las tramitaciones que usted tenía antes, ahora?</p>	<p>Todavía fácil, con más dificultades.</p> <p>Usted desde quien se empezó a implementar la formación digital en todos sus procesos, tramitación en el servicio.</p> <p>Es que es súper difícil como desvincularlo como uno mismo también vive su experiencia cotidiana, porque claro, ya antes, por ejemplo, si yo salía de mi casa no iba a salir con billetera, con llaves, con todo, ahora uno literalmente hace todas sus operaciones en el celular.</p> <p>El celular hoy día es mi billetera, es mi autenticador de cosas.</p> <p>Yo pago con mi celular y todas esas son cosas como que uno ha ido cambiando mucho con el tiempo.</p> <p>Lo que todavía causa algunos problemas, pero, por ejemplo, nunca tengo plata física, siempre están acostumbrado a pagar todo el celular, que y yo creo que eso es transversal y tiene impacto en cómo uno lleva todas las cosas en el servicio.</p> <p>Pues yo también trato de usted me ve acá, yo nunca voy a tener casi nunca tengo un papel encima, es algo que tenga que firmarlo porque trato de leer todo en el computador, trato de.</p> <p>De y hemos tratado y tengo un equipo además súper motivado con eso, la caro y el Alberto que están que han liberado el tema de transformación digital.</p> <p>Bueno, y la Prisci que es la encargada de la unidad, súper comprometida también, ha estado también forzando los límites de las cosas que podemos ir incorporando e ir implementando y que nos ayudan a mejorar en términos de transformación digital.</p>
--	--

	<p>Yo creo que lo más sano que uno puede hacer es asumir también que uno tiene resistencia y que también a uno le cuesta, le cuesta acostumbrarse.</p> <p>A mí me costó dejar de imprimir los papeles para leer y a mí me toca leer mucho, me toca de repente leer las resoluciones que tengo que revisar y hasta hace no mucho imprimía textos largos, porque si usted se fija, de hecho, tengo ahí mi cuadrito con los destacadores y con los lapicitos y con los stickers y todas las cuestiones que están casi sin uso, porque no...</p> <p>Sí, porque ya como ya lo imprimo, ya no tengo nada que destacar.</p> <p>Lo único que mantengo físicamente, que me rehúso y que tiene que ver por yo creo que, por el giro de mi negocio, es que yo no trato de no llevar computadores, algo que haya ser una reunión muy larga, tenga que mandar algo porque tiene que ver con esto, como cuando uno conversa con las personas, yo sé que la gente espera de que estamos en el área de gestión de personas, interacción, contacto y una pantalla siempre rompe ese contacto.</p> <p>Estar en el celular o estar con un computador entre medio súper.</p> <p>Entonces lo que me queda físico es que yo siempre llevo un cuaderno, como una reunión, estoy anotando el papel porque es otra la conexión que da con las personas, creo yo cuando hay una pantalla entre medio, pero es lo único que me queda en la piel.</p> <p>Entonces ha sido una reformatión difícil y eso no lo voy a soltar más de viejo con mi cuadernito,</p>
--	--

	<p>porque uno todavía es de otra época también extraña el contacto con el papel y con todo.</p>
<p>El servicio, entonces, cuenta con un diagnóstico de calidad, por ejemplo, se mide la experiencia funcionaria sobre el levantamiento de datos, hay información para medirse, crea esa satisfacción, el efecto de uso del sistema implementado, con eje en los funcionarios.</p>	<p>Sí, nosotros, de hecho, como parte del de nuestro, de nuestro proyecto, en el sistema de ticket, yo les doy como 2 grandes desafíos.</p> <p>El primero tiene que ver con el control, cómo yo me aseguro de que la gente le estamos respondiendo a los tiempos que yo quedo.</p> <p>Y el segundo era cómo yo me aseguro de que la gente está satisfecha con esto.</p> <p>Y eso generó que la salida de todos los procesos tenga una validación en el fondo, no una encuesta, porque la verdad es que cuando uno mira los datos,</p> <p>Yo estaba súper cegado, no tiene que haber una encuesta al final, aunque sean 2 preguntas y tal, y los chicos nos tienen que constatar con los datos duros, la gente no, el porcentaje que contesta una encuesta, porque ya teníamos, no había mucho en el servicio, es casi nulo.</p> <p>No, y también cuando me lo dijeron, son cosas que uno no piensa hasta que te lo dicen y me lo dicen, cada cuando yo he contestado una encuesta cuando uno termina la llamada telefónica o te piden, jamás, pues no lo hace, ya.</p> <p>Pero si tiene una pregunta como de validación, si cómo se resolvió su problema o algo así, no me acuerdo cómo es el texto, pero está la medición de satisfacción.</p> <p>Y, estoy súper intrigado porque recién tenemos el primer mes de evaluación ya con el sistema implementado.</p> <p>Los números en tiempo de respuesta son asombrosos.</p>

	<p>Los chiquillos yo les advertí porque ellos quisieron comprometerse a 2 días de tiempo de respuesta.</p> <p>Y dije, chiquillos, yo el plazo que quiero que está súper bien que sea ambiciosos, pero esto es un proyecto nuevo y tenemos que venderlo, comillas, en el buen sentido de la palabra, bien a la comunidad.</p> <p>Entonces, si ponemos un plazo, se tiene que cumplir.</p> <p>Y claro, tenemos el plazo no cumplido, sino que hecho por debajo del 50% en promedio en tiempo de respuesta.</p> <p>Se quiere decir que nos estamos demorando menos de un día en contestar todas las consultas que nos llegan por el sistema de Ticket y eso es muy valioso para la gente que en el fondo valora. Si tiene una duda, tiene una consulta, quiere ingresar un documento, se le conteste el mismo día, es algo que la gente valora mucho.</p> <p>Entonces, espero que después yo pueda ver la conexión entre los resultados de esta consulta al final de la experiencia con los tiempos de respuesta, que al final espera.</p> <p>Qué bonito tener un sistema de ticket y que nos sintamos súper modernos y todo, al final lo que yo quiero es que los funcionarios estén más contentos, que eso es el objetivo.</p>
<p>Igual la importancia porque estamos hablando de un canal, que, si bien ha habido un correo electrónico, quizás las consultas se pueden pasar, puede pasar el tiempo, una semana, pero ahora es más ágil, quizás los funcionarios</p>	<p>Y pasa, bueno, primero que todo, sí, porque pasa por el medio es más falible, porque el correo electrónico, por su naturaleza, es, aunque haya una cuenta que sea compartida, el correo tiene una naturaleza mucho más personalista.</p>

<p>se les contesta mucho más rápido que cuando lo tenían en su momento en el correo, ¿no?</p>	<p>Está pensado para ser administrado por una persona, cierto, nosotros tenemos un correo colectivo, entonces ese correo colectivo igual en algún momento había que tomar definiciones, ya, pero quién lo administra, ya lo administra la Prisci, y ahí si no está lo administra el Victor, y si no está el Víctor, ni la Prisci lo justo se lo pone esta persona, entonces o termino dándoselo a todos y controlar quién está a cargo cuando todos pueden estar a cargo es súper difícil.</p> <p>Y, además, que no los correos electrónicos son una herramienta maravillosa que no fue creada para eso, no fue creada para esos volúmenes de información.</p> <p>El correo electrónico está reemplazando las cartas, cartas que uno se mandaba de uno a otro. Eso es lo que reemplaza el correo, no reemplaza el nivel de interacción que hay en un sistema de consultas.</p> <p>Entonces esto te permite trazabilidad, derivación, derivación automática.</p> <p>Que bueno, usted lo conocen, usted trabaja, pero porque teníamos el problema que nos enfrentamos cuando estábamos diseñando, pero yo no estoy con los permisos, pues si es que al final voy a generar una injusticia porque sabemos que como el 30 40% de las preguntas son por permiso, porque es de lo que más la gente nos pregunta, si ya lo sabemos qué hacemos y cuando estamos por el equipo me dijo.</p> <p>El sistema de derivación automática, el sistema decide que, si yo ya le mando una consulta a la Ángela, la siguiente le entra en Alejandro y si le tiene Alejandro, la siguiente le entra a Ángela y</p>
---	---


	<p>los va dividiendo por sí solos y distribuye por un algoritmo la carga de trabajo.</p> <p>Y no tengo que estar yo pensando a que él le llegue el caso a que se la asigno y es una de las tantas cosas que tiene mejor los sistemas que están hechos para eso.</p>
<p>Respecto del si ustedes tienen documentado cómo ha sido ese proceso de viaje o usuario interno externo desde que, por ejemplo, llega la secretaria, la firma, llega otro o libro, llega la persona sin la implementación del instructivo, o sea, sin digitalización, hasta ahora.</p> <p>Respecto de la implementación, ¿cómo ha cambiado eso para conocer la percepción, beneficios o dificultades que persiste en el proceso?</p>	<p>Nosotros hicimos un documento cuando al principio estábamos levantando el proyecto en el que tratamos de diagnosticar el problema, pero no sé si fuimos tan exhaustivos de todo lo que yo le cuento, de la tradición en esos papeles.</p> <p>Yo creo que, si es que está descrito en el documento, no le hace justicia a lo que uno veía día de cómo viajaban en esos papeles y de lo aterrante que era la cantidad de impresiones, la cantidad de veces.</p> <p>Esos cuadernos, si usted, bueno, todavía en varias de las secretarías de usted va a ver, si se da cuenta por los distintos, como un pool de secretaria, donde hay núcleos donde está la subdirección y que hay secretaria, todavía la cantidad de cuadernos que hay, a veces son múltiples.</p> <p>El cuaderno en el que yo interactúo de acá con Sotomayor profesional de la directora, un cuaderno con el que interactúo con las otras subdirecciones, un cuaderno para los externos, todo eso que además después yo lo tenía que pasar a una cosa digital, llevar control.</p> <p>Y si yo quiero averiguar si un documento ya está firmado, aquí le pongo hasta ahí está todas esas cosas, pero no sé si está documentado en detalle.</p> <p>Yo le puedo contar la historia y la More se la puede contar con mucho detalle de cómo transitado ha viajado un papel antes y cómo lo</p>

	<p>sabr�, porque ahora lo verdad, 5 o 6 clics entre los que hago yo, los que hace usted cuando lo crea, los que habla la caro o la Prisci que lo est�n validando y al correo del funcionario estamos.</p>
<p>Esta era la última pregunta de mi entrevista y voy a dejar un espacio, voy a dejarle el micrófono abierto a usted.</p> <p>Si usted quiere aportar nueva acotación, información adicional sobre el avance de servicio, opinión, experiencia, recomendación a la misma, que le parece una entrevista, algo que quiera complementar a mi estudio adicional.</p>	<p>Sí, yo creo que el tema que usted eligió es súper interesante.</p> <p>El estado de Chile es lento, siempre va varios pasos atrás yo creo que por su carrera le tiene que haber tocado explorar esto es parte de la conversación pública además somos a veces Incluso nuestros propios círculos de amigos podemos ser Víctimas de Google la de que nos molestan de que el estado es flojo es lento es tardío burocrático y es una lata que esta conversación que el mundo la tuvo hace 10 años nosotros la estamos todavía ni siquiera cerrando estamos avanzando mejor.</p> <p>Espero que sea una buena lección para nosotros como estado, de que implementando esto rápido ahora, por ejemplo, seamos un poquito más ágiles en sumarnos a la implementación de del uso de la inteligencia artificial en nuestros procesos, que es no es lo que est�, sino de no llevamos atrasados de lo que est�n haciendo los otros serios, o sea, la cantidad de chatbots, por ejemplo, que hay hoy día.</p> <p>O sea, hasta servicios como no son tan grandes, que yo lo comparo con el servicio nacional de aduanas a un comercio privado, que no s�, pues una página de ventas más o menos chica, unas cosas que no tienen el presupuesto que tenemos nosotros y que tienen un chatbot y nosotros tenemos un sistema de call center super antiguo que logra contestar el 35% de las llamas que le</p>

	<p>llegan, porque claro, no tenemos dotación, porque falta gente.</p> <p>Afortunadamente lo logramos subsanar y ahora está mejorar la dotación de ese equipo también.</p> <p>Pero claro, uno lo piensa y dice que lata que siempre, como estado, vayamos atrás por hartas razones culturales, presupuestarias, administrativas, nos cuesta, nos cuesta avanzar.</p> <p>Ojalá que este cambio, que ahora se ha ido acelerando harto desde la implementación del PMG de transformación digital, nos ayude también con los otros cambios que hay que hacer.</p> <p>Si no, vamos a estar siempre la lata de tres años atrás en todo.</p> <p>Y eso no está bien, pues somos el Estado de Chile, tenemos que ir por lo menos a la par y ojalá algún día vaya un paso adelante del mundo privado.</p>
Cierre de entrevista	

Fuente: Elaboración propia.

Consentimiento Informado Alejandro Tapia V (Jefatura, Departamento de Personal)



Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 14 de 10 del año 2025 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

- La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
- La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Accepta participar de la entrevista	✓	
Accepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Accepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Accepta que sea identificado por su nombre	✓	

- Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándoselo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
- Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
- El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
- Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
- La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
- Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, Alejandro Tapia Vozzani, con fecha 14 de 10 del año 2025 declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Si, acepto voluntariamente participar en este estudio

* Participante:
 Nombre: Alejandro Tapia Vozzani
 Firma y Rut: [Firma] - 15.095.816-B

* Investigador/a responsable:
 Nombre: Alejandro Tapia Uspas
Angela Lizama Garay
 Firma y Rut: [Firma] - 21.118.115-1

Lugar y Fecha: Valparaíso 16.10.25

3. Priscila Vargas, 17.10.2025, Encargada Unidad Procesos Administrativos

Preguntas	Respuestas
Repaso de los puntos del consentimiento	Todos los puntos del consentimiento fueron confirmados por la participante y quedado en respaldo en la grabación de la presente entrevista.
Presentación entrevistada	Mi nombre es Priscila Andrea Vargas Fernández, trabajo en el Servicio Nacional de Aduanas hace 16 años. Actualmente soy la encargada de la Unidad de Procesos Administrativos del Departamento de Personas.
Para comenzar, ¿qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del instructivo presidencial, qué acciones contribuyen con esta materia desde el PMG u otros instrumentos y que cambios ha percibido en la DNA respecto de este marco normativo que le señalo?	<p>Te voy a hablar de las que están consideradas en la subdirección porque las conozco más. Sé que hay otras a nivel general que la está haciendo otra subdirección administrativa específicamente, pero específicamente te voy a hablar de lo que está relacionado con el convenio de desempeño de la subdirectora, donde uno de sus ejes y el eje principal es el tema de transformación digital.</p> <p>Ya, ahí hemos profundizado nosotros, especialmente en el departamento personal, en ejecutar procesos, que nos puedan hacer un poco más dinámica y también asociando todo a esta nueva instrucción del Estado, que es la actualización y la modernización digital.</p> <p>Específicamente, tenemos el proceso de gestión de tickets, que son todas las consultas, como tú bien lo sabes, a través de un nuevo recién que estamos en materia de implementación con el tema de transformación digital.</p> <p>Y asimismo, en el desarrollo de un sistema más actual de temas de recursos humanos, que nos ha llevado en concordancia también lo que lleva a la contraloría en general, a hacer ya procesos mucho más rápidos, todos digitales, acortando tiempos y acortando o agotando mucho menos recursos, específicamente en papel.</p> <p>Gestión de firma y todo lo demás, firma digital, etcétera.</p>

<p>¿Desde su rol en el servicio, qué herramientas han implementado para mejorar los procesos internos?</p>	<p>2 herramientas que obviamente, si bien. No han nacido específicamente. Hemos sido coordinadores principales de herramientas que ya teníamos y que queremos implementar. Uno de ellos es la firma FESNA, que hoy día tenemos con firma digital para la firma de nuestros documentos y gestión de tickets, que a través de todo lo que tenemos las consultas a través de este portal nuevo que estamos implementando.</p>
<p>Perfecto. Y en el marco de la disminución de brechas de acceso a sistemas digitales, se cuenta con una notación funcionaria adecuada para enfrentar estos desafíos de modernización y transformación digital del Estado. ¿Qué brechas persisten aún para integrar de manera eficiente estas herramientas digitales, se implementaron herramientas, se han capacitado a los funcionarios o funcionarias o no?</p>	<p>A ver, yo creo que la brecha principal es que este es un servicio que tiene gente con una edad bastante avanzada. Ya, y eso nos ha costado tratar de que los funcionarios más antiguos se adapten a nuevas tecnologías. No hemos tenido capacitación porque estamos en ambos procesos, estamos en plan piloto, estamos recién haciendo evaluaciones del primer mes de implementación, hemos detectado alguna brecha y tenemos que levantar ya en los próximos meses el trabajo de esta brecha, que específicamente va a ser en capacitar y reforzar tanto acá en la DNA como en las regiones, la utilización de estas de estas 2 plataformas.</p>
<p>De acuerdo con los lineamientos estratégicos, el servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo mejorar las actuaciones de los funcionarios y que tenga especial eje en la transformación digital. Hay una planificación estratégica actualizada que contempla estos ejes en su acción.</p>	<p>No sé si está tan estructurado también, pero nosotros internamente la tenemos como una de nuestras mejoras que es detectar, estamos haciendo todos los meses evaluaciones. Como te digo, recién hicimos la evaluación del primer mes. Vamos a hacer ya de aquí a fin de año las evaluaciones que vamos a detectar y de ahí vamos a hacer una implementación de que lo que podemos mejorar.</p>

<p>En la Dirección Nacional de Aduanas se han emitido instructivos, oficios manuales o avisos que preparen a los funcionarios en esta materia</p>	<p>Tenemos solamente comunicaciones internas a través de comunicados, pero hemos detectado que vamos a tener que hacer ya un poco más de reforzamiento con videos más detallados de cómo es el proceso.</p> <p>Es uno de los tantos problemas que hemos detectado en este primer mes de uso.</p> <p>Así que esa es una de las cosas que tenemos que trabajar también con comunicaciones para que ellos nos puedan ayudar cuál es la forma más adecuada de llegar a los funcionarios</p>
<p>En materia de eficiencia institucional vamos a hacer una bajada hacia el sistema estado verde.</p> <p>Considerando los compromisos, datos, instructivos u oficios, el servicio cuenta con una política ambientalista y de sustentabilidad, han sido actualizados.</p> <p>¿Cuáles son los ejes que usted conoce que predominan mayormente y en qué etapa se encuentra?</p>	<p>Sé que existe, pero yo en materia de estado verde, la verdad, no me manejo mucho.</p> <p>No me he interiorizado mucho en esa materia.</p> <p>Sí, pero recién llegó un comunicado, pero no, el fuerte de eso está, entiendo,</p> <p>En la administrativa quizá.</p> <p>No, ahí no te puedo ayudar.</p> <p>Sé que hay, pero no, no me, no me manejo mucho en esa información.</p>
<p>¿Cómo se ha promovido el uso de papel en su unidad?</p> <p>¿En qué periodo recuerda que se comenzó el proceso?</p> <p>¿Cree que ha logrado sensibilizar a sus funcionarios respecto al impacto ambiental y necesidad de contar con expedientes electrónica y gestión documental?</p>	<p>A ver, nosotros desde el año 2021, que empezamos después o durante la pandemia, ya utilizar todas las herramientas tecnológicas.</p> <p>Sin embargo, todavía nos queda un gran desafío, que es terminar con el gran proceso que nosotros tenemos de la ficha y las carpetas personales de los funcionarios, que hoy día se lleva todo y tenemos un registro desde el año 70, donde tenemos más de 2000 carpetas de funcionarios.</p> <p>Con un lugar que ya está colapsado, que ya no tenemos donde archivar.</p> <p>Y a raíz de eso, uno de los desafíos es poder llevar ese archivo ya digital dentro de lo que nos permite en</p>

	<p>nuestro sistema, porque antes tampoco teníamos un sistema que nos acompañaba para respaldar.</p> <p>Hoy día, si bien ya los nombramientos se están dejando digitalizados, esperamos ya en un próximo ya año, implementar todo lo que es carpeta digital y todas las otras resoluciones ya digitales con firma digital para poder seguir disminuyendo, que ha sido la verdad la disminución de papel significativa para nosotros, que éramos un departamento que emite una gran cantidad de actos administrativos.</p>
<p>¿Qué desafíos persisten en la implementación de procedimientos digitales?</p> <p>Se destina recursos para avanzar en la materia, se destinan, en este caso, horas hombre o mujer que destinen tiempo para avanzar en estos proyectos.</p>	<p>Sí mira hemos tenido tanto de informática con nosotros tenemos no las que una le gustaría tener podrían ser muchas más primero de horas de personas que ya estamos porque la sobrecarga laboral que tenemos acá.</p> <p>y hoy día está llegando más gente que también más gente joven que esperamos que nos puedan ir ayudando también porque uno a veces ya va dejando también estamos yo les digo a las chicas de informática nosotros estamos en una generación que todavía nos cuesta un poco dejar también el papel entonces también el aire fresco de nuevas contrataciones nos va a ayudar para poder seguir desarrollando iniciativas siempre esperamos de seguir desarrollando en esta materia.</p>
<p>¿El servicio cuenta con un Comité de Estado Verde vigente?</p>	<p>Tengo entendido que si cuenta con un Comité de Estado Verde vigente.</p>
<p>¿Qué medidas de concientización conoce usted en cuanto a la disminución del consumo del papel que hayan promovido en este marco del Estado Verde Servicio?</p>	<p>Específicamente la implementación que hemos hecho como subdirección que ha sido la implementación de la nueva tecnología que tenemos acá, firma electrónica principalmente que nos disminuyó mucho el papel.</p> <p>Como subdirección, desconozco las otras subdirecciones que estarán haciendo, porque cada una tiene sus lineamientos también.</p>

<p>¿Cuáles son las acciones, hitos que faltan cumplir respecto del instructivo presidencial en el marco del cero papel?</p> <p>¿Cuentan con un plan de monitoreo, medidas vinculadas a este instructivo y transformación digital?</p>	<p>No, ahí si me pierdo, no manejo mucho en el instructivo, no sabría decirte si nos faltan o que tendríamos que más implementar.</p>
<p>¿Qué falta por cumplir esta materia de Transformación Digital?</p>	<p>Sí, nos falta.</p> <p>Estamos empezando.</p> <p>La brecha principal es con la gente mayor que le cuesta, que todavía ellos quieren tener el respaldo y que mi resolución y dónde está mi documento firmado y quién tiene firma.</p> <p>La brecha principal son los mismos colegas y los colegas que tienen muchos más años que ahí obviamente ellos esperan tener un documento.</p> <p>Y seguimos también con brecha en seguir implementando, como te decía, materias y sistemas que nos puedan seguir disminuyendo, porque todavía a nosotros nos quedan procesos con papel.</p> <p>La idea es que llegemos en algún momento al cero y son desafíos que tenemos para el próximo año y poder seguir implementando mejoras.</p>
<p>Como una pregunta adicional, ¿el servicio, por ejemplo, cuando manejaban muchas cantidades, grandes volúmenes en papel, hubo una pérdida de información?</p>	<p>Antes y ahora con digital antes mucho riesgo porque hoy día nosotros estamos acá en una zona que es una zona que está en riesgo por caso de tsunami y nuestras bodegas de archivo está en el subterráneo lo primero que se podría inundar son esos archivos históricos. que es un archivo histórico.</p> <p>¿Nunca ha ido?</p> <p>Vamos a ir a conocer.</p> <p>Entonces el riesgo siempre ha estado.</p> <p>Se levantó en algún momento tanto por ese motivo como por el motivo de que tiene cierta rejilla la bodega.</p>

	<p>Entonces había en ocasiones la gente fuma afuera y tirada las colillas y también el riesgo de incendios.</p> <p>muy grande de hecho en una regional en la regional de Valparaíso ellos tuvieron un incendio y perdieron todos los registros históricos en papel no hay y eso se perdió todo el riesgo siempre estuvo hoy día tenemos otro tipo de riesgo que también ya nos pasó que es el riesgo de que atacaron nuestros servidores y perdemos todas las carpetas compartidas que teníamos Entonces el riesgo siempre va a estar tanto el papel y el tema de digital.</p>
<p>De acuerdo con su experiencia de servicio. ¿Cómo ha sido su experiencia este uso de nuevas herramientas digitales?</p> <p>¿Cuál era los tiempos de tramitación antes y con esta herramienta?</p> <p>¿Se agilizó?</p> <p>¿Se simplificó?</p>	<p>Ha sido una experiencia bastante desafiante.</p> <p>Cuando yo llegué teníamos que enviar toda la documentación física a Contraloría General que es nuestro organismo que nos fiscaliza, teníamos que mandar 5 copias de las resoluciones.</p> <p>Era una tardanza, o sea, uno, el gasto de papel para que te cuento, porque dejamos copias de los del antecedente de ingreso, que había que sacar 5 copias, que había que ponerle timbre a todo, copia fiel, copia fiel y después tenían que volver y firmar.</p> <p>La disminución de papel ha sido significativa para nosotros y la disminución de tiempos de tramitación ha sido fantástica.</p> <p>Nosotros nos demorábamos 6 meses en la tramitación de un acto administrativo antes y hoy día prácticamente en una semana podemos tener un acto si es que tenemos toda la documentación y si cumplimos estrictamente los plazos ya firmados electrónicamente.</p>
<p>¿Y el servicio cuenta con un diagnóstico para medir la experiencia funcionaria que están satisfechos y están con esta implementación nuevas herramientas digitales?</p>	<p>Hasta el momento no tenemos.</p> <p>Es uno también de los desafíos que vamos a tener que implementar ya luego, creo yo.</p>

Respecto de tener documentado el proceso de viaje de usuario interno o externo como desde que llega a la secretaría que firma, y que llega al funcionario, que estén documentado ese viaje.	No tenemos el proceso formalizado sin embargo la secretaria lleva un registro de entiendo que es un archivo de Excel que se lleva históricamente como de la historia de quién pasa por donde pasa y a quién se deriva formalizado no está, pero sí se lleva el seguimiento.
En qué periodo comenzó el proceso de digitalización aquí en la Aduana	Fue en pandemia el año 2021 aproximadamente comenzamos ya implementar de a poco el tema de la digitalización.
¿Qué plataforma usaban en este periodo?	Durante ese periodo después de pandemia eh comenzamos o sea durante pandemia y durante ese año desarrollamos eh SIGPA que fue el proceso nuestro eh veníamos utilizando siaper de contraloría que ya también nos llevaba un poco a digitalizar los procesos eh estábamos también con él con las plataformas adicionales de la Superintendencia de Seguridad Social, ya la mayoría de las entidades públicas veníamos un poco ya desarrollando de forma independiente y hoy día hemos avanzado poder tener interoperabilidad con otras instituciones.
Voy a dejar el micrófono para que usted pueda dar menos acotación, información adicional que quisiera aportar puesto del avance de servicio opinión, experiencia, recomendaciones a la misma también en base a mi entrevista	o sea, ha sido una experiencia la verdad muy desafiante como te había dicho porque si bien yo no estoy todavía en una generación nos cuesta nos cuesta implementar y poder desarrollar en nuevas tecnologías Tenemos una contraparte que es el equipo de informática que nos hemos apoyado y hemos logrado grandes hitos, pero también sabemos que podemos desarrollar muchas más y nos gustaría tener mucho más apoyo en horas de trabajo y también de personas que sean más jóvenes que tengan más capacidad de ver lo que quizás nosotros en esta rutina que llevamos diariamente no podemos visualizar todo, por ende, para mejorar nosotros esencialmente a nuestros usuarios que son nuestros mismos funcionarios.

<p>Yo quiero darles las gracias con esta entrevista, es una instancia muy enriquecedora porque hay muchas perspectivas en este mismo tema y mucha visión y muy transversal, entonces cada opinión, cada visión que tienen los funcionarios nos dan cuenta de que el principal problema es la brecha que hay en los servicios públicos.</p> <p>Sobre todo, la resistencia al cambio.</p>	<p>La resistencia al cambio, sí, de los colegas que son mayores.</p> <p>O sea, mira, nosotros, de hecho, tenemos aquí mismo, nosotros hemos tenido en nuestros mismos colegas de la unidad, personas que les ha costado y no son tan adultas, entonces, claro, si es la brecha, la resistencia, también debe haber otro, la desmotivación o no que hacen salir de su zona de confort quizás.</p>
<p>¿Usted siente que hay un compromiso por los funcionarios avances en esta materia?</p>	<p>A veces si y a veces no, de algunos si y algunos no, hay algunos muy motivados y otros que la verdad no le interesa desarrollar nuevas materias.</p>
<p>Cierre de la entrevista</p>	

Fuente: Elaboración propia

Consentimiento informado Priscila Vargas F.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 17 de 10 del año 2025 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cual, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándoselo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, Priscila Vargas Fernández, con fecha 17 de 10 del año 2025

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Si, acepto voluntariamente participar en este estudio

▪ Participante:
 Nombre: Priscila Vargas Fernández
 Firma y Rut: [Firma]
14.002.058-3

▪ Investigador/a responsable:
 Nombre: Angela Lizama Garay
 Firma y Rut: [Firma]
21.148.715-1

Lugar y Fecha: Valparaíso, 17-10-25

4. Morelia Ramírez G., entrevista 20.10.2025 (Secretaría Personal)

Preguntas	Respuestas
Repaso puntos del consentimiento	Todos los puntos fueron confirmados por la participante, quedando en respaldo en grabación de la presente entrevista.
Presentación Entrevistada	<p>Un gusto participar en esto Ángela, y mi nombre es Morelia Ramírez González.</p> <p>Yo soy funcionaria del estamento administrativo, llegué al servicio en el año 2012, así que llevo un poco más de 13 años trabajando acá.</p> <p>Y mi cargo es secretaria de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.</p>
<p>El primer eje es gestión eficaz.</p> <p>Como contexto, mi tesis se basa mucho en el instructivo presidencial del año 2019 y en la ley propiamente tal, y también al lineamiento que se estuvieron implementando en el PMG, sobre todo en el sistema de estado verde de servicio.</p> <p>Como primera pregunta es, ¿qué acciones conoce que han sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del instructivo presidencial?</p> <p>¿Y qué acciones van a contribuir desde CDP, MG u otros incrementos que cambia usted percibido en la Dirección Nacional Aduana desde la dictación de este instructivo y con la posterior prolongación al de 21.180?</p>	<p>Bueno, desde el año 2019, una de las primeras medidas que yo pude ver fue la difusión.</p> <p>Se hizo mucha difusión del instructivo presidencial.</p> <p>También se dio a conocer la ley, lo que me parece excelente porque la gente es difícil que nosotros, como funcionarios públicos, podamos hacer algo de lo cual desconocemos ¿Cuál es la normativa?</p> <p>Así que se dio a conocer.</p> <p>Se fue de a poco implementando.</p> <p>Yo he traído de menor a mayor la implementación del cero papel.</p> <p>Que ha costado, a mi entender, ha costado mucho porque son años de años de ir trabajando de una forma en que se pide que cambie y también la desconfianza que uno tiene, tal vez por desconocimiento de lo que son los medios digitales.</p> <p>Ya particularmente, yo creo que es como.</p> <p>Eso más que nada ha sido difícil el cambio, pero sí pude ver que hubo mucha difusión y que se han puesto en práctica últimamente varios mecanismos para poder gestionar el ahorro del papel.</p>
Desde su red de servicio, ¿qué herramientas tecnológicas han implementado para mejorar los procesos internos que usted conozca?	Aquí, dentro de lo que es la Dirección Nacional, dentro de lo que es la Dirección Nacional, se han hecho capacitaciones, se han creado programas

	<p>Se ha tratado de implementar, por lo menos en esta secretaría de la subdirección, algún tipo de instrumento digital para poder ir archivando la documentación y pasarla a la digital y después de cierto tiempo poder destruirla y después ya no ocuparla más.</p> <p>Para eso se ha implementado firmas digitales también, lo que nos ha ayudado bastante, por lo menos en el último año.</p>
<p>Perfecto.</p> <p>En el marco de la disminución de la brecha de acceso a sistemas digitales, el servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar estos desafíos, modernización y transformación digital y que brechas persisten para la implementación integral de nuevas herramientas digitales.</p> <p>¿Se han capacitado funcionarios o funcionarias o no?</p>	<p>el servicio público siempre cuenta con pocas personal, con pocos funcionarios.</p> <p>Funcionarios que no hacen solamente a veces un cargo, sino que a veces 2 o hasta 3 cargos por diferentes motivos, porque se contrata poca gente y porque permanece poca gente también en el servicio.</p> <p>Hay mucha migración a la parte privada por una cuestión de sueldos y de proyección a futuro.</p> <p>Eso es otro tema, pero eso ha influido mucho en que a veces las herramientas digitales que se pueden implementar cueste que se implementen. Porque hay poca gente.</p> <p>Se han tratado de hacer cursos, pero la verdad es que si bien los cursos son a través de plataformas en línea, es difícil hacerlo, implementar una política si no se hace de manera presencial ahí en el día a día de lo que la persona vive.</p> <p>Ahora sí, yo creo que se hace.</p> <p>se han hecho varios esfuerzos, pero falta más masificarlo más.</p> <p>Pacificarlo más y lo otro es compatibilizar el trabajo que nosotros hacemos con otros organismos públicos.</p> <p>Por ejemplo, nosotros con contraloría trabajamos mucho, pero contraloría pide mucho papel, pide que el papel esté guardado durante un tiempo, pide que los títulos estén guardados después que se devuelvan.</p> <p>Pero el acto administrativo con el que se devolvió tiene que permanecer en la carpeta del funcionario, las carpetas de los funcionarios.</p> <p>De los servicios públicos son carpetas que tienen que permanecer en forma permanente.</p>

	<p>Entonces esas cosas a veces cuesta compatibilizarlas y además encuentro que hay pocos funcionarios en el área de informática para poder prevenir algún ataque informático. Lo que ya pasó en el servicio hace me parece que unos 3 años atrás.</p> <p>Entonces esas cosas también afectan en el sentido de poder permanecer o tener una política que sea adecuada para la.</p> <p>Para la gestión del cero papel o el estado verde.</p>
<p>De acuerdo con los lineamientos estratégicos, se cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de las medias implementadas y mejora las actuaciones de los propios funcionarios y funcionarias y que tenga este eje la Transformación digital.</p> <p>Es decir, hay una planificación estratégica que esté actualizada y que contempla estos ejes de su acción.</p>	<p>Sí, hay una política.</p> <p>De hecho, como está en el PMG, es una política que se implementó y se le ha hecho seguimiento durante varios desde que se implementó.</p> <p>Hay un departamento que es el departamento de estudios que se encarga de que esta política vaya siendo efectiva, pide informes y va comparando, por cierto, los avances mes a mes.</p>
<p>¿Perfecto en la Dirección Nacional se han emitido oficios, instructivos o avisos para preparar a los funcionarios ante el uso de herramientas digitales?</p>	<p>Sí, hay herramientas publicadas, hay manuales también publicados.</p> <p>Volvemos a lo que yo te decía de la gente que es del área informática, es muy poca gente, muy poca gente, una migración de personas en el área informática importante hace 2 años atrás, 2 o 3 años atrás, y ha sido difícil reponer eso, entonces todo lo que se aplica o la gente que puede capacitarte en las áreas tecnológicas.</p> <p>Es difícil, de difícil acceso, pero no porque no puedan hacerlo, sino porque es muy poca gente. Pero sí se ha tratado de que de manera cursos de manera virtual para poder capacitar a la gente, si se ha hecho.</p>
<p>Perfecto.</p> <p>Considerando los compromisos, mandatos, instructivos, oficios, el servicio tiene la política ambiental y de sustentabilidad, esta ha sido actualizado.</p> <p>¿Cuáles son los ejes que usted conoce que predomina mayormente?</p> <p>¿Y qué etapa se encuentra?</p>	<p>La etapa en que se encuentra no lo sé, pero sí sé que se ha implementado, se le ha hecho seguimiento.</p> <p>A la gente se le ha capacitado, se ha encuestado también sobre cómo uno encuentra la política, se ha dado harta difusión.</p> <p>¿Qué cosas creo que le falta?</p> <p>Yo creo que lo que más falta es que la gente pueda ser más accesible al cambio.</p>

	<p>Eso es lo que falta y proveer de algunas herramientas, como, por ejemplo, qué hacer con los archivos en papel hasta el momento.</p> <p>Un problema grande que tiene el servicio es que lo que se tiene que mantener de mantener de manera permanente no hay donde mantenerlo.</p> <p>Entonces ese es un gran problema, pero en todo lo que es de relativo a la política del Estado verde se ha hecho harta capacitación y harto hincapié, sobre todo a las jefaturas, que son ellos los que tienen que mover este sistema.</p>
<p>Actualmente, desde su experiencia, ¿cuáles son los elementos sistemas que usan para prescindir el consumo de papel?</p> <p>¿Alguna plataforma o procedimiento internos?</p> <p>¿Hay nuevos proyectos que se han avanzado?</p> <p>¿Se actualiza estos procedimientos de cero papel que usted conozca?</p>	<p>Sí, la implementación de la firma digital ha sido un gran avance en eso.</p> <p>Primero empezamos con ocupar en las plataformas de gobierno que se nos dieron como Doc Digital para el envío de documentación.</p> <p>De manera digital, valga la redundancia, a todos los organismos fuera del servicio y ahora se implementó el sistema FESNA y también la firma SIAPER, que ya está implementada de contraloría.</p> <p>Y estas herramientas han sido muy buenas en eliminar lo que es papel.</p> <p>De hecho, en los últimos 6 meses se ha visto una disminución de las resoluciones y documentación en papel importante.</p> <p>Sí falta porque hay sistemas, como por ejemplo FESNA, que hay que actualizar para que puedan incluir.</p> <p>Después toda la gente pueda utilizarlo y eso es una capacitación que yo creo que está pendiente, capacitar a todos los funcionarios para que ocupen este sistema, pero por lo menos lo que son las secretarías, las personas que más distribuyen la documentación ya están capacitadas.</p> <p>Vamos avanzando.</p> <p>Yo diría que vamos en más de un 50%.</p>
<p>¿Es este indicador, estudios o estadística que reflejan estas mejores opciones consumen papel a nivel institucional u horas hombre o mujer que destinen tiempo para avanzar en estos proyectos?</p> <p>¿Conoce cuáles?</p>	<p>Sí, sé que hay mediciones ya que se llevan y se publican también en intranet.</p> <p>Lo que no conozco es bajo qué periodicidad se hace, si es mensual, la subida de la información no es semestral, pero sí existen en la intranet toda la información de cómo es el avance</p>

<p>De acuerdo con su experiencia, ¿hay recursos para avanzar en esta materia?</p> <p>Por ejemplo, de acuerdo con la adquisición de redes más recicladas o no recicladas.</p>	<p>Hay un gasto con grandes periodos actuales en cuanto al consumo del papel, hay un respaldo de órdenes de compra, documentos formales.</p> <p>Y hay un procedimiento sobre el número de resmas reciclado recicla, o sea, cuánto se destina a una unidad.</p> <p>Si esta unidad, por ejemplo, excede la cantidad de FESNA, vuelve a solicitar o no, o hay un límite de encargarse también ese papel.</p> <p>En cuanto a la compra, bueno, la compra se hace a través de la subdirección administrativa, quien maneja todos los contratos a través de Chile Compras.</p> <p>Ya está todo normado, así que no hay un registro de cuánto se compra, cuánto se compra últimamente.</p> <p>Y nosotros, como su dirección, vamos solicitando la cantidad de papel que se requiere. Yo creo que hemos ido disminuyendo la cantidad de papel que se solicita, pero todo eso va a depender siempre del tipo de trabajo y para quien sea.</p> <p>Por ejemplo, se está trabajando en cuanto a lo que contraloría ha solicitado por el comité de ausentismo que se creó sobre las licencias médicas, que es un tema que todo el mundo conoce.</p> <p>Ya entonces uno de los requisitos son las cartas certificadas y eso requiere papel.</p> <p>Ya es un requisito por ley.</p> <p>Pongo el otro ejemplo también de las declaraciones de patrimonio e intereses.</p> <p>La ley también dice carta certificada y en muchas cosas dice carta certificada.</p> <p>Entonces ahí en momentos disminuimos mucho el papel, pero dependiendo del tema que te vamos a tratar o del tipo de documentación que se va a hacer, se aumenta un poquito el papel.</p> <p>En general, yo creo que ha disminuido, pero todo va a depender la solicitud de si es más o menos papel, depende del tipo de materia que se esté tratando.</p>
--	--

<p>El servicio cuenta con un Comité de Estado Verde vigente.</p> <p>¿Qué medidas de concientización conocen en cuanto a que ha promovido en este caso el comité?</p> <p>Y, ¿Esta conformación del comité está consagrada en una resolución?</p>	<p>Sí, hay un comité que está actualizado, hay una resolución que lo respalda y también hay compromisos de, por ejemplo, uno de los compromisos es la firma digital.</p> <p>Eso ahorra muchísimo papel, es uno de los que yo más conozco.</p> <p>Hay otras cosas también como la reutilización, el lograr, por ejemplo, que la empresa de aseo sea una empresa que recicla.</p> <p>Recicla el papel también, así que sí se ha hecho.</p>
<p>¿Cómo se ha promovido el uso de papel en su unidad?</p> <p>¿En qué periodo recuerda y comenzó este proceso?</p> <p>¿Cree que la institución logró sensibilizar a los funcionarios respecto a este impacto ambiental y la necesidad de contar con expedientes electrónicos y gestión documental digital?</p>	<p>Sí, esto empezó desde el instructivo presidencial y la promulgación de la ley que es del Estado verde.</p> <p>Se ha hecho, se han hecho capacitaciones.</p> <p>Yo creo que falta, falta porque es algo que hay que, como bien lo dice ahí, hay que concientizar, pero para eso no es una sola acción, hay que hacer acciones repetidas y yo creo que falta, falta más concientización de la gente, pero no del de, por ejemplo, la jefatura está ya tiene, lo tiene claro, la gente que trabaja directamente con la jefatura también, pero falta ir al funcionario en particular.</p> <p>Eso yo creo que es importante ahora.</p> <p>También es una política que tiene que concientizar, yo creo, el gobierno a nivel de personas, porque cuando uno lo trae de la casa es mucho más fácil.</p>
<p>Usted en su unidad, ¿cómo lo ha promovido?</p>	<p>A través de la firma digital, a través de la firma digital y de la no utilización de papel.</p> <p>O sea, tratar de mandar la mayor cantidad de archivos digitales, no tener que imprimir.</p> <p>Eso es como es como poquito, pero si lo en este caso, por ejemplo, si lo los lo llamamos a todos los funcionarios que son más de 30, igual es harto.</p>
<p>Respecto a la calidad de servicio en materia de formación digital.</p> <p>¿Cómo ha sido su experiencia ante el uso de herramientas digitales?</p> <p>¿Cuál era los tiempos antes y después de haber utilizado?</p>	<p>Yo lo primero que lo distinguí super importante fue el uso de la herramienta de Doc digital, la el esta plataforma de gobierno para las comunicaciones, un documento que yo podía enviar por correo certificado firmado como corresponde en toda la normativa, se demoraba 3 a 4 días a que se demore 15 minutos.</p>

	<p>Mandando un documento con las firmas, que las personas lo firman todo en digital, después lo envían, lo recepcionan todo eso en una mañana o en 15 en 20 minutos.</p> <p>Entonces la diferencia ha sido abismante.</p> <p>Ahora importante es considerar que todas estas herramientas requieren un soporte informático y eso es lo que yo creo que hay que darles prioridad a los servicios públicos, poder fortalecer toda la parte informática, para darnos la seguridad de que el documento va a estar guardado, las herramientas van a funcionar bien. Eso yo creo que es indispensable.</p>
<p>El servicio cuenta con un diagnóstico sobre calidad de servicio y experiencia funcionaria mediante levantamiento de datos de información y con ellos medir el grado de satisfacción que tienen los funcionarios respecto de los sistemas implementados.</p>	<p>Sí, hay encuestas que publica el departamento de estudio cada cierto tiempo.</p> <p>Esa he visto yo con los métodos para poder determinar si la gente qué opina, cómo le ha ido, le sirve o no le sirve las encuestas.</p>
<p>Respecto a si tienen documentado el proceso de viaje usuario interno externo, sin la implementación del instructivo cero papel con la implementación, con ello conocer la percepción, beneficios, aporte o dificultades, es decir, desde que el papel llega a la secretaría, pasa por los libros, pasa en manos otros funcionarios, ¿tienen documentado ese viaje.</p>	<p>En la secretaría no, el Servicio Nacional de Aduanas no cuenta con procedimientos para las secretarías.</p> <p>Ya, así que digamos que cada persona, según su experiencia y según el trabajo que hace, va determinando cómo lo cómo lo desarrolla.</p> <p>Pero siempre hay algo como tipo, pero implementado como un procedimiento que una persona llegue y diga, esto es lo que tengo que hacer con este documento, pero no existe en las secretarías, por lo menos no, tal vez en las oficinas de parte, ya, pero desconozco si la oficina de parte tiene algún procedimiento.</p>
<p>¿Cuáles son los compromisos entonces que ha adquirido servicios para avanzar en esta materia de formación digital del Estado y dar cumplimiento a esta ley?</p>	<p>Yo creo que lo que más ha hecho el servicio, demostrando como un compromiso, es tratar de implementar herramientas tecnológicas como la firma digital.</p> <p>Es lo que más se ha basado, porque yo creo que eso es fundamental y también en la difusión a través de encuestas, a través de cursos.</p> <p>La concientización del funcionario respecto a la importancia de eliminar el papel dentro de lo que se pueda.</p>

<p>Para poder cerrar la presente entrevista, voy a dejar el micrófono abierto para que usted pueda hablar respecto de acotaciones, información adicional que quiera aportar, respecto a los avances de servicio, opinión, experiencias propias y también recomendaciones también a la misma entrevista que usted quisiera aportar.</p>	<p>Me parece súper bueno esto de que puedas hacer tu tesis en este tema, que es muy relevante e importante, lo que la gente de repente no lo toma así, pero yo pienso 2 cosas importantes. Primero es que esto, si bien es cierto, es una materia de gobierno, se ha hecho, se han hecho políticas, se han creado comités dentro de los servicios, no nos sirve de mucho si no se implementa a nivel estudiantil.</p> <p>Si no se enseña en los colegios, yo creo que debería ser la materia obligatoria el medio ambiente en los en los colegios.</p> <p>Si no, simplemente en los colegios es muy difícil.</p> <p>Después, cuando la persona ya está formada y llega adulta a un trabajo, hay que puede implementar algo que no conoce, como es una política ambiental o con la necesidad de proteger el medio ambiente, en este caso de eliminar papel, que sería una de las cosas ambientales.</p> <p>Eso yo creo que es lo primero.</p> <p>Lo segundo es que una vez que se implementa la difusión constante es indispensable.</p> <p>La difusión constante a cada rato estar recordando, concientizar dentro del servicio, porque relacionado con lo que dije antes, si no se enseña desde niño a la persona para educarla hay que hacerle un hábito, porque esto al final es un hábito.</p> <p>Y como último punto, último punto que se me ocurre acá en este momento es que</p> <p>No sirve de nada que yo digitalice y haga todo, si no hay vulnerabilidad o hay poca seguridad de que la información se pueda guardar de la manera correcta.</p> <p>A mí no me sirve que me diga la parte informática, sí, pero no sabemos si este archivo digital puede ser permanente.</p> <p>Entonces, si yo tengo que guardar documentación de manera permanente y informática me dice eso, los encargados de resguardar la información digital, entonces no me sirve lo digital.</p>
--	---

	<p>Por eso que es tan importante que se apoye el nivel informático para que dé la seguridad a los servicios o a las organizaciones de que el documento que debe permanecer la cantidad de años o de manera permanente, digitalmente, va a hacerlo.</p> <p>Eso.</p>
<p>¿Cuáles son los riesgos que usted conoce que persisten los servicios públicos cuando se maneja un gran volumen de papel? (Adicional).</p>	<p>Los riesgos el deterioro, por ejemplo.</p> <p>Lo otro es el no tener donde guardarlos, porque aquí una de las cosas que se ocupa para poder guardarlo y mantenerlo en buenas condiciones es empastar, pero el problema es que no tenemos donde dejar los empastes.</p> <p>Entonces no hay una, si me van a decir en forma digital, ya lo transfiero a digital, pero que me digan que está seguro, pero si lo debo tener en papel, me tienen que dar las herramientas para poder guardarlo de manera adecuada en papel.</p> <p>Ahora, ¿cuál es el riesgo de tener mucho papel? Es que no todas las personas duran tanto tiempo en los trabajos como para decir: este es el papel que está guardado, esta es la materia que trata y debe ser hecha de esta manera.</p> <p>No hay un seguimiento a la documentación que se guarda en papel.</p> <p>Yo creo que ese es el mayor problema.</p>
<p>Y en el ámbito digital, ¿cuáles son los riesgos en materia digital? (Adicional)</p>	<p>En los riesgos es un ataque cibernético.</p> <p>Ya nos pasó hace poquito tiempo, hace unos 2 años, y hay documentación que todavía</p> <p>Hay archivos que definitivamente se perdieron.</p> <p>Entonces, si bien es cierto, no debería haber habido mayor problema, pero tampoco el sistema o el área informáticos está tan fortalecida como para.</p> <p>Poder enfrentar esto que fue tan masivo y que no solamente nos atacó a nosotros, sino que hubo otros servicios públicos también que tuvieron el problema.</p> <p>Yo creo que ese es el mayor riesgo de la parte digital, el que en algún momento no pueda haber la infraestructura necesaria, los servidores que se necesiten para que la información se mantenga guardada y segura.</p>
<p>Cierre de entrevista</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Consentimiento Informado Morelia Ramírez G.



Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 20 de Oct. del año 2025 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándose al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, MARIELA RAMÍREZ GONZÁLEZ, con fecha 20 de OCT, del año 2025,

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio

• Participante:

Nombre: MARIELA RAMÍREZ GONZÁLEZ

Firma y Rut: 11.331.702-1

• Investigador/a responsable:

Nombre: Angela Lizama Saray

Firma y Rut: 21.146.415-1

Lugar y Fecha: Alpuzá, 20.10.2025

5. Alejandra Escobar, entrevista 22.10.2025

Preguntas	Respuestas
Antes de comenzar se repasaron puntos del consentimiento	La participante se muestra afirmativa para cada punto del consentimiento informado.
Presentación entrevistada	Alejandra Escobar, trabajo en el área de departamento de personal de recursos humanos, de gestión y desarrollo de personas.
Como primer eje que tengo es gestión eficaz. Bueno, la primera pregunta es. ¿Qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del instructivo presidencial o en el marco de la ley 21.180? ¿Qué acciones contribuyen con esta materia desde PMG o CDC u otros instrumentos usted conozca? ¿Y qué cambios ha percibido en la Dirección Nacional de Aduanas desde que se dictó este Instructivo hasta la fecha?	Nosotros empezamos a trabajar desde el año 2021 con esa como, rebaja en el uso de papel y todo eso de la modernización con el tema específicamente de calificaciones, porque antes se llevaba todo en papel, en firmas, en copias de documentos, en que si estaba mal luego volví a imprimir, se volvió a imprimir y las calificaciones por sí deben tener 20 o 30 hojas por funcionarios. Entonces teníamos un montón de cajas de la Dirección Nacional, que son 500 funcionarios, o sea, multiplica esa cantidad de papel, más

	<p>todos los funcionarios de la dirección, o sea, 30 hojas por funcionario era demasiado.</p> <p>Entonces lo que empezaron a hacer y a trabajar fue en modernizar el proceso de calificación, aprovechando que había salido como nueva normativa también de ellos, y pudimos levantar con informática todo ese proceso en línea.</p> <p>Entonces, hace ya 3 periodos, en 2025, se lleva todo digital.</p> <p>Y ahora son un mínimo es una parte que ya es como las apelaciones finales de las calificaciones, que es lo mínimo que está.</p> <p>Todo lo demás se lleva digital, las notificaciones, la firma electrónica, todo de calificaciones digital.</p>
<p>Desde su rol en el servicio, ¿qué herramientas tecnológicas han implementado para mejorar los procesos internos?</p>	<p>Bueno, el uso de como de...herramientas como el Excel, el Word, todas esas cosas, el PDF, de transformar documentos digitales y obviamente el SIPPA, que lo implementamos con informática que cambió todo lo que se llevaba un antes y un después en calificaciones.</p>
<p>En el marco de la disminución de precios de acceso a sistemas digitales, el servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada y con eso enfrentar los desafíos de la modernización y transformación digital.</p> <p>¿Qué brechas considera que persisten en la implementación integral de estas nuevas herramientas?</p> <p>¿Se han implementado las herramientas?</p> <p>¿Se capacitan los funcionarios/as?</p>	<p>Sí, cuando se empezó a implementar, se capacitaron a todos los funcionarios directivos, que eran los que tenían que hacer el proceso de calificación en ética cutánea.</p> <p>Haciendo muchos talleres online para explicarle a todos paso a paso y hoy en día solo calificamos capacitamos a los encargados como de zona y ellos a su vez me dan las directrices a los a los jefatura de cada y de hay brechas todavía.</p> <p>Sí, existen brechas porque hay mucha gente mayor en el servicio.</p> <p>Entonces a ellos le cuesta un poco todavía utilizar la plataforma en sí para notificar o también o lo hacen por SIGOA, pero también lo quieren imprimir porque tienen el respaldo.</p> <p>Entonces esa cultura organizacional ha costado un poco, pero ya el 10% del total de las personas.</p> <p>Y obviamente hay otra brecha que es con informática, porque el sistema igual a veces que se cae, que se pone un poco lento, porque no solamente esta calificación en SIGPA, sino con un montón de otras cosas que, como recursos</p>

	<p>humanos, bienestar, remuneraciones, todo está en sí.</p> <p>Esa es poco la brecha también, porque a veces nos cuesta un poco acceder con facilidad a esa plataforma.</p>
<p>El servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de estas medidas implementadas para mejorar las adaptaciones a los funcionarios con especial eje a la transformación digital, sabes si hay una planificación estratégica que se está actualizando, ¿se considera estos ejes en su acción?</p>	<p>Sí, si está la planificación estratégica.</p> <p>De hecho, la directora ahora tiene varios convenios que tienen que cumplir en la transformación digital, no necesariamente calificaciones, sino que otros procesos que ya se van incorporando y modernizando como el sistema que está viendo la unidad de proceso.</p> <p>En cuanto a calificaciones que el área que veo yo no hay otra planificación ya porque ya se dio por cerrar el tema y lo que pase o las fallas que va generando el sistema se tienen que ir reportando nomás, como para subsanarlas en el momento y ver por qué se originó, pero mejoras en este momento, así como a grandes rasgos del sistema, por calificaciones no hay, porque están trabajando en la planificación y avanzando con otros temas ahora.</p>
<p>¿Usted sabe si la Dirección Nacional de Aduana se han emitido instructivos oficios manuales para preparar o funcionar este uso de estas herramientas digitales?</p>	<p>Si siempre cuando hay algún cambio, se manda un informe, se manda oficio, se capacita a las personas por vía presencial, vía teams, se vuelve a instruir de nuevo.</p> <p>Cuando se hacen ajustes, se vuelven a publicar.</p> <p>O sea, por todos lados tratamos como de que esto sea fácil de implementar.</p> <p>Y como bueno, ahora está el teams, igual después de la pandemia el teams como que si el boom acá entonces todos nos juntamos por fin y matamos a varias personas, no tiene un pájaro de un tiro, porque podemos hacer una sola reunión con hartas personas, lo que igual le ayuda porque a lo mejor la duda que tiene uno también la tiene el otro y así un poco también tenemos menos incapacitar a las personas y entre más personas capacitadas, más nos ayuda a nosotros, que así ellos entienden mejor y así se van difundiendo la información y llegan menos consultas también.</p>
<p>Desde los compromisos, mandatos y corruptivos del servicio.</p>	<p>Si hay una política, pero no sé si específicamente de esta subdirección, creo que</p>

<p>¿Hay políticas ambientales y de sustentabilidad?</p> <p>¿Se han actualizado últimamente?</p> <p>¿Cuáles son los ejes que predomina mayormente que usted conozca?</p>	<p>es de la administrativa, que es la política de estado verde que se incrementa en encuesta.</p> <p>De cuidar diferentes aspectos, no solamente como el uso de papel físico o documental, también están preocupados como de la electricidad, el consumo del agua y también el tema del transporte de distancia.</p> <p>Por eso igual el teletrabajo ayuda también al estado verde, porque menos gente se está movilizandando, menos gente está gastando combustible, etcétera.</p> <p>Entonces conozco un poco de esas acciones que ha tomado el servicio, pero que son más de como de otras que de nosotras como más ambientales.</p> <p>Nosotras son como más documentales, por así decirlo, como optimizar los procesos de manera digital y la otra es como ayudar al planeta en otro tipo de gestión.</p>
<p>Perfecto.</p> <p>En el ámbito del cero papel, cuenta con un diagnóstico que aporte a tomar decisiones esta materia, es herramientas, sistema que usan para prescindir de su consumo de los procedimientos internos.</p> <p>¿Hay nuevos proyectos, se han actualizado?</p>	<p>Sí, bueno, ahora todo lo que como ahora ya está todo en sistema es mucho más fácil responder a los diferentes requerimientos, ya sean internos o externos.</p> <p>Ahora los tiempos para responder son mínimos comparados con lo que antes teníamos que hacer.</p> <p>Me pedían una hoja de vida, yo tenía que ir a la bodega, sacar las cajas, cambiar todo eso, enviarlo.</p> <p>Ahora yo descargo toda la carpeta digital y ahí está y se envía por el correo altiro.</p> <p>Entonces todo eso ha ido a optimizar los procesos a tener información más rápida y asertiva porque por ejemplo en traspasar información de lo físico a un excel, o un word, igual es humano uno se puede equivocar en cambio ahora como está todo en el sistema tú descargas planillas descargas PDF y está todo listo llegar y mostrar o analizar.</p> <p>No perdemos tiempo en digitar y analizar, ahora solo analizamos.</p> <p>Eso es como lo bueno de esto.</p>
<p>¿Usted sabe si existen indicadores, estudios, estadísticas que reflejen la mejora en el</p>	<p>Específicamente no lo sabría decir si hay algún indicador, yo creo que sí.</p>

<p>consumo de papel y eficiencia institucional u horas hombre o mujer que tienen tiempo para avanzar en estos proyectos?</p>	<p>Pero por lo menos a mí no me lo han pedido que levante. Obviamente, yo sé que el indicador es favorable en lo que yo hago o de lo que hacía antes y ahora, pero, así como indicadores a nivel de subdirección, no sabría si hay algo como que se esté solicitando o llevarlo, porque quizás la unidad de desarrollo organizacional es como la que ve más en sus indicadores.</p>
<p>¿Qué desafíos considera que persisten aún en la implementación de procedimientos digitales?</p>	<p>Yo creo que el mayor desafío es que, por ejemplo, en el departamento personal, que las 3 áreas conversemos para llevar la información a un solo eje digital. Eso yo creo que es como lo que ahora está pasando, como que encontramos un poquito información en esta unidad, un poquito en esta u otra simplemente no está y debería estar. Entonces, como que nos falta un poco comunicarnos entre nosotros, comunidades. Para poder mejorar el sistema y que esté todo en línea y nos estemos ahí a medios trabajando una unidad de forma arcaica y otra unidad 100% digital y la otra 100% arcaica. Es como que ahí cuesta un poco trabajar y más cuando a veces piden información que competen a las 3 áreas. Un área ya tiene lista la información y la otra está procesando y la otra está descargando o buscándola, no sé dónde físicamente. Entonces eso como que nos falta un poco de mejorar.</p>
<p>¿El servicio cuenta con un Comité de Estado Verde vigente?</p>	<p>El servicio sí cuenta con un comité, pero está en la subdirección administrativa. No sé si te llegó un link de respuesta. Sí, con desarrollo organizacional yo creo que están trabajando eso específicamente.</p>
<p>¿Cómo se ha promovido el uso de papel en su unidad? ¿En qué periodo recuerda que comenzó el proceso? ¿Cree que logró la institución sensibilidad a los funcionarios respecto de ese impacto ambiental y la necesidad de contar con expedientes de la crónica y gestión documental integral?</p>	<p>Sí, bueno, desde el año 2021 como que viene full con eso del ahorro y todo, y ha tenido un impacto súper bueno, yo creo, y en las personas también. Yo creo que para todos. Es, aparte que del medio ambiente ayuda al medio ambiente y todo el impacto, también</p>

	<p>ayuda a nosotros a mejorar nuestra calidad de trabajo.</p> <p>Y eso es lo importante, porque si mejoramos nuestra calidad, mejoramos nuestros tiempos de respuesta, menos estrés, menos todo.</p> <p>Porque analizar documentos físicamente es gastador, como de la función que uno hace.</p> <p>En cambio, ahora ya digital descargamos, analizamos, enviamos y menos estrés, menos gestión, menos burocracia, menos todo.</p> <p>Entonces, yo creo que eso es como lo mejor que se ha hecho de 2021 a la fecha.</p>
<p>Desde su experiencia.</p> <p>¿Cómo ha sido su experiencia ante el uso de estas nuevas herramientas digitales?</p> <p>¿Cuál es los tiempos de tramitación con y sin?</p>	<p>En lo personal, cuando tuve que llevar el proceso, sí me costó un poco porque yo no soy informática.</p> <p>Entonces, tratar de explicar a informática lo que uno quiere llevar de papel a digital es otra cosa, porque informáticamente existen códigos, tablas, que si uno mueve esto se mueve lo de acá y como que informática es muy estructurada para trabajar y a veces no entienden lo que para uno es lógico, para ellos no es tan lógico, porque tienen que poner restricciones y eso como que igual me costó al principio llevarlo con ellos y que ellos también me entendieran lo complejo que es calificaciones y calificaciones no es como que ya o como un primer certificado y simplemente listo, tiene varias variables que cambian los jefes, que se borran los jefes, que llega gente nueva, que tenés que cumplir un plazo normativo.</p> <p>Todo eso llevarlo a un sistema operativo igual fue complejo, pero tuvimos marcha blanca, pudimos hacerlo llegar a los jefes, tuvimos un tiempo también de mejoras como ya más como macro.</p> <p>Y ahora, como digo, estamos viendo solo lo que ya es más detalle, que a veces se cae el sistema, que a veces los jefes se equivocan, pero ya son, no sé, 10 casos de los 2000 que teníamos antes.</p>
<p>¿Sabe si el servicio cuenta con un diagnóstico de calidad y experiencias funcionarias?</p>	<p>No, no hemos hecho, por lo menos de mi parte, un levantamiento de esos de...</p> <p>Como de usuario, porque siempre se quejan.</p>

<p>Así que, si levantan datos, información y con esas medidas, crear satisfacción ante el uso de estos sistemas implementados.</p>	<p>Como que no quieren, que son reacios en la situación, pero se van a quejar. Entonces, como que no hemos levantado formalmente algo, pero sí cuando yo hablo con las personas de aduana, siempre están agradecidas de que esto se lleve digital. Son poquitos los que dicen no quiero nada con este sistema, no me funciona, etcétera, pero son más errores humanos que de sistema. Sí, también hay que tenerle paciencia un poco a las personas, pero. De mi parte, así no he levantado como indicadores, pero deben haber, deben haber porque siempre cuando uno va a implementar algo, se hace el seguimiento y después el levantamiento de información para ir mejorando. Yo creo que deben haber en otros aspectos, no solo de calificación en otros aspectos, yo creo que sí.</p>
<p>Aquí en el servicio que tienen documentado el proceso de viaje, usuario interno externo desde que llega, por ejemplo, el papel a secretaría en manos, ¿llega a otra unidad?</p>	<p>Si hay un seguimiento documental. Sí, si hay un seguimiento documental que lo ocupa secretaría. Bueno, hace como un mes la secretaría como que te derivaba de forma digital caso y ellos iban haciendo el seguimiento de esa información, los tiempos y todo. Por lo menos a nivel de la subdirección, entiendo que el proceso ahora tiene un nuevo sistema de seguimiento que está implementando. Pero no todos lo hemos visto todavía.</p>
<p>Para ir cerrando la entrevista, Así como resumen, ¿cuáles serían los compromisos entonces que ha adquirido el servicio y avanzar de manera integral en la transformación digital y dar cumplimiento de 21.180?</p>	<p>Yo creo que el compromiso principal ha sido con los usuarios en dar una mejor respuesta en los requerimientos que tienen los usuarios a nivel de todo lo que va el servicio, porque servicios no somos solo recursos humanos, también tenemos pasos fronterizos, eh revisión de documentos en línea, aranceles todo eso también está digitalizado muchas cosas ya se tramitan online los permisos navieros las Din, las declaración de ingreso todo eso electrónico Entonces yo creo que el servicio es su compromiso principal pues tratar de mejorar los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de</p>

	experiencia usuario tanto internos como externos.
<p>Voy a dejar un breve espacio antes de cerrar para que usted pueda dar una acotación, información adicional que quisiera aportar respecto al avance del servicio, opinión, experiencias mismas.</p> <p>Voy a dejarle el micrófono porque pueda explayarse un poquito más.</p>	<p>No, yo creo que está bien que todo lo que mejora, que puede mejorar la calidad del trabajo que uno entrega, sirve un aporte y si hay que tomar el tiempo en aplicarlo o levantarlo y eso a largo plazo va a ser súper útil para muchas personas, no solamente para uno.</p> <p>Bueno, que se hagan, que se implementen y que ojalá participen más personas porque siempre son como las personas que trabajan en todo y cuando esas personas no están y cuesta que otra persona retome ese tema.</p> <p>Ojalá varias integrantes de varias unidades trabajen para en conjunto llegar a algunos acuerdos o ver mejoras que podrían hacerse en ese mismo instante.</p> <p>No esperar a que ellas estén implementadas como para alertar.</p> <p>Oye, pero podrían haberle hecho así, no sé.</p> <p>Pero eso está bien que se hagan y si va a ayudar a mi trabajo y al trabajo de todos, hay que seguir con toda esta modernización, con ese instructivo que dio la ley. Eso.</p>
Cierre entrevista	

Fuente: Elaboración propia.

Consentimiento Informado Alejandra Escobar



Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 17 de 10 del año 25 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, período 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándoselo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, ALFONSO ESCOBAR OLIVEROS con fecha 13 de 10 del año 25

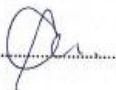
declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Si, acepto voluntariamente participar en este estudio

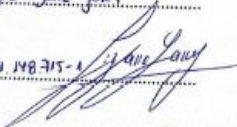
▪ **Participante:**

Nombre: ALFONSO ESCOBAR OLIVEROS

Firma y Rut: 1710125 

▪ **Investigador/a responsable:**

Nombre: Alberto Veillon Contreras

Firma y Rut: 21.198.715-4 

Lugar y Fecha: Valparaíso 22.10.2025

6. Alberto Veillón Contreras, entrevista 22.10.2025

Pregunta	Respuesta
Antes de comenzar la entrevistas de confirmaron los puntos contenidos en el consentimiento	El participante da respuesta afirmativa a las 3 preguntas autorizando el manejo de la entrevista para fines académicos y grabarla.
Presentación del Entrevistado	Alberto Veillón Contreras, Técnico de la Unidad de Procesos Administrativos
¿Qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco del instructivo presidencial o en el marco de la ley 21.180?	Bueno, en el servicio se han implementado varias plataformas y procesos para la transformación digital. Por ejemplo, está la firma electrónica avanzada, que es FESNA.
¿Qué acciones contribuyen con esta materia desde PMG o CDC u otros instrumentos usted conozca?	Ahora en las subdirecciones estamos implementando un canal de atención online, que es como un sistema de ticket para los requerimientos del área de personal.
¿Y qué cambios ha percibido en la Dirección Nacional de Aduanas desde que se dictó este Instructivo hasta la fecha?	Bueno, en el área operativa, yo al hacer turnos, por ejemplo, en el área de las fronteras, se está incrementando un sistema de ser papel también,



	que es la idea del sistema de simplificado para el ingreso y salida de vehículos en el servicio.
¿Qué cambio has percibido en la Dirección Nacional de Aduana desde la Dictación del Instructivo y con la posterior promulgación de la ley 21180?	Bueno, en el servicio y en la Dirección Nacional en específico, casi toda la documentación oficial ya es firmada a través de Fesna, que es el sistema de firma electrónica.
¿Qué herramientas tecnológicas ha implementado el servicio para mejorar los procesos internos?	Firma electrónica avanzada, canal de atención online. Y hay otros sistemas que son más, ya más internos, que también son con documentación electrónica, gestión documental, sistema de seguimiento.
¿El servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar los desafíos de la modernización y transformación digital?	Yo creo que de dotación hay. Lo que sí falta capacitar más en el área de transformación digital y tener un equipo de informática especializado en el área de transformación digital.
¿Qué brechas persisten en la implementación de estas nuevas herramientas digitales?	Bueno, el servicio de por sí es un...un servicio de gente mayor, generalmente, gran parte. Por lo tanto, por ahí va una complejidad de que la gente más adulta se adapte fácilmente a estos servicios digitales.
¿El servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de las medidas implementadas para mejorar las actuaciones de los funcionarios y con eje en la Transformación Digital?	No lo conozco.
¿Hay una planificación estratégica actualizada?	Asumo que sí, la verdad. No tengo conocimiento.
Respecto de los compromisos, mandatos, oficios del servicio, ¿han implementado políticas ambientales y de sustentabilidad? ¿Han sido actualizados?	Sí.
¿Qué desafíos persisten en la implementación de procedimientos digitales?	Sí, se destinan algunos recursos, han habido capacitaciones.

¿Hay que recursos para esto avanzar en esta materia?	Y pero como ya te dije, falta, falta un equipo especialista en el área de transmisión digital.
¿El servicio cuenta con un Comité de Estado Verde vigente?	Sí
<p>¿Cómo se ha promovido el uso de papel en su unidad?</p> <p>¿En qué periodo recuerda que comenzó este proceso y si cree que la institución logró sensibilizar a los funcionarios respecto del impacto ambiental y la necesidad de contar con estos expedientes electrónicos y gestión documental?</p>	<p>El funcionario sí ha intentado eliminar el uso de papel.</p> <p>Pero hay procesos, al menos en el área a nosotros, que nos exigen imprimir los papeles. Estamos en proceso de digitalizar todos los conceptos, pero es algo largo y difícil.</p>
¿Cuáles son las acciones, hitos que faltan por cumplir respecto del instructivo presidencial en el marco de cero papel?	<p>Bueno, yo como me mandaron, me hicieron hacer un curso de transformación digital, tuve unas ideas que les planteé el jefe personal.</p> <p>Tuvimos reuniones con la subdirección de informática para ver la viabilidad, que es el tema de firma electrónica simple para gente externa al servicio, ya que FESNA es solamente para los altos cargos del servicio.</p> <p>Lo planteamos a través con la plataforma simple que tiene blog digital Y con clave única.</p> <p>Informática dijo que era viable, pero que me falta personal para poder hacerlo.</p>
<p>De acuerdo con su experiencia personal, ¿cómo ha sido su experiencia ante el uso de estas nuevas herramientas digitales?</p> <p>¿Cuáles eran los tiempos de tramitación con y sin su implementación?</p>	<p>Han bajado considerablemente los tiempos de tramitación, ya que los correos y las plataformas, uno las ve en el momento en el computador, no hay que ir con papeles a cada jefatura para que los revise.</p> <p>Es un correo, avisarle por teléfono, "Oye, te mando un correo, revísalo" o la firma electrónica otra vez también dentro de la plataforma, es mucho más rápido, los tiempos se han reducido considerablemente.</p>
¿Sabe si el servicio cuenta con un diagnóstico para medir la experiencia de funcionarias con el levantamiento de datos de información y medir el grado de satisfacción con el uso de estos sistemas implementados?	No conozco, debería

¿Cuáles son los compromisos que usted concluye que ha hecho el servicio para avanzar en la transformación digital?	Bueno, los compromisos entre varios, capacitados gente, implementaba varias plataformas y servicios para reducir la cantidad de papeles de estado verde.
Le dejaré el micrófono abierto para que usted pueda dar unas acotaciones, información adicional que quisiera aportar respecto al avance de servicios, opiniones, experiencias, recomendaciones también a la misma. El micrófono es todo suyo.	Bueno, está dije todo ya lo que tenía que decir no me surge nada más.
Cierre de la Entrevista	

Fuente: Elaboración propia.

Firma consentimiento informado Alberto Veillón Contreras

Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 15 de 10 del año 2023 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio “Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024”, cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

- La investigación tiene como objetivo “Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso”
El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
- La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio “Análisis de la Política Cero Papel” la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

AMBRO	(✓/X)	(✓/Λ)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

- Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándolo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
- Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
- El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
- Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
- La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
- Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uy.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, Alberto Vellon Contreras, con fecha 15 de 10 del año 2025

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio


▪ Participante:
Nombre: Alberto Vellon Contreras

Firma y Rut: 17.221.985-6

▪ Investigador/a responsable:
Nombre: Angela Lizama Yañez

Firma y Rut: 21.148.415-1

Lugar y Fecha: Udapeñiso,



7. Romina Suarez Astudillo, entrevista 23.10.2025

Pregunta	Respuesta
Repaso de los puntos clave del consentimiento	La participante se muestra afirmativa y autoriza por medio del audio los puntos de consentimiento.
Presentación de la entrevistada	Bueno, mi nombre es Romina Suárez, trabajo en el Servicio Nacional de aduanas, hace 22 años más o menos. Ingresé haciendo la práctica y me quedé trabajando acá, siempre en recursos humanos. He estado en distintas áreas, departamento de bienestar, después pasé al departamento de personal y ahí estaba en selección, ahora en proceso administrativo, distintas áreas, en este momento cargo profesional. Realizando tu universitaria del área de procesos administrativos.

<p>Mis preguntas tienen tres ejes principales, el primero es gestión eficaz.</p> <p>¿Qué acciones usted conoce que hayan sido planificadas en el servicio en el marco de la ley 21.180 del PMG, u otros incrementos que tiene el servicio y qué cambio ha percibido a la Dirección Nacional de Aduanas desde la dictación del Instructivo 2019 hasta la fecha?</p> <p>¿Qué cambio hubo en la implementación tecnológica?</p>	<p>O sea, por lo menos en un principio, el tema de poder comunicar e sensibilizar a las personas respecto a la ley de lo que busca de la digitalización, el nomás papel, la difusión, el tema de poder también masificar la información, que entiendo que hay gente que se ha podido capacitar respecto al tema y se ha visto una diferencia tangible al respecto de comenzar a no emitir más papel.</p> <p>Eso igual ha sido como bien importante, porque en un servicio donde existe una dotación muy importante de funcionarios, la cantidad de papel es muy elevada.</p> <p>Y el no más papel no solamente tiene una acción eficaz en términos de presupuesto, de eficiencia en temas climáticos, del clima, todo eso, sino que también hay un tema de resguardo de la información que es mucho más eficaz y de acceso a las personas.</p>
<p>Desde su rol en el servicio, ¿qué herramientas tecnológicas ha implementado el servicio para mejorar los procesos internos que usted conozca?</p>	<p>Nosotros el tema, por ejemplo, FESNA, que tenemos en la firma digital.</p> <p>Es como el instrumento más cercano y tangible que tenemos en este momento y que está ya está en desarrollo y eso nos ha permitido tener una gestión mucho más rápida de los trámites administrativos.</p>
<p>En el marco de la disminución de brechas de cero sistemas digitales, ¿usted considera que el servicio cuenta con una dotación funcionaria para enfrentar estos desafíos de transformación digital?</p> <p>¿Qué brechas considera que persisten aún para implementar de manera integral estas herramientas?</p>	<p>O sea, en términos de dotación, si existe la dotación que pueda hacer frente a este cambio.</p> <p>Yo creo que hay un tema de ir trabajando más la redistribución de quien puede asumir esas labores y tal vez formar un equipo que pueda o a lo mejor ya está formado, pero a lo que voy es que</p> <p>Que en cada unidad exista alguien que pueda fomentar más este tipo de implementación y la brecha.</p> <p>Yo creo que tiene que ver un tema a lo mejor que es de resistencia.</p> <p>Tal vez gente que siente que el papel le da una seguridad en términos de revisión, ya que pueda pensar que la parte tecnológica, la pega información por falla tecnológica, le tenga un poco de reticencia como a eso.</p>

	<p>Pero más que todo, de repente eso puede suceder también en un segmento etario, a lo mejor un poquito mayor, que no maneja mucho el tema tecnológico, y eso también le fomenta un poco más de resistencia.</p> <p>Pero respecto a la gente que tiene, que es más nativa con el tema digital, por supuesto que le es una herramienta mucho más afín, más como cotidiana y la empleo sin ningún problema.</p>
<p>¿Sabe si el servicio cuenta con una planificación estratégica actualizada y que contempla estos ejes en su acción?</p>	<p>Yo sé que tiene una planificación por la misma normativa, debe tener planta opción.</p> <p>No la conozco yo en detalle, pero sé que existe.</p>
<p>En la Dirección Nacional de Aduanas, ¿hay instructivos, oficios, manuales o avisos para preparar los funcionarios del uso de estas herramientas digitales?</p>	<p>Ver, he visto que se ha como comunicado la meta del no más papel y todo eso.</p> <p>No sé si está tan interiorizado como en cada funcionario los recursos, como las herramientas para poder acceder a los canales digitales, cosas así.</p> <p>Está la Internet, donde tiene que estar publicado todas las cosas, todos los temas de la ley y los la normativa y todo.</p> <p>Pero así como algo como que yo lo tenga como impregnado ya, yo creo que todavía estamos en desarrollo, le falta todavía</p>
<p>¿Considerando los compromisos, mandados de servicio, hay una política ambiental y esa sustentabilidad ha sido actualizado?</p> <p>¿Y cuáles son los que usted conoce que hayan predominado mayormente en este caso?</p>	<p>Yo sé que hay, sí, sé que existe una política de, Sustentabilidad, pero también siento que todavía está en proceso, ya que no está como tan palpable, así como en el día a día.</p> <p>No sé, por ejemplo, en el piso se destina un lugar donde se pueden dejando los reciclajes, el tema de tomar más conciencia con el letrero de no de manejar el tema del agua.</p> <p>Entonces, cosas como tan como sutiles, pero a la vez como tratando de tener como un sello como para que la gente tome más conciencia, pero esto está también en desarrollo.</p> <p>O sea, siento que falta todavía que la gente como que lo tenga muy interiorizado.</p>
<p>¿En el ámbito de cero papel, hay un diagnóstico que haga servicio para medir este avance, en este caso en el estado verde?</p>	<p>En las publicaciones en Estado Verde van mostrando ciertas metas y van comunicando</p>

	acciones que van desarrollando, pero así como que exista un informe, yo no lo conozco.
<p>¿Cuáles son los cerramientos o sistemas que usan en la unidad para prescindir del consumo de papel en sus procedimientos internos?</p> <p>¿Cuáles son las herramientas?</p>	<p>O sea, lo que hablábamos recién respecto al tema de.</p> <p>De FESNA, que es un es una herramienta que fue creada en la unidad de proceso administrativo, una para canalizar todos los mantenimientos de la unidad, pero lo otro también para, o sea, para poder disminuir el tema del papel, porque la unidad maneja muchas resoluciones, documentos oficiales que.</p> <p>La verdad que con el papel se va a ir deteriorando en el tiempo, entonces es mucho más eficaz mantenerlo en forma digital</p>
<p>¿El servicio cuenta con estudios, estadísticas que reflejen la mejora de la relación del consumo del papel, eficiencia institucional u horas, hombre o mujeres que se destinen a avanzar estos proyectos?</p>	<p>No conozco la verdad, sí existe.</p> <p>Yo sé que el departamento de estudio trabaja mucho en lo que es estadística y en los distintos temas del servicio.</p> <p>Puede que ellos tengan a lo mejor algún número, pero yo no lo conozco</p>
<p>¿El servicio cuenta con un Comité Estado Verde vigente?</p>	Sí
<p>¿Qué medida de concientización conoce que hayan promovido este comité?</p>	<p>La difusión de información a través del intranet, a través del correo de comunicaciones.</p> <p>La publicación de la política, talleres que también se realizan en forma periódica sobre estado verde, donde nos invitan al funcionario a poder inscribirnos a ciertos talleres que tengan relación con el tema, y ahí se llama masivamente que la gente pueda participar.</p>
<p>¿En qué periodo usted recuerda que comenzó este proceso de prescindir del consumo de papel específicamente?</p> <p>¿Y si cree que la institución logró sensibilizar a los funcionarios respecto del impacto ambiental, contar con expediente electrónico y que ellos también se sienten comprometidos a apoyar esta materia?</p>	<p>Mira, así como una fecha exacta exacta, no sé desde cuándo está esta política.</p> <p>Yo tengo conciencia más o menos de que se está trabajando hace ya más como 2 años, será más o menos.</p> <p>Pero siento que tuvo como, si es que está antes y lo desconozco, siento que tuvo un impulso después de la pandemia, donde se requirió mucho tema tecnológico.</p>
<p>¿Cuáles son las acciones, hitos que considera que faltan por cumplir respecto de la ley 21.180 en el marco de ser papel?</p>	<p>Que tal vez el servicio pueda ya masificar esto, por ejemplo, la firma electrónica a todos los a todas las Aduana, que no solamente a lo mejor se implemente a nivel legislatura el tema de la</p>

	<p>firma digital, sino que también otros tipos de trámites que realizarse los funcionales en forma interna también puedan generarse a partir de material tecnológico.</p> <p>Si el servicio igual algunos departamentos, por ejemplo, el departamento de bienestar, que antes la solicitud de beneficiaciones en formato papel, ahora se puedan hacer digital, también es un avance, entonces todo eso que no solamente son las acciones propias del servicio en términos exteriores, hacia el externo,</p> <p>También se puedan digitalizar todos los trámites internos del personal.</p> <p>Eso hay hartas cosas que se han hecho.</p> <p>No sé si toda la gente lo sabe ocupar, porque una cosa es que exista y el otro que la gente sepa cómo se ocupa, porque a veces también pasa que no está cosa como que tiene un poco, así como de.</p> <p>Esta cosa como que quiere avanzar porque la gente no sabe usarlo.</p> <p>Entonces, a lo mejor podría ser un canal importante, una cosa importante que implementar el tema de la capacitación a las personas de los recursos que el servicio dispone de cómo utilizarlo.</p>
<p>De acuerdo con su experiencia personal, ¿cómo ha sido su experiencia ante el uso de estas nuevas herramientas digitales?</p> <p>¿Cuál eran los tiempos de tramitación con y sin las herramientas digitales?</p>	<p>O sea, para mí, para mí es fantástico la verdad que no exista papel porque cuando existía el papel, el volumen, no solamente en términos de que hablamos de que el papel se va determinando en el tiempo y esto implica que el papel tiene un cuidado totalmente distinto porque tienen que resguardarlo una cantidad de años físicamente 5 años por ley que esto después se tiene que ir un empaste que tenga que destinar un espacio físico para poder resguardarlo también eso implica que hay un espacio físico que no dispone el servicio para utilizarlo para otros fines. Entonces cuando viene el no más papel Por supuesto que ya tenemos que tener disponer de otros canales de almacenamiento, por ejemplo, una nube, un almacenamiento electrónico, todo.</p>

	<p>Pero esto de tener la cantidad de papel, que también hay un esfuerzo físico para la gente que trabaja en el archivo, que tiene que trasladar el papel, el tema de la información.</p> <p>Considero que el flujo de la tramitación es mucho más rápido y por el momento, buscando la forma en que sea segura también que no pierda que tengamos esta información almacenada y que producto de no sé con una calle de sistema perdamos la información yo creo que todavía está el temor de que pueda suceder, pero en lo personal considero que es súper práctico eficiente y ágil para la entrega de la información.</p>
<p>Como pregunta adicional ¿Cuáles son los riesgos que tiene servicio al manejar altos volúmenes de papel?</p>	<p>No sé los riesgos, una puede ser el deterioro del mismo papel, no sé porque si existe un incendio, se quemaría toda la evidencia, la contaminación también en términos no solamente de volumen, sino también el polvo que genera el papel, todo eso es la pérdida también puede ser.</p> <p>el olvido que queda el papel en alguna parte, o sea, hay hartos, alto riesgo, muchos.</p>
<p>¿Sabe si el servicio cuenta con diagnóstico para medir la satisfacción de los funcionarios cuando utilizan estos sistemas?</p>	<p>No, no, no sé si, no he visto la verdad.</p>
<p>¿Sabe si tienen documentado un proceso de viaje de usuario interno o externo?</p>	<p>No, porque, por ejemplo, ahora con el canal de consultas existe, o sea, esto es que es nuevo, tenemos la medición de cuando ingresa un documento, o sea, una consulta irrespondida.</p> <p>Pero no tenemos algo que yo vea una línea de tiempo de donde va mi documento de algún tipo de carga familiar.</p> <p>A mira hoy día lo reconocieron.</p> <p>A mira hoy día ya está la presentación dental.</p> <p>El usuario no sabe en que está, sabe que lo ingresó y espera que termine el proceso, pero no hay una línea de tiempo que él pueda ir viendo su proceso.</p>
<p>Para ir cerrando la entrevista, ¿cuáles son finalmente los compromisos que ha adquirido el servicio para hacer la transformación digital y dar cumplimiento a la ley 21.180?</p>	<p>O sea, los compromisos, entiendo yo, que poder acoplarnos como servicio a poder cumplir la normativa, no solo en términos de cumplimiento de ley, sino también un tema de poder hacer una un aporte para lo que es</p>

	<p>La protección del medio ambiente y también hacer que nuestro trabajo sea mucho más dinámico en términos de gestión.</p> <p>También dentro de los de lo que el servicio comprometido es ir capacitando a los funcionarios, dándoles las herramientas para que puedan acceder a esta información.</p> <p>Y abierto también, yo creo, a poder recibir sugerencias para poder ir mejorando, porque como esto está en proceso, también se están conociendo las.</p> <p>No sepa en necesidades que el mismo proceso va mostrando que no se han considerado en el inicio.</p>
<p>Voy a dejar el micrófono abierto por si usted quiere aportar nueva acotación, información adicional que quisiera aportar y que no lo consideré mi entrevista sobre el avance del servicio, opinión, experiencia, recomendaciones a la misma.</p> <p>Si quiera, puede dejar el micrófono que usted se pueda explayar con más libertad.</p>	<p>O sea.</p> <p>Bueno, yo considero que la entrevista abarcó hartos temas importantes, fue bastante amplio. No veo como cosas que se hayan quedado fuera, pero sí podría como complementar y reforzar el tema de la capacitación personal y no la capacitación.</p> <p>Lo hablo yo de que, por ejemplo, cuando yo me inscribo en una capacitación de Sentado Verde, yo veo porque es importante el no más papel o que el papel ocupa tanta cantidad de recursos hidrológicos, no sé, de agua, sino que tal vez la capacitación en entender por qué no más papel, que la gente pueda empezar a entender por qué no más papel.</p> <p>Pueda tal vez trabajar esa parte de tomar la conciencia y poder, a lo mejor, poder establecer pequeñas metas personales en términos de un dentro de lo que son las metas personales del trabajo de la persona.</p> <p>Que metas personales que se puedan ir evidenciando cuál es mi es mi aporte en términos de cómo yo no aplico, no más papeles, mis funciones, porque algunas cosas son los , los instrumentos y las instrucciones que me pueda generar el servicio, pero también hay un aporte personal que uno puede contribuir que no necesariamente a lo mejor tiene que ver con el rol del servicio, sino que también tiene que ver.</p>

	<p>Que se pueda, se pueda visualizar que uno está haciendo un aporte también en la normativa fuera de acá también.</p> <p>Eso, cierta forma, o sea, por lo menos yo que llevo hartos años acá, he visto volúmenes de pega de trabajo, perdón, de papel.</p> <p>He visto la disminución en el tiempo de trabajar con muchos volúmenes de papel, ahí viendo cómo se ha ido bajando de que yo no sé si yo tengo que hacer un trabajo en otra parte hoy día, yo me puedo ir sin nada y entrar de un servidor a ver mi trabajo y seguir trabajando, a diferencia de antes que yo me tenía que ir a una carpeta de cosas para poder tener alcance a todo lo que tenía que revisar en otro lugar, por ejemplo.</p> <p>Lo otro es como también poder reforzarle a la gente y que a lo mejor el servicio, no sé cómo lo estará trabajando, pero el resguardo de la Transformación digital ya de la certeza de que uno tenga de que ahí existe un almacenamiento seguro donde la gente pueda disponer del trabajo y que no tenga este temor a que se va a perder y de dónde y dónde lo voy a recuperar.</p> <p>Yo creo que eso es como una cosa muy clave que la gente de repente pueda tener el temor porque nos ha pasado en el sentido de que cuando fue esto de que el problema electrónico de los correos se perdieron varios correos, entonces.</p> <p>El tener que ir a buscarlo, entonces la gente hace que tenga un poco de, pues esto no es tan sea uno como yo pensaba, y eso hace que retroceda en términos de del avance que quiere tener la normativa en este en este proceso.</p> <p>Por supuesto que en todo proceso tiene sus aciertos y desaciertos, y que uno va aprendiendo con los desaciertos y va mejorando.</p> <p>Pero la gente también, yo creo que de una u otra manera, tiene que ser parte de ese proceso, no solamente en recibir la instrucción, sino que también poder ser parte de poder aportar ciertos consejos que a lo mejor no se están considerando.</p> <p>Eso.</p>
--	---

Cierre de la entrevista

Fuente: Elaboración propia.

Consentimiento informado Romina Suárez Astudillo.



Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 23 de 10 del año 2023 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándoselo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, Romina Suarez Astudillo, con fecha 23 de 10 del año 2025

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio

▪ **Participante:**

Nombre: Romina Suarez Astudillo

Firma y Rut: [Firma] 15.058.485-K

▪ **Investigador/a responsable:**

Nombre: Angela Izama Garcia

Firma y Rut: [Firma] 21.148.713-1

Lugar y Fecha: Valparaiso, 23.10.25

8. Carolina Mazuelos Mazuelos, entrevista 23.10.2025

Pregunta	Respuesta
Se procedió a repasar los puntos del consentimiento informado	La participante afirmativamente responde los puntos del consentimiento informado.
Presentación entrevistada	Mi nombre es Carolina Mazuelos, yo soy social del Departamento de Procesos Administrativos del Departamento de Personal de la Dirección Nacional de Aduana.
Perfecto. Como primera pregunta, me gustaría saber qué acciones conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio en el marco de la Ley 21180 y qué acciones contribuyen con esta materia desde el PMG u otros instrumentos que ha implementado de servicio. Y también saber, ¿qué cambio ha percibido la Dirección Nacional Aduana desde la dictación,	Estoy a cargo del proyecto que transformación digital desde el departamento de personal con todas las materias que se están trabajando en el departamento. Siempre ha sido un poco difícil la resistencia al cambio de alguno de parte de los colegas. Estamos trabajando desde inicio de año con la firma electrónica, con el envío de documentos a través de página propia del servicio que creó el

<p>por ejemplo, instructivo presidencial, la de 21.180.</p>	<p>departamento de sistemas de gestión para el envío de documentos y ahorrar la impresión. Parte por la digitalización y también por el estado verde.</p>
<p>En el marco de la disminución de brechas de acceso a los sistemas digitales, ¿Considera que el servicio tiene una adaptación funcionaria adecuada para enfrentar los desafíos de modernización y cree formación digital?</p>	<p>Si, el servicio cuenta con toda la tecnología y los funcionarios capacitados para poder enfrentar el cambio.</p>
<p>¿Qué brechas persisten para la implementación integral de las nuevas ciudades digitales?</p>	<p>Brechas te sirve cuando tu que sea la resistencia de los funcionarios, sobre todo a la gente más adulta que se resiste a, por ejemplo, a no validar la firma a través de un sistema digital y prefieren imprimir y sacar una firma en papel y eso nos ha producido avanzar, pero no tan rápidamente como esperábamos</p>
<p>¿El servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de las medias implementadas y mejorar las adaptaciones a los funcionarios con un eje de transformación digital?</p>	<p>El servicio cuenta con una planificación que se hace a través de estudio, que tiene directa relación con las metas con que se evalúa la subdirectora de Gestión y Desarrollo de Personas. Y nosotros llevamos un monitoreo mensual de todo lo que se está haciendo a través de las páginas digitales nuevas.</p>
<p>En la Dirección Nacional de Aduanas, ¿hay instructivos oficios manuales o avisos para preparar a los funcionarios para el uso de estas herramientas digitales.</p>	<p>Cada vez que se implementa un programa nuevo o se hacen mejoras al programa, nosotros hacemos una capacitación a todos los servicios de apoyo de las diferentes direcciones regionales. Y capacitaciones online y oficio y aduanas informes para el conocimiento de todos los funcionarios.</p>
<p>Perfecto. Considerando los compromisos, mandatos, instructivos u oficios de servicio, ¿Hay una política ambiental y de sustentabilidad? ¿Ha sido actualizada?</p>	<p>Yo entiendo que sí, por las informaciones que salen en la intranet cada vez que hay alguna mejora o alguna información.</p>
<p>¿Qué ejes conoce que predomina mayormente? A saber, ¿qué tipo de iniciativa se ha promovido de esta política?</p>	<p>Se ha promovido el reciclaje. La transformación digital que nos ahorra todo lo que es papel. Y eso es lo que yo conozco y con lo que hemos trabajado</p>

<p>¿Cuáles son las herramientas y sistemas que usan en la unidad para prescindir del consumo de papel de los procedimientos internos?</p> <p>Hay nuevo proyecto, se ha actualizado el procedimiento de cero papel que usted conozca?</p>	<p>Tenemos...SIGPA, que hace que todo cada funcionario se pueda autogestionar a través de la plataforma su permiso administrativo que antes cada permiso llegaba por un papel.</p> <p>Tenemos FESNA, que hace que las resoluciones sean firmadas digitalmente y ya no hay que imprimir, sacar firma y después despachar.</p>
<p>¿Hay indicadores o estudios o estadística que levanten servicio para ver cómo así estas mejoras serán relaciones consumo de papel por medio de esta herramienta digital u horas, hombre o mujer que destina el tiempo para avanzar en estos proyectos?</p>	<p>Hay un departamento que está dedicado a tener todas las estadísticas y mensualmente a nosotros nos piden un informe de lo que hemos sacado aún con papel y todo lo que se ha hecho digital para poder hacer la comparación</p>
<p>¿Qué desafíos persisten en la alimentación de procedimientos digitales?</p> <p>¿Qué es lo que usted considera que aún falta para avanzar en esta materia?</p>	<p>Lo que el fallo es que se logre incorporar a todas las materias respecto de la transformación digital.</p> <p>En este momento solo estamos enviando gestión y desarrollo de personas, pero debiese ampliarse para poder abarcar otras materias.</p>
<p>¿El servicio cuenta con un comité de Estado verde vigente?</p>	<p>Sí, en estudio</p>
<p>¿Cómo está promovido el uso de papel en su departamento? ¿En qué periodos recuerdan comenzó el proceso?</p> <p>¿Cree que la institución logró sensibilizar a sus funcionarios, respecta el impacto ambiental, la necesidad de contar con expedientes crónicos y una digestión documental y digital?</p>	<p>Nosotros comenzamos con SIGPA en el año 2022 y con eso autogestión de cada funcionario fue en plazos determinados. Y con firma digital comenzamos ahora en agosto, no, en junio, en junio de este año.</p> <p>Eso.</p> <p>Yo creo que podría hacerse mucho más.</p>
<p>De acuerdo con su experiencia personal, ¿cómo ha sido su experiencia ante el uso establemente digitales con los tiempos antes, con y sin incorporar digitalización propiamente tal?</p>	<p>Para mí yo trabajo en el área y estoy llevando a cabo unos proyectos de transformación digital favorablemente desde la experiencia, te puedo decir que ha sido excelente en tiempos de en tiempo de hacer llegar la información a los funcionarios, en tiempo de firma, en gestión y en la baja carga, en bajarle la carga laboral, por ejemplo, a la secretaria que tenía que estar escaneando documento por documento para poder hacer la distribución cuando tú de algo.</p> <p>Y ahora, cada vez que el jefe firma, se va automáticamente a cada correo de cada funcionario.</p>
<p>¿El servicio cuenta con un diagnóstico, levantamiento de datos e información para</p>	<p>Yo, no lo he visto</p>

medir y grado de satisfacción que tienen sus funcionarios con estos sistemas?	
El servicio tiene documentado el proceso de viaje a usuario interno externo de ejemplo, de que pasa secretaría, pasa a manos de un funcionario, etcétera, así como donde fluye, como fluye el proceso documental.	El proceso documental desde que tenemos implementado con DTU FESNA, nosotros lo tenemos. Nosotros como servicio que, o sea, como departamento que lo implementó, podemos sacar nuestras propias estadísticas del Flujo.
¿Cuáles son los compromisos finalmente para concluir que la aduana ha implementado para avanzar en la transformación digital y dar cumplimiento a la Ley 21.180? ¿Cuáles serían finalmente esos compromisos?	El compromiso final es poder llegar a cero papel. Tenemos comprometidas fechas y tenemos planificación estratégica para la implementación del resto de las unidades y departamentos con el tema electrónico de transformación digital.
Antes de cerrar, voy a dejar un micrófono abierto para que usted pueda darme nuevas acotaciones, información adicional que quizás no consideré, pero es importante para el estudio. Respecto de los avances, servicios, opiniones, experiencias y recomendaciones a la misma. El micrófono es suyo para que pueda explayarse con más libertad.	Solo te daría la observación que es muy difícil cambiarle la mentalidad a la gente o hacer que la gente mayor tome conciencia con los beneficios que puede traer la transformación digital. Hay gente que es muy reacia al cambio y rehace a la tecnología. Eso es todo lo que te podría decir, que eso es un poco lo que nos limita y nos retrasa en los cambios.
Como última pregunta, ¿cuáles son los riesgos que hay actualmente en el servicio al uso de herramientas digitales en ciberseguridad?	Podría ser la pérdida de toda la información si no tuviésemos los respaldos o los hackeos. Como empresa pública que nos vemos atacados por el hacker.
Cierre de la Entrevista	

Consentimiento Informado Carolina Mazuelos M.

Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 23 de 10 del año 2025 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Autorizo (✓/X)	No Autorizo (✓/X)
Acepta participar de la entrevista	✓	
Acepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Acepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Acepta que sea identificado por su nombre	✓	

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándolo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fuese expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uy.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, Carolina Mazuelos M., con fecha 23 de 10 del año 2025

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio



Participante:

Nombre: Carolina Mazuelos M.

Firma y Rut: 10976710-2 

Investigador/a responsable:

Nombre: Angela Lizama Garay

Firma y Rut: 2148715-1 

Lugar y Fecha: Valparaíso, 23.10.25

9. Víctor Arriaza Varas, entrevista 24.10.2025

Pregunta	Respuesta
Antes de iniciar la entrevista se dio a conocer los puntos del consentimiento	El participante dio respuesta afirmativa para cada uno de los puntos abordados en la entrevista.
Presentación del Entrevistado	Mi nombre es Víctor Arriaza. Mi cargo es profesional de la unidad del proceso administrativo. Me desempeño en la unidad hace 11 años.
Para comenzar, voy a, el primer eje de mis preguntas, gestión eficaz. ¿Qué acciones usted conoce que hayan sido planificadas o ejecutadas en el servicio, en el marco instructivo presidencial, en el marco de la ley? ¿Y qué acciones contribuyen en con esta materia del PMG u otros instrumentos? O sea, ¿qué cambio está percibido en la dirección nacional desde que se desde que se dictó este instructivo, la ley y todo lo que es materia de PMG con medio de desempeño, etcétera?	Bueno, hace poco estamos en el proceso del PMG. Bueno, la verdad que dentro de uno de los hitos del PMG. Y bueno, lo que más o menos, lo que más o menos sí, la verdad que hemos de un tiempo a esta parte ha disminuido mucho la cantidad de papel con respecto a las instrucciones que se ha dado Por parte de la del gobierno en este caso y que se ha llevado a cabo por el Servicio Nacional de Aduanas, ha disminuido mucho el tema del papel ha disminuido también, entiendo yo que la estadística del consumo de luz, el consumo de agua por el tema del teletrabajo, que creo que también contribuye un poco al tema del cero papel. Todo, o sea, todo como que todo ayuda. Pero sí, sé que hemos avanzado a pasos agigantados en el tema de la disminución de la documentación, que desde que yo entré en esta aduana teníamos muchas y generamos muchas.
¿Qué herramientas tecnológicas se implementó de servicio para mejorar estos procesos internos?	Sistema. Sistema de firma electrónica. Tenemos hoy en día el sistema FESNA, la verdad que es un sistema que no es nuestro, o sea, no es del servicio, pero no es nuestro como departamento en este caso, y pertenencia informática. Y nosotros nos sumamos a la utilización de este de esta herramienta que nos sirve para nos sirve para la disminución del papel para poder tramitar todo en línea y que nada salga, se pueda imprimir o se debe

	imprimir para poder generar un documento firmado por la jefatura.
El servicio cuenta con una dotación funcionaria adecuada para enfrentar los desafíos de modernización y transformación digital. ¿Qué brechas persisten para implementar de manera integral estas nuevas herramientas?	El servicio cuenta con herramientas. Dice tiene, o sea, la verdad que no es de mi área, pero sí tenemos, o sea, yo conozco que tenemos que hay departamentos que manejan la herramienta y que y que la proporcionan de alguna forma para poder sacar la estadística de la reducción del papel el que se ha generado estos últimos tiempos
¿Se capacitan a los funcionarios o funcionarias?	La verdad que, mira, como PMG, el PMG es casi una obligación del servicio, como mostrarlo en el fondo, o como indicarlo a los funcionarios. Capacitación, capacitación, así directa o propiamente tal, yo no he conocido. Sí haría falta, haría falta, porque sí conozco yo que hay gente que desconoce un poquito o que a lo mejor no usa la herramienta que en estos momentos tenemos como para poder reducir el papel. Pero, así como capacitación directamente, no desconozco. Solamente el PMG que existe, que hace poco tuvimos una presentación y estamos en eso.
El servicio cuenta con un sistema de planificación y monitoreo de estas medidas implementadas y con ello mejora las actuaciones de sus funcionarios/as	Sí, claro. El departamento de estudio es el que maneja el tema de los indicadores para poder revisar el cumplimiento en el fondo.
¿El servicio tiene una planificación estratégica actualizada y que contemple estos ejes de su acción que usted conozca?	Entiendo que sí, nuevamente capacitaciones como de mi área, conozco que Capacitación mantiene la información
¿En la Dirección Nacional se han emitido instructivos oficios, manuales o avisos para preparar a los funcionarios ante el uso de herramientas digitales, a saber, algún afiche llamativo que se llegue a sus colores electrónicos o no? – Se explica con mayor detalle	Ah, sí, tenemos como a través de la Aduana Informa, es como nuestro aviso de cualquier cosa importante que pase en el servicio a través de Aduana Informa. nos entregan la información relevante sobre el Estado Verde, sobre la reducción, sobre estadísticas que influyen en el tema.
Considerando los compromisos, mandatos del servicio nacional aduanas hay una política de sustentabilidad, ha sido actualizada, ¿qué ejes considera que predomina mayormente?	Está... La verdad que mira, yo como te decía anteriormente, sé que el departamento de estudio es el que lleva mucha información y el que el que no entrega, el que no entrega la

	<p>información, pero ellos son los encargados de ese tema.</p> <p>La verdad que escapa de mis manos conocer muchas cosas, más allá de más allá de que de tener como las herramientas o de que no entreguen las herramientas para poder gestionar la documentación sin Papel.</p>
<p>Creo que este punto lo hemos tomado, pero es bueno reforzarlo.</p> <p>¿Hay nuevos proyectos en el servicio que han avanzado para disminuir el consumo del papel?</p>	<p>¿Nuevos proyectos?</p> <p>No sé si hay nuevos proyectos, pero sí estamos avanzando o se avanza en el actual, en el fondo, como instructivo presidencial, pero no sé si hay algún nuevo proyecto que nos vaya a dejar como permanente el uso o la disminución</p>
<p>Para confirmar, existen indicadores, estudios o estadísticas que reflejen esta mejora en la reducción del consumo del papel en la eficiencia institucional u horas hombre o mujer que destinen tiempo para avanzar en estos proyectos.</p> <p>Como usuario</p>	<p>Con respecto a las estadísticas y a los indicadores, efectivamente estudio es el que maneja la información y claro, lo deben tener actualizado y de alguna forma llevarlo a cabo ejemplo o los plazos establecidos.</p>
<p>¿El servicio tiene un Comité de Estado Verde vigente?</p>	<p>Sí, entiendo que si</p>
<p>¿Está consagrado en una resolución?</p>	<p>Sí</p>
<p>¿Cómo se ha promovido el uso de papel en su unidad?</p> <p>¿En qué periodos recuerdan que este proceso comenzó?</p> <p>¿Cree que la institución logró sensibilizar a los funcionarios respecto del impacto ambiental y la necesidad de contar con estudiante electrónica y gestión documental digital?</p>	<p>Creo que 2021 fue, claro.</p> <p>Para nosotros fue genial, fue genial,</p> <p>Esta implementación, bueno, esta implementación en el fondo, como el cambio, el cambio del papel, del papel a nada de papel, fue genial y preciso, porque yo trabajo con mucha información, bueno, trabajaba con mucha información que tenía que gestionarla el papel y tenía que imprimirla y tenía que llevarla al jefe y eran papeles y papeles y a través de la nueva herramienta que tenemos como Fesna, se redujo totalmente y para nosotros es, pero maravilloso. Es maravilloso porque pasa, casi no se ve.</p> <p>De hecho, es solamente enviarle a la firma y es tan automatizado que ya al momento de enviarlo a la firma y el jefe no firma, automáticamente le llega al usuario en este caso.</p> <p>Por lo tanto, nosotros más no tenemos nada más que hacer, más que guardarlo en algún lugar donde lo podamos tener y buscar en caso.</p>

<p>¿Cuáles son las acciones hito que usted considera que falta por cumplir aún respecto de la transformación digital y la prescindir poco a poco del consumo del papel?</p> <p>¿Cuáles son las brechas también que aún persistente considere?</p> <p>¿Cuáles son las acciones?</p>	<p>Es que yo creo que las acciones que llevamos hasta ahora son buenas, pero si no se han aplicado al 100% porque todavía nosotros en nuestro departamento mantenemos información que se genera a través de papel y en una firma que tiene que ser a través del puño y letra del jefe, que la verdad que desconozco yo por qué se hace, no debería, pero sí tenemos documentación que quizás podríamos incorporarla, la verdad que no sé por qué los ha incorporado, podríamos incorporarla como a la línea de la firma electrónica, pero sí hay una mejora que hay que hacerle al sistema.</p> <p>Como no es un sistema nuestro, el sistema no nos muestra la firma a través de un QR.</p> <p>Sin embargo, ese QR no está muy claro porque solamente me muestra el documento.</p> <p>Por lo tanto, no me muestra el QR, no me muestra quién lo firmó.</p> <p>Es como una crítica generalizada.</p> <p>No es solamente, qué puedo hacer yo, sino como una crítica que me han hecho muchas personas que se dieron cuenta en el fondo y que yo le encontré la razón y quizás hay que mejorarlo ahí un poquito y afinar el detalle.</p>
<p>De acuerdo con su experiencia en el servicio, ¿cómo hacía su experiencia personal ante el uso de estas nuevas herramientas digitales? ¿Cuáles eran los tiempos de tramitación antes y después de su uso?</p>	<p>De acuerdo a mi experiencia, yo partí con mucha documentación en papel y generábamos mucho papel.</p> <p>Y de hecho, enviamos mucho papel a la Contraloría General de la República.</p> <p>Una vez que la Contraloría implementó su página SIAPER- TRA, en donde se pudieron hacer ya la documentación, o sea, las contrataciones más que el ausentismo, las contrataciones, claro, cambió un poquito en parte.</p> <p>La parte del de pasar de mucho papel a nada de papel, porque todo se hacía a través de un sistema.</p> <p>En el fondo, yo creo que fue como el puntapié inicial de todo lo que era el de todo lo que era el tema del cero papel o avanzar hacia allá, que un avance grande porque ahí había poco que hacer, poquito y teníamos una página que tiene</p>

	<p>muchos formularios, por lo tanto es solamente llenar y apretar botones y enviar a la firma y la firma y la resolución llega electrónica.</p> <p>Una vez que avanzamos, claro, con el nuevo SIGPA, bueno, antiguamente CIRACH, actual SIGPA, se empezarán a implementar un sinfín de otros sistemas que nos empezarán a llevar a, no sé, al avance en el fondo.</p> <p>Como, por ejemplo, cargas familiares que se cambió de cargas familiares, cargas familiares que había que llenar cargas familiares en un sistema, pero paralelamente había que llenarlo en otro sistema (SUSESOS).</p> <p>Por lo tanto, se hizo la interoperabilidad entre servicios.</p> <p>Y igual fue bueno, igual fue un avance.</p> <p>Y una vez que se implementó FESNA, también avanzamos mucho más y como que estamos saliendo un poquito del papel hacia la mejora del fondo, o sea, la automatización de la documentación o de la información en este caso.</p>
<p>¿El servicio cuenta con un diagnóstico de calidad y experiencias funcionarias?</p> <p>¿Se levantan datos e información para medir el nivel satisfacción del uso de los sistemas implementados?</p>	<p>Sí, se levantan, hay muchas encuestas que se hacen, siempre se hacen encuestas por la por un montón de cosas, un montón de consultas, un montón de aplicaciones de normativa que se hace.</p> <p>Y claro, ahí es que está respondiendo cada cierto tiempo según nos indique.</p>
<p>¿Como pregunta adicional, cree que los funcionales se sienten comprometidos a responder este tipo de encuestas?</p>	<p>Siendo sincero, cuesta, cuesta que los funcionarios tomen un poquito, tomen un poquito en serio ciertas cosas, porque generalmente los funcionarios vienen como a cumplir horarios, a preocuparse de su trabajo y resulta que no hay una conciencia de que de que su mismo trabajo impacte en ciertas cosas que se implementan en el servicio.</p> <p>En este caso, como el estado verde u otras cosas</p>
<p>Bueno, para saber, pero, sabe si hay ahí documentado un proceso de viaje usuario externo, sin la implementación del instructivo presidencial y con su implementación, es decir, desde que llega el papel a un funcionario, ese viaje documental que pase en mano en mano.</p> <p>¿Tienen documentos de ese proceso?</p>	<p>Ah, claro, debiese haber un flujo, se tiene que crear el flujo.</p> <p>En el fondo del flujo no se rompió con el no papel, en este caso, porque pasaba por todas las instancias que tenía que pasar hasta llegar al usuario final, en este caso, con la diferencia que pasaba en papel.</p>

	<p>Ahora pasa directamente casi invisible a los ojos de todos, simplemente apretando un botón, un botón le llega, de hecho, le puede llegar hasta el correo al funcionario.</p>
<p>Para cerrar las preguntas, ¿cuáles son los compromisos que usted considera que el servicio ha adquirido para avanzar a crear formación digital y dar cumplimiento estable 21.180? ¿Cuáles serían esos compromisos finales?</p>	<p>Compromisos. Hay compromisos que como nosotros como personal no tenemos muchos conocimientos de ciertas cosas más allá de que lo conozcamos por encuesta y lo conozcamos por las aduanas de informa, pero sí entiendo que debiese haber compromisos adquiridos ya para poder cumplir con la normativa. Ahora, la normativa va cambiando y muchos compromisos van quedando vacíos, van quedando ahí en el limbo y al final no No, ¿Cuánto se llama? No avanza, no avanza. O sea, yo desde los 11 años que llevo en la aduana he visto que han quedado muchas cosas volando, que han quedado muchas cosas en el limbo y que no, que al final no continúa. Yo creo que más allá, yo creo que por eso es lo que pasa cuando el funcionario pierde la como la Como que ahí es donde se pierde la línea en que el funcionario pueda responder o tomar la conciencia de ciertas cosas, porque es como que se empiezan a hacer, se empiezan a hacer, pero llega un punto en que ya no se hace más. Entonces como no se hace, el funcionario no lo continúa siendo.</p>
<p>¿Cree que hay una desmotivación?</p>	<p>Claro, hay una desmotivación, por lo tanto, baja, hay una baja en el fondo en algún punto, que cambió, pero con esto sería bueno que tuvieran, que eso se mantuviera en el tiempo y se mantuviera muchos años más, que yo creo que se va a hacer. En el fondo, una de las iniciativas ya con firma electrónica ya tenemos una iniciativa muy grande, un avance muy grande, que es algo que no se va a caer, que sabemos que no se va a caer. Pero si hay algún otro tipo de iniciativa, lo más probable es que en algún momento se dé a conocer o bien termina ahí con un instructivo</p>

	presidencial que pueda ser cambiado por el nuevo gobierno, si es que se cambia o no
<p>Voy a dejar el micrófono abierto para que usted se pueda explayar con más libertad. Si quiere aportar nueva acotación e información adicional, que no se considera la entrevista, pero que usted considera importante mencionarlo.</p> <p>Opinión, experiencia y recomendaciones a la misma, dejaré el espacio de que usted pueda explayarse más.</p>	<p>O sea, que estamos igual el servicio estamos en un servicio que es muy bueno, un servicio fiscalizador que es su línea fiscalizadora.</p> <p>Y claro, del tiempo que llevo en la aduana me he dado cuenta de que servicios o los funcionarios públicos en este caso pierden interés o simplemente se preocupan más por hacer o por ganar cierta</p> <p>Cosas, o sea, en este caso la remuneración y pierden interés en otras cosas, pues quizá en a lo mejor en aportar en una mejora y acá también en el servicio tenemos personas que pueden aportar con mejoras, pero no tenemos jefaturas que las puedan tomar y las puedan plasmar en algún documento.</p> <p>Esa mejora se ha hecho, sí, se ha hecho, digo que no todo ha sido mal, pero sí se ha pasado, como aduanas pasan muchas cosas, ha pasado que no hay una continuidad de alguna mejora y es donde se pierde el interés del funcionario y la desmotivación de la función en el fondo.</p> <p>Entonces, lo que lleva al traslado, al yo me quiero ir, a la salud mental y ahí llevo un fin de otras cosas.</p> <p>Pero si me preguntas, hemos avanzado mucho en hartas cosas, pero sí yo encuentro que podríamos avanzar más si es que se tomara el peso o si es que se tomara la conciencia o bien se tomara la conciencia en cosas importantes, como por ejemplo esto que estado verde, que es muy importante para todos y no solamente para nosotros como funcionarios públicos, sino que para la ciudadanía.</p> <p>Completo, porque quizás podríamos implementar ciertos, como lo hace el servicio, el Servicio de Registro Civil a través de su portal, que se pueden extraer documentación que antes se tenía que ir allá a sacar y ahora se puede sanar. Pero sí, yo creo que podemos avanzar un poquito más a la mejora de esa documentación y no olvidando a las personas que obviamente no manejan el sistema, que yo creo que por ahí</p>

	también va el cambio, quizás buscar la mejora para un servicio, pero también tenemos que buscar la mejora para ciudadanos o para las personas que no, que no se manejan tanto con el sistema y a lo mejor hacerle más fácil la vida en el fondo.
Cierre de la entrevista	

Fuente: *Elaboración propia*

Formato Consentimiento Informado Víctor Arriaza

Consentimiento Informado

En Valparaíso, con fecha 14 de 10 del año 2025 he sido invitada/o a participar de una entrevista para el estudio "Análisis de la Política Cero Papel en el Marco de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, estudio de caso de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, periodo 2022 al 2024", cuya investigadora es Angela Nicol Lizama Garay a cargo de la profesora guía Nicolle Villagra Cabrera.

Por medio de la presente, he sido informada de los procedimientos en la ejecución de la investigación, así como en qué consistirá mi colaboración:

1. La investigación tiene como objetivo "Analizar las percepciones y valoraciones de las jefaturas y funcionarios/as sobre los avances, obstáculos y brechas en el proceso de transformación digital a nivel de la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso" El propósito es comprender, analizar y examinar el proceso de implementación de la política cero papel en la Dirección Nacional de Aduanas Valparaíso, de esa forma determinar los factores que motivaron el desarrollo de proyectos, el establecimiento de metas y el cumplimiento de indicadores de desempeño.
2. La participación de la presente investigación consiste en responder una entrevista semiestructurada del estudio "Análisis de la Política Cero Papel" la cuál, se requerirá la autorización en los siguientes ámbitos:

	(✓/X)	(✓/X)
Accepta participar de la entrevista	✓	
Accepta que la entrevista sea grabada para fines académicos y de investigación	✓	
Accepta que la presente investigación sea usada con fines de investigación académica	✓	
Accepta que sea identificado por su nombre	✓	

3. Como participante, tengo derecho a manifestar dudas al investigador en cualquier momento, a retirarme del estudio si lo considero necesario comunicándoselo al investigador principal, que su retiro no lo perjudicará en caso alguno.
4. Se me ha informado que la participación en la presente entrevista es de carácter voluntaria.
5. El nombre del participante no será revelado en caso de que no lo autorice, en su lugar, se utilizará un código identificador.
6. Se me ha precisado que el estudio no contempla ningún costo o compensación monetaria.
7. La información provista de este estudio es de carácter confidencial, el registro de los datos será reservado, sólo tendrán acceso a él, la investigadora y no será utilizado para ningún otro fin de lo que fucsc expuesto anteriormente en mi consentimiento.
8. Datos de contacto: Si requiere de más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con la presente investigación, se puede comunicar con la investigadora responsable del estudio a través del mail institucional: angela.lizama@estudiantes.uv.cl

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, VICTOR ARIAZA VARGAS, con fecha 14 de 10 del año 2025

declaro que mi participación lo realizo de forma informada, es decir, he leído y comprendido las condiciones de mi participación en este estudio en los términos señalados, y he tenido la oportunidad de hacer preguntas y que estas han sido respondidas adecuadamente, sin que queden dudas al respecto.

Si acepta participar en este estudio, por favor marque la celda y firme abajo que indica que acepta participar voluntariamente.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio

▪ **Participante:**

Nombre: VICTOR ARIAZA V...

Firma y Rut: 15.012.421-K

▪ **Investigador/a responsable:**

Nombre: Angela Izama Gary

Firma y Rut: 2.148.78-1

Lugar y Fecha: Islandia 24.10.2025