

# VISIÓN DE LOS SOCIALISTAS SOBRE LA SITUACIÓN EN EL SERVICIO DE ADUANAS.

1.- Tras el cuestionamiento parlamentario de la Dirección de Benjamín Prado, asumió, hace ya dos años y medio, la jefatura liderada por Enrique Fanta. Esto significó la incorporación al Servicio de un equipo de funcionarios no aduaneros, de matriz tecnocrática, provenientes en su mayoría de experiencias en la empresa privada, con el objetivo declarado de potenciar el proceso de modernización de la gestión en marcha y de atacar lo que denunciaba como brotes de corrupción en la Aduana.

2.- La Dirección Fanta llegó a administrar el proceso de modernización, que se había gestado con la iniciativa y trabajo de la Asociación de Empleados, después de dos Convenciones Nacionales, y el trabajo de la Administración Prado orientado a mejorar la gestión y los procedimientos, así como la discusión de un Plan Estratégico y de proyecto de Ley de Aduanas. Inconsultamente, la nueva jefatura, subvaloró tales avances e impuso la elaboración de un Plan Estratégico que encargó a asesores externos y que fué discutido en el seno del pequeño núcleo del nuevo equipo direccional. Paralelamente a ello se encargó de proseguir el trámite de la ley de modernización en donde igualmente buscó incorporar sus iniciativas congruentes con los planes que había iniciado en el Servicio.

3.- De esta manera, se asentó una Jefatura con un estilo de liderazgo autoritario, personalista y centrado en una lógica tecnocrática, que impone unilateralmente criterios que no corresponden a la cultura organizacional y naturaleza técnico-profesional en que nos formamos los aduaneros chilenos. Los resultados de lo anterior no han tardado en llegar. Este estilo ha sido un corrosivo de los problemas de la Aduana y, en la medida que se mantiene, retroalimenta la crisis en que se encuentra sumido nuestro Servicio.

4.- El proceso de modernización del Servicio Nacional de Aduanas es una necesidad para el país y para la misma Aduana. Existe un consenso generalizado sobre el diagnóstico y sobre los alcances y naturaleza de los profundos cambios que se deben realizar. Fundamentalmente, se trata de modernizar los procesos y técnicas aduaneras, de modo que el Servicio pueda responder a los urgentes requerimientos derivados de la expansión constante del comercio exterior chileno. Sin embargo, la Jefatura comprometió sus esfuerzos e inversiones principales en las áreas de apoyo, en vez de priorizar los cambios de los procesos operativos y de recursos humanos, que

**constituyen los pilares de una modernización aduanera, lo que queda demostrado al observar la actual estructura de la Dirección.**

5.- La presión gigantesca del crecimiento del comercio exterior y la no modernización de los procedimientos operativos, ha dado como resultado un estado de ineficacia creciente de la actividad que realizamos a diario los aduaneros y una fragilización extrema de la fiscalización. Nadie discute la importancia de incorporar el EDI, lo que se discute es haber utilizado el EDI para procesos obsoletos. Tampoco se discute la necesidad de preparar procesos de fiscalización inteligente para el futuro inmediato. Estamos por la tecnología y las nuevas técnicas que ya están aplicando las Aduanas del mundo, incluidas algunas latinoamericanas (EDI y Fiscalización Inteligente), pero es indudable que la incapacidad técnica aduanera de esta Dirección, y sus priorizaciones, agravaron los problemas que se venían arrastrando. Las actualizaciones que deberán realizarse para superar este defase tendrán un costo superior al millón de dólares.

6.- La Administración Fanta no ha valorado sus debilidades, por el contrario las encubre magnificando el desarrollo de iniciativas de gestión, administrativas y de represión al narcotráfico, presentando como logros personales los éxitos del Servicio en estos campos. Sus fortalezas en las áreas de apoyo al quehacer aduanero ya han sido desarrolladas. En la actualidad es imposible seguir sin acometer urgentemente la proyectos de modificación de los procesos operativos aduaneros, así como de fiscalización, de cambio de la legislación sancionatoria de delitos aduaneros y, principalmente, de recursos humanos. Constatamos, desgraciadamente, que la rigidez, aislamiento y la exacerbada sensibilidad de esta Dirección no le permite asumir esta realidad.

7.- Indiscutiblemente, la creación de una Subdirección de Recursos Humanos es un avance. Sin embargo, es frustrante comprobar a estas alturas la carencia de políticas de personal, de traslados, de bienestar y de capacitación. Desde hace años que algunas Aduanas han constatado, puesto en conocimiento y reclamado solución a la carencia de personal para cumplir sus cometidos funcionarios. Sólo han obtenido promesas que hasta el día de hoy no se han cumplido. Basta citar el caso de San Antonio, en donde recién, después de años de insistencia y bajo la amenaza constante de paralización, se ha anunciado dotar a esa Aduana de un número mayor de funcionarios que es evidentemente inferior a lo prometido y requerido por esa Aduana y de bajo nivel profesional.

8.- El clima organizacional imperante en el Servicio es una situación inédita. Nunca antes se percibió tal grado de frustración y de alteración de los funcionarios. El desconcierto, la incertidumbre, la impotencia, la irritación y la desconfianza hacen presa de los funcionarios de norte a sur del país. Y esto no es bueno, porque empezamos a preguntarnos ¿cuándo cambió esto?, ¿quiénes son los responsables?, hasta dónde iremos a llegar?, ¿qué podemos hacer? Cuando en una organización no existe liderazgo o se pierde la confianza y credibilidad en los conductores y sus propuestas es muy posible que sobrevenga el caos. No queremos que esto suceda en la Aduana, nuestro Servicio es vital en la actual coyuntura de la economía nacional y creemos que la inmensa mayoría de personas que han entregado parte de su vida a esta actividad se merecen un destino mejor.

9.- Hoy día nos enfrentamos a una profunda crisis que algunos pretenden explicar como una situación natural en un proceso de cambios tan importante como el aduanero. Esta crisis obedece a causas diversas, pero fundamentalmente es la falta de cumplimiento de los compromisos que el Servicio adquirió con el Gobierno, en el marco del proceso de modernización del Estado. En efecto, se le encargó concretamente la asunción de tres tareas principales:

I.- La agilización de los procesos aduaneros para atender las demandas del crecimiento del comercio exterior. Nada de ello ha ocurrido. Los proyectos y las medidas que se han adoptado en la realidad acentúan la gestión no operativa aduanera y la tardanza en entrar a los cambios en esta área sólo crean mayores obstáculos y confusión. Se observa una gran incapacidad para pasar de los proyectos a la implementación y una incapacidad manifiesta de los cuadros profesionales que han incorporado para asumir los verdaderos desafíos del cambio que se requiere, los que, además, no logran coordinar su accionar. La desconfianza en los profesionales de carrera que aún subsiste no abre alternativas de solución.

II.- Combatir y eliminar los incipientes brotes de corrupción que se observaba en diversas dependencias y unidades. Esta tarea, por demás necesaria, ha sido realizada represivamente, sin considerar ni la cultura ni las condicionantes de la situación. La ola de sumarios no ha tenido en consideración que la principal responsabilidad es institucional, ya que como hemos señalado no se ha dado solución a la obsolescencia de los procesos, hoy día recargados por el crecimiento de los volúmenes del flujo comercial, ni se han establecido sistemas de fiscalización acordes con la transición de un proceso de cambio. Con desaliento apreciamos que lejos de conseguir este objetivo el fenómeno es hoy más generalizado, al dejar sin control la funcionalidad de las Aduanas y, más aún, al limitar la fiscalización con llamados a la facilitación por la facilitación.

III.- Desarrollar una eficaz política de recursos humanos para generar, tanto los cuadros gerentes públicos para modernizar y administrar el Servicio, como para promover los liderazgos de la Aduana del siglo XXI. Tal vez aquí nos encontramos con la causa mayor de la crisis, ya que no sólo no se ha propuesto el conjunto de ideas que le den forma y contenido, sino que la actuación errática de los encargados ha potenciado de manera superlativa los problemas de personal de las Aduanas, a la vez que ha desconsiderado apoyarse en los trabajadores mismos y en su Asociación. De allí es que los canales son muy estrechos, hoy están cerrados, y generan el aislamiento total de la jefatura con la base funcionaria, impidiendo no solo el diálogo, sino que también perturbando el trabajo administrativo.

10.- Al inicio de la gestión Fanta, los socialistas reclamamos que se nos dieran los espacios de participación en el nuevo proceso que creímos que comenzaba en la Aduana. Sostuvimos que teníamos ideas, que teníamos la gente y las ganas para colaborar y aportar en la modernización. Lo anterior enmarcado en nuestro compromiso político con el Gobierno de la Concertación. Esta buena disposición no fué acogida por la nueva Jefatura. De manera reiterada se buscó restablecer vínculos de modo que se lograra formas de colaboración y diálogo. No fué posible porque la Jefatura no dió lugar a un esquema de colaboración de este tipo. Hay que decir que lo mismo sucede en otra medida y con otras características con el Grupo DC de la Aduana.

11.- La crisis por que atravesamos anuncia que el ciclo de la actual Dirección está agotado. Se comete un grave error si se pretende personalizar la crisis. El papel asignado a este equipo ya ha sido, en lo fundamental, cumplido. Existe entre los aduaneros, y también más allá de ellos, una clara percepción de que se requiere otro estilo y la incorporación urgente a los rangos de dirección de los profesionales aduaneros que existen en el Servicio para acometer la tarea de modernizarlo, continuando con la aplicación del Plan Estratégico, acentuando lo propiamente operativo, perfeccionando la fiscalización y, sobre todo, mejorando la gestión de recursos humanos. Los avances en la gestión administrativa y tecnológica deben ser un apoyo constante del quehacer aduanero, pero la identidad institucional y la dirección de este Servicio que es fundamentalmente operativo debe corresponder a los cuadros administradores, que se eleven a la categoría de gerentes públicos.

Coordinador Nacional de Socialistas Aduaneros

Este documento fué discutido y aprobado en los Ampliados de la Brigada del 2 y 9 de Agosto de 1997, realizados en Valparaíso.