

## ENTREVISTA A DANIELA ZAVALA JEFA AUDITORÍA INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE FRONTERAS Y LIMITES (DIFROL)

---

### **1.- Daniela, háblame de tu formación inicial a nivel profesional, y los hechos destacados que pueden haber marcado tu trayectoria laboral.**

Soy administradora pública de la Universidad de Santiago (Usach). He hecho algunos diplomados en la misma universidad y en la Universidad de Chile; además, poseo un Magíster en políticas públicas, con mención en gestión y economía de la Universidad del Desarrollo.

Puedo agregar que llevo 13 años en la DIFROL, empecé mi carrera profesional acá. Tras mi llegada creo que he ido creciendo al pasar por diversas áreas, pero sin duda, el mayor hito fue cuando llegué a ser la encargada de esta unidad. Creo que esto se debió a la decisión de profesionalizar el área, de ahí que mi perfilamiento efectivamente entregó otra visión.

A continuación, Daniela recuerda que “cuando ingresé estaba sola en la unidad y esto se extendió por unos cinco años. Hace dos años ya somos un equipo de tres personas. De modo que éste indudablemente fue un gran hito en mi carrera”. En este sentido, destaca el apoyo entregado por el propio director nacional de la DIFROL, Carlos Dettleff.

“Nuestro director entiende el concepto de auditoría interna y su valor; de hecho, cuando Daniella Caldana empezó a trabajar el PAMC (Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad) hablé con él y aprobó sumarse, se motivó esa es la palabra exacta, ya que era un tema que debía potenciarse y eso nos permitió hacer crecer el equipó”, afirma.

La responsable de Auditoría Interna de este organismo, asesor del Ministerio de Relaciones Exteriores, precisa que la DIFROL tiene 79 funcionarios, y a su vez, su Dirección Nacional cuenta con tres direcciones: Fronteras, Límites y Administrativo. La Auditoría Interna depende directamente del Director Nacional. Señala además que, “...son nuestros funcionarios quienes van a las fronteras con países limítrofes para trabajar en diversos temas y en la integración con los vecinos”.

### **2.-¿En tu el trabajo diario qué pasos das para mantenerte actualizada sobre los cambios normativos?**

Nosotros nos hemos ordenado bastante al respecto. Creo que no puedo mencionar los avances de nuestra unidad sin hacer – necesariamente-, referencia al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) de SEGPRES, porque ellos son los que nos dan las instrucciones.

“En nuestro equipo, en tanto, nos tomamos muy en serio la actualización, nos reunimos y decidimos qué capacitaciones vamos a hacer. Pero no sólo nos enfocamos en las

capacitaciones del CAIGG, también sumamos las que tienen los distintos Servicios, por ejemplo, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, Servicio Civil y Chile Compra. Nosotros funcionamos con certificaciones permanentes, intentamos tener todas las capacitaciones dentro de nuestro Servicio, pese a que hay una restricción presupuestaria nacional que es compleja", subraya Zavala.

### **3.-¿Como enfrentan esta limitación de los recursos?**

El Servicio, una vez al año, abre la opción de postular a un diplomado a todos los funcionarios, entonces intentamos que uno de nosotros lo tenga y nos vamos turnando. Hoy dos, al menos, de nosotros ya tenemos diplomados desde el Servicio.

Zavala asegura que" trabajamos harto en equipo, por ejemplo, cuando vamos a una capacitación, después nos juntamos, conversamos y vemos el tema. Somos un equipo pequeño, todos administradores públicos, entonces debemos llevamos bien y eso implica empoderarnos. Por ello, quiero destacar la importancia de la motivación, porque eso nos mueve un montón. Ahora soy la jefatura, pero esto partió como una suerte de evolución. Entonces conozco los procesos y esa motivación intento traspasarla al equipo, pero no sólo en cuanto estar capacitados, sino en ver cómo nuestro trabajo es de mejor calidad. Tenemos ya unidades técnicas que han ido entendiendo nuestro funcionamiento y que además se dan cuenta que cuándo nosotros les indicamos algo, no pueden desecharlo, porque finalmente les hace sentido. Para mí es clave la capacitación, formación del profesional y motivación interna, ya que promueven la mejora de nuestro trabajo".

"Somos una unidad que no tiene presupuesto, sin embargo, hemos tenido dos aliados super importantes como la misma subsecretaría de Relaciones Exteriores y el, ya mencionado, CAIGG, que han permitido que crezcamos como comunidad y también nos han apoyado en mejorar el proceso interno, el cómo trabajamos. Ese fue un cambio de un switch dentro del personal. Entregar un valor agregado, que mejore la calidad del trabajo con un resultado, permite que uno, como profesional sienta la motivación y se traspase a las personas con las que trabaja y a las otras unidades, aportando un granito de arena" añade.

### **4.- ¿Cuál es tu mirada frente a la irrupción de las tecnologías?**

A mi juicio, empiezan a ser importantes para los auditores, sobre todo en lo que refiere a las tecnologías de la información y a la Inteligencia artificial (IA). Pero hay un juicio que tiene que ver con profesión de auditor interno, y es que nosotros tenemos que tomar estas herramientas como un soporte, sobre todo en el análisis de datos. Las IA vienen a facilitarnos la vida, haciendo nuestro trabajo más eficiente, con menos errores, más rápido. Posterior a eso es dónde se debe aplicar el criterio y la formación del auditor interno. No podemos ver a la IA sin análisis y la fundamentación en el trabajo.

Hay que eliminar de raíz la idea de que el auditor interno sólo revisa papeles, porque es mucho más que eso. Nosotros aplicamos inteligencia personal también a nuestro trabajo, siempre con la meta de entregar calidad.

**5.- Entonces la IA ¿no les va a quitar la pega?**

No, por cierto, que no. Sí, hay un tema cultural y que tiene mucho que ver con el servicio público en general. Frente a eso, hay que tener la inteligencia para que nosotros como auditores internos podamos modificar la cultura organizacional. Ahí podría ser que el nivel central nos diera más herramientas para trabajar otra forma, más moderna.

**6.- Observamos que se define hoy día los auditores internos en roles importantes: asesores estratégicos, líderes del cambio y protectores de las organizaciones, como comentamos. ¿Cómo se materializa en tu trabajo esta ruta de avance? O ¿existe algún tema prioritario para ustedes como DIFROL?**

Como te comenté, yo ahora tengo un trabajo como jefatura. Entonces enfrento permanentemente la gestión interna de la unidad y desde allí, el trabajo con mi equipo. En este sentido, destaco la mejora que tuvimos a nivel de comunicación con el resto del servicio. Yo hoy día tengo un permanente trabajo de asesoramiento con el jefe de servicio, el Director Nacional, pero además trabajo con las tres direcciones, cosa que antes no se hacía. De hecho, la parte de gobernanza y de gestión de riesgos que antes no existía y las direcciones no lo tomaban, hoy existe, ya están abiertos al tema, por lo que hemos hecho un trabajo de cambio en la cultura, de manera de transforárnos justamente en asesores estratégicos.

Hay que relevar, además que asesoramos a ese funcionario de a pie, que a veces no entiende bien el por qué tiene que generar una matriz de riesgo. Específicamente mi labor es asesorar a ese funcionario, a ese directivo público que a veces se confunde, vamos caminando juntos y puedo decir que sí ha habido un cambio. Hoy tenemos muy controlado el tema a base del trabajo. Por supuesto esta labor se hace bajo la mirada del Director Nacional, quien nos consulta permanente.

**7.- ¿Qué le aconsejarías a la nueva generación de auditores, a quienes estudian o están queriendo hacer sus primeras armas en el ámbito público?**

Me gustaría transmitir que el auditor tiene que ser una persona con mucho conocimiento en todos los procesos, pero sin perder el criterio ni tampoco el corazón y desde allí, la motivación. Esta mirada te lleva ser abierto, tener ética, moverte con rigurosidad, pero también con flexibilidad. Este aspecto no se puede perder, hay que estar en conocimiento de los procesos del Servicio. No es una pega fácil, ya que uno tiene que estar todos los días

estudiando y aprendiendo algo nuevo, que hay que tomar y ver cómo aplicarlo, no es posible estancarse. Al menos la perspectiva que yo he intentado y que creo que me ha funcionado, es que nosotros como auditores internos somos parte del Servicio y queremos mejorarlo a través de nuestro trabajo.