

**UNA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL
FISCALIZADOR DE PESQUERÍAS EN EL MARCO
DE LA FISCALIZACIÓN INTEGRAL: EL CASO
DEL SERVICIO NACIONAL DE PESCA
(SERNAPESCA).**

NATALIA ANDREA TAPIA GUERRA

Profesor-Guía: FELIX AGUIRRE DIAZ

Diciembre 2016

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología.
Universidad de Valparaíso

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue diseñar un Perfil de Competencias del Fiscalizador de la Subdirección de Pesquerías, perteneciente al Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), en el marco de la Fiscalización Integral.

El Estudio contempló la revisión de documentos oficiales de la Institución, la observación directa en terreno de actividades de fiscalización, además de un conjunto de entrevistas de Eventos Conductuales aplicadas a 14 Fiscalizadores que cumplían roles, tanto en el área de Pesca Artesanal, como en la Gestión de Programas de Fiscalización Pesquera. Finalmente se realizó un conjunto de paneles de expertos para la validación del modelo.

El estudio somete a validación un Perfil Observado, que contiene una lista de 23 Competencias presentadas con mayor frecuencia en las personas con Desempeño Superior, separadas por competencias “transversales” y “específicas”. Luego del análisis de cada una de las competencias, este modelo fue validado, estableciéndose el Perfil de Competencias del Fiscalizador de Pesquerías, con 16 competencias, 6 de ellas transversales y 5 específicas para cada área.

Finalmente, se elaboró un Diccionario de Competencias, que permite graduar los niveles de desempeño conductual en cada una de las competencias, validando una progresión de 1 a 4. Esto es fundamental, ya que las exigencias definidas en términos conductuales posteriormente constituirán el punto de partida para evaluar nuevas competencias, identificar brechas y proyectar acciones de entrenamiento y capacitación pertinente.

PALABRAS CLAVE: Fiscalizador, Fiscalización Integral, Competencias Transversales, Competencias Específicas.

ABSTRACT

The purpose of this research was to design a profile of competencies of the Inspector of the Department of fisheries, belonging to the national fisheries service (SERNAPESCA), within the framework of the Integral control.

The study looked at the revision of official documents of the institution, direct observation in the field of control activities, as well as a set of behavioural event interviews applied to 14 monitors who fulfilled roles, both in the area of fisheries control fisheries management of programs. Finally, a set of panels of experts for the validation of the model was made.

The study subjected to validation a profile observed, that contains a list of 23 competitions presented more frequently in people with Superior performance, separated by "cross-cutting" and "specific" skills. After the analysis of each of the competencies, this model was validated, establishing the profile of competencies of the Inspector of fisheries, 16 competitions, 6 of them cross with 5 specific to each area.

Was ultimately developed a competency dictionary, which adjusts the levels of performance behaviour in each of the competencies, validating a progression of 1 to 4. This is fundamental, since the requirements defined in terms behavioral subsequently shall constitute the point of split for evaluate new skills, identify gaps and project actions of training and training relevant.

Key words: Inspector, integrated control, cross-disciplinary skills, specific competences.

INDICE

Introducción.....	1
1. Marco Teórico.....	4
1.1 Origen del Concepto.....	4
1.2 Modelos y Definiciones competencias.....	5
2. Fundamentación del estudio.....	10
Método.....	12
1. Población y Muestra.....	12
2. Procedimientos y Recursos Metodológicos.....	14
Resultados.....	20
Discusión.....	28
Conclusiones.....	38
Sugerencias.....	40
Referencias.....	42
Anexos.....	44

INTRODUCCION

La regulación y fiscalización de la actividad pesquera a nivel mundial es de alta relevancia para la sustentabilidad de los recursos hidrobiológicos, para el acceso a la actividad pesquera industrial, artesanal y para orientar la investigación que nos provea una mayor y mejor evidencia sobre la situación real de tan importante patrimonio natural.

Chile se ubica entre los principales productores a nivel mundial, tanto en términos pesqueros, como en acuicultura. Esta condición se explica debido a que nuestro país se ubica en una de las zonas marinas más productivas del planeta, desde donde se extraen cerca de 160 especies hidrobiológicas. (Sernapesca, 2015 a)

En nuestro país SERNAPESCA, Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, es la entidad fiscalizadora enfocada en asegurar que la actividad se desarrolle conforme a las autorizaciones entregadas y en concordancia con las políticas y medidas de restricción de acceso establecidas. (Sernapesca, 2015 b)

El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura es una entidad dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, cuya misión es “Contribuir a la sustentabilidad del sector y a la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente, a través de una fiscalización integral y gestión sanitaria que influye en el comportamiento sectorial promoviendo el cumplimiento de las normas” (Sernapesca, 2016 a). El Servicio, en su Cuenta Pública 2015, entrega diversas cifras preliminares que reflejan en líneas generales los múltiples problemas de sustentabilidad que enfrentan, tanto la pesca artesanal e industrial como la acuicultura en nuestro país. (Sernapesca, 2015 a).

En este sentido es que las crisis sectoriales asociadas a la sustentabilidad de las actividades pesqueras han derivado en sucesivas y profundas modificaciones legales a la regulación de ambos sectores en pro de la sustentabilidad, requiriendo progresivamente promover cambios en las conductas de los actores sectoriales y, por consiguiente, han presionado el rol fiscalizador. (Sernapesca, 2016 a).

Para abordar estos desafíos, el Servicio ha estado inmerso en un proceso de cambios, buscando fortalecer la institucionalidad y perfeccionar la normativa que regula la pesca y la acuicultura en el país. Es así como dentro de las iniciativas estratégicas implementadas surge el concepto Fiscalización Integral, el que fundamenta la fiscalización como un proceso continuo y articulado, que incluye desde la gestión de la norma hasta la penalización de los incumplimientos detectados, orientada a influir sobre el comportamiento sectorial de manera que éste sea compatible con la sustentabilidad de las actividades pesqueras y de acuicultura. Lo anterior ha implicado que Sernapesca, a través de sus distintas Subdirecciones, diseñe acciones para reformular y potenciar procesos internos y de soporte estratégico, orientados a instalar un enfoque de Fiscalización Integral eficaz, fortaleciendo la gestión de las personas y alineándolas con la estrategia del negocio.

Es en este contexto donde surge el presente Estudio, el que se focaliza específicamente en la Subdirección de Pesquerías de Sernapesca, la que tiene como objetivo: “Influir en el comportamiento de los usuarios sectoriales, para disminución de la pesca ilegal y de los ilícitos relacionados a la cadena de trazabilidad de los recursos pesqueros” (Sernapesca, 2016 b).

La Subdirección, alineada con los “logros estratégicos” del Servicio, ha proyectado dentro de su Convenio de desempeño la necesidad de identificar y generar mejoras en el ámbito de la

calidad de la fiscalización, específicamente en las características y habilidades de los fiscalizadores, tanto de los que son miembros del equipo actual, como –especialmente- en las nuevas contrataciones, ya que su diagnóstico interno revela un conjunto de variabilidades e inconstancias en el desempeño de los fiscalizadores y ciertas dificultades para integrar en la práctica los nuevos enfoques del Servicio, requiriéndose determinar y acreditar las competencias de los fiscalizadores, en el marco de un Modelo de Fiscalización Integral.

Con ese propósito, el Programa de Trabajo de la Subdirección proyecta la definición del perfil por competencias, la identificación de brechas y la generación de una propuesta de capacitación de los fiscalizadores de Pesquerías. Además, cabe señalar que si bien Sernapesca cuenta con un Diccionario y una serie de Perfiles de Competencias para sus fiscalizadores, estos no se actualizan desde el año 2010 y 2013, respectivamente, y específicamente, no han sido renovados en el marco de este proceso de cambio y nuevas estrategias que ha emprendido el Servicio, por lo que resulta relevante actualizar estos instrumentos, ya que este nuevo modelo que se está implementando demanda nuevas competencias para los equipos de pesquerías, requiriendo definir un Modelo de Competencias bajo el enfoque conductual, en el marco de los requerimientos de la Fiscalización Integral.

1.- MARCO TEÓRICO

1.1 El origen del Concepto de Competencia

El concepto de Competencias aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de David McClelland. En el año 1973 este autor demuestra que los expedientes y los Tests de Inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia el éxito profesional. Este hallazgo lo conduce a identificar variables que el mismo denominó “competencias”, las cuales permitían predecir con mayor exactitud el rendimiento laboral. No obstante, para poder lograr esta predicción era necesario observar a las personas directamente en su trabajo, comparando las características de quienes son especialmente exitosos en el desempeño de su trabajo, con aquellas que presentan un desempeño promedio (Fernández y Baeza, 2002).

Durante la década de los 80' Boyatzis propuso un modelo genérico de competencia gerencial, identificando diversos servicios o productos, definiendo cinco grupos de competencias: Gestión y acción por objetivos; Liderazgo; Gestión de Recursos Humanos; Dirección de subordinados; Enfocar a otras personas y Conocimiento específico (Díaz y Arancibia, 2002).

Posteriormente, Spencer y Spencer realizaron una revisión del trabajo de McClelland y Boyatzis, sistematizando la información obtenida, entregando una breve descripción de las competencias más utilizadas, reuniéndolas en grupos y estableciendo modelos generales para diversos cargos (Díaz y Arancibia, 2002).

A través del tiempo, este concepto ha ido posicionándose, y la literatura respecto al tema ha ido creciendo en forma relevante y con gran consenso respecto a que este término lleva a

replantearse la forma de gestionar los recursos humanos y de mejorar la productividad en el cargo, en las organizaciones e incluso en los países. En torno a ello, surge claridad respecto a la noción de establecer comportamientos laborales que aseguren niveles de desempeño satisfactorios en los distintos niveles de análisis y aplicación de las competencias.

1.2 Modelos y Definiciones de Competencia

La literatura ha descrito diversos enfoques para identificar y analizar competencias. Sin embargo gran parte del marco de referencia en competencias focaliza y desarrolla la utilización de los tres modelos más utilizados, los que a continuación se describen:

- **El modelo funcional**

Este modelo toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

En este Modelo, *competencia* se define como: “El conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernández, 2005).

De acuerdo a lo planteado por Becerra y Campos (2012) la característica principal de este modelo es que, además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes.

- **El modelo constructivista**

Para identificar y describir competencias este paradigma toma como referencia tanto a las personas, con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. (Mertens, 1996).

En este enfoque *competencia* se concibe como las, “habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” (Tobón, 2006).

La aplicación de este modelo puede observarse principalmente en Francia, fundamentado en que los esfuerzos deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa, tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual. (Becerra y Campos, 2012).

- **El modelo conductual**

Se centra en las personas con desempeño superior; es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor -y cuyos resultados son los esperados por la empresa- para determinar sus características y sus competencias, con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia (Mertens, 1996).

En este Modelo, *competencia* se define como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993).

Sobre este modelo, Levy-Leboyer (1997) sostiene que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos no son observables solamente en la realidad cotidiana del trabajo, sino que pueden ser igualmente detectables al aplicar algún tipo de prueba o en situaciones de test.

Si bien este modelo cuenta con numerosas investigaciones y teorías en torno a la definición y clasificación de competencias que han dado lugar a diccionarios e inventarios que pueden ser replicables en diversos estudios y/o realidades organizacionales, los principales exponentes de este modelo, y que han sido referentes para muchos de los estudios en torno al tema, son Spencer y Spencer (1993), quienes desarrollaron un relevante aporte en torno a la clasificación de las competencias que predicen un desempeño superior, efectuando a partir del año 1989, investigaciones donde examinaron las competencias encontradas en más de 200 trabajos para los

que se requerían modelos de competencia, efectuando sus estudios a partir de la aplicación de Entrevistas de Eventos Conductuales sobre las características distintivas de las personas con desempeño superior en un trabajo, identificando grupos de competencias distintivas, sus definiciones narrativas, sus indicadores conductuales, efectuando Pruebas-t de significancia estadística, codificando los hallazgos para cada estudio en un meta-análisis cuantitativo y nominando todos los indicadores conductuales que aparecían en los 286 modelos de competencia. De esta manera, los autores identificaron 760 tipos de conductas y 360 indicadores que definían 21 competencias que daban cuenta del 80 al 98 por ciento de las conductas reportadas en cada modelo. Los 400 indicadores conductuales restantes, describían competencias poco observadas, denominadas “únicas”. La lista de los 360 indicadores conductuales constituyeron un diccionario preliminar (Spencer y Spencer, 1993, p.15-16).

Si bien este Diccionario presenta competencias en una forma genérica (las 21 más comunes) y además en escalas diseñadas para cubrir una amplia variedad de ocupaciones laborales, de todas formas pueden ser adaptadas para muchas otras aplicaciones (Spencer y Spencer, 1993).

A continuación, se describe de forma general, las Competencias Genéricas que conforman este Diccionario:

GRUPOS	COMPETENCIAS
1.- LOGRO Y ACCIÓN	Orientación al Logro, Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad, Iniciativa, Búsqueda de Información.
2.- AYUDA Y SERVICIO	Comprensión Interpersonal, Orientación de Servicio al Cliente.
3.- IMPACTO E INFLUENCIA	Impacto e Influencia, Conciencia Organizacional, Construcción de Relaciones y Contacto.

4.-COMPETENCIAS GERENCIALES	Desarrollo de los demás, Directividad: Asertividad y Uso del Poder otorgado por el puesto, Trabajo en Equipo y Cooperación, Liderazgo Grupal.
5.- COMPETENCIAS COGNITIVAS	Pensamiento Analítico, Pensamiento Conceptual, Pericia Técnica/Profesional/Gerencial, Orientación Estratégica.
6.- EFECTIVIDAD PERSONAL	Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad, Compromiso Organizacional.

La obra y planteamientos de estos autores han sido ampliamente utilizados como marco de referencia para diferentes investigaciones e implementaciones del enfoque de gestión por competencias, a nivel organizacional. Por tanto, utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser los mejores comportamientos esperados en una realidad organizacional específica. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos. (Levy-Leboyer, 1997).

2.- FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO

Dado que las Organizaciones se mueven en un contexto que les obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeño y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas, que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del servicio y/o negocio (Spencer y Spencer, 1993).

Por tanto, en este contexto cobra relevancia y utilidad diseñar un Modelo de Competencias focalizado y enmarcado en los nuevos lineamientos estratégicos de la organización que nos ocupa, alineando los instrumentos de gestión y asumiendo la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas.

El diseño e implementación de este modelo de competencias es de alta relevancia práctica, ya que se transformará en una herramienta de amplia utilidad para la gestión de recursos humanos de esta Subdirección. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (Selección, Inducción, Evaluación, Capacitación, Desarrollo, Compensaciones y Desvinculación).

En específico, y dados los requerimientos explícitos de esta Institución, es que contar con un perfil por competencias para el cargo de Fiscalizador Integral, ofrece una herramienta de gran utilidad, en especial para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tal como lo señala Fernández y Baeza (2002) con esta metodología quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas, y responsabilidades del cargo, sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del

individuo en el cargo. Este Modelo al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están en la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro. Asimismo, el disponer de este modelo de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, facilitando la planificación de acciones de mejoramiento y el proceso de evaluación.

Finalmente, y como aspecto central de la problemática planteada por esta institución, este perfil de competencias del fiscalizador de pesquerías favorece la continuidad del ciclo proyectado como parte de los *convenios asumidos*, especialmente en este período de cambios, contribuyendo al proceso de evaluación de competencias, determinando brechas y programando la posterior instancia de capacitación, ya que -como plantea Fernández y Baeza (2002)- la natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados aporta información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación, determinando qué conductas se debe desarrollar en la organización para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo.

MÉTODO

1.- POBLACIÓN Y MUESTRA

SERNAPESCA se define como una Institución altamente profesionalizada, en la cual trabajan 1.102 personas aproximadamente -contratas, plantas y honorarios- que prestan servicios a lo largo de todo Chile.

Su estructura organizacional se compone de la Dirección Nacional, seis Subdirecciones, y las Direcciones Regionales. Dentro de las Subdirecciones se encuentran: Acuicultura, Pesquerías, Comercio Exterior, Jurídica, Administrativa y Nacional. En estas tres últimas Subdirecciones, que son de Staff y Asesoría, se ubican alrededor de 400 personas que cumplen labores administrativas. Respecto de las otras tres Subdirecciones, es decir Pesquerías, Acuicultura y Comercio Exterior, cuentan con aproximadamente 700 funcionarios a nivel nacional.

El proyecto ejecutado se enmarcó específicamente en la Subdirección de Pesquerías, que cuenta con dos de sus tres Departamentos vigentes y operativos: el Departamento de Gestión de Programas de Fiscalización Pesquera y el Departamento de Pesca Artesanal.

La dotación total de funcionarios en Pesquerías es de 293 personas, distribuidos a lo largo de todas las regiones del país, dentro de los cuales se identifican diversos cargos y niveles jerárquicos, donde se cumplen labores administrativas, de atención de público o en terreno, contando con diversas áreas y programas de atención.

La presente investigación se focalizó específicamente en el *Fiscalizador de Pesquerías*, cargo que asesora y fiscaliza, tanto documentalmente, como en terreno, el cumplimiento de la normativa, integrando al Fiscalizador que se desempeña tanto en el Departamento de Gestión de

Programas de Fiscalización Pesquera, como en el Departamento de Pesca Artesanal.

Respecto de la Muestra utilizada en este Estudio, se entrevistaron a 14 Fiscalizadores, pertenecientes a las regiones IV, V, VI, VII, VIII, IX, X y Metropolitana. Cabe destacar que la varios de los funcionarios/as entrevistados se han desempeñado en más de una región del país y han ejercido diversos roles en el ámbito de la fiscalización. Específicamente, la muestra corresponde a 5 personas de Pesca Artesanal y 9 de Programas de Fiscalización.

La selección de los entrevistados/as fue realizada por el equipo directivo y técnico de la Subdirección, liderado por el Subdirector de Pesquerías, quienes se constituyen como Panel Experto para posteriormente validar el modelo. En tal sentido, este equipo utilizó como criterio de referencia para clasificar la muestra el *desempeño* de los funcionarios, escogiendo a funcionarios, a nivel nacional, que mostraban un desempeño superior y también personas que presentaban un desempeño más bajo lo esperado.

Se acordó que las variables involucradas para definir el nivel de desempeño serían dos: los resultados, en términos de cumplimiento de metas del Plan de Fiscalización y el comportamiento o conducta en el trabajo, ambos elementos contemplados en Evaluación de Desempeño efectuada por la Jefatura.

2.- PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS METODOLÓGICOS

Una vez definida la muestra y coordinadas las actividades metodológicas, se procedió a ejecutar el plan de trabajo en terreno, aplicando cronológicamente las técnicas e instrumentos que se describen a continuación:

i.- Revisión y Análisis de Documentos Institucionales:

Según lo que plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010) una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio, además de conocer los antecedentes de un tema, el ambiente, las experiencias, las vivencias, situaciones y su funcionamiento cotidiano.

En tal sentido, se revisaron detenidamente los siguientes instrumentos del Servicio: Plan Estratégico SERNAPESCA, Cuenta Pública 2015, Balances de Gestión 2015 – 2016, Convenio de Desempeño y sus Programas, Manual de Fiscalización Integral, Perfiles de Cargo existentes (última revisión 2013), Diccionario de Competencias SERNAPESCA (2010).

ii.- Observación Directa:

De acuerdo a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) este instrumento consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Fernández y Baptista (2010) señalan que hacemos descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto, a propósito de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permiten contar con una narración de los hechos ocurridos (qué, quién, cómo, cuándo y dónde).

Se efectuaron 2 Jornadas de Observación Directa del procedimiento de fiscalización en terreno, observando el protocolo y la ejecución de labor de los fiscalizadores (que fueron parte de la muestra) y su relación con el entorno fiscalizado. Estas actividades de observación en terreno, se efectuaron específicamente en Centros de Consumo (3) y Puntos de Comercialización del recurso pesquero, particularmente en los distintos puestos de una feria, mercado, etc. (2)

iii.- Entrevista Eventos Conductuales (EEC).

La EEC se deriva del Método del Incidente Crítico de Flanagan (1954). El método de la EEC de McClelland (1973) identifica las competencias necesarias para hacer adecuadamente el trabajo. El pedirle a la gente que se concentre en las situaciones más críticas a las que se han enfrentado, produce datos sobre las habilidades y competencias más importantes. Los entrevistados cuentan vívidas “historias cortas” acerca de cómo manejaron las partes más importantes y difíciles de sus trabajos, (cómo actuaron, qué hicieron, qué pensaron, qué sintieron, motivaciones, etc.) y al hacerlo revelan competencias para hacer su trabajo. (Spencer y Spencer, 1993).

Las Entrevistas a los 14 Fiscalizadores se efectuaron en principalmente en la Dirección Nacional de Sernapesca, convocando a dichas dependencias a los fiscalizadores de las regiones más distantes, exceptuando algunas que se realizaron en dependencias de Dirección Regional de Valparaíso.

La duración de las Entrevistas varió desde 45 min. a 1 hora 50 min. Estas entrevistas en primera instancia se focalizaron en describir y analizar el cargo, para lo que se revisó de forma general la trayectoria de los entrevistados/as en el Servicio, el contexto y el propósito del cargo,

sus funciones y responsabilidades, así como los requisitos del cargo asumido en términos de formación, experiencia y conocimientos específicos necesarios.

En una segunda instancia, y como aspecto central de la Entrevista de Eventos Conductuales, se efectuaron preguntas en torno a la descripción de eventos críticos; se solicitó a cada entrevistado, en función de lo previamente detectado en su trayectoria y responsabilidades laborales, que detallara a lo menos cuatro (en algunos hasta ocho) historias completas de incidentes críticos. En algunos casos fue bastante estructurado y ordenado el relato de Incidentes Críticos, mientras que en otros los Incidentes eran relatados de manera espontánea, en particular cuando describían tareas o responsabilidades, por tanto se aprovecharon dichas instancias para indagar detalladamente en el Incidente. Dentro de las preguntas realizadas se solicitaron ejemplos específicos de algún momento en el que realizó tal acción, o uso tal aproximación, situaciones donde *dijo tal cosa* y qué resultados obtuvo; se pidieron detalles respecto de situaciones de logro, experiencias exitosas, así como de dificultades enfrentadas o experiencias de fracaso, etc. Solicitamos la narración secuencial de dichas experiencias, específicamente en torno a las acciones ejecutadas, intervenciones aplicadas, pensamientos, sentimientos y motivaciones en torno a lo ocurrido, actitudes, resultados obtenidos, consecuencias, etc.

iv.- Análisis de los Datos

Spencer y Spencer (1993), señalan que el análisis de los datos obtenidos en las Entrevistas de Eventos Conductuales se realiza a partir del *Análisis Temático*, definido como el proceso de identificar temas o patrones en los datos brutos. De acuerdo a lo planteado por los mismos autores, dos son los métodos de *Análisis Temático* más usados para identificar competencias en los datos de EEC:

- La codificación de transcripciones de las entrevistas para competencias conocidas, utilizando el Diccionario de Competencia;
- La conceptualización de nuevos temas de competencia a partir de las narraciones de la entrevista.

En tal sentido, en primera instancia cabe señalar que todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas textualmente. Posteriormente se procedió al análisis y categorización de los datos obtenidos respecto de los Incidentes Críticos en cada una de las Entrevistas, distinguiendo los comportamientos descritos por los entrevistados y asociándolos a las competencias con que dicha conducta tuviera relación.

En un primer análisis de cada Incidente Crítico, se elaboró un Registro de Temas de competencias, categorizando cada tema según la frecuencia en que se presenta, el ámbito o tipo de competencia con que se asocia el tema (Interpersonal, Cognitivo, laboral, Motivacional) y finalmente el nivel de desempeño donde surge ese tema. Posteriormente, se revisaron nuevamente los temas identificados, y ya acotado el ámbito y la frecuencia, se comenzó a contrastar estos temas respecto de las competencias y sus descripciones conductuales, tomando como referencia tanto del Diccionario Estándar de Spencer y Spencer (1993) como el Diccionario Institucional de SERNAPESCA. Asimismo, surgieron temas y patrones que no aparecían en los Diccionarios disponibles, generándose nuevos conceptos o competencias.

v.- Determinar el Perfil Observado

Para elaborar el listado de competencias y definir un perfil observado fue necesario comparar las conductas identificadas en ambos grupos, tanto los de desempeño superior, como los que se encontraban bajo lo esperado. Tal como plantea Fernández y Baeza (2002), aquellas

competencias donde existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño, definiéndose entonces las Competencias Diferenciadoras. Por tanto, se definió el Perfil observado que en la próxima etapa, fue validado por Panel Experto.

vi.- Panel de Expertos

Según plantea Saracho (2005), una vez identificadas las competencias se realiza una sesión para presentarlas a la organización. La idea es que en este espacio se pueda debatir sobre la pertinencia de las competencias, incluidas su definición y conductas asociadas. La idea es tomar nota de dichas observaciones y realizar las correcciones de lenguaje, agregando o eliminando conductas.

En este Estudio, se efectuaron dos sesiones de Panel de Expertos. En el primer encuentro, participaron Jefaturas Técnicas de la Subdirección de Pesquerías, quienes realizaron un análisis de las competencias levantadas, revisando la frecuencia, los beneficios de su presencia, las consecuencias de su ausencia, a la luz de la Fiscalización Integral. Asimismo, señalaron e integraron conceptos que no estaban presentes en el listado y que les parecían relevantes en el cargo de fiscalizador. Finalmente, con esta nueva información, se estableció una jerarquía de prioridades de las competencias, según sus criterios eran las críticas para efectuar el trabajo.

En la segunda reunión de “Panel de Expertos”, además de las Jefaturas Técnicas, se integraron los Directivos, liderado por el Subdirector de Pesquerías, quienes revisaron la jerarquización efectuada, analizando las decisiones, incorporando y fundamentado cambios a la luz no solo del impacto en la labor fiscalizadora, sino que también de su vinculación con los cambios y necesidades estratégicas del Servicio y la Subdirección. En tal sentido, en esta reunión

se definieron y determinaron las Competencias definitivas, tanto a nivel Transversal, como por Área en la Fiscalización (Programas de Fiscalización y Pesca Artesanal). Finalmente, se revisaron y validaron los indicadores conductuales y sus Escalas de Intervalos al interior de la misma competencia, definiendo número de niveles y el estándar de exigencia conductual en cada uno de los niveles.

vii.- Determinación del Modelo de Competencias, formalizando Perfil de Competencias Fiscalizador.

Luego de la revisión y análisis del perfil observado, se incorporaron todos los cambios y modificaciones necesarias, y así finalmente se definió el Perfil de Competencias Deseado, formalizando el Modelo de Competencias, de acuerdo a las necesidades de la Subdirección, quedando establecidas, con este instrumento, las condiciones para continuar con las siguientes etapas de su programa.

RESULTADOS

Tal como lo describe la fase anterior, los resultados se obtienen a partir de la integración de los diversos insumos recopilados en esta investigación. En tal sentido, a continuación se presentarán los diversos hallazgos que sustentan finalmente la formulación del Modelo de Competencias definido por la Subdirección de Pesquerías de Sernapesca.

En la etapa de revisión de documentos se identificaron las competencias que se encontraban vigentes a nivel institucional en Sernapesca al momento de iniciar el Estudio, y que fueron marcos referentes para la posterior definición. A continuación, y de forma general, se dan a conocer dichos modelos:

DICCIONARIO COMPETENCIAS SERNAPECA 2010	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
CT 1 : Orientación al cliente CT 2 : Trabajo en equipo CT 3 : Comunicación efectiva CT 4 : Tolerancia a la presión CT 5 : Planificación CT 6 : Orientación a la calidad y mejora continua CT 7 : Manejo de tecnologías de información y comunicación.	CE 1 : Autonomía CE 2 : Manejo de conflictos CE 3 : Proactividad CE 4 : Liderazgo CE 5 : Capacidad analítica CE 6 : Capacidad para tomar decisiones CE 7 : Capacidad para elaborar procedimientos efectivos CE 8 : Capacidad para cumplir procedimientos CE 9 : Gestión de la información.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES SEGÚN MANUAL DE FISCALIZACIÓN INTEGRAL	
1. Planificación 2. Orientación a la calidad y mejora continua 3. Capacidad toma de decisiones 4. Tolerancia a la presión 5. Manejo de conflictos	6. Trabajo en equipo 7. Comunicación efectiva

Dentro de los hallazgos obtenidos a partir de la Observación Directa fue posible conocer en terreno una parte del Ciclo de fiscalización, distinguiendo procedimientos y patrones de comportamiento recurrente en las distintas instancias donde se efectuó la fiscalización, información que posteriormente colaboró en la formulación de incidentes críticos que se indagaron en las Entrevistas Eventos Conductuales. A continuación, un resumen general de los elementos y categorías más relevantes que se desprenden la Observación:

OBSERVACIÓN DIRECTA CONDUCTAS CONDUCTAS CLAVES EN PROCEDIMIENTO FISCALIZACIÓN

- a. Planificación y análisis de la actividad de fiscalización que se ejecutará.
- b. Preparación del Cometido y chequeo de implementación necesaria para dar curso a la actividad
- c. Presentación e identificación del Fiscalizador, la Institución y el objetivo de su cometido en ese lugar.
- d. Distribución y organización entre Fiscalizadores para efectuar el procedimiento.
- e. Interacción con los fiscalizados, respecto de solicitar, preguntar, inspeccionar, explicar, exigir, etc.
- f. Solicitud de documentos y fundamentación legal de dicha solicitud.
- g. Revisión y verificación de las dependencias y los recursos pesqueros disponibles.
- h. Asesoría y explicaciones en torno a la relevancia de la certificación solicitada.
- i. Gestionar las distintas reacciones de los fiscalizados frente a la inexistencia de documentos requeridos.
- j. Chequear y confirmar información entregada, con los registros disponibles en Sernapesca
- k. Completar datos e información en bitácoras, planillas, pautas, talonarios o actas.
- l. Comunicar y formalizar la necesidad de aplicar medida frente al incumplimiento, cursando citaciones.
- m. Manejar datos normativos con fluidez y certeza, para asesorar, dar respuesta o fundamentar o asesorar sus acciones.
- n. Gestionar las reacciones de los fiscalizados frente a la citación a Tribunales y frente a la incautación de sus recursos, abordando situaciones complejas, gestionando las presiones y actitudes inadecuadas.
- o. Perseverar en su discurso en torno a la normativa, difundiendo información, incentivando el análisis y comprensión del evento y su resolución.
- p. Consultar y asegurar la información ante alguna duda frente a un cometido.
- q. Cautelar y resguardar con seguridad el procedimiento de retiro e incautación de recursos.
- r. Necesidad de coordinar y solicitar colaboración de redes de apoyo, Fuerza Pública, Autoridad Marítima por ejemplo. Ante cualquier dificultad y en cualquier momento del cometido.
- s. Tomar decisiones y manejar la dirección que tomen los cometidos, especialmente en torno a situaciones donde se vea amenazada su integridad física o dignidad.
- t. Gestionar el Cierre y término del procedimiento de fiscalización.
- u. Analizar y compartir percepciones, junto a compañero/a fiscalizador, respecto de situación enfrentada.
- v. Chequear dudas y consultar pendientes.

Respecto del proceso de Entrevistas por Eventos Conductuales, en primera instancia se recopiló información acerca de la descripción del cargo Fiscalizador, en sus dos áreas, la que fue complementada con información disponible en el Manual de Fiscalización, y el Perfil de Cargo existente, actualizando dicha información, describiendo funciones y requisitos. A continuación, las definiciones levantadas y socializadas para describir el cargo:

IDENTIFICACIÓN	FISCALIZADOR PESQUERÍAS
PRÓPOSITO	Ejecutar las políticas y planes nacionales del sector pesquero, facilitando y fiscalizando su cumplimiento, asegurando la debida aplicación de normas, procedimientos, estándares, protocolos y medidas administrativas de la actividad pesquera, velando por el respeto del principio de sustentabilidad y la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente.
FUNCIONES CLAVES FISCALIZADOR PESQUERÍAS	
PESCA ARTESANAL	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer lo relativo a la normativa legal del sector, reglamentos, instructivos, resoluciones, y todos los cambios o actualizaciones de dichas normas. • Asesorar y proponer mejoramientos o modificaciones a normativas, procedimientos técnicos, operacionales y estrategias de fiscalización. • Preparar material de difusión relacionado con las actividades del Área, adaptando la información de acuerdo al público objetivo que se atiende. • Implementar los programas de difusión para el sector pesquero artesanal, en relación con la normativa pesquera y otras relacionadas con la pesca artesanal. • Efectuar atención de usuarios, abordando sus reclamos, dudas o consultas, asesorando y gestionando de acuerdo al caso, realizando seguimiento del proceso. • Programar y efectuar visitas a terreno, detectando necesidades o problemáticas en los usuarios, asesorando, coordinando trámites o derivando a las entidades relacionadas, ya sean internas o externas al Servicio, canalizando sus requerimientos y efectuando seguimiento. • Tramitar y supervisar la entrega del Convenio del uso artesanal, a las organizaciones de pescadores artesanales, de las áreas de manejo y

	<p>explotación de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y difundir las temáticas relacionadas al Registro Pesquero. • Difundir las cuotas e informar su estado de consumo. • Implementar y monitorear las acciones correctivas y preventivas, dentro de su programa, derivadas de las auditorías internas, por revisión interna o en revisión por la Dirección. • Velar por la adecuada gestión de la información asociada del Programa Pesca Artesanal. • Elaborar informes técnicos requeridos, relacionados con el Programa de Pesca Artesanal que den cuenta del cumplimiento de las acciones de monitoreo, control y vigilancia de la normativa vigente por parte de los agentes del sector.
<p>GESTIÓN PROGRAMAS FISCALIZACIÓN PESQUERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar a los agentes del sector que efectúan actividades productivas en toda la cadena de valor de un determinado recurso. • Inspeccionar y registrar instalaciones y también todo tipo de transporte de carga y pasajeros. • Inspeccionar centros de acopio, centros de faenamiento, recintos contenedores, cajas, embalajes, envases o elementos que hayan servido para cometer las infracciones tales como: artes y aparejos de pesca donde se elaboren, procesen, almacenen, distribuyan y comercialicen especies hidrobiológicas y sus productos derivados. • Requerir y examinar documentación tales como libros, cuentas, archivos, facturas, guías de despacho y órdenes de embarque. • Requerir a los fiscalizados antecedentes, aclaraciones e informes que sean necesarias para dar cumplimiento a su cometido. • Coordinar y gestionar información, tanto de Programas internos de la Institución, como con otros órganos del Estado. • Ordenar la recalada obligatoria de naves pesqueras cuando corresponda. • Destruir material biológico o patológico que no cuente con autorización. • Denunciar, a través de las Direcciones Regionales, a los Juzgados correspondientes las infracciones y delitos contra la normativa pesquera. • Verificar la vigencia de las autorizaciones y permisos para desarrollar actividades pesqueras y solicitar, en los casos que corresponda, la

	<p>respectiva caducidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceder a la colocación de sellos en contenedores, objetos, vehículos o lugares sujetos a fiscalización y que contengan o trasladen recursos o productos derivado de ellos. • Controlar la calidad sanitaria de materiales y embarcaciones usadas destinadas a la pesca. • Recopilar insumos para la elaboración de Hipótesis de riesgo, identificando las posibles causas que generan el incumplimiento. • Elaborar de Hipótesis de Riesgos, identificando indicadores y fuentes de información. • Identificar y describir agentes sectoriales que desarrollan conductas de riesgo.
--	--

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADEMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional o Técnico de Nivel Superior Carreras afines a las Ciencias del Mar.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos un año de experiencia en sector pesquero. • Deseable al menos un año en el área de fiscalización pesquera.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector pesquero nacional, tanto público como privado. • Conocimiento de la cadena de valor de la actividad productiva. • Conocimiento y comprensión del proceso de fiscalización. • Comprensión de la problemática de la administración pesquera. • Dominio de la normativa sectorial. • Conocimiento y comprensión de las atribuciones y obligaciones del cargo. • Planificación y Control de Gestión • Gestión y/o Evaluación de Proyectos • Dominio de Herramientas Computacionales.

Luego, y a partir del Análisis Temático, surge el listado preliminar de las competencias que forman parte del Perfil Observado del Fiscalizador de Pesquerías. Este es el resultado de las competencias de mayor frecuencia que se visualizaron en ambos Roles del Fiscalizador (Pesca Artesanal y Programas de Fiscalización).

COMPETENCIAS TRANSVERSALES PERFIL OBSERVADO	
1.- Compromiso Organizacional	5.- Orientación al Logro
2.- Trabajo en equipo	6.- Gestión de Conflictos
3.- Comunicación efectiva	7.- Iniciativa
4.- Planificación y Seguimiento	

Posteriormente, y de acuerdo a las distinciones solicitadas por la Subdirección, a continuación se presenta Perfil Observado de Competencias específicas por áreas, tanto en Pesca Artesanal, como para los Programas de Fiscalización.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS - PERFIL OBSERVADO	
Pesca Artesanal	Gestión Programas Fiscalización Pesquera
1. Comprensión Interpersonal	1. Autoconfianza
2. Persuasión	2. Pensamiento Analítico
3. Orientación al Cliente	3. Autoaprendizaje
4. Articulación de redes	4. Adaptabilidad – Flexibilidad
5. Resolución de Problemas	5. Autocontrol
6. Negociación	6. Liderazgo
7. Gestión de Información	7. Colaboración - coordinación
8. Innovación	8. Visión Estratégica

El perfil de competencias observado que se presentó anteriormente fue sometido a revisión y validación del Panel Experto, quienes efectuaron algunas modificaciones, específicamente fundamentadas en los cambios en la estrategia del Servicio y la Subdirección, en base a los nuevos requerimientos del Modelo de Fiscalización Integral.

A continuación, y ya rectificadas las observaciones, se concluye el Perfil de Competencias deseado, confirmando las siguientes competencias

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL
CT 01: Compromiso Organizacional	4
CT 02: Comunicación Efectiva	3
CT 03: Orientación al Cliente	3
CT 04: Orientación a la Calidad y Mejora Continua	3
CT 05: Visión Sistémica	4
CT 06: Trabajo en Equipo	4

DEPARTAMENTO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
Pesca Artesanal (CEA)	CEA 1: Impacto e influencia	3
	CEA 2: Proactividad	3
	CEA 3: Negociación	3
	CEA 4: Coordinación y Articulación de redes	3
	CEA 5: Empatía	3
Gestión Programas Fiscalización Pesquera (CEF)	CEF 1: Autoconfianza	3
	CEF 2: Liderazgo	3
	CEF 3: Gestión del cambio	3
	CEF 4: Autoaprendizaje	3
	CEF 5: Pensamiento Analítico	3

Finalmente, se consolida el Diccionario de Competencias del Perfil Fiscalizador de Pesquerías, donde cada una de las competencias del perfil se sustenta en una definición y descripción conductual, basada en 4 niveles de desempeño, las que fueron revisadas y validadas por panel experto. A continuación, y a modo de ejemplo se expone una de ellas, para evidenciar su estructura final

CT 6: TRABAJO EN EQUIPO			
Ser capaz de cooperar y colaborar con los demás para conseguir metas laborales e institucionales comunes, alineando los propios esfuerzos y recursos personales con los objetivos grupales. Se preocupa por formar parte de un grupo y mantener un adecuado clima laboral en el equipo.			
1	2	3	4
No se muestra colaborador con el equipo. No se integra con sus pares y no coopera.	Participa con su equipo de trabajo, brindando ayuda específicamente cuando se le solicita y realizando las tareas que se le asignan.	Participa y apoya activamente las tareas y decisiones del equipo. Colabora compartiendo sus conocimientos y experiencias en pro de los objetivos grupales. Cooperación al mantenimiento del buen clima laboral.	Apoya activamente en las decisiones del equipo. Colabora compartiendo saber y experiencias, interactuando, a través del buen trato, colaboración, favoreciendo un clima laboral positivo. Identifica claramente los objetivos del equipo, orienta su trabajo y el de sus en la consecución de los mismos.

DISCUSION

Para iniciar esta discusión es relevante mencionar que la descripción del cargo fue un aspecto rápidamente acordado y validado, dado que gran parte de los entrevistados revelan claridad respecto de sus funciones, cuentan con acceso a información permanente, a través de distintos medios internos, con amplia difusión de los procedimientos y protocolos en un Manual de Fiscalización que se encuentra en la web, contando entonces con instrumentos de gestión conocidos, que describen detalladamente sus labores. Asimismo, se observa en los fiscalizadores conciencia respecto del cambio de estrategia del Servicio, ya que conocen y definen los objetivos y elementos de la Fiscalización Integral con claridad respecto del “Qué hacer”; sin embargo, las diferencias se comienzan a hacer evidentes en el “Cómo hacerlo”, ya que un grupo fundamenta la imposibilidad de implementar dichos cambios, aludiendo a que las condiciones aún no son adecuadas, en términos de dotación de personal, recursos y equipamiento, tiempo, sobrecarga de labores, respaldo, entre otros. Se distingue, además, otro grupo que, si bien aún no están completamente empoderados con el cambio, presentan una actitud de mayor apertura que no les impide elaborar un análisis crítico de ciertas condiciones, aunque muestran una mayor disposición y destrezas para responder adaptativamente ante estas nuevas exigencias.

En tal sentido, las funciones, los requisitos y conocimientos del cargo, si bien mantuvieron en gran parte lo descrito por los instrumentos de gestión, tanto para el área de Pesca Artesanal, como Programas de Fiscalización, el principal aporte fue en relación a la información recopilada en las entrevistas, específicamente respecto de incorporar el enfoque de riesgos en la labor efectuada, fundamento importante de los cambios implicados en la focalización integral. Esta información fue validada por el Panel, quedando intacta en el Perfil Deseado.

Por tanto, y luego de revisar esta primera parte de la descripción del Perfil, comenzaremos a analizar los resultados en torno al levantamiento de competencias, donde sí surgieron algunas diferencias en torno a la información disponible en el Servicio:

- En primera instancia cabe destacar que las Competencias identificadas para elaborar el Perfil Observado, se basaron en su frecuencia (con punto de corte en la 7° Competencia de mayor Frecuencia para Transversal y en 8° para Específicas), y que además mostrara diferencia, entre los grupos de buen desempeño y bajo desempeño;
- Durante reuniones de estado de avance del proyecto, la Subdirección definió que el Perfil debía contar con 6 Competencias Transversales y 5 Competencias Específicas, esto pensando que las siguientes etapas pudieran implementarse de forma razonable y acotadas en el tiempo, proyectando que la futura evaluación de competencias incorpore un número moderado de indicadores para planificar capacitaciones focalizadas.

Para comenzar es relevante señalar que la metodología de Entrevistas por Eventos Conductuales para identificar competencias, evidencia claras distinciones entre quienes fueron categorizados con un desempeño superior y las personas con desempeño bajo lo esperado, ya que la muestra fue entrevistada a ciegas, es decir no se conocía la valoración del desempeño a priori, y de manera natural, el grupo de desempeño destacado evidenció facilidad y disposición para identificar y describir detallada y conductualmente los eventos críticos solicitados, con sustento para narrar minuciosamente sus experiencias, a diferencia del otro grupo, quienes evidenciaron dificultad para relatar experiencias pasadas, tendiendo a la opinión; a profundizar en lo que hay que hacer, mas allá de lo que efectivamente se hizo, con una postura que externaliza responsabilidades y una menor habilidad para identificar en su trayectoria eventos que acrediten ciertas competencias.

- **Competencias Transversales**

Respecto de las Competencias Transversales que mostraron mayor frecuencia en ambos grupos, si bien con pequeñas diferencias, pero no considerables, se encuentra el Trabajo en Equipo y la Comunicación Efectiva. Ambas competencias, además de ser transversales en los grupos con distinto desempeño, también aparecieron con fuerza, tanto en el ámbito de Pesca Artesanal, como en los funcionarios del Departamento de Programas de Fiscalización, confirmándose entonces la necesidad de exigir las, desarrollarlas y potenciarlas, ya que son parte del sello y del estilo de fiscalización en esta Subdirección.

Dentro de las Competencias que surgieron en 3° y 4° lugar de frecuencia, asociadas a experiencias exitosas, se observa el Compromiso Organizacional y la Orientación al Logro. Ambas se categorizaron dentro las competencias Transversales, ya que figuraban de forma similar en los funcionarios de ambos Departamentos de la Subdirección, y al mismo tiempo, fueron diferenciadoras en los grupos de distintos desempeño. En tal sentido, y al ser sometidas a validación, de forma unánime se valida el Compromiso Organizacional, como aspecto esencial de lo que desean en el Perfil de sus Fiscalizadores. Sin embargo, consideraron que la Orientación al Logro estaba contenida en otras competencias, señalando como de mayor relevancia que los funcionarios se orientaran además de lograr metas y resultados, lo hicieran orientados a la calidad y a la búsqueda de mejoras permanentes a sus acciones, por tanto, en la búsqueda de alternativas que atendieran ese requerimiento. Finalmente se estableció y cambio la Orientación al Logro por la Orientación a la Calidad y la Mejora Continua.

La Competencia Orientación al Cliente, si bien mostró un buen nivel frecuencia, principalmente se destacó en el Grupo de Pesca Artesanal, ya que su recurrencia no fue tan

elevada en el Depto. de Programas de Fiscalización. Sin embargo, en el panel experto consideraron que era una competencia que debía ser transversal en los Fiscalizadores de la Subdirección de Pesquerías, reflexionando en torno a la necesidad de potenciarla en esta área, asignándola entonces al grupo de transversales.

Finalmente, el Panel experto analizó las demás competencias que estaban en el listado de perfil observado, considerando que algunas de ellas estaban contenidas en otras más amplias, como por ejemplo el caso de Planificación y Seguimiento, considerando que esta capacidad debía estar dentro de Orientación a la calidad y mejora continua, fundamentado en que no era posible revisar lo realizado y proyectar mejoras si no se planifica y monitorea los resultados.

Asimismo, respecto de la Gestión de conflictos, competencia que marcó una frecuencia no menor en ambos niveles de desempeño y en ambos Departamentos, el Panel consideró que si bien el cargo implicaba tener que abordar problemas y situaciones conflictivas, sostuvieron que se trataba de una conducta contenidas en las competencias más relevantes, considerando que manejar conflictos, en este marco de fiscalización integral, no debiera ser una de las habilidades transversales, ya que el foco es ir potenciando habilidades de autoconfianza, análisis, visión y gestión, que contribuyan a que las dificultades se manejen de maneras más estratégica, e incluso se eviten o anticipen, de forma que la toma de decisiones sea más efectiva y de mayor impacto.

En tal sentido, la Iniciativa también es un tema similar al anterior, ya que si bien es relevante de forma transversal, es una habilidad que estará contenida en otras competencias que fueron seleccionadas como Transversales, definiendo que goza de mayor pertinencia proyectarla en el perfil de Pesca Artesanal, dadas las labores que ahí se ejecutan.

Finalmente, en el Panel surge la necesidad de dotar al perfil de una Competencia transversal que se oriente a abordar el proceso con integralidad; que el fiscalizador, de ambos departamentos, sea más estratégico; que comprenda e integre en una mirada las distintas variables involucradas, más allá de percibir la fiscalización como un procedimiento independiente y aislado de la estrategia; que lo vea como parte interdependiente de la cadena de valor. En ese contexto, se revisaron variados conceptos, como el de visión estratégica, conciencia organizacional, pensamiento analítico, compromiso, entre otros, para finalmente converger en el concepto de *visión sistémica*, concepto que generó sentido, incorporando los comportamientos esperados en la descripción de los indicadores conductuales de la competencia.

Luego de fundamentar la selección de Competencias Transversales para ambos Departamentos de la Subdirección, se procede al análisis de las Competencias Específicas por área.

- **Competencias Específicas: Área Pesca Artesanal**

Respecto de las Competencias que presentaron mayor frecuencia en los funcionarios de desempeño destacado, específicamente en el área de Pesca Artesanal, se identifica la *Empatía* y *el Impacto o Influencia*. Ambas en un inicio fueron presentadas a la organización, a través de otros conceptos, como *comprensión interpersonal* y *persuasión*, considerando que la primera era más amplia y contenía más alternativas de conductas, dado lo observado y desprendido en las entrevistas, mientras que la segunda se escogió porque al contrastar con los Diccionarios de Competencias escogidos para esta Investigación, los criterios conductuales descritos no calzaban específicamente con la conducta observada en las entrevistas, por lo que se recurrió a otras fuentes o diccionarios que presentaran una asociación mayor con el concepto de *persuasión*. Sin

embargo, en la fase de validación con el Panel Experto, se modificaron ambos conceptos, considerando que la *empatía* era una denominación más “conocida” y se relacionaba mayormente con lo que se necesitaba en el área, mientras que *persuasión*, si bien daba cuenta de lo observado, el Panel consideró que en términos de lo que Pesquerías necesitaba en esta nueva etapa, esperaban un concepto más amplio, para lo cual revisamos nuevas definiciones, en la gama de lo observado, seleccionando *impacto* e *influencia* como una competencia más completa, la que se ajustaba a lo deseado y estratégico en la labor de pesca artesanal.

Luego de afinar los conceptos que marcaron la mayor frecuencia en el área de Pesca Artesanal se procedió a determinar dentro del listado restante las de mayor relevancia, en función del sello del área, su propósito y de las nuevas exigencias de la fiscalización integral, cautelando además, ajustarse al criterio de 5 Competencias para el Perfil específico.

Respecto de la *iniciativa*, esta fue trasladada desde las Transversales y asignada con el nombre de *proactividad*, considerando el Panel de Expertos que este es un concepto más global, que contiene a la *iniciativa* y que es bastante crítico en la labor de pesca artesanal. Asimismo, seleccionaron la capacidad de *coordinar y articular* con redes, dada su constante labor con las comunidades, labores y campañas de difusión, efectuar trámites y gestiones con diversas entidades para atender requerimientos de los clientes, entre otras. Y finalmente se priorizó la *negociación* por sobre la *resolución de problemas*, ya que con un desempeño superior en la capacidad de negociar, deberían disminuir los problemas que se deben resolver, además de que esa capacidad está contenida en otras competencias de mayor magnitud.

- **Competencias Específicas: Área Gestión Programas Fiscalización Pesquera**

Cabe destacar que fue en este ámbito donde se identificaron la mayor cantidad de diferencias entre los grupos con desempeño opuesto. Es posible evidenciar que dentro de las competencias que mayormente hacen la diferencia entre ambos grupos se distingue el Pensamiento Analítico, el Autoaprendizaje y la Gestión del Cambio, competencias con niveles variables en el grupo con menor desempeño, que por otro lado se muestran con mayor uniformidad y frecuencia en los fiscalizadores con desempeño superior.

Específicamente respecto a la Gestión del Cambio, en primera instancia el concepto fue presentado como *adaptabilidad-flexibilidad*, competencia de elevada frecuencia en los entrevistados de mayor desempeño. Sin embargo, el Panel consideró que el concepto para describir dichas conductas debía ser de mayor amplitud, atendiendo el contexto actual y permanente en este rubro, estableciéndose como Gestión del cambio.

El Pensamiento Analítico fue validado de forma unánime, ya que es una habilidad central en la estrategia de la fiscalización integral; priorizan la Autoconfianza por sobre el Autocontrol, señalando que este último se pone a prueba en situaciones particulares, y más bien lo visualizan como una conducta clave en una competencia de mayor impacto. Sin embargo, la Autoconfianza se relaciona con la seguridad y la capacidad de abordar las diversas situaciones con autodeterminación, lo que da peso al rol de autoridad que deben ejercer.

Finalmente el Liderazgo si bien no es una de las Competencias que surgió con mayor frecuencia, tampoco recibió una consideración por el Panel Experto, a quienes parece relevante incorporarla como competencia estratégica crítica en el nuevo contexto de fiscalización.

- **Diccionario de Competencias**

Una vez establecidas las Competencias críticas, y definido el Perfil deseado, se formula el Diccionario de Competencias definitivo, con sus respectivas definiciones y descripción de niveles.

El Panel de Experto fundamenta que las competencias debían traducirse a escalas que describan 4 niveles de desempeño, graduando desde el Desempeño Destacado (4), donde las conductas exceden lo esperado, Desempeño Bueno (3), que cumple con todos lo esperado, Desempeño Aceptable (2), un nivel donde el desempeño esta levemente por debajo de lo esperado, y finalmente Desempeño Insatisfactorio (1) donde el nivel esta considerablemente bajo lo esperado.

En tal sentido, se revisaron y validaron las descripciones de cada una las escalas diseñadas, cautelando mantener el marco de referencia de los diccionarios utilizados, salvo en los conceptos nuevos. Este estándar de exigencia es esencial para diseñar e implementar la etapa siguiente de evaluación de competencias, con el objetivo de detectar brechas, requiriendo entonces contar con una escala que muestre claramente las diferencias y permita reformular el procedimiento de selección de nuevos fiscalizadores, proyectando además una serie de capacitaciones focalizadas en cerrar reducir brechas.

- **Estudio Actual versus Diccionario Sernapesca**

Luego de la revisión de cada competencia es interesante efectuar un nuevo análisis de los resultados, específicamente respecto del marco conductual presente en la institución que rige de para todos los cargos.

Sernapesca registra una última actualización de su Diccionario de Competencias el año 2010, respaldado por la colaboración del Servicio Civil, con quienes proyectaron además el procedimiento de evaluación de competencias. La Subdirección de Pesquerías, si bien conoce de forma general el documento, manifiestan escasa interiorización y utilización de dicha herramienta para sus procesos. Asimismo, si bien conocían el Perfil del Fiscalizador Pesca Extractiva, el equipo no estaba completamente interiorizado de las descripciones conductuales y niveles de desarrollo presentes en el diccionario.

Por tanto, la presente investigación también es un aporte respecto de la posibilidad de revisar la vigencia de ciertas competencias, de acuerdo a la realidad actual del modelo imperante. En tal sentido, este Diccionario fue utilizado como marco de referencia para asociar las competencias que se fueran levantando en el actual proceso.

Dentro de las Competencias Transversales se mantiene la Comunicación efectiva, el Trabajo en equipo, la Orientación a la Calidad y la Orientación al Cliente. Esto es un hallazgo interesante, ya que se confirma y valida la vigencia de dichas competencias, a pesar del cambio de estrategia del Servicio. Sin embargo, se eliminan la Tolerancia a la Presión, la Planificación y el Manejo de Tecnologías de Información. Si bien la Planificación surge como habilidad relevante en este estudio, los criterios del Panel la ubican como un indicador conductual de la Calidad y Mejora Continua, más que como una competencia en sí misma. Respecto de las otras dos, efectivamente hoy no son necesarias ni consideradas relevantes a nivel transversal para evidenciar un desempeño superior.

Dentro de las Competencias Específicas, se observan 9 competencias que se exigían en todos los cargos, pero con un nivel de desempeño variable. Dentro de las competencias que

permanecen en el perfil actual se distingue la Proactividad, el Liderazgo y la Capacidad Analítica. El resto de las competencias fueron modificadas, reemplazadas o eliminadas, tal es el caso de la Autonomía, donde el panel consideraba que dicha competencia no es compatible con la labor del fiscalizador, pudiendo ser en algunos casos incluso contraproducente. Asimismo, se consideró que las competencias “capacidad para elaborar procedimientos efectivos y capacidad para cumplir procedimientos”, es parte de la labor fiscalizadora, ya que no se orientaría a caracterizar un desempeño sobresaliente, considerando además, que ambas conductas estarían contenidas en la competencia transversal de Calidad y Mejora Continua. Respecto de la toma de decisiones, también se señala que correspondería a un indicador conductual de competencias como el liderazgo o la autoconfianza, más que una competencia en sí misma.

A la luz de lo revisado es posible identificar que se efectúan distinciones relevantes que dan sustento al perfil levantado, ya se proyectan las competencias específicas por área, focalizando las competencias que son críticas para ejercer roles en ambos departamentos. Asimismo, dichas competencias se levantan con fiscalizadores pertenecientes a la Subdirección, clasificando su desempeño y utilizando una metodología vigente, que se orienta a buscar competencias para alcanzar el desempeño superior. Cabe destacar que lo recogido y levantado en esta investigación es específicamente aplicable a los fiscalizadores de la Subdirección de pesquerías, y a ninguna otra área del Servicio. De igual forma, se reduce el número de competencias para el Perfil, con el fin de acotar y hacer más viable el proceso de selección, evaluación y capacitación por competencias.

CONCLUSIONES

La Subdirección de Pesquerías de Sernapesca, alineada con la estrategia de asegurar un enfoque de Fiscalización Integral eficaz, que influya en el comportamiento sectorial y promueva el cumplimiento de la norma, ha detectado la necesidad de generar mejoras en el ámbito de la calidad de la fiscalización, buscando acreditar competencias de sus fiscalizadores.

A través de esta investigación ha sido posible contribuir en dicha iniciativa, finalizando un proceso exploratorio de la dinámica de fiscalización, recolectando datos y antecedentes que han permitido finalmente diseñar un Modelo de Competencias, desde el enfoque conductual, levantando una serie de competencias transversales y específicas que favorecerán el desempeño superior de los fiscalizadores, en el marco de la fiscalización integral.

Este Modelo fue construido a partir de un trabajo de campo, caracterizado por la confianza y coordinación de los equipos y participantes, aspecto que es una fortaleza de la Subdirección y que fue vital para la elaboración de este relevante instrumento de gestión.

La metodología utilizada se orientó a identificar competencias específicas, tanto para los fiscalizadores del área de Pesca Artesanal, como para los fiscalizadores del área de la Gestión de Programas de Fiscalización Pesquera, atendiendo a las diferencias que implican dichos roles, y que hoy pueden ser diferenciadas.

Asimismo, esta investigación permitió revisar y validar un conjunto de instrumentos de gestión vigentes en la institución, que además son el marco de referencia para la aplicación de procesos como la selección y evaluación, evidenciando que muchas de las competencias ahí contenidas no son aplicables efectivamente a la realidad actual, encontrándose la institución en un proceso de modernización y cambios en el modelo de fiscalización.

En tal sentido, y ya finalizada esta intervención, es posible concluir que la Subdirección de Pesquerías de Sernapesca cuenta en la actualidad con un Perfil de Competencias del Fiscalizador, actualizada y enfocada hacia las necesidades del actual Modelo de Fiscalización, identificando las competencias transversales y específicas requeridas, para responder con un desempeño superior en sus labores y contribuir en la cadena de valor del giro de la organización.

Asimismo, la relevancia de definir este Modelo es que se establecen las bases para la implementación de las siguientes etapas del programa diseñado por la Subdirección, contribuyendo a la posibilidad de evaluar competencias respecto de un perfil construido de acuerdo a experiencias concretas y reales del equipo humano de Pesquerías, con el fin de posteriormente identificar brechas y de esa forma proyectar una capacitación consistente y focalizada en las reales necesidades de los colaboradores, buscando el desempeño superior de sus ocupantes y por ende una mejora del servicio. Asimismo, el Modelo contribuye a optimizar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección, la gestión del desempeño, la gestión del talento y el desarrollo de la carrera, entre otros, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones, pudiendo proyectar estratégicamente la gestión.

Finalmente, en el marco de la mejora continua de sus procesos, es fundamental la revisión y actualización permanente del modelo diseñado, especialmente en función de los cambios estructurales y estratégicos que promueva la organización, cautelando una gestión por competencias pertinente y congruente con los requerimientos del Servicio en general, y de la Subdirección en particular, con el objeto de gestionar de forma efectiva las demandas de un entorno complejo y cambiante.

SUGERENCIAS

El Modelo de Competencias actualmente diseñado es la etapa inicial de innumerables procesos que se pueden implementar a partir de sus definiciones. En tal sentido, si el Modelo ha de ser usado para futuras investigaciones o para procesos de selección, como es el caso de la Subdirección, se pueden efectuar procedimientos adicionales de validación, con el objeto de perfeccionar el Diccionario del Modelo de Competencia y desarrollar la confiabilidad intercalificador.

Existen múltiples técnicas de validación. Una de las más relevantes para lograr mayor garantía en términos de predicción es obtener la “validez predictiva”; esto es, seleccionar (utilizando Pruebas o Entrevistas de Eventos Conductuales) o entrenar a los fiscalizadores, usando estas competencias y evaluar si logran un mejor desempeño en el futuro. Posterior a la validación, el Modelo de Competencias levantado, puede usarse en numerosos procesos de la gestión de personas, desde la selección misma, hasta el establecimiento de planes de carrera, de gestión del desempeño, planeación de sucesiones, entrenamiento, capacitación, gestión del talento, compensaciones, sistemas de incentivos, etc.

Para que este Modelo tenga viabilidad y continuidad en el tiempo es necesario socializarlo con el Director Nacional, verificando su respaldo frente a esta nueva iniciativa, exponiendo sus contribuciones y aportes en la gestión de las personas y sus procesos, lo que colaboraría en la mejora de los procesos de fiscalización y por ende en el desempeño en el Servicio.

De igual forma, es recomendable socializar y revisar el Modelo con el área de Gestión de Personas de la Organización, quienes son los responsables de gestionar los procesos citados más arriba, favoreciendo una alianza de colaboración y coordinación, y resguardando que el perfil de

competencias levantando en este Modelo sea la base para los procesos en que estén involucrados, tanto funcionarios como postulantes de la Subdirección de Pesquerías.

Asimismo, es relevante socializar y coordinar acciones con la Escuela de Fiscalización, entidad del Servicio encargada de los procesos de desarrollo, entrenamiento y capacitación de los fiscalizadores, gestionando que la planificación de dichos procesos contemplen el modelo levantado y se direccionen a mejorar las brechas en dichas competencias conductuales.

Es de elevado impacto, comunicar y socializar con el equipo de fiscalizadores, tanto de Pesca Artesanal como de Programas de Fiscalización, el Modelo levantando a partir de esta presente investigación, esto no solo porque en el trabajo de campo, tanto en la observación en terreno, como en las entrevistas realizadas, fue posible distinguir cierto nivel de incertidumbre y suspicacias en torno a los objetivos de esta investigación, sino que también porque la implementación del Modelo requiere un reconocimiento y apropiación de los colaboradores respecto de las conductas que se esperan y de los criterios que serán evaluados, acompañándolos en este período de transición, reforzando comportamientos que estén alineados con estas competencias, siendo relevante compartir los resultados, responder consultas, aclarar dudas, etc.

Finalmente, es de vital importancia que quienes formulan los lineamientos estratégicos y los que son responsables de transmitirlos y aplicarlos, entre ellos los Directivos y las Jefaturas, verifiquen y aseguren la existencia de las condiciones y recursos necesarios para una óptima y efectiva implementación, ya que si bien los funcionarios deben poseer ciertas competencias distintivas que les permitan evidenciar un desempeño superior, también la organización debe brindar ciertas condiciones y acompañamiento en la transición hacia nuevas formas del quehacer fiscalizador.

REFERENCIAS

- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El Enfoque por Competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Chile.
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2002). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psyche*, 11(2) 207 - 214.
- Fernández, I., & Baeza, R. (2002) Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en algunas Empresas chilenas. *Psyche*, 11(2) 141 - 158.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Argentina: RIL.
- Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. (2015 a) Cuenta Pública. Recuperado <http://www.sernapesca.cl/>

- Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. (2015 b) Informe de Fiscalización efectuadas en materia de Pesca y Acuicultura. Valparaíso. Recuperado <http://www.sernapesca.cl/>
- Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. (2016 a) Plan Estratégico 2015 – 2018, Modernización de SERNAPESCA. Recuperado <http://www.sernapesca.cl/>
- Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. (2016 b) Disminución de Brechas en fiscalizadores/as Apuntes Básicos. Introducción a las labores de Fiscalización en Pesquerías. Recuperado <http://www.sernapesca.cl/>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York, E.E.U.U: John Wiley and Sons.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Torrejón, M., & Paredes, E. (2008). Elaboración de un Perfil de Cargo basado en competencias para el cargo de Coordinador Pedagógico. (Tesis Magistral). Universidad Alberto Hurtado, Chile.

ANEXOS

- Informe Final con Perfil de Competencias Fiscalizador y Diccionario de Competencias, entregado al Sr. Jorge Toro Da' Ponte, Subdirector de Pesquerías, Sernapesca. (Informe en Formato exigido por Sernapesca).

- Transcripciones Entrevistas.

- **FISCALIZADORA DIRECCIÓN REGIONAL V, OFICINA QUINTERO**

N: Para comenzar sería muy interesante conocer de manera general tu trayectoria en SERNAPESCA.. ¿Hace cuantos años te iniciaste en esta Institución? ¿Dónde comenzaste? .

C: siempre acá en Quintero, hace....van a ser casi ocho años Y medio ee , yo entre bajo la figura de un reemplazo de una contrata del departamento que en ese tiempo era SIEP ..cachai

N: Que era el SIEP?

C: el departamento que veía estadísticas pesqueras, yo ahí veía que veía estadísticas de planta y esas cosas hay estuve como seis meses.

N: ya.. y ahí que hacías en lo específico?

C: plantas yo veía todo lo que era plantas, inscripciones de pescadores artesanales, embarcaciones recolectores.. , pero en un nivel de movimiento un poquito menor cachai y pensando que no teníamos los sistemas de hoy día los sistemas en línea nada todo era a la antigua.. todo se hacía por papel de ahí se enviaba,... tal vez lo que si era favorable es que el tiempo de espera para que hubiera una respuesta de una inscripción antes era mucho menor de la que tenemos hoy día, imagínate que hoy tenemos tecnología y nos demoramos mas.. eso hacía en ese instante y ya como en el último mes empecé a trabajar un poquito en apoyar en fiscalización ya en ese tiempo éramos cuatro... imagínate contando la secretaria ... ehh.. Después de ahí de termino mi contrato, me llamaron al mes para integrar como apoyo a fiscalización como honorarios..

N: ah muy bien...

C: y ahí ya entre definitivo, pero al ser una oficina chica en realidad tú no te basas solamente en tu Programa, solamente en programas..

N: A que te refieres con eso?

C: cachay aquí se ve de todo y todos colaboramos, en cada uno de los departamentos o sea que yo no voy solamente a fiscalizar los botes.. si teni que ir a apoyar nose po a habilitar

sanitariamente un bote, teni que ir apoyar, nose po ir a ver la producción de una planta vas si tienes que ir a rescatar un bicho...

N: perfecto...

C: si teni que ir a actualizar un pescador, ir a inscribirlo lo que sea aquí tienes que hacerlo, hay que ir, casi obligadamente tienes que hacerlo porque somos muy pocos cachai si nosotros no basamos solos en nuestro departamento, no podría hacerse trabajo en terreno.... cachay entonces aquí la gran mayoría sabe hacer de todo.... todos visan, todos atienden al usuario todos pueden ir a terreno, hay cosas que obvio uno es más fuerte en un área que en el otro porque es tu departamento pero en rigor..

N: Y difusión de la normativa también hacen ustedes

C: si.. si bien cada departamento nos enfocamos en el área que ve, apoyamos a los otros.. o sea por ejemplo si uno anda fiscalizando , también teni que decir, mirar el tema registro pesquero, su estado por mucho que yo no lo veo y no es mi departamento, pero teni que hacerloo si no entregai el dato a medias, mejor entregarlo lo más completo que se pueda y si no sabi mejor tirai la pelota pal lado cachai... que responda el que sabe...

N: Y cuando cambio tu contrato y dejaste de ser honorario, que pasó?..

C: yo deje de ser honorario hace un año

N: Y cómo fue ese cambio? ... postulaste a un concurso?

C: Ehhhh..., nada lo que pasa que el 2010 yo tuve un accidente, siendo honorario

N: Un accidente laboral?

C: Pero siendo Honorario no es laboral... y lamentablemente por el tipo de contrato si me daban la opción de pasar a contrata era una miseria la cantidad de sueldo, y como no fue tomado como accidente laboral me endeude más arriba de lo que no tenía cachay... fue grave.....el accidente casi 22 millones de pesos..

N: mmm, que tremenda experiencia.. y eso fiscalizando?

C: si... en una pesquera aquí abajo en desembarque industrial ... entonces una de las opciones fue... que el servicio... no haberme pasado a contrata porque me preguntaron...

y el sueldo bajaba increíblemente... entonces tuvieron que dejarme a honorario y aumentarme un grado para que así se fueran pagando solas las cuotas de la deuda y eso fue hasta septiembre del año pasado... entonces... recién ahí.. ya cuando empezaron los procesos de los concursos para que los honorarios tuvieran estas pruebas y entre a la contrata... ahí yo digo que pasar a contrata uno se debe apretar uno mas... pero tener un poquito más de estabilidad...

N: Y como estas hoy? Cómo te sientes?

C: bien.. cachay ahora de encargada de fiscalización ya van a ser dos años... ya de afines de octubre 2014 el director mando la información que tenía que hacerme cargo yo del departamento, así que todo bien ahora...

N: Bueno.. entonces ahora que llegamos a este punto.. y pudiéramos profundizar un poco más en tu rol fiscalizador?.. ¿Cuáles son las funciones claves?

C: mmm.. sabes que pasa yo creo que de aquí hace un par de años para atrás exagerando tres años.. trabajabai de otra forma... estaba tratando de utilizar, entre comillas, las herramientas que nos puedan entregar : planificación estratégica.. todas esas palabras súper lindas, que en realidad nosotros en la práctica es re poco lo que se utiliza... tal vez lo haces pero no sabes que tienes eso tecnicismos... pucha tu vez que anteriormente no pudiste tener esa oportunidad de juntarte con los colegas y planificar cual es el punto de riesgo mayor porque no teni tiempo de hacer eso...

N: Entonces como lo haces, de que forma organizas y ejecutas tu trabajo?

C: mira.. es que de todo un poco.. nosotros decimos vamos a fiscalizar para allá, ahí es más complicado puede que haya mas incumplimiento de la normativa.. te vas dando cuenta.. pero ahora cambia.. eso que tu haces siempre.. pero con estas herramientas nuevas.. no sabías por ejemplo que podías crear un perfil del usuario cachay.. esta información empezó a fluir y empezaron a incorporarlo, porque no todos estamos incorporados en esto

N: A que te refieres con estos cambios y estos descubrimientos? Al nuevo modelo de fiscalización integral?

C: sii.. empezamos a conocer este modelo con don Luis.. empezó a fluir fue bonito el tema de la plataforma, atención para los usuarios... pero hay cierta información que se queda ahí.. bueno en la dirección regional fluyo hacia los encargados de los departamentos oficinas chicas y a cada uno de los funcionarios que colaboran a cada uno de sus departamentos.. pero aquí casi se enseña de persona a persona... no que venga de un nivel central

N: Y has planteado las inquietudes y dudas respecto a estos cambios..

C: mira.. yo recién veo que este año estamos tratando de cambiar.. eso de que tengamos una... o sea siempre hemos reclamado nosotros de que haya una uniformidad.. de que no haya ese criterio excesivo.. que sea uno que diga a ver como interpretamos la ley... es súper complejo eso también... no sepo un ingeniero pesquero lo va interpretar diferente a un informático.. me captai? es muy diferente la visión que puedes ver de una sola cosa y que es la misma.. entonces al verte con todo esto nuevo.. y tienes que implementarlo hoy en día.. eso te quita tiempo

N: Entonces en lo concreto cómo has gestionado o aplicado estos cambios en el trabajo?

C: bueno... ya estamos mucho más aquí (golpea el escritorio) en un escritorio.. el modelo te lo exige.. pero también en terreno.. ósea está bien la planificación estratégica y todo.. pero al hacer esa planificación estratégica en una oficina como esta, significa que tú no estas dispuesta a salir a terreno, porque tienes que hacer primero el levantamiento de la información.. cachai.. tienes que planificar.. entonces para que lado es el mejor enfoque.. tienes que sentarte con tus pares de ese departamento he informarle al resto el como nos organizamos para atacar ese punto y después de esa planificación ver los resultados efectivos... mm pero aquí no se puede hacer eso al 100% con suerte podemos 40%... a veces es mas reactivo.. hay que tender otras contingencias por ejemplo..

N: mmm.. Me podrías contar de alguna situación por ejemplo donde te has programado para una actividad y has debido cambiar el objetivo?..

C: mira.. nosotros somos un oficina chica, somos pocas personas y tenemos un vehículo para todos, es así la jurisdicción que tiene Quintero cachai, nos ha pasado un millón de veces que hemos ido a fiscalizar por ejemplo Papudo, que hay un desembarque ilegal y

vamos para allá y de repente llaman a un funcionarios que hay un lobo en maitencillo y que lo tienen que ir a buscar... chuuu y ahí quedo la fiscalización po viejo... eso ocurre siempre siempre... las emergencias pasan y se tiene que asumir, cada oficina o sea el tema de la difusión de quien es Sernapesca lo llevamos hace mucho tiempo

N: Me puedes contar de algún caso en donde mientras fiscalizabas, hiciste difusión de la normativa por ejemplo?

C: o sea muchas veces.. primero porque el usuario sectorial principal que tienes es el pescador artesanal y yo les decimos.. mire nosotros estamos... aquí nosotros vemos todos estos temas aquí... estamos este nuestro teléfono de contacto... hemos realizado varias capacitaciones que con la armada, con carabineros y con otras entidades, es lo mismo mire nosotros vemos estos temas y aquí están nuestros contactos y esa información fluye... y tu sin darte cuenta y tu sin mencionarlo el público ya sabe quién es serna pesca.. saben que hay un numero de teléfono sabe si hay un bicho en el agua tiene que llamar para aca.. hay una gaviota herida nosotros no vemos gaviotas... pero sabe que ya vamos a recibir su información y la vamos a derivar al SAG..llamamos a los colega.. sabe colegas puede venir que están medios perdidos como la gaviota esta en el agua creen que tiene que ver con serna pesca

N: Se coordinan con otras instituciones entonces?

C: si.. por ejemplo, en general si no llama el 137, que es la capitania, llaman para acá y dicen sabe que hay un lobo allá... sabe que hay un buzo en un área de manejo... saben que me están informando que hay un barco que está donde no tiene que estar etc. Cachai??.. entonces la información fluye y el problema es que atacas primero?

N: Y en el caso del Lobo que me contabas de Maitencillo? Que criterios usaste, como lo abordaste?

C: es complejo y hoy en día todo lo que es tecnología nos está jugando en contra... por que la persona que está mirando detrás de nuestra panorámica va decir que es mucho peor que dejes un lobo que está ahí sequito.. porque no es que este ahí sino que dicen esta amarillo.. que está enfermo.. no se mueve.. se va morir y eso es mucho peor porque lo divulgan a las redes sociales... es mucho peor es que el compadre que está en un área de manejo sacando

tres mil locos.. como yo se lo explico.. y entonces la persona de la organización que es del área de manejo dice cómo vas a ir a ver un lobo si mira lo que me están haciendo.... y al compadre del lobo como le dices eso y los de arriba me dicen mira ya lo subieron a las redes sociales anda ver el lobo.. entonces es súper complicado para poder tomar una decisión.. o sea a veces también podríamos hacer las dos ... pero tenemos los recursos para hacer los dos? .. pero si vamos hacer un trabajo aquí es como dejar a todo el mundo contento... pero no se puede.... Mmm entonces esa pequeña frase de estas haciendo lo posible para que todo esto mejore y esto este bien, y cuáles son tus esfuerzos sipo..... es fácil decirme anda cumpliste, si yo te lo pedí lo hiciste... sipo pero el día que tu me pediste eso me salieron como cuatro cosas mas .. disculpa..

N: y ustedes de acá que acciones han hecho para dar a conocer esto? eso se ha formalizado a las Jefaturas?

C: si mira esta oficina por lo general, respeta mucho el conducto regular, aquí el que sea que allá este encargado de oficina nos juntamos cuando se puede, hacemos las reuniones, programamos lo que se pueda dentro de la semana, si se puede el mes, los puntos más importantes que se tengan que saber... y toda estas irregularidades van pasando, incluso esta cierta desconformidad que pueda tener el funcionario la vamos planteando, asi se hace al encargado de oficina y el después le avisa al encargado del programa regional... con el director ponte tú, en el caso de fiscalización, todas las problemáticas que podamos tener se llevan a la oficina regional de fiscalización, y ellos se juntan una vez al mes.. después eso se tiene que fluir al comité nacional y cuando ya son temas demasiados críticos, obvio se tiene que tomar de otra figura y el Director habla directo con Sub director nacional, pero se está tratando hacer así, ahora el tema de problemática de Quintero ha sido siempre de todo el tiempo que yo llevo aquí, ha sido siempre el tema del vehículo, la gente... y tenemos más pega, más sobre carga de trabajo, tengo más que responder, o sea ya no es que mandemos un informe los primeros 5 días del mes, sino que cada dos días estás mandando cosas y así como me programo!... imagínate en este departamento los de fiscalización somos dos...

N: De acuerdo a lo que señalas es bastante complejo conjugar las distintas labores.. y cómo se diseña el programa de trabajo... de qué forma ustedes proyectan y planifican sus actividades?

C: lo que pasa mi es que El tema de la jurisdicción es la complicada para poder abordarla, que es desde el límite del Aconcagua para acá hasta los Molles por mar tienes 19 áreas de manejo, tienes cerca 22 organizaciones de pescadores artesanales y todo lo que tiene que ver el interior con Nogales, El Melón, La ligua, Cabildo, Petorca y otros... cachai y todas las rutas que teni aquí son las que juntan para la cuarta, y somos dos y un vehículo y te dan muchos cumplimientos que vienen del plan nacional y la fiscalización no se puede llevar al 100%, pero es que no quieras hacerlos... el Programa igual se va modificando de acuerdo a la respuesta que tiene también la región o las oficinas, ahora el plan nacional de fiscalización es uno que se entrega a la región, y eso lo elaboran digamos la Dirección Regional, y cuando hay que poner nuestras observaciones nos mandan el programa y nos dicen oye chicos como está?, que creen ustedes?, lo modificamos? alcanzamos esta meta? y eso también lo van evaluando en Dirección nacional, a ver como estuvimos en movimiento con el año anterior .

N: Por ejemplo.. podrías contarme de alguna situación en donde efectuaste o tuviste observaciones al programa que te enviaron, algún cambio que hayas solicitado o ejecutado?

C: ponte tú... no se.. el año pasado a nosotros nos dieron una meta que era Bacalao punto de desembarque, tomando en consideración que tal vez Quintero podría tener desembarque y me dijeron oye tienes que hacer diez desembarque y en el año tuve dos...

N: y que pasó en ese caso?

C: y porque no cumpliste el resto.. pucha yo no puedo decirle al caballero que venga a desembarcar el bacalao aquí.. jajaj... me entiendes es una figura de no cumplimiento pero no es porque no quiera.. y por ejemplo este año el plan nacional de fiscalización, que después se derivó a la regional y que luego nos mandaron a la oficina, en el cual tenía que ver cada una en sus competencias, por ejemplo a mí no me mandaron Bacalao...viene

cero... y este año yo ya llevo ocho desembarques de Bacalao jajaj... bueno la pesquería es así, es dinámica cachai entonces..

N: Y que pasa en dicha situación, que hiciste con eso?

C: bueno.. que haces tú con esto... nosotros igual aportamos al cumplimiento del requerimiento regional porque ese bacalao que a nosotros no nos dieron este año, se lo asignaron a San Antonio porque históricamente San Antonio tuvo más desembarque y a ellos le van a poner más metas en bacalao.. me cachai entonces claro, a ellos les llego una cantidad, no se veinte por ponerte un nombre, y a nosotros no nos llegó nada.. pero pudimos aportar la meta regional con ocho.. la dirección regional lo que hace es distribuir las metas de acuerdo a tu fiscalización, contemplando como ha sido tu movimiento, y entonces después no va decir que Quintero no cumplió, va decir que la dirección regional de Valparaíso no cumplió.

N: En que período recibes el Plan de trabajo?

C: uff.. lo malo que tiene es que te la mandan tarde, llega como afines de Febrero... Entonces ya perdí como dos meses de trabajo, pero como ya cachai que va pasar, para el otro año comienzas a trabajar igual al año anterior...sipo si te vay a quedar sentado esperando...

N: Que estrategias has aplicado cuando el plan aun no ha llegado? Que has hecho?

C: analizamos en conjunto y decimos: noo, este año yo creo que va subir, entonces no se empezamos a trabajar en eso... y seguimos trabajando aun sin que hayan metas, porque aquí no es necesario que tengas metas para trabajar tienes que trabajar igual... que tengamos que cumplir una cierta cantidad de números bien... para es decir si estoy trabajando en esto...

N: y estas campañas por ejemplo de la merluza y eso ahora también es parte de las cosas que todos tiene que asumir?

C: sipo, pero no van dentro de este programa de fiscalización... el programa de fiscalización es para que te cuadres, tú que vas hacer durante el año y tienes que trabajar en

base a estas herramientas y en estas áreas específicas, porque se supone que son las críticas que tenemos que controlar, sino estarían todas las especies.. hay una cierta categoría de especies no mas... creo que este es el segundo año que comenzamos con este show mediático que estamos haciendo de la merluza ya... ahora cual es el problema, yo no sé si es problema de comunicación... de tiempo, no lo se, pero esto se tiene que mejorar.. porque si en esta campaña tú me estas exigiendo a mi, o sea digamos Nivel central le exigen a la Dirección regional, y así a su vez a nosotros nos aprietan.. que allá una fiscalización presencial y de que tengas una difusión efectiva, que lleves ojalá el nivel control de stock de recursos antes de iniciada la veda y todo ok... dame la información antes... si yo espero tenerla el 15 de agosto aquí po... Y sabes cuándo me llegó? estuvimos esperando y llego aquí la información efectiva mmm el 29 de Agosto el plazo cerraba el 31!, osea estuve dos días esperando para fiscalizar toda mi jurisdicción...

N: Y que hiciste en ese período de espera? Que hizo el equipo ante este retraso?

C: tu sabes a cuantos centros espendio de aquí.. Quintero solo tiene como treinta , después pasai a Puchunca la otra comuna, Maitencillo, Zapallar y la otra comuna Papudo, La Ligua ... Cabildo y nos estamos olvidando de Nogales y el Melón y en dos días y tienen plazo usted de entrega el 01 de Septiembre a las seis de tarde... pucha hicimos lo que se pudo... y lo único que se pudo difundir fue en Quintero... algo... por que aparte de que tienes que ir hacer lo de la merluza, este es periodo de extracción de área de manejo...cachai otra cosa importante.. salió los Molles al área de manejo, salió Zapallar al área de manejo, que es súper largo, mínimo tienes dos horas de viaje y cachai 1 vehículo.. como lo haces .. como vas a fiscalizar... como lo haces por que el manual de fiscalización por protocolo dice que hay que ir en duplas y aquí solo somos dos.. ya entonces vamos a ver nosotros dos la área de manejo.. chuta y quien difunde...

N: Y en ese caso, que hicieron, que decisión tomaron?

C: ir solos no mas.. si, y es que aparte quien ve los requerimientos de los usuarios.. quien visa, quien hace los certificados para la comunidad europea, si los chicos también están con sus temas propios de departamentos quien hace el temas.. me entiendes? entonces si queremos causar un real efecto en el ciudadano común y en este usuario sectorial que tenemos, que es todo ósea que es el que está en el restorán, es el pescador, es la

organización, como tú le quieras poner el nombre a ese usuario sectorial.. como lo vas a ser si le estas avisando en el minuto noventa... ya nosotros sabemos y tenemos claro de hace como tres años que en Septiembre es intocable la Merluza ... septiembre no se sale a ningún crustáceos, ya en Octubre y Noviembre no podi tocar la Corvina, perfecto ya tenemos esta información!... y porque no me mandas la difusión antes entonces!! porque no me dan las herramientas para poder hacer eso antes... que vamos a hacer un trabajo disuasivo, por que no se esta haciendo... osea el usuario entiende, nosotros hemos notado ese cambio de la figura, ya que si bien no es la idea que tu te llenes de partes.. yo no soy feliz llenándome de partes.. prefiero no tener partes por que mas o menos entiendo que el compadre está entendiendo la figura, ya no se po... hace cinco años atrás sacaba en promedio seis partes mensuales por darte un numero...y hoy día con suerte sale uno, pero no es porque no lo pille, tal vez si los compadres son vivarachos y si por ejemplo se hace una modificación a la ley, ellos la saben antes que nosotros.. Osea.. si hay un resquicio legal se lo saben pero súper bien, ya pero también tu nota en la fiscalización en terreno que hay un cambio, antes tu ibas a un restaurant y no tenía nada pero nada de papeles... y decían no tengo idea de esto y sabe que pucha olvídate na que hacer... sabe que mucho gusto conocerlo pero usted se va ir citado a tribunales... le entregas las cosa y hasta luego.. yo tengo una forma de trabajar que creo que es diferente que trabajamos en una forma diferente... somos de explicar hartoo.. aunque tú estés partiendo pero te explicó hartoo y te pregunto ¿entendiste? Ya.. que es lo que no entendió y se lo vuelvo explicar...

N: Me puedes contar de algún caso en donde hayas extendido un parte y hayas explicado en detalle a la persona lo que tenía que hacer?

C: yo creo que la mitad de los usuarios que nosotros hemos partiado vuelven para acá a preguntar oiga que puedo hacer.. porque no quiero embarrarla otra vez y al final terminas súper bien con el compadre, y se nota ese cambio, porque desde yo no soy dela política de que tienes que sacarle un parte para que empiecen a trabajar bien, yo no creo que sea así... la mayoría se ha visto involucrado en esa figura... de que ya después de haber transgredido la norma, tú vas y mas o menos, te dicen ya ahora ya tengo la guía, pero le faltó haberla visado, ahhhh pero que yo no cacho eso, pero cómo lo puedo hacer, ya mire lo que tiene que hacer esto esto otro, ya a la otra fiscalización te dicen mire mire pero

ahora ya vienen visado.... Y le digo chuta pero viene visada hasta Santiago nomas, pero sí la tiene que visar hasta acá, chuta pero eso no lo sabia, pero cada vez se va acercando más en rigor como tiene que ser la norma... cachai que es mucho peor encontrar una persona sin ningún documento a que tenga la mitad... bueno igual depende también el recurso... osea aquí no hay cosas a medias si es Loco ponte tu, te dicen: no, pero sabe que tengo la factura de los locos porque yo los compre, me dieron factura, pero los tiene visados? a pero.. y ya no.. ahí es diferente... por ejemplo que digan tengo unos congrios colorados, no vas poner en comparación tamos hablando de un recurso que solo yo te diría oiga tiene que tener permiso usted para tener el congrio, por que el congrio el pescador lo puede ir a sacar no es complicado, lo pueden sacar en cualquier bote, pero tiene que tener el permiso, igual que usted si tiene licencia para manejar si maneja.. pero en el caso del loco no, ahí es mas delicado es complicado, es un tema que usted trasgrede la norma, es la figura de delito, compadre usted se puede ir preso ... aquí hay que cambiar el enfoque de explicarle tan técnico al hombre... hay que pensar que todos son pescadores es mejor así... aquí todos estudiamos, tenemos un nivel y todo lo que quieras pero cuando estas allá fuera , no es rebajarte al nivel de ellos sino que tratas de acomodarlo que dices, es buscar la forma exacta que las peras y las manzanas y que el no sienta que lo estas tratando como que es tonto... no importa yo le digo igual que cuando entro quiero que me pregunte cien mil veces, no te voy a decir que soy tonto..

N: de acuerdo a lo que señalas, dentro de tus funciones la labor de educar en la normativa es muy relevante... recuerdas alguna experiencia donde has tenido que orientar en algunas dudas o inquietudes?

C: bueno aquí siempre están llamando, el otro día un señor me dijo sabe que me están ofreciendo unos pescados nose de donde, yapo pero vienen visados le dije, no vienen visados, pero la lancha es la tanto, entonces dígame que se mueva bajo la figura de la 1319, conoce al comerciante mire tiene que traerme la guía, allá listo, y sin querer queriendo ellos conocen la norma, que hay una figura que es la 1319 y entendió cuando le explique... aquí todos cuando nos toca tenemos que explicar y asesorar.. por ejemplo la moni es pilar aquí, ella es la secretaria, la moni igual absorbe todo y es re-preguntona , me dice oye y si llaman que les digo, yo le explico, aparte que ella lleva el mismo tiempo que yo, o un poquito más,

ella es un apoyo... por ultimo me ha dicho cyndita están llamando, chuta pero es que yo estoy ocupada... ya yo le respondo ya déjame ver si yo se.. oiga pero sabe usted cual es la resolución... nose po y me pregunta donde dice que puedo sacar palometa.. y le digo metete a la subpesca, metete acá, y allá, yo se la mano deme el correo y ya yo se mando...

N: Una conducta bastante proactiva..

C: ese es el gran problema de los equipos de trabajo, ni siquiera son las estructura son las personas... y eso no tiene que ver con la edad, ni con la formación académica ni con nada.. yo tengo un colega en Valparaíso no se si tu lo conociste Jose Ponce, creo que está con licencia, el José Ponce no tiene estudios en el área,y el entró haciendo aseo y fue escalando, escalando y yo te puedo decir que dentro de todo lo que puedan decir es un fiscalizador super.. tiene olfato el compadre.. el José tiene como es que dicen.. esa palabra linda tiene ese expertiz.. que se la ha dado el terreno y eso no significa que tuvo que haber estudiado para eso, sino que el también observo mucho, es de escuchar mucho, preguntar mucho y .. fue aprendiendo.. lo tienen categorizado que es medio pesao y todo lo que querai.. pero el compadre es efectivo y hace un par de años atrás no había un compadre que tuviera más energía que el cachai.. si se tenia que tirar al agua se tiraba y napo... ni en los marinos lo he visto eso.. oye ahí está el buzo en agua te tirai.. no no vengo con traje jajaj...un marino y el no po, dentro de lo que tú puedas ubicar en la dirección regional ojalas que algún dia te cuenten alguna de sus anécdotas que la mitad uno cree que es mentira, tiene el coraje, pero aparte de ese coraje esa adrenalina que te gusta tu trabajo...

N: Cómo te sientes tu en este trabajo? Sientes esa adrenalina que destacas en tu colega y en que conductas tuyas se evidencia?

C: pucha sii me gusta mucho..y hago muchas cosas por este trabajo.. pero hay un problema con el apoyo.. eso es lo que nos falta hoy día.. que tú al sentirte poco respaldado por quienes deberían respaldarte... entonces mejor cumplo no mas... igual llego a las nueve y me voy a las seis y mando lo que me piden... nada mas... no siempre es un incentivo las lucas... si eso es lo que no entienden... ojalá... claro sería fantástico...genial mira llevai diez años, mira viejo te lo ganaste, como debería ser porque está por ley, ya te vamos a subir un grado, ojala.. ya bakan porque lo vemos con los de más arriba, donde los grados suben y suben po viejo, y pal resto ahí quedamos pero es solamente en lucas me cachai...,

tienes que casi que estén a punto de matar a alguien para que te den una anotación de mérito... en realidad una anotación de mérito yo creo que pal resto no es nada, pero para el funcionario que está trabajando, mira me la dio el director nacional.. igual orgullo...te motiva un poquito más..

N: Y como ha sido el proceso de la evaluación de tu desempeño, te han dado retroalimentación?

C: me evalúa el director regional, con una evaluación que tiene tres ítems, y antes de llegar evaluarte y a la precalificación habla con el encargado de oficina y después te viene a decir las notas... si sirve mira... yo creo que mmm no se a esta altura yo creo que ... alguien pueda enojarse por una calificación es como olvidarse cuál es el sentido que tiene en realidad ya si tu lo llevai a temas prácticos la calificación hoy en día no se para que sirve... te evalúan como tú te desempeñas en tu cargo y también como eres con la institución, así como al detalle es como te portai tu.. a que hora llegas... como mantienes tu ropa.. por eso te digo que va dividido como en tres áreas que son súper puntuales.... pero eso de verdad de que te sirven tenemos una calificación que es de uno a cinco... yo cuando entre a sernapesca dije ya de uno a cinco uno está acostumbrada del uno al siete y a del uno al cinco, teniendo cinco me explicaron a mí que eres el máximo... osea para ganarte el cinco, tienes que ganarte el cinco.. con un cuatro eres bueno, pero si teni un cinco chuta... nose que estoy haciendo en esta oficina si tengo un cinco (golpea el escritorio cindy) jajaja... entonces al lado tiene que estar mi anotación de mérito....pero hoy día todos se sacan cinco...que incentivo tienes tu entonces y si ponen un cuatro pero porque me pones un cuatro!... si estoy diciendo que tu trabajo es bueno pero tienes que mejorar un poquito.... Ya! que área tengo que mejorar de acuerdo a esa pauta.... ya mira estas llegando un poquito atrasada promedio del año, trata de cuidarte con eso ya listo ningún problema... pucha ten cuidado porque el instrumento fiscal, vehículo, tu ropa, sabes que no lo estás usando muy bien, así que ten cuidado con eso ya fantástico... somos adultos y todos podemos aceptar una crítica.. y más alla si es de tu jefe más que una crítica acata y punto... (silencio)... por eso cuando te digo que yo entre a sernapesca y recibí mi primera calificación, y me explicaron esto de que la calificación es de uno a cinco, y luego veo puros cinco, te juro que yo agarre una copia de esto y se la fui a mostrar a mi papá,

mira soy tremenda funcionaria de sernapesca , obvio funcionario público mira quien trabaja para el estado y soy súper.. me sentí fantástica.. sipo pero acá igual se filtra la información y si te sacas un cinco y ves a tu colega que no está para cinco y se saca cinco compadre!!... entonces para que me “saco la cresta”... entonces hago lo mínimo si igual voy a tener un cinco...

N: Has tenido alguna experiencia significativa de evaluación que recuerdes? Alguna retroalimentación que te haya impactado?

C: una vez algo que paso con una directora regional, yo le llame la atención a un marino, íbamos manejando, yo iba manejando, el compadre se metió en una curva llego y salió, un marino cachai, y le toque la bocina, como se te ocurre hacer eso, bueno el marino era medio simpático y aviso que era una camioneta de sernapesca y me tuvieron dos meses sin salir a terreno...

N: pero que pasó? que hizo exactamente el marino? Que hiciste tú?

C: mira no era que el compadre transgrediera la norma de tránsito, bla bla ba... pero tú tienes que ser intachable, fue heavy.. me pareció inconsistente... y quede asustada y traumatizada.. no toque nunca mas la bocina.. no toque más la bocina de verdad te lo pudo jurar... y la consecuencia no salir en dos meses, me tuvo aquí en la oficina, para que aprendiera, pero súper en buena.. me dijo mira cindyta pasó esto y esto y el compadre era medio... pero fue su criterio decirme dos meses.. cachai que me refiero a que no dice en ningún lado usted va tener un castigo por eso no me o por sabe la voy a mandar a Juan Fernández porque se portó bien.... O porque no pensar y si tal vez algo le está pasando al funcionario tal vez esta desmotivado, tal vez tendrá un problema personal etc...Cachai que nosotros hace un par de semanas nos decían que teníamos un problema , en la dirección regional todas las oficinas, de la doble presencia..

N: La dimensión de los Riesgos Psicosociales que se está evaluando?

C: sii.. si nos han preguntado porque hay doble presencia, tenemos muchas que somos mama, algunos no pero con sus problemas de parejas, tenemos muchas que somos mamas solteras y otros como José Ponce él es papa soltero, él también tiene un millón de

problemas y también está trabajando y poniendo ojala el cien en su trabajo pero está preocupado de su nieta que está en casa... igual como estamos todos nosotros ...

N: Tu trabajo de fiscalización te demanda trabajar de noche o fines de semana?

C: sii.. pero yo hay cosas que ahora.. ehh aquí los chiquillos me apañan harto, yo tengo una niña chica que tiene tres años... yo no puedo venir a fiscalizar a las seis de la mañana a donde la dejo o no puedo estar en los controles carreteros.. pero puedo esta acá de día.. de día acá es harto el apoyo... que hago yo en los otro horarios extremos , no puedo, no tengo quien me vea a mi hija.. Te das cuenta que ese el problema que tienen muchos funcionarios, que haces cuando se te acaban tus días administrativos tus vacaciones, tus horas extras, que haces si te ocurre una emergencia.... no se he visto el compromiso de mi jefatura, a donde están en eso... y uno está preocupada.. yo estoy en esa figura hoy día.. y se enferma mi hija que voy hacer.. chuta la única opción que tengo hoy día.. es yapo voy a tener que tomarme un par de días sin goce de sueldo.. y eso sería chuta voy a tener menos plata para fin de mes... pucha pero igual quieren que yo te cumpla al 100, ojalá al doscientos como lo hago viejo... ahora por lo menos me quedo tranquila de que el día veinte voy a tener la plata, me van a pagar y ya no como era antes que te mandaban cheques y si no te llagaba el cheque, ya en dos meses más te llagaba el cheque, o sea me igual han habido cosas que han ido mejorando para la tranquilidad de nosotros... antes pa que te dieran polar pasaba un año, ahora ya tamos como en los cuatro meses, y depende de la demanda ya... pero a veces es como incómodo... sabes que yo necesito lo que se necesita para el control carretero que es el traje térmico pal funcionario... que tenga su capucha, su chaqueta , que este bien equipada y no hay!... ya no hay parca, no hay parca y como lo hacemos con un funcionario que tiene que estar con ropa institucional para fiscalizar.. ya... se aguantará o se pone una que le queda más chica, más vieja, ya ok volví a pedir... no es que no hay.... y no es por una cuestión mal... A veces eso nos incomoda como fiscalizadores de que aquella parca que tu necesitas para estar en terreno para marcar presencia para taparte del frio etc. Nosotros no la tenemos y la necesitamos para estar ahí para que la gente la vea y todo...

N: Recuerdas alguna situación específica donde los problemas o falta de algún recurso dificultó el trabajo de fiscalización? Que hiciste?

C: ese es uno de los factores importantes... a ver imagínate cuando nos ponemos hablar de distribución de recursos... plata la oficina de Quintero.. tercera semana de Julio se quedó sin ningún peso – no había para nada... cero para viáticos... cero para horas extras y que hacemos seguimos trabajando.. yo no le dije al pescador no lo voy a fiscalizar porque no hay plata... osea seguimos en esta.. los compadres que llegan el fin de semana con locos y yo no tengo plata para horas extras no voy a ir! No po! Fui igual... que precedente vas a marcar... entonces no es bueno que digan a veces que no tenemos compromiso, porque si está... ya llevamos casi dos meses así... es necesario que salgan tres a fiscalizar si pueden dos no más...

N:Y en relación a ese punto.. en ocasiones debes apoyar otras Oficina y ustedes reciben apoyos de otros Colegas también?

C: si nosotros llevamos mucho tiempo haciendo eso, en general fiscalización se nota más, donde somos pocos y por lado nos vamos distribuyendo, por ejemplo de San Antonio vienen a trabajar con Valparaíso, nosotros vamos para allá y ellos vienen apoyarnos a nosotros.. igual sirve para dos cosas: una para apoyarnos en cuanto números, y así hay una fiscalización más efectiva porque no dejas escapar dentro del globo, ya que hemos ido a fiscalizar diez centro de expendios y si van dos funcionarios ya alcanzas a fiscalizar un Restorant bien y los otros nueve en el intertanto, ya están más menos arreglándose y cuando vas al segundo, los últimos dos ya están... ya sacaron todo... entonces es mejor crear un grupo de trabajo, donde nos ayudamos en número si la fiscalización efectiva, en terreno la hacemos dividida.. y así por lo menos ya no van ser esos dos que se van arrancar...

N: En tu experiencia hay eventos específicos en donde la ayuda fue relevante y la colaboración fue fundamental para dar respuesta a las labores?

C: mm.. si.. si por problemas de recursos a veces se nos caen algunos procedimientos nos ayudamos con control regional... por ejemplo nosotros acá en Quintero tenemos una baja en fiscalización en medio de transportes, no porque no queramos, sino que a veces no

damos abasto, para eso como mínimo necesitamos dos funcionarios, y hay dos.. y una no puede y el que podía que es el encargado de oficina, y estaba aquí en otra cosa.. él era el encargado de certificación aquí, entonces hoy podían salir ellos dos, pero ahora él es el encargado de oficina y a mí me quitaron uno... estoy sola y mi compañero sale solo a fiscalizar Entonces que hicimos.. como Valparaíso tiene un poquito más de números, nos apoyan en todo lo que son controles carreteros .. y ellos lo asumen ... entonces que estamos haciendo grupos de trabajo... se está trabajando así, por eso nos vamos cambiando, por eso Valparaíso va apoyar a San Antonio en algunas áreas que están bajas, nosotros vamos apoyar para allá, ellos viene para acá, yo por el accidente iba más a Valparaíso hace un año atrás, iba más a apoyar para allá, como no podía salir tanto a terreno, a algunos lugares no puedo ir, iba para allá y les ayudaba... es bueno porque va cambiando la mano y la perspectiva del fiscalizador..

N: Me puedes relatar alguna experiencia de trabajo colaborativo, donde tu hayas ido, y detectaste diferencias en los estilos. Que hiciste? Quienes estaban? ..

C: ehh.. el otro día fui a Valparaíso y salí con ellos.. yo no había fiscalizado centros de expendios con ellos.. y ese día yo me fije en cosas.. y les dije.. ya.. te falta esto otro.. pero así cachai.. no esto no lo tienes que hacer.. te faltó indicarle esto...

N: Y que pasó cuando se los dijiste? Donde surge la conversación?..

C: mmm.. si bien nosotros conversamos al terminar.. cachai que el fuerte de Valparaíso y Viña es medio de transporte... no quiere decir que yo no lo haga bien, pero el fuerte de ellos en conocimiento en medios de transportes, en cambio aquí el fuerte es todo, porque aquí tienes que ver todo.... el fuerte es el centro de expendio.. el compadre de desembarque de pesca artesanal e industrial, aquí hay como un manejo súper nivelado de las áreas que tenemos que fiscalizar.. yo les digo eso no sale en la norma que la ley dice esto y lo otro cachai...pero tu viste la última resolución, no no alcance a verla pero dice esto y esto otro... cuidado con lo que le vas a decir, además como te decía al inicio no todos interpretamos igual los temas, menos la ley olvídате

N: y si tu estas con una duda que haces? Cómo has resuelto inquietudes respecto a la normativa legal vigente que los rige? Con quienes te contactas?

C: ehh pocasas llamo a la Abogada.. para que te voy a mentir yo personalmente.. yo me meto en los libros... He tenido que buscar hacia atras antecedentes, denuncias anteriores, revisando quien paso un parte similar... he llamado a compadres y les pregunto cuando tu pasaste el parte bajo que figura era, a era esta y esta, a mí me paso algo similar y que le aplicaste ahh esto y esto otro ya... y cuando es algo demasiado urgente... he llamado a la abogada.. es que la abogada que tenemos es para dos oficinas porque San Antonio tiene su propia abogada.. pero la xime que es nuestra abogada ve todo lo que es Valparaíso y ve Quintero que son todos estos tribunales entonces cuando la pillai por teléfono es santo milagro... entonces prefiero rebuscarme yo misma y he llamado a un abogado de la nacional, y me ha orientado, si estoy bien o no... En todo caso hay pauta de procedimiento para todo.. pero hay pautas de procedimientos y esta la matriz de infracciones y esta como a prueba de... jjaja... o sea por ejemplo al compadre lo pille nose po en un área de manejo y el caballero es buzo, pero no está inscrito, porque no está haciendo pesca deportiva, entonces qué hago?.. a fácil ahí esta la matriz de infracciones, busca área de manejo extracción en área de manejo por persona no inscrita, y ahí esta articulo tanto... esos son artículos comunes, así que ya casi te los aprendes, tiene que ser algo demasiado especial que te surja la duda

N: En este rol fiscalizador te parece preponderante tener dominio de la normativa?

C: es que es importante, es súper importante, porque cuando vas a un lugar X y el señor te va respaldar una cierta cantidad de cosas que tiene, pero el resto no vas a saber si esto está bien o no, vas a estar con esa duda ..

N: Me podrías contar de alguna situación donde has tenido duda respecto de la lo que establece la ley? Que hiciste?...

C: es que son esas situaciones en la que das cuenta lo necesario que es andar en dupla.. en muchos casos uno de nosotros sigue atendiendo al hombre para que no se pierda en la distracción y no se arranque para cualquier lado, y ahí he salido para hacer la consulta de la duda porque es re feo que la persona te vea.. Imagínate... déjeme preguntar si es verdad que le tengo que pasar el parte o no jajaj ... usted está recién entrando , yo llevo como diez años pero siempre he tenido la misma duda uff... entonces hoy día recién se está tomando en consideración la escuela de fiscalización... encuentro que es súper bueno la

escuela de formadores, pero aquí independiente si el funcionario esta recién entrando o lleva veinte años, aquí hay muchos que desconocen la norma, independiente del área que tu estés, porque puede haber un encargado de que tiene dudas y lleva como diez años en ese programa por ejemplo...

N: Cuál es tu experiencia respecto de la inducción o formación de estos temas?

C: no, no mira a mí me ingresaron... yo entré, y me dijeron mire este es el trabajo que tiene que hacer usted y eso...yo te digo hace seis años atrás nosotros no íbamos a curso.. no te decían venga para capacitarse... no había eso ... casi entraba el fiscalizador y vamos... uno dos tres a terreno, aprendías mucho en la práctica, cometías muchos errores también... por eso te digo... yo en este tiempo he aprendido a planificar... sin saberlo estaba haciendo una planificación... una evaluación del riesgo de aquel usuario... cuando digo mira vamos a ir a Ventana, pero vamos a ir para el lado que están los restaurantes , sector norte, porque ahí me parece hay más incumplimiento...yo no sabía que estaba haciendo... porque no tenía esa información... ahora esto tiene nombre y apellido y el tema es valorable que lo apliques y todo... te pules para poder hacerlo de la mejor forma y etc. etc. pero recién ahora po... lo penca es que tiene que salir cuestionado Sernapesca por la contraloría o por la misma sociedad y el que sea para aplicar este tipo de cambios... o sea eso yo lo encuentro impresentable... que ingrese un funcionario hoy día a Sernapesca y no se le den las herramientas necesarias...

N: Qué experiencia de nuevos aprendizajes te ha dado el terreno? Cuál ha sido alguno de los eventos que te han ampliado tus habilidades o conocimientos en este rubro?

C: en la práctica aprendes muchas de las cosas.. por ejemplo hay algunos que no distinguen un pescado de otro.. porque cuando estás en terreno recién ahí los conoces... en vivo y en directo... me di cuenta que cambia el color del bicho, cambia la forma, el caballero le tiene nombre al bicho mire nose po yo a la palometa le digo vidriola...lindo el pescao el dorao... le dicen el dorao... viste...hay cosas que yo he aprendido en la práctica, en terreno... cachai que han venido hartas niñas en práctica...chiquillos y le he dicho hasta que estés cien por ciento seguro no me digas como se llama el bicho, si no después me llamas para el lado y me pregunta, porque si no el pescador va a decir y vo de donde saliste... que estudiaste tu.... Jajajaja y después van a decir y eso que es Sernapesca... y

tiene un biólogo pa que te digo... sí tú haces algo, es Sernapesca el que lo hizo... te insisto que en esto en esto no vas a gastar más plata... vas a gastar una hora de tu tiempo y le muestras y le cuentas la firme de como es el tema y dejarle clarito quienes son las jefaturas... si yo lo mando hacer algo lo tiene que hacer... si te dicen no pero es que yo no hago esa cuestión la puerta está abierta.... pero las personas que no van a servir o no son propias del área sáquelas o cámbielas...

N: Cindy... luego de esta tremenda historia y visión que me has compartido respecto de tu labor en SERNAPESCA... necesito que ahora podamos profundizar en tu experiencia concreta y podamos conversar respecto de algunos momentos claves que has vivido en estos últimos dos años... donde más allá de tu percepción respecto de las cosas... me pudieras describir tu experiencia, graficando al menos tres sucesos o eventos críticos que te haya tocado enfrentar en estos últimos años... ojala algunos de orden positivo, experiencia exitosa o de logro... y otros relativos a alguna dificultad, complejidad o tensión que has debido enfrentar, la idea es que tu respuesta del evento detalle cómo surgió ese momento, la tarea que ahí tenías, las acciones que ejecutaste, que hiciste específicamente y los resultados que obtuviste en dicho momento?

C: mmm... es que como que no tengo así como una situación en puntual ... yo creo que todos los días a mí me pasa algo jajaja... ya... bueno hoy día en la mañana... aquí estaba la escoba, porque lo que pasaba es que aquí Quintero tiene un flujo de desembarque de jibia que es bastante grande y hace un par de años desde que se cerró lo que era Sudamericana emigraron todos estos pescadores para acá... estamos hablando que no es la gente típica de Quintero... porque el pescador típico de Quintero sin desmerecerlo, es re bueno pa ladrar, pero súper cobarde, en cambio el pescador que es de Sudamericana es re-atrevido... bueno el tema es que nos tocó hoy día.. ehh.. fuimos a fiscalizar abajo, hicimos un trabajo en conjunto con Valparaíso, los chiquillos estuvieron de ayer como de las seis de la tarde estuvieron aquí, se quedaron todo el proceso que es desembarque...digamos el zarpe hasta cuando empezaron a llegar al punto de desembarque

N: y ustedes que estaban haciendo concretamente en esa fiscalización?

C: lo que ahí fiscalizamos, en chileno para que me entiendas es si andan manejando con licencia si o no? y tienes los papeles del auto o te lo robaste?... entonces en este caso los

papeles del auto del bote del compadre que está a su nombre es su permiso que está inscrito... ellos tienen un número de registro que es de Sernapesca y que debiera ser regional... ellos deberían aplicarlo y tu licencia de conducir sería tu permiso o tu autorización para que vayas a sacar ese bicho... o sea yo como Sernapesca gracias a que hiciste bien tu trámite y en el tiempo que tenías que hacerlo etc. etc cuando estaba abierto la pesquería, te autorizo a que vayas a sacar en este caso la jibia ya... porque hoy día está complicado, porque la jibia se cerró su inscripción, o sea esa licencia yo no te la doy más porque se cerró... oye dame un cupo, no ya no puedo dar más... ahora la jibia está haciendo un recurso demandado y para las plantas es una materia prima para su producto súper cotizado.. entonces hoy día exportar ese recurso para otro lado está siendo demandado... Mira hace dos semanas nosotros con la dirección regional también hicimos un trabajo en conjunto, pero pa callao porque aquí no puedes confiar en muchas personas, aunque estemos trabajando todos en el mismo lado...

N: A que te refieres con eso de que no puedes confiar?

C: no... es que hay colegas que hablan más de la cuenta, quizás sin saber, sin darse cuenta, hablando no te das cuenta que hay un par de usuarios por ahí y se te salió que mañana.... Bueno entonces íbamos a hacer un control carretero a las seis justo ese día... o pasa o no pasa na... ya entonces el trabajo lo hicimos en off y resultó que pillamos a uno... ya era producto o sea al compadre le faltaba así un poquito para llevarlo... pero la tuvimos que hacer piola... y quede conforme porque me acompaña la intuición... pero cachai que si no la hacemos y se nos pasa... el problema y que no se da cuenta el colega, es que no es Sernapesca el que queda mal, sino que es Chile... entonces hoy día eso estábamos viendo, qué nivel de incumplimiento había acá en Quintero... hay hartito pero no damos abasto, yo he capacitado mucho a los marinos, explicándoles así como te estoy explicando a ti y entienden y hasta pasan partes solos... trabajan solos.... yo ponte tu hago mis presentaciones de otra forma, ya con el formato de Sernapesca y todo lo bonito que te piden, pero el contenido lo hago de otra forma, yo ya deje de pedir que viniera la abogada hacer esas presentaciones, se aburrían y no entendían nada... sabe que le voy a explicar el artículo 122 de la ley, este dice que el cumplimiento de la labor de fiscalización tiene que hacerla a la armada, carabineros y Sernapesca, ya po pero que más y te lo digo yo.. yo no

trabajo con Carabineros, yo soy de Armada, entonces tienes que explicárselo en otro contexto.....

N: Bueno y finalmente que pasó en la mañana? Que hicieron concretamente? Cómo resulto todo?

C: bueno.. la cosa es que estábamos en ese operativo.. hicimos grupo y se cursaron citaciones... bueno y el ambiente se pone penca obvio... si es sentirte invadido... si el mar es de Chile... y los recursos son de todos y ustedes quien son po!...y se fue subiendo de nivel, así que frente a una subida de nivel bajarles el moño po...

N: y que hiciste para “bajarles el moño”?

C: tu tienes que mostrar autoridad, sin pasarse para la punta si po... sin caer en el nivel de ser irrespetuoso... no es necesario eso... yo no necesito agarrar el compadre a garabatos y decirle yo soy más que vo... entonces hoy día fuera de todo se sintieron invadidos por todos lados, fueron diferentes puntos, estábamos con equipo de apoyo, entonces tu hubieras visto como se movían los botes para allá y para acá... y apenas yo llegue ellos ya estaban repartidos, llegamos a ese muelle que tú ves allá (muestra por la ventana) al frente ahí estábamos con el Pablo... Pablo se fue para un lado y yo me vine pal otro lado, oye era un varamiento de hombres que hubo entremedio, ya le dije muéstrame los papeles... si acá los tengo... ya y tu inscripción... y en eso le empecé a pedir muchas cosas y se pusieron medios violentos y “quien soy vos po”...

N: Y tú que haces ahí? Cómo respondes? Había alguien mas?

C: yo estaba en un lado y Pablo en otro lado, entonces yo empecé a pedir y me dicen no es que espéreme un poquito... por que los tengo que ir a buscar a bote.... pero se los puedo mostrar arriba... nonono... oye compadre necesito los papeles ahora! pero es que los tengo que ir a buscar al bote.... ya sabes que (suspiro) les dije... espérate voy a llamar a los marinos... mejor que vengan ellos.. pero era mentira...

N: Pero tú para un operativo de este tipo pides apoyo de carabineros o marinos?

C: mira a carabineros en general no, y cuando estamos un poquito más lejos a la armada si... bueno hoy es jueves... san jueves y los marinos estaban en otra cosa y tuvieron otro

operativo para otro lado entonces si bien nos iban acompañar en ese minuto, porque ya habíamos salido con Pablo, lo llamo y le digo oye yapo están listos y me salió con otra cosa, me estoy subiendo al bote de goma voy para otro lado, bueno ok será... bueno en general tenemos bastante apoyo de ellos, en vehículos, gente pa que te digo, no hay problema en eso... bueno entonces hoy nos tocó aplicar políticas solos nomas que vas a hacer.... tienes que aplicar solo nomas, pero es que a ver... andas con tres tripulantes, necesitaba las matrículas de los tres y el Pablo estaba fiscalizando por otro lado, y yo le pegaba la “mirá”, porque no tienes que perder nunca de vista donde está tu colega... bueno y que iba a hacer si habían como cincuenta compadres ahí... ya listo no tenían los papeles... oye ya muéstrame los papeles... ya te voy a tomar el nombre de la matriz... voy a empezar... mentira yo llame para acá a la oficina... oye véanme este bote, si tiene el permiso y estaba en eso ya... cortita me muestras los papeles o te vas conmigo para la oficina... no si los tengo... y los tenía ahí ...mira los tenía ahí.. aparecieron... claro y lo empecé a revisar muéstrame el zarpe... pero está inscrito en Punta Arenas... ahhhh

N: que significaba eso?

C: es que el registro pesquero es regional , la única figura que tu podrías ver es que si fiscalizo una embarcación artesanal y el compadre está inscrito en Arica y lo pillas acá en Valparaíso, la única figura que puede ser ya ok no hay problema, es que ande en la albacora o en el bacalao que son especies migratorias de altura que le dicen... ya que bajo esa figura tienen autorizada y en regla el poder pasar de una región a otra... solo en esos dos casos,... bueno pero este lindo estaba en la jibia... y me dice pero es que sabe cuándo yo me inscribí en Punta Arenas a mí nunca me dijeron.... enserio le dije yo y hace cuanto te inscribiste... “ya llevai cacha de años entonces, te sabi la pesca al revés y al derecho”... si pué, ya te espero en la oficina.... Bueno... había mucha gente ahí y no era necesario hacer un parte, ya pero si yo hice el trámite me dijo... bueno que iba a pasar que el resto de las personas me iban a decir para que le pasa un parte.... si si yo lo he visto... entonces encontré que la mejor forma de poder atacar ese momento, sin dejar de hacer la fiscalización era mandar al compadre para arriba (a la oficina) llame a la Moni y le dije van a subir dos personas este señor y este señor y por mientras revísame si hicieron el trámite de renuncia de la región original y la inscripción a la nuestra y cuánto tiempo ha

pasado... ya ... mira le ley dice que cuando tú haces este tipo de trámite y te inscribes la ley de pesca dice que son sesenta días hábiles... pero hay un papelito que cuando se inscriben los personajes, les dice cuarenta y cinco días hábiles que usted tiene que esperar, ya cuarenta cinco días y sesenta días... ok yo después de eso lo que dice la ley, es que das por asumido que esta aceptado... y si tu no has tenido ningún tipo de problema observación o rechazo de esa, entonces se da por aceptada... que es lo que pasa que esa aceptación e incorporación de ese número que es un registro pesquero se demora muchísimo... entonces el caballero va estar entre cuarenta y cinco y sesenta días, salir al agua se supone ya que es lo mismo para un bote para cualquier tipo de tramite va esperar ese tiempo que pasa si es superior a ese tiempo? lo sanciono? si la misma ley les está diciendo que espere hasta sesenta días? que hago lo sanciono? ahora es peor la figura si el no hizo ningún trámite ahí mejor olvídense quédense calladito... calladito.... pero sí hizo el trámite que en este eso fue lo que pasó con el caballero.. Venia muerto cansado... yo lo entiendo la pesca de la jibia es súper desgastadora... sabe que caballero pásame la matrícula.. yo me voy quedar con su matrícula con esta no va poder pedir zarpe, me la llevo yo y lo espero en mi oficina... pero usted va subir altiro me dice.. no se preocupe me espera allá arriba, yo no me voy a demorar mucho, ya voy a ir a corroborar un dato a la capitania de puerto y voy para arriba... ya me dijo yo voy para allá... bueno el otro compadre se me arranco... busque al armador este compadre trabaja contigo... si ya este compadre está inscrito en Iquique... no si me vieron la cara, te creo caleta....ya tienes dos opciones... te paso el parte a ti y como armador irresponsable de la embarcación y más encima tienes aquí el comprobante del zarpe que sales tú y sale el que me da mayor respaldo a una denuncia que puedo hacerte y te cito a tribunal vos cachai que es pa largo... O lo levantai donde según tu está durmiendo en Valparaíso y le dices que vaya a la oficina... yo te recomiendo que vaya hoy día.. te vuelvo a pillar mañana y olvídate las penas del infierno.....

N: Y que pasó finalmente? Que consecuencias tuvo el tema?

C: ya me dijo... voy tratar de ubicarlo.. ya y me llevo la matricula también.. y me estaba viniendo y a pablo también le empezaron con la misma.. y voy pasando y habían un par de tipos ahí y dijeron “brava la weona, andan puro webiando” la típica, y otro me dice “oiga

y usted anda pedida aquí”.. no le dije soy como dicen sus colegas... ando puro “webiando” los espero a ustedes dos allá arriba... y aquí llegaron los dos, jajajaj... bueno finalmente al primero, al que estaba inscrito en Punta arenas el caballero hizo su tramita en marzo, o sea el cumplió, el vino se inscribió, renunció a esa región y espero el tiempo, porque claro Marzo – abril –mayo-junio – julio - agosto y septiembre, ya espero lo que tenía que haber esperado... entonces no tengo yo moral para ir a sacarle el parte al caballero, si es sernapesca el que no le ha respondido bien....y le dije al caballero mire esperemos después de las fiestas del dieciocho que es la semana del veintitamos, de ahí en adelante usted venga, y vamos a revisar si ya fue emitida su resolución e inscripción y sino para que llamemos, para poder apretar, yo misma voy a llamar a la Dirección nacional para ver en qué situación se encuentra su inscripción.... Bueno, en este caso le pude haber pasado el parte pero que ganaba con eso cachai... entonces que es mejor para mí y mira sin querer queriendo Sernapesca está haciendo otro trabajo que es la difusión entre ellos mismos... entonces que van a decir allá bajo independiente del calificativo... oye la mina ya no va poner problema, aunque yo no tenga registro, voy a ir la próxima semana, ella misma me va ayudar ,pero mientras tanto igual puedo trabajar, pero él no tiene idea que es una falencia de Sernapesca, esa parte no se la dices tu....

N: Y que paso con estos otros caballeros? Que hiciste ahí? Qué resultados tuviste?

C: bueno... en el caso del otro caballero ya salió, yo lo vi trabajando y todo estaba inscrito en Iquique, llevaba poquito trabajando aquí, pero ya llevaba el tiempo en la región necesario para estar, pero no había hecho el trámite, entonces le puse la daga aquí, ya compadre que hacemos renuncia a la región, se inscribe ahora o le paso el parte... no me dijo, ya vaya a la notaría, haga documento y tráigame su carnet, la matrícula la tengo yo aquí está... mire este es el que falta que haga el trámite... la matricula se la tengo yo, así que no va poder salir a zarpar... porque no le van a dar zarpe en la capitania, aquí lo espero... ya mmm.. estamos listos... después hable con el armador, si tú quieres salir con el hoy... va a salir sin zarpe autorizado... y va a salir sin la venia de Sernapesca... compadre tú te arriesgas mañana... te voy a sacar el parte... ya me dijo.. no.. entonces no lo subo.. Perfecto... y después que haga el trámite tiene que esperar cuarenta y cinco días,

esto tómelo como una advertencia... mire que en esta oportunidad yo no le paso el parte, pero le estoy dando la segunda opción... haga el trámite compadre como corresponde....

N: Y que ocurrió luego? Hizo el trámite? Que hiciste después?

C: bueno.. el caballero dice... gracias.. y cuando se está yendo le dije... le voy a pedir un favor: vaya y dígales a los compadres allá bajo que Sernapesca no es tan penca... yaaa... y que esta funcionaria que dijeron que era media guapa.. media brava... dije yo... no es tonta y tiene hartoo criterio... me quedo mirand... ajjaja.. si yo lo entiendo y esta súper cansado... usted compadre vaya, descanse, haga el trámite y mañana yo lo espero aquí temprano.. ya señorita muchas gracias me dijo.

N: Cómo te sientes en ese momento? Que piensas luego de esta experiencia?

C: mira... pienso que va mucho en el actuar del funcionario.. para hacer lo que hice debo tener el conocimiento cachai... y tener siempre ganas de aprender... mira, yo lo que sé nadie me lo enseñó... tuve que aprender a punta de garabatos de mis mismos colegas... como no voy a saber que esta ... no po nose po.. y como soy intrusa y tonta... me puse a leer, me leí toda la ley después entender esa ley , resolución que llegaba me la leo...las resoluciones son tan fome!... me he leído todos los manuales... obvio la retención de ese cien te va a quedar un setenta a lo mejor... tal vez cincuenta nose, pero lo que queda es lo que a mí me interesa y me sirve...

N: Que otra situación podrías describir como positiva en tu trayectoria.. un logro... una experiencia que te ha permitido mayor desarrollo como Fiscalizadora?

C: Hay varias... creo que una de las cosas que más he aprendido es a escuchar.. y muchas de mis fiscalizaciones tienen de eso.. hay muchos colegas que son más drásticos y no son de escuchar y verlos a ellos me ha hecho plantearme como lo hago distinto... en general acá no son de analizar la situación, un poquito mas.. bueno y hay otros que la analizan demasiado.. yo te digo como experiencia.. yo tuve aquí Jefe de oficina y Encargado de fiscalización que eran mis colegas, que también llevan muchos años en el servicio y que también tiene una forma muy diferente de trabajar.. y habían cosas que eran muy agradables y positivas.. y eso es bueno absorberlo y repetirlo... conocerlos y aprender de ellos fue una buena experiencia.

N: Y en este período en Sernapesca, cuéntame de alguna contribución o aporte que piensas has realizado en tu labor de fiscalizadora?

C: para mí el entrar a Sernapesca era una meta súper grande, entre aquí y pensaba.. que puedo aportar yo ... Porque fui estudiante, trabaje en una consultora, hice estudios e investigación, sabía lo que era tírame al agua, bucee caleta de rato, sabía del agua, siempre me han gustado los bichos... ya y como los hacemos para cuidarlos más... mira acá hay ciertas normas me decían... pero yo me daba cuenta que era el tecnicismo el que iba enlodando la entrada de Sernapesca.. hacían unas presentaciones a las organizaciones que no entendían nada!.. los pescadores.....pucha y yo miraba esta cuestión y me dije alguna vez podré hacerla diferente... y de apoco empecé a poner mi estilo... yo hago las presentaciones y yo lo explico de otra forma... y por ahí me empecé a ir.... y entonces eso mismo me hizo decir a mi misma: tienes que aprender más, entonces me preocupe de saber lo que estaba explicando.. es necesario saber más de lo que estas explicando... imagínate lo que paso con este viejito.. sino hubiera tenido clara la normativa lo hubiera injustamente castigado.. cuando el error puede ser hasta de nosotros..

N: Y en ese sentido que hiciste con esa información, con esta “demora” de Sernapesca? Lo comunicaste? A quiénes?..

C: mira aquí como te digo se respeta hartoo el conducto, aquí lo primero que hice fue informarle a a Pablo, que es el encargado... así para que el pablo vaya viendo que está pasando con estos registros... ahora el tema del registro pesquero nosotros tenemos súper claro que es súper lento, pero en base a las situaciones que yo he enfrentado, vas viendo, y te va diciendo oye yapo... yo necesito que este a caballero... necesito que esté inscrito, ya llevaba bastante tiempo... a mí me preocupa por que lo voy a ir a fiscalizar casi todos los días, que hago le saco un parte?.. todos los días o hacemos algo... entonces vas viendo de situación en situación, casos.. A mí me motiva este trabajo.. .como te decía yo, el estar aquí adentro y donde estoy hoy en día, como encargada de fiscalización, también es posible que me digan: sabes que va a asumir otra persona... y bien po... pero creo que en el tiempo que estuve.. pude marcar una diferencia...

N: Me podrías contar de alguna situación o evento donde haciendo tu labor fiscalizadora pudiste marcar esa diferencia?

C: sípo... yo lo noto... es difícil pensar en una experiencia específica, pero si lo noto... porque por ejemplo me dicen oye es diferente cuando tú me explicas.. y aunque no sea mi área.. entonces.. lo que te contaba hace un rato.. cuando fiscalizo, también difundo la normativa.. explico,.. también analizo.. y haces todo junto.. Porque el tema de fiscalización no es una sola cosa...son muchas... Es diferente cuando me dicen que si no hago la estadística me puede esto otro... mira.. yo cuando voy a terreno llego y le digo: le hablo en técnico o en chileno... ee “puta” hálbame en chileno... ya: venga “pacá” córrase “pacá”... a ver mire compadre si usted no hace las cosas como le dicen se va llegar hasta las masas, así de simple.. ya como el ejemplo que te puse antes de la licencia y el vehículo... hay que ponerle lo mismo a ellos... y ponerle un poquito más tal vez.. tienes, como dice mi papa, “tení que ponerle medio galón de pintura mas”... cosa de que sienta un poquito el temor... aunque no se si la manera adecuada es generar temor... de caer en eso puede que les provoque alguna reacción.... Bueno y sin querer queriendo que la Cindy... porque soy la Cindy... no más tengo de treinta y tres años... llevo tantos años en el servicio... provoco temor cachai... saben que si yo voy a fiscalizar es porque algo está pasando cuando yo voy a fiscalizar los “weones” corren, se me esconden, cuando van los chiquillos a fiscalizar es otra cosa, no porque lo hagan mal, sino que se nota que te falta algo... bueno... cómo van a ver muchos también que dicen que bueno verlos aquí... varias veces después de haber tenido encontrones porque les pasé un parte a algunos...al final hemos terminado de la mano y vienen a saludarme y como está usted... vengo hacerle una pregunta.... porque usted explica de otra forma... cuando va venir “pacá”... que no la hemos visto... tanto tiempo, entonces he visto que me piden que explique.. me piden que vaya... te piden que los fiscalices... si es en ese nivel, eso me agrada.. ya ellos dos son de mi escuela... osea esa es una experiencia donde creo que esta mi diferencia... esas dos personas son de mi escuela... porque cuando tuvimos el tema, me encargue de explicarles de esa forma y en esa pizarra con pera y manzanas... por ejemplo mira por esa ventana (apunta hacia afuera) yo les pregunto a mis compañeros.. cual es una lancha y cual es un

bote artesanal... pregúntales a ver qué diferencia tiene ese bote esa lancha y ese industrial que esta allá.. dime todas las diferenciapucha no po...tu no puedes salir a fiscalizar sin tu saber que lo que es.. y aunque sean profesionales y de afanadas universidades es lo mismo...aunque a veces les duela ... si yo soy una simple técnica nomas y la mitad de lo que yo sé lo aprendido estudiando... la otra mitad me lo aprendí aquí y por intrusa Por preguntona, porque me gusta... después que a mí me paso el accidente... bueno querida... para que sepas... en mi pie derecho yo tengo la mitad de mi pie.. así de grave fue... nunca más voy a poder usar un taco... una chala... “a pata pela no ando cacahai”... es un daño aparte de como funcionario, como mujer, como todo lo que tu querai... es un daño que uno tiene aquí... y que no se va más...

N: Me imagino... debe haber sido y debe ser muy difícil...

C: si....pero aun así nunca me quito las ganas, es que yo a pesar de todo y de haber visto tantas cosas pencas... que me han llevado a muchas situaciones complicadas... los roces entre funcionarios y entre colegas... todo lo que pueda pasar a mí no me matan las ganas que tengo... porque a mí me encanta mi trabajo.... por que siempre les digo cual es tu aporte?... yo siempre pienso en mi aporte... y fijate que esas ganas yo creo que las tienen muchos... el problema es que hace la institución por esos muchos...

N: Que esperas de la Institución? Y que has hecho para que eso ocurra? Lo has planteado, los has comunicado? Cómo?

C: espero que vengan a vernos.. que vean la realidad, y yo le dicho... y dicen a si nosotros también partimos en Sernapesca, fuimos igual que ustedes.... si pero viejo hace veinte años era diferente!!... claro, siguen quedando algunas cosas que nunca van cambiando... pero.. mmm... queda la otra parte... yo creo que yo en mi trayectoria he actuado con compromiso... y existe la vocación y también.. mmm existe la puesta de camiseta como dicen... tengo pasión y tengo mucha y no me la van a comer ... independiente si me tiene aquí o me ponen con la moni a hacer lo que sea.. da lo mismo lo voy a hacer con el mismo empeño pero.... como te digo... falta la otra parte, que te insisto, no es plata...

N: Para ir finalizando..... En lo concreto.. en qué visualizas tu aporte... tu compromiso... que experiencias respaldan esa contribución y esa puesta de camiseta que tu dices..

C: mmmm. Jajaja.. yo tengo algo muy especial pregúntale a este otro (apunta a un compañero) jajaja... y no me voy a comprar una bola de cristal jajaja... yo he aprendido a anticiparme... yo me anticipo a las cosas... yo se que va quedar una grande antes que empiece... ponte tú la extracción de el área, observo.... Analizo la situación.. miro como se comportan los viejos... como que miras de otro enfoque las cosas... es como cuando miras la varita: a no esta cuestión esta cambiando el viento... no va cambiar..si si va cambiar... no si va cambiar... es como la intuición que tienen los viejos.... estas viendo como el comportamiento... y te insisto sin querer queriendo uno está aplicando todo esto... estai viendo el comportamiento.... como se está moviendo esto.. a ver, nose mira así súper práctico... ya... por ejemplo... toda la semana están anunciando marejada, chuta y a haber viento digo.. y entonces va a bajar el tema de la jibia... pero se va subir este otro tema... apliquemos para allá entonces... cachai? entonces he podido hacer movimientos de redes de trabajo y varias cosas mas.... Bueno aunque eso a veces también me pasa la cuenta porque pesar de las cien cuestiones que hice en un día... me faltaron dos... y justo esas son las que me vienen a preguntar!.... Entonces es mejor estar un poquito sobrepasada, independiente de que lo pudiera hacer alguien más, en que me responda va pasar una semana más, mejor lo hago yo... y así... me ha dado resultado... tengo mi forma de trabajar y me ha dado resultado.. aunque deberían ser una treinta y seis horas diarias!! Jajaja mas o menos para que me alcance el tiempo para hacer lo de aquí y lo de la casa... jajajaj

N: Bueno... que quieres que te diga... agradecida por esta interesante conversación... me has proporcionado valiosa información acerca de tu trabajo... se siente tu entusiasmo y energía... y te agradezco de nuevo haber compartido tus vivencias y experiencias, esta trayectoria que aportará mucho al resultado de este trabajo...

- **JEFE FISCALIZACIÓN DIRECCION REGIONAL V)**

N: Javier me puedes contar en que consiste el Programa que diriges?

J: Esta Oficina está encargada de la Gestión de Programas de Fiscalización Subdirección de Pesquerías V región . Hacemos muchos trabajos al interior de la Oficina, y las mismas personas que atienden público, que tramitan, que salen a terreno, que hacen las incautaciones, son los que están en oficina y en terreno.

N: Este Programa incluye también el área de Pesca Artesanal?

J: No, Pesca artesanal tiene funciones específicas que están relacionadas con registro de pesca artesanal, áreas de manejo, difusión de la normativa y patentes artesanales. Ellos realizan trámites, reciben a los pescadores, gestionan información, los documentos, los reemplazos, atiende la concesión marítima, siempre de la mano con el sector pesquero artesanal, con mucha relación con sindicatos, atención de pescadores artesanales.

N: Entonces su labor es mas bien educativa...

J: Claro ellos ven la parte Difusión, nosotros vemos la partes de gestión.. Y el área de Difusión es muy importante, porque se mezclan las dos áreas, si yo entrego una buena difusión , eso va a permitir que cumplan mayormente con la normativa y eso me facilita un poco el trabajo con la Fiscalización.

N: Entonces cuéntame un poco más de tu Oficina, del equipo, de las labores de cada uno...

J: Como ves (me muestra un documento con estructura organizacional) aquí esta J.P Encargado Fiscalización, y Javier Tricot aquí Jefe Fiscalización y pongo la Gestión de Programas de Fiscalización a nivel central, tienen varios profesionales que ven distintos temas, hay 15 Profesionales de apoyo y que cada uno d eso le pide información a todos, entonces tienes que estar gestionando información a cada rato, a tus pares, a las jefaturas, al Director, a los pescadores, a los comerciantes, mas toda la carga administrativa que hay en la Oficina, nose porque Pesquerías hoy está asumiendo mas trabajo, ehhh y que nos obliga a tener menos tiempo para hacer cosas, tenemos muchas cosas por hacer, el tiempo es el mismo y somos menso funcionarios, tenemos menos cantidad de horas extras, tenemos menos viáticos, la remuneración es la misma... mmm

N: Y que has hecho frente a esta situación Javier? Has podido plantear formal o no formalmente este tema?

J: eh... al Director Regional... se o he planteado a él y es él quien debe hacer las gestiones, pero como puedes ver somos 1, 2, 3, 4 en Valpo.. y 5 conmigo, 2 en Quintero, 4 en San Antonio, y entonces el sector es muy amplio... esta región es una Capital pesquera como dice el Director, tenemos Pesca Artesanal, Pesca Industrial, Procesos, Pesca Recreativa, Importaciones, Exportaciones, tenemos Pesca Ilegal que es uno de los temas importantes para el Servicio, tenemos 3 puertos de Salida, tenemos el puerto de Valpo, el puerto de San Antonio, el puerto seco en los Andes, todo lo que es importación y exportación de camiones por ruta.. entonces es amplia la jurisdicción, tenemos casi todo lo que tiene SERNAPESCA a lo largo de Chile lo tenemos también en esta región, algunas en poco volumen y otras con más... un poco de todo.. esta es una buena oficina para alguien que quiere partir en el servicio, porque puedes pasar rápidamente por todos los campos, para mí es una oficina bien interesante, Oficina grande con mucho trabajo, pero con poco personal para fiscalización... mira... también tenemos una sola camioneta para fiscalizar... una camioneta... porque la otra la usan todos los otros programas.. en Quintero tenemos una camioneta para todos los funcionarios de la oficina que son.. para todas las actividades... en San Antonio también dos que la comparten entre todos los programas.... Entonces se te va haciendo difícil armar los trabajos, armar los equipos.. la carga es gigante.. tu lo pudiste ver el otro día.. entramos a las 09:00, hay días que entramos a las 9 de la mañana, a la oficina pero generalmente venimos de un control carretero, o de una actividad en caleta, o una fiscalización en planta... entonces muchas veces yo no saco mucho con programar actividades de fiscalización que van en horario de oficina, porque no tienen sentido, o sea hay actividades que si se pueden hacer en horario de oficina, centros comercializadores, visitas a ferias, pero la pesca ilegal se mueve en horarios que no son ... bueno hoy día se mueve en todos los horarios, pero generalmente se mueve en la noche entonces tenés que programar camioneta, gente, empezar a jugar, ver si han sacado sus tramites, hiciste esto otro, ya ustedes dos, ustedes dos y el otro se queda en la oficina, pero la carga de trabajo es gigante y muchas veces desconocida... o negada por la Jefaturas... o sea... hoy día con 5 personas en Valpo... no alcanza a tener un buen equipo para fiscalizar de buena forma... o sea trabajamos para lograr cumplir con las metas.. para tener un buen

trabajo en terreno, eh, tenemos que ir cambiando nuestra estrategia... nosotros.. yo asumí el 2014 como Jefe de fiscalización.. antes era fiscalizador...

N: Cuanto tiempo estuviste en ese cargo?

J: desde el 2008 al 2014...

N: Y cómo ocurre el cambio? Fue una Promoción Interna? Un Concurso Publico?

J: Un Concurso.. me gane un Concurso como Encargado regional de fiscalización... y hoy hoy soy encargado de pesquerías y eso si fue Una promoción.. hoy día no está creado el cargo de pesquería en la región.. y si bien existe el puesto en otras regiones aquí en la región no está creado... y correctamente habilitado.. ... Entonces... las cosas han cambiado mucho.. no solo en el ambito profesional mío.. sino que la actividad pesquera se ha modificado absolutamente a lo que era antes.. esta región antes tenía áreas de extracción gigante.. áreas de manejo.. no existía el desembarque de jibia , hoy día la la merluza tenemos un plan especial de merluza.. donde hay que programar ciertas actividades.. hacer perfiles de riesgos, hay que gestionar la información y somos las mismas personas.. y no hay mas... tu lo nombraste bien... el servicio lleva una política de fiscalización integral que la viene trabajando hace dos años atrás.. pero que hoy día no parte... o sea no le papel está.. esta el tema de la fiscalización integral.. el tema de la gestión de riesgos...

N: Cual sería la distinción entonces entre lo que existe.. lo que hay y lo que debería ser según este modelo.. cual es tu apreciación... A que te refieres con que no está?--

J: o sea está... está.. esta puesto en la mesa pero no lo asumimos como trabajo de Institución en la región.. o en las regiones porque cada.. por que? Porque cada uno le da importancia a su Programa.. lo mas integral que hacemos es tratar de juntarnos en el comité regional de fiscalización.. pero hacer fiscalización integral... porque en muchas ocasiones la han entendido mal porque no significa que tengo que salir con COMEX, con sanidad pesquera.. todos juntos... no es eso.. sino que tratar de hacer gestión con la información de forma integral.. enfocando la fiscalización en ciertos puntos.. pero para eso necesitamos que los programas estén activos completamente y con disposición a generar cambios.. hoy día.. lamentablemente no tenemos disposición a generar cambios desde muchas unidades, porque hay resistencia al cambio por parte de los mas viejos.. porque no están las

herramientas técnicas.. porque no es tan los perfiles de los funcionarios correctos.. Debiesen haber 2 tipos de fiscalizador.. uno de terreno y uno de oficina.. que haga análisis... deberíamos tener un equipo que este en terreno pero un que se ocupe del tema documental.. que este levantando datos.. tomando decisiones en conjunto con la jefatura.. y la fiscalización integral se trata un poco de eso pero como no parte.. todas las personas trabajan en terreno, haciendo análisis, pidiendo información, hacer reuniones con funcionarios, atendiendo solicitudes de la dirección nacional, entonces no te queda tiempo y te empiezas atrasar con las cosas, y cuando te equivocas nadie te apoya.. o sea aca si bien hay un plan.. ese plan no esta bien trabajado.. no esta claro lo que tenemos que hacer para la fiscalización integral.. cómo lo hago, quienes, que entienden por eso...

N: Como se levanta este Modelo? Como se construye? Fue socializado?

J: si.. si fue bajado.. han hecho varias capacitaciones... pero no ha habido seguimiento.. por ejemplo en pesquería hacemos todo el análisis nosotros.. o sea bajamos la info.. Clasificamos los riesgos.. Buscamos la forma de trabajo.. buscamos el apoyo con otras instituciones, incautaciones, buscamos apoyo de otros servicios, y la fiscalización integral que deberían estar haciendo los colegas, descargando filtros, analizando info, generando planillas de datos, clasificando usuarios, situaciones, hoy en día no funciona.. no se pueden compartir experiencias para evaluar situaciones y diseñar nuevas estrategias, las personas que están en terreno saben bastante.. el tema no funciona y lo peor es que me pasan la cuenta a mí, o al director regional.. hay que buscar la forma de trabajar en forma conjunta.. pero continuar y no dejarlo botado.. lo mismo que gestión de riesgo.. tal vez teóricamente saben lo que es pero en la práctica no lo aplican.. y eso es porque toma mucho tiempo.. hay que bajar sabanas y sabanas de datos... y corre el tiempo.. y todos te piden información.. de las contingencias.. de los programas.. hay otros programas como el GIAT.. que deberán darnos soporte informático y tampoco funciona.. Somos casi 58 funcionarios en la Dirección pero los que estamos en terreno somos los mismos de siempre... Además los equipos y las personas son diversos.. con estilos, culturas.. herramientas.. que hace difícil uniformar y concretar en la practica.. además hay que dar respuesta a muchos requerimientos y solicitudes de la jefatura.. o toma de decisiones y a veces uno sabe hasta dónde están las facultades.. no hay un manual de cortapalos que te respalde y te diga.. y a

veces te equivocas y te retan en la oficina.. muchas veces prefiero consultar o está sumido que debes consultar antes de definir...

N: Me podrías contar de alguna situación concreta donde debías tomar una decisión, y sin embargo lo consultaste?

J: mmm .. si por ejemplo un caso particular.. voy a San Antonio.. todo el desembarque de Lanchas artesanales sobre 12 metros tiene que ser por una Balanza habilitada por el servicio.. que pasa si la balanza se echa a perder.. yo tenía que tomar una decisión: o le niego el desembarque, con los problemas que involucra, que el sindicato va a reclamar, que van salir los pescadores a la calle, que van a llamar al Intendente, al Gobernador y eso trae un ruido político... o le digo que desembarque con una balanza que este pero que no este habilitada pero que está certificada.. ahí.. no pude tomar tomar una decisión.. y debo llamar a la jefatura.. y el resuelve.. eso hice..y el resolvió.. viste ahí la idea sería no tener que llamar a la persona y yo estar seguro de lo que estoy diciendo.. y que después no venga otra persona y me desautorice porque ahí se genera una desconfianza en el sistema.. pérdida de credibilidad.. el pescador ya no viene a mi.. va directo para lla.. y eso pasa muchas veces.. y mas encima la estar la Dirección nacional en la misma región se mezclan muchas actividades.. lo que no pasa en otras regiones.. también tenemos que ser casi investigadores.. ir a lugares, revisar, verificar...

N: Me podrías contra de alguna situación en que hayan investigado algún tema.. algún hallazgo crítico.. interesante en tu experiencia..

J: Si.. Nos paso algo muy entretenido a nosotros, que vale la pena contarlo.. fuimos a fiscalizar pesca recreativa a Mantagua.. y resulta que en la orilla de la arena había machitas.. chiquititas.. y resulta que habíamos tenido denuncias.. y lo fuimos a verificar.. nos metimos al agua.. donde rompe la.. y sacamos hartas semillas.. y propusimos la veda.. y del recurso acá en mantagua.. cerraron el acceso.. y eso lo informamos al consejo zonal y cerraron.. y tomaron la opción.. pudimos hacer un aporte.. Bueno la idea es que nos den herramientas para potenciar ese trabajo.. pero por el contrario la Dirección nos pega palos más que facilitarnos herramientas.. mas bien hay dificulatdes..criticas al trabajo..

N: A que “palos” te refieres, me podrías contar una situación donde debiste enfrentar una crítica.. una observación al trabajo.. un llamado de atención.. de parte de alguna Jefatura..

J: mm.. si mira el otro día incautamos ehh 13 mil kilos de jibia en una planta.. hicimos seguimiento.. esa planta no tiene resolución sanitaria.. por ende no debería estar funcionando porque sta con prohibición de funcionamiento.. fuimos llegamos alla.. antes habíamos ido pero no nos dejaron entrar.. esa vez la cursamos una citación por obstaculizar la labor fiscalizadora.. en una segunda oportunidad fuimos.. como no nos dejaron entrar.. esperamos afuera... salieron los camiones.. los seguimos... y detectamos una conducta de consolidando.. consolidar es cargar un contenedor.. para exportación.. los pillamos hicimos todo.. y terminamos alas 10 de la noche en el vertedero aquí arriba en los molles, botando la mercadería, casi 700 kilos de bolsa de 20 kilos.. nosotros mismos.. o sea el mismo que estuvo alla a las 8 de la mañana.. es el mismo que estuvo a las 10 de la noche botando el recurso.. De ahí nos fuimos a control carretero..

N: Que paso después? Que hiciste luego de finalizar el operativo?

J: nos fuimos a dormir.. y ahí le mando un correo al Director con lo logrado, contándole que detectamos un buen hallazgo.. lo tomaron , lo pasaron a prensa.. y resulta.. que ya... yo me fui el viernes pa la casa yo.. y a las 6 de la tarde me llama Jorge y me dice: Oye weon me tengo que enterar por la prensa que incautaron 13 toneladas.. que ha sido una de las incautaciones mas grandes en este sentido... Chucha.. pero yo si le informe al Director Regional... y me dice.. :pero weon esa wea me la tienes que informar.. y yo le dije pucha póngase de acuerdo ustedes porque yo fui a una reunión donde me dijeron que yo le informara al director Regional y que la comunicación era de del a del... y me dijo si.. no.. si tu sabes que estas cosas son importantes.. yo le dije que cortaran ellos el tema.. ya me dijo que le mandara el correo que le había mandado al Director regional.. ya.. le avise al Director lo que me estaban pidiendo.. me dijo que se lo enviara no mas.. y se lo mande.. te fijas que hay cosas que nos están pegando o malas instrucciones que salen del mismo nivel central...

N: y hay situaciones que si las informabas directamente, alguna vez lo hiciste de otra forma..?

J: Una vez en una incautación anterior que tenía que ver con merluza.. yo hice lo contrario.. elabore la nota.. y le digo con copia al periodista.. a estas personas y le mando una nota señalándole a Jorge que pensaba enviar a prensa x información... que le parecía.. y me nada un correo de vuelta, diciéndome que esto debía gestionarlo directamente l Director Regional.. entonces.. Pucha es complicado.. estoy como al medio..

Yo soy bien camisetaado con mi pega.. me gusta enseñarles a los viejos.. tengo buena relación con los pescadores artesanales, con la gente de las plantas.. claramente cuando hay incautaciones las cosas se complican.. pero no todos estamos en la misma parada.. pucha igual es bueno que hayan cambios en las caras de los fiscalizadores.. si siempre somos los mismos.. la gente se acostumbra.. haces una relación con ellos, te conocen pero eso también implica un riesgo.. la idea es que diferentes estilos y personas vayan rotando.. Los fiscalizadores somos todos distintos.. hay algunos que tienen mucha experiencia.. que van mas al choque y se olvidaban que están representando ala Institución.. y hay otras personas mas pasivas que les pasan por encima.. hay que armar equipo con los distintos caracteres.. El 2014 cuando asumimos nosotros hasta ese año el promedio de incautación de merluza común era de 3 a 4 toneladas al año.. el 2014 terminamos con 85 toneladas.. el 2015 terminamos con 104 toneladas y este año lleamos 34 toneladas hasta el momento..

N: Y que has hecho tu para favorecer esos indicadores? Que has hecho para contribuir en esa mejora?

J: es que yo estoy a cargo de la gestión de la unidad...mm entonces yo los organizo y dirijo.. yo he trabajado en muchos temas.. todos te podrían decir que yo estoy siempre viendo todos los temas.. buscando información, clasificando usuarios, analizando info.., hemos aumentado de 70 a 115 citaciones, y buenas citaciones... pero también hemos abandonado otras áreas...no alcanza los recursos para hacer todo..

N: Pero si pudieras pensar en una experiencia exitosa como fiscalizador.. podrías contarme una situación de logro en estos últimos 2 años.. en labores de fiscalización.. como surge dicho evento, que hiciste y que resultados obtuviste?

J: A ver.. igual es feo que lo diga yo.. porque todo lo hacemos en equipo.. pero a ver nosotros creamos... establecimos un proceso de fiscalización de controles carreteros

móviles.. en el servicio los controles de carreteros se hacían fijos.. Por ejemplo (dibuja en la pizarra) esta es la ruta 68 o la ruta 5, y se ponían a la altura de un peaje o en algún cruce... a esperar.. y que hicimos nosotros.. poníamos un equipo de fiscalización aquí con carabineros.. y andábamos con una camioneta en movimiento.. fiscalizando toda esta zona.. entonces por aquí pasaba un camino.. por aca pasaba otro camino.. y empezamos a cerrar rutas, a estudiar los comportamientos... a recopilar información... y nos dimos cuenta que cuando la gente paraba aquí, pasaba por aca, o pasaban por alla. Y entonces que hacia os poníamos un control ahí.. y otros nos veníamos por aca.. y pillábamos unos por ahí.. nos íbamos por otro lado y nos encontrábamos con otro por alla.. y lo parabamos.. entonces los obligábamos a salir a la ruta.. Mira.. un día pillamos 28 toneladas de .. 4 camiones que se iban a ir por ahí... con eso se obtuvo una mejora en los resultados... aumentaron los números y cumplimiento de metas.. generamos una estrategia de trabajo... El año pasado fuimos una de las regiones donde se incautó mas merluza.. y eso que no somos la región de donde viene la merluza..... Es fuerte el tema porque también tengo que asesorar al Director regional.. porque este a su vez asesora al Gobernador.. y así.. debo estar en reuniones..

N: En tal sentido, me puedes relatar un situación donde debiste gestionar temas políticos, asesorar, articular.. interactuar..

J: Si participo en hartas reuniones con los gobernadores... intendente me llaman por teléfono.. oye Javier me están pidiendo fiscalizar tal zona.. vamos para alla.. les sirve a ellos tambien.. hago trabajos en colaboración con ellos, con los comandantes de la zona, la verdad es que ese trabajo me ha traído muy buenos frutos.. tanto en incautación, identificar usuarios, citaciones, conductas de riesgo, contacto con carabineros, la gobernación, con el Servicio salud, aquí tenemos una red potente de fiscalización regional que la hemos trabajado todos, y eso no es visto por nuestra Jefatura.. hoy dia todos saben lo que tienen que hacer cuando incautan.. la colaboración de carabineros que puede pedir ... Al tener ruta móvil.. aca por ejemplo tenemos excelente coordinación con los carabineros de las distintas comunas.. nogales.. calera.. Quillota.. Ilay – Ilay, los andes.. san Felipe.. etc.. para eso me he recorrido todas las carreteras, todas las tenencias.. controles carreteros chicos y grandes.. muchas veces algunos no te pescan.. las tenencias grandes no te pescan.. pero el reten

chiquitito te ayuda y colabora.. se motivan.. esta cuestion tiene que ver con la intensidad que tu le pongas al trabajo.. la gente que no le gusta trabajar esta todo el día en la oficina.. pero con de esta forma he logrado que la gente trabaje y se involucre.. pero esto no es valorado... estoy metido en un sumario..

N: Que situación se generó en relación al Sumario?

J: Por el uso malicioso de un vehículo del servicio supuestamente.. aquí hay cosas estrictas y algunos no tanto.. El 27 de Diciembre del año pasado se programaron actividades de fiscalización hasta el día 30 en la ruta.. y ahí también tienes un ejemplo de cuando nos tiran palos.. entonces.. desde el día 27 control carretero, era domingo.. el 27 en la tarde yo llamo al capitán de carabineros, para gestionar apoyo, pero me dijo que estaba complicado para apoyarnos porque había mucho trafico y tenían mucha pega.. ehh pucha.. pero me dijo si llegan después de las 12 o 1 yo les presto apoyo.. entonces ya po.. viajamos tipo 9 de la noche de aca. Si porque no sacábamos nada con estar alla sin hacer nada.. y llegamos a las 2 – 1 de la mañana l punto de control.. Entonces cobramos viatico por días y medio.. igual nos juntamos aquí a las 18:00, recorrido por las casa de todos buscando sus cosas.. pero dice que como n viajamos el 27 usamos mal el tema.. y hay un tema de probidad... asi.. es complicado porque sentimos que hay una animosidad negativa con el equipo.. muchas investigaciones, visitas de contraloría, cuestionamientos.. y hay un animo conflictivo.. hay poca claridad en instrucciones.. hay menos preocupación.. percibo perdida de comunicación importante.. muchas veces me la atribuyen a mi y yo sigo trabajando d ela misma forma.. o sea si efectivamente hay cosas que no alcanzo a hacer por todo lo que te he comentado.. días de reunión todo el día.. trabajo de noche.. tengo 446 horas a compensar..

Se dio justo con el aumento de la pesca ilegal, Fiscalización integral que no funciona.. nos piden hacer gestión de riesgos, Gestión de riesgos para poder aumentar la posibilidad de detectar ilícitos en usuarios específicos.. pero el espectro ilegal es gigante.. como clasifico a un usuario si todos lo hacen.. Yo les hacía una pregunta la otra vez.. si viene un cambiión con 600 cajas de merluza común ilegal.. ese debería ser mi foco de fiscalización?.. o, de alla mismo vienen 6 furgones con 100 cajas cada uno.. Cual es mi.. Si es que el esfuerzo es pillar a ese.. si pero la actividad es la misma.. a que le doy mas criterio.. como jerarquizo.. y que hago si pasa por el lado mío.. dejo de fiscalizarlo porque yo estoy en otro

foco?.. entonces hay cosas que se entienden mal.. que son distintas.. caracteres distintos.. Hoy si tu me preguntas a mi el funcionario de fiscalización debe ser seguro, proactivo, el conocimiento técnico si bien es importante, pero lo puedes suplir con el compañero que va al lado, si tienes un buen líder, tienes una persona que te enseñe.. no le puedo pedir alguien que viene ingresando al servicio que se sepa la ley al revés y al derecho porque no yo me la se.. o sea yo también ando siempre con mi ley.. si tengo dudas la consulto, la pesco la leo.. voy armando el juego.. pero aca hay un tema mas importante de carácter.. de enfrentar ciertas situaciones.. de saber cuando salir, saber cuando apretar.. saber tener criterio.. se respetuoso con el usuario, muchas cosas tiene que ver con el respeto y voluntad del funcionario, mas que con el conocimiento, o sea yo no puedo tratar a un pescador mal porque es pescador, porque n tiene estudio, obvio lo va a interpretar para mal,

N: Que situación recuerdas con algún usuario donde debiste enfrentar alguna dificultad, alguna situación crítica?

J: ehh.. Estuvimos en un conflicto grande en un restaurant.. nos tiraron sillas, nos pegaron con los locos.. yo alcance a salir a carabineros.. llegaron carabineros...

N: Cual fue el contexto de esa situación, en que estaban ahí, como surge esta situación?

J: Fue una actividad de fiscalización de rutina, fuimos a fiscalizar un restaurant en Concon, llegamos, nos presentamos, y empezamos anotar conductas raras, subimos.. y estaban corriendo todos con las bolsas de locos, y llego el dueño del restaurant, y nos empezó a decir los locos son míos, pásenme los locos, empezó a gritar..a empujar

N: Estabas acompañado? Que hiciste luego? Como abordaste a la persona que les gritaba?

J: Eramos dos personas.. Nada tratar de bajar la tensión, no puedes hacer nada, no puedes responder, ni hacer nada, solo llamaba a carabineros, y calmado, escuchaba no mas, tratando de ser lo mas paciente, mientras tanto nos tiraban cosas, llegaron los carabineros, fuimos a constatar lesiones..

N: y que hiciste luego de ese evento? Que ocurre después?

J: Pucha.. uno sabe cuáles son las zonas conflictivas.. se analizan otras decisiones, se gestionan los apoyos, se busca el resguardo necesario, y si no se puede entrar no se entra no

mas.. primero esta la integridad de los colegas.. mm hay varios que nos creemos superhéroes d esta cuestión.. y no podi.. aca hay un tema.. aca hay personas que no saben leer, no escribir ni hablar, hasta personas que son dueñas de empresas multi.. yo trato con todos y con todos tengo el mismo trato y respeto.. pero ellos no tienen el mismo respeto..

N: Recuerdas alguna otra experiencia que te haya generado presión, y debiste enfrentar una dificultad?

J: Me recuerdo en un periodo, también en veda la merluza, pillamos merluzas en la caleta el membrillo, hicimos seguimiento con los marinos.. fuimos con los marinos, nos metimos, pillamos las cajas, y de repente pfff... 3 marinos.. 2 sernapesca y 80 pescadores.. nos llegaron escupos de aquí hasta abajo, igual les contamos las cajas, pero también tuvimos que negociar, o sea eran 40 cajas.. no íbamos a sacar ninguna caja o nos tiraban al agua.. y ahí negociando negociando llego uno de los mas viejos.. nos decían oye este nuestro tabajo, como nos van a quitar todas las cajas.. si nos quitan todas las cajas se van al agua.. no dale.. dejamos un par de viejos citados y logramos salir.. llenos de escupos..

N: Por lo que veo entonces, es muy necesario coordinar con otras Instituciones de apoyo, me puedes contar de una situación de una efectiva coordinación con otra entidad?

J: Con los marinos es buena.. pero con los carabineros es buenísima.. yo me he encargado personalmente de hacer lobby con ellos, de visitarlos, de presentarme, conversar con ellos, explicarles, agradecerles, a veces cambian a los encargados y hay que invertir en reuniones de nuevo, para gestionar redes... he logrado hacer buenas redes.. Bueno en este rol.. es importante tener capacidad de servicio..

N: Respecto de la fiscalziación, me podrías contar de una experiencia donde sigues el protocolo de manera formal, apegado a los estándares establecidos.

J: Lo importante es mantener el procedimiento formal, el deber del funcionario es llegar, presentarse, mostrar la credencial y explicarles de que se va a tratar el procedimiento. yo les digo mi nombre es Javier xx.. soy del servicio nacional de pesca, funcionario, vamos a revisar cámaras, recursos pesqueros, por favor nos acompañan, y vamos registrando y luego hacemos el resumen y le digo tiene tal, tal y tal, y ahí le pido el documento tributario que

acredite el origen, o los documentos que acrediten el origen legal de estos recursos, y ahí viene el caballero con la factura.. o con lo que tenga, y ahí le digo mire bien.. con esto cumple, con esto no cumple.. ehh usted va a ser citado por tal artículo tanto de la ley, tal día a tal hora, el recurso será incautado... le solicito su carnet y si no lo quiere entregar he tenido que llamar a carabineros.. y ahí te pasan el carnet.. Por ejemplo en el estero Marga Marga, donde hay algunos que son medios clandestinos, pero que ha funcionado siempre.. por ejemplo ahí yo tengo esta película.. en este pedacito de estero veo 1 camión, 2 camión, 3 camión, 4 camión, a este lo veo siempre, a este lo veo siempre.. lo veo todos los días y se quienes son.. y si se porta mal, se porta mal, se porta mal, pero la relación con ellos es diaria.. saben quienes somos, donde vivimos, donde trabajamos, a la que hora que salimos de la oficina, en cambio tenemos una ruta que entra por aquí, una ruta que entra por acá, y nosotros que hacemos cerramos las rutas.. entonces en vez de fiscalizar el terminal pesquero sacamos el riesgo y lo llevamos a la carretera.. ahí el procedimiento es con carabineros.. ellos detienen el vehículo, acreditación de origen legal, se incauta el vehículo, el producto...

N: Y me podrías relatar alguna situación vivida en un control carretero que implicó cierta tensión o problema que debió resolverse?

J: .. sí, al tiro te comento un ejemplo.... pero antes te cuento que un día nos llegó un oficio del nivel central que ustedes tienen que ir tres veces al estero.. yo para eso necesitaba cierta cantidad de horas extras.. que no eran las que teníamos asignadas, era complejo implementarlo y mande un oficio con una respuesta mostrando que era más efectivo hacer control carretero, explicando todo lo que implicaba, y lo tomaron mal.. nos dijeron que no queríamos ir al Marga Marga, les explicamos que no tenía que ver con eso, sino que con lo estudiado, y con que el viejo que está aquí recibe pescado acá, en cambio si lo tratas de pillar allá no va a llegar.. y esas cosas no las entienden y dicen que le llevo la contra al servicio... y así... bueno te cuento un evento bien conflictivo que nos tocó en carretera esto fue en Mostazal, en enero pillamos un camión sin ningún papel, el chofer y dos peonetas, este tipo empezó a amezarnos, estas cosas son mías, mi hermano es traficante, y los va a mandar a matar, me van a quitar el pescado, entramos a la unidad de carabineros y estaba amezando, yo me pare y le dije a un carabinero, mire me están amezando y usted no

hace en nada, esta presenciando la amenaza y voy a tener que hablar con su jefe, los carabineros les dijeron que la cortarían, pero seguían con el discurso de su hermano traficante, y amenazas de muerte, y bueno finalmente les quitamos la carga, cortamos transporte, se fue el tipo en la mañana, se fue el tipo eh, estuvimos hasta las 16:00 hrs del otro día, bueno el procedimiento se había hecho bien, después yo tuve que volver a la oficina a ver otro problema, bueno a todo esto les robaron un talonario a los carabineros, se quedó otro colega allá, y subieron a los tipos a la camioneta fiscal, por robo de talonario... bueno el tema es que a las tres semanas salió en las noticias que este tipo está involucrado en la muerte de un carabinero en Santiago, vimos en las noticias cuando dicen que aparece el autor intelectual de muerte de carabinero en tráfico de merluza, Daniel Bueno, ... efectivamente, mandaron a matar, tenemos el camión incautado, o sea ves, tú no sabes con quien te enfrentas, hay conductas de riesgo identificadas,

Nosotros tratamos de controlar las situaciones, trabajar en un escenario difícil, pero acá hay un tema, que las jefaturas, no se ponen en lugar de las personas.. hoy día están haciendo una modificación a la ley, pasando de faltas a delitos, va a ser peor, nadie nos va a respetar, ahora por lo menos les podemos incautar, ahí se van a ir presos, imagínate hay que llamar al fiscal en la noche.. el fiscal pesca pa algunas cosas, pa otras no, hay cosas que van pasando y no las toman bien cuando uno les dice.. bueno...

N: Ya Javier y para terminar... me podrías contar alguna experiencia exitosa, de logro, que te genere satisfacción en tu trayectoria, algún aporte realizado a este trabajo que tanto te identifica..

J: Para mí lejos el de la merluza, yo ahí me siento absolutamente empoderado, esa fue un aporte mío, me lo han dicho en reuniones, los jueces, fue un acierto.. ese es un trabajo de un equipo que yo dirijo y tengo el apoyo de todos los colegas, de estas 5 personas que te contaba, y que van a todas, sacrificando sus vidas personales y familiares, eso ha sido vital, el sacrificio de equipo, los mismos pescadores de la región, hasta los ilegales te lo reconocen... ellos saben que en un control carretero vamos de aquí para allá y nos reconocen en la ruta.. somos un equipo joven y claramente podríamos mejorar muchas cosas, pero somos jugados... es verdad que nos falta experiencia.. pero tenemos las ganas y la identidad con la Institución...

- **FISCALIZADOR REGION DEL BIO BIO**

S: la oficina nuestra tiene una particularidad en el fondo es como una mini dirección regional por eso es una oficina con muchos temas, con muchos temas y con matices diversos, O sea si yo te contara así en detalles pero a groso modo pasamos de trabajar con la etnia lafquenche a hasta trabajar con la pesca artesanal de un sector que es súper complejo por lo de mas

N: Pido Descripción de situaciones a las situaciones claves ya como de hablar de ciertas características del cargo, al menos 2 experiencias exitosas, dos eventos críticos positivos en experiencias de logros contribuciones o aportes y luego de eso dos experiencias o eventos o sucesos negativos

S: A ver.. a ver... a ver si le achunto

S: te cuento una experiencia, un desafío, cuando ingrese al servicio uno de los desafíos era poder realizar un trabajo de intervención en una zona que es compleja trabajo con las comunidades indígenas, entonces el desafío hasta ese minuto era poder ingresar a trabajar con las comunidades indígenas que muchas de ellas en la zona donde nos toca trabajar realizar actividades de recolección, entonces tuvimos que tener una mirada de servicio y aquí yo soy entre crítico y analista pa la interna nuestra, en donde fuimos, conversamos con los representante de las comunidades, y les pedimos permisos para poder trabajar en el sector tocamos la puerta de casa educada mente, y les dijimos que queríamos conversar y queríamos trabajar con ellos cosa que hasta esa fecha era muy compleja... en ese momento los servicios eran absolutamente reacios a seguir en estos sectores por la complejidad propia que se establece una visión absolutamente distinta a la de nosotros como huinca, entonces ahí la experiencia fue positiva , pero con matices negativos,... porque no podemos decir que el éxito es absoluto, pero recuerdo yo que llegamos

conversamos por un periodo de tres o cuatro meses, solamente para presentarnos y decirles saben que señores, queríamos pedirles permiso para trabajar en su territorio,... eso nos permitió entrar como caballeros, por así decirlo, en un territorio que es de ellos y poder establecer un trabajo.

N: perfecto y ahí.. cuál fue tu participación, que hiciste específicamente en esa situación?

S: la participación directa fue ir y a las comunidades, presentarme frente a los que dirigían a la demás gente, después conocer a los lonco y poder contarles que queríamos hacer, explicarle el contexto de lo que había... estuvimos al menos cuatro meses solo presentándonos porque en realidad los tiempos son distintos, tú en un servicio o en una ciudad mas grande tus tiempos son súper acelerados, son súper rápidos, pero la dinámica de ellos es distinta, ... entonces tuve que tener la capacidad para primero entender que no iba a ser como tú esperabas que fuese, luego de eso tener la paciencia para poder saber que los logros también no iban a ser en el tiempo que te estaban pidiendo, queremos que pase un año y queremos que ya estés interviniendo! y no se puede!...entonces fue difícil, posicionar en el servicio o en la dirección regional en esos años lo que estábamos haciendo....

N: Que hiciste frente a las exigencias del Servicio, de los plazos? Como conjugaste en concreto las distintas exigencias?

S: era un poco medio incomprendido, entonces tuvimos que tener esta mirada hacia los dos, es como estar en la mitad del sandwich y tener la capacidad de entender lo que el sector indígena, la señal que nos daban ellos ya l mismo tiempo la señal que nos daba el servicio, en la interna con una mirada absolutamente distinta...y ahí allanar, ósea ,ok tu quieres esto... veo que va ser difícil pero y acá nos dijeron ok, se presentaron y ahí pasaron seis meses! seis meses!... para que nos dijeran, la dinámica de ellos era principalmente conversar primero, ellos luego tenían todo su tiempo y se van a las comunidades, y en la comunidades ellos conversan el tema todos... eso es algo que nosotros no hacemos y yo lo he aprendido... y es tan sano sentarse todos a discutir el tema aunque te demores mas..., porque tienes un fruto que es mucho mejor entonces a que nos dijeran que si, pasaron seis meses, más los otro cuatro meses en la presentación, que eran sectores alejados, que ellos están en cosecha,... uff un sinfín de detalles que hay entremedio, era como eso... luego

que nos dijeron que si, comenzó el trabajo y comenzó lo enriquecedor, lo bonito de la pega, que en el fondo era tener que ir a la comunidad... ir a la comunidad y decirle lo queremos hacer..., Por ejemplo.. ellos históricamente recolectaban el cochayuyo familias completas, familias que vivían alrededor de la comunidad , en unos acantilados preciosos y gente que vivía, mas hacia el interior que bajan en determinados periodos a recolectar este cochayuyo lo hacen paquetes, y se lo llevan en carretas de bueyes.. y lo venden en Temuco, en una odisea de un mes mes y medio...

N: Y cómo comienza el trabajo con ellos? Que hiciste?

S: había que primero entender... había que comprender que estábamos trabajando... no era tan solo ir a sacar una ficha, me acuerdo claramente una vez un dirigente me dijo: sabe que nosotros estamos cansados de los servicios públicos, por eso nadie quiere ir para allá.. porque vienen acá nos usan, para sacar una ficha, llenar un documento y luego se van.... Y no vuelven mas..., entonces yo dije aquí hay algo que hacer distinto, lo que ellos me dijeron había ocurrido siempre, si yo quería o queríamos para no ser autorreferente, hacer un trabajo ahí teníamos que tener algo distinto.... Y ahí tuvimos la conversa en el tiempo con los colegas.. que es lo que vamos a hacer y tuvimos que acomodarnos a al sistema de ellos

N: y esta otra contraparte, el servicio, que hiciste para responder con dichos requerimientos, como enfrentaste en lo concreto las exigencias?

S: sii claro, el servicio nos decía: necesitamos insumos rápidos, porque están lentos.. que están haciendo, nosotros teníamos que prácticamente jugar un poquito con las situaciones diciéndoles es que... ah muy bien, ... les dijimos que no es tan sencillo, si tú quieres ver trabajo y buen fruto acá, vas a necesitar tener un horizonte de tiempo, que es mucho más del que tienes planificado..., pero fue también un proceso... entonces ahí comenzó el trabajo y en definitiva cuando comenzamos este trabajo la idea era poder inscribirlos en nuestro registros, y lo primero que nos dijeron ellos: usted me quiere inscribir a mí! Si yo he sido pescador toda mi vida... de generación en generación, de bisabuelos, abuelos y mis papas... y usted me viene a decir que yo no soy recolector de orilla... por que no estoy inscrito por un servicio que no me representa, ... y entonces ahí es donde entra lo que son estas habilidades blandas, que es una empatía, ...creo que es

natural, una sinergia que se genera con los viejos, que es una cuestión que se da ahí, creo que no hay un secreto no hay una receta para eso,... se da solo ahí en donde si tu veías.. que una cuestión no iba muy bien, tenías que buscar la alternativa para poder salvar el momento difícil y poder lograr tu objetivo....entonces hay cosas en las cuales tu sabes que para lograr tu objetivo final tienes que ceder en algún minuto algo... y así fuimos avanzando, de a poco , en lo concreto así como para resumirte algo de la historia logramos trabajar con alrededor de quince comunidades, y logramos inscribir a personas con un grado de ruralidad tremendo, ... nosotros estamos alrededor de tres horas viaje de ese sector ... gente que vive en campos en donde tu tienes una casa aquí y la otra la tienes detrás de ese cerro por decir algo, y logramos juntarlos, logramos reunirlos, logramos contarle que es lo que íbamos hacer para mí eso fue un logro tremendo, entonces para mí eso fue un logro!..

N: y eso que ha impactado en el tiempo? Que consecuencias ha tenido toda esta inversión en relaciones y esperas?

S: aquí viene lo rico, nosotros dijimos: esto nosotros no los vamos a dejar... y de eso ya han pasado nueve o diez años y todavía estamos ahí... entonces que respaldo más grande yo lo digo pa un servicio El saber, y sin ser autoreferente como oficina, porque somos un equipo!... que respaldo mas grande para nosotros es saber que cuando tú vas a una reunión, eres el servicio que te dicen aquí los únicos que han estado por años son los de sernapesca.... porque entendimos que no era ir a sacar el producto y venirnos para cumplir con algo que nos pedían, era generar algo mas, era generar un nexo, una cercanía, era de estar ahí, tuvimos que desafiar costos, tuvimos que desafiar dineros que nos pedían, y hoy día mantenemos una función que buscamos descentralizar, nuestra oficina que vamos una vez al mes a esa comuna alejada.... y atendemos a la gente... y eso se ha mantenido por años,... entonces si hay que hacer un análisis crítico para mí, ese es un logro grande, creo que hoy día eso nos permite enfrentar situaciones que son mucho más complejas con mayor tranquilidad... aún podemos trabajar donde hay otros servicios que no logran entrar, que les apedrarían los vehículos, les roban los insumo, que llevan, los asaltan porque es una cuestión compleja, estamos en una zona de conflicto, y que tu vayas a una reunión y la gente te mira a la cara y que diga sabe que lo que una vez ustedes nos dijeron, en algunos

bemoles pero si están ahí y eso no tiene precio y te da una tranquilidad seguridad para trabajar que es tremendo, siendo crítico no sé si esa cosa como medio intangible, al servicio le pesa este tema, porque el sistema que los servicios públicos tenemos de ficha de datos y de análisis... es como una parte que está como quedando de lado... me preocupa este tema.. mi preocupación va más allá

N: Que te preocupa? Que elementos han sido los más complejos en esta forma de instalación?

S: lo que me preocupa va en el horizonte, en el tiempo y cómo nos vamos alejando de las personas, o sea si en definitiva mi postura personal y la que trato de transmitir al equipo, nosotros somos un equipo súper joven, y estamos en una oficina súper compleja y yo les digo chiquillos por favor nunca nos olvidemos que tratamos con personas, y que cuando tu estas al frente de alguien, tú tienes que tratar de entender lo que la persona quiere decir, porque a veces necesito esto, bueno y para qué necesito eso? La idea es ir un poco mas allá y eso nos cuesta, bueno de todas formas es un logro súper potente, nos validamos con un municipio a través de eso, y nos validamos con comunidades indígenas y con un sector que aún es súper complejo

N : Que buena experiencia que se inició negativa y termino exitosa... y ahora podríamos profundizar en alguna otra una experiencia crítica, en concreto algún problema o dificultad que has debido enfrentar...

S: sii... ya.. tengo una que es fresquita... teníamos un problema, es decir hay un problema super grave, en donde nosotros en Lebu tenemos una de las flotas pesqueras artesanales , creo yo que de las más grande del país, que son alrededor de seiscientos o setecientos embarcaciones y que que están en una comuna supe chica, y que prácticamente salen a pescar por todo Chile.... Son tremendas lanchas, tenemos alrededor de trecientas lanchas, quinientos botes, cuatrocientos y tantos botes ente los legales y los no legales, y ahí hay un problema una parte de la ley nos decía que teníamos que medir redes del vapor en el sector albacorero, un sector súper poderoso, ahí donde trabajamos son los armadores que tienen más dinero, los más ostentosos, y tienen una particularidad que son unidos, por lo general los otros sectores, no nosotros, los desglosamos en lancharo, albacorero, bacaladero, lanchas más chicas reinetas, y para abajo los botes..., es como la cadena y este

sector había que hacer una acción que la ley nos pedía, medir sus redes y la verdad, el desafío fue una reunión con todos estos armadores, que en su postura ellos son dueños y señores de y con su nivel de dinero te miran así como... cachai?... y fue una reunión donde nos juntamos como con treinta personas que representaban como a sesenta lanchas grandes... fue ir y decirles: saben que nosotros vamos a hacer esto... tuvimos que utilizar estrategias para poder decirles algo que obvio si yo te digo voy a entrar a tu casa, y voy a controlar tu casa, tú me vas a decir: a ver para pero esa cuestión no es llegar y entrar a mi casa... y no me gusta... no me gusta que me controlen... entonces ese era el desafío..., había una situación que era compleja y lo bonito fue pararse en esa reunión y empezar hablarle así a los viejos... y decirles sabes que esta cuestión no es para ti, esta cuestión que estamos haciendo es para tu hijo que viene... es para tu nieto que viene... probablemente va a vivir de la pesca y se transformó más que en un rayado de cancha.. y es lo que uno hace y partió como sensibilizarlos....para poder generar una cuestión aquí adentro de los viejos... que es tocarle la fibra

N: Y cómo fue la reacción del grupo.. qué hicieron ante eso?

S: hubo que ser estratégico... es que yo no voy a dejar que me midan...no es que para que me van a medir, no es que tú me estas prohibiendo que yo lleva alimento a mi casa, si yo me salgo la actividad se me hace antieconómica y los viejos te amenazan no les gusta, te amenazan... pero ahí tú vas utilizando también y te vas dando cuenta que hay gente que prende con el discurso que tú vas dando....y tu estratégicamente te vas apoyando en ellos mismos...y tu comienzas a mirar en el escenario y comienza cuando tu le dices... oye si aquí en el fondo no es fiscalizarlos para hacerles un daño, es fiscalizarlo para tu propio trabajo... y tu comienzas a ver que los gestos comienzan a cambiar y empiezas de a poquito a darle... a darle... a darle y entonces para mí en lo personal, fui a esa reunión con una colega Karen, después fue tan grato.. . Después escuchar... que había sido una reunión súper positiva, por fue un tremendo desafío en su minuto... ir a decirle a un sector no menor, nosotros ahora vamos a comenzar a apretarlos les vamos a dar... y que en definitiva lo recibieran así como ya ok... me doy cuenta de que hay algo que sí que vale cachay... es algo que se entrega... que vale y vuelvo a lo mismo... es medio intangible... es gratificante por que te llena y logras un objetivo... que para el servicio es

gratificante, porque eso que nació aquí y hoy día se replica en problemas que se están midiendo, redes en varios lados del país y bien sin un choque, sin un conflicto, sin un problema, entonces yo en ese sentido soy crítico, porque siento que de que podemos hacer la pega... siendo más humanos... podemos hacer la pega siendo más personas... a veces teni que meter un poquito la pata si.... cuando es necesario pero si no es necesario, no la metai a fondo y busca otra forma... la gente entiende... si tú le explicas te das el tiempo para explicarles si te das el tiempo para escucharlos, te das el tiempo pa escucharlos tu vas a comprender el trasfondo de lo que hay detrás, y cuando logras entrar en una sintonía fina con el viejo... ahí es cuando yo creo y digo... a ver... una vez me dijo uno... yo cuando veo que ya les tengo el ojo lagrimón... yo voy y les pego el combo.. entonces cuando yo veo eso... yo digo ahora es el momento de largar.. es lo que yo creo y hago...y en realidad es algo que se aprende con el tiempo

N: Esa forma te ha traído resultados? Cómo han sido los resultados? Ha sido efectivo? Concretamente?

S: si.. si me ha traído resultados positivos... pero también a veces.. sería importante que a mi me escuchen en mi servicio...a veces esa postura de ser un poco mediador.. no sé cómo llamarle con un definición... es un poco criticada... porque también el resultado se quiere inmediato y concreto: pun! Altiro! Anda.. saca la pistola... dispara... si yo también hago trabajo de fiscalización... y cuando tú sacas un parte y eres empático en sacar el parte... esa persona a cual le estay sacando el parte... por varios millones de pesos... probablemente te dice sabe que don Sergio me voy, yo creo que es una disposición de la persona a como realizas el trabajo,... teni que poner un poquito aquí, un poquitito de corazón a la cuestión, un poquitito de empatía, un poquito de primero ponerte en el lugar de la otra persona, y evaluar.. y ahí seguir... entonces eso para mí es era un desafío no menor ... yo creo que tengo una particularidad... voy hablar de mí... que es mi forma de ser y me ayuda para poder enfrentar algunas situaciones, yo les digo a los viejos: conmigo usted no va pelear nunca... si usted quiere desgástese, pero conmigo no va pelear nunca... y cuando él sabe que no voy a entrar en una acción de choque... tu terminas ya allanando... entrando en otra forma de comunicación... que yo creo que ahí está el gran dilema... como llegamos a nuestro usuario como nos comunicamos con ellos... tu vas y les

entregas... apréndetela... y les difundes... ya les difundí a cuantos les difundiste les difundí a trecientos... Oye este es súper bueno les difundió a trecientos, pero de esos trecientos... cuantos efectivamente recibieron ese mensaje?... yo prefiero que sean tres que lo reciban... a que sean trecientos... pero que yo que esos tres se me van a transformar en treinta en un mes....

N: y cómo has dado a conocer eso al Servicio? Has logrado que comprendan y respalden esta metodología? Cómo lo hiciste?

S: mmm. hemos tenido que hacer el esfuerzo ... un día lo hablábamos con los colegas en la oficina estamos haciendo una pega tan linda tan bonita... porque sabemos que nos sacamos la mugre, nos esforzamos como te decía somos un equipo joven y yo les digo chiquillos este es nuestro desafío, porque somos jóvenes y demostramos que por el hecho ser jóvenes... demostramos que podemos hacer nuestro trabajo bien e incluso mejor... pero el otro día hacíamos el análisis más crítico para nosotros y decíamos: oye pero lo que estamos haciendo no lo estamos vendiendo po... sabes que yo creo que tiene que ver con un tema de ser humano de una mirada de una calidad humana cuando.... Puta si tiene que ver con historias de vida también si es tan complejo cuando tu veni de acá cachay y has logrado romper un montón de barreras sociales tiene que ver con estudiar, que tiene que ver con que yo te digo mi papá trabajaba en el carrito del xxxxx, y él hacía aseo en las calles, con un pica papeles, y el ve que hoy día su hijo es jefe provincial de una cuestión, yo lo miro y mi viejo.....también un ejemplo que tuve de vida que fue mi mamá... mi mama fue auxiliar paramédico toda su vida ... y yo creo que ella me dio un par de consejos que me sirvieron much.. me dijo: hijo siempre escucha ... siempre mira primero antes, no abras la boca tan rápidamente Entonces creo que eso hoy día me permite que cada vez que llega un problema o hay que enfrentar una situación vamos... ok llega la persona con el tremendo problema y tú tienes que tener la capacidad de que ese problema no es un papel, ese problema no es un trámite, ese problema es en ese momento que persona llega a ti, porque cuando tú vas a difundir, difundes... pero te presentan miles de problemas... y tienes que ser capaz de llegar a la persona y de ahí bajar la cuestión

S: decía yo el otro día conversando con un colega nosotros yo le decía sabes que nosotros tenemos que tener un cuestión súper clara... nosotros trabajamos con puros problemas...

nuestro servicio trabaja con problemas y yo el otro día le decía a los chiquillos porque por ejemplo la oficina de las ocho y media a nueve y hasta las dos atendiendo gente con problemas, problemas, resuelva esto, resuélvame esto, tengo este problema, la culpa es de ustedes, y tatataa y yo les decía esta oficinita debe estar cargada de una energíahay qué hacerle un saumerio un machitún jajajajaaj... pero cuando tu entiendes que es así y logras... y logras disponerte a trabajar desde ese piso... pa arriba con un buen ánimo... tu podi enfrentar mejor

JEFE FISCALIZACIÓN X REGIÓN.

N: Como se inicia el proceso de fiscalización, como es la fase de preparación del proceso?.

P: mira... esto es interesante... nosotros contratamos profesionales y técnicos ya de un grado de auto preparación que no puede ser que yo voy a tener puros monitos y que yo tenga que decirles todo eee mm si yo te sigo no se po si son todos cocineros oye sabes que necesito que me hagas un plato de tallarines con salsa yo te digo un plato de tallarines con salsa tu veras si le echai mas agua, más sal a lo que yo me refiero primero a lo mejor y es una tema general del servicio hay poco autoconocimiento o poco de estudiar la propia ley de pesca entonces eee no es que sabi es asi y teni que sacar el parte pero ya veamos pa atrás porque sa da pero porque se da pero no mira es que la ley de pesca en su artículo tanto teni que tener los cocimientos mínimos ya ii claro vuelvo a insistir somos profesionales somos técnicos pasamos por universidad o instituto y tenemos que un pocoquito más porque si no yo contrato cuatro loros que me digan no el articulo tanto tanto entonces ya de ahí viene como una base ya

N: perfecto

P: lo segundo eso es lo que entiendo yo entonces para preparar algo para salir a fiscalizar bueno primero tienes que saber que vas ir a fiscalizar buscar la información bueno buscar la información y después se te vuelve al final una rutina en el sentido de que sabe que tenia que tener su acreditación de origen legal por lo tanto esto como usted no tiene esto corresponde a infracción hay una denuncia tengo que hacer un informe técnico yo también se me el procedimiento para adelante pero también tengo que decirle al viejo porque lo estoy citando

N: perfecto

P: ya eee no a lo mejor se da pero

N: no está bien

P: como historia de vida lo segundo ee tu tienes que tener o no se aquí las aguas se separan entre una fiscalización antigua de años anteriores que eran así casi como puta osea yo no estaba pero creo que hay unos más viejos con una que como una billetera como tipo sheriff

ya entonces juran y antes era como serna pesca y un trato muy malo y es una crítica que siempre dicen la los fiscalizados y hay que creerles la mitas a todos pero así osea de de había que tener habilidades blandas de claro si yo soy la ley pero teni también bajar al nivel de supuestamente un viejo que no sabe y también yo ahora puedo estar así conversando y supera agradable pero sabes te tengo que sacar el parte igual nomas po osea lamentablemente yo y decir usted es ilegal y las penas del infierno caballero sabe que yo estoy sacando un parte por esto y por esto entonces no tiene otra opción las opciones son bueno ahora usted tiene que ir donde el juez para pedirle el tema etc etc es un tema de las habilidades blandas que hay que tener ahora entonces se separa de antigua fiscalización de esa antigua escuela so se pudiera llamar así donde también osea había pesca libre no había no hay tantos temas con el tema de los registros pesqueros tenían como menos control pero ahora el estado ha como asumiendo la capacidad y las responsabilidades que debiera tener ahora el escenario es completamente distinto ahora no sepo son cinco panes para cada perico y son cinco panes nopo y entonces empieza los viejos a declaran menos o salir sicilianamente ilegal tienes que controlar eso entonces las habilidades blandas son súper importantes ahora o lo mejor lo habían sido siempre pero en el contexto que tiene ahora es súper tienes que tenerlas he eso es como en general osea como darte el barniz por arriba en terreno también por lo menos en mi teoría que es lo pienso primero ya a los viejos tú los pillai ya porque los viejos yo participo arto de reuniones y en general es así el tema saben que te así el weon lo es que seai weon ya entonces al final igual usted caballero saben el gato weon puede estar durmiendo y los ratones están de fiesta pero si el gato se despierta y pill a un ratón se lo come

N: perfecto

P: osea tú le rayai la cancha yo se que tu soy un weon transfuguento que me haci como queri y aquí y con los jefes veni a llorar que necesitan un poco de pescaditos por que no teni que comer está bien yo te la compro sin represaría pero cuando te pille asúmelo callaito osea no vengai a decir entonces eso es como

N: esas reuniones en que contexto en que conversa en que contexto es

P: no son en reuniones de repente en comités de manejo o en reuniones que va por lo menos de mi boca sale ese tema

N: perfecto así bien transparentado

P: y bien transparente porque al final ee terminai como diciéndole las cosas como bien claras uno tiene que entender que el viejo no entiende los lenguajes que los artículos ni que la jurisprudencia que uno tampoco entiende al final el viejo necesita oiga pero puede salir a pescar o no puedo salir a pescar no caballero no puede salir a pescar porque ya no queda cuota entonces de hoy o hasta que termine al año o que llegue una nueva cuota en la subpesca y si anda pescando es un multa por lo tanto usted vea que le conviene porque a lo mejor no voy a estar aquí pero a lo mejor usted tiene tan la más mala cuea que usted sale y yo justo Sali y lo pelle yo no se la voy a perdonar porque esta advertido ya entonces como eso igual los viejos lo agradecen ya

N: perfecto

P: entonces al cuando tú les sacai la multa no tiene justificación como pa cuando viene a llorar en general y todo el tema

N: muy bien perfecto

P: esto es como la segunda parte la tercera en este tema de ley de pesca y los cambios sucede que los viejos se comen la cuota entonces tu teni que como tres tipos de ...como dos tipos de de de agentes riesgosos teni los agentes legales que son legales hasta cuando se comen la cuota y tienes siempre los ilegales que esos no están inscritos en nada ya y después teni un tercer agente legal que cuando se acaba la cuota vuelve a ser ilegal ya entonces claro ahí teni los tema de que repente pillai al viejo que era legal siendo ilegal entonces repente oye puta weon siempre puta siempre nos persiguen a nosotros y todos los demás e nunca los ven entonces por un lado tienen razón ya pero el tema que si no cambian conductas ellos mismos los únicos viejos que están perdiendo con todo el tema de pescado y cada vez tiene pescado y que antes salían a pescar aquí a veinte minutos de la costa ahora tiene que navegar dos horas y bueno si ustedes siguen pescando y que no declaren y sigan avalando a los ilegales porque tú mismo que tú mismo le pasas papel para que blanquee vas a navegar cuatro cinco seis horas o no vas a tener pesados en un tiempo así de simple ya entonces con ese margen en las regiones tú tienes una alta probabilidad de donde salgas vas a pillar algo ya y aquí es donde también y eso es lo más delicado y a lo mejor tu como

psicóloga vas a entender para donde voy al viejo lo tienes advertido pero los viejos conocen saben cuándo están haciendo algo todos algo bueno o algo malo todos ya entonces tu puedes llegar a una caleta a zona de pesca o a lugares donde de repente vas sin apoyo policial o de los marinos porque hay también hay otro rollo por los marinos no te acanchan los pacos te acanchan hasta cierto lado de repente en cuestiones más chicas los pacos de repente están metidos como en todos lados o vamos a tener que incautar vamos a tener que ayudarle a sacar los pescados no ya chao entonces ya cuando tu vas con marinos y carabineros ya los viejos están entregados o sea te puedes poner vaca pero no es la idea pero entregan en este caso tu me vas a sacar el rollo tu llegas y pillaste cinco botes desembarcando y son los cinco ilegales ya en caleta y tienes los camiones y tienes los típicos viejos que están ahí entonces los ya llego serna pesca y saben que están ilegal entonces lo viejos tu entras es como que le pegas el primer combo y lo dejas mareado pero no lo rematai

N: y tu actitud hay cual es

P: y tú no que tú lo pillaste entonces esta como así es que no se ... y que yo también le digo a mi gente que tengo aquí también esta instrucción viene de acá y bueno cada vez se están poniendo cada vez más peludos los conflictos aquí no hay ningún mártir en serna pesca ni tampoco va haber por lo tanto si no podi sacra el parte agarra media vuelta y te vas no mas ya de repente y generalmente la embarrai porque te pones muy eee gream plis cachay poco menos que no entonces ya tu llegas y detectas puedes tener a cinco mas pero ya yo te agarre a ti no mas pero usted sabe que eston es ilegal pero si no me importa y blablá bla pero te van empezar agarra a chuchas pero no teni que caer en ese juego si no que ya te case como veni com eee veni o sea tu con el sentimiento de culpa porque sabes que estás haciendo algo fuera de la ley los primeros tres minutos teni que aprovechar de sacarle toda la información y te da la papeleta porque también hay otra cosa que tines que tenerle nombre Rut

N: la parte formal

P: entonces esos primeros tres minutos el viejo esta entregado entonces el viejo y también nosotros tampoco tenemos facultades de pedir carnet si el viejo está muy choro y te dice no sabi que no y no no más y hay como igual jodes porque te deja en jaque entonces entrega el

nombre el rut y la dirección viene o mal pero te lo doy el entonces tienes que aprovechar esos tres minutos de de llenar la parte fundamental que son los datos que te tiene entregar la otra personas entonces en ese momento tu tienes bueno da lo mismo porque los otros se han arrancado o se van a quedar ahí pero ahora viene el segundo aire que es para mi es peligroso el viejo dentro de su ignorancia y dentro de todos los rumores mas ahora con el cambio de modernización el viejo ya se ve preso ya entonces le llega como un segundo aire porque a mi si están todos pescando y no ey en realidad no te voy a cooperar y no ya y no dije nada y porque me vai llevar a mi si este pesacao no es mío y blablabl entonces empieza como a secar un segundo aire entonces de la contra de aca y las típicas no se porque van donde los industriales es que los industriales pucha hacen todo y que no nos han comido todo el pescado y que no se po la ley mapuche y la marea roja y todo por haber cachay el palo de pinilla todo cachay entonces es en ese momento donde claro osea agarraste a uno se te fueron cuatro pero igual aparte de eso llegan los viejos que están al lado y generalmente muchas veces los ataos parten porque ni siquiera es el viejo son loas personas del al lado que empiezan o el curado que no tiene nada que hacer y tu y tu hermana paca y tu madre mas alla entonces si tu caes en ese juego

P: y en ese minuto cuál es tu conducta cuándo estas ahí tu estas contra respondiendo

P: no si osea caballero lo siento usted sabe yo le dije porque caballero yo le dije porque de repente también en la caleta no va llegar el dirigente que agita las masa porque sabe el viejo esta advertido entonces muy pocos veces ha llegado el dirigente porque obviamente vo caíste y caíste solo y por tonot te pasa porque no se po tampoco es que yo este haciendo un seguimiento o una tremenda historia llege a tres de mañana y llegue como suap colgando de cuestión y con unos focos cahay nuestros temas son súper y de hecho a veces es mas nosotros tenemos camionetas con logo y que todavía no estoy ni llagando a la caleta y diez minutos antes todos saben pero entonces es por tonto te paso no entonces el tema es claro los viejos alegan pero la postura es caballero sabe que usted sabe que está cometiendo infracción también le están quitando es competencia ilegal para tu colega al viejo que esta legal entonces tratas de llegar hasta por ahí y un par de palabras porque en realidad tienes que sacar la citación y con la citación hecha es firme porque eso también es la otra cuestión teni que aprovechar esos tres minutos para conversar todos esos temas entonces ee que es

el segundo aire que yo encuentro súper peligroso en general y te vuelvo a decir estas solo tu tu pareja y una de repente una cantidad e viejos en un sector que claro ya no son agradables en la región nuestra todavía no están es tanto el nivel de agresividad pero con Cristian mirábamos unos videos del terminal pesquero lo que pasa en pelluhue ya es otro tema y que claro uno dice sabes que no seque ando haciendo acá y después de repente porque no confiscaste porque no incautaste los pescados porque no te los trajiste pucha con suerte alcance cuatro minutos para poder sacar un parte para cargar a ese viejo pero no me digas que le saque la pesca de ahí porque hay ya se volvió ahí ya te explota todo porque por ultimo me sacaron un parte pero ya es como para un mes más pero no me sacaron la venta y la venta la hacen igual pero claro cuando a los viejos les duele es cuando se ha transformado más atao sobre todo en los terminales es cuan ven paca y tú tampoco los vendiste ahí perdiste plata ya ahí es donde te queda la escoba más grande en el sentido de violencia de saqueos y todo el tema

N: pensemos asi dos opciones concretas de tu experiencia así como en eso ahora porque me contaste como es proceso en general me podría relatar una situación de mayor conflicto que haya tocado enfrentar donde a ávido la mayor expresión la mayor tensión

P: mira yo creo yo creo que uno de los temas fue el año pasado ee haber hay esta la dirigencia como normal con historia si se puede llamar y hay otros como descolgados que están como apareciendo entonces el año pasado hay un tema en nuestra región que podía llagar gente la octavo a pescar reineta ya y eso generaba ya revuelo porque la misma gente de la región no querían los viejos llegaron ya pero este era un tema tres años y de hecho años pasado era el último año entonces bueno este fue un acuerdo político dentro del tema fu un acuerdo político y permitieron fue una pasada de sub pesca con apoyo de alguna de dirigentes de ahí ya por un negocio de los puertos entonces estaban los que apoyaban que fueran y los otros que no estaban en los puertos y que ganaban lucas descolgados diciendo oye pero no hacen nada entonces había un más o menos ese era como el contexto entonces ya el año pasado ee nosotros le sacamos un parte a una embarcación de la octavo porque bueno comenzaron los comités de manejo los comités de manejo ya los viejos todo era cuco para la octava les robaban la reineta que iban a pescar el congrio todos los otros recursos hasta que llegaban al puerto y se llevaban a las mujeres

N: tremendo

P: ya entonces había que un polvorín grandote para todos lados entonces los que estaban de acuerdo que llegaran ya no los querían por otro lado estaban las negociaciones como para continuar estos próximos años pero al final no resultaban estaba caliente el ambiente para todos lados entonces a nosotros también nos pedían un bueno hicimos fiscalizaciones no solamente eran noventa enmarcaciones que venían de la octava sino que eran como cuarentas mas entonces ahí es donde se generan que claro y los viejos ya no son cuarenta si no que andan cuatrocientos viejos pescando y que nadie fiscaliza puta en el mar le decíamos nosotros a los marinos los marinos generalmente tenían la lancha en pana mmmm esa lancha ilegales de la octava los dirigentes y algunos viejos les pasaban la lancha para que se las cargaran y que declaran ellos como blanqueaban la pesca entonces uno de esos dirigentes no se pueden llamar dirigente pero es un hincha wea entonces este weon un día y parece que bueno creo que tiene problemas de droga se jala entonces un día nosotros le sacamos un parte a bueno y dentro de la resolución de pesca decía que las embarcaciones como máximo podían traer como diez toneladas no podían traer más porque eso supuestamente se había acordado en precio estábamos siempre estuvo mal hecha la resolución pero eso ya es un tema político de subpesca que nosotros ahí ya no nos metimos son diez toneladas son diez toneladas a los viejos también cuando llegaron los de la octava y se les hizo la presentación son diez tonela y son diez tonela osae si usted llaga con mas ponga la cabeza y esta clarito si usted puede venir a este puerto llegar a este puerto y estos son los kilos esto es la resolución yo no estoy diciendo nada distinto de lo que dice la resolución y usted la tiene que cumplir entonces dentro de eso y con este específico personaje ee claro llevo una lancha de la octava y trajo diez mil ochocientos kilos ahora como era el último año y ya estaba como muy polvoriento el tema entonces los años anteriores los dos primeros años también puta nos weviavan de que oye por no sacan un parte no es uqe empieza weon estos porcentajes que se puede pasar que son trescientos kilos que en el mar yo no ando trayendo una pesa ya ya trescientos kilos si dio por acá una orden de hasta quinientos kilos hasta quinientos kilos ye dejo la pasa pero quinientos uno te vai de parte por los quinientos uno entonces este trajo diez mil ochocientos kilos entonces la cosa aquí claro llevo la embarcación y este personaje aparte que supuestamente es dirigente el anda siempre en esas lanchas porque va a buscar un poco de pescado trabaja

con las cajas entonces ee nopo me llamaron los chiquillos ee puta trae diez mil ochocientos kilos xxxxxx boleta y se acabo el tema porque ya le habíamos dicho entonces partieron los llamados del comerciante que puta que como podíamos que como podíamos que la lancha llegaba a tal hora nosotros teníamos el horario porque estaba la gente les enseñábamos a usar el sistema electrónico para que hiciera la cuestión entonces pero pucha como lo vamos a hacer si son ochocientos kilos como ahora si las veces anteriores puta sabi que no tampoco le iba a dar detalles caballero la embarcación trajo más de lo permitido y lo lamento y chao no mas entonces me llama este personaje que se llama Segundo Parra ee ya por teléfono ya nos pegamos un raund y que y que yo CTM weon y que andai cagando a los locos si supuestamente andan trabajando weon y que queri cagarte siempre a la gente y que no teni criterio empezó a agarrar cierto tema y le dije sabi que weon segundo contigo no voy a trabajar conversar porque yo te agarrado a chuchas y yo tampoco weon voy a dejar no y que no se que y que voy a ir palla y que te crie vo tal por cual ya le dije sabi que venpo weon y le corte

N: que hacer tu ahí lo esperas o

P: nooo es que mira yo creo que puede ser que mi perfil del tema soy un hombre relajado

N: ya es que eso es interesante te da resultado siempre

P: si es que sabi que lo que pasa no es que a lo mejor yo en realidad y de repente puedo saber la pega pero preocupémonos de la wea importante y dejemos que los perros ladren y saigamos avanzando no mas cacahy

N: que es lo importante

P: es que ponte tu pami haber el parte esta sacado y por más que vengan weon eee la presidenta de la republica el parte esta sacado y bueno si viene la presidenta de la republica sabe que yo tengo un director nacional en temas políticos yo no me meto soy técnico a mi no me

N: perfecto

P: metan en sus temas yo tengo claro yo le puedo sacar un parte al que quiera y si usted director me dice que se lo tengo que bajar usted me respalda con el correo respectivo yo lo anulo y se acabó el tema ósea no me doy más rollos de q a pero puta ósea para mi es blanco o es negro no tengo

N: muy bien

P: tengo criterio pero para estos temas entonces viendo también la situación puta se te mete la intendenta a weviar seremi empiezan weviar todos cuando de repente weon uno hace la pega que tiene que hacer no mas y puta llega la contraloría y chucha todos correny eran temas que uno debiera haber hecho

N: ya entonces te amenaza con que va ir

P: y que voy a ir con los cabros weon y traete a los weones le dije a lo mas fue traete a los weones

N: y así en estricto rigor no te pasa nada no te pones nervioso

P: no porque haber porque sé que el weon que está al otro lado del teléfono es un pobre y triste weon de partía ya entonces ee no y que habla asi como medio asi que yo soy choro del puerto pero después ya chao yapo y yo estaba en la oficina y le dije a la Sofia que es la que jefa de pesquería oye puta sabi que weon el weon del parra viene a hueviar entonces la Sofia ya sabía porque el parte estaba sacado porque también era la instrucción y que osea y que no andaban como hueviando de que sacáramos un parte por tema de los remeteos de los carros todos sabían y que la octava los pescadores weon en temas de radios hablaban que puta serna pesca nunca hacia nada y las lanchas de la octava están llenas por todos lados y por ultimo esta cuestión

N: fue una señal estamos haciendo algo

P: esta cuestión servía pa lo mismo eeee eeee ... yapo entonces yo lr dije Sofia sabi que y el Parra weon anda medio jalao anda loco el weon anda loco ya e bueno antes habíamos tenido tomas pacificas siempre hemos tenido tomas pacificas de nuestro tema eeee habíamos tenido hace poquito una toma pero también pero yo tampoco me asombro ya puta porque son los mismos viejos de siempre ya que ea no es que nos venimos a tomar serna

pesca porque la subpesca no se que no ha entregado puta pero no se osea Pero sabe que valla a tomarse la subpesca no es que a la finales es lo mas representativo y lo mas fácil de tomar en realidad es como eso ya entonces ya se van a tomar el edificio entonces ya sabi que puta este weon viene en eee viene en otro canal viene en otro canal y viene entonces y el toma generalmente las niñas las mujeres mas se asustan yyyyyy pero nunca a pasado nada no a pasado ni saqueo ni cosas como ha pasado en las otras pero estaba la constitución estaba entonces estaba entonces nosotros tenemos como lo mismo nosotros esta la puerta tenemos una mampara de vidrio y yo estoy como a seis metros mas alla en un oficina entonces se demoró como veinte minutos en lo que llega entonces llega yyy llega con escandalo osea golpeando la puerta de vidrio y abre Ortiz sale weon y no se que y papapaaaap y sale entonces ya con eso los pocos viejos que recuerdo que estaban en la plataforma son viejos que van todos los días también estaban como todos pegados al otro lado entonces yo salgo si yo no me escondí ni nada yo salgo bueno mi contextura también es que sea intimidante pero no soy violento pro aquí estoy haber que wea me podi hacer eeee este weon llega hasta por aquí entonces y que y que no sé qué estay cagando cabros que se sacan la chucha y pucha y vo soy un weon maricon bueno antes de eso se me olvido un pequeño gran detalle yo soy de San Antonio estudie en Conce y después me fui para alla entonces ee yo vengo de una familia de pescadores artesanales ya mi viejo fue pescadpr artesanal y yo con el salía de que tenia diez años entonces por otro lado y eso lo saben algunas personas lo saben aca pero para afuera lo saben muy pocas personas ya de hecho no es que tenga vergüenza esoa al contrario pero yo se el tema técnico si un viejo me dice es que no se es que no pude navegar asi nose donde en cuestión es mentira

N: osea tu sabi todo

P: yo he navega mucho más de lo que dicen los viejos que toda su vida han sido pescadores artesanales entonces este weon antes de que se volviera ya rayado este weon trataba de ayudar arto a nosotros también a nosotros nos daba datos fijos de desembarque ilegales y empezamos a conversar a y este weon era de Talcahuano entonces si yo le dije si en Talcahuano te encontré muchas veces y siempre te queri cagar a los viejos si weon si si si vo también weon erai pescador mi viejo se murió en el año dos mil en un accidente también en el mar eee como tirando toda esa bronca entonces puta claro

N: que haces tú en ese momento escuchando

P: osea lo escuchaba si y como es como una discusión con tu señora grgrgr y mentalmente le bajai el volumen entonces eee en Manuel estaba con un vaso con agua yo pensé que me lo iba a tirar yo mantuve la calma la gente se sorprendió con todas weas que me dijo no sabi que yo a este weon le hubiera sacado la chucha desde que llego

N: y tú estabas en silencio a mi me interesa saber lo que tu hiciste estuviste en silencio

P: yo estuve en silencio escuchando bueno con el tema puta salio toda gente que estaba los funcionario del otro lado entonces como ellos vieron la situación como tan pelua tan pelua para ellos en realidad yo te digo que no nunca corría ningún peligro ee entonces le dije nopo weon tu sabi que el weon trajo más y tiene que sacarse un parte y se acabó el tema osea no me vengai hueviar y a defender a weones que ni siquiera son de la región entonces no y no trataba de pegarme cabezazos o trataba de empujarme y no podía ya ahora también por mi mente también osea yo tampoco cai en un tema trance ni nada yo sabia que aunque el me pegara y yo por mas que le iva a pegar uno y lo iba a dejar tumbado en el suelo al único weon que le iva a costar la pega era a mi ya asi aunque el weon me hubiera pegado el weon que se iva ir eran yo

N: el traspaso los límites de lo físico te empujo

P: trato y que si y que la cuestión y yo le decía yapo aquí estoy po weon que huevia tanto y que yo no se que y que voy a traer a los cabros tráete a los weones entonces fue lo más asi como cmo lo más agresor si se puede llamar asi que le dije pero también lo descoloque porque como primero pensó que nunca iva a salir le dije aquí estoy po weon no esque voy a traer a los weones tráete a los weones no me asustan po weon entonces ee en ese intertanto que miro me pasan dos chiquillas de dos colegas vienen y me sacan me tratan de sacar porque estaban viendo que la cuestión entonces otros cabros ya Parra sabi que weon ándate tai hueviando no es que no se que y la wea este weon entre que coimero que éramos todos coimeros que los industriales y que cuanto plata te pagan los industriales pa que huevi y todo el tema entonces las chiquillas se asustaron pensaron que yo iva a reaccionar y se asustaron y me sacaron sabi que weon hay teni agua tomo ague tay hiper ventilado y después me veni a hueviar yy en ese intertanto también otros llamaron a los pacos los

pacos llegaron luego martin del otro edificio que es el abogado a conversar aa como conversar un poco con el Parra mas tranquilo eee pero yo era entonces las chiquillas llegaron y me sacaron como que estaban aquí ya llegaron y me sacaron ya y lisro vamos no no ni suéltame ni nada ni la cuestión ya vamos y nada po que por lo menos porque vi que la situación estaba mas nerviosa pal resto que pa mi entonces ya yo entre yo estoy calmado pero weon ya se paso pal pico osea este weon ya paso los limites ya ee entonces luego Martin que Martin es super conciliador mas calmado y todo el tema yo lo tenia como que entre comillas como que había pasado el in pass y llega mi jefe el director regional que puta es muy polvorita apago con fuego la cuestión entonces al final la historia fue que los pacos subieron y al weon se lo llevaron pa para a declarar o a la final lo sacaron de ahí y chao y se acabó ese es como el tema así como más álgido que también de repente tiene como cola en el sentido de que no me acuerdo si a los meses después osea a los cuantos meses hubo un encuentro de pesca artesanal con diputados de hecho fue Jorge eeee el actual diputado el presidente de comisión de pesca el Fidel Espinosa dentro de las palabras del cierre yo no estaba las palabras del cierre partió como que los malos funcionarios bueno el tema era como que fue por lo que me contaba Jorge y es lo típico que pasa Oiga sabe que en el año dos mil diez tengo una multa y que todavía no puedo pagar salió la sentencia y son millones entonces y como que como que centraron siempre como el tema farándula social si se puede llamar así entonces al final y termina cerrando y diciendo que también habían funcionarios prepotentes y que déspota como Pablo Ortiz ya

N: no te puedo creer

P: entonces estaba el presidente de la conapa estaban los dirigentes y todos se sorprendieron con del tema que después recabando información claro a él le pasaron una carta puesta por y pusieron el nombre por ponerlo ahora pa mi osea después me llamaron al tiro y weon no no

N: y como abor das eso te justificas te da lo mismo como lo abor das

P: es que de repente osea mira en un principio me dio como lata en el sentido de que puta al final los viejos creen o sean llega cualquier weon con el tema y es como supera fácil ensuciar un nombre una xxxx

N: no cuesta nada

P: lo segundo también me molesto y yo se dije a los viejos eee estaban todos los dirigentes que son los que supuestamente en la ya la interna de ellos mismos dijeron no osea vo te equivocaste yy al weon que menos déspota y con criterio descriteriado que podi poner woen es al Pablo Ortiz y puta quien te soplo weon te soplo como el hoyo mm entonces también me llamo Jorge me llamo el director y m dijo

N: para darte respaldo

P: para darme también el apoyo para que acciones hacemos jefe si lo mismo osea weon un diputado no me puede venir a dar clase de moral a mi entonces también osea son comentarios que claro a que a no lo puede dejar súper mal osea es penca en el sentido de ya después es como claro los mismos viejos me llamaban me decían no se po weon pregúntale weon a Fidel si soy un weon déspota no pero si esa wea ya se arregló bueno también supuestamente también de esa vuelta le dijeron a este weon Fidel y Fidel dijo que si reconoció que se equivocó y que de hecho en teoría cuando nos crucemos el me va a pedir disculpas no lo se tampoco la estoy esperando asi como pa pasar el capítulo más triste de mi vida weon que hallan ensuciado mi nombre

N: a claro

P: na cachay entonces entonces claro salió se tema y por otro lado también osea poco menos que yo ee yo prácticamente agredí aa el discurso es que yo le estaba pegando cabezazo a Parra porque es weon también fue a weviar a la sub pesca fue hueviar a la intendencia metió unos sequias asi como una carta de reclamo al intendente si les respondió en el tenor aquí la versión es completamente distinta no me acuerdo si osea nosotros tenemos cámaras a la entrada eso debe haber quedado grabado pero finalmente nunca como que editamos el video a lo mejor seria bueno que lo vieras para ver las reacciones de eee si es que se puede no se si en rrealidad graba esa cuestión

N: pero y que reflexión tine a partir de esto asi como porque tiene tantos coletazos la cosa volverías actuar de la misma manera

P: yo si es que lo que pase osea haber yo re conozco que también yo prácticamente primero soy un funcionario público ya eso eso es de partida lo segundo el puesto que tengo y de

desde siempre es un puesto de arto fierro caliente osea es súper distinto a ser encargado fiscalización pesquera en la región de los lagos a ser el encardo de fiscalizaion apícola en los lagos que son todos puros gerente o profesionales claro de repente tenemos esos choques entre pesquería y apicultura que dicen somos todos fiscalizadores pero es distinto llegar a un centro de cultivo que claro a ti te puedes poner tonto porque no te van agarrar a patadas no te va agarrar a piedrazos no te puede agarrar a chuchas porque está perdiendo la pega en cambio acá como son los dueños da lo mismo po

N: sin embargo tu apegugas con este cargo por lo que implica en el fondo

P: claro y entonces mi acción y también lo otro también yo entiendo que mis acciones yo no lo estoy haciendo a nombre de Pablo Ortiz lo estoy haciendo en nombre del servicio nacional de pesca ni siquiera en nombre del director entonces sé que también traen consecuencias y también yo se que al final les gusta la chimachima osea ee después no va ser que Pablo el encargado regional de fiscalización agredió a un pescador artesanal aunque yo creo que todos están esperando alguien del servicio se felpee a varios viejos porque ya aveces el tama ya no da para más el tema de los ponchi no le puedes hacer porque al final al único que le va costar la pega es a mí no va ser a él porque el sigue leseando osea sigue para allá de repente lo atienden especial porque él es medio ataoso yo también por el cargo que tengo de repente el jefe y todo lo evitan pero en el sentido de que yo no tengo una mala reacción y yo sé que el cargo de funcionario publico yo me agarre contigo hoy dia al nivel de parra o si mañana viene y necesita atención yo lo voy a tener que atender no a regaña tampoco con una cara de feliz de puta oye Parra como estas y un gran abraso sino que es un cliente más y teniendo la distancia respectiva y atendiendo todas las consultas tampoco le voy a decir no no

N: y después después de ese momento te has visto con Parra

P: yo sipo si me he visto el generalmente me evita cuando he andado nosepo con Daniel he trata de hablar con una vez hablo con Daniel entonces él ya le advierto a Jorge Y Daniel este es el perico para que más o menos se entienda el tema tampoco soy de andar buscando la venganza que de repente es lo otro que andan diciendo este me tiene sangre en el ojo por eso me jode ya entonces no por ese lado no separe ser que la versión que tengo es como de cuidado no se otro reaccione de otra manera y cuando he conversado con las

plantas de harina entonces nosotros tenemos dos plantas de harina y ellos mandan a la octava entonces llega también el gerente de planta a conversar y le digo oye no po es que estos tema son así es que pucha osea podi irte para la octava pero sabes que alla tengo peleas enorme con la gente osea con tus colegas porque primero entiende que no que el papel es negro y el papel tiene que ser de color negro entonces también osea de repente y ese es el problema en general yo aquí tengo que para servir yo aquí no soy el que tiene el monopolio ni yo me siento el dueño del mundo si no que yo tengo que servir entonces yo no puedo aprovechar de joderme a la pyme y lo otro es que tratar de solucionar los problemas para que todos podamos avanzar en un mejor sistema

N: además que debe haber varios Parras o no igual te encuentras

P: si pero supongamos que como el caso mas xxxx es ese

N: ya perfecto muy bien

P: pero en general lo que pasa es que lo otros colega o las otras regiones o en general en la de uno pero ese como abuso de poder del funcionario público y no se tiene que entender así yo soy un servidor público y si yo puedo ayudarte es la manera también la manera legal de hacer los temas yo te las tengo que dar osea tampoco te digo usted lo tiene que hacer por papel y son las tres de la mañana venga a las nueve no caballero sabe usted tiene un sistema electrónico funciona las veinticuatro horas inscríbese no es que no se internet ahí ya no es mi problema yo le estoy dando la solución la toma o la toma hoy día o durante los días u usted puede venir yo le enseño y le podemos enseñar o usted espera al otro día ahí vea usted pero esta la opción entonces no venga después a decir no es que nadie me ha ayudado nadie me o el sistema es así

N: perfecto última pregunta porque que estas preguntas despliegan muchas de tus habilidades la segunda si pudiéramos relatar alguna situación de logro e éxito tu experiencia que recuerdes algún episodio de negociación potente que termino de manera efectiva algo positivo que recuerdes

P: ya el logro mas importante que tenemos porque bueno lo otro también osea el logro es del servicio es de la gente con que trabajo porque uno no es supe man en la casa en mandoniao

N: pero mí me interesa algo que hiciste tú en ese minuto que fue de varios

P: ya e haber con el caso de hay un recurso que se llama raya volantín que se exporta a Corea ese producto es muy caro ya entonces si eso entro en veda extractiva tres años entre el dos mil doce y el dos mil quince ya entonces al haber veda supuestamente no se puede extraer pero igual siempre y por los comentarios de afuera siempre hay exportaciones de raya ya y captura de raya ilegal en nuestra región en la octava entonces de laguna manera entonces y de alguna manera lo blanqueaban este asunto fue el dos mil quince fue lo que te voy contar ya entonces un dio por este tema de los comités de fiscalización y de repente de competencias que tu no sabes empezó a llegar raya importada desde Uruguay que tiene el mismo nombre científico que el de nosotros y empezaron a llegar un container dos container entonces primero a nosotros nos llamo la atencio y a mí en particular nos llamó la atención que ee ya de Uruguay viniera con el mismo nombre y certificado legal cuando tu sabes que Uruguay es otra China casi todo es facturado masificado coimeable ya entonces y por otro lado aquí la ley nuestro sistema de servicio que teníamos la primera importación de algún producto de algún recurso que tenga un algún sello comercial en chile se realiza acreditación y visacion para legalizarlo dentro de chile pero es la primera importe tu de hay ya como que pierdes la trazabilidad de eso ya entonces un dia por un tema de fiscalización y fuimos a al cabo de aduanas de aduanas de allá de Puerto Montt en pece a conversar oye sabi que tengo una duda pero no tengo ningún antecedente pero veimos este tama porque le explico por esa parte y me dice que el va averiguar a lo otro sabes que a mí llama la atención que de Uruguay por que ese era lo que yo sabia osea Uruguay le sale mas fácil Uruguay por tierra hacia el sur por la Argentina pasa por Osorno y llega a Puerto Montt ya pero la vuelta que hacían era Uruguay barco canal de Panamá San Antonio y san Antonio puerto Montt entonces eso me parecía raro eso fue lo que único que le dije y pucha vamos a ver y ahora también los valores de raya ahora son muchas lucas porque el tema _ final un contenedor valía casi un millón de dólares ya había un tema de muchas lucas entonces conversamos a conversar y me llama si algo hay me empieza a explicar y nos empezamos a juntar con los de puesto interno empezamos hacer reuniones de tres sectores

N: y tu tenías presiones de la jefatura

P: empezó a así como pucha mira anda a ver que podemos agarrar del tema entonces empezamos a ver con los otros colegas hay varios delitos ya hay delito de evasión tributaria por cobraba IVA exportador e importador salía te voy a resumir más o menos la historia hay varios delitos que son el salía desde Uruguay a dos dólares y el vendía después a Corea a cinco dólares por lo tanto tenía juego con el IVA exportador y con IVA importador eso es lo primero lo segundo eso es por puesto internos lo segundo para aduanas por lo tratado de libre comercio habían violaciones a los tratados de libre comercio porque el único que hacía de la raya era que la traía congelada para acá en bloques que según el tenía distintos tamaños el las descongelaba las separaba por calibre y las volvía a congelar y las mandaba a Corea pero las mandaba con código de salario distinto y le ponía como producción en Chile cuando eran producción en Uruguay ya entonces eso para aduanas es contrabando ya y bueno empezamos a averiguar varios temas y para nosotros la lógica que al final no dio era que yo creo que exportaban piedras y llenaba con raya ilegal acá y la legalizaba y la mandaba para Corea esa es como la apuesta este es tema de varios hilos y varios temas la cuestión empezó a agrandarse un poquito más agrandarse un poquito más oye Jorge Daniel saben que ya ahora tengo estos temas ya más palpables o sea al final un día con un trabajo con aduana y puesto interno le fuimos a ser una inspección física acreditar tanto a la planta como a la empresa que supuestamente importaba ya entonces fue una cuestión de coordinación en conjunto este grupo para acá este grupo para acá va abrimos aduanas se movió mucho empezó a ver que había un tema tributario cototo y hablo con fiscales se consiguió orden de allanamiento y con todas la cosa

N: estaban preparaditos

P: también y teníamos que esperar y si no me quedo corto fue el año pasado teníamos que esperar después de mayo porque cierra el año contable dos mil catorce entonces fue en junio el cinco de junio o 10 de junio nos dejamos hacer en la planta entonces se le pidieron re todos los papeles aduana y puesto interno le quito computadores les quito libros contables entonces encontraron dentro de las facultades que ellos mantiene también se encontraron depósitos el chino de la empresa tenía varios socios ya que se conectaban con embarcaciones que los socios eran dueños de embarcaciones apareció supuestamente un viejo un dirigente pesquero entonces al final el Coreano tenía este socio chileno que era el

que le hacia la cuestión entonces cuando se empezó a apretar el Coreano dijo que la planta ya la tenía quebrada entonces habían unos depósitos en dólares en un cuenta tipo como paraíso fiscal hasta darla vuelta entonces fue una cuestión grandota ee a mi jefe lo fueron a ver el cónsul o el embajador de Corea eee entonces hubo como un tema ya entonces al final nosotros hicimos al incautación de la planta cuando llegamos pudimos encontrar lamentablemente no fueron más pruebas que esas unos como vale por ingreso de materia prima de raya en veda entonces tenía como súper poco peso ese tema y corroboramos que habían producido raya durante el periodo de veda por el lado de aduana empezamos a ver que acá en San Antonio habían falsificaciones de timbres en sectores de aduana y de serna pesca entonces era un mostró más o menos grandote

N: tremendo

P: entonces al final bueno que logramos con esto primero bueno nunca más hubieron exportaciones de Uruguay pa chile y segundo ee se juntaron y creo que la querella al ministerio público por evasión tributaria fraude al frico y contrabando y no sé qué más cuestiones la ingreso y la está haciendo aduanas nosotros lo único que pudimos lo que logramos es modificar aca el dirección nacional que hubiera un instructivo lo que ingrese importado nuevamente tiene que realizarse la acreditación de la primera parada nacional si no que toda la cadena

N: y eso no estaba antes eso no estaba

P: como logro el mayor logro es eso fue como trabajo bien bonito de tres instituciones que es más o menos va de mano de lo que se quiere en realidad el combate de todo porque en realidad tú sabes una parte pesquera exclusivamente la parte pesquera y él sabe la parte tributaria y todo el tema de aduanas como te digo habían temas cototos como temas de xxxx x esta el del merco sur y estaba el tratado que

N: en este trabajo coordinado por estas tres instituciones el serna pesca tú lo representabas yo era la cabeza de

N: y fue de mucha presión en se periodo no osea mira yo creo que hay también haber yo antes de trabajar en el servicio yo trabaje en bueno primero en temas con mi viejo después trabaje en una industria privada tanto en salmones como en balones entonces y en salmones

en tema como en centro de cultivos que al final trabajas las veinte cuatro horas para los pericos y todo el tema no se osea la verdad e tema presión para mí o no sé qué tengo mucha carga laboral osea yo siento que aquí la gente se queja de gratis porque hay mucha gente que este ha sido su única pega yo la primeras veces que estaba en el servicio para mi salir a las cinco y medias

N: es un regalo

P: osea es súper raro para mí era miraba para atrás porsiacaso

N: y en términos de responsabilidad que tenías ahí más allá de al mejor de

P: no en tema de presión no no ese era parte de mi pega estaba como

N: era un desafío igual

P: si era un desafío porque estábamos encontrando al final era un tema de satisfacción por mi lógica se me termino dando entonces ee si hay gente metida entonces con el fiscalización yo le preguntaba

N: pero tuviste más visión estratégica ahí crees tú viste cosas que podrías no haber visto ahí o se te iba a presentar si o si esa situación

P: es que lo que pasa es que escuchas de afuera a los viejos andan pescando rayas pero ya osea andan pescando rayas y tu sales con radio y dime donde tiene los horarios acótame la cuestión osea están sacando rayas ya si te creo pero pero si quieres hacerte responsable también afíneme el dato entonces claro se escuchaba desde siempre que andaban entonces de repente y también a mí y puede ser a lo mejor por la experiencia pero a mi esa vuelta no me cuadra osea si yo estoy metiendo plata de mi bolsillo yo no me voy a dar esa vuelta es que como de cinco veces más cara que venirte por tierra entonces ahí también algo me despertó la como que juntando clip pero tampoco así como

N: y desde esta inquietud tuya y de tomar este se junta estas instituciones

P: si nos juntamos

N: porque ellos no se hubieran enterado

P: es claro de repente también estábamos conversando de los temas que supongamos que aduana tiene mucho tema que claro pueden ser impacto en contrabando en cosas y tiene bueno tiene una unidad de análisis con muchos más medios que nosotros pero temas de repente pesqueros no tienen entonces siempre habían consultas de no se po muchos generaban salmón pero este filete dice filete triple xxx que significa esta cuestión no lo que pasa es que el filete se corta como la parte prima es esta y este en Premium tipo a este que es de al lado de guata es tipo b y los mas malo o de menos calidad es el que está en guata porque esta es más blando y ese es tipo e entonces cuando te mandan salmón tipo e es porque son esos cortes entonces a conversar por ahí y sabes que mira tengo esta duda y le comente y me empecé a mover y empezamos a armar cosas entonces al final claro prácticamente bueno nunca pudimos eee corroborar pero al final estamos seguros que de allá mandaban cualquier cosa entonces llegaba acá y la inspección en San Antonio no se hacía o si se hacía n se hacia dentro del puerto se hacía fuera entonces los colegas llagaban y entonces yo metía el contenedor con piedra lo vaciaba metía la raya ilegal y llegaban los colegas del servicio habrían los cajones y esta es raya que viene de y sipo yo tengo que creer no más po entonces claro cuando lo dejamos importar una vez y ya pusimos mas ojo porque el puso las alarmas una segunda vez una tercera y cuando juntamos todo esto que se fue dando ya

N: y eso implico cierto impacto en el servicio esa pega que hicieron

P: osea si creo que igual fue poco igual yo vi las felicitaciones cuando me llegaron al equipo pero como que tampoco fue como muy así tampoco estoy buscando figurar en la intranet o a nivel nacional

N: una foto de Pablo Ortiz

P: no y ni siquiera y de hecho también yo entiendo que mientras menos nosotros los que hacemos esta pega que es la más mala que bueno hay metida mafia en Quintero es peor porque está aquí en Santiago y mientras menos sepan de quien es el perico para uno mejor porque no va andar tampoco y todavía espero que no llegue si como una mafia y sabe que teni que matarte a este y claro pero osea no voy a andar buscándome la página principal del mercurio se logra el mayor decomiso el tema y esto salió gracias a esto ya pero si de repente es súper valorable que feliciten al equipo y que sea una felicitación de verdad se ve

en tiempo mira ni siquiera para una anotación de mérito pero que se junten contigo con tu equipo y sabe que a qui le pegamos al palo y felicitaciones eso es mejor entonces también de ahí bueno también con Jorge mas con Jorge que esta Daniel que lleva menos tiempo de vuelta en pesquería esta esto entonces yo el mes pasado fui a Australia por la pega fui a ver un tema de bacalao entonces yo le digo estos son pequeños gestos o son los monetarios que a lo mejor necesitarías porque todos necesitamos plata pero un tema pero si son temas que te

N: incentiva

P: i van a estar ahí con la camiseta entonces también y a lo que yo fui aquí en la central deben haber muchas opciones de participar de esas cosas y prácticamente son todos pagados por el país organizador pero tiene que ir alguien en representación del servicio porque de afuera a ti te ven súper importante la labor y tú tienes una muy buena chapa fuera pero en realidad vez que en la interna somos de piel de barro que mostrarnos que somos como león sin diente asi una cosa más o menos medio de ese lado entonces claro son los incentivos no monetarios pero que si te animan a ayudar y también en otra también darle a la gente y que no sea siempre los pericos que van siempre entonces ee pa ya voy pero sipo el tema del reconocimiento yo encuentro que es mucho más importante que el tema lucas también es importante pero el tema de reconocimiento de esa manera o de esa no se llamarlo regalía son sanas mentalmente

N: son importantes para el equipo si motivan para cerrar y ya desde el discurso entendiendo que lo tuyo tiene una referencia tú me hablaste en algún minuto de que hoy día ya en esta ya superada la vieja escuela que hoy día hay muchos de la vieja escuela pero claramente hoy día la camada nueva tiene otras habilidades que habilidades blandas crees tú que sean muy relevantes en esta labor de fiscalizador así como lo que tu vez es potente

P: mira yo creo que la primera es primero saber tú en que marco legal te estas moviendo

N: es la primera habilidad que tú me mostraste

P: porque no osea no puedo sr padre Gatica no puedo decir esto está mal pero y porqué está mal y saber los reglamentos técnicos lo segundo es un tema de comunicación efectiva y comunicación no verbal pero resumirle al viejo palabras súper simples que no lo puede

hacer porque es caro no es que el artículo cuatrocientos dos del decreto supremo tanto es caro porqué esto implica pescar en veda implica que usted está matando a todas las mujeres embarazadas por lo tanto usted el próximo año o en dos años más cuando este bicho de la merluza se demora como cinco años en crecer para poder tener la talla comercial usted la esta

Matando por lo tanto lo pesque en veda y asegure la reproducción a ya si por ahí entendí

N: entendible

P: ese es el tema porque también osea nuestro rubro pesquero es

N: el público objetivo ahí es como de escolaridad baja

P: es súper distinto nose po el sac tiene otro publico específico lo forestales no sé yo creo que hay que tener de repente las habilidades no sepo de los viejos que van o de los otros que van a las comunidades mapuches así no cierto

N: entonces hay que adaptar el mensaje al interlocutor cierto

P: entonces claro yo creo que esa es la como la principal ee dualidad y habilidad blanda que debe tener uno tolerancia

N: negocian negocian o no es mucho lo que hay que negociar

P: osea yo creo que igual de repente s importante tener negociación pero yo creo que esta situación el saber cuándo retirarte en el sentido de saber cuándo arrancar

N: no respecto a la multa

P: es que lo que pasa hoy día la ley está así y también lo que pasa es que está incumpliendo el o estás incumpliendo tú hoy día esta así el tema ya entonces tu cuando son por gabinete si se puede llamar claro ahí le das toda la opción pero en pesca ilegal o el viejo que no tiene permiso y lo pillaste tranfuguiando y tu sabes que esta tranfugeando porque tienes el conocimiento y la experiencia ee no osea yo creo que el tema es conversar con todos tener súper claro cómo funciona el cuento y también caballero yo le dije la otra vez se acuerda cuando estábamos allá no me podi decir que no osea que que te de la pasa porque no te la voy dar osea no no habli conmigo de eso entonces en negociación yo creo

que si es saber cuándo arrancar porque osea prefiero que se me valla el parte o dejar el parte a medias o por ultimo saben que yo sé que este viejo me dio este nombre y chao pero no voy con parte y terminando que me peguen o que me encierren o me agarren a palo entonces más que anda es el mensaje de cómo llegar

N: ya súper

P: entonces ese es como el cierre por lo menos para mí yo veo de esa manera

N: de todas maneras si por algo uno no entrevista a todo el mundo uno entrevista a personajes claves que tiene un estilo que pensando en un perfil sería interesante replicar los comportamientos que han traído buenos resultados finalmente eso es como una cosa más genérica que se supone que el que valla pasando por un puesto así debería replicar esta conducta claramente que cada uno tiene su estilo

- **JEFE REGIONAL REGIÓN METROPOLITANA.**

N: Me podría contar de forma general su trayectoria en SERNAPESCA?

R: A ver yo debo llevar unos 36 años en el Serviico, entre como Inspector en la región metropolitana, después como Inspector a Los Vilos, después volví a Santiago, después me fui al Maule, después me fui Pichilemu... luego fui Director regional, éramos dos personas.. y estaba a cargo como de otros Programas, pesca artesanal y administración pesquera.. volvi a maule como director, estuve como 6 o 7 años.. el Maule después del terremoto me trasladaron a Santiago, luego a Valparaíso.. volvi como director transitorio a Santiago... y luego también como profesional transitoria a Antofagasta.. y bueno desde el año 2013 me vuelvo a Santiago hasta ahora..

N: Estos cambios que relata eran postulaciones a Concursos o destinaciones del Servicio?

R: De estos cambios yo creo que solo solicite uno o dos.. en un caso fue como una necesidad, y una terapia... ese año después del terremoto el clima laboral estaba muy complicado, estábamos muy afectados, entonces... se había llamado por ADP a un cargo allá donde estaba yo,... entonces yo solicite salir de ahí.. porque había una colega que gano y no era recomendable que yo me quedara, si había sido Director y luego me quedaba en otro puesto, y para que ella gestionara tranquila.. entonces preferí venirme a otro lado...

N: Bien, entonces, en la actualidad, cuales son sus funciones claves y principales responsabilidades en este cargo?

R: Acá estoy a cargo de la fiscalización en la región metropolitana, con todo lo que implica y sus características especiales que ella tiene.. la región metropolitana es muy especial.. bueno esta es la región mas grande... mas diversa.. donde pesqueramente tiene una incidencia donde concurren los mayores desembarques para su transacción.. es una actividad de comercio fundamentalmente, donde generalmente lo que tu traes lo puedes vender o al menos tienes mayores posibilidades de venderlo.. ehh.. el Terminal pesquero siempre fue muy emblemático.. desde su creación en CORFO en el año 70 – 60 de FREI padre.. yo ahí entre al terminal pesquero y mi desafío siempre fue... lograr tener un posicionamiento en el terminal pesquero.. habían dos personas.. algunos días... y creíamos que era importante controlar.. tener la presencia.. a ver que pasaba... en el centro de

distribución más importante de Chile.. y eso significa esfuerzo mancomunado, coordinamos acciones.. hoy día tenemos 10 personas en el terminal pesquero.. hoy día nos están construyendo una oficina.. Ampliamos una oficina... en un ambiente muy complejo.. muy complicado.. muy delincuencial.. que fuera de complicarnos y atemorizarnos nos incita a seguir adelante.. en alguna medida son desafíos personales.. quizás el hacerlo.. es lo que yo más valoro es todo el esfuerzo que hice por llegar a esto.. todos los esfuerzos... En alguna medida nuestra función allá no es agradable.. y yo creo que lo único que he tratado.. si es que así habrá sido reflejado, es que a mis colegas, profesionales muy jóvenes.. les he enseñado lo que es "Pachorra"

N: Pachorra? A que se refiere específicamente con eso? En experiencias concretas donde la vemos?

R: Carácter... tener dominio.. antes que nada les he dicho que entre ellos y yo hay una mesa.. que yo cumplo una función fiscal... eso es decirlo... verbalizarlo... es decir explicarles que yo cumplo una función fiscal y debo fiscalizarlos, aplicando una normativa, reglas y procedimientos.. y les digo que si estuviera en su puesto haría lo mismo que el... pero que la diferencia entre nosotros es que yo porto una credencial y realizo una función estatal, pública y que estoy muy contento de realizarla.. y que si tu soy choro, yo soy más choro... y si soy caballero.. yo también soy caballero y soy roto.. soy roto.. porque en el fondo.. bueno una persona me decía que esto era una psicología laboral... tratamos de percibir los ambientes y de acuerdo a eso vamos reponiendo y actuando.. aquí es importante.. aquí pesa un funcionario.. aquí la acción tiene razón.. una predisposición.. es más allá de un compromiso.. a mí me gusta.. y nos ha dado resultado.. mis hijos están contentos..

N: Concretamente donde ven esos resultados? En que situaciones o conductas?

R: mira.. puede ser en dos etapas.. ante el objetivo mismo y cuando estamos de acuerdo... cuando el desafío nos motiva.. nos significa.. decimos ya hagámoslo.. hagámoslo.. no importa.. ya vamos.. y ahí vamos.. y ahí pillamos un camión.. Pillamos un gallo.. es parte de la talla, del recuerdo.. pero cuando tu vas construyendo estas cosas.. Porque yo siempre digo que no entre al servicio a trabajar.. yo entre a formar.. yo forme lo que es parte del departamento de fiscalización.. entonces cada día pretendemos que esto se haga con una vocación.. yo siempre digo que tuve una formación espartana y educación franciscana..

pero la gente nos percibe.. o sea yo te digo que el logro más grande que yo he tenido n el trabajo es cuando en la prensa aparece que se tomaron el Terminal pesquero y se lo tomaron por exceso de fiscalización.. o sea me vale mas que mil felicitaciones .. mil reconocimientos.. o sea que la gente diga que los gallos fiscalizan.. entonces esa actitud pretendemos todos..., bueno el horario es complicado.. los turnos.. a veces se trabaja sábado y domingo.. pero lo importante es que lo que hagamos lo hagamos bien y nos guste... o sea me tiene que gustar esto de ir a las patas y los combos..

N: Usted piensa y ha visto cambios en los estilos de fiscalización a través del tiempo? En que conductas concretamente ha visto los cambios?

R: siiiii, mira yo entre a trabajar en Dictadura.. entonces tu comprenderás que en ese momento la función pública era absolutamente respetada.. después hubo una coordinación en alguna medida en un dialogo muy fluido con los Dirigentes.. de pescadores.. yo no veo acá en el terminal dirigentes, veo comercializadores, intermediarios, pero hoy en día veo que se ha incorporado en el sector de comercialización, de venta tipos inescrupulosos, que lo único que quieren es ganar plata a la costa que sea, todo vale, nos han disparado, nos han tirado camiones encima.. nos han amenazado, todo tipo de cosas, entonces también nos ha afectado esta demanda ciudadana de que nadie respeta nada... a mí me da lo mismo que fiscalicen en otros lados.. Nuestra función es estar ahí... y lamentablemente o afortunadamente no me dio para trabajar en empresa privada.. y en realidad esto a mí me gusta.. me gusto de un principio y hasta ahora me gusta..

N: Y dado este entorno adverso que usted relata.. Como lo enfrenta? Que situaciones ha debido enfrentar?

R: Mira.. con criterio.. yo esto lo tengo que manejar.. no tenemos ninguna herramienta de resolución de conflictos.. al ojo.. este tipo si este tipo no.. y yo voy traspasando eso a mi equipo... se los digo.. me ven.. hacemos casi un juego de roles.. en varios casos y oles digo: en este pega usted.. pero si está muy complicado yo... a lo más difícil, cualquiera que este complicado me llaman y pásenme el problema, yo decido.. es como un respaldo para ellos... cuando en determinadas situaciones conflictivas, complicadas no va a ser la última vez que reculemos.. después lo pillamos.. este es un asunto que a todo evento nosotros

somos una autoridad y si nosotros no nos damos a respetar, no te respeta nadie.. entonces prevalece en ese sentido..

N: En que situaciones concretas podríamos decir que usted esta empoderado del rol, y ejerce autoridad

R: Que el tipo cache que si ve a un funcionario de pesca, tiene un 99% de probabilidad que lo va a fiscalizar y un 1% de ahh este gallo va a mirar a la cordillera y me va a dejar pasar.. la idea es que si hay incumplimiento se sancione al tiro.. tiene que ser rápido.. aquí no hay criterio.. porque el criterio está muy cerca de la coima.. hay acciones nosotros reaccionamos.. hay leyes, ley pareja no es dura.. o para todos o para nadie.. y lo han asumido, lo han visto.. mira.. en realidad no le he chequeado pero me pongo a pensar ahora.. esta es la actividad mas desagradable del servicio.. el trato es penca.. el ambiente delincuencia, tráfico de drogas, de armas, prostitución.. todo... pero los compadres se sienten contentos.. les gusta..

N: Que lo hace pensar en eso? Que observa, que visualiza en su experiencia?

R: me gusta ponte tu.. el tema de la pachorra.. me gusta cuando paran un camión y el chofer les dice: pucha me has parado tres veces y le dice “yyy?? Si queremos te contralamos 20 mas po”, o sea ninguno se achica... eso me gusta.. es genial, entonces los tipos que atendemos no tiene argumentos fuera de tirarnos las camionetas.. agarrar a balazos.. y no hay argumentos que te hagan cambiar tu actitud.. todavía no nos da temor.. debemos tener claro que estamos aplicado una ley.. tienes que estar convencido de que esta función es importante.. y es importante para el país.. hay algunos que miran pa la cordillera porque el ambiente no es bueno.. de 11 personas yo haría la pega mejor si 6 o 7 personas decidieran hacer la pega bien.. aquí no es una cosa de números.. no es que falten 20, no es que 3 lo hagan.. pa mi eso de aumentar la dotación del equipo... nonono.. ese es un dato estadístico.. si alguien dice.. para hacer esto necesito plata, está mintiendo.. decir que no se hace el trabajo porque falta personal es una justificación mediocre... aquí todos los días es un desafío.. creo que la voluntad es muy fácil.. y convencerse de que yo apporto.. yo creo que mi aporte a la fiscalización es buenísimo... cuando le va bien a uno, le va a bien a todos.. somos la única región que trabajamos de lunes a domingo.. la única que trabaja de lunes a viernes las 24 horas.. y nadie tiene asegurado que el sábado y domingo no l vaya a tocar un

turno.. afortunadamente nos pagan esas horas.. y también he logrado con gestiones que paguen un incentivo de viatico faena.. 8000 – 10000 pesos diarios, yo lo gestione... son son triunfos internos.. esas felicitaciones me las doy yo... cuando veo que la gente tiene buenas conductas, se comprometen, logran cosas.. yo les digo que se preparen para ser directores en el servicio... mira a mi siempre me han buscado.. creo que algo debo haber hecho bien...

N: Y en tal sentido.. si pudiéramos definir sus funciones claves... que le corresponde hacer en este cargo?

R: Tengo dos cosas... tener la capacidad de administrar y designar algunas tareas para cumplir unas metas de fiscalización en un año... y lo hago.. yo pido que se haga.. yo pido que se haga, pero pido que se mas allá de hacer y mandar papeles, yo pido inteligencia.. que se piense, analice,.. porque lo estamos haciendo... yo les pregunto que es lo nuevo.. que podemos cambiar.. para eso yo tengo un jefe de fiscalización, y le digo esto hay que hacerlo, podría ser mejor porque yo aún estoy en aeropuerto y ellos en terminal pesquero, y nos encontramos poco, y mi función es irme al aeropuerto en 10 días mas, y ahí vamos a estar todos juntos, debo generar los turnos, tengo tres horarios en los que debo trabajar, quiero estar con ellos, hay tres horarios donde trabajan los turnos... ahí también hago un monitoreo, hago ejecución de acciones y sobre eso tengo reportes escrito...ahí donde también de las cosas que vayan ocurriendo.. tengo que apoyarlos en fiscalizaciones o momentos complicados que nos toca enfrentar...

N: Y en relación a esos momentos complicados que menciona.. me podría relatar alguno de ellos, podría describir alguna experiencia compleja que ha debido enfrentar en este último período, profundizando en cómo surge dicho momento, que ocurrió, y como resultó todo?

R: sii mira.. en este contexto de toda la crítica que hay de fiscalización en el país, yo creo que a mí me gusta mucho cuando habla nuestro director nacional, y el subsecretario de pesca, de las acciones de fiscalización que se han cometido y generalmente habla de nosotros, y eso está bien por la gente, indirectamente nos reconoce... pese a todas las dificultades... hasta incluso la posibilidad de golpes a compañeros... amenazas... bueno y

en relación a tu pregunta... a ver cómo te explico... ya... nuestra acción significa que tipos dejen de ganar plata, o sea la fiscalización es una interrupción económica, yo estoy interviniendo económicamente a 10 – 12 gallos, hoy en día.. esta semana si yo paro un camión con 100 cajas de pescado, un camión chico, un furgón, con merluza, si yo lo pillo el tipo deja de ganar 4 millones de pesos, entonces el tipo hace todo lo humanamente posible por al menos ganar 2 millones, meten todo tipo de camiones... entonces antes cuando no había tanta presión, yo me paseaba por el terminal pesquero a las 3 – 4 de la mañana, o a cualquier hora ... por lo patios, todos me conocían, los gallos fumando pasta base, marihuana, algunos los ubicaba a otros no, y con el tiempo e incorporo mucha gente joven, te digo de 17 – 18 años, entonces esta gente joven es muy irrespetuosa, comerciantes de 18 – 20 años, entonces tuvimos dos alternativas, o fiscalizábamos los medio transportes que ingresaban la mercadería al terminal pesquero o fiscalizábamos los andenes a donde venía esta mercadería, son 122 app andenes o puestos, entonces esta decisión que no fue ni conversada, sino yo pensé mira donde fiscalizamos, la entrada, los andenes, las salidas.. no las salidas no podemos.. los andenes es muy largo.. ya controlemos el ingreso... de acuerdo ya listo.. y todos estuvieron de acuerdo, entonces los colegas los paraban, entraban, se metían, y entonces cuando empezamos a colocarnos muy pesados, sucedió algo, para darte como ejemplo si esto fuera una población, donde nosotros arrendamos una casa, nose po en la pincoya, y al principio cuando llegamos no teníamos problema con la persona que nos arrendaba la casa, que en este caso se asemeja a la persona de la administración del terminal pesquero, ni con los vecinos, pero al tiempo después el dueño de casa nos quiere quitar la casa y los vecinos no me dejan ir a la plaza, o sea entonces en la única parte donde los gallos me dejan fiscalizar es en la entrada, y camión que paso entra rajado y nosotros lo buscamos en camioneta se generan los conflictos, entonces en la población los tipos nos marcaron el territorio, aquí están las zapatillas de la chile, aquí las de colo colo, aquí no pasan, esta marcado, o sea si me pillas en la entrada perfecto, pero para allá no pasas,

N: Y frente a eso ustedes que hacen? Pasan o no pasan?

R: noo. Pasamos no mas, entonces seguíamos un vehículo, a un camión y ahí estaban metidos, coludidos los guardias del terminal pesquero... tres subgerentes han sido echados, porque esta gente le pagaba 300 mil diarios los subgerentes para que pasara 5 camionetas,

rompiera rejas, ingresara... ves es complejo... es plata mucha plata... entonces nosotros nos mantuvimos ahí.. y los guardias.. y nosotros tenemos videos que son claros.. todos se coluden, entra la camioneta y se avisan, y en esa vez entra un vehículo, entran sin patente, y van los gallos para allá, otros para acá, y ahí pasa el vehículo, no lo pillamos, entran sin patente, y el tipo saca una pistola y dispara, y ahí están las filmaciones, y ahí no sabes tu... yo le preguntaba a un tipo que sabe de inteligencia y me decía mira los tipos pueden usar armas ara matar y defenderse, y otra para ostentar y amedrentar, si el tipo que ostenta y amenaza con arma no te ves amenazado, cual es la segunda reacción? Te mata po... entonces estamos en ese nivel para análisis.. entonces el asunto delincencial que tenemos nosotros, en el terminal, que podemos fiscalizar en una área muy reducida, muy chica, queremos ganar los andenes, nos tomaron la ofician, nos robaron un decomiso de pescado, y nosotros persistimos en instalar la oficina ahí, estamos atrincherados ahí, entonces lo más probable es que tengamos que diseñar o ver una estrategia de como empezamos a controlar ahí.. pero no nos damos tiempo, yo creo que vamos a perder mil batallas pero nuestro objeto es ganar la guerra y lograr posicionarnos, con los riesgos que significa tener todo controlado el terminal pesquero, porque igual generarían otro lugar para hacer la transacciones, ese mas o menos a groso modo... nosotros somos la última cadena de un recurso que es traído ilegalmente, anda 300 – 400 kilometros antes de llegar a Santiago, o pasa por Santiago...

N: Podríamos identificar y describir entonces... concretamente algún evento o suceso a modo de ejemplo que grafique lo que me ha estado contando, alguna experiencia especifica que haya debido enfrentar, que ha implicado abordar presiones y tensiones... cómo surge, qué hizo y como termina esa experiencia?

R: mira.. los pescadores nos indicaban que las empresas pesqueras, el peso de las cajas de las empresas pesqueras, era mucho mayor al indicado...

N: Cuando ocurrió esto y como y cuando se recibe esta información?

R: Esto fue el 2011 – 2012... de manera permanente e informal nos señalaban ese tipo de situaciones, una vez un camión venía con toda la documentación, con todo certificado, peso, origen, por nosotros, por el mismo servicio, con visaciones y todo legal, el camión venía sellado, cero problemas, y un día en el mes de octubre me acuerdo los pescadores del

maule se querían tomar el terminal pesquero porque venía un diputado.. a ver unos dirigentes... y los gallos desafían que era imposible que un camión que haya llegado a las 12 de la noche, al terminal pesquero haya llegado a las 3 de la mañana, no se puede demorar 3 horas desde Talcahuano.. y hí se empezó a ver, especular, analizar.. y los gallos tenían razón, una visación anticipada, que todos los papeles, ya.. bueno pedimos todos los antecedentes del barco, colegas, certificados, bueno el gallo estaba completo, pero igual quedamos con la duda, y entra el camión, sellados por nosotros mismos.. entonces yo veo entrar al camión... y habían dos colegas... jejej y no me preguntan nada, y ellos sabina que estábamos detrás del camión y teníamos dudas, yo observaba desde el escritorio... y yo me dije estos weones no se atreven a preguntar nada... entonces me pare y les digo, que camión entro Marcelino, aquí (hace gesto), pero claro fue.. y llega el dueño y me dice que pasa porque me estas revisando el camión.. porque lo quiero ver... yo respondiendo esa pregunta con para arriba de la mesa, fumando, y dos colegas, y le dije lo vamos a ver ...

N: Que sentía en ese momento.. que hizo luego?

R: es que yo soy actor.. me da la impresión que me estaba mirando todo el mundo... estaba en escena.. no me puse nervioso... cachaba esa frialdad y el gallo super prepotente.. empecemos ya po.. cuanto dicen las cajas: 15 kilos.. ya pesémosla.. pésenla.. cuánto pesa?: 33 kilos.. la otra, la otra... la otra.. el tipo por mientras se movía, llamaba por teléfono, y la cuestión, yo lo ubicaba un poco.. Estamos mal po weon le dije.. las cajas no pesan 15 pesan 33... tenís 125 cajas de mas.. el resto nose.. las vamos a ver alla, y entonces les dije alas colegas, procedan y quítenlas... ehh las quitamos, las dejamos afuera, toda la gente mirando y diciendo este gallo que viene con todos los papeles, y estos ... bueno se le hizo la citación... y todo lo que implica.. pero que fue lo que gane.. no me interesa el parte que saque, ni lo que quite, ni que cachamos que estamos visando sin ver las cosas, lo que gane fue que dos colegas cacharon que yo tenía las bolas suficientes de parar el camión, echarle la choria al compadre y decirle aquí viejito mando yo.. nada mas...

N: pero como termina el tema con el conductor del camión, como se cierra esta situación.. cómo reacciona esta persona, la gente?

R: Bueno incautamos la mercadería, y nooo el gallo cambio su reacción, mas temeroso.. cuando en estas acciones tu friegas al mas grande, el más chico tiene pánico.. pero luego se

metieron toda esta manga de gallos delincuenciales, que los gallos actúan de forma delincuente y nosotros todavía no estamos tan acostumbrados, pero el gallo cuando ve al funcionario público decidido, con argumento, que no se achica ante el garabato, insulto y prepotencia, que actúa.. la cosa cambia...

N: y cuando se refiere a fundamentado, específicamente que conductas que usted efectuó en ese episodio evidencian su capacidad decidida y con fundamento?

R: ... mira en normativa son 3 cosas.. por ejemplo, hay veda de merluza, el decreto es tanto, no se puede vender merluza.. bueno y si es mas detalle, y no sabemos averiguamos, pero no es mas que eso... y si nos equivocamos, nos equivocamos... pero aquí no me interesa.. que haya, que la pesca en chile este 7 familias.. no me interesa que el nivel de cesantía es alto.. mi pega es una sola.. yo no soy asistente social.. no soy productor de economías básicas locales en caletas.. yo soy fiscalizador de la ley general de pesca.. y aquí hay un cuerpo legal, cuerpos secundarios, tengo un procedimiento.. tengo una meta que cumplí y lo tengo que hacer.. y eso me tiene que gustar y tiene que estar de acuerdo.. y sino estoy de acuerdo e algo se tiene que manifestar.. s puede hacer así o mejor así.. gente convencida de que lo que hace le gusta.. a mi me gusta lo que hago.. porque me entretiene... de repente me he cansado, me he choreado, me he asustado.. pero vuelvo a entusiasmarme..

N: Que situación por ejemplo lo ha hecho sentir, temor, donde y como ocurrió?

R: un día un tipo en una caleta que estaba muy curado me sacó un cuchillo, yo estaba en un proceso de fiscalización y yo no podía arrancar... y yo tenía un pie de metro, de esos para medir el tamaño.. y lo tenía en un estuche de cuero.. y lo tenía aquí (se apunta un bolsillo)... entonces..

N: Y cómo surge esa situación, que pasó?

R: mira yo cuando fui a esa caleta, en la iv región solo.. creo que me llevo un comerciante.. me fui a dedo.. estaba solo, lo que hice espere que llegaran todos los botes.. llegaron 7 – 14.. y yo los mire que llegaron todos.. y cuando vararon los botes yo me acerque, tiempo de dictadura.. y todos los locos.. bueno el proceso era que ese día todos los gallos me llevaban los locos a los vilos y los motores y los compresores. Y los trajes de buceo... entonces de

esta parte había un pescador que estaba muy curado... y yo a el no lo había fiscalizado... o era contador de locos nose.. y cuando estoy ahí saca un cuchillo.. y habían dos botes.. yo estaba ahí fiscalizando.. y aparece este tipo.. y yo solo dije esto no puede ser... y dije no puede ser tan desgracia mi vida.. que este gallo me mate y morir asi... jajaj.. y le dije algo asi como: o lo parai tu o lo paro yo?... yo tengo voz fuerte.. pero el gallo curado ni entendía.. y seguí.. lo parai tu o yo.. tu decidí... y el gallo me miro.. y le dogo pásame el cuchillo.. y saco mi pie de metro con la funda... andaba con una parca que estaba rota.. y saco el pie d emetro y me lo pongo atrás.. y le piedo que me pase el cuchillo... y el gallo me lo paso.. y llego el hermano y le dice oye como se te ocurre... no.. no.. no me puse nervioso.. es como.. bueno saque los partes... todo tranquilo... pero el tipo que me quedo de ir a buscar.. el que me llevo.. parte de los botes eran de el.. y no me fue a buscar.. y me tuve que ir a a la carretera.. creo que eran los maitenes nose.. salí a la carretera y el bus pasaba a las doce d ela noche a serena. Y me fui.. aver ... el comenario fue que andaba enfierrado.. andaba armado.. y al irme hay dos cosas les dije a estos viejitos que no se olviden nunca.. no lloren como mujeres, lo que no supieron defender como hombres.. a todos los pescadores que estaban ahí.. como 7 botes... habían como 36 gallos... era dictadura.. ese ambiente ... al otro día hable con la capitania... al otro día saque los partes.. y llego la armada.. el hermano d este gallo.. entonces todos decían cosas.. bueno si bien salí bien... me queda la precaución de la próxima vez no ir solo... me da precaución ya que frente a un gallo con cuchillo yo no puedo mantener una actitud desafiante, objeto que voy a complicar o derivar una acción de fiscalización en crimen o en un homicidio... es difícil preveer esas cosas.. a los colegas les ha pasado que les han tomado la ofician.. les han apedreado la oficina.. los he estado apoyando por teléfono.. lo han sabido hacer.. pero aún no así nos falta tomar más precaución.. para cuidarnos nuestra integridad física.. o sea si al gallo no lo pillamos hoy.. lo pilamos mañana.. nooo altiro se quiere hacer altiro.. pero lo podemos pillar mañana... cuidémonos...o sea no va ser la primera vez.. sino es hoy, es mañana..

N: y hay alguna situación por ejemplo en donde le ocurrió eso.. donde debió postergar la fiscalización, o la aplicación del parte para después, porque estaba complicado..

R: sii , si nos pasó una cuestión estúpida porque... un día en la mañana un colega procede un parte.. y nosotros cuando incautamos un recurso, lo colocamos a disposición del juez, y el juez decide donde lo entregamos.. a que hogar de beneficencia.. entonces un colega hace un procedimiento.. llama a carabineros, va carabineros y y le dicen: donde dice el juez que usted lo va a entregar..noo.. tiene que pedirle la autorización al juez.. y el colega no sacó el parte... estábamos en la noche, 9 de la mañana... como a la 1 de la mañana controlamos un camión... y se pilló congrio dorado, ilegal y sin papeles... y este comerciante le tenía bronca a unos de los colegas, solamente a el, al resto a no.. y el gallo está en una escalera.. pone la mano.. y cesar (un colega) estaba dentro del camión y estoy yo acá sujetando la escalera y llega este gallo y estaba aquí al medio.. y el no quería que se subiera David, alegando choro, que no.. no! Nos e puede subir... alegando persecución... entonces yo estaba bien cerca del tipo.. es un drogadicto.. el volao le dicen.. ya papeles.. toda la cuestión y le pido papeles.. íbamos a llamar a carabineros.. entonces..

N: Que ocurrió que decidieron a llamar a carabineros?

R: el gallo estaba muy violento.. porque no lo íbamos a dejar pasar las cajas, no me acuerdo si le quitamos el parte por algunas cajas, no todo el resto.. eran 20 y le pillamos 6,

N: y ahí no insistieron?

R: no nos insistimos porque el galo estaba muy violento, entonces... el gallo super aliñado, yo lo ubicaba, entonces les dije a los colegas, ya llamamos a los pacos, ya nos hicieron las preguntas, el juez no está en conocimiento, entonces no podemos llamar a los pacos, y entonces íbamos a quitar esto que tenemos no más, entonces el gallo muy grosero... es que el gallo es así.. bueno ahí yo me puse firme.. yo le dije a ver.. el tipo me dijo no no hay problema.. a ver te vamos a pasar el parte por estos no mas.. ahhh ya gracias!! Nos dice! Y entonces un colega le dice firmeme aquí el parte... que sean las 10 no mas, el resto no se haga problemas... Gracias Jefe.. entonces el gallo se va... salimos... l gallo quiere prender un cigarro... le paso fósforos y le digo me debes una o no?.. si Jefe.. me dice.. entonces ante esa situación todos cachamos que si llamamos a carabineros no podíamos quitar 10 cajas.. ni un parte.. era preferible que lo dejáramos asi.. entonces yo te digo que esto signifco que no logramos a cabalidad lo que teníamos que hacer.. excepto.. Hicimos una parte.. y aplicamos un criterio que aplicaba que los pacos no nos anularan los partes.. que el

gallo violentamente accediera.. y finalmente lo solucionamos... después lo vamos a pillar de nuevo.. entonces el tema no es ganarlas todas...pero es mejor tener nuestra presencia.. Entonces.. aburre.. d lata.. hay horas que nos pasa nada.. se generan acciones álgidas.. te cansa.. pero a la larga te produce una satisfacción haber hecho la labor cumplida.. aquí no hay un super inspector, sino que tratamos de generar que un equipo, sea el responsable tanto de los éxitos, como de los fracasos, entonces manejar un grupo humano en una diversidad de horario es algo horrible, porque los colegas de la noche.. tu no los puedes molestar en el día.. entonces si tiene su turno de 3 personas.. en un día en el fondo cuentas en la jornada normal con 3 personas.. de las cuales lo puedes sacar al porque las otras dos se deben quedar en el terminal pesquero.. había una colega... una mujer... evaluando todo...pero así como está la situación es muy riesgoso que ella.. ella es mas tímida.. y es más riesgoso que este en le terminal pesquero en la noche.... Y un colega se tiene que preocupar de ella.. entonces el Director prefirió llevarla al aeropuerto... porque mis otros colegas son súper valientes.. porque estos gallos a pesar e todo.. el problema es que si se encuentra una colega con una de estas gallas que son muy desagradables que se envalentonan. Es horrible.. en el fondo esta te da cuenta que la verdadera actividad del terminal pesquero por el horario, en la noche es lo que ta va formando.. tu vas aprendiendo.. es o nos pone en una ventaja muy grande con gente de otras regiones... o sea tratar con pescadores es una cosa.. tratar con estos gallos que nadie conoce es otra cosa y nosotros nos manejamos.. hay opiniones.. ese gallo es traficante.. ese gallo... y además el equipo que hemos ido formando con el tiempo se ha ido consolidando, han ido llegando de a poco... lo ideal sería que pudiéramos seleccionarlo.. hay algunos que se quieren ir... no les gusta, algunas situaciones les da temor, otros encuentran que es una actividad de baja monta, porque sus expectativas son otras... pero en términos generales te forma.. pero yo pienso que si tu estas convencido de que lo que haces te gusta... de que sentir que lo que haces es un aporte y contribuyes...

N: claro.. se transforma en una actividad con sentido, que genera satisfacción... y en esa misma línea y para ir para ir terminando, me podría contar una situación o experiencia de logro en estos últimos años de trayectoria... algún evento o suceso emblemático que le genere satisfacción y sea vivenciado como un logro en su quehacer de fiscalizador?

R: alguna actividad específica tal vez no.. pero haber establecido estos años un control casi las 24 horas en el terminal pesquero... antes había gente que solo trabaja de 2 a 6 de la mañana de lunes a viernes.. y muchos horarios no estaban cubiertos.. y empezamos a poner gente.. uno.. dos.. y así.. antes la ley no nos permitía incautar ni camiones ni mercadería.. entonces ahora hay 12 personas, haber invertido nose 20 millones de pesos al tener 3 vehículos es un logro.. logros personales.. yo creo que convencí... Demostramos muchas cosas...y como logro personal fue que hace años forme un equipo y sorprendimos 28 toneladas de loco desconchado en talcahuano...

N: Y cómo surge esa situación?

R: los colegas de puerto Montt tenían dudas.. bueno hacia el norte el loco estaba en veda.. hablamos con la gente de Valdivia.. y ellos sabían que salían locos para el norte.. el loco iba a Perú.. y entonces partimos con otro colega, y partimos de la base de que todo lo que tenía rumor tenía un porcentaje de verdad... me contaron.. ya me contaron.. y en ese tiempo había fax.. y ahí empezamos a coordinar con los colegas de otras regiones.. y pillamos en una de esas cosas.. unas plantas clandestinas y yo pille una agenda de teléfono...

N: Donde pilla eso?

R: Entramos a una parte donde habían unos locos.. fue en una planta, un domicilio.. que nos avisaron, llamamos a carabineros, nos conseguimos una orden allanamiento y entramos.. y encontramos esa agenda, y nos llevamos esa agenda.. y yo le dije a un colega.. sabes que este teléfono lo podríamos sacar..

N: Por qué le llamo la atención ese teléfono?

R: Porque era de Valdivia, de puerto Montt, de Pelarco.. hicimos una movidas y nos conseguimos el cobro de esa línea telefónica.. ya y vimos oye este gallo llamo cien veces a este teléfono.. y luego a este otro teléfono lo mismo.. ahh entonces claro algo tiene ver que este gallo con esto aca.. y empezamos a asociar.. trabajamos en eso unas 3 horas al día varios días y todo lo que nos decían lo anotábamos... estuvimos co o unos 3 meses en esto.. y había gente que hablaba, gallos que sabían mucho, que nos contaban, pero que seguro estaban metidos.. déjalo no mas.. y de repente cachamos que el asunto estaba en Talcahuano... luego d estudiar la situación, hablamos con gente y cachamos que

embarcaban por Lirquen, el gallo quería en el fondo que hiciéramos algo con fiscalización.. algo visible.. y yo llame a la gente de la décima y le dije a Daniel, yo tengo esta información, entonces hay que ir mañana, mañana... y los únicos que sabían era Daniel, yo y el Director regional.. y le dije don Juan quiero que me firme este oficio, que era la formalidad para trasladarnos ocupar camionetas, los procedimientos... y agarramos camioneta y elegimos tres personas, y les dije vamos a fiscalizar Lago rapel... al lago Colbun y tomamos a un colega del Maule.. llegamos.. paramos.. les dije vamos al Lago.. Vamos a Talcahuano.. aquí nadie se separa, nadie va al baño solo, nadie come ni duerme solo... y nos juntamos en la entrada de Cabrero.. teníamos apoyo de carabineros, en forma directa y nosotros íbamos al lugar donde nos indicaron, donde sospechamos por unas llamadas de teléfono.. Llegamos y nos vieron.. vieron la camioneta, nosotros no avisamos a ningún colega, a ninguno... yo lo que quería es que si no funcionaba no le echaran la culpa a nadie, nosotros solo hacernos responsables... entramos y fuimos a ver un frigorífico... ya Daniel le dije yo ya estamos perdiendo tiempo.. así que nos fuimos con todo, carabineros y todo.. entramos a la planta.. se sentía correderas.. mirillas.. me bajo de la camioneta y el gallo saca una pistola... y un carabnero dice están enfierrados.. y el gallo salta la camioneta y salta la cuestión y veo que empieza a correr y lo agarra carabineros, todos armados.. la gente corría, entraron las camionetas.. estuvimos hasta las 2 de la mañana, no comimos nada, el dueño de la planta, asumió que estaban perdidos, lo llamaba todo el mundo, quien no lo llamo, entregamos todo el asunto y como organización fue la mejor.. como resultado.. entonces el resultado fue que creímos algo que nadie creía.. el rumor tuvo su impacto.. Sabíamos filtrar y analizar los datos y llegábamos a cosas inteligentemente que eran indesmentibles... osea si este gallo trafica locos, y este tipo llama 100 veces a este teléfono, es porque hay algo que tiene que ver.. y cuadrábamos datos... resulto todo fue el descueve.. yo digo fue muy pronto..

N: Y cual fue el impacto de esta experiencia? Que consecuencias tuvo?

R: siii si po, el Director nos felicito mucho... es que ya logramos una expertice.. en mi vida nose cuantas plantas de locos he pillado, dado rumor que pasa.. lo analizo.. o se hemos ido alumbrando donde nos pueden hacer lesa.. hemos identificado patrones.. pero ponte tu.. cuando yo era mas joven era mi hobbie... me recuerdo un día que jugaba chile con Brasil...

y había un dato de contenedor de locos que venía de ... gracias a Dios no lo pillamos (como pensando)... bueno nos dieron unos datos, y ese día estoy en la mañana y de repente digo.. si yo fuera traficante de loco a que hora pasaría con los locos por la carretera? ... y de repente me alumbro: cuando está el partido de Chile con Brasil! Agarre la camioneta.. pase a buscar un colega y le dije... Tito.. nooo. Tito.. y ese es fanático del fútbol... subete.. vamos a buscar a otro colega mas.. lo mismo.. y me seguían en mis ideas.. y nos fuimos Longotoma.. pasado la cuesta el melon... soplado en la camioneta... llamamos a carabineros... y me dijeron noo.. y yo le dije estimado por favor le pido una cosa.. por favor páreme... vienen 2 camiones. Por favor esos, nada mas.. y el partido ya había empezado ponte tu... y se bajan los colegas y llegaron las camionetas.. y en la subida por longotoma veo que vienen dos camiones.. y me doy la vuelta y le digo a a carabineros.. esto... nada mas.. esto... y el carabiniere pone la barrera me acuerdo, para los dos camiones y ahí po los dos camiones con locos!! Ahí habíamos llamado a carabineros, a un equipo de la zona metropolitana.. y ahí pedimos que nos escoltaran... esto es mas que intuición.. es que cuando estas interesado en desarrollar un problema, en solucionar un problema, desarrollas las habilidades para hacerlo... o sea nadie te dice a ti como puedes desenrollar una madeja, pero todos pueden... todos pueden.. entonces eran desafíos casi pernales.. quiero hacer eso.. esa es la noche mas el descueve que he pasado.. cerramos a las dos de la mañana, los diarios.. toda la cuestión.. a mi me da lo mismo, yo no daba declaraciones, dejaba que hablara el director, la directora.. un par de fotos a los más... y no por ese logro nos echábamos en los laureles.. nos gustaba.. en alguna medida.... Y pensado en tu pregunta.. a los Fiscalizadores debe gustarles, deben tener una habilidad, es desarrollar problemas... problemas de pillería.. los gallos están comunicados horriblemente... pero nosotros somos gentes que tuvimos una formación diferente.. que tuvimos la suerte de tener esa diferencia.. y debemos tener la habilidad de ser mas inteligente que ellos, y no necesitas plata.. si te gusta, sabes aplicar y estas convencido que tu trabajo es un aporte al estado, si no estas convencido ándate.. si quieres ganar plata ándate.. yo tengo una satisfacción súper buena ponte tu... en este rol social y de responsabilidad he tratado de hacer de todo.. cuando mi nieta me dice se van a acabar los pescados y me dice que has hecho tu?... y he tratado de hacer todo.. pero aun falta mucho.. lo importantes es tener un equipo de colegas que les importe, l que les motive.. esto es casi un apostolado.. no tienes sábados.. andas

hediondo, pasas malos ratos, hay una sobreexigencia.. y aquí hay un patrón común.. seguro hay un tema de me Gusta... también hay otros que aplican una disciplina media militar.. que para mi es peligrosos.. yo tengo el poder... yo hago lo que quiero.. es es peligroso.... coercitivo.. esta bien el yo me creo el cuento, pero te voy a pillar con buenas armas y con respeto... hay que saber manejarse en diferentes escenarios, hay que ir variando según las personas, grupos, focos que atiendes.. por ejemplo el terminal pesquero es mundo aparte.. es mas peligros que la vega.. pero nunca en le terminal pesquero.. salvo pequeñas excepciones.. aun nos respetan... porque ven que hemos estado en situaciones límites muchas veces y asi todo siempre seguimos yendo a la pelea, impuestos internos esta de nosotros, salud no se mete... pa la tele... y yo les digo esto es pachorra, yo quiero volver a pasearme por los andenes, quiero que esconda las cajas, porque quiero que sepa que si yo lo pillo, lo cago.. que cachen que esto es nuestro, y hemos generado impacto y obtenido resultados con los indicadores de ingreso de vehículos, entre otras..

N: Para finalizar Rafael.. y respecto a todo lo conversado, como se integra su trabajo y sus estrategias con este modelo de fiscalización integral que promueve y está instalando el Servicio, se aplica en su quehacer?

R: Mira para mi todos los modelos los traer desde otras realidades y otros países, siento que hay mucho lenguaje que no representa ala cultura chilena, si bien las entiendo, las comprendo, y si bien trato de dar respuesta a lo que me piden.. también trato de ver su aplicabilidad, esto es posible aplicarlo si o no?... hemos hecho planteamientos y aportes que los vemos en los cambios a la norma, protocolos y procedimientos, nos escuchan y aplican nuestras ideas.. hacemos propio los temas, tratamos de tener sentido de pertenencia y que eso se proyecte y la gente lo vea y los sienta, no hay que tenerle miedo a la pega, yo estoy capacitado para poder enfrentar estas cosas, yo creo que ala Fiscalización el falta mucho en este servicio, le falta mucha gente.. le falta que construyamos un accionar en conjunto.. no es necesario contactar gente pa que te diga lo que tienes que hacer.. nosotros debemos creer en exponer nuestros resultados y que otros hábiles en eso nos diga como vamos, si tenemos razón o no.. para entrar a fiscalización deberíamos tener Escuelas fuertes, la idea es que el gallo que entra cache que se expone.. que vaya al terminal pesquero.. que el gallo este en una caleta y enfrente a los gallos que lo empapelan achichas

y se de cuenta su nivel de tolerancia, es como un entrenamiento.. no puedes tener a la misma a persona por mas de dos años en la misma parte, se generan vínculos,... no puedes tener jefes de 10 años – 20 años.. en algo.. ser fiscalizador es un sentido de responsabilidad, es asumes una responsabilidad e hacer cumplir algo.. y debes estar dispuesto a sacrificar cualquier cosa.. es un compromiso mayor, una vocación super extraña....



INFORME FINAL

PERFIL DE COMPETENCIAS FISCALIZADOR DE PESQUERÍAS, EN EL MARCO DEL MODELO DE FISCALIZACIÓN INTEGRAL.

**SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA
SUBDIRECCIÓN DE PESQUERÍAS**

Enero 2017

CONTENIDOS

	Página
I. CONTEXTUALIZACIÓN	3
II. PERFIL FISCALIZADOR PESQUERÍAS	5
III. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	9
IV. BIBLIOGRAFÍA	18

I. CONTEXTUALIZACIÓN

El presente informe da cuenta del resultado de un proceso de intervención organizacional, realizada por la Universidad de Valparaíso, a través de la Ps. Natalia Tapia Guerra, en el marco del Convenio de colaboración establecido entre el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura y el área de Postgrado de dicha Universidad, específicamente con los alumnos/as Tesistas del Magister Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

En el Mes de Mayo de 2016, la Subdirección Nacional de Pesquerías de SERNAPESCA, a través de su Subdirector, Sr. Jorge Toro Da’Ponte, gestiona la colaboración del Magister, planteando que uno de los Objetivos de su Convenio de Desempeño de Alta Dirección Pública se orientaba a “Identificar y generar mejoras en el ámbito de la calidad de la fiscalización, conducente a acreditar competencias de los fiscalizadores”. Este objetivo surge a partir del diagnóstico del Subdirector, el que basado en múltiples antecedentes, planifica y proyecta acciones de mejora continua en la Subdirección de Pesquerías, las que están claramente alineadas con los elementos estratégicos de la Institución SERNAPESCA y su Modelo de Fiscalización Integral.

En tal sentido, y para alcanzar dicho Objetivo, el Subdirector ha diseñado un programa con diversas etapas que incorporan lo siguiente: Definición de perfil por competencias, Identificación de brechas, Generación de una propuesta de capacitación y Definición de indicadores de gestión.

Por tanto, se formaliza esta alianza, donde la Universidad de Valparaíso, a través de la Tesista Magister, se compromete a levantar y definir el Perfil de Competencias, para el cargo de Fiscalizador de Pesquerías, atendiendo a la primera etapa de este Programa, lo que servirá de base para las siguientes intervenciones que son de responsabilidad de la Subdirección.

Respecto del proceso de Intervención Organizacional, este se extendió desde el Mes de Mayo 2016 a Enero 2017, contemplando desde la fase de Planificación y coordinación de las actividades, hasta la entrega formal del Modelo levantado.

El trabajo metodológico para levantar competencias, consistió en la aplicación de diversas técnicas de orden cualitativo, efectuando las siguientes:

1. Revisión y Análisis de Documentos oficiales, entre ellos: Plan Estratégico SERNAPESCA, Cuenta Pública 2015, Balances de Gestión 2015 – 2016, Convenio de Desempeño y sus Programas, Manual de Fiscalización Integral, Perfiles de Cargo existentes (última revisión 2013), Diccionario de Competencias SERNAPESCA (2010).
2. Observación Directa: Sesiones de observación en terreno, en procesos de Fiscalización, específicamente en algunos Centros de Consumo y Puntos de Comercialización del recurso pesquero (Ferias, Mercado, etc.).
3. Entrevistas Incidentes Críticos (14 personas). Es un tipo de entrevista estructurada, profunda y detallada, basada en el desempeño pasado del entrevistado/a, que tiene por objetivo identificar no solo las funciones, responsabilidades y conocimientos asociados al cargo evaluado, sino que especialmente busca analizar la trayectoria de la persona, sus

respuestas conductuales frente en esos eventos críticos, exitosos y no exitosos, identificado los comportamientos y competencias que se desprenden del relato.

4. Paneles de Expertos: Se presenta Diccionario de Competencias identificadas en el proceso, ante lo cual Jefaturas efectúan análisis, revisión y validación de las Competencias Críticas. Finalmente, se determina Perfil Deseado, en función del Perfil Observado.
5. Definición del Modelo de Competencias, determinando el Perfil de Competencias deseado.

Cabe destacar, que en la fase de Validación se revisó y contrastó el Diccionario de Competencias levantado en este proyecto, en función de varios criterios, integrando y cruzando información relevante, a la luz de los aspectos generales del Servicio y los aspectos específicos de la Subdirección.

En tal sentido, el análisis efectuado por el Panel de Expertos, fue en torno a la Competencias definidas en el Diccionario institucional definido por SERNAPESCA, así como también respecto de las deseadas específicamente para la Subdirección de Pesquerías. Por tanto, y a modo de resumen, si bien se conservaron algunas, también se incorporaron nuevas competencias, ya que además de las Competencias Transversales, se diferenciaron las competencias específicas por área, definiendo las críticas, tanto para el área de Pesca Artesanal, como para el área de Gestión de Programas de Fiscalización Pesquera.

Asimismo, la relevancia de definir este Modelo, es que se establecen las bases para la implementación de las siguientes etapas del Programa, contribuyendo a la posibilidad de Evaluar competencias respecto de un Perfil construido de acuerdo a experiencias concretas y reales del equipo humano de Pesquerías, con el fin de posteriormente identificar brechas, y de esa forma proyectar una capacitación consistente y focalizada en las reales necesidades de los colaboradores, buscando el desempeño superior de sus ocupantes y por ende una mejora del Servicio. Asimismo, el Modelo contribuye a optimizar y mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección, Gestión del Desempeño, Gestión del talento y Desarrollo de Carrera, entre otros, fortaleciendo el proceso de Toma de decisiones, pudiendo proyectar estratégicamente la gestión.

Finalmente, y con el afán permanente de SERNAPESCA por mejorar continuamente sus procesos, se efectúa ésta presente actualización del Modelo, específicamente en esta Subdirección, definiendo las competencias que en la actualidad se orientan al desempeño superior del Fiscalizador de Pesquerías, en el marco de la Fiscalización Integral. Sin embargo, el proceso de mejora continua de la gestión por competencias, implica una revisión y actualización permanente del modelo, lo que contribuirá a responder efectivamente ante las demandas de un entorno complejo y cambiante.

A continuación se presenta Perfil y Diccionario de Competencias:

II. PERFIL DE COMPETENCIAS FISCALIZADOR SUBDIRECCIÓN DE PESQUERÍAS

IDENTIFICACIÓN	FISCALIZADOR PESQUERÍAS
PRÓPOSITO	Ejecutar las políticas y planes nacionales del sector pesquero, facilitando y fiscalizando su cumplimiento, asegurando la debida aplicación de normas, procedimientos, estándares, protocolos y medidas administrativas de la actividad pesquera, velando por el respeto del principio de sustentabilidad y la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente.
FUNCIONES CLAVES FISCALIZADOR PESQUERÍAS	
PESCA ARTESANAL	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer lo relativo a la normativa legal del sector, reglamentos, instructivos, resoluciones, y todos los cambios o actualizaciones de dichas normas. • Asesorar y proponer mejoramientos o modificaciones a normativas, procedimientos técnicos, operacionales y estrategias de fiscalización. • Preparar material de difusión relacionado con las actividades del Área, adaptando la información de acuerdo al público objetivo que se atiende. • Implementar los programas de difusión para el sector pesquero artesanal, en relación con la normativa pesquera y otras relacionadas con la pesca artesanal. • Efectuar atención de usuarios, abordando sus reclamos, dudas o consultas, asesorando y gestionando de acuerdo al caso, realizando seguimiento del proceso. • Programar y efectuar visitas a terreno, detectando necesidades o problemáticas en los usuarios, asesorando, coordinando trámites o derivando a las entidades relacionadas, ya sean internas o externas al Servicio, canalizando sus requerimientos y efectuando seguimiento. • Tramitar y supervisar la entrega del Convenio del uso artesanal, a las organizaciones de pescadores artesanales, de las áreas de manejo y explotación de recursos. • Coordinar y difundir las temáticas relacionadas al Registro Pesquero. • Difundir las cuotas e informar su estado de consumo. • Implementar y monitorear las acciones correctivas y preventivas, dentro de su programa, derivadas de las auditorías internas, por revisión interna o en revisión por la Dirección. • Velar por la adecuada gestión de la información asociada del Programa Pesca Artesanal. • Elaborar informes técnicos requeridos, relacionados con el Programa

	<p>de Pesca Artesanal que den cuenta del cumplimiento de las acciones de monitoreo, control y vigilancia de la normativa vigente por parte de los agentes del sector.</p>
<p>GESTIÓN PROGRAMAS FISCALIZACIÓN PESQUERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar a los agentes del sector que efectúan actividades productivas en toda la cadena de valor de un determinado recurso. • Inspeccionar y registrar instalaciones y también todo tipo de transporte de carga y pasajeros. • Inspeccionar centros de acopio, centros de faenamiento, recintos contenedores, cajas, embalajes, envases o elementos que hayan servido para cometer las infracciones tales como: artes y aparejos de pesca donde se elaboren, procesen, almacenen, distribuyan y comercialicen especies hidrobiológicas y sus productos derivados. • Requerir y examinar documentación tales como libros, cuentas, archivos, facturas, guías de despacho y órdenes de embarque. • Requerir a los fiscalizados antecedentes, aclaraciones e informes que sean necesarias para dar cumplimiento a su cometido. • Coordinar y gestionar información, tanto de Programas internos de la Institución, como con otros órganos del Estado. • Ordenar la recalada obligatoria de naves pesqueras cuando corresponda. • Destruir material biológico o patológico que no cuente con autorización. • Denunciar, a través de las Direcciones Regionales, a los Juzgados correspondientes las infracciones y delitos contra la normativa pesquera. • Verificar la vigencia de las autorizaciones y permisos para desarrollar actividades pesqueras y solicitar, en los casos que corresponda, la respectiva caducidad. • Proceder a la colocación de sellos en contenedores, objetos, vehículos o lugares sujetos a fiscalización y que contengan o trasladen recursos o productos derivado de ellos. • Controlar la calidad sanitaria de materiales y embarcaciones usadas destinadas a la pesca. • Recopilar insumos para la elaboración de Hipótesis de riesgo, identificando las posibles causas que generan el incumplimiento. • Elaborar de Hipótesis de Riesgos, identificando indicadores y fuentes de información. • Identificar y describir agentes sectoriales que desarrollan conductas de riesgo.

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADEMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional o Técnico de Nivel Superior Carreras afines a las Ciencias del Mar.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos un año de experiencia en sector pesquero. • Deseable al menos un año en el área de fiscalización pesquera.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector pesquero nacional, tanto público como privado. • Conocimiento de la cadena de valor de la actividad productiva. • Conocimiento y comprensión del proceso de fiscalización. • Comprensión de la problemática de la administración pesquera. • Dominio de la normativa sectorial. • Conocimiento y comprensión de las atribuciones y obligaciones del cargo. • Planificación y Control de Gestión • Gestión y/o Evaluación de Proyectos • Dominio de Herramientas Computacionales.

PERFIL DE COMPETENCIAS FISCALIZADOR PESQUERÍAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL
CT 01: Compromiso Organizacional	4
CT 02: Comunicación Efectiva	3
CT 03: Orientación al Cliente	3
CT 04: Orientación a la Calidad y Mejora Continua	3
CT 05: Visión Sistémica	4
CT 06: Trabajo en Equipo	4

DEPARTAMENTO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
Pesca Artesanal (CEA)	CEA 1: Impacto e influencia	3
	CEA 2: Proactividad	3
	CEA 3: Negociación	3
	CEA 4: Coordinación y Articulación de redes	3
	CEA 5: Empatía	3
Gestión Programas Fiscalización Pesquera (CEF)	CEF 1: Autoconfianza	3
	CEF 2: Liderazgo	3
	CEF 3: Gestión del cambio	3
	CEF 4: Autoaprendizaje	3
	CEF 5: Pensamiento Analítico	3

III. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS SUBDIRECCIÓN DE PESQUERÍAS

- **COMPETENCIAS TRANSVERSALES (CT)**

CT 1: COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
Es la habilidad y disposición para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y metas de la organización, actuando con sentido de pertenencia y visión compartida, involucrado con los objetivos y necesidades del Servicio.			
1	2	3	4
Ignora o sobrepasa las normas organizacionales, dejando de cumplir con lineamientos básicos.	Hace un esfuerzo mínimo para amoldarse o hace el mínimo requerido para mantener el trabajo, acatando, aunque no comparte la visión.	Hace un esfuerzo activo para cumplir e integrarse, respetando las normas del Servicio. Muestra deseo de ayudar a otros para finalizar sus tareas, además de lealtad y respeto por las directrices de la autoridad.	Comprende y apoya activamente las metas y misión de la organización; alinea las propias actividades y prioridades para alcanzar las necesidades del Servicio; comprende la necesidad de cooperación para alcanzar objetivos organizacionales mayores.

CT 2: COMUNICACIÓN EFECTIVA			
Ser capaz de expresar y transmitir ideas de forma clara, precisa, oportuna y comprensible, asegurando que el interlocutor entienda el mensaje. Involucra el saber escuchar, permanecer receptivo y atento a la información que se le entrega.			
1	2	3	4
Presenta dificultades para plantear sus opiniones y recibir las de su entorno.	Transmite ideas y mensajes de forma clara, tanto de manera oral como escrita. Sin embargo, no es constante en el chequeo respecto del entendimiento de sus interlocutores.	Expresa y transmite ideas de forma clara, precisa y oportuna. Se asegura que el interlocutor entienda el mensaje. Es receptivo a la información que se le entrega.	Expresa y transmite ideas de forma precisa y oportuna, asegurando el entendimiento del otro. Escucha y permanece receptivo y atento frente a los planteamientos de otros, integrando sus ideas. Se comunica con facilidad, utiliza un lenguaje fluido tanto verbal como no verbal.

CT 3: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Disposición de atender a los demás, de un modo cordial y efectivo, centrado en orientar las consultas y requerimientos. Implica tener la intención de dar solución a las necesidades de los clientes (siempre que esto sea posible).

1	2	3	4
No presenta disposición para atender clientes.	Posee disposición y un trato cordial al atender clientes, sin embargo, no siempre logra dar respuesta y orientar adecuadamente las consultas y requerimientos de éstos.	Posee disposición y un trato cordial al atender clientes. Además orienta y gestiona las consultas y gestiona requerimientos.	Posee disposición y un trato cordial, orientando requerimientos. Entrega soluciones efectivas frente a las necesidades de los clientes. Motiva a su entorno a comprometerse en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

CT 4: ORIENTACIÓN A LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Tendencia a gestionar el cumplimiento de normas, protocolos, procedimientos y estándares de calidad de los procesos en los que interviene, enmarcado en las políticas y normas que rigen su labor, buscando constantemente la mejora y optimización del proceso.

1	2	3	4
No cumple los procedimientos y estándares de calidad fijados por el Servicio.	Cumple de forma general con los estándares de calidad fijados por el servicio, sin aportar cambios o mejoras al proceso.	Cumple los estándares de calidad fijados por el Servicio, buscando aportar a mejorar los procesos.	Cumple y supera los estándares de calidad fijados por el Servicio, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.

CT 5: VISIÓN SISTÉMICA

Capacidad para concebir el Servicio como un todo y de integrar o correlacionar las funciones entre sus partes. Implica un acertado conocimiento de las fuerzas que operan en el entorno donde está inmerso el Servicio.

1	2	3	4
Se focaliza principalmente en su propia labor y resultados de su puesto, centrado en su entorno inmediato, tiene una visión unidireccional del proceso.	Demuestra tener un sentido de valoración global, primando lo general sobre lo particular, comprendiendo la relación de cada área con el Servicio. Sin embargo, aún hay cierta tendencia al análisis y atribución causal de los eventos.	Está consciente de la importancia particular o relativa de cada unidad organizacional y su contribución en el "todo" organizacional. Presenta habilidad para planificar cambios que introduzcan mejoras en los distintos sistemas que componen al Servicio.	Sabe interpretar y transmitir la filosofía corporativa a los miembros de la organización. Contribuye de manera tangible a la política de calidad al inducir a otros a valorar sus implicaciones y alcances en la cadena de valor del negocio.

CT 6: TRABAJO EN EQUIPO

Ser capaz de cooperar y colaborar con los demás para conseguir metas laborales e institucionales comunes, alineando los propios esfuerzos y recursos personales con los objetivos grupales. Se preocupa por formar parte de un grupo y mantener un adecuado clima laboral en el equipo.

1	2	3	4
No se muestra colaborador con el equipo. No se integra con sus pares y no coopera.	Participa con su equipo de trabajo, brindando ayuda específicamente cuando se le solicita y realizando las tareas que se le asignan.	Participa y apoya activamente las tareas y decisiones del equipo. Colabora compartiendo sus conocimientos y experiencias en pro de los objetivos grupales. Cooperar al mantenimiento del buen clima laboral.	Apoya activamente en las decisiones del equipo. Colabora compartiendo saber y experiencias, interactuando, a través del buen trato, colaboración, favoreciendo un clima laboral positivo. Identifica claramente los objetivos del equipo, orienta su trabajo y el de sus en la consecución de los mismos.

- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR DEPARTAMENTO PESQUERÍAS**

- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PESCA ARTESANAL (CEA)

CEA 1: IMPACTO E INFLUENCIA			
Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, con el fin de que apoyen las ideas o proyectos del que habla; deseando tener un impacto o efecto específico en los demás.			
1	2	3	4
No hace ningún intento por influenciar o persuadir a los demás. Enfocado en la posición personal, sin importar el efecto en la organización.	Declara intención de influenciar, pero realiza una acción simple para persuadir, sin mayor preparación. No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Usa la persuasión directa en una presentación, sin mayor profundización (apela a razones o datos generales, propósitos mayores; ejemplos concretos, etc.)	Evidencia una preparación cuidadosa de los datos y argumentos que serán presentados. Calcula el impacto de sus acciones o palabras. Adapta una presentación o discusión para atraer el interés de los otros. Anticipa el efecto de una acción u otro detalle.	Cada intervención está planificada y adaptada a la audiencia específica, calculado el efecto que se espera obtener, y se anticipa y prepara para la reacción de los demás. Usa estrategias de influencia complejas diseñando o modificando situaciones para fomentar conductas deseadas.

CEA 2: PROACTIVIDAD			
Ser capaz de actuar con iniciativa, anticipar y prevenir problemas, buscar continuamente nuevas oportunidades y soluciones que favorezcan el desempeño laboral. Concretar y llevar a la práctica las nuevas ideas y estrategias elaboradas.			
1	2	3	4
Da cuenta de una limitada iniciativa, se enfoca en lo básico y establecido.	Es constante en su desempeño, en ocasiones identifica oportunidades y soluciones que favorezcan el desempeño laboral.	Actúa con iniciativa, anticipándose y previniendo problemas. Busca, concreta y lleva a la práctica las nuevas ideas.	Actúa con iniciativa, busca oportunidades y soluciones nuevas. Concreta y lleva a la práctica las nuevas estrategias. Transforma los problemas en oportunidades. Persevera y persiste en todos sus esfuerzos.

CEA 3: NEGOCIACIÓN

Capacidad para establecer transacciones o relaciones con una o varias partes respecto a un asunto determinado, con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

1	2	3	4
No sigue criterios definidos para llegar a acuerdos. Le resulta difícil cambiar su posición. En el caso de llegar a un acuerdo, éste no suele ser equitativo.	Sigue un proceso de negociación claro, se prepara y establece una relación inicial y una orientación, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición.	Prepara la negociación y sigue un proceso, obteniendo buenos resultados, ya que consigue un acercamiento de las diferencias.	Negocia de manera estructurada y consigue buenos resultados y acuerdos provechosos. Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de los otros.

CEA 4: COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN DE REDES

Capacidad para establecer contactos formales y concretar proyectos, programas, actividades y acciones en el entorno donde se desenvuelve el cargo. Implica la facilidad del individuo de constituir, formar y entusiasmar redes de apoyo o soporte.

1	2	3	4
Evita establecer coordinaciones, pero lo hace luego de que se le presiona, sin mucha efectividad.	Tiende a lograr la coordinación requerida, no obstante requiere ayuda o recordatorios para lograrlo.	Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción. Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los proyectos. Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida.	Es altamente efectivo en la articulación de las redes, independiente de la complejidad del proyecto. Concreta programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos. Suele fomentar la participación y una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos objetivos.

CEA 5: EMPATÍA

Es la habilidad de escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos, asuntos implícitos o no del todo expresados.

1	2	3	4
No muestra conductas orientadas a escuchar o a comprender a los demás. Está centrado en sus propias necesidades.	Percibe los estados de ánimo y sentimientos de las otras personas, y escucha a otros, sin embargo, no siempre comprende los diversos significados, ni modifica su propia conducta para ayudar a los demás.	Refleja la preocupación por la gente, es fácil hablarle; responde a las preocupaciones de la gente modificando su propia conducta, con disposición a ayudar.	Comprende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de largo plazo de alguien. Actúa para ayudar a otros, de manera genuina, atendiendo a sus reales necesidades.

- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GESTIÓN PROGRAMA FISCALIZACIÓN PESQUERA (CEF)

CEF 1: AUTOCONFIANZA			
Es la creencia de una persona en su propia capacidad para realizar una tarea. Esto incluye la expresión de confianza por parte de la persona al enfrentarse con circunstancias cada vez más desafiantes, en llegar a decisiones o en formarse opiniones, y en el manejo constructivo de los fracasos.			
1	2	3	4
Le cuesta tomar decisiones, duda sobre el camino a seguir y se deja influenciar por los demás. Evita las dificultades.	Se expresa de manera clara en los conflictos mostrando decisión. Toma decisiones de forma independiente. Trabaja sin supervisión constante.	Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades. Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas. Admite fracasos.	Se ofrece voluntariamente ante los retos y desafíos, que incluso otros no se atreven a asumir. Se conduce con seguridad y convencimiento en medio de incidentes críticos y de alta complejidad. Aprende de los errores analizando el propio comportamiento y estableciendo un plan de mejora personal.

CEF 2: LIDERAZGO			
Ser capaz de ejercer influencia sobre los demás, de dirigir, aconsejar y apoyar responsablemente a las personas y a su equipo. Capaz de transmitir y mantener en su entorno una alta motivación. Implica ser reconocido como un referente en la Institución.			
1	2	3	4
No orienta ni proporciona criterios unificados al grupo, ni corrige posibles desviaciones, de tal forma que actúa bajo pautas propias y diferentes ante asuntos similares.	Entrega directrices pero no logra influir en los miembros de la organización. Orienta a otros en su conducta, pero pudiendo descuidar las características personales.	Entrega directrices claras y ejerce influencia positiva en las personas. Su entorno lo reconoce como líder de grupo. Contribuye a un buen clima, atiende las diferencias.	Establece claramente las directrices y los objetivos que debe cumplir el equipo. En la institución es reconocido como líder. Es capaz de comprometer a los equipos en el cumplimiento de los objetivos.

CEF 3: GESTIÓN DEL CAMBIO

Capacidad para asimilar, dirigir y/o implementar acciones originadas por cambios en la estrategia de la Organización.

1	2	3	4
No se adapta. No cambia de estrategia para conseguir un resultado. No modifica sus objetivos cuando percibe que no es posible conseguirlos. Se encierra en sus planteamientos y creencias.	Se adapta a los cambios que propone la Organización, asumiendo las nuevas exigencias. Sin embargo, cuando se ve afectado directamente su entorno inmediato, puede mostrar cierta resistencia y demora.	Responde a los cambios con mente abierta y actitud decidida, asumiendo un rol propositivo frente a los nuevos requerimientos.	Actúa como un catalizador de cambios, asumiendo una posición abierta y positiva, adaptándose con facilidad y obteniendo ventajas de las nuevas situaciones.

CEF 4: AUTOAPRENDIZAJE

Actitud del individuo en procura de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de apreciar y valorar nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de generación de ideas y buen desempeño.

1	2	3	4
No busca ninguna información. No ve la necesidad de ello y tampoco anticipa los beneficios que puede reportarle.	En ciertos ámbitos de su interés, busca y hace preguntas orientadas a la satisfacción de su curiosidad o en ciertos casos a temas del trabajo, logrando recoger información precisa y acotada.	Explora nuevas oportunidades. Consulta a otras personas para tener más información, investiga. Utiliza sus propias experiencias como lecciones aprendidas y las comparte abiertamente con otros.	Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión. Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le permite mejorar los procesos.

CEF 5: PENSAMIENTO ANALITICO

Comprensión de una situación, separándola en partes de menor tamaño o trazando pasó a paso de manera causal las implicaciones de una situación. Es la capacidad de saber organizar un problema o situación en forma sistemática y establecer comparaciones entre varios hechos o aspectos, definir las prioridades racionalmente, identificar las secuencias temporales y relaciones entre eventos.

1	2	3	4
No analiza las situaciones, ni organiza los problemas de manera sistemática, por lo que le cuesta identificar las relaciones en los hechos.	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas, identificando elementos generales. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes, estableciendo vínculos relacionales. Reconoce varias posibles causas o consecuencias de una acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis, con pensamiento sistémico y estratégico, identifica variables, integrándolas en un mismo planteamiento.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Balboa, A. (2008). El incidente crítico como técnica para recolectar datos. *Métodos Cualitativos para estudiar a los usuarios de la información*.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Editorial El Buho.
- Díaz, Rogelio y Arancibia, Víctor Hugo, (2002). “El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas”, *PSYKHE*, Vol. 11, n°2: 2017–214.
- Fernández Ignacio y Baeza Ricardo ,2002. *Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en algunas Empresas chilenas*. Vol. 11, n°2,141 – 158.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.
- Levy-Leboyer Claude. (1997) *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000. (Unificar para todos los libros).
- Saracho Jose María 2005. *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Santiago. RIL Editores.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.