TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN: PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA JEFES /LÍDERES INTERMEDIOS DEL SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA

MARÍA SOLEDAD TAPIA ALMONACID

Profesor Guía: Álvaro Infante García

2016

Magíster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
Mención Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas
Escuela de Psicología
Universidad de Valparaíso

Dedicatoria

A mi esposo, compañero de vida, quien siempre me ha apoyado e inspirado en lograr mis sueños, gracias infinitas

Agradecimientos

A Francisco, mi esposo quien me ha apoyado en todo momento, alentándome y escuchando con cariño, amor y sobretodo inspirándome en la búsqueda de una mejor versión de mí misma. Por desafiarme constantemente, y por este aprendizaje realizado entre ambos que nos ha llevado a crecer y afianzar aún más mi amor por ti.

A mi profesor guía Álvaro Infante, por su generosidad de compartir su conocimiento y experiencia, y por su apoyo y comprensión constante desde el inicio del programa, y principalmente por su paciencia y consideración en ayudarme a hacer "distinciones" en el lenguaje y a tener una mirada reflexiva.

Al profesor Guido Demicheli, por inspirarme a ser mejor y ver oportunidades en la adversidad, por su humor y por su impecabilidad académica.

También quiero agradecer a José Miguel Burgos González, Director Nacional del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, gracias por su visión y mirada sistémica, por sus constantes cuestionamientos, que mueven a que las cosas pasen. A Germán Iglesias Veloso, Subdirector Nacional de Pesca y Acuicultura, quien me apoyó desde un inicio en la propuesta, confiando y dándome espacios de innovación, creatividad y crecimiento dentro de mi querida institución. A Guillermo Bornscheuer, quien fue la persona que me propuso ver esta temática y me instó a que realizara una propuesta. Finalmente, pero no menos importantes, a mis colegas de la Escuela de Fiscalización, gracias por su apoyo incondicional.

“Me lo contaron y lo olvidé.
Lo vi y lo entendí. Lo hice y lo aprendí”.
Confucio 450 A.C.

Resumen

El presente trabajo, tiene como objetivo realizar una propuesta de diseño de intervención en jefaturas/liderazgos intermedios del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, generando una experiencia de aprendizaje en la acción, mediante un programa de generación de competencias conversacionales estratégicas enfocadas en la coordinación de acciones basados en la reflexión en la acción (Schön 1984; 1992) y el coaching ontológico (Echeverría, 2011; 2015; 2016) para la búsqueda de nuevas posibilidades de acciones de este importante grupo de jefaturas, que promuevan aprendizajes de segundo orden. Además, se desarrollan los elementos para las coordinaciones de acciones (Flores; 1994, 2015), y se emplea el ciclo de aprendizaje de Kolb y Fry (1975), diseñando una experiencia práctica, mediante un piloto con 32 jefes de oficina del Servicio, que comparten un rol común de gestión y fiscalización al interior de un Servicio público fiscalizador en Chile.

Las actividades son dirigidas a la generación de conexiones emocionales y prácticas, para un aprendizaje significativo, por parte de los participantes, buscando a su vez un sentido de pertenencia enfocado en sus vivencias similares en sus roles de jefaturas, para la generación de la primera comunidad de aprendizaje según lo propuesto por Wenger (2005), Wenger et al.,(2002), la guía de comunidades de práctica del Programa de Naciones Unidas (PNUD) (Martín, 2012) y la guía práctica del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) (Bonnefoy *et al*., 2009 a y 2009 b).

Palabras Claves: coaching ontológico, coordinación de acciones, competencias conversacionales, ciclo de aprendizaje de Kolb, comunidades de práctica, aprendizaje organizacional.

Abstract

The present work aims to make a proposal for the design of intervention in intermediate leadership of "Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura", generating a learning experience in action, through a program of strategic conversational skills focused on the coordination of Actions based on reflection in action (Schön 1984, 1992) and ontological coaching (Echeverría, 2011, 2015, 2016) for the search of new possibilities of actions of this important group of leaderships, which promote second order learning. In addition, the elements for coordinating actions are developed (Flores, 1994, 2015), using the learning cycle of Kolb and Fry (1975), designing a practical experience, through a pilot with 32 heads of service, Which share a common management and control role within a public enforcement in Chile.

The activities are directed to the generation of emotional and practical connections, for a meaningful learning, on the part of the participants, seeking in turn a sense of belonging focused on their similar experiences in their leadership roles, for the generation of the first community (2005), Wenger et al., (2002), the United Nations Program (UNDP) (Martin, 2012), Practice Guidebook and the Practical Guide of the Inter-American Development Bank (IDB) (Bonnefoy et al., 2009a y 2009b).

Keywords: Ontological coaching, action coordination, conversational skills, Kolb learning cycle, practice communities, organizational learning

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 2
2. PROBLEMATIZACIÓN 5
2.1 Objetivos del Estudio 7
2.2 Relevancia Teórica / Aplicada 7
3. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO. 9
3.1 La relevancia de la coordinación de acciones 10
3.2 ¿Cómo abordar la problemática planteada? 11
3.3 Consideraciones Éticas 25
3.4 Diseño del programa para jefaturas/líderes intermedios 26
4. RESULTADOS 33
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 44
6. SUGERENCIAS 45
7. REFERENCIAS 47
8. ANEXOS 54
8.1. Anexo N°1
Encuestas realizadas a los Comité Regionales de Fiscalización 54
8.2. Anexo N°2
Modelo de Entrevista realizadas a los Directivos Nacionales 59
8.3. Anexo N°3
Imágenes del taller de Jefes de oficina desarrollado 61

1. INTRODUCCIÓN

El Estado de Chile, ha manifestado de manera continua, durante los últimos 15 años, la relevancia de los directivos públicos, y del fortalecimiento a la función pública, modernizando a las instituciones, en procesos, tecnologías y las personas. En el caso de los directivos públicos, y en general en cargos de jefaturas, se requieren cada vez más competencias denominadas genéricas y/o estratégicas que apuntan no solo a los conocimientos, habilidades y actitudes técnicas, sino a cómo las jefaturas se relacionan con el personal a su cargo y con sus comunidades, siendo capaces de gestionar en pos de los lineamientos nacionales y del Estado, en la búsqueda del bien común (Servicio Civil, 2016).

En este sentido, y con el objetivo de ser un aporte en la generación de competencias genéricas estratégicas, y potenciar la coordinación de acciones que deben tener las jefaturas/liderazgos intermedios, para lograr una mejor supervisión y control de las actividades, basándose en la generación de liderazgos emergentes positivos y que motiven a otros a conseguir las metas y desafíos que se presentan, el presente trabajo que fue ejecutado en el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (Sernapesca)[1], pretende ser un aporte en pos de lograr mejorar el control y supervisión, desde la generación de formación de sus jefaturas/liderazgos intermedios, potenciando la coordinación de acciones, el trabajo en equipo, y las redes de trabajo para los logros institucionales.

Desde su creación, el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, ha tenido diversos hitos que han tensionado su quehacer, por ejemplo la implementación del uso de posicionador satelital en el año 2000 para naves industriales, enfermedades de peces como el ISA (Anemia Infecciosa del Salmón), que causaron altas mortalidades en centros de cultivo,

[1] Sernapesca: institución del Estado de Chile, creada por el Decreto Ley Nº 2.442 del 29 de Diciembre de 1978, dependiente del actual Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

comprometiendo la actividad económica nacional durante el año 2007, fenómenos del niño que afectaron a la fauna marina, en especial a los lobos marinos, impactando en las mortalidades de ejemplares recién nacidos o de pocos meses, alcanzando alto impacto en la zona norte en el año 2010, la implementación de posicionador satelital desde agosto de 2015 para embarcaciones artesanales de eslora igual o mayor a 12 m que operan con cerco y para todas las de eslora igual o mayor a 15 m, que trajeron diversos problemas con el sector, rechazos del mercado ruso que impidió a plantas pesqueras del sur exportar sus productos durante un periodo en el año 2015-2016, episodios de mareas rojas que afectan a la salud de las personas y donde se restringen consumos de recursos del mar generando paralización de faenas extractivas y manifestaciones sociales (2016), el combate de la pesca ilegal, donde incluso han ocurrido ataques a oficinas institucionales tales como las de la región del Maule en Constitución y la región Metropolitana, en el TPM o Terminal Pesquero Metropolitano (2015 y 2016, respectivamente), cuestionamientos a la Ley General de Pesca y Acuicultura (2012, 2013, 2014, 2015, 2016), drástica disminución de los recursos pesqueros en los últimos ocho años, que se traducen en disminuciones en cuotas de pesca y a una mayor exigencia de presencia fiscalizadora, así como una ciudadanía cada vez más exigente y atenta a las actividades y acciones fiscalizadoras del Servicio (2015, 2016, 2017). Producto de esta realidad y a un entorno de creciente dinamismo y complejidad, la institución es emplazada de modo incesante a velar por la sustentabilidad de los recursos pesqueros y acuícolas de nuestro país, y a tener un rol activo en la salvaguarda ambiental y del patrimonio acuático y ambiental de nuestra nación, donde a su vez el personal que forma parte de la misma toma un rol preponderante en el logro de los objetivos institucionales y a la imagen que deben tener los funcionarios públicos en el marco de su rol de servicio.

Acorde a la Unidad de control externo de la Contraloría General de la República (CGR), luego de auditorías a los procedimientos de fiscalización en la región de Valparaíso en su informe N°1.150 del 28 de diciembre de 2015, señala la falta de control y supervisión en las actividades de fiscalización y descoordinación en las acciones del Servicio, lo que implica una falta grave en términos de las normas de control interno de la Contraloría

General de la República, según la Res. Ex. N° 1485 de 1996, que deben respetar todos los Servicios e instituciones que se acogen a la revisión de esta entidad de control superior[2]. Por ejemplo se menciona en el informe al Servicio, el envío de instrucciones y su no cumplimiento por parte del personal y la descoordinación de acciones de control y supervisión asociadas a asegurarse que se cumplan las acciones solicitadas en materias de fiscalización, tanto internamente con otros funcionarios/as, así como con agentes sectoriales[3]. Complementando lo anterior, luego de un análisis interno del Comité Nacional de Fiscalización del Servicio (CNF)[4], se determinó la necesidad de tomar acciones para mejorar la gestión interna de las jefaturas/liderazgos intermedios institucionales, en pos de la búsqueda de un mayor control interno, mejorando las competencias del personal en torno a las competencias conversacionales estratégicas, con el fin de entregar herramientas para la coordinación de acciones.

Según lo anterior, se solicitó a la Escuela de Fiscalización del Servicio, un diseño de intervención para poder abordar estos desafíos, oportunidad clave que fue tomada por quien suscribe este documento, para proponer un diseño que involucrara la entrega de estas competencias en torno a la coordinación de acciones para generar cambios que surjan de la propia experiencia y reflexión de los involucrados, basándose para ello en las actividades y prácticas comunes que posean las personas que tienen a cargo tareas y roles estratégicos-operativos, por tanto al compartir experiencias y realidades similares, se reconocen y valoran entre sí, generando la posibilidad de un aprendizaje compartido

---

[2] El Art. N°1 de la Res. Exenta N°1485/1996 de Contraloría General de la República, se señala que el control interno es un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la Dirección. Además supervisar, es la vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello. La misma Res. Ex., señala en su art. N° 57 que debe existir una supervisión competente para garantizar el logro de los objetivos del control interno.

[3] También en este informe se detallan otros hallazgos como una carencia de una plataforma de información, situación que también ha sido abordada por el Servicio, mediante la integración de un solo sistema de información de las actividades de fiscalización de los agentes sectoriales, con énfasis en una primera etapa en plantas pesqueras.

[4] El CNF o Comité Nacional de Fiscalización, es una unidad de gobernanza interna del Servicio, donde se reúnen el Directo Nacional, los subdirectores Nacional de pesquerías, de acuicultura, certificación e inocuidad, y jurídico, junto a sus jefes de fiscalización, para analizar el avance de las labores de fiscalización y coordinar acciones junto a las regiones para cumplimiento de los planes de fiscalización.

basado en las prácticas cotidianas y en una innovación de mejora en las mismas, que al explicitarse entre ellos, genera un valor agregado y una mejora producto de la reflexión en la acción consiguiendo con ello un mayor desarrollo y aprendizaje organizacional. Para esto, se seleccionó un grupo de jefaturas internas del Servicio, que cumplen un rol preponderante en torno a la operativización de las actividades y lineamientos estratégicos institucionales y que tienen a su cargo cerca del 60% del personal fiscalizador, estos son los jefes/as y/o encargados de oficina.

2. PROBLEMATIZACIÓN

Una fuente externa, que es la Contraloría General de la República (CGR), en las visitas de auditoría que hace a la institución en el marco de sus atribuciones, ha detectado la necesidad, de fortalecer el rol supervisor de las diversas jefaturas del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, principalmente en hallazgos realizados a fines de 2015 (Informe N°1.150 del 28 de diciembre de 2015, documento público), donde por ejemplo se menciona que no hay un control de supervisión en términos de acciones de fiscalización, tarea que recae no solo en el respectivo Director /a Regional, sino también en jefaturas denominadas intermedias (jefes de oficina, jefes de programas regionales, encargados o responsables de área), con lo cual se vulnera la Res. Exenta N°1.485 de 1996, donde se aprueban las normas de control interno de la Contraloría General de la República (CGR) (Capítulo III letra e) numeral 57, que señala que debe existir una supervisión competente para garantizar el logro de los objetivos del control interno).

Esta situación, también es percibida internamente producto de hallazgos en auditorías internas y externas, y del trabajo que se realiza por parte de directivos en regiones, tales como el Director Nacional, Subdirectores y Directores Regionales. A lo anterior se suma que el Comité Nacional de Fiscalización, que es un grupo experto creado por Res. Ex. N°4.473 del Sernapesca, determinó que hay falencias en torno a la coordinación de acciones en regiones, en el sentido de trabajo enfocado solo en las unidades técnicas donde no hay una colaboración frecuente entre otras unidades técnicas del mismo Servicio, además se ha observado una falta de visión de rol del Estado en los

fiscalizadores, en torno a que la fiscalización la ven como objetivo final, siendo que es una herramienta para lograr la sustentabilidad de los recursos pesqueros y acuícolas y de los ecosistemas marinos.

Ante este análisis, el Comité Nacional de Fiscalización (CNF), compuesto por los altos Directivos del Servicio, Director Nacional, Subdirector Nacional y Subdirectores de Áreas Técnicas, junto con algunas jefaturas de departamento a nivel nacional que dirigen los programas de fiscalización nacional, han determinado la necesidad de implementar un programa de trabajo que apunte a jefaturas/líderes intermedios, de manera de mejorar los problemas detectados, en torno a la supervisión, la coordinación de acciones y las habilidades y/o competencias conversacionales en este ámbito, enfocándose principalmente en la visión y mirada conjunta que deben tener los funcionarios en su rol de Estado, así como en una serie de actividades relacionadas a la fiscalización, pero que requieren de habilidades comunicacionales y de coordinación, que no se han observado o entregado por parte del Servicio, y en consecuencia afecta el desarrollo, coordinación y colaboración que deben tener los equipos a nivel nacional y en las regiones, y que repercute directamente en el Plan Nacional de Fiscalización, y en consecuencia a los resultados institucionales.

Por tanto lo que se busca solucionar en términos de las brechas detectadas en el control y supervisión de jefaturas intermedias, pero con una mirada moderna de gestión y con líderes protagonistas que toman su rol y responsabilidad, se puede resumir en la siguiente pregunta:

¿Dado el escenario actual, cómo podrían generarse, y fortalecer las competencias de supervisión y control, para la coordinación de acciones efectiva en los jefes/líderes intermedios del Servicio?

Para dar respuesta, se han planteado los objetivos que a continuación se detallan:

2.1 Objetivos del Estudio

Objetivo general

- Diseñar e implementar un programa de acompañamiento para jefaturas/liderazgos intermedios del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, enfocado en la coordinación de acciones y competencias conversacionales.

Objetivos específicos

- Generar un piloto con un grupo de jefaturas intermedias, para implementación de los diseños de talleres de visión compartida en torno a las labores de jefaturas intermedias, la generación de habilidades conversacionales y a la coordinación de acciones.

- Diseñar una comunidad de práctica, enfocada en el rol de jefaturas intermedias relacionado a jefes de oficina del Servicio.

2.2 Relevancia Teórica / Aplicada

El presente estudio se enmarca en un diseño, producto del análisis de la documentación disponible en materia de generación de competencias conversacionales, o competencias estratégicas para el liderazgo, tales como escucha activa, las distinciones en los dominios de lenguaje (actos de habla: juicios, declaraciones, promesas), emoción y corporalidad, el ciclo de coordinación de acciones (Flores 1994; Flores 2015), en un ambiente de confianza que promueva el aprendizaje en la acción (Schein, 2002; Kolb y Fry; 1974; Kolb, 1975; 1976; Kolb y Kolb 2001), logrando una reflexión u auto-observación individual como grupal, generando con ello un aprendizaje reflexivo de segundo orden que permite un cambio de la forma que las jefaturas intermedias hacen sus acciones (Schön, 1984; 1992), o como señala Echeverría (2016; p. 26-27) un aprendizaje que ocurre por un cambio transformacional del observador que expande nuestra capacidad de acción.

Cuando logramos por tanto expander nuestras posibilidades gracias al cambio en el observador que somos, logramos aprender de manera significativa, es decir nos hace sentido y nos permite desde este reconocimiento nuevas acciones y coordinaciones, lo que se denomina el metaaprendizaje o aprendizaje reflexivo, donde nos hacemos conscientes y responsables de nuestros actos y reconocemos nuestras falencias, pero tomando un rol protagonista que favorece la toma del control y por tanto nos abre nuevas posibilidades, lo cual trata Kofman (2001) en su libro Metamanagement, logrando aprender a aprender, a ser protagonistas y no víctimas, lo que implica tomar la responsabilidad de nuestros actos y reflexionar durante los mismos, cambiando el observador y transformándolo y luego impactando en sus equipos.

La consolidación de las prácticas, se logra mediante la emergencia de un colectivo común generando una comunidad de aprendizaje con un objetivo y problemas similares, con historias comunes, y que facilita el intercambio de formas de hacer las cosas, de prácticas y con ello la autoregulación de personas llamadas en un mismo rol institucional, promoviendo el aprendizaje organizacional y la gestión interna (Argyris, 2009; Wenger, 2005; Martin, 2012 en su Guía Práctica PNUD; Bonnefoy et al., 2009 a y 2009 b en sus Guía de comunidades de práctica, número 1 y 2 del BID 2009; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Este diseño por tanto, considera la generación de un acompañamiento, entendiendo por tal, una red de colaboración para las jefaturas/líderes intermedios, que genere un autoaprendizaje, y reflexión en conjunto producto de realidades y prácticas compartidas, que generan un ambiente de confianza y facilitan la generación de mejores condiciones de aprendizaje para nuevas oportunidades de coordinaciones de acciones y generación de competencias necesarias para ello, las cuales son las conversacionales y/o genéricas.

Estas competencias generan innovación y nuevas formas de abordar el día a día, ya no solo empleando el “mando y control”(Echeverría, 2000; p.35-37), que se basa solo dar órdenes y esperar el estricto cumplimiento, lo cual ya no funciona, en consideración que

es una mirada mecanicista que invalida muchas veces a las personas y no aporta al logro y motivación que debe lograr hoy en día un líder, que se espera posea competencias conversacionales tales como la empatía, la asertividad, y que escucha activamente a sus equipos colaboradores, en un ambiente de confianza generando mejores resultados de gestión.

Por tanto, gracias a la entrega de un programa de trabajo de formación de las competencias señaladas, que permiten esta generación de innovación y que son denominadas genéricas, que tienen un enfoque conversacional, y que es una mirada moderna de control y supervisión, donde se ejerce un liderazgo transformacional, mejorando prácticas y con ello la gestión que pueden alcanzar estos líderes y sus equipos, y en consecuencia es una palanca de gestión que genera identidad entre quienes forman parte de una red de prácticas y trabajo, y además promueve mejores prácticas en directo beneficio de los equipos de estas jefaturas y de la ciudadanía, producto de una mayor efectividad de los objetivos institucionales (Servicio Civil, 2016; p.28 y 29).

3. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO.

Para realizar la propuesta y diseño del programa de acompañamiento, se requirió primero definir el marco teórico que sustentara el diseño de intervención con las jefaturas/líderes del Servicio, de manera de abordar la problemática planteada. Luego de ello, también se tienen a la vista consideraciones éticas, para establecer explícitamente las confidencialidades necesarias en las encuestas, entrevistas y el trabajo relacionado con personas que forman parte de la organización, para luego proceder al diseño propiamente tal, que cuenta con las etapas de consideración del marco teórico analizado, los informes de contraloría General de la república, más una encuesta realizada a los comités regionales de fiscalización, para proponer un diseño general de acompañamiento o intervención, donde posteriormente se prueba con un piloto, donde se seleccionan a los jefes /as de oficina de la institución, y donde se incorporaron mejoras al diseño, gracias a entrevistas realizadas a los directivos de la dirección nacional (10 altos directivos:

Director Nacional, Subdirectores de las áreas técnicas, Jefes de Fiscalización de las áreas técnicas a nivel nacional), para establecer que entendían por los roles, tareas, funciones y competencias que debían tener jefaturas intermedias, tales como los jefes de oficina. Esto también fue empleado para el material que se preparó para seguimiento posterior al piloto, en la plataforma web de la Escuela de Fiscalización.

A continuación, el detalle de cada una de las etapas involucradas:

- La relevancia de la coordinación de acciones; ¿cómo abordar la problemática planteada?; consideraciones éticas a tener en cuenta y el diseño del programa para jefaturas / líderes intermedios.

3.1 La relevancia de la coordinación de acciones

Tal como señala Flores (1994; 2015) y Echeverría en varias de sus publicaciones (2000; 2011), las organizaciones son redes conversacionales, y como tales, es importante que las jefaturas a cargo sepan hacer distinciones en el lenguaje, de manera de mejorar su efectividad en el logro de sus acciones en coordinación con otros actores, que pueden ser sus equipos, agentes sectoriales, otras instituciones públicas, representantes de gobierno entre otros.

De esta coordinación no solo dependerá cuan efectivo es la persona, sino también por agregación del logro de objetivos institucionales que repercuten directamente en el bien común de la ciudadanía, de ahí la relevancia de que las instituciones generen programas de fortalecimiento de competencias y programas de acompañamiento, de manera de asegurarse que sus directivos y jefaturas, están lo mejor preparado posibles para enfrentar los desafíos del Servicio Público.

El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, no ha estado ajena a esta realidad, donde cada vez es más relevante el ampliar la formación de las jefaturas, considerando por ejemplo, no solo a Directivos de Alta Dirección Pública, sino también a otras jefaturas, como coordinadores de programas regionales, jefes de oficinas, jefes de áreas técnicas o

encargados de centros de responsabilidad en regiones, potenciando con ello, la coordinación de acciones, para ser más efectivos en sus labores, pero con una mirada de "servicio", enfocada en el cuidado de los recursos pesqueros, acuícolas y los aspectos medioambientales que correspondan, pero nunca olvidando al ciudadano que finalmente es a quien deben llegar las políticas públicas establecidas, en busca del bien común.

3.2 ¿Cómo abordar la problemática planteada?

El objetivo general, incluye la mirada metodológica, en consideración a la necesidad de la organización se basa en abordar las problemáticas descritas en torno a la coordinación de acciones que deben realizar las jefaturas, para cumplir con su rol supervisor, además de intervenir con un acompañamiento enfocado a la generación de instancias de participación de estos grupos de profesionales, de manera de potenciar sus relaciones e iniciar con ello, una visión común integradora, que colabore en el trabajo institucional.

Para ello se propone emplear como marco teórico, el trabajo enfocado en la "disciplina de aprendizaje de trabajo de equipo", mencionada por Senge, en su libro "La Quinta Disciplina", considerando las prácticas del diálogo y la discusión, e influir en la forma que conversan los equipos, "escuchando al otro" y suspendiendo las perspectivas propias, y las propias barreras o defensas que tenemos. La discusión y el diálogo, tal como señala Senge (2014; p. 293), son complementarios pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos. Por ello son relevantes las aptitudes y competencias de indagación y reflexión, generando con ello la posibilidad de que estos líderes de equipos de fiscalizadores cuenten con competencias relacionadas con tener mejores conversaciones con sus equipos, generando un círculo virtuoso a su vez e influyendo de manera positiva en sus equipos.

Otro aspecto tratado a su vez por Senge, así como autores como Chris Argyris, Bill Isaacs, y que puede ser de mucha ayuda en el desarrollo de esta propuesta, son las rutinas defensivas y las guerras de abstracción, respectivamente. Estas rutinas o defensas organizacionales, pueden ser una política, una práctica o una acción que impide que los

participantes en cualquier nivel de la organización puedan realizar aprendizaje, o se produzca un antiaprendizaje, debido a estas barreras se activan regularmente cada vez que hay una percepción de incomodidad o percepciones de amenazas, o incluso menciona Argyris, en procesos lógicos o en metodologías con rutinas establecidas, como el análisis de costos, que son conocidas, con resultados claros tangibles, que no deberían generar incertidumbre, por tanto, en otros casos, o situaciones donde hay propuestas de cambios y mayor incertidumbre, se producen más frecuentemente (Argyris, 2001; 2009). Considerando esta situación, se hace necesario ser capaces de detectar estas rutinas en pos de lograr un mejor aprendizaje, y en este caso, es importante de trabajar, para que las coordinaciones de acciones y en las conversaciones que se generan entre las personas, en las organizaciones, sean efectivas.

En relación al objetivo específico N°1, se diseñó en base a la relevancia de la visión compartida, en términos de cuál debe ser el rol de las jefaturas intermedias. Si bien hay lineamientos nacionales, es importante conocer la opinión de los funcionarios/as que cumplen este rol y puedan compartir miradas comunes, lo que significan estas tareas y funciones para ellos. Para esto, se emplearán los conceptos de Senge, en la Quinta Disciplina (Figura N°1), en consideración a que destaca que es importante la generación de imágenes comunes que las personas poseen es relevante, y generan una "sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares" (Senge, 1990). De esta forma, se inician las construcciones de aprendizaje, compartiendo las miradas en común, en torno a lo que significa ser jefatura de oficina. Senge, señala que aquellos que son líderes, pueden convertirse en generadores de acción conjunta, cuando comparten visiones, generando trabajo colaborativo. De ahí la relevancia de este trabajo.

También es importante emplear, las visiones de entidades como la Contraloría General de la República, en torno al rol supervisor que deben tener las jefaturas, el desafío será, ver esto, bajo la perspectiva de generación de competencias conversacionales, que son las que se trabajarán en los talleres. Así como algunas herramientas y tareas propias de la

organización como el Plan Nacional de Fiscalización y reuniones de coordinación interna en el Comité Regional de cada Región.

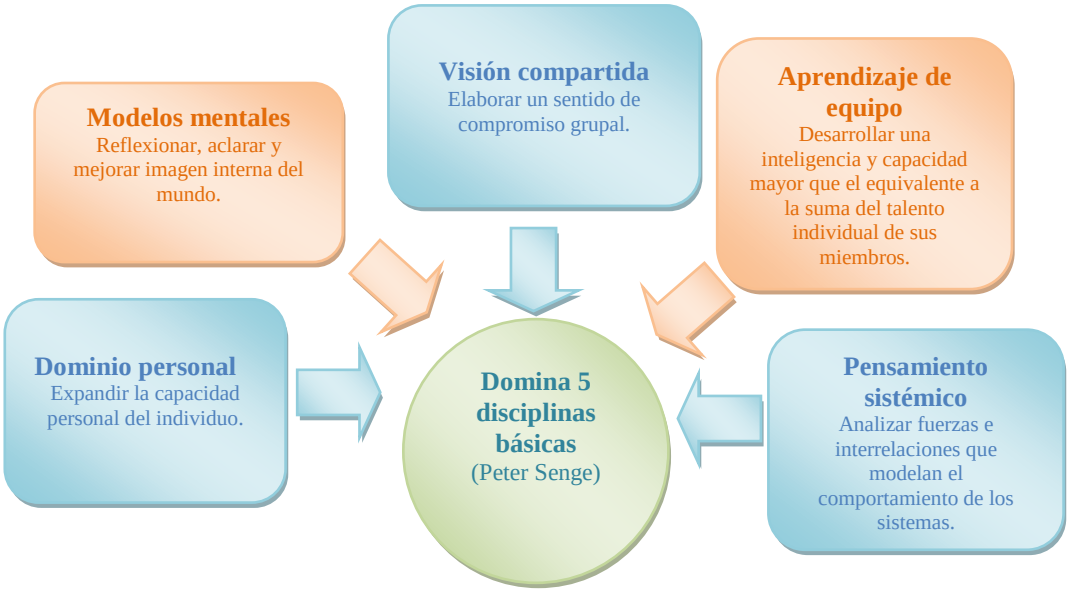


Figura N°1. Dominio de cinco disciplinas básicas, de acuerdo a P. Senge, en su libro la Quinta disciplina.

Para el objetivo específico N° 1 y 2, se espera trabajar en detalle el rol del líder en la acción, en consideración a la valiosa labor como coordinadores de acciones que tienen los funcionarios seleccionados, y a las competencias que deben tener del tipo conversacional, para la generación de competencias genéricas, como las mencionadas por Echeverría.

Para ser líder en el Servicio, se requiere ser un excelente coordinador de acciones, ya sea con sus equipos de trabajo o colaboradores directos, con otras jefaturas, instituciones, agentes sectoriales, representantes de gobierno, autoridades regionales, nacionales internas del Servicio o de otras organizaciones sociales, entre otras instituciones. Además hay objetivos estratégicos y operacionales, que se relevan mediante el Plan Nacional de Fiscalización del Servicio y que se lleva a cabo en regiones de acuerdo a diversos programas técnicos y que son fundamentales para la principal actividad de

fiscalización que lidera la institución, y que requiere se desarrollen desde una mirada de tarea individual, generando con ello una autogestión de la propia jefatura, de las actividades de coordinación colectiva con impacto institucional, y con una reflexión constante en el trabajo realizado con una mirada de Estado (Figura N°2).

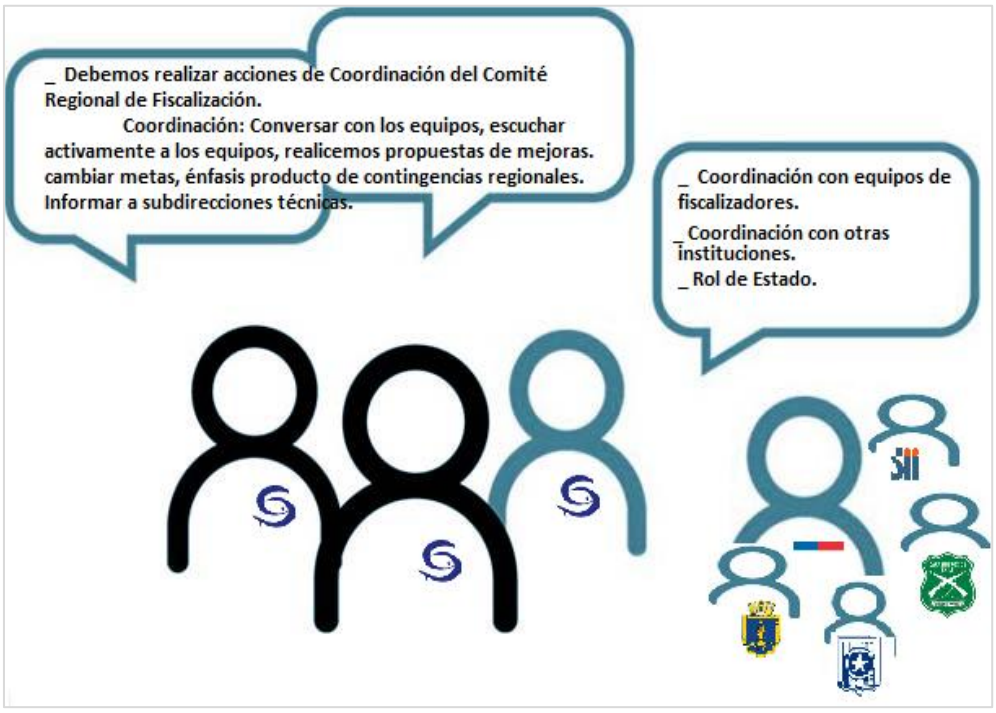


Figura N°2. Coordinadores de acciones, los líderes en Sernapesca.
Fuente: Elaboración propia.

Los principales temas a tratar son: Emocionalidad, corporalidad y lenguaje; éstos últimos como actos de habla, además de la generación de competencias genéricas para la coordinación del ciclo de acciones, tratadas ampliamente por Flores (1994, 2015) y Echeverría (2000, 2011). La confianza y facilitación de la colaboración, además de conceptos como el de la persuasión. La persuasión se considera hoy en día como una técnica que permite a los líderes de las organizaciones insertar nuevas metodologías de trabajo, ello puede implicar cambios a nivel tanto micro como macro, siendo el objetivo principal lograr que los colaboradores se sientan parte de la soluciones o de los procesos que desean modificarse. El proceso de persuasión se compone de 4 elementos que permite se dé una persuasión eficaz, ellos son: Credibilidad, Búsqueda de puntos

comunes, Presentación de pruebas *vivaces y Conexión emocional*. Cada uno representa una habilidad necesaria para el desarrollo de un persuasor eficaz, no implican necesariamente una secuencia exacta, sino más bien una serie de "consejos" que facilitarán el proceso de persuasión. En palabras del autor (Conger, 1998; p. 267) "se trata de un proceso para identificar ventajas comunes". Este planteamiento es relevante debido a que en muchas ocasiones se considera a la persuasión como el acto de vender una idea o convencer y en realidad es lograr un acuerdo, es decir, aprender de los otros y negociar una solución compartida. Ahora bien como se refleja ello en el ámbito laboral, se produce fundamentalmente cuando se busca implementar medidas o incorporar estrategia de trabajo que en la organización no se han dado, para ello es necesario saber plantear la postura de manera de exponer sus ventajas.

Es importante mencionar, que los actos de habla, tales como las declaraciones, son relevantes en términos de lo que deben conocer los líderes del Sernapesca, para evitar generar barreras de aprendizaje, como las señaladas por Argyris. La responsabilidad por nuestros actos de habla, son relevantes y tal como menciona Echeverría, no son inocentes.

Dentro de los actos de habla, los juicios son declaraciones que pueden cambiar el mundo en la forma en como se perciben las cosas, por tanto nuestra responsabilidad al emitirlos es aún mayor (Echeverría, 2003; p.67). Cabe destacar, que los juicios siempre viven en quien los formula, por tanto para comprenderlos debemos considerar la realidad e historia de vida de quien los emite, y sí y solo si, le damos autoridad a quien los emite, los podemos considerar válidos, y aún así podemos tener una opinión diferente. Los juicios nos encierran muchas veces, y no nos permiten mejorar, podemos considerarlos bajo ciertas circunstancias hábitos defensivos que limitan nuestro aprendizaje, la dificultad radica en darse cuenta cuando los estamos emitiendo en un modo defensivo, de manera de cambiar este rumbo y librarnos de las limitaciones de los mismos. Argyris (2009), menciona que debemos tener ciertos conocimientos para realizar una acción con resultados positivos y eficaces, de manera de responder a las necesidades de las

organizaciones que requieren nuevas formas de comunicarse, y de coordinar acciones. El real aprendizaje, es definido por Argyris, que se da "cuando detectamos y corregimos un error", y un error " es cualquier discordancia entre lo que queremos se produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y resultados" (Argyris, 2009; p. 19).

Tal como ha sido señalado, lo que se pretende potenciar, son las competencias comunicacionales para realizar conversaciones efectivas, para ello nos basaremos en la propuesta de Rafael Echeverría (2000; 2003; 2011), del ciclo de coordinación de acciones o ciclo de la promesa, donde son necesarias competencias tales como la indagación, la reflexión, la escucha activa, y la conciencia que todo lo que hacemos, hablamos y expresamos proviene de la combinación de tres dominios, que son la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. Este autor recomienda además analizar desde tres dimensiones de trabajo en la empresa: la tarea individual (un reconocimiento de cómo observamos y nos auto-gestionamos como nuestros propios observadores), las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje. Si bien la tarea individual es relevante, Echeverría trata este espacio desde el dominio personal, haciendo que cada persona despierte en términos de que todo lo que observa es producto de sí mismo y su visión de las cosas, de ahí que su modelo de intervención, se basa desde el propio observador para generar cambios. Si yo cambio, mis relaciones cambian, el mundo cambia, desde ahí se abren las oportunidades de conversaciones novedosas, y se muestra lo poderoso de los actos de habla, y la conciencia de los efectos que produce al coordinar acciones en conversaciones dado que se generan nuevas oportunidades de acciones por el aprendizaje.

Además, se propone reforzar el aprendizaje, con un modelo que basa su trabajo en la experiencia de las personas que forman parte de la propia organización, por ejemplo el modelo de aprendizaje de Eichinger y Lombardo (1996), denominado 70:20:10, que señala que el 70% y 20% del aprendizaje en las organizaciones es informal y un 10% formal, pero esta informalidad se da en ambientes del mismo trabajo, durante la práctica

misma (aprender haciendo) y mediante el aprendizaje con otros empleados de mayor trayectoria (20%) y solo un 10% como conocimiento formal (Figura N°3).

Tal como señalan Jennings y Wargnier (2011; p.14), no debe considerarse este modelo denominado 70:20:10, rígido en el sentido de transformarse en una receta, así como otros modelos similares (80:20) de aprendizaje. La relevancia radica en que se quiere principalmente hacer notar el hecho, que el aprendizaje en las organizaciones, no proviene en su totalidad de la formalidad de estudios, sino principalmente de la experiencia que se desarrolla en el trabajo y de la interacción con colegas, de ahí la relevancia de considerar la generación de comunidades de aprendizaje, agrupando por roles de jefaturas, de manera que se cree un ambiente en el cual puedan discutir sus problemas y proponer soluciones mediante la experiencia de sus propios pares y de su experiencia y trayectoria personal en la organización, y con esto se realiza un aprendizaje significativo que hace sentido, dado que reconocen la experiencia entre colegas y se sienten identificados, generando a partir de ello mejoras en sus prácticas y nuevas oportunidades de acciones.

Según lo señalado, la metodología que se propone emplear en talleres, es el ciclo de aprendizaje de Kolb y Fry (1974; 1975) y Kolb (1984) (Figura N°4), donde se reconocen distintos estilos de aprendizaje, y se emplea un ciclo continuo donde se inicia cada parte del taller con una práctica inmediata, de manera de luego generar la reflexión individual de cada uno de los participantes, donde quien dirige la facilitación debe ser capaz de recoger las principales ideas fuerzas y reflexiones, de manera de conceptualizar desde las reflexiones de los participantes generando finalmente una etapa de aplicación (Sharlanova, 2004), donde quienes participan proyectan lo analizado en el taller y cruzan la experiencia con sus acciones diarias, generando nuevas visiones y potenciales cambios de acciones y prácticas, gracias a la auto observación individual que emerge en conjunto con la reflexión colectiva del grupo, desarrollando un aprendizaje que no se olvida y que potencia el cambio de segundo orden.

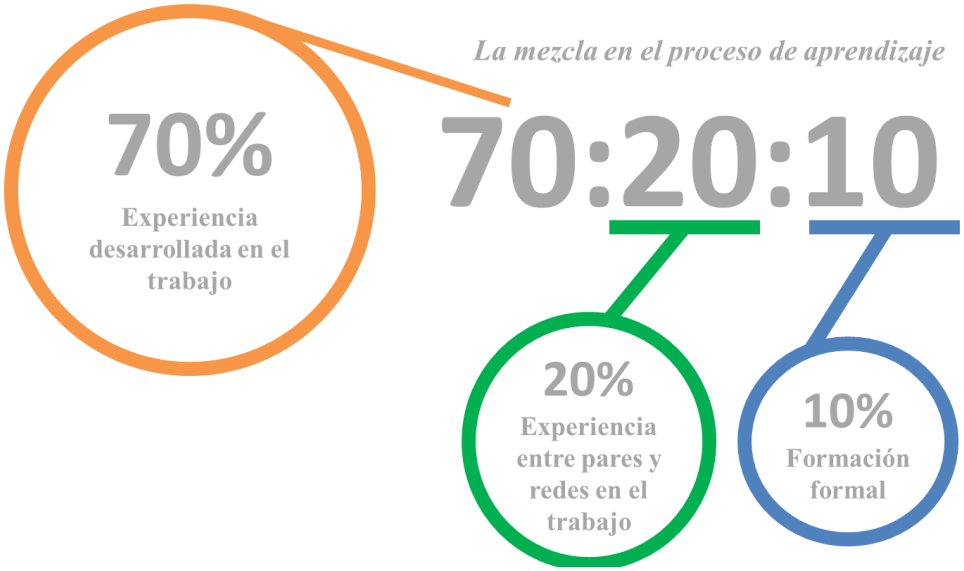


Figura N°3. La mezcla en el proceso de aprendizaje en las organizaciones.
Fuente: Modificado desde Jennings, y Warnier (2011; p. 15).



Figura N°4. Ciclo de aprendizaje de Kolb.
Fuente: Elaboración propia en base a Kolb (1984; p.21)

Este colectivo que emerge desde los participantes, se pretende consolidar mediante la generación de una primera comunidad de práctica del Servicio, juntando a jefaturas que tienen roles comunes, situaciones y problemáticas similares y que al juntarlos de manera presencial se generan experiencias de aprendizajes significativas desde la acción, logrando una identidad común. De hecho, existen amplias referencias técnicas que señalan, en especial Wenger (2001, 2005), con las comunidades de práctica, donde se agrupan profesionales de una misma empresa, que comparten cargos y roles, enfrentan desafíos y problemáticas similares y se les entrega un ambiente que se enfoca en el aprendizaje social, gracias a sus experiencias, son capaces de generar respuesta conjuntas, compartiendo y generando aprendizaje organizacional.

El considerar pares con experiencia profesional, dada su trayectoria, es una excelente forma de desarrollo profesional y aprendizaje colectivo en las organizaciones. Por ejemplo, trabajar uno a uno, con colegas de más experiencia, puede mejorar sustancialmente el trabajo desarrollado, gracias a procesos de retroalimentación, de resolución de problemas y planificación conjunta, y mayor empatía a situaciones de trabajo comunes para todos. Además, se forman redes de apoyo profesional, donde el solo hecho de conectarse con profesionales de experiencia, da un sentido conjunto a la organización y una sensación de continua conectividad, compartiendo temas de interés, metas, estrategias y resolución de problemas comunes (Montecinos, 2003; p. 113). Generándose una visión compartida, y tal como señala Senge (2011; p. 261), la visión compartida “es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común”.

Esto tiene relación con el objetivo específico final, el cual habla de las comunidades de práctica. Por tanto, la generación de comunidades de prácticas, para roles de jefaturas similares, se desarrolla para facilitar y potenciar la comunicación y colaboración, y es una propuesta importante que se desea considerar en el desarrollo del programa de trabajo (Martín, 2011), y tal como señala Etienne Wenger (2005), lo que promueve el intercambio y la reflexión y el uso del conocimiento de los mismas personas que

comparten en una comunidad común, y tienen problemas similares (Martín, 2012). Con ello comparan sus experiencias, ideas, encontrando de esta forma soluciones comunes a problemas comunes, o innovando en la solución, gracias al trabajo colaborativo que se genera, ya sea cara a cara, o en espacios virtuales, o en combinaciones de ambos.

En resumen, se emplearán los contenidos metodológicos vistos con Echeverría (2000; 2003; 2015 a y b), la coordinación de acciones de Flores (1994; 2015) (Figura N°5), también desarrollado por Echeverría en su libro "Ontología del lenguaje" (2003) y que denomina como el ciclo de la promesa, donde podemos hablar de cuatro etapas que requieren previamente la capacidad de distinciones en los dominios de lenguaje, emocionalidad y corporalidad (Figura N°6), que cuando confluyen y son empleadas correctamente hablamos de la coherencia de la persona, lo cual es fundamental, para lograr un efectiva coordinación, en consideración a que el ciclo se basa en un trasfondo de confianza, donde la coherencia de la persona se traduce en un pilar fundamental, junto a la capacidad de no solo hacer distinciones en los tres dominios sino tener competencias en torno a la práctica de las mismas, que consoliden el ciclo de coordinación para nuevas oportunidades de acción.

Estas competencias son la escucha activa, la empatía, donde la primera se manifiesta en sintetizar lo que hemos entendido del otro, con el fin de validarlo y demostrar nuestra capacidad para empatizar. Escuchar activamente, considera una acción e involucramiento, significa en palabras de Echeverría (2011; p.173), que validas al otro, y que formulas buenas preguntas, indagando, aumentando con ello la comprensión de la persona con la cual se conversa, su contexto, lo que ayuda a mejorar la interacción con la misma. Cuando hablamos de escucha activa estamos haciendo énfasis en una intencionalidad al escuchar, donde se propone por parte de quien la ejerce, verifica la escucha, ya sea en el rol de oyente o de orador, preguntando al otro si lo que se entendió o se interpretó es correcto. Además se comparten inquietudes: consultando a la contraparte, el origen de su problema, por qué se produce, qué sucedió, y con ello se detecta si hay inquietudes son compartidas. Por ejemplo…"dado que ocurrió esto"…"yo

sentí"…o "que fue lo que originó te sintieras así o actuaras de esa forma, según me relatas." Y finalmente pero no menos importante, indagando con preguntas reflexivas, abiertas que permitan explorar más profundamente en la conversación, de esta forma, con la acción de indagar, afinamos, completamos y corregimos lo que hemos escuchado.

Por tanto, el generar estas competencias, mediante un diseño de ejercicios prácticos es fundamental para poder aplicar el ciclo de coordinación de acciones, lo que se conjuga con un dominio personal que pasa por el autoconocimiento, y la autogestión (Senge, 2014; p.177), para posteriormente ejercer mediante la escucha activa y la indagación y reflexión, una empatía y consideración social.

Estas competencias, relacionadas a la autogestión y la relación con otros, son conocidas de manera general como competencias relacionadas a la inteligencia emocional (Goleman, 1998; Goleman y Boyatzis 2008; Goleman, 2015), y poseen un origen basado en diversos estudios, como la inteligencia social, considerándola como una inteligencia adaptativa que posee otras dimensiones, por ejemplo la inteligencia abstracta, la inteligencia mecánica e *inteligencia social* (Thorndike 1920; Thorndike y Stein, 1937); o el reconocimiento de la importancia de la comprensión de las personas y sus interacciones, como una habilidad y/o capacidad intelectual (Spearman, 1927), además de la habilidad de llevarse bien con otras personas conociendo el entorno social, y tomando elementos del entorno, y considerando el estado de ánimo de la contraparte (Vernon, 1933) y el reconocimiento de inteligencias múltiples entre ellas la inteligencia interpersonal *(*Gardner, 1983), y su relación con la generación de competencias en este ámbito, para tener un desempeño conducente a un éxito laboral, en términos de logro de objetivos y nivel de satisfacción personal, tal como señaló Mc Clelland y Bumham (1976; 2003), en consideración a la motivación y su relación con el poder, el logro y el sentimiento de afiliación.

En el caso de competencias como la asertividad y la coherencia, son importantes para la coordinación de acciones y se reconocen y validan como metacompetencias, es decir una

competencia que requiere del dominio de otras para poder emplearse. Si somos coherentes, es porque hacemos distinciones (lenguaje, corporalidad y emocionalidad) y las ponemos a disposición en la práctica para generar nuevas oportunidades de acción, y la asertividad se relaciona con la capacidad de ser claro en lo que se quiere, saber explicitarlo en una conversación, pero siempre respetándome y respetando al otro.

Las etapas del ciclo de coordinación de acciones o el ciclo de la promesa son:

1. Preparación o Creación de contexto: Se inicia con una declaración de quiebre, donde se explicita un problema, que se traduce en una petición, y donde existe un proceso de seducción, y termina con una petición/oferta. Esta parte se debe considerar por tanto: La Declaración de inquietudes y problemas; la articulación de petición y la seducción.

2. Negociación: Etapa donde una de las partes hace una petición, y se inicia un proceso de negociación, terminando con la declaración de aceptación de esta petición, o con declinar, contra ofrecer o posponer la petición. Al aceptar la petición una de las partes hace una promesa de cumplimiento que es una declaración, es decir una promesa y/o aceptación. Echeverría señala, que se conforma con la aceptación (dos promesas mutuas), donde se puede declinar, contra ofrecer, posponer, además de establecer las condiciones de satisfacción.

3. Desempeño / Realización o Ejecución: Se llevan a cabo las acciones para concretar la promesa realizada y cumplir con lo pactado (de acuerdo a las condiciones de satisfacción explicitadas). En esta etapa se gestionan las contingencias, se hace seguimiento y se da cuenta en caso de estimar no cumplir, la renegociación y solicitud de una postergación o nuevos plazos, o incluso revocar, además de finalizar esta etapa con una declaración de cumplimiento (en caso de haberse realizado).

4. Evaluación y/o Aceptación: se ve la calidad del cumplimiento y aprendizaje obtenido y se realiza la declaración de satisfacción. Por tanto se evalúa la conformidad de calidad, explicitando la conformidad o ejecutando un reclamo.

Importante mencionar, que todas las etapas poseen un trasfondo de confianza, la cual es el corazón de la coordinación de acciones. En relación a ello, Flores (2015; p.101) señala que construimos nuestros juicios de confianza en base a la sinceridad, competencia, fiabilidad y compromiso.

Para la generación de competencias estratégicas conversacionales, junto a los dominios y distinciones necesarias en lenguaje, emociones y corporalidad, se emplearán actividades prácticas de acuerdo al modelo de aprendizaje de Kolb y Fry (1975); Kolb (1976; 1984); Kolb y Kolb (2001) (Figura N°4), facilitando la reflexión en la acción de Schön (1998) para la interpretación del aprendizaje como una acción reflexiva de segundo orden, o como señala Kofman (2001; p.115), "el aprendizaje es una forma de actuar para corregir errores cometidos en acciones anteriores", es decir "el individuo se detiene y reflexiona sobre sus conductas".

Las competencias se consolidan, con una comunidad de práctica, que se abrevia como "CoP" (Wenger; 2005), con la metodología sugerida por Martín (2012) y Bonnefoy et al., (2009a) y la revisión de metodologías de implementación realizadas por Alpizar (2013), se potencia un acompañamiento desde la propia comunidad que genera nuevas posibilidades de acción, gracias a que se comparten experiencias y se explicitan mejores prácticas, innovando desde el propio colectivo, reconociendo y validando la experiencia de quienes participan de la misma.

Importante destacar, que en el caso de Martín (2012) y Bonnefoy *et al*., (2009b), son propuestas desarrolladas en la guía práctica de comunidades de aprendizaje del Programa para las Naciones Unidas, y en las guías N°1 y 2 del Banco Interamericano de desarrollo (BID) (2009).

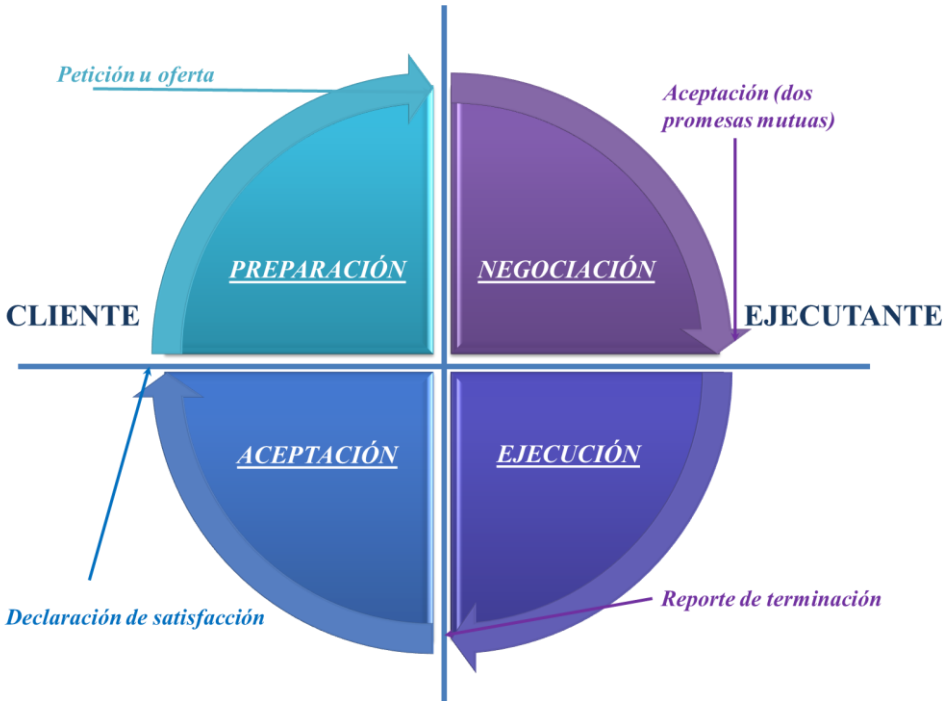


Figura N°5. Modelo de coordinación de acciones, o flujo de trabajo básico de F. Flores (2015; p. 46).

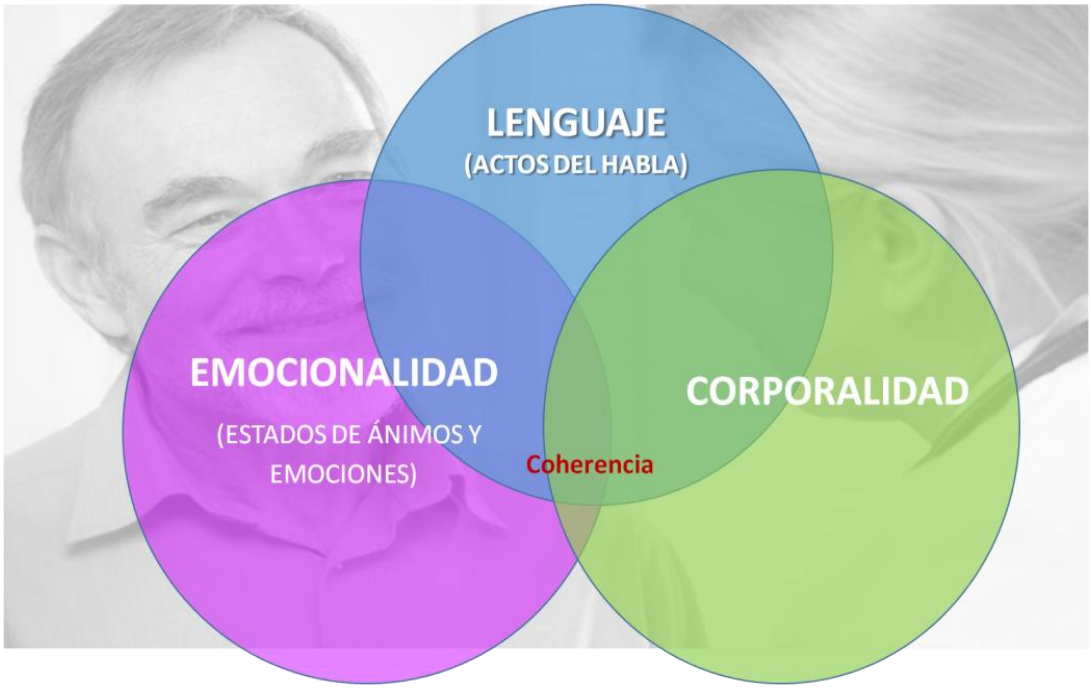


Figura N°6. Dominios del lenguaje, emocionalidad, y corporalidad.

3.3 Consideraciones Éticas

En las investigaciones cualitativas, existen criterios de rigor y éticos relevantes a ser considerados, por ejemplo Noreña *et al*., (2012) destaca que la ética desde la mirada cualitativa se acerca a la realidad del "*ser humano de manera holística y con mínima intrusión*", considerándolo sujetos y nunca objetos de estudio. La confidencialidad de quienes dan sus opiniones, es relevante a considerar, en especial en procesos donde es fundamental cuidar los espacios que deben considerar por ejemplo, un lugar tranquilo donde realizar las entrevistas y/o cuestionarios que no perturbe a los participantes y puedan estar en confianza. Así también el investigador, debe tener un comportamiento ético, ya sea como observador, o como un sujeto más que interactúa en las actividades diseñadas. El investigador debe ser respetuoso, emplear un lenguaje amable y nunca mostrarse agresivo en respuestas que pueda obtener en sus conversaciones, además de no divulgar posibles conversaciones personales que se abran en torno a las actividades propias que se desarrollen en talleres donde se debe cuidar a las personas que participen en los términos de lenguaje, emocionalidad y corporalidad, para que no se sientan expuestos y se cierren al aprendizaje.

En las ciencias de la Psicología, también hay consideraciones éticas para la práctica profesional, que no se alejan de este estudio, por el contrario, son respetadas por el investigador. Meo (2010), señala que deben haber elementos como el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato. De esta forma, se entrevistó de manera anónima a los integrantes de los comités regionales de fiscalización realizando una encuesta on-line para proteger el anonimato, cuidando la validación de la información.

En cuanto a entrevistas realizadas a directivos del nivel nacional, se presentan los resultados y se cuida no entregar detalles que pudieran comprometer de alguna forma a los mismos. También es importante señalar, que este trabajo contó con la autorización institucional y su patrocinio.

En cuanto al trabajo de intervención desarrollado en los talleres prácticos, se trabajó en base a la propuesta ética señalada por Echeverría (2015b) y Wolk (2007) considerando la propuesta ontológica de construir un "espacio ético-emocional basado en el respeto, la confianza y el compromiso irrestricto de servicio", lo cual fue claramente establecido por todos los que intervinieron en los talleres de trabajo con los jefes de oficina del Servicio.

3.4. Diseño del programa para jefaturas/líderes intermedios

Para proceder a un diseño que aborde la disminución de la brecha planteada en la problematización, en torno a mejorar la coordinación de acciones para el control y supervisión, pero no con una mirada de mando/control, sino desde la autogestión y el ejercer un liderazgo basado en competencias conversacionales, que generan nuevas acciones, se deben definir quiénes son estas jefaturas/líderes intermedios.

Para ello, se revisaron los cargos/funciones/tareas en todas las regiones, y se establecieron 165 jefaturas intermedias, que se distribuyen en todo Chile (cuarto y tercer nivel jerárquico, acorde al Servicio Civil), donde se exceptúan el Director/a Nacional, Subdirectores, y directores/as regionales). Además, de éstas 130 pertenecen a los Comités Regionales de fiscalización, que es donde se reúnen los jefes regionales junto a su Director/a Regional, para diseñar, planificar, programar, y finalmente coordinar las acciones de fiscalización, informando a su vez los resultados de sus actividades, y /o analizando los problemas o situaciones que requieren una especial atención.

De este grupo de jefaturas/líderes de regiones, destacan aquellos/as que son los Jefes/as de oficina, que ascienden actualmente a 32 personas, y que tienen a su cargo entre el 50-60% del personal fiscalizador en regiones. Por tanto, son un importante grupo a considerar, para efectuar un piloto de la experiencia, dado su potencial de generación de apalancamiento en la coordinación de acciones, que busca potenciar el Servicio (Figura N°7).

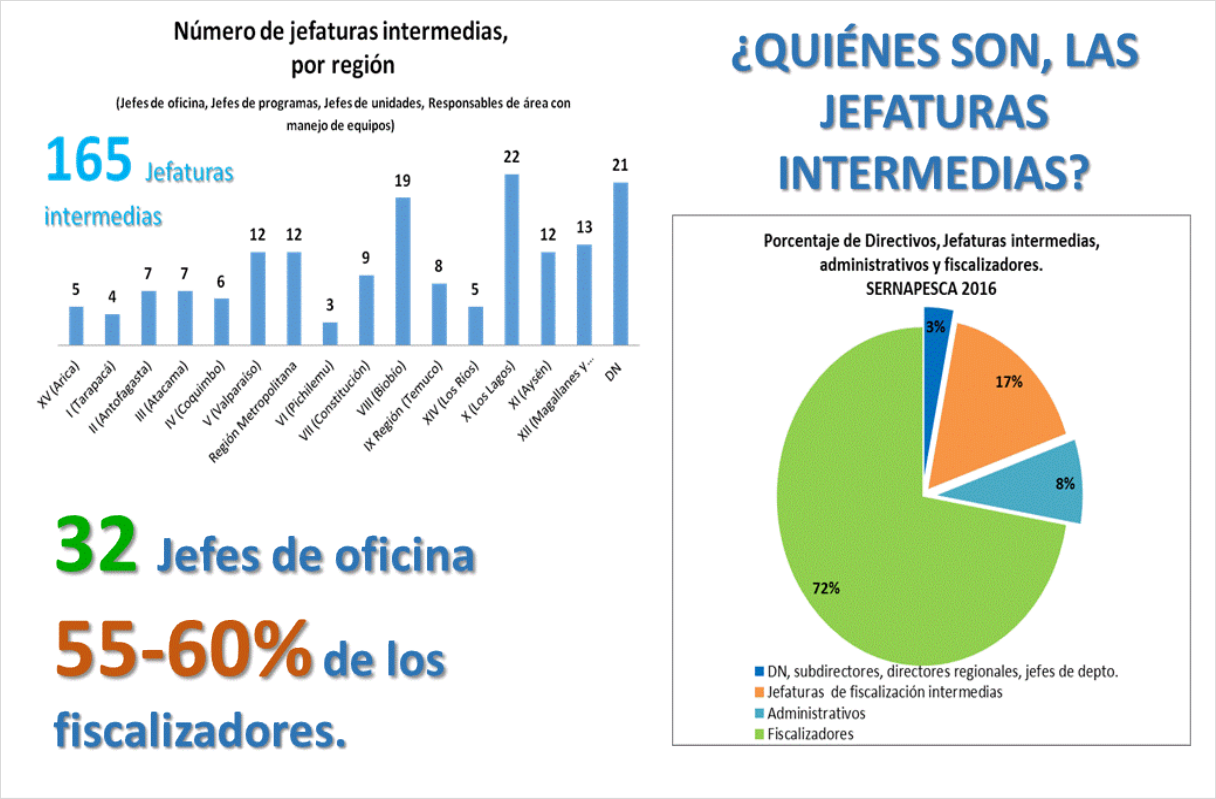


Figura N°7. Jefaturas intermedias en el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Una vez definidas las jefaturas intermedias del Servicio, se procedió al diseño del programa, el cual consta de cuatro etapas (Figura N°8). Estas etapas son:

I) Consideración de marco teórico: Esta etapa ya fue descrita, y se resume en la consideración del marco relacionado a la generación de competencias genéricas estratégicas para lograr la coordinación de acciones, así como la relevancia de las distinciones en los dominios de leguaje, corporalidad y emociones. Finalmente se considera, la generación de comunidades de prática (CoP), para consolidar el aprendizaje de reflexión en la acción, gracias a ejercicios en bases a la metodología de Kolb (1984) y a la generación y mantención de una CoP en la plataforma web del Servicio (http://escuela.sernapesca.cl).

II) Informes de Contraloría General de la república (CRF) y Encuesta a los Comités regionales de fiscalización (CRF): Se emplearon informes de CGR donde se detectan las falencias en control y supervisión. Para complementar este diagnóstico, se realizó una encuesta anónima dirigida a todos los CRF en regiones. Los CRF, son unidades que conforman los jefes de fiscalización de la región (profesionales de áreas técnicas, abogados), junto a su respectivo Director/a regional. A estas personas, se les envió una encuesta anónima que se respondía por la web (Anexo N°1) y que permitió hacer un diagnóstico interno en relación a las prácticas de los equipos.

Los CRF, se reúnen al menos una vez al mes, de manera que es una oportunidad de compartir prácticas y análisis transversales. De ahí la importancia de conocer sus opiniones en torno a prácticas de trabajo relacionadas a sus actividades. La encuesta además, responde a definir con más detalle las temáticas a tratar en un piloto, y fue solicitado al investigador por parte del comité Nacional de Fiscalización, de manera de realizar una encuesta a los Comités regionales de fiscalización (CRF), y establecer cómo estaban internamente en la coordinación de acciones. Para ello el diseño fue una encuesta anónima que fue enviada por correo electrónico y que para ser representativa del universo total de personas que componen los CRF, se determinó que al menos se debían encuestar a 98 personas de un total de 130. Por tanto, si la encuesta fue 98 personas, esto significa que en un 95% de las veces el dato que se desea medir estará en el intervalo ±5% respecto al dato que observes en la encuesta, siendo representativos del total (Tabla N°1).[5]

El objetivo de la encuesta, es para establecer la opinión de los miembros de los comités regionales de fiscalización, en torno a las acciones internas que realizan en el marco de las funciones de estos comités (Anexo N°1), para complementar la información en relación a la coordinación de acciones. Solicitud realizada por el Comité Nacional de

[5] http://www.netquest.com/. (2015). calculadora-muestras. 25 de julio 2016, de Netquest Sitio web: http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html

Fiscalización, se realizó una encuesta dirigida a los miembros de los Comités Regionales de Fiscalización, que son 130 personas, alcanzando un nivel de respuesta de 107 personas, que representan el 82% de los participantes a los comités regionales de fiscalización, con lo cual se obtuvo una muestra suficientemente robusta para considerar representativas del total de personas que pertenecen a estos comités regionales se requería al menos que 98 personas respondieran (ver Tabla N°1).

Tabla N°1
Fórmula estadística empleada para la determinación del n muestral mínimo requerido para la validación de las encuestas anónimas a los comités regionales de fiscalización.

$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$	n = El tamaño de la muestra que queremos calcular N = Tamaño del universo Z = nivel de confianza deseado. e = Es el margen de error máximo que admito p = Es la proporción que esperamos encontrar
n= 98	n = El tamaño de la muestra que queremos calcular N = 130 Z = 1.96 e = 5% n =?

III) Propuesta de Diseño y ajuste por entrevistas Directivos: el diseño del programa para todas las jefaturas intermedias del Servicio, se basa en tres partes, la primera es la construcción y establecimiento de lo que es ser líder en Sernapesca. Si bien ya tienen los cargos en consideración a que son jefaturas, lo que se desea en generar un liderazgo en torno a distinciones del propio Servicio en relación a qué es, o significa ser un jefe/líder. Por tanto, la primera parte desarrolla el concepto de líder y las competencias necesarias, pero considerando las propias definiciones y comprensiones de quienes son jefaturas para luego contrastar con el estado deseado desde la mirada de las acciones y actividades que debe realizar una jefatura de un servicio público fiscalizador.

La segunda parte del diseño de programa para jefaturas intermedias, considera el desarrollo de competencias conversacionales como la escucha activa, la empatía, la

asertividad y para ello se presentan los dominios en donde las personas nos desarrollamos al generar conversaciones, que son el lenguaje, emocionalidad y corporalidad, los cuales se requieren para hacer distinciones que permitan generar un correcto ciclo de coordinación de acciones. Esta etapa se denomina el líder en la acción. Finalmente, se considera una etapa de CoP, o comunidad de práctica, que conlleva un seguimiento mediante una serie de trabajos que apuntan a la consolidación gracias a la práctica de las competencias desarrolladas en la parte dos del taller, y que se logra mediante una plataforma de aprendizaje implementada en la Escuela de Fiscalización del Servicio (http://escuela.sernapesca.cl).

Importante mencionar, que el diseño de Talleres se basa en la metodología de Kolb (1984), de manera de iniciar los mismos con actividades que los llevan inmediatamente a la acción (práctica), luego a la reflexión individual, siguiendo con la conceptualización de lo analizado y finalmente a una aplicación que emerge desde lo individual hasta lo colectivo, con un aprendizaje más significativo debido a las conexiones emocionales por juegos, y a las actividades grupales (Figura N°9).

La tercera parte, es donde se debe llevar a cabo una Comunidad de Práctica (CoP), se emplea para el diseño el modelo del PNUD y el BID, los cuales se basan principalmente en el compromiso de generación de un diseño adecuado a la CoP de interés. Previo a entregar el diseño, se debe mencionar que se realizó la etapa IV, que fue relevante en términos de los ajustes necesarios para realizar las actividades para el piloto de Jefes de oficina del Servicio.

El diseño original de CoP, considera diversas fases que pueden observarse en la Tabla N°1, y se basan en los trabajos realizados en el PNUD y el BID por Martin (2012) y Bonnefoy *et al*. (2009 a y 2009 b). Estas fases son: Diseño, Motivación, Desarrollo y evolución (Tabla N°2).

Tabla N°2
Consideraciones para el diseño de CoP, por parte del PNUD (Martin, 2012) y el BID (Bonnefoy et al., 2009 a y 2009b)

ETAPA	META
1. DISEÑO	**Meta: Definir estrategias y propósitos** ▪ Se define el propósito, estrategia. ▪ Se definen e invitan a participantes. ▪ Se escogen los medios de comunicación. ▪ Se elabora el primer plan de acción.
2. MOTIVACIÓN	**Meta: intercambiar conocimiento** ▪ Se analiza y se comparte conocimiento sobre un tema/as. ▪ Se utilizan medios de comunicación virtual y presencial. ▪ Se realizan las primeras actividades conjuntas a los miembros. ▪ Se identifican nuevos participantes de la CoP
3. DESARROLLO	**Meta Generar y usar conocimiento** ▪ Se implementa el plan de acción. ▪ Algunos participantes, asumen tareas de coordinación. ▪ Se inicia otra fase de compromiso y participación. ▪ Se comienza a generar conocimiento y no solo a intercambiarlo. ▪ Se difunde el conocimiento elaborado por la CoP.
4. EVOLUCIÓN	**Meta: innovar conocimiento** ▪ Se inicia etapa donde la CoP es referente. ▪ Se inicia una evaluación y nuevo plan de acción

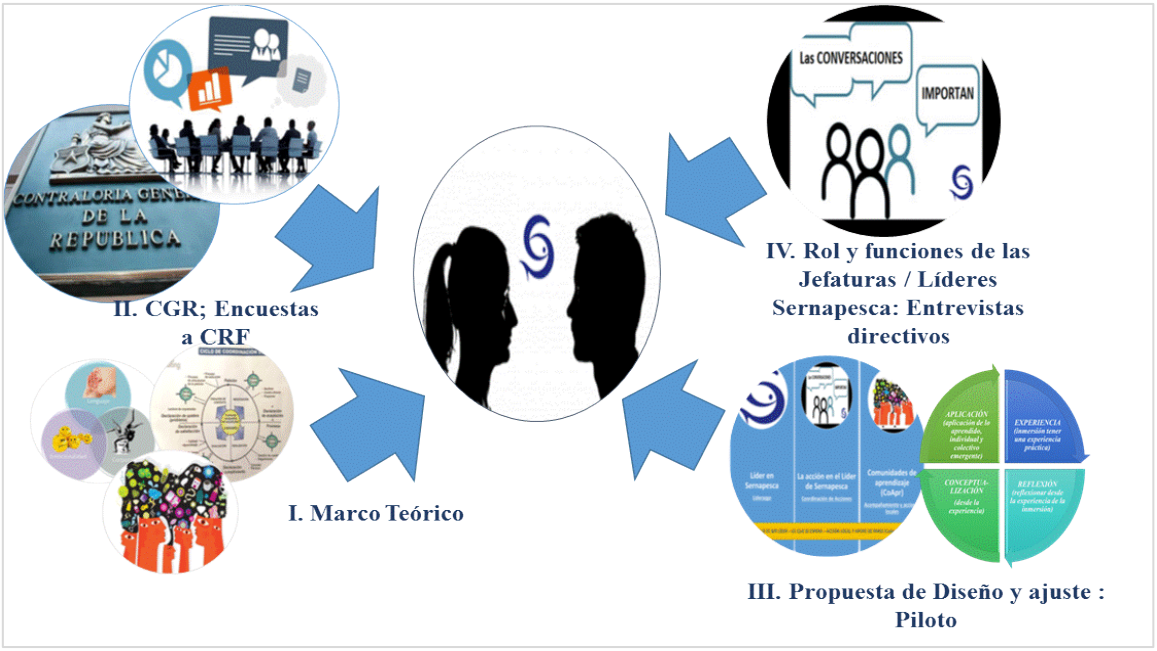


Figura N°8. Etapas del diseño del programa de acompañamiento de jefaturas/líderes intermedios.

Fuente: Elaboración propia.



Figura N°9. Propuesta de diseño del programa de acompañamiento, para jefaturas /liderazgos intermedios de Sernapesca.

Fuente: Elaboración propia.

IV) Rol y funciones de jefaturas /líderes de Sernapesca, entrevistas a Directivos: Una vez diseñado el programa de acompañamiento, se debió implementar mejoras para ajustarse más a los requerimientos del grupo piloto definido como los Jefes /as de oficina del Servicio (32 personas), empleando diversas fuentes de información. Estas fuentes fueron:

_ *Entrevistas a directivos del Servicio*, para dimensionar sus expectativas en torno al rol y funciones de un líder/jefatura intermedia. Las preguntas realizadas en la encuesta, pueden observarse en el Anexo N°1. Importante señalar, que el diseño se realizó en base a la Res. 4.473 /2014 del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, que establece las funciones y coordinaciones que deben realizar los comités regionales de fiscalización.

La entrevista se enfocó en conocer el interés en torno a las competencias de los jefes de oficina, en relación a su apreciación de estas labores, y a la visión de la institución. Estas fueron realizadas bajo un ambiente de confidencialidad y respeto a las opiniones emitidas por los mismos (Anexo N°2).

_ *Selección de muestra para aplicación del taller piloto:* Tal como ya ha sido mencionado, para el piloto y definición del diseño final, se realizó un piloto considerando para ello a los roles de jefaturas de oficina, que fueron 32, los cuales ejercen sus labores en sus respectivas localidades a lo largo de Chile, considerando todas las oficinas donde hay una jefatura, incluyendo además las islas oceánicas de Robinson Crusoe e Isla de Pascua. Estas jefaturas forman parte de los comités regionales de fiscalización, donde hay 130 personas que trabajan en estas unidades de trabajo y son jefaturas intermedias. Los jefes de oficina, representan el 25% de estos comités y tienen a su cargo, cerca del 50-60% del personal fiscalizador de regiones, por tanto son un grupo relevante en términos de generación de apalancamiento de acciones para la institución.

4. RESULTADOS

En relación al objetivo general, el cual es:

- Diseñar e implementar un programa de acompañamiento para jefaturas/liderazgos intermedios del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, enfocado en la coordinación de acciones y competencias conversacionales.

Se puede señalar que se cumplió, generando una propuesta de diseño y finalmente implementando mediante un piloto con los jefes de oficina de la institución. Lo que se verá más adelante con detalle.

Cabe señalar, que para complementar el análisis realizado, se solicitó por parte del CNF que se diseñara una encuesta que fue preparada por quien presenta este trabajo, y revisado por colegas de las áreas técnicas, además de ser aprobada por el CNF en reunión. Los resultados de la encuesta fueron en general una demostración que muchas de las acciones que se realizan en los comités, aún son por área y falta una mayor coordinación interna, con una mirada más transversal de los procesos y establecer prácticas comunes de coordinaciones internas y externas. Por ejemplo, hay un

reconocimiento por parte de quienes responden la encuesta a que se requiere una mayor coordinación de acciones en las actividades propias de fiscalización, por ejemplo casi la mitad de quienes respondieron, señalan que falta coordinación de actividades en las mismas reuniones en términos de generación de compromisos internos y de hacer seguimiento a los mismos (Figura N°10).

Requieren aún coordinar mejor actividades propias de fiscalización en temas de contingencias (Figura N°10). Gran parte de las jefaturas regionales (40%), reconocen que no se juntan con sus equipos para comunicar las reuniones de coordinación de los CRF solo el 48% reconoce que se juntan con sus equipos para analizar el estado de las causas jurídicas (Figura N°10). En coordinaciones con otras policías y/o Servicios, solo el 50% de las veces reconocen se coordinan en el CRF actividades con otras instituciones, y aún se requiere integrar con mayor fuerza a los jefes de oficina a las reuniones de los CRF, ya que solo se mencionan que van cerca del 50% a las reuniones siempre o casi siempre (Figura N°10).

En las entrevistas a Directivos, hubo plena coincidencia en que aquellas competencias deseables en jefaturas intermedias, eran por ejemplo, su capacidad de relacionarse con otras autoridades de servicios y/o policías, que sepan trabajan colaborativamente en equipo, que fuesen a su ve personas enfocadas al logro de los objetivos institucionales y capaces de resolver problemas. En general se resumen en: Autoconocimiento, autogestión, escucha activa, empatía, generar redes, trabajo en equipo, innovación, probidad, disposición al servicio público (Figura N °11).

En relación al objetivo específico, “Generar un piloto con un grupo de jefaturas intermedias, para implementación de los diseños de talleres de visión compartida en torno a las labores de jefaturas intermedias, la generación de habilidades conversacionales y a la coordinación de acciones”. Se diseñó un taller como piloto, que se divide en tres partes y/o talleres que poseen distintos enfoques, pero son complementarios, en la búsqueda de

la consolidación de la CoP de jefes de oficina, que es el otro objetivo específico de la investigación.

Primer taller: El líder en Sernapesca

Presentación del Programa: Objetivos – Ruta de Trabajo - Compromisos

Dinámica de Grupos para romper hielo.

Inicio Fase 1:

Objetivo de aprendizaje: Distinguir las competencias necesarias para ser líder en Sernapesca. ¿Qué es ser líder en Sernapesca?

Duración estimada: 6- 8 horas.

Ejercicio: Se dividen en grupos y proponen cuales son las competencias necesarias para el liderazgo en el Servicio y por qué las consideran relevantes. Con metodología de Kolb y empleando el apoyo visual de la técnica de metaplan[6], se entregan materiales como tarjetas, pegamento, plumones, papelógrafos, por cada grupo.

Se espera ***reflexionar*** en torno al Servicio Público, la labor como coordinadores y gestores de acciones.

También es esperable se pueda conectar con los valores institucionales, y se vean las tareas y otras responsabilidades, tales como las asociadas al clima laboral, las personas, los equipos y sus resultados. Son además, responsables de gestionar en sus oficinas como representantes del Estado en su localidad respectiva. ¿Qué competencias son relevantes para ello? ¿Cómo se ven ellos en relación a estas competencias estratégicas?

Conceptualización: Competencias estratégicas conversacionales (escucha activa, habilidades sociales relacionales, empatía, conexiones con sus equipos y la coordinación de acciones para el logro de objetivos estratégicos.).

---

[6] "Es un método de moderación grupal para la búsqueda de solución de problemas, el cual involucra a todos los participantes. Con el Metaplan forzamos a utilizar el siguiente trinomio de manera eficaz; **"Voz, Vista y Oído**"; es decir, potenciamos a través del moderador que los miembros del grupo hablen (Voz), transcriban sus pensamientos y los escriban para que sean "Vistos" en paneles y sean defendidos y discutidos (Oídos). La visualización es la clave de la técnica del Metaplan. Para facilitar la visualización debemos contar con materiales sencillos; rotuladores, tarjetas de diferentes formas (círculos, rectángulos, cuadrados, nubes, óvalos, ...)" Extraído desde: http://www.myadriapolis.net/2014/10/kit-de-facilitadorel-metaplan-1.html

Finalmente, se conceptualiza y se escuchan las aplicaciones que ellos ven de las determinaciones de las competencias requeridas para los jefes de oficina. Es importante señalar, que los directivos nacionales entrevistados en torno a cuáles eran las competencias que señalaron como relevantes para los jefes de oficina, hubo una coincidencia del 100% en torno a la relevancia de las competencias genéricas o competencias comunicacionales, como la coordinación de acciones, la empatía, el saber escuchar y otras dirigidas al "saber hacer", junto a la visión y responsabilidad de ser funcionario público y representante del Estado en cada una de las diversas localidades. Esto también fue observado en las actividades realizadas con los jefes de oficina.

Segunda parte, se complementa con un test para que conozcan sus estilos de liderazgos. El instrumento empleado fue el de Thomas-Kilmann (1974, 2007) de modos de conflicto. También hay una presentación Escuela de Fiscalización con los contenidos vistos en la práctica: Liderazgo, Líder. Coordinación de Acciones (estratégico-operativo). Competencias genéricas para la dirección. Tipos de Liderazgo y negociación.

En la figura N°9, se puede observar la conceptualización del diseño que busca mediante tres momentos en el taller de duración de una semana, iniciando con Líder en Sernapesca. Luego el Líder en la acción, y finalmente, la reflexión en torno a la generación de la Comunidad de práctica.

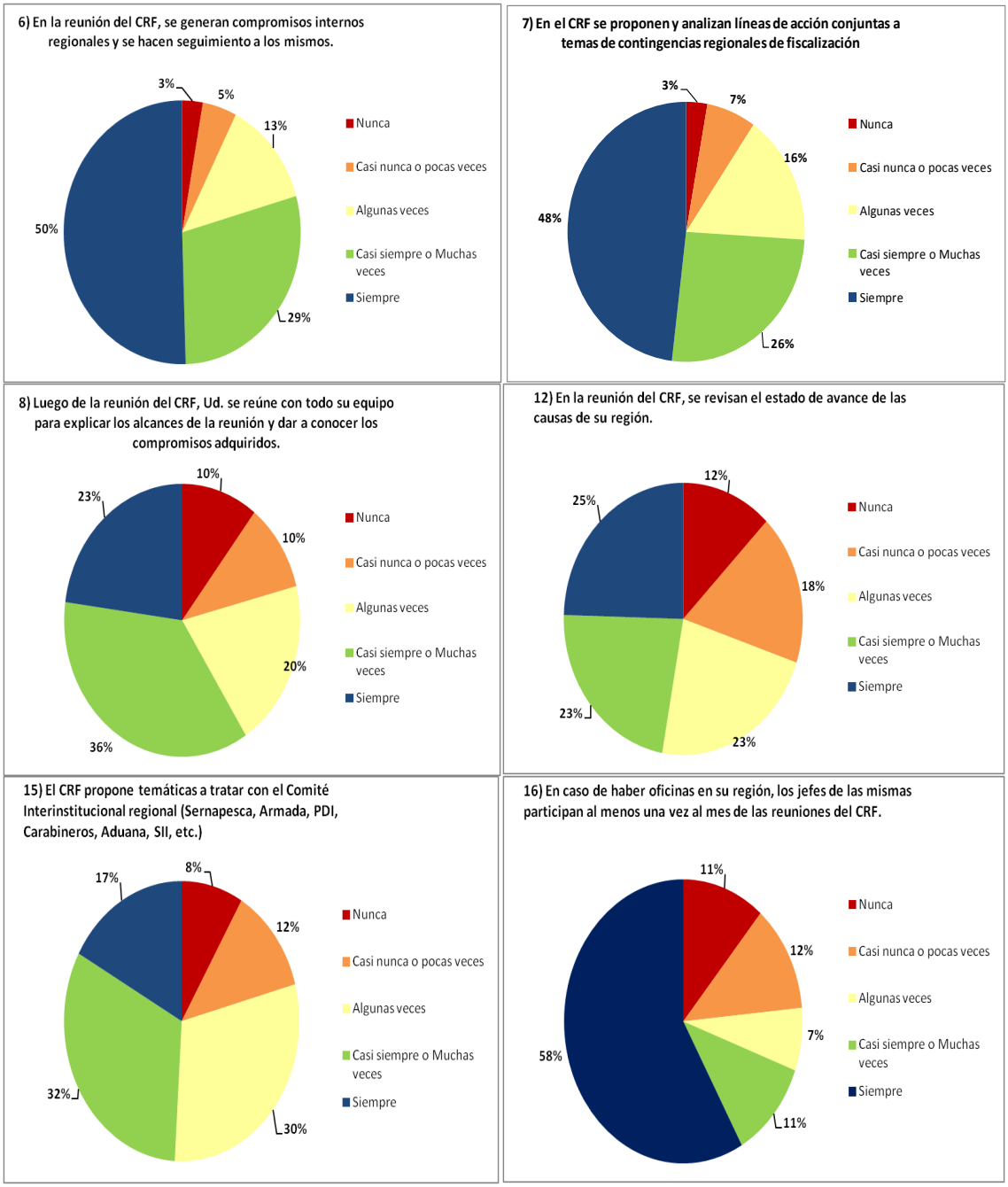


Figura N°10. Principales resultados de la encuesta a los CRF del Servicio.



Figura N°11. Imagen de parte del Taller, donde se reflexiona acerca de ser líder en Sernapesca por los jefes de oficina.

Segundo taller: El líder en la acción

Presentación del Programa: Objetivos – Ruta de Trabajo - Compromisos

Dinámica de Grupos para romper hielo.

Inicio Fase 2:

Objetivos de aprendizaje:

- Distinguir los dominios de acción de las personas en torno al lenguaje, la corporalidad y las emociones. Los actos de habla: Juicios, declaraciones, promesas.
- La escucha activa. La importancia de la conexión desde la emocionalidad y su relación con el liderazgo e inteligencia emocional.
- La coordinación de acciones.

Duración estimada: 16 horas. Dividido en dos días.

Ejercicio y/o Actividad: Dividirse en pares, y realizar la presentación del compañero. Para ello se deben juntar en parejas y escuchar por 10 minutos a la otra persona, no interrumpiendo ni invadiendo su conversación, sólo indagando. Se recomienda la personas se presenten y conversen de al menos tres momentos relevantes de sus vidas. Una vez terminen ambos de escuchar, se presentará a cada uno por parte de la contraparte.

Se espera ***reflexionar*** en torno a la conexión que significa escuchar al otro en silencio, indagando y valorando su historia. La relevancia de la mirada, y la corporalidad en la escucha. Los silencios, las emociones que surgen con la historia de la contraparte.

Conceptualización: Escucha activa, empatía, comunicación, y las habilidades y/o competencias estratégicas genéricas básicas para la coordinación de acciones (Echeverría, 2000,2011; Flores 1994; 2016).

Aplicación: Como escucho actualmente, ¿escucho realmente a mis colegas?, puede llevarse a donde las personas deseen la aplicación y donde les hace más sentido, por ejemplo podría salir perfectamente la situación personal en sus casas o situaciones pasadas. Lo relevante que noten y distingan la importancia de la escucha activa.

Ejercicio y/o Actividad: instrucciones para realizar un objetivo relacionado al trabajo, por ejemplo una entrega de informe con ciertas características o especificaciones de cumplimiento. Se da la tarea por persona y se deben coordinar con otros para el logro, simulando la situación.

Se espera ***reflexionar*** en torno a la relevancia de las instrucciones, a la aceptación de las mismas, las condiciones de satisfacción si se cumplen o no. Si se logra la coordinación efectiva de lo solicitado. ¿Cómo confirmo e indago con el otro?

Conceptualización: coordinación de acciones (Echeverría, 2000, 2001, 2015; Flores, 1994; 2016). Las etapas del ciclo de coordinación, la preparación de lo que se pide, las instrucciones claras, concisas y simples. La confirmación de que la contraparte comprendió lo que se pide, la verificación de lo entregado y/o condiciones de satisfacción y la evaluación final de cumplimiento o no.

Aplicación: La importancia de este ejercicio, radica en que puedan distinguir los elementos para una buena coordinación de acciones, y se autoevalúen en el desempeño logrado, de manera de moverlos a cambiar algunas de sus actuales comportamientos y/o conductas, según los resultados obtenidos.

Ejercicio y/o Actividad: instrucciones para lograr algún objetivo grupal lúdico.
Se espera **reflexionar** en torno a cómo vivieron el procesos, si tuvieron roles distintos, si se emocionaron, como canalizaron esa emoción.
Conceptualización: Colaboración, trabajo en equipo, confianza, división de roles.
Aplicación: La relevancia de que el trabajo y logro de metas, también puede ser entretenido y cómo pueden gestionar con sus equipos en torno a un ambiente colaborativo que depende de ellos como jefaturas.

Ejercicio y/o Actividad: Observar las emociones que se generan en cada uno, al ver a otro con sus emociones. Se recomienda por ejemplo, hacer rol playing o emplear técnicas de emociones con un profesional, como un actor /actriz. O emplear música que permita que cada uno se exprese en su corporalidad como lo desee con el sonido de la música.
Se espera **reflexionar** en torno a cómo vivieron el procesos, ya sea observando a otro en sus emociones, o viviendo con la música y cómo esta afectó sus emociones y/o corporalidad.
Conceptualización: Las emociones no son buenas ni malas, solo son, y es importante como jefaturas sean capaces de reconocer sus emociones, que tiñen todas sus acciones lo quieran o no (dominio de lenguaje, corporalidad y emoción). La empatía, como inteligencia emocional y como la reconocemos como una aliada en el trabajo con personas y como líder.
Aplicación: Cómo cada uno afecta a sus equipos con sus emociones, con su corporalidad, sin necesidad de hablar. Un líder debe estar consciente de este efecto, y ser capaz de administrar de la mejor forma posible sus emociones, corporalidad y lenguaje.
5.2.2. Diseñar una comunidad de práctica, enfocada en el rol de jefaturas intermedias relacionado a jefes de oficina del Servicio.

La fase dos, también cuenta con la entrega de información relacionada a qué es el Control interno, la supervisión y la mirada de Contraloría General de la República, según su Res. Exenta 1.485 en torno a estas materias.

Tercer taller: Reflexión Final y presentación de Comunidad de práctica de jefes de Oficina (CoP)

Presentación del Programa: Objetivos – Ruta de Trabajo - Compromisos

Dinámica de Grupos para romper hielo.

Duración estimada: *8* horas.

Inicio Fase 3:

En esta etapa, se debe generar espacios para reflexión y que los participantes puedan conectar unos con otros en lo que significó para ellos los días del encuentro, qué aprendieron, que se llevan y cómo se comprometen en sus roles de jefes de oficina.

Se presenta además, el funcionamiento de la plataforma de la Escuela de Fiscalización (http://escuela.sernapesca.cl) , para acompañar y consolidar las competencias entregadas, con actividades prácticas y con tutores que realizarán un seguimiento personalizado a cada uno de ellos. Se enseña cómo usar la misma, y se indica una app gratuita para revisar en sus teléfonos móviles directamente, dado que el ambiente es Moodle que es gratuito.

En el caso de la CoP de Jefes de oficina, de acuerdo a lo diseñado, se establecieron los siguientes resultados, que nacen de las modificaciones al diseño y del mismo taller piloto y forman parte del seguimiento a los jefes/líderes de oficina (Tabla N°3). Cabe señalar, que en el Anexo N°3, se pueden observar algunas de la imágenes de la actividad desarrollada en el piloto.

Tabla N°3
Resultados del diseño de CoP para jefes de oficina, según modelo del PNUD (2012) y el BID (2009 a y 2009b)

ETAPA	META
1. DISEÑO	**Meta: Definir estrategias y propósitos** Generar la primera CoP de jefes de oficina, de manera de ir generando un relato común y mejores prácticas en torno a las labores de fiscalización. La estrategia será seguimiento por plataforma de la Escuela de Fiscalización, generación de redes de tutores, mantención de la comunicación por tareas predefinidas en la plataforma con acciones concretas para consolidar las competencias genéricas conversacionales, o competencias estratégicas para el liderazgo del Servicio, en torno a la coordinación de acciones. Participantes: 32 jefes de oficina. Tutores: A lo menos cuatro tutores divididos por macrozonas. Administrador Plataforma: Un encargado pata los temas administrativos/informáticos de la plataforma. Actividades: Tarea 1: Líder y Liderazgo. Lectura y práctica con seguimiento. Tarea 2: Escucha activa e inteligencia emocional. Lectura y práctica con seguimiento. Tarea 3: Juicios y Modelos mentales. Lectura y práctica con seguimiento. Tarea 4: Coordinaciones para la acción.(Echeverría;2003: Ontología del lenguaje) (Flores; 1994; 2016) Propuesta de Proyecto oficina.
2. MOTIVACIÓN	**Meta: intercambiar conocimiento** ▪ Se analiza y se comparte conocimiento sobre un tema/as, por ejemplo acerca de un nuevo instructivo, normativa, procedimientos, resolución de problemas en casos de similares condiciones por ejemplo algas, pesquerías, exportaciones. ▪ Se utilizan medios de comunicación virtual y presencial: Plataforma Escuela de Fiscalización, mensajería de la Plataforma. Email institucional. ▪ Se realizan las primeras actividades conjuntas de miembros. Segundo Taller anual 2017 de Jefes de oficina (agosto 2017)* ▪ Se identifican nuevos participantes de la CoP: nuevos jefes de oficina, nuevos tutores que participan en el seguimiento, unión con otras CoP internas y/o externas. *estimación.
3. DESARROLLO	**Meta Generar y usar conocimiento** ▪ Se implementa el plan de acción: Propuesta de desarrollo para segunda jornada y acciones que se pretender realizar previamente a la misma. Evaluación del año de funcionamiento. ▪ Detección de necesidades de formación de las jefaturas de oficina, que provengan de ellos mismos, ▪ Algunos participantes, asumen tareas de coordinación. Representante o coordinador. ▪ Se inicia otra fase de compromiso y participación. ▪ Se comienza a generar conocimiento y no solo a intercambiarlo. ▪ Se difunde el conocimiento elaborado por la CoP, explicitando en documentos generados por la Escuela con estrecha participación de los jefes de oficina.
4. EVOLUCIÓN	**Meta: innovar conocimiento** ▪ Se inicia etapa donde la CoP es referente, luego de al menos un año de funcionamiento. Se inicia una evaluación y nuevo plan de acción.

Importante señalar como resultados, que la implementación de la CoP, fue positiva y a la fecha se encuentra viva, en el sentido que sus integrantes establecen respuestas a problemas que enfrentan intercambiando opiniones y prácticas, lo que ha sido muy positivo. Cabe señalar, que es recomendable un mayor tiempo de evaluación (al menos un año después) en consideración a su inicio en octubre de 2016, que fue que se realizó una actividad de cinco días, donde se aplicaron los talleres diseñados. Tal como se mencionó, se ha apreciado un alto nivel de intercambio de información entre los jefes de oficina, así como de participación en las actividades de seguimiento y acompañamiento (más del 90% de participación en la plataforma realizando las actividades diseñadas).

Los participantes abordan la solución de problemáticas en conjunto, por ejemplo un jefe de oficina tuvo problemas para implementar fiscalización en algas y ver cuál era la mejor opción luego de detectados los hallazgos de incumplimiento, en términos del procesamiento de la parte sancionatoria en una zona austral del país, y una jefatura de oficina de la zona norte, le recomendó los pasos a seguir, en consideración que es un temática que es parte de sus prácticas habituales, generando con ello un aprendizaje colectivo. Así también han intercambiado información relacionada a sus trabajos (documentos, fotografías, etc), y se han ayudado mutuamente inclusive en reconocimiento de especies en terreno, o en temáticas de contratación de personal, entre otras. En cuanto a la evaluación de los participantes de las actividades diseñadas para los talleres, hubo un nivel de satisfacción de 100% donde consideraron de gran relevancia e importancia en su desarrollo la actividad.

Además, producto de la visita de todos los jefes de oficina, se reunieron Directivos, y se acordó la generación de lineamientos para la coordinación de acciones en regiones en las oficinas, con consideración a las preparaciones previas con jefes de oficina, así como de siempre mantener informados a estas jefaturas intermedias. Lo anterior se consolidó en un instructivo del Director Nacional emitido con fecha 22 de noviembre de 2016, donde se da instrucciones relativas al rol de los jefes de oficina y/o líderes intermedios (Ord. N° 102.742).

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo de diseñar e implementar un programa de acompañamiento para jefaturas/liderazgos intermedios del servicio, se puede señalar que se cumplió plenamente, siendo aprobado el modelo de trabajo diseñado, por el Comité Nacional de Fiscalización y logrando además ser implementado exitosamente en el piloto desarrollado con los jefes de oficina.

Este modelo de trabajo, será nuevamente empleado durante el 2017, y se espera consolidar como una metodología de formación de generación de competencias conversacionales, y como una actividad de formación para las jefaturas y liderazgos intermedios del Servicio, iniciando un trabajo con los sujetos de intervención denominados "Comités regionales de Fiscalización (CRF)", esperando iniciar la formación de una comunidad de práctica de aprendizaje, con todos aquellos que forman parte de estas unidades que conforman en las regiones unidades estratégicas de operación y que tienen una influencia fundamental en el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, las coordinaciones que se logren en CRF (su funcionamiento), se espera traccionen y apalanquen, movilizando a sus integrantes en una dirección "ideal" no de tipo abstracto sino en la dirección concreta del plan nacional de fiscalización y de los objetivos estratégicos institucionales.

En cuanto a la generación de la primera CoP al interior del Servicio, se destaca que ella ha funcionado y se ha mantenido viva, gracias al diseño realizado en torno a un objetivo de aprendizaje definido para la comunidad, consolidando las competencias entregadas en el taller realizado en octubre de 2016, mediante la plataforma de formación de la Escuela de Fiscalización, con actividades prácticas que permiten que los jefes de oficina practiquen las competencias y de esta forma se cumpla un acompañamiento, mediante el contacto con tutores designados (http://escuela.sernapesca.cl/) y con unidades de aprendizaje creadas y diseñadas para la práctica. Así también, se debe al entusiasmo de los jefes de oficina, los cuales están motivados y considerar de valor la misma, ya que se

mantienen en contacto con sus colegas y resuelven problemas entre ellos. Sí se debe mencionar, que se debe entregar mayor seguimiento a quienes son los tutores designados en torno a que vayan generando además una constante retroalimentación en la plataforma, ya que de no realizarse, es un riesgo que podría implicar una tardanza en respuestas a consultas realizadas por quienes participan de esta comunidad.

Finalmente, las CoP, como la de jefes de oficina, es una oportunidad para generar estrategias de capacitaciones con sentido, para generar visiones comunes en torno a los participantes para la obtención de capacitaciones y formación, que muevan a la acción de mejoras en las prácticas de los participantes mediante la auto observación individual, y luego colectiva, generando un aprendizaje significativo gracias al colectivo emergente.

Además, el Servicio debe considerar este trabajo de formación desarrollado en la Escuela de Fiscalización, con una mirada de futuro para la generación de un "semillero" de los nuevos liderazgos que se esperen se consoliden como directivos en el mediano y largo plazo.

6. SUGERENCIAS

Dentro de las sugerencias o mejoras que se detectaron, tiene relación con el uso de redes sociales de tecnologías de información, en el caso de CoP mediante la plataforma de la Escuela que posee mensajería, en términos de potenciar su uso mediante casos de desarrollo con propuestas de los propios participantes, de manera de genera una comunicación más frecuente hasta que prácticamente se mantenga sola. En este ámbito, se ha notado la relevancia del uso de Whats up[7], para mantener un contacto prácticamente diario de todos los jefes de oficina y es donde se ha realizado los mayores intercambios de información y respuestas a problemáticas comunes. Lo cual podría considerarse como un ejemplo en términos de integrar a la plataforma de la escuela, los resultados de estos

[7] Plataforma interactiva de mensajería de voz, videos, y mensajes, empleada principalmente en celulares y tablets.

intercambios, previa consulta y aprobación de la comunidad de jefaturas de oficina, generando con ello, a partir de un conocimiento tácito, un conocimiento explícito a partir del intercambio de prácticas entre los jefes de oficina. También el uso de un Skype entre jefes de oficina, permitiría una relación más vívida en torno no a solo mensajes escritos, sino a una interacción además visual, que facilita y predispone a conversaciones más largas que las que se sostienen por mensajes de texto. Cabe señalar, que producto de la solicitud de los propios jefes/as de oficina, y producto de la reunión y taller sostenido en octubre de 2016, a la fecha (marzo, 2017), se está instalando una versión Skype de empresa, para conexión de todas estas jefaturas, lo cual es un gran avance en términos de comunicaciones y facilidades para que se produzca un mayor intercambio.

En relación a los talleres realizados, sería conveniente realizar una formación interna, relacionada al ciclo de aprendizaje según Kolb en los facilitadores internos institucionales, de manera de generar un discurso único, en torno a que los mismos siempre deben estar al servicio del logro de aprendizaje de quienes participan de los talleres. Además, en el caso de tutores, la formación en competencias sociales relacionales es fundamental, así como es deseable la formación en áreas sociales como psicología, coaching ontológico, ciclos de aprendizajes basados en la acción, andragogía, entre otros. De esta forma, se potenciaría un trabajo más integral y de mayor calidad y efectividad en la formación que entrega la escuela de fiscalización.

Por tanto, la recomendación de un desarrollo de programas de acompañamiento, requiere sin lugar a dudas de un trabajo paralelo en términos de formación de personal calificado y formado para facilitar un seguimiento a las jefaturas al interior de la misma institución.

Finalmente, es importante destacar, que se sugiere para consolidar el aprendizaje organizacional, ejecutar lo sugerido por Nonaka y Takeuchi (1999), en torno a tomar las prácticas y mejoras tácitas que logran las CoP en el intercambio de sus participantes generando un conocimiento formalizado y explícito colocando a disposición de toda la

organización, empleando para ello la Escuela de Fiscalización para la gestión del conocimiento institucional[8].

7. REFERENCIAS

Alpizar, Daniel. (2013). Comparación de Guías metodológicas para la implementación de Comunidades de práctica. Documento realizado para el programa Agroalimentario sostenible, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por la Unidad Regional para el Desarrollo Rural Sostenible (RUTA) del Consejo Agropecuario Centroamericano. 16 páginas. Descargable:http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/PropuestaCdP.pdf

Argyris, Chris. (2008). Lo que más me interesa es el modo en que las personas generan acciones que son efectivas. Harvard Deusto Business review. 6 páginas.

Argyris, Chris. (2009). Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Primera Edición. Serie Management del Conocimiento. Editorial Granica. Buenos Aires. 381 pp.

Argyris, Chris. (2011). Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford University Press. 694 pp.

Bonnefoy, J.C.; J. Gamarra; C. Molina y C. Steinvorth. (2009a). CoP. Guía N°1. Comunidades de práctica. 101. Sector de Conocimiento y aprendizaje. Banco Interamericano de Desarrollo.

[8]http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka__takeuchi.html

Bonnefoy, J.C.; J. Gamarra; C. Molina y C. Steinvorth. (2009b). CoP. Guía N° 2 Cómo crear una comunidad de práctica. Sector de Conocimiento y aprendizaje. Banco Interamericano de Desarrollo. 27 páginas.

Conger, A. Jay. (1998). The Necessary Art of Persuasion. Harvard Business Review.

Contraloría General De La República. (1996). Res Exenta N° 1.485. Aprueba normas de control interno de la Contraloría General. Contraloría General de la República de Chile.

Contraloría General De La República. (2015). Informe final N°1.150-15. Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura sobre auditoría al control y fiscalización de la extracción de jibia - diciembre 2015. Contraloría General de la República de Chile. 28 de diciembre de 2015. Informe público descargable en: http://www.contraloria.cl/SicaProd/SICAv3-BIFAPortalCGR/faces/detalleInforme?docIdcm=38116cbf80e625e4b3e31f3d1d0db19a&_adf.ctrl-state=13dsuo9450_3

Decreto Ley N° 2442. (1978). Establece funciones y atribuciones del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, en materia de pesca organiza la Subsecretaria de Pesca crea el Consejo Nacional de Pesca y el Servicio Nacional de Pesca. Publicado en el D.O. el 29/12/1978. Última modificación, el 03/08/2012. Ley N° 20.597.

Echeverría, Rafael. (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica S.A., 159 páginas

Echeverría, Rafael. (2003). Ontología de lenguaje. Sexta Edición. JC Sáez Editor. 262 páginas.

Echeverría, R. (2011). Escritos sobre aprendizaje: Recopilación. Ediciones Granica. Argentina. 272 páginas.

Echeverría, Rafael. (2015a). La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. 12 ava. Reimpresión. Granica. Buenos Aires, Argentina. 159 páginas.

Echeverría, Rafael. (2015b). Ética y coaching ontológico. JS Sáez Editor. 144 páginas.
Echeverría, Rafael. (2016). Ontología del Lenguaje vs Biología del Amor. Sobre la concepción de Humberto Maturana. JC Sáez Editor. 157 páginas.

Flores, Fernando. (1994). Creando organizaciones para el futuro. Dolmen ediciones, febrero de 1994. 194 páginas.

Flores, Fernando. (2015). Conversaciones para la acción: inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo. Bogotá. Lemoine Editores, Centro Nacional de Consultoría, 2015. 250 páginas.

Goleman, Daniel. (1998). ¿Qué se requiere para ser un líder?. Harvard Business Review. Noviembre-diciembre de 1998.

Goleman, Daniel. (2015). Cómo ser un líder. Segunda Edición. Ediciones B. S. A. Barcelona España. 199 páginas.

Goleman, Daniel y Richard Boyatzis. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. Harvard Business Review, para Latinoamérica.

Infante, Álvaro. (2010). Evaluación Cualitativa de la Educación Permanente de Salud, aplicada en equipos de trabajo de hospitales del Servicio de Salud Viña del Mar Quillota, V Región. Tesis Estudio de Caso presentado a la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso, para optar al grado académico de Magíster en Psicología

Social Mención en Intervenciones Psicosociales. Diciembre de 2010. Valparaíso. Chile. 314 páginas.

Jennings, Ch. And J. Warnier. (2011). Effective Learning with. 70-20-10. The new order for the extended enterprise. Documento electrónico descargable de: www.crossKnowledge.com

Kofman, Fredy. (2001). Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios. Cómo hacer de su vida personal una obra de arte. Ediciones Granica. 387 páginas.

Kolb, A. (1975). Toward and Applied Theory of Experiential Learning. Ed. John Wiley, 1975.

Kolb, D.A. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb, A. y R. Fry (1975). Círculo de aprendizaje a través de la experiencia.

Ley N° 18.892. (1992). Ley General de Pesca y Acuicultura y sus modificaciones. DS N°430. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, ahora Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Chile.

McClelland, David C. and David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator." (1976). Harvard Business Review, 1976, 54(2), 100-110.

McClelland, David C. and David H. Burnham. (2003). "Power Is the Great Motivator." Harvard Business Review, 2003. Versión on line: https://hbr.org/search?term=david+h.+burnham

Martín, Guillermina. (2012). Guía Comunidades de Práctica. Serie Metodológica en gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir conocimiento para el desarrollo de Gestión del conocimiento. PNUPD

Meo, Analía Inés. (2010). Consentimiento informado, anonimato y Confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la Sociología en argentina. Aporta Revista de Ciencias Sociales. nº 44, Enero, Febrero y Marzo 2010. 30 páginas.

Michael M. Lombardo And Robert W. Eichinger. (1996). The Career Architect development Planner. Quinta Edición 2010. Publisher: Lominger.

Montecinos, C. (2003). Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. Psicoperspectivas. Revista de la escuela de Psicología de la Facultad de Filosofía y Educación.

Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press, Méxio. 318 páginas.

Noreña, Ana Lucía; Noemi Alcaraz, Juan Guillermo Rojas y Dinora Rebolledo. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Aquichan- ISSN 1657-5997. Vol. 12. N°3. CHÍA- Colombia.

Sanz, Sandra. (2003). Reseña del libro Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad de Etienne Wenger [reseña en línea]. UOC. [Fecha de consulta: 13/04/2016]. http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/ssanz1003/ssanz1003.html

Schein, Edgard. (2002). The Anxiety of learning. The Darker side of organizational Learning. Harvard Business Review. March 2002, by Diane Coutu.

Schön, A. Donald. (1998). El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan. Temas de Educación Paidós. Primera Edición 1998. 153 páginas.

Schön, Donald. (1984). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books. 384 pages.

Senge, Peter. (2014). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica. Segunda edición de la 16ª. Reimpresión. Buenos Aires, Editorial Granica. 496 páginas.

Servicio Nacional De Pesca Y Acuicultura. (2016). Plan Estratégico 2015-2018. Modernización de Sernapesca. Actualización 2016.

Servicio Civil. (2016) Altos Directivos Públicos. Modelo de acompañamiento y desarrollo. Octubre de 2016. 37 páginas.

Sharlanova, Valentina. (2004). Experiential learning. Trakia Journal of Sciences, Vol. 2, N°4, pp 36-39.

Spearman, C. (1927). The abilities of man. New York: Mac-Millan.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. Harper's Magazine, 140, 227-235.

Thorndike, R. L. and Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. Psychological Bulletin, 34, 275-285.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974, 2007). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA:CPP, Inc.

Wenger, Etienne. (2001). Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Paidós.

Wenger, Etienne.(2005). Communities of practice: learning, meaning, and identity. APQC. Using communities of Practice to Drive Organizational performance and innovation.

Wolk, Leonardo. (2007). Coaching. El arte de soplar las brasas. Segunda Edición, Quinta reimpresión. Gran Aldea Editores. 223 Páginas.

8. ANEXOS

8.1. Anexo N°1: Encuestas realizadas a los Comité Regionales de Fiscalización.

Encuesta anónima

Encuesta de diagnóstico para los Comités Regionales de Fiscalización (CRF)

Estimados miembros del Comité Regional de Fiscalización (CRF), la presente encuesta es anónima y tiene por objeto conocer su opinión respecto del funcionamiento del CRF de su región, así como del Comité Nacional de Fiscalización (CNF), en el marco de la Res. Ex. N° 4.473 (14/11/2014), y de la Res. Exenta N° 9.336 (09/10/2015), que aprueba el Manual Nacional de Fiscalización Integral (MNFI) y del Plan Nacional de Fiscalización (PNF) del presente año. Según lo señalado, la encuesta consta de tres partes. La primera son una serie de afirmaciones, mediante la cual, Ud. podrá establecer su opinión, utilizando una escala de Likert de 1 a 5, según la nomenclatura presentada. En la segunda parte, hay tres preguntas abiertas, donde se solicita escriba su opinión. Desde ya agradecemos su colaboración, en pos de la mejora continua de nuestra institución. Se despide atentamente, la Secretaría Técnica del Comité Nacional de Fiscalización.

Marque la Dirección Regional a la cual pertenece

Arica y Parinacota (XV)	
Tarapacá (I)	
Antofagasta (II)	
Atacama (III)	
Coquimbo (IV)	
Valparaíso (V)	
Metropolitana de Santiago (XIII)	
Libertador General Bernardo O'Higgins (VI)	
Maule (VII)	
Biobío (VIII)	
Araucanía (IX)	
Los Ríos (XIV)	
Los Lagos (X)	
Aysén del General Carlos Ibañez del Campo (XI)	
Magallanes y de la Antártica Chilena (XII)	

I. Con relación al Comité Regional de Fiscalización (CRF) de su Región y a los programas de fiscalización de las unidades técnicas

	Nunca	Casi nunca o pocas veces	Algunas veces	Casi siempre o Muchas veces	Siempre
1) El CRF sesiona regularmente a lo menos una vez en el mes.					
2) Ud. recibe con una antelación de al menos cuatro o cinco días, el acta de la reunión anterior.					
3) En las reuniones se turnan para llevar el acta.					
4) Una vez terminada la reunión, y en un plazo no superior a cinco días, el acta es subida a intranet, en el apartado especial regional que existe para esta tarea.					
5) En el CRF, se focaliza la discusión en los avances al PNF y las observaciones en cada programa regional referente a las áreas de pesquerías, acuicultura, comex y jurídica (incumplimientos detectados).					
6) En la reunión del CRF, se generan compromisos internos regionales y se hacen seguimiento a los mismos.					
7) En el CRF se proponen y analizan líneas de acción conjuntas a temas de contingencias regionales de fiscalización					
8) Luego de la reunión del CRF, Ud. se reúne con todo su equipo para explicar los alcances de la reunión y dar a conocer los compromisos adquiridos.					
9) El Director/a Regional, conduce y lidera las reuniones del CRF.					
10) Ud. conoce en profundidad la metodología de gestión de riesgo aplicado a los programas de fiscalización especial, ya sea en pesquerías, acuicultura o comex, según su área de trabajo.					
11) Ud. emplea la metodología de gestión de riesgos para planificar las actividades mensuales de fiscalización, en base al comportamiento de los agentes sectoriales regionales con mayor riesgo de incumplimiento.					
12) En la reunión del CRF, se revisan el estado de avance de las causas de su región.					
13) Ud. y su equipo trabajan con el abogado regional para discutir mejoras en la detección de incumplimientos, así como en la confección de las citaciones, y el seguimiento de las causas.					
14) Ud. con su equipo revisan y estudian la matriz de incumplimientos, que se exponen en el Manual de Fiscalización integral.					
15) El CRF propone temáticas a tratar con el Comité Interinstitucional regional (Sernapesca, Armada, PDI, Carabineros, Aduana, SII, etc.)					
16) En caso de haber oficinas en su región, los jefes					

de las mismas participan al menos una vez al mes de las reuniones del CRF.					
(En caso de no haber oficinas omita esta frase)					

II. Con relación al Comité Nacional de Fiscalización (CNF), a la Secretaría Técnica (ST) del CNF, al Plan Nacional de Fiscalización (PNF) y al Manual Nacional de Fiscalización Integral (MNFI), por favor responda:

II. Con relación al Comité Nacional de Fiscalización (CNF), a la secretaría técnica (ST) del CNF, al Plan Nacional de Fiscalización (PNF) y al Manual Nacional de Fiscalización integral (MNFI), por favor responda:	SI	NO
17) Ud. ha leído las actas del CNF que se encuentran en intranet.		
18) Ud. considera que el CNF, da respuesta oportuna a las consultas formales enviadas por el CRF de su región.		
19) Ud. conoce la función de la Secretaría Técnica del CNF.		
20) Ud. o alguien del CRF ha solicitado apoyo a la ST en la confección de los programas de fiscalización regional.		
21) Se envía mensualmente la información de monitoreo de fiscalización de su área a la Subdirección respectiva.		
22) Se envía la información anterior de monitoreo con copia a la ST.		
23) Ud. sabe como ingresar al Manual Nacional de fiscalización integral (MNFI).		
24) Ud. conoce TODOS los contenidos *asociados a su área de trabajo*, que se encuentran en el Manual Nacional de Fiscalización integral.		
25) Ud. conoce TODOS los contenidos del Manual Nacional de Fiscalización integral, *no solo los asociados a su área de trabajo.*		
26) Ud. ha accedido al manual estando en terreno en labores de fiscalización.		
27) Ud. y su equipo han realizado observaciones al Manual Nacional de Fiscalización Integral.		
28) Ud. y su equipo han comunicado formalmente al CNF las observaciones al Manual de Fiscalización (oficio del Director Regional al Presidente del CNF).		
29) Ud. y su equipo han realizado observaciones y/o modificaciones al Plan Nacional de Fiscalización.		
30) Ud. y su equipo han canalizado las observaciones al Plan Nacional de Fiscalización formalmente al CNF (oficio del Director Regional al Presidente del CNF).		
31) Ud. conoce los planes de fiscalización de otras unidades técnicas, por ejemplo Ud. se desempeña en acuicultura y conoce los principales alcances del programa de pesquerías en su región.		

III. Agradeceremos responda las siguientes preguntas:

a) Considera Ud. que las reuniones del Comité Regional de Fiscalización (CRF), agregan valor a las tareas de fiscalización de su región, ¿Sí, No, Por qué?.
b) Indique al menos dos sugerencias de mejoras ya sea al CRF, como al CNF.
c) Considera Ud. que el Comité Interinstitucional de Fiscalización Regional (Sernapesca, Armada, Carabineros, PDI, SII, Aduana, etc.), ha agregado valor a la fiscalización que realiza el Servicio? Sí, No, por qué?.

8.2. Anexo N°2: Modelo de Entrevista realizadas a los Directivos Nacionales

Las entrevistas realizadas, fueron para conocer la opinión de los Directivos Nacionales, en torno a las labores que debe realizar un jefe de oficina, así como su visión de las gestiones que debe realizar y al tipo de liderazgo que esperan de estos roles de jefaturas.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS
Cargo:
Nombre:

Que características, competencias espera de un jefe de oficina (conocimientos, habilidades, actitudes)

Qué funciones, tareas, debe hacer un jefe de oficina según su visión.

Que aportes o colaboraciones esperaría de un jefe de oficina.

8.3. Anexo N°3: Imágenes del taller de Jefes de oficina desarrollado



Inicio de la actividad.









Primera parte de taller.



Segunda parte del Taller. Ejercicios de escucha activa, coordinación de acciones y trabajo en equipo.



Imágenes de finalización del Taller



Imágen de finalización del Taller. Jefes/as de oficina.