



TALLER DE DIRECTIVOS/AS

Propuestas para fortalecer la gestión institucional

Formación práctica · Estandarización · Liderazgo · Control jerárquico · Diálogo institucional

Una mirada propositiva desde la experiencia funcionaria y gremial, sin pretensión de superioridad técnica o moral, sino como aporte legítimo al diálogo institucional.

CONDUCIR

COORDINAR

PREVENIR

1. Punto de partida: el rol de una dirección regional

La función directiva en la Administración del Estado

El Estado no encomienda a una dirección regional únicamente el cumplimiento de metas; le confía la conducción institucional de un territorio.

Dirigir implica organizar, coordinar, supervisar, corregir y responder por el funcionamiento del Servicio y por la actuación del personal bajo su dependencia.

Por eso, una buena gestión regional no debiera medirse solo por sus resultados técnicos, sino también por la forma en que conduce a las personas, estandariza criterios y previene problemas.

Desde esa mirada, esta exposición recoge una perspectiva funcionaria y gremial que puede complementar la visión directiva del Servicio.

2. Diagnóstico y desafíos de la gestión institucional

Problemas transversales que afectan la gestión institucional

Formación práctica insuficiente

Existen instancias formativas, pero a veces el cumplimiento formal no asegura aprendizaje efectivo.

Criterios dispares

Una región u oficina puede operar distinto ante situaciones equivalentes.

Habilitación directiva desigual

Algunas jefaturas asumen responsabilidades sin suficiente profundización práctica del proceso que deben conducir.

Evaluación incompleta

Se observan metas y resultados, pero no siempre liderazgo, trato o comunicación.

Control reactivo

La intervención llega cuando el conflicto ya escaló, en vez de prevenirlo.

Canales internos insuficientes

Cuando faltan respuestas claras, las dudas terminan trasladándose a instancias externas.

3. Fortalecimiento de la capacitación institucional existente

No basta con cumplir el checklist: la formación debe asegurar aplicación práctica y criterios comunes

SERNAPESCA cuenta con Escuela de Fiscalización, inducciones, protocolos y actividades de capacitación; el desafío es fortalecer su profundidad, homogeneidad y aplicación práctica.

Una firma de asistencia, una exposición breve, una presentación o una prueba simple no acreditan por sí solas que la competencia fue efectivamente adquirida.

La formación debe incorporar casos reales, criterios de aplicación, acompañamiento en terreno, actualización continua y trazabilidad del aprendizaje.

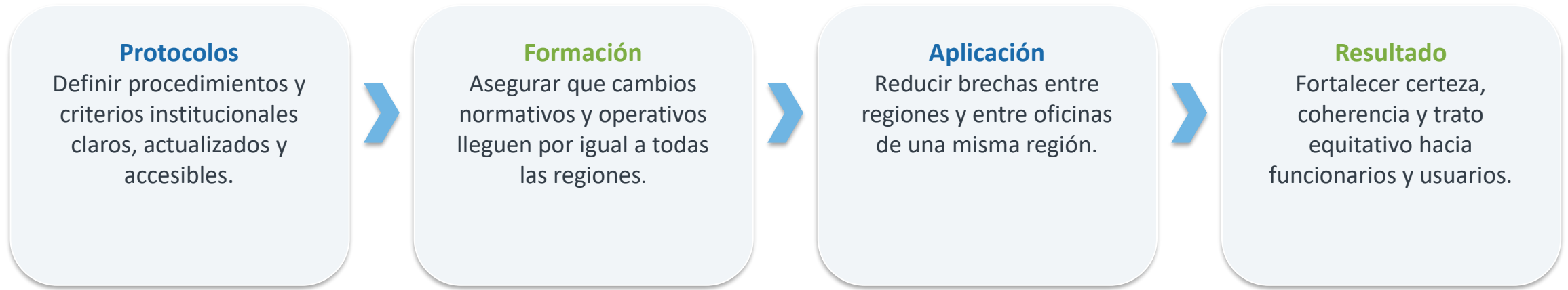
La experiencia de funcionarios y pares debe complementar, no reemplazar, la responsabilidad formativa institucional.

Las evaluaciones deben servir para detectar brechas y apoyar el aprendizaje, no para presionar, estigmatizar o discriminar a funcionarios.

Foco especial: las jefaturas deben dominar directrices, normativa y procedimientos, porque son quienes instruyen, supervisan, uniforman criterios y responden por la conducción del equipo.

4. Estandarización de criterios a nivel nacional

Una misma institución debe entregar respuestas equivalentes ante situaciones equivalentes



La estandarización no busca rigidez excesiva, sino criterios comunes que disminuyan incertidumbre, dependencia informal y diferencias territoriales injustificadas.

5. Sistema de retroalimentación ascendente

Un termómetro institucional sobre la forma en que se ejerce el liderazgo

Qué medir

Comunicación y claridad de instrucciones
Trato respetuoso y escucha
Manejo oportuno de conflictos
Distribución de cargas y apoyo
Retroalimentación y capacidad de respuesta

Cómo aplicarlo

Encuesta anónima
Aplicación centralizada
Periodicidad definida
Preguntas sobre conductas observables
Resguardo especial en unidades pequeñas

Para qué utilizarlo

Detectar brechas persistentes
Definir capacitación o mentoría
Activar planes de mejora
Contrastar resultados técnicos con liderazgo
Intervenir antes de que el problema escale

No reemplaza el sistema formal de calificaciones ni busca evaluar a todos los funcionarios: se propone como insumo de mejora directiva y prevención institucional.

6. Fortalecimiento del control jerárquico

Pasar de una gestión reactiva a una gestión preventiva

Gestión reactiva

El problema se aborda cuando ya escaló.
La respuesta se limita a remitir antecedentes.
El sumario sustituye la gestión cotidiana.
No siempre se corrigen las causas organizacionales.

Gestión preventiva

Supervisión y seguimiento oportunos.
Instrucciones claras y registradas.
Corrección temprana de desviaciones.
Planes de mejora y responsabilidad directiva.

7. Diálogo gremial y certeza institucional

Recurrir a organismos externos también puede ser una forma legítima de cuidar la institucionalidad

Las asociaciones tienen el deber de representar a sus bases, dialogar con la administración y, cuando es necesario, consultar a los organismos competentes.

Acudir a Contraloría, SUSESO u otras entidades no debiera interpretarse automáticamente como un ataque, sino muchas veces como una búsqueda legítima de certeza, interpretación autorizada y orientación normativa.

Mientras más oportunos, claros y confiables sean los canales internos, menor necesidad habrá de trasladar las dudas a instancias externas.

El objetivo no es reemplazar el diálogo institucional, sino retomarlo sobre una base más clara y segura para todos.

“Las asociaciones no recurren a organismos externos para debilitar a la institución, sino para contribuir a que sus decisiones se ajusten a derecho y cuenten con la certeza necesaria para todos.”

“La presentación ante un organismo externo no debiera cerrar el diálogo institucional; debiera permitir retomarlo sobre una base normativa más clara.”

8. El control externo como garantía institucional

Los organismos de control existen porque ninguna institución pública es infalible

La experiencia, la antigüedad y la buena fe son valiosas, pero no garantizan por sí solas que todas las decisiones administrativas sean correctas o ajustadas a derecho.

Solicitar un pronunciamiento de Contraloría no supone presumir mala intención: permite confirmar, interpretar, corregir o uniformar criterios cuando existen dudas razonables.

Una respuesta que valida la actuación también entrega certeza; una observación permite corregir y evitar la repetición del error.

El control externo no busca debilitar a la institución, sino fortalecer su legalidad, aprendizaje y capacidad de mejora.

La discusión no debiera centrarse en quién “ganó”, sino en cuál es el criterio aplicable y qué aprendizaje institucional deja el pronunciamiento.

“Los organismos de control no existen porque se presume mala fe, sino porque ninguna institución pública es infalible y toda actuación administrativa debe poder ser revisada.”

9. Mecanismos institucionales y rol gremial

Activar canales formales no convierte a las asociaciones en agentes de conflicto

El Servicio promueve herramientas como integridad, código de ética y canales para abordar violencia laboral, acoso u otras irregularidades.

Las asociaciones cumplen un rol legítimo al informar, orientar y acompañar a funcionarios en el uso de esos mecanismos.

Promover una denuncia institucional no equivale a generar conflicto; significa activar la vía que la propia organización estableció para esclarecer hechos.

No todas las situaciones pueden resolverse por conversaciones informales, especialmente cuando existe desigualdad jerárquica o una jefatura está involucrada.

La investigación debe contrastar declaraciones con documentos, registros, comunicaciones y otros antecedentes objetivos.

Idea central

El diálogo permite resolver diferencias; la investigación permite esclarecer hechos. Confundir ambas vías puede dejar sin respuesta situaciones que requieren una decisión formal.

Mensaje de fondo

Una asociación responsable debe saber cuándo corresponde dialogar y cuándo activar los mecanismos formales que la propia institución ha establecido.

“Utilizar un canal institucional no es actuar contra la institución; es confiar en que la institución será capaz de investigar y resolver conforme a sus propias reglas.”

10. Pluralidad asociativa sin etiquetas ni bandos

Las denuncias deben analizarse por sus antecedentes, no por la afiliación de quienes intervienen

La convivencia de varias asociaciones es una realidad legítima y probablemente creciente dentro del Servicio. La afiliación de quien denuncia y de quien es denunciado no prueba, por sí sola, una estrategia de rivalidad o una “guerra” entre organizaciones.

Etiquetar los hechos como enfrentamientos entre equipos introduce sesgos, desvía el análisis y puede afectar la seriedad de los procedimientos.

COFRA sostiene un criterio único: todos los funcionarios están sujetos a las mismas reglas, sean o no afiliados a la asociación.

La función gremial consiste en resguardar un procedimiento ajustado a derecho, no en eximir responsabilidades propias ni en defender lo indefendible.

Las denuncias deben fundarse en hechos relevantes y antecedentes serios, sin trivializar los mecanismos formales ni construir conclusiones desde categorías personales o grupales.

“La afiliación puede describir a las personas involucradas, pero no puede sustituir el análisis objetivo de los hechos.”

11. Empatía sin relativizar la responsabilidad funcionaria

Comprender el contexto personal no significa dejar sin efecto los deberes del cargo

Equilibrio institucional

Las dificultades personales deben abordarse con humanidad, reserva y apoyo.

Ese contexto puede ser ponderado, pero no justifica automáticamente maltrato, arbitrariedad o incumplimientos.

Si una persona no está en condiciones de ejercer adecuadamente, existen licencias, permisos, apoyos o medidas de resguardo.

El costo de una dificultad personal no puede recaer informalmente sobre otro funcionario.

Criterio para abordar los hechos

Primero se esclarecen los hechos; luego se ponderan circunstancias acreditadas.

La cercanía personal no puede reemplazar el procedimiento ni definir quién merece comprensión.

La empatía no debe utilizarse para desestimar denuncias o pedir tolerancia a quien fue afectado.

La autoridad debe proteger a las personas y exigir cumplimiento de las obligaciones funcionarias.

“La humanidad y la responsabilidad no son principios opuestos: podemos comprender las circunstancias personales y, al mismo tiempo, exigir el cumplimiento de las obligaciones funcionarias.”

12. Igualdad de responsabilidades y coherencia institucional

Las mismas reglas deben aplicarse con independencia del cargo, cercanía o popularidad

Un estándar común

La calidad funcionaria, el cargo o la cercanía con una jefatura no pueden alterar el estándar aplicable.

Las circunstancias particulares pueden ponderarse, pero no convertir una infracción relevante en una excepción informal.

Las decisiones deben fundarse en hechos, normas y antecedentes verificables, no en vínculos personales o reputación.

Evitar “perdonazos” injustificados protege la credibilidad de los procedimientos y la confianza de los equipos.

Por qué importa

La aplicación desigual de las reglas instala la idea de funcionarios de primera y segunda categoría.

Un caso grave minimizado genera precedentes y debilita la autoridad moral e institucional para exigir cumplimiento futuro.

La proporcionalidad permite distinguir responsabilidades, pero no suprimirlas por conveniencia o cercanía.

La institucionalidad se fortalece cuando todos saben que las mismas reglas y garantías rigen para todos.

“La credibilidad institucional se sostiene cuando las responsabilidades se determinan por los hechos y la norma, no por el cargo, la cercanía o la popularidad de las personas involucradas.”

13. Algunas ideas fuerza para el diálogo institucional

Convicciones que pueden enriquecer la conversación sin confrontación

Representatividad y calidad

La representatividad numérica es relevante, pero no agota el valor de una organización: también cuentan la seriedad de sus propuestas, su independencia y su capacidad de interpretar a sus bases.

Trayectoria e idoneidad

La experiencia es valiosa, pero la antigüedad por sí sola no garantiza competencia; la idoneidad exige además actualización, adaptación y mejora continua.

Cordialidad y rol gremial

Mantener relaciones cordiales con las autoridades es deseable; renunciar a plantear observaciones o discrepancias por preservar esa cordialidad sí debilita el rol de representación.

La idea no es confrontar entre asociaciones, sino recordar que la legitimidad gremial también se construye con independencia, fundamento y capacidad de mejora institucional.

14. Cierre y propuestas COFRA

Medidas concretas, graduales y evaluables

- ✓ Fortalecer la inducción y formación práctica de las jefaturas, especialmente en directrices, normativa, procedimientos y conducción de equipos.
- ✓ Profundizar y estandarizar las capacitaciones existentes, asegurando aplicación práctica y verificación efectiva del aprendizaje.
- ✓ Protocolos y criterios comunes para reducir brechas territoriales.
- ✓ Sistema de retroalimentación ascendente como insumo de mejora directiva.
- ✓ Reconocer el control externo como fuente legítima de certeza y mejora institucional.
- ✓ Analizar las denuncias por sus hechos y antecedentes, sin etiquetarlas como disputas entre asociaciones.
- ✓ Equilibrar empatía institucional y responsabilidad funcionaria, sin relativizar deberes ni desproteger a terceros.
- ✓ Aplicar responsabilidades con criterios objetivos y equivalentes, evitando excepciones informales asociadas al cargo, cercanía o popularidad.

“Una buena dirección regional no se mide solamente por las metas que cumple, sino también por la forma en que conduce a sus equipos, estandariza sus procesos y previene los problemas antes de que se transformen en conflictos.”



Gracias !