



OFICIO N° 111733
INC.: solicitud

Irg/asj
S.45°/373

VALPARAÍSO, 07 de julio de 2025

El Diputado señor JAIME SÁEZ QUIROZ ha requerido oficiar a Ud. para que, al tenor de la solicitud adjunta, tenga a bien adoptar las medidas pertinentes, a fin de pronunciarse respecto de la denuncia formulada por la "Coalición de funcionarios/as fiscalizadores/as del Servicio Nacional de Pesca (COFRA)", de la Región de Los Lagos, en cuanto a eventuales irregularidades administrativas detectadas en tal dirección regional, como la designación informal y no regulada de supervisores en distintas unidades técnicas, entre otras materias, refiriéndose especialmente a la factibilidad de instruir una auditoría de cumplimiento y emitir un pronunciamiento sobre la legalidad de las funciones asignadas informalmente en dicha dirección regional, en los términos y por las consideraciones que plantea.

Dios guarde a Ud.

LUIS ROJAS GALLARDO
Prosecretario de la Cámara de Diputados

A LA SEÑORA CONTRALORA GENERAL DE LA REPÚBLICA



<https://extranet.camara.cl/verificardoc>

Código de verificación: F9F7E2329450223F



REF: Solicita oficio a la Contraloría General de la República

Valparaíso, 1 de julio de 2025

PARA: H. Cámara de Diputadas y Diputados.
DE: H.D. Jaime Sáez Quiroz

Jaime Sáez Quiroz, H. Diputado de la República, junto con saludar y en virtud de las facultades de fiscalización de los actos de gobierno de conformidad a lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley N°18.918 Orgánica del Congreso Nacional y demás disposiciones legales y constitucionales que asisten a esta competente autoridad legislativa, solicito a Ud., oficiar a la Contraloría General de la República para que informe sobre lo que a continuación se indicará:

El presente oficio surge por antecedentes que ha recibido esta diputación por parte de la Coalición de funcionarios/as fiscalizadores/as de Sernapesca (COFRA), de la Región de Los Lagos, por una denuncia que nos hicieron llegar, que se refiere a una serie de irregularidades administrativas detectadas en la Dirección Regional de Sernapesca de la Región de Los Lagos. En ella se detallan situaciones como la designación informal y no regulada de supervisores en distintas unidades técnicas; la asignación de tareas de certificación de desembarque a fiscalizadores pesqueros; y la existencia de contradicciones normativas, organigramas no actualizados y falta de regularización administrativa.

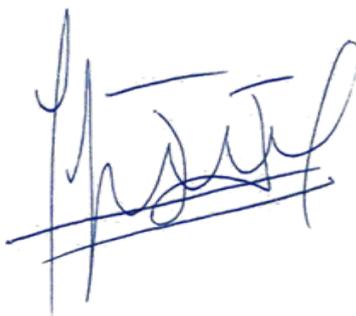
Por esto, surge la necesidad de solicitar, si la Contraloría lo considera necesario, una auditoría de cumplimiento y se pronuncie respecto de la legalidad de las funciones asignadas informalmente en la Dirección Regional de Sernapesca Los Lagos.

En consideración a lo anteriormente expuesto solicito a usted oficiar a la Contraloría General de la República para que informe a esta corporación sobre lo siguiente:

1. ¿Existe la posibilidad de instruir una auditoría de cumplimiento y un pronunciamiento de la legalidad de las funciones asignadas informalmente en la Dirección Regional de Sernapesca Los Lagos?
Remitir antecedentes.

Se solicita tener a bien, la premura que amerita.
Sin otro particular se despide cordialmente,





JAIME SÁEZ QUIROZ
DIPUTADO DE LA
REPÚBLICA DISTRITO 26



FIRMADO DIGITALMENTE:
H.D. JAIME SÁEZ Q.





Informe Final

“SERVICIO DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA”

**Análisis de la Estructura Orgánica y Funcional
de la Dirección Regional de Los Lagos**

Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura



Valparaíso, febrero 2021, Versión: 1.0

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	3
II. OBJETIVOS Y PRODUCTOS	6
2.1 OBJETIVOS	6
2.2 PRODUCTOS ESPERADOS	6
III. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CONSULTORÍA	7
3.1 ETAPA 2.1: CAPTURA, REVISIÓN, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DE SERNAPESCA Y DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS.....	7
3.2 ETAPA 2.2: DIAGNÓSTICO ORGÁNICO Y FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS	8
3.3 ETAPA 2.3: ELABORACIÓN DE INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES	9
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS RESPECTO DEL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS	10
4.1 ETAPA 2.1: CAPTURA, REVISIÓN, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DE SERNAPESCA Y DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS.....	10
4.2 ETAPA 2.2: DIAGNÓSTICO ORGÁNICO Y FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS	16
4.3 ETAPA 2.3: ELABORACIÓN DE INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES	47

I. INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, en adelante SERNAPESCA, es una entidad es una entidad dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, cuya misión es “contribuir a la sustentabilidad del sector y a la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente, a través de una fiscalización integral y gestión sanitaria que influye en el comportamiento sectorial promoviendo el cumplimiento de las normas”. Para el cumplimiento de este propósito, el Servicio se encuentra presente territorialmente en todas las regiones del país, con oficinas provinciales, incluidas dos oficinas insulares.

Sus principales usuarios son:

- Armadores de embarcaciones pesqueras artesanales e industriales con sus respectivas tripulaciones.
- Organizaciones de pescadores artesanales con autorización para administrar y explotar áreas de manejo.
- Plantas de elaboración de recursos hidrobiológicos (orientadas especialmente a productos de exportación).
- Centros de cultivo.
- Proveedores de servicios asociados a estas actividades (laboratorios, certificadores, transportes de peces de cultivo, talleres de redes, transportistas, comercializadoras, entre otros).

Además, por la dinámica propia del sector, se requiere de la coordinación y trabajos conjuntos con un sin número de organizaciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales y diversos centros de estudios.

El Plan Estratégico del SERNAPESCA 2019-2022 establece los siguientes focos de atención estratégica:



- Fiscalización de la pesca ilegal: Potenciar el modelo de fiscalización en la cadena de valor, con foco en los riesgos de mayor impacto en la sustentabilidad de los recursos.
- Fiscalización de la acuicultura y gestión sanitaria: Controlar eficazmente los riesgos sanitarios y ambientales con impactos sociales y económicos, tomando en cuenta las preocupaciones e intereses de la comunidad.
- Vinculación con el medio: Fortalecer la cooperación y retroalimentación con actores claves en el esfuerzo para la sustentabilidad de la pesca y la acuicultura.
- Modernización de la gestión: Innovar en la gestión institucional con énfasis en las personas, la integración de procesos y las soluciones que demanda el entorno.

De acuerdo al enfoque de procesos del Servicio y de la Subdirección Nacional, le corresponde a esta la responsabilidad sobre los procesos, entre otros, de gestionar la información y de gestionar el modelo de atención de usuarios, procesos que se estiman relevantes en la estrategia definida por el servicio, en atención a que el primero provee información oportuna y confiable para la fiscalización y el enfoque de riesgo; en tanto que el segundo es un pilar fundamental en la modernización del SERNAPESCA.

Por su parte, las nuevas tendencias en la administración pública y los cambios que se presentan en la legislación vigente obligan a las organizaciones públicas a generar procesos de actualización y adaptación a su entorno, lo que a su vez obliga a replantear y revisar su estructura organizacional y funcional.

Asimismo, el Ejecutivo ha trazado lineamientos, normas y políticas de modernización de las entidades públicas, cuyo propósito esencial es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos, orientados a la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad y que a su vez contribuyan a los fines esenciales del Estado.

Dentro de este marco el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura requiere diagnosticar la estructura orgánica y funcional de la Dirección Regional de los lagos, con el fin de identificar elementos que permitan fortalecer la capacidad administrativa y desempeño institucional.

Para alcanzar los fines estratégicos propuestos por la Institución en los ámbitos descritos de la Subdirección Nacional y de la Dirección Regional de Los lagos, SERNAPESCA ha



contratado a la empresa SURLATINA Consultores, para la realización de un estudio que aborde los siguientes objetivos:

- Análisis y definición de las metodologías de ejecución y formulación del plan de implementación del proceso “Gestionar el Modelo de Atención de Usuarios”, de responsabilidad de la Subdirección Nacional del SERNAPESCA.
- Revisión y análisis diagnóstico de la estructura orgánica y funcional de la Dirección Regional de Los Lagos, a objeto de proponer lineamientos que la adecúen y optimicen en el marco de los nuevos desafíos del Servicio Nacional de Pesca.

El presente documento, que corresponde al informe final del programa de consultoría contratado, da cuenta -de acuerdo con lo establecido en el requerimiento para la contratación- de la tercera etapa del estudio para el análisis de la estructura orgánica y funcional de la Región de Los Lagos, que corresponde al “análisis y evaluación de la situación orgánica y funcional de la Dirección Regional de Los Lagos”.

Este informe se ha estructurado en cuatro capítulos, correspondiendo el primero a la presente introducción. En el segundo capítulo se presentan el objetivo general y los productos a obtener, determinados para el Programa de Consultoría. El tercer capítulo da cuenta de la metodología definida para el desarrollo del referido Programa, en tanto que en el cuarto capítulo entrega una relación de las actividades realizadas en la ejecución del proyecto.

II. OBJETIVOS Y PRODUCTOS

2.1 OBJETIVOS

- Revisar y diagnosticar la estructura orgánica y funcional de la Dirección Regional de Los Lagos con la finalidad de identificar elementos posibles de adecuar y optimizar, respecto a los nuevos desafíos del Servicio Nacional de Pesca.

2.2 PRODUCTOS ESPERADOS

- a) Informe que contenga el detalle de la información recopilada y sistematizada suscrito por el consultor y aprobado por la contraparte técnica del Servicio.
- b) Informe de análisis y evaluación de la situación orgánica y funcional de la Dirección Regional de Los Lagos suscrito por el consultor y aprobado por la contraparte técnica del Servicio.
- c) Informe final de diagnóstico suscrito por el consultor y aprobado por la contraparte técnica del Servicio.

III. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CONSULTORÍA

Para el logro de los objetivos formulados y la obtención de los productos propuestos, se ha formulado la siguiente metodología de trabajo:

3.1 ETAPA 2.1: CAPTURA, REVISIÓN, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DE SERNAPESCA Y DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

OBJETIVO DE LA ETAPA:

Esta etapa tiene por objetivo caracterizar el entorno en el cual se desarrolla el quehacer de la Dirección Regional de los Lagos, de manera de establecer una plataforma de mandatos, requerimientos y políticas atingentes al servicio; expectativas y buenas prácticas que provean fundamento y soporte al diagnóstico a realizar. Considera el uso de técnicas de investigación cualitativa, tales como entrevistas en profundidad o semi-estructuradas, para la recopilación y sistematización de la información relevante.

ACTIVIDADES:

Las herramientas de levantamiento y análisis de información corresponderán a las utilizadas en la técnica de la indagación cualitativa, que persigue conocer, desde la perspectiva de los actores, una serie de factores que se interpretan como característicos del proceso estudiado. Así dichas herramientas se pueden caracterizar como:

- Entrevistas Semi-estructuradas
- Análisis documental guiado

Se consideran las siguientes actividades

- Identificación y recopilación de información atingente y relevante respecto del diagnóstico sobre la organización funcional de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA a realizar, en ámbitos tales como:
 - Marco normativo-legal y reglamentario del Servicio

- Resoluciones sobre la estructura funcional de la Dirección Regional
- Funciones y responsabilidades por área, procedimientos existentes, descriptores de cargo, entre otros
- Evaluaciones o análisis sobre el desarrollo organizacional de la Dirección Regional
- Levantamiento cualitativo sobre la opinión y percepción de un grupo de colaboradores, respecto de la organización funcional de la Dirección Regional

PRODUCTOS A OBTENER:

- ✓ Reporte de la información recopilada y sistematizada

3.2 ETAPA 2.2: DIAGNÓSTICO ORGÁNICO Y FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

OBJETIVO DE LA ETAPA:

Esta etapa tiene por objetivo realizar un análisis diagnóstico sobre la estructura organizacional vigente de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA, de manera de realizar una identificación preliminar de cambios a realizar en ella para su optimización.

ACTIVIDADES:

Contempla la realización de las siguientes actividades:

- Identificación y recopilación de información atinente y relevante respecto del diagnóstico sobre la organización funcional de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA a realizar, en ámbitos tales como:
 - Marco normativo-legal y reglamentario del Servicio y sobre la estructura funcional de la Dirección Regional
 - Funciones y responsabilidades por área, procedimientos existentes, descriptores de cargo, entre otros
 - Evaluaciones o análisis sobre el desarrollo organizacional de la Dirección Regional
- Levantamiento cualitativo sobre la opinión y percepción de un grupo de colaboradores, respecto de la organización funcional de la Dirección Regional

PRODUCTOS A OBTENER:

- ✓ Análisis diagnóstico sobre la estructura organizacional vigente de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA.

3.3 ETAPA 2.3: ELABORACIÓN DE INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES

OBJETIVO DE LA ETAPA:

Esta actividad tiene por objetivo sistematizar en un informe final, el análisis sinóptico estructurado de la información correspondiente al diagnóstico orgánico y funcional de la Dirección Regional de los Lagos, que permita identificar, definir y dimensionar los problemas y debilidades. De igual forma se hará entrega de las recomendaciones y un plan de trabajo para SERNAPESCA.

ACTIVIDADES:

La actividad de presentación a la Contraparte Técnica y elaboración de documento Diagnóstico, persigue generar antecedentes válidos respecto de las hipótesis y del contenido de lo que se denomina "Diagnóstico orgánico y funcional", de manera que, a través de un juicio experto del equipo consultor.

El informe contendrá:

- Caracterización de la orgánica y funcional de la Dirección Regional de los Lagos.
- Identificación de los ámbitos de la mejora
- Descripción de las oportunidades de mejora

De la información anterior, se trabajará con la contraparte un plan de trabajo que oriente y dimensione, los plazos, recursos y actividades para superar cada una de las debilidades y oportunidades determinadas.

PRODUCTOS A OBTENER:

- ✓ Informe Final de Diagnóstico
- ✓ Plan de Trabajo

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS RESPECTO DEL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

El presente capítulo da cuenta de las actividades realizadas a la fecha de entrega del presente Informe N°3, en cuanto al objetivo de ***Revisar y diagnosticar la estructura orgánica y funcional de la Dirección Regional de los Lagos con la finalidad de identificar elementos posibles de adecuar y optimizar, respecto a los nuevos desafíos del Servicio Nacional de Pesca.***

4.1 ETAPA 2.1: CAPTURA, REVISIÓN, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DE SERNAPESCA Y DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

- **OBJETIVO**

Esta etapa tiene por objetivo caracterizar el entorno en el cual se desarrolla el quehacer de la Dirección Regional de los Lagos, de manera de establecer una plataforma de mandatos, requerimientos y políticas atinentes al servicio; expectativas y buenas prácticas que provean fundamento y soporte al diagnóstico a realizar. Considera el uso de técnicas de investigación cualitativa, tales como entrevistas en profundidad o semi-estructuradas, para la recopilación y sistematización de la información relevante.

- **ACTIVIDADES REALIZADAS**

Se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación y recopilación de información atinente y relevante para el diagnóstico sobre la organización funcional de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA a realizar, en ámbitos tales como:
 - Marco normativo-legal y reglamentario del Servicio



- Resoluciones sobre la estructura funcional de la Dirección Regional
- Funciones y responsabilidades por área, procedimientos existentes, descriptores de cargo, entre otros
- Evaluaciones o análisis sobre el desarrollo organizacional de la Dirección Regional
- Levantamiento cualitativo sobre la opinión y percepción de un grupo de colaboradores, respecto de la organización funcional de la Dirección Regional

- **PRODUCTOS OBTENIDOS**

REPORTE DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y SISTEMATIZADA

Respecto de la identificación y recopilación documental

Como producto de esta etapa se realiza una recopilación y sistematización de la documentación recabada, estableciendo elementos orientadores para el diseño de las entrevistas y de la encuesta, y como insumo relevante para el diagnóstico a realizar.

Se solicitan antecedentes a la Contraparte y se recopila en forma independiente documentación complementaria, de manera de disponer de información de contexto respecto del marco normativo-legal y aspectos estratégicos del Servicio; normativa y resoluciones sobre la estructura funcional de la Dirección Regional; funciones y responsabilidades por área, procedimientos existentes, descriptores de cargo, entre otros; y de evaluaciones o análisis sobre el desarrollo organizacional de la Dirección Regional.

La información recopilada y sistematizada fue la siguiente:

- DFL 5 del 03.05.1983 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley 34, de 1931, que legisla sobre la industria pesquera y sus derivados (u.v. del 31.01.2019).
- Documento "Organigrama Región de Los Lagos", del 30.09.02020.
- Documento de la Dirección Regional de Los Lagos "Estructura funcional implementada en la Región de Los Lagos", año 2020.
- Documento de la Dirección Regional de Los Lagos "Organigrama", del 16.02.02018.
- Informe de Resultados FONDECYT-SUSESO/ISTAS21 T2/2019, de la Universidad de Valparaíso.
- Informe Resultados Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Versión Completa aplicación 2019; Oficinas Puerto Montt - Calbuco - Maullín - Contao - Osorno Of. Castro - Quellón - Queilén – Ancud; Oficina Regional de Los Lagos - Oficina de Certificación.
- Informe Resultados Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Versión Completa aplicación 2019; Dirección Nacional

- Ordinario N°94.725 del 23.01.2018 del Director Regional de Pesca y Acuicultura, Región de Los Lagos a funcionarios Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, Región de Los Lagos, que Informa Estructura Organizacional
- Ord. N° 112.468 del 30 de enero de 2019 del Director Regional de Pesca y Acuicultura, Región de Los Lagos a funcionarios Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, Región de Los Lagos, sobre organización funcional de Direcciones Regionales
- Ord. N° 119.785 del 7 de agosto de 2019 del Director Regional de Pesca y Acuicultura, Región de Los Lagos a funcionarios Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, Región de Los Lagos, que informa Estructura Funcional
- Perfil de cargo por competencias de Encargado de la Unidad de Gestión Territorial, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado de Oficina Comunal. Región tipo A, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado de Oficina Comunal. Región tipo B, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado Jurídica Regional, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado Regional de la Subdirección de Inocuidad y Certificación, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado Regional del Área de Acuicultura, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado Regional del Área de Pesquerías, del 26.02.2019.
- Perfil de cargo por competencias de Encargado Regional del Área de Soporte Institucional, del 26.02.2019.
- Perfil de Director/a Regional, Región de Los Lagos - Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, sin fecha.
- Plan estratégico SERNAPESCA, de marzo de 2019.
- Planilla Excel de noviembre de 2020 "Funcionarios vigentes Región de Los Lagos".
- Planilla Excel de noviembre de 2020 "Gente de Los Lagos".
- Planilla Excel de noviembre de 2020 "Informe mensual Plan de Acción regional (Los Lagos) a agosto de 2020".
- Planilla Excel del 26-11-2020 "Región de Los Lagos. Organigrama V8".
- Presentación Power Point de enero de 2019 "Estructuras funcionales regionales".

- Resolución Exenta N°230 del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura del 29.01.2019, que establece organizacional funcional de las Direcciones Regionales del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.
- Resolución Exenta N°2099 del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura del 22.05.2019, que llama a proceso para proveer cargo que indica, para el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.
- Resolución Exenta N°3103 de la Dirección Regional de Los Lagos del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura del 29.08.2019, que establece estructura funcional de la región y asigna funciones.
- Resolución Exenta N°5239 del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura del 29.01.2019, que llama a proceso para proveer cargo que indica, para el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

Respecto de las Entrevistas

La lista de entrevistados acordada con el Comité Estratégico corresponde a 16 personas, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

TABLA 1
LISTA ACORDADA DE ENTREVISTADOS

N°	CARGO	NOMBRE	FECHA
1	Subdirectora Nacional de Certificación e Inocuidad	Sra. Claudia Rozas	10 de noviembre
2	Encargado Regional Certificación e Inocuidad	Sr. Patricio González	10 de noviembre
3	Subdirectora Nacional de Certificación e Inocuidad	Sra. Marcela Lara	11 de noviembre
4	Coordinador Regional	Sr. Branny Montecinos	11 de noviembre
5	Encargada Regional Área Acuicultura	Sra. Claudia Gálvez	16 de noviembre
6	Encargada Regional Área Pesquerías	Sra. Sofía Milad	16 de noviembre
7	Encargado Regional Soporte	Sr. Francisco Fernández	16 de noviembre

N°	CARGO	NOMBRE	FECHA
8	Encargado Regional Área Jurídica	Sr. Martín Plencovich	16 de noviembre
9	Subdirector Nacional de Pesquerías	Sr. Fernando Naranjo	18 de noviembre
10	Inspectora Oficial de Inocuidad y Certificación – Oficina Castro	Sra. Bernardita Silva	18 de noviembre
11	Inspectora Oficial de Inocuidad y Certificación – Oficina Castro	Sra. Marcela Chamblas	18 de noviembre
12	Fiscalizador Unidad de Pesquerías – Oficina Castro	Sr. Christian Campos	18 de noviembre
13	Encargada Regional Unidad Pesca Artesanal	Sra. Marcela Gallegos	18 de noviembre
14	Supervisor de Acuicultura e Inocuidad y Certificación – Oficina Quellón	Sr. Cristian Jara	20 de noviembre
15	Fiscalizador Acuicultura – Oficina Puerto Montt	Sr. Hans Ossvald	20 de noviembre
16	Inspectora Oficial de Inocuidad y Certificación – Oficina Puerto Montt	Sra. Violeta Galleguillos	25 de noviembre

En base al listado de entrevistados determinado en conjunto con la Contraparte, el Equipo Consultor trabajó en la determinación de características de las entrevistas a realizar y sus ámbitos, considerando dos grupos de entrevistados:

- Subdirectores Nacionales
- Funcionarios de la región de Los Lagos

Se diseñaron los instrumentos para cada grupo los que consideran orientaciones que apoyen a los entrevistadores a conducir adecuadamente la entrevistas en pos de lograr los resultados esperados. Dichos instrumentos se adjuntan en el Anexo N°1.

El Equipo Consultor realizó 16 entrevistas de las 16 programadas, todas ellas vía zoom.



4.2 ETAPA 2.2: DIAGNÓSTICO ORGÁNICO Y FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

- **OBJETIVO**

El objetivo de esta etapa es realizar un análisis diagnóstico sobre la estructura organizacional vigente de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA, de manera de realizar una identificación preliminar de cambios a realizar en ella para su optimización. Para esto se contempla el procesamiento y análisis de la información recopilada y sistematizada, como también de las respuestas a la encuesta aplicada a un grupo de colaboradores de la Dirección Regional.

- **ACTIVIDADES**

Se procesó y analizó la información recopilada y sistematizada, como también las respuestas a la encuesta aplicada a un grupo de colaboradores de la Dirección Regional.

- **PRODUCTOS**

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

I. MARCO NORMATIVO-LEGAL Y REGLAMENTARIO

La pertenencia de las Direcciones Regionales de SERNAPESCA a su estructura orgánica está establecida en el artículo 27 del DFL 5 del 03.05.1983 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción¹, el cual consigna: *"El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura tendrá la siguiente estructura orgánica: a) Director Nacional;; h) Directores Regionales;"*.

El mismo cuerpo legal define como autoridad máxima del Servicio su Director Nacional, señalando en el artículo 28: *"La dirección superior y la administración, organización y coordinación del Servicio corresponderán al Director Nacional, quien será su jefe superior y tendrá la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a esa calidad"*, agregando que le corresponderá especialmente: *".... f) Supervisar la gestión del Servicio; ...; k) Administrar los bienes del Servicio y los recursos asignados a éste, y dictar las resoluciones que permitan su correcta custodia, uso y conservación;"*

Por su parte, el citado DFL 5 en su artículo 31 establece las siguientes funciones y responsabilidades para los Directores Regionales: *"Corresponderá a los Directores Regionales: a) Dirigir la Dirección Regional acorde la política institucional y a las directrices emanadas de la Dirección Nacional; b) Controlar y administrar la ejecución del presupuesto asignado, como también verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que lo rijan; c) Velar por la adecuada marcha de la Dirección Regional en todo lo concerniente a las personas, edificios, bienes muebles, útiles y en todo otro aspecto relacionado con los recursos materiales y de infraestructura; d) Velar por la correcta custodia de los documentos que genere o reciba la Dirección Regional y sus oficinas cuando corresponda; e) Estudiar y proponer a los Subdirectores, las modificaciones a los procedimientos establecidos por el Servicio; f) Coordinar, supervisar y evaluar a las personas*

¹ Que fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley 34, de 1931, que legisla sobre la industria pesquera y sus derivados (u.v. del 31.01.2019).

de su dependencia en las materias de las cuales son responsables; g) Proponer al Director Nacional la celebración de convenios de cooperación y asistencia técnica con instituciones locales a objeto mejorar la fiscalización o capacitar a los funcionarios; h) Proponer al Subdirector Nacional las herramientas informáticas y sistemas de comunicación que permitan hacer la gestión del Servicio más eficiente; i) Proponer al Subdirector Nacional las acciones y estrategias tendientes a hacer más efectiva la recopilación de antecedentes y la atención de usuarios; j) Cumplir con el plan anual de fiscalización y programas establecidos, reportando a la Subdirección respectiva de su avance y cumplimiento; k) Representar al Servicio ante los organismos regionales, y ante los Tribunales de Justicia en las causas por infracciones y delitos a la normativa pesquera y acuícola; l) Recibir, dentro de la región respectiva, los fondos correspondientes al pago que efectúen los titulares y armadores a las entidades auditoras, por los servicios de certificación a los que se refiere la Ley General de Pesca y Acuicultura; m) Desempeñar las funciones que el Director Nacional le delegue, y n) Desempeñar las demás funciones que la ley les encomiende”.

Acorde con sus prerrogativas, la Dirección Nacional emite con fecha 29 de enero de 2019 la **Resolución Exenta N°230 que Establece Organización Funcional de las Direcciones Regionales del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura**, la cual indica en sus aspectos centrales:

- Se establecen áreas funcionales, las que estarán a cargo de un encargado, en base a las cuales se organizarán las Direcciones Regionales. Estas son:
 - a) Área de Pesquerías,
 - b) Área de Acuicultura,
 - c) Área de Inocuidad y Certificación,
 - d) Área de Soporte Operacional, y
 - e) Área Jurídica.
- Se definen las funciones y responsabilidades de cada una de las 5 Áreas establecidas.
- Para las regiones de Valparaíso, Biobío y **Los Lagos** se establece, en forma adicional a los encargados de las Áreas antes señalados, la existencia del cargo de Coordinador Regional, cuyas funciones serán:
 - a) Coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de las oficinas dependientes de la Dirección Regional.
 - b) Gestionar en forma integrada el adecuado funcionamiento del sistema de atención a nivel regional.

- c) Coordinar programas transversales de fiscalización que le delegue el Director(a) Regional.
- d) Realizar las tareas que el Director(a) Regional le encomiende.

En base al marco regulatorio determinado por el DFL 5 y por la Resolución Exenta N°230, se procede a analizar la correspondencia de la organización funcional vigente de la Dirección Regional de Los Lagos, para lo cual se tuvieron a la vista los siguientes documentos:

- **Ord. N° 94.725 de la Dirección Regional de Los Lagos del 28 de enero de 2018 que Informa Estructura Regional,**
- **Ord. N° 112.468 de la Dirección Regional de Los Lagos del 30 de enero de 2019 sobre organización funcional de Direcciones Regionales**
- **Ord. N° 119.785 de la Dirección Regional de Los Lagos del 7 de agosto de 2019 que informa Estructura Funcional**
- **Resolución Exenta de la Dirección Regional de Los Lagos N°3.103 del 29 de agosto de 2019 que Establece Estructura Funcional Región de Los Lagos y Asigna Funciones.**

Dicho análisis entregó los siguientes resultados:

1. El primero de estos documentos, el Ord. N° 94.725 del 28 de enero de 2018 indica en sus aspectos mas relevantes:
 - a) La creación del cargo Jefe Regional Operativo, al cual se le otorga la funcionalidad de Subdirector Regional, y que tendrá bajo su dependencia Área de Pesquerías, Área de Acuicultura, Área de Inocuidad y Certificación, Área de Soporte, y Área de Atención Usuarios y Coordinación de Oficinas, además de la dependencia del Profesional Encargada de DTIC y la Unidad de GIA.
 - b) La creación del cargo de Jefe Regional del Área de Atención de Usuarios y Coordinación de Oficinas, que tendrá bajo su dependencia a todas las oficinas comunales de la región de Los Lagos.

Si bien el referido documento fue evacuado con fecha anterior a aquella de la Resolución Exenta N°230 de la Dirección Nacional que Establece Organización Funcional de las Direcciones Regionales del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, **llama la atención la creación de cargos y funciones no existentes en el Servicio**

hasta esa fecha (Jefe Regional Operativo y Jefe Regional del Área de Atención de Usuarios y Coordinación de Oficinas, y la función de Subdirector Regional), no evidenciándose que esta decisión haya sido tomada en concordancia con el artículo 31 del DFL 5 en su literal a) que establece: *corresponderá a los Directores Regionales dirigir la Dirección Regional acorde la política institucional y a las directrices emanadas de la Dirección Nacional;* como tampoco en su literal i) que señala: *corresponderá a los Directores Regionales proponer al Subdirector Nacional las acciones y estrategias tendientes a hacer más efectiva la recopilación de antecedentes y la atención de usuarios.*

2. El Ord. N° 112.468 del 30 de enero de 2019 modifica lo establecido en el Ordinario N°94.725 adecuando la estructura organizacional regional a lo establecido en la Resolución Exenta N°230 de la Dirección Nacional, no obstante asignar a las unidades organizacionales funciones adicionales a las establecidas en el alcance de dicha Resolución Exenta.
3. El Ordinario N°119.785 sólo realiza asignaciones de personas a la estructura definida, sin hacer cambios en funciones ni cargos.
4. La Resolución Exenta de la Dirección Regional de Los Lagos N°3.103 del 29 de agosto de 2019 señala entre sus vistos a la Res. Exenta N°230 de la Dirección Nacional del 29 de enero de 2019, y en su considerando que la asignación de funciones de carácter permanente debe contenerse en un acto administrativo con jerarquía superior a un documento Ordinario (como fuere realizado en los Ordinarios N°112.468 del 30 de enero de 2019 y N°119.785 del 7 de agosto de 2019), por lo cual resuelve sobre la estructura funcional de la Región de Los Lagos lo siguiente:
 - Adecuar la estructura funcional de la Dirección Regional a lo establecido en Res. Exenta N°230 de la Dirección Nacional del 29 de enero de 2019, en base a la siguiente organización:
 - Coordinación Regional,
 - Área de Pesquerías,
 - Área de Acuicultura,
 - Área de Inocuidad y Certificación,

- Área de Soporte Operacional, y
- Área Jurídica.
- Asignar la dirección de estas áreas a sendos funcionarios, entregándoles como responsabilidades las funciones establecidas en la Res. Exenta N°230 de la Dirección Nacional del 29 de enero de 2019, **a las cuales adiciona las siguientes:**

Coordinación Regional

- Coordinar y supervisar las siguientes actividades y funcionarios a cargo de ellas:
 - Unidad Regional de Gestión de la Información, Atención de Usuarios y Estadísticas Sectoriales (GIA)
 - Atención de Usuarios y SIAC
 - Gestión Territorial
 - Apoyo para las Plataformas de Atención de Usuarios de las Oficinas Regionales

Área de Pesquerías

- Con dependencia de las siguientes Unidades y funciones especiales:
 - Unidad Regional de Fiscalización Pesquera (FIP)
 - Profesional a cargo de Pesca Artesanal
 - Profesional a cargo del Registro Pesquero artesanal (RPA)
 - Profesional a cargo de Gestión de Caletas
 - Profesional a cargo de la Coordinación Regional de la Certificación de Desembarque

Área de Acuicultura

- Con dependencia de las siguientes Unidades y funciones:
 - Unidad Regional de Salud Animal
 - Unidad Regional de Gestión Ambiental
 - Profesional a cargo de la fiscalización de la Acuicultura Extensiva
 - Profesional a cargo de análisis de la Acuicultura

Área de Inocuidad y Certificación

- Con dependencia de la Oficina de Certificación de Exportaciones

Área de Soporte Operacional

- Con dependencia de las siguientes Unidades:

- Unidad Regional de las Personas
- Unidad Regional de Administración y Finanzas
- Respecto de las Oficinas Regionales, aparte de nominar a sus encargados, define sus funciones como *“coordinar las/los funcionarios asignados a la respectiva oficina, en orden a dar cumplimiento a los fines propios del servicio y a las instrucciones que emanen de la Dirección Regional”*.

Es posible afirmar que la Resolución Exenta de la Dirección Regional de Los Lagos N°3.103 viene a ajustar en forma la estructura de la Dirección Regional a las directrices que, respecto de los segundos niveles jerárquicos regionales, emitió la Dirección Nacional en la Res. Exenta N°230, para lo cual -como se ha dicho- designa funcionarios responsables; **designaciones que pueden entenderse en calidad de subrogancia y en consecuencia temporal, ya que tales nominaciones debieran cumplir con el proceso de llamado a concurso establecido en el artículo 8° de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo.**

Por otra parte, la referida Resolución Exenta regional refiere y asigna una cantidad de cargos a tercer y cuarto nivel jerárquico, dependientes de las jefaturas de las unidades organizacionales establecidas en la Resolución Exenta N°230, **desconociéndose si tal estructuración forma parte del diseño organizacional del Servicio a nivel nacional o si se hizo en base a un estudio de funciones y cargos, si acaso en su formulación se contó con la participación de la Unidad de Desarrollo de Personas de la Subdirección Administrativa, como también si se tuvo en consideración lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo².**

² *“En los casos en que se origine la creación de nuevos cargos de carrera, se fijen nuevas plantas de personal que los incluyan o se autoricen reestructuraciones o fusiones que den lugar a nuevos cargos de esa naturaleza, la primera provisión de dichos empleos se hará siempre por concurso público”.*

II. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE

a) REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Si bien el acápite anterior da cuenta de los documentos que formalizan la estructura organizacional vigente de la Dirección Regional de Los Lagos, es preciso señalar que en la referida documentación no se contiene una representación gráfica u organigrama de la estructura organizacional.

Se estima que disponer de dicha representación es relevante para la Dirección Regional, pues muestra la organización de los cargos y señala las relaciones jerárquicas y de dependencia entre ellos de una manera clara y estructurada. Adicionalmente, con ella, los funcionarios pueden conocer su posición en la Dirección Regional y la relación que tienen con el resto de los cargos, comprender sobre las posibilidades que existen para el desarrollo de la carrera funcionaria, a la vez que informar a terceros sobre la estructura en vigencia para los fines que fuera menester.

Durante a ejecución del proyecto se pusieron a disposición del equipo consultor 3 organigramas diferentes, fechados en los años 2018 y 2020. Frente a esta situación se requirió un documento oficial a la Dirección Regional, el cual fue entregado con fecha 25 de noviembre de 2020 conteniendo información actualizada de dependencia jerárquica y del estado de los cargos en proceso de selección. Ratificando lo señalado en el párrafo precedente, el remitente señaló en el correo electrónico conductor, que el ejercicio de confeccionar organigrama había sido de gran utilidad para la Dirección Regional.

El documento enviado, que se acompaña en Anexo N°2, da cuenta de una dotación de 205 funcionarios, distribuidos de la siguiente forma:

TABLA N°2
DOTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS POR UNIDAD FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE LOS LAGOS

UNIDAD FUNCIONAL	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL DE FUNCIONARIOS
Dirección Regional	63	30,7%
Oficina de Certificación	7	3,4%
Oficina Osorno	3	1,5%
Oficina Maullín	5	2,4%
Oficina Calbuco	16	7,8%
Oficina Contao	4	2,0%
Oficina Puerto Montt	33	16,1%
Oficina Ancud	10	4,9%
Oficina Castro	35	17,1%
Oficina Queilen	6	2,9%
Oficina Quellón	23	11,2%
Total	205	100,0%

En cuanto a los niveles jerárquicos se identifican siete (7), a saber:

1. Director Regional
2. Encargados de Área y Coordinador Regional (Resolución Exenta N°230 de la Dirección Nacional)
3. Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina
4. Supervisores
5. Profesionales a Cargo o Staff
6. Funcionarios
7. Secretarias

TABLA N°3
DOTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS POR NIVEL JERÁRQUICO DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE LOS LAGOS³

NIVEL JERÁRQUICO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL DE FUNCIONARIOS
Director Regional	1	0,5%
Encargados de Área y Coordinador Regional	6	2,9%
Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina	18	8,8%
Supervisores	15	7,3%
Profesionales a Cargo o Staff	7	3,4%
Funcionarios	151	73,7%
Secretarías	7	3,4%
Total	205	100,0%

En cuanto al nombramiento de funcionarios en los cargos con rango de jefatura que requieren de concursos (de acuerdo con el artículo N°8 de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo), es posible observar las siguientes situaciones:

- Sólo dos (2) de los siete (7) cargos de Encargados de Área y Coordinador Regional se han provisto por concurso, los que corresponden a la Encargada del Área de Pesquerías y al Coordinador Regional.
- De los dieciocho (18) cargos de Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina, seis (6) cuentan con la realización de concurso para su provisión: Encargado de Desarrollo de las Personas, Encargada GIA, Encargado Oficina Osorno, Encargado Oficina Calbuco, Encargado Oficina Ancud y Encargado Oficina Quellón.

Se estima que **la mantención de esta situación, mas allá de lo establecido en las regulaciones al respecto, no apoya el desarrollo organizacional de la Dirección Regional siendo necesaria su pronta normalización.**

³ El cargo de Director Regional será asumido por su titular a partir del mes de febrero de 2020, ejerciendo la suplencia el Sr, Branny Montecinos Muñoz, Coordinador Regional

b) DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS

De manera complementaria a la representación gráfica de la estructura, la gestión organizacional de las personas requiere de una descripción explicativa de los cargos, la que usualmente considera para cada uno de ellos: la identificación con el nombre, la unidad organizacional de pertenencia, la dependencia jerárquica, el ámbito de acción y/o relación y los objetivos a cumplir; y las funciones y responsabilidades del cargo. Adicionalmente se puede complementar con competencias, conocimientos y experiencia necesarias para su ejercicio.

De acuerdo a la información recabada y específicamente solicitada, **no se dispuso de documentación formal que diera cuenta de una descripción explicativa de los cargos (Perfiles)**, sino que sólo de la siguiente:

- DFL 5 del 03.05.1983 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción que describe las funciones y responsabilidades de los Directores Regionales.
- Resolución Exenta N°230 de la Dirección Nacional que Establece Organización Funcional de las Direcciones Regionales del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, en la que se consignan:
 - Funciones para el Director Regional relativas a organizar y coordinar, al interior de la región, la información y estadísticas pesqueras, atención de usuarios, comunicaciones, estudios y planificación, rescate y rehabilitación animal y el ejercicio de las facultades que competen al Servicio sobre las áreas marítimas protegidas bajo tuición existentes dentro del área de competencia de la respectiva Dirección Regional. Le corresponderá también asegurar el funcionamiento regular de los Comités Regionales de Fiscalización.
 - Funciones para los Encargados de las Áreas de Pesquería, Acuicultura, Inocuidad y Certificación, Soporte Operacional y Jurídica; y funciones para el Coordinador Regional en aquellas regiones donde exista.
- Resolución Exenta de la Dirección Regional de Los Lagos N°3.103 del 29 de agosto de 2019 que Establece Estructura Funcional Región de Los Lagos y Asigna Funciones, y designa responsables para los siguientes cargos:

- Coordinador Regional, para el cual considera las funciones que le establece la R.E. N°230 de la Dirección Nacional, asignándole la coordinación y supervisión de las siguientes actividades y sus responsables:
 - Unidad Regional de Gestión de la Información, Atención a Usuarios y Estadísticas Sectoriales (GIA).
 - Atención de Usuarios y SIAC.
 - Gestión Territorial.
 - Apoyo para las Plataformas de Atención de Usuarios de las Oficinas de la Región de Los Lagos.
- Encargada Área de Pesquerías, para la cual considera las funciones que le establece la R.E. N°230 de la Dirección Nacional, asignándole bajo su dependencia las siguientes Unidades y funciones especiales:
 - Unidad Regional de Fiscalización e Inspección Pesquera (FIP).
 - Profesional a cargo de Pesca Artesanal.
 - Profesional a cargo del Registro Pesquera Artesanal (RPA).
 - Profesional a cargo del proyecto Gestión de Caletas.
 - Profesional a cargo de la Coordinación Regional de la Certificación de Desembarque.
- Encargado Área de Acuicultura, para el cual considera las funciones que le establece la R.E. N°230 de la Dirección Nacional, asignándole bajo su dependencia las siguientes Unidades:
 - Unidad Regional de Salud Animal.
 - Unidad Regional de Gestión Ambiental.
 - Profesional a cargo de la Fiscalización de la Acuicultura Extensiva.
 - Profesional a cargo de Análisis de la Acuicultura.
- Encargado Área de Inocuidad y Certificación, para el cual considera las funciones que le establece la R.E. N°230 de la Dirección Nacional, asignándole bajo su dependencia la Oficina de Certificación de Exportaciones.
- Encargado Área de Soporte Operacional, para el cual considera las funciones que le establece la R.E. N°230 de la Dirección Nacional, asignándole bajo su dependencia las siguientes Unidades:
 - Unidad Regional de las Personas.
 - Unidad Regional de Administración y Finanzas.

- Encargado Área Jurídica, para el cual considera las funciones que le establece la R.E. N°230 de la Dirección Nacional.

Adicionalmente se tuvo acceso a las siguientes Resoluciones Exentas de la Dirección Nacional que llaman a concursos para proveer los cargos que se indican, en las cuales sí se establecen descripciones explicativas de los cargos con identificación con el nombre, unidad organizacional de pertenencia, dependencia jerárquica, ámbito de acción y/o relación, objetivos a cumplir; funciones y responsabilidades del cargo; y competencias, conocimientos y experiencia requeridos para el ejercicio de los cargos:

- N°2099 del 22 de mayo de 2019 para los **cargos de Coordinador Regional de las Direcciones Regionales de Valparaíso, Biobío y Los Lagos.**
- N°5239 del 15 de noviembre de 2019 para el **cargo de Encargado del Área de Inocuidad y Certificación de la Dirección Regional de Los Lagos.**

De manera complementaria, la Unidad de Desarrollo de Personas de la Subdirección Administrativa proporcionó borradores de los siguientes Perfiles de Cargo por Competencias, los que no se encuentran oficializados:

- Encargado de la Unidad de Gestión Territorial, del 26.02.2019.
- Encargado de Oficina Comunal. Región tipo A, del 26.02.2019.
- Encargado de Oficina Comunal. Región tipo B, del 26.02.2019.
- Encargado Jurídica Regional, del 26.02.2019.
- Encargado Regional de la Subdirección de Inocuidad y Certificación, del 26.02.2019.
- Encargado Regional del Área de Acuicultura, del 26.02.2019.
- Encargado Regional del Área de Pesquerías, del 26.02.2019.
- Encargado Regional del Área de Soporte Institucional, del 26.02.2019.
- Director/a Regional, Región de Los Lagos - Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, sin fecha.

La falencia señalada, aparte de introducir restricciones al funcionamiento organizacional y a la gestión de las personas, introduce limitaciones al análisis de la funcionalidad de la estructura organizacional vigente, ya que no es posible disponer de antecedentes para identificar de manera específica el quehacer de cada puesto definido.

En el marco de la restricción señalada, se procedió a comparar el organigrama actualizado enviado por la Dirección Regional al equipo consultor con fecha 25 de noviembre, con la R.E. de la Dirección Regional de Los Lagos N°3.103 que Establece su Estructura Funcional, identificándose las siguientes situaciones:

- Creación y asignación a la Coordinación Regional de una función no establecida en los documentos que definen las funciones del Servicio, relativa a la gestión territorial y consistente en la construcción de herramientas de georreferenciación para apoyar el quehacer de la Dirección Regional y de las unidades que lo constituyen.
- Asignación de las funciones correspondientes a la información y estadísticas pesqueras (GIA) a la Coordinación Regional, las que en la R.E. N°230 de la D.N. le son entregadas al Director Regional. Si bien esta situación puede entenderse como una delegación de funciones, se estima importante establecer claridad a este respecto.
- Asignación de las funciones correspondientes a la atención de usuarios a la Coordinación Regional, las que en la R.E. N°230 de la D.N. le son entregadas al Director Regional. Si bien esta situación puede entenderse como una delegación de funciones, se estima importante establecer su clarificación. Por su parte la Dirección regional mantiene las funciones relativas al SIAC.
- Ausencia de definición respecto al alcance de la coordinación de programas transversales de fiscalización, funciones asumidas por el "Profesional a cargo de Atención de Usuarios y Soporte de Oficinas", lo cual podría introducir confusión en los funcionarios de las Oficinas Regionales, de las áreas de Acuicultura, Pesquerías, Inocuidad y Certificación, y de Soporte Operacional. Se estima necesario clarificar los alcances de las responsabilidades al objeto de evitar duplicidad de funciones y descoordinación y desorientación en los usuarios internos.
- Ausencia de definiciones formales de las funciones de los Jefes de Oficina, ya que pudieran surgir confusiones entre ellas y aquellas asignadas a la Coordinación Regional y también a las Áreas Técnicas y de Soporte.

c) RELACIÓN ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS Y GRADOS FUNCIONARIOS

Con la finalidad de determinar la relación entre los niveles jerárquicos o de responsabilidad indicados en el organigrama actualizado enviado por la Dirección Regional al equipo consultor con fecha 25 de noviembre, y el grado asignado a los funcionarios, se realizó un análisis comparativo que consideró los siguientes niveles jerárquicos:

2. Encargados de Área y Coordinador Regional (Resolución Exenta N°230 de la Dirección Nacional)
3. Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina
4. Supervisores
5. Profesionales a Cargo o Staff
6. Funcionarios
7. Secretarías

Nivel Jerárquico 2

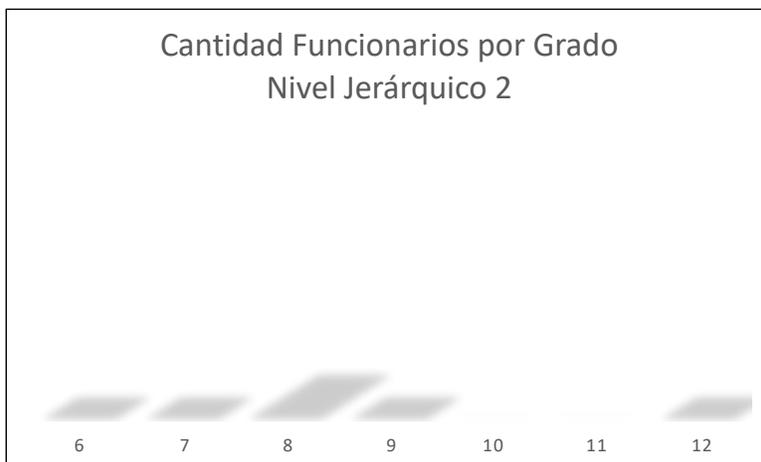
Los cargos que conforman este nivel -Encargados de Área y Coordinador Regional-, los funcionarios que los ejercen y las características de la relación laboral, son los siguientes:

**TABLA N°4
NIVEL JERÁRQUICO 2**

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
ENCARGADA AREA ACUICULTURA	CLAUDIA GÁLVEZ	TITULAR	Contrata	9
ENCARGADA AREA PESQUERIAS	SOFIA MILAD	SUBROGANTE	Contrata	7
ENCARGADO REGIONAL INOCUIDAD Y CERTIFIC.	PATRICIO GONZÁLEZ	SIN INFORMACIÓN	Contrata	12
ENCARGADO AREA SOPORTE ADM. Y OFIC. PARTES	FRANCISCO FERNÁNDEZ	TITULAR	Planta	8
ENCARGADO AREA JURÍDICA	MARTÍN PLENCOVICH	TITULAR	Contrata	8
COORDINADOR REGIONAL	BRANNY MONTECINOS	TITULAR	Contrata	6

Gráficamente para estos seis funcionarios de nivel 2 se observa la siguiente distribución según grado funcionario:

ILUSTRACIÓN N°1



Nivel Jerárquico 3

En relación a los cargos de Encargados del nivel 3, sus incumbentes y las correspondientes condiciones laborales, se presentan en la siguiente Tabla:

**TABLA N°5
NIVEL JERÁRQUICO 3**

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
ENCARGADO SALUD ANIMAL	OSVALDO SANDOVAL	SUBROGANTE	Contrata	9
ENCARGADA GESTIÓN AMBIENTAL	PAULA MUÑOZ	TITULAR	Contrata	14
ENCARGADO SOPORTE Y ANÁLISIS ACUICULTURA	DANIEL JORQUERA	TITULAR	Contrata	15
ENCARGADO FISCALIZACIÓN	EDUARDO SUROT	SUBROGANTE	Contrata	12
ENCARGADA PESCA ARTESANAL	MARCELA GALLEGOS	TITULAR	Contrata	10
ENCARGADA CERTIFICACIÓN	SUSAN CORTÉS	TITULAR	Contrata	15
ENCARGADO DESARROLLO PERSONAS	FERNANDO ALVAREZ	TITULAR	Contrata	12
ENCARGADO DADMINISTRAC. Y FINANZAS	FRANCISCO VELASQUEZ	SUBROGANTE	Contrata	9
ENCARGADA GIA	GISELA HERRERA	TITULAR	Contrata	12
ENCARGADO OF OSORNO	ANDRÉS MUÑOZ	TITULAR	Contrata	13
ENCARGADO OF MAULLIN	ROMINA ESTUARDO	TITULAR	Contrata	12
ENCARGADO OF CALBUCO	LUIS AZCARATE	TITULAR	Contrata	12
ENCARGADO OF CONTAO	LUZ QUINCHAO	TITULAR	Contrata	13
ENCARGADO OF PUERTO MONTT	ANTONIO SALINAS	TITULAR	Contrata	15
ENCARGADO OF ANCUD	CESAR SEPULVEDA	TITULAR	Contrata	12
ENCARGADO OF CASTRO	PAULINA ROJAS	TITULAR	Contrata	12
ENCARGADO OF QUEILÉN	PABLO ZAMORANO	TITULAR	Contrata	14
ENCARGADO OF QUELLÓN	JAVIER YAÑEZ	TITULAR	Contrata	10

La distribución de los funcionarios del nivel 3 según grado, se presenta en la siguiente ilustración:

ILUSTRACIÓN N°2



Si bien no se dispuso de información respecto a la existencia de una carrera funcionaria, llaman la atención al comparar los grados jerárquicos del nivel 3 con aquellos del nivel 2, las siguientes situaciones:

- que 11 funcionarios Encargados nivel 3 tienen igual o mayor grado que el Encargado del Área de Inocuidad y Certificación (nivel 2) el cual está sin titularidad en el cargo, y
- que 2 funcionarios Encargados nivel 3 tienen igual grado que la titular Encargada del Área de Acuicultura (nivel 2).

Nivel Jerárquico 4

Respecto de los Supervisores de Fiscalización, Acuicultura, Inocuidad y Atención a Usuarios que desarrollan sus funciones en las Oficinas Regionales y que se les ha encasillado en el Nivel 4, se observa lo siguiente:

**TABLA N°6
NIVEL JERÁRQUICO 4**

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
SUPERVISOR FISCALIZACIÓN	ANDY DIAZ	TITULAR	Contrata	18
SUPERVISORA INOCUIDAD	CECILIA SPRING	SUBROGANTE	Contrata	15
SUPERVISORA FISCALIZACIÓN	MARCELA SOTO	TITULAR	Contrata	15
SUPERVISORA ATENCIÓN USUARIOS	EMILIA SAN MARTÍN	TITULAR	Contrata	18
SUPERVISORA ACUICULTURA	LAURA DIAZ	TITULAR	Contrata	15
SUPERVISORA INOCUIDAD	ALEJANDRO BARRERA	SUBROGANTE	Contrata	14
SUPERVISOR FISCALIZACIÓN	GABRIEL ALARCÓN	SUBROGANTE	Contrata	15
SUPERVISORA ATENCIÓN USUARIOS	PAULA PAILLAO	TITULAR	Contrata	15
SUPERVISOR FISCALIZACIÓN	RODRIGO DALMARZO	SUBROGANTE	Contrata	15
SUPERVISORA ATENCIÓN USUARIOS	MANUEL CANO	TITULAR	Contrata	15
SUPERVISORA ACUICULTURA	NICOLÁS NIETO	TITULAR	Contrata	15
SUPERVISORA INOCUIDAD	CRISTIAN PARADA	TITULAR	Contrata	15
SUPERVISOR FISCALIZACIÓN	RODRIGO CASTILLO	SUBROGANTE	Contrata	15
SUPERVISORA ACUICULTURA / INOCUIDAD	CRISTIAN JARA	TITULAR	Contrata	15

En este nivel se observa una menor dispersión respecto de la distribución en función de los grados, ya que 2 cargos tienen grado 14, 11 cargos grado 15 y 2 cargos grado 18.

Nivel Jerárquico 5

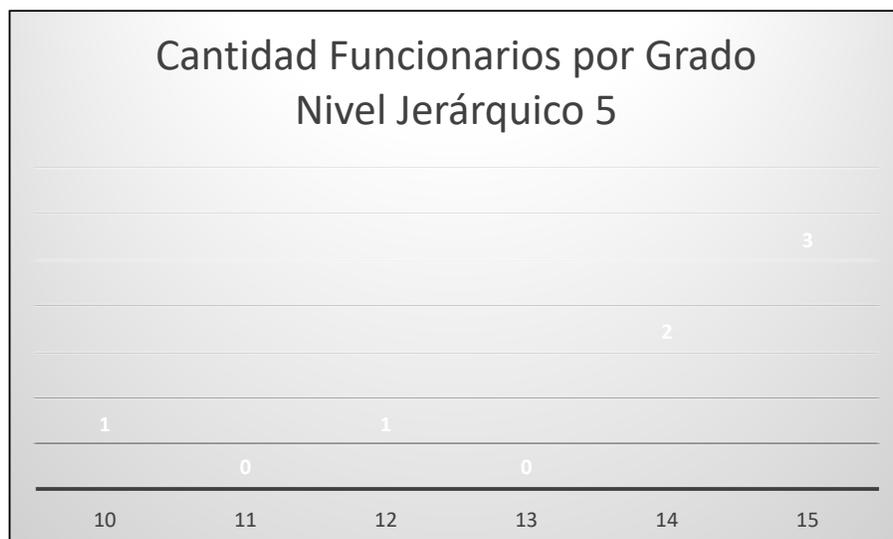
En relación a los Profesionales a Cargo o Staff, incorporados en el nivel 5, la totalidad con funciones en la Dirección Regional, la situación es la siguiente:

**TABLA N°7
NIVEL JERÁRQUICO 5**

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
PROF A CARGO PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	VJEROCKA CAREVIC	TITULAR	Contrata	12
PROF A CARGO TECNOLOGÍA Y COMUNICAC.	JONATHAN LAGOS	TITULAR	Contrata	14
PROF A CARGO CONSERV. Y BIODIV.	MARISOL ROMERO	TITULAR	Contrata	15
PROF A CARGO COMUNIC. MACROZONA SUR	FERNANDA SANDOVAL	TITULAR	Contrata	15
PROF A CARGO SIAC	FERNANDA FOWLDS	TITULAR	Contrata	15
PROF A CARGO GEST. TERRIT.	NELSON PINO	TITULAR	Contrata	10
BERNARDITA AHUMADA	BERNARDITA AHUMADA	TITULAR	Contrata	14

La distribución de la cantidad de profesionales de este nivel jerárquico 4 por grado se presenta en la siguiente ilustración, pudiendo señalarse que la mayoría se sitúa en los grados 14 y 15, observándose un cargo en grado 10, el cual corresponde a quien está a cargo de la de la gestión territorial en la Coordinación Regional.

ILUSTRACIÓN N°3



Nivel Jerárquico 6

En lo que respecta al nivel jerárquico 6, el cual agrupa a los funcionarios con labores operativas, y que es el que concentra a la mayor cantidad de personas, se tiene la siguiente situación:

TABLA N°8
NIVEL JERÁRQUICO 6

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
FUNCIONARIO	IVONNE HARO	SUBROGANTE	Contrata	14
FUNCIONARIO	CLAUDIA ZUÑIGA	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	KAREN MONTECINOS	TITULAR	Contrata	12
FUNCIONARIO	HUMBERTO GONZÁLEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	EDUARDO OYARZO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	LORENA MACAYA	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	ORIANA ROJAS	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	LUIS CAYO	TITULAR	Contrata	10
FUNCIONARIO	MARISELA ALTAMIRANO	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	JESSICA SILVA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	EVANGELINA GONZÁLEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	GISELLE LARA	TITULAR	Contrata	15
COORD. CERTIF. DESEMB.	MAURICO PRADENAS	TITULAR	Contrata	15
PROG. ESP. AGUAS CONTINENT.	MIGUEL MUÑOZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARCELA GARCÍA	TITULAR	Contrata	21
CONTROL CUOTAS	MAURICIO VILLEGAS	TITULAR	Contrata	14
CONTROL CUOTAS	PABLO TAPIA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	CAROLINA GONZÁLEZ	TITULAR	Contrata	15
PROG. CALETAS	HOMERO SILVA	TITULAR	Contrata	14
PROG. CALETAS	CRISTIAN ESPINOSA	TITULAR	Honorario	15
REGISTRO PAR	PAULINA REYES	TITULAR	Contrata	14
REGISTRO PAR	KARINA AGUILA	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	RENE ESTRADA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	NELSON DELGADO	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	ALEXIS FORTON	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ANA ABARZÚA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	FELIPE VASQUEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	IVONNE OLIVARES	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARIELA VELÁSQUEZ	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	FABIANA OJEDA	SUBROGANTE	Contrata	14
FUNCIONARIO	MABEL MUNZENMAYER	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	CRISTIAN GOMEZ	SUBROGANTE	Contrata	14
FUNCIONARIO	HERNAN RAUQUE	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	CRISTIAN ANDRADE	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	MAURICIO GUTIERREZ	TITULAR	Contrata	18
OFICINA PARTES	KATHERINA GUZMÁN	TITULAR	Contrata	18
OFICINA PARTES	JACQUELINE OJEDA	TITULAR	Contrata	20
AUXILIAR	HUGO MORA	TITULAR	Contrata	19
FUNCIONARIO	KATTY MORALES	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	GRACIELA YUNGE	TITULAR	Contrata	15

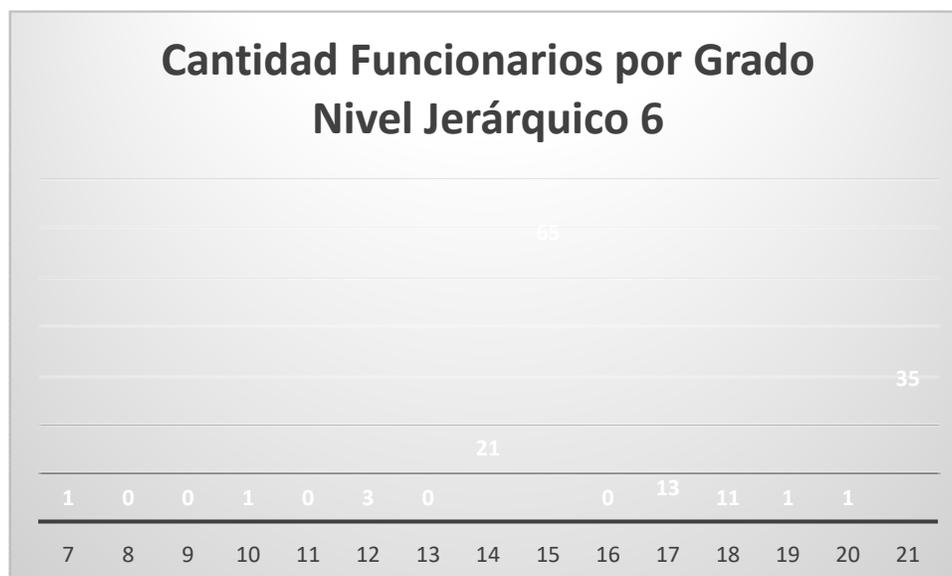
CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
FUNCIONARIO	MARIELA ZURITA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ANDREA MARILICAN	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	VIVIANNE GARCIA	SUBROGANTE	Contrata	14
FUNCIONARIO	GABRIELA HORMAZABAL	TITULAR	Contrata	13
FUNCIONARIO	ANA SILVA	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	EDUARDO LEMUS	TITULAR	Contrata	12
FUNCIONARIO	LORENA MARTÍNEZ	SUBROGANTE	Contrata	14
FUNCIONARIO	ELIZET FIGUEROA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	NABI NAVARRO	SUBROGANTE	Contrata	18
CERTIF. DESEMBARQ.	NORMA PAREDES	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	FRANCO VILLAROEL	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	JERSON MONTECINO	TITULAR	Contrata	21
FUNCIONARIO	SEBASTIAN CATRIHUAL	SUBROGANTE	Contrata	18
CERTIF. DESEMBARQ.	LEONARDO URIBE	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	RUTH CARVAJAL	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	MABEL SOTO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	ELIZABETH QUINTUI	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	CRISTINA HERMOSILLA	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	ALEXIS GUERRERO	TITULAR	Contrata	21
FUNCIONARIO	ERIC VILLEGAS	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	JESSICA GUERRERO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	LUIS BARRÍA	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	PABLO KATZ	TITULAR	Contrata	12
FUNCIONARIO	MARIANA HERNÁNDEZ	TITULAR	Contrata	18
FUNCIONARIO	BEATRIZ ESPINOZA	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	FELIX CÁRDENAS	TITULAR	Contrata	18
CERTIF. DESEMBARQ.	ODLANIER RUBILAR	SUBROGANTE	Contrata	21
FUNCIONARIO	DAMARA PRIETO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	SEBASTIAN PARDO	TITULAR	Contrata	18
FUNCIONARIO	FRANCISCO FERNÁNDEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARCELO GOMEZ	SUBROGANTE	Contrata	17
FUNCIONARIO	CRISTIAN BRAVO	TITULAR	Contrata	15
CERTIF. DESEMBARQ.	CAMILA OYARZO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	FERNANDO SAAVEDRA	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	ALLAN VALLE	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	CESAR FIERRO	TITULAR	Contrata	21
FUNCIONARIO	NATALIE GALDAMES	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	PABLO VEJAR	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	DANNY VARGAS	TITULAR	Contrata	18

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
FUNCIONARIO	YOSELYN ANTIPA	TITULAR	Contrata	18
FUNCIONARIO	CLAUDIA CÁRDENAS	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	MONICA BURTO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ROSITA VÁSQUEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	PATRICIO HURTADO	SUBROGANTE	Contrata	14
FUNCIONARIO	CRISTIAN CRUCES	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	MARCELO GONZÁLEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ANDRES MATUS	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	HANS OSSVALD	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARCELO VILLAROEL	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	VIVIANA ROSALES	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	CRISTINA CARREÑO	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	CAROLINA CASTILLO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	VIOLETA GALLEGUILLOS	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	VERONICA SCHNETTLER	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	DIEGO VARGAS	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	FERNANDO QUIROZ	TITULAR	Contrata	18
CERTIF. DESEMBARQ.	LEONARDO MUÑOZ	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	CAROLINA PAREDES	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	CARLOS NAVARRO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	ESTRELLA ARAVENA	TITULAR	Contrata	21
FUNCIONARIO	VALERIE PENROZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	PAULINA LOBOS	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	CARLO REYES	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	CHRISTIAN CAMPOS	TITULAR	Contrata	18
FUNCIONARIO	ROBERTO JOO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	FRANCISCO CUADRA	TITULAR	Contrata	15
CERTIF. DESEMBARQ.	FERNANDO MUÑOZ	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	CHRISTOFFER GONZÁLEZ	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	MARIA SANTANA	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	JORGE FERNÁNDEZ	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	RUBÉN MANEL	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	JULIO RAIN	TITULAR	Contrata	21
FUNCIONARIO	CAROLA ARAYA	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	CARINA MALDONADO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	DORIS BARRIENTOS	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	ALEJANDRO CÁRDENAS	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	MANUEL MIÑO	TITULAR	Contrata	7
FUNCIONARIO	HECTOR MASCAREÑA	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	RODOLFO ORTEGA	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARIA ALVAREZ	TITULAR	Contrata	15

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
FUNCIONARIO	PABLO QUIÑIÑIR	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	CLAUDIO ARCOS	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	MARCELA CAAMAÑO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARCELA CHAMBLAS	TITULAR	Contrata	14
FUNCIONARIO	GISSELLE FUENTES	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	MARIANELA QUINTREL	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	EVELYN NIÑO	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	MARIA SILVA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ERNESTO RUIZ	TITULAR	Honorario	15
FUNCIONARIO	ANA MARQUEZ	TITULAR	Contrata	17
ATENCIÓN USUARIOS	MARCELA TORRES	SUBROGANTE	Contrata	17
CERTIF. DESEMBARQ.	LISETTE CHIGUAY	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	PABLO CÁRCAMO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	RICARDO MANCILLA	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	FREDY GUENUMAN	TITULAR	Contrata	21
FUNCIONARIO	CARLOS RIFO	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	ANA GUZMAN	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	GLORIA MUNDACA	TITULAR	Contrata	17
FUNCIONARIO	ANIBAL DIAZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	JUAN PINEDA	TITULAR	Contrata	15
CERTIF. DESEMBARQ.	KAREN LEPIO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	JUAN COLIVORO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	JOHN NAVARRETE	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	CHRISTOPHER MELLA	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	MACARENA TOLEDO	TITULAR	Contrata	21
CERTIF. DESEMBARQ.	JUAN VARGAS	TITULAR	Contrata	21
ATENCION USUARIOS	PAULA RAINAO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	KARINA GONZALEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ROSARIO MONSALVEZ	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	NATALIA CÁMPORA	SUBROGANTE	Contrata	15
FUNCIONARIO	ALEJANDRO MADARIAGA	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	ROBERTO ROSAS	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	CARLA ARROYO	TITULAR	Contrata	15
FUNCIONARIO	IGNACIO SILVA	TITULAR	Contrata	15

La distribución de los funcionarios de este sexto nivel respecto de la escala de grados se presenta en el siguiente gráfico:

ILUSTRACIÓN N°4



Es posible evidenciar tres concentraciones de cantidad de funcionarios por grado; una primera en los grados 14 y 15, una segunda en los grados 17 y 18 y una tercera en el grado 21. En la primera concentración (grados 14 y 15) parecerían situarse los funcionarios que realizan funciones operativas de fiscalización e inspección en las Oficinas Regionales, en tanto que en la tercera concentración (grado 21) se localizan los funcionarios que fueron contratados para la puesta en marcha de la certificación de desembarque. Por su parte en los grados 17 y 18 (concentración 2) se ubican funcionarios que desarrollan otras funciones en las Oficinas Regionales.

No obstante lo anterior, **al comparar al grupo a cargo de las funciones operativas de fiscalización e inspección de este nivel 6 con los supervisores que coordinan y dirigen sus trabajos (localizados en el nivel 4), llama la atención que estos últimos tienen grados similares (14 y 15, incluso hay uno con grado 18) a los de aquellos funcionarios que dirigen, considerando además que sus funciones son de mayor responsabilidad y dedicación.**

Nivel Jerárquico 7

En cuanto a los funcionarios de Nivel 7, correspondiente a los cargos de Secretaria, la situación es la siguiente:

**TABLA N°9
NIVEL JERÁRQUICO 7**

CARGO	FUNCIONARIO	TITULARIDAD	Calidad Jurídica	Grado
SECRETARIA DR	ORIANA VILLAROEL	TITULAR	Contrata	12
SECRETARIA COORDINADOR REGIONAL	BERTA URRRA	TITULAR	Contrata	13
SECRETARIA OF CALBUCO	GIOVANNA PAREDES	TITULAR	Contrata	17
SECRETARIA OF ANCUD	MARÍA SOTOMAYOR	TITULAR	Contrata	18
SECRETARIA OF CASTRO	DOLLY CÁRDENAS	TITULAR	Contrata	18
SECRETARIA OF CASTRO	ISABEL CATALÁN	TITULAR	plencia Inter	18

Al igual que en caso del Nivel 4, la dispersión respecto de la cantidad de funcionarias por grado es mínima, registrándose una funcionaria con grado 12, una funcionaria con grado 13, una funcionaria con grado 17 y 3 funcionarias con grado 18.

d) ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

A objeto de determinar el entendimiento y la opinión de los funcionarios respecto de la gestión organizacional de las personas en la Dirección Regional de Los Lagos, se realizaron 16 entrevistas estructuradas, 13 a funcionarios de la Dirección Regional y 3 a los Subdirectores Nacionales de Pesquerías, Acuicultura e Inocuidad y Certificación. En su ejecución se utilizaron instrumentos especialmente definidos para ello, de lo cual se ha dado cuenta en el Acápito 4.1 anterior.

La caracterización de los 13 funcionarios Regionales entrevistados se presenta en la siguiente Tabla:

TABLA N°10
CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS REGIONALES ENTREVISTADOS

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS
NIVEL JERÁRQUICO	2	6
	3	1
	4	1
	6	5
GÉNERO	MASCULINO	7
	FEMENINO	6
TIEMPO PROMEDIO COMO FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL	16 AÑOS	
TIEMPO PROMEDIO EN EL CARGO ACTUAL	6,3 AÑOS	

En lo que se relaciona con la conceptualización de las funciones de los cargos de los funcionarios entrevistados, se observa un conocimiento mayoritariamente basado en su experiencia laboral en la Dirección Regional (lo que se ve apoyado por los tiempos promedios como funcionarios de la Dirección Regional y en los cargos actuales), evidenciándose ausencia de documentos que puedan ser consultados al respecto -perfiles de cargo por competencias-, como también desconocimiento de aquellos existentes que pudieran orientar en este propósito (R.E. N°230 de la D.N. y R.E. N°3.103 de la D.R.). Al analizar las respuestas, se observa:

- A nivel jerárquico 2 solo tres de los entrevistados hacen mención a alguna de las Resoluciones Exentas evacuadas a este respecto.
- El resto de los entrevistados no entrega respuestas fundadas, haciendo referencia sí a “publicaciones de la web”, “documentos que llaman a concurso para la provisión de cargos”, “documentos derivados del proceso de evaluación del rendimiento” o simplemente declaran no conocer dicha documentación.

En cuanto a la pregunta sobre la formalización de la estructura organizacional de la Dirección Regional, a nivel jerárquico 2 todos los entrevistados hacen referencia a “un documento de agosto del 2019” (pudiendo ser el Ordinario N° 119.785 del 7 de agosto de 2019 o la Resolución Exenta de la Dirección Regional de Los Lagos N°3.103 del 29 de agosto de 2019). El resto de los entrevistados declara no conocer un documento en donde se establezca formalmente la estructura organizacional regional.

Respecto de la consulta ¿De quién depende jerárquicamente?, los entrevistados de los niveles jerárquicos 2 y 3 identifican a su jefatura inmediata. Sin embargo, la situación se complejiza en los niveles jerárquicos inferiores:

- A nivel de Supervisor se identifica al Jefe de Oficina y a los Encargados de las Áreas Técnicas.
- A nivel de Inspectores se mencionan los cargos de Supervisor, Jefe de Oficina, Encargados de Áreas Técnicas, Coordinador Regional, mencionando también varios entrevistados al Director Regional.

Con relación a las preguntas ¿Tiene relaciones funcionales con alguna Subdirección Nacional? ¿Cuáles son?, la totalidad de los entrevistados del nivel jerárquico 2 responde afirmativamente, calificándolas como de coordinación técnica. En cuanto a los entrevistados de los otros niveles jerárquicos, si bien reconocen la existencia de un lineamiento de la Dirección Regional de no acudir directamente a las Subdirecciones Nacionales, la mayoría declara que sí lo hace, esgrimiendo los siguientes argumentos:

- Priorizar tiempos de respuesta.

- Confianza en el respaldo técnico de las respuestas, velando por la confidencialidad de la información de la Dirección Regional.
- Falta de tiempo de la Coordinación Regional.

Con respecto al espacio otorgado para ideas o sugerencias en aspectos no considerados en las preguntas anteriores, se destacan las siguientes sugerencias:

- Analizar la conveniencia de concentrar bajo una jefatura las funciones de Pesca Artesanal, el Registro de Pesca Artesanal y el Programa de Caletas, propuesta que fue conversada con el Subdirector Nacional de Pesquerías, quien manifestó su acuerdo en realizar dicho análisis.
- Definir y formalizar las funciones relativas a la coordinación de programas transversales de fiscalización.
- Definir y formalizar las funciones de los Jefes de Oficina.
- Definir y formalizar las funciones del cargo de Supervisor y su relación y diferencias con los cargos de Inspector y Fiscalizador.

Complementariamente, en las entrevistas realizadas a los Subdirectores de Pesquerías, Acuicultura e Inocuidad y Certificación, fue posible levantar las siguientes percepciones respecto al desarrollo organizacional de la Dirección Regional de Los Lagos:

- Ausencia de procedimientos de trabajo lo que determina que las relaciones con las Áreas Técnicas se sustenten principalmente en las relaciones personales.
- La modificación que restringió la comunicación directa entre las Subdirecciones nacionales y los niveles operativos de la Dirección Regional incorporó burocracia y afectó a la comunicación y con ello a la eficacia del quehacer del Servicio.
- Excesiva rotación de funcionarios.
- Llama la atención la excesiva permanencia de funcionarios que ejercen subrogancias.

e) **RESULTADOS CUESTIONARIO SUSESO/ISTAS21**

Entre los días 8 y 30 de abril del año 2019 siguiendo las indicaciones de la SUSESO, por medio del IST se aplicó a las Oficinas de Puerto Montt, Calbuco, Maullín, Contao, Osorno, Castro, Quellón, Queilén, Ancud, Regional de Los Lagos y de Certificación de la Dirección



Regional de Los Lagos de SERNAPESCA, el cuestionario SUSES0/ISTAS21. En este proceso participaron 174 trabajadores correspondiente al 78% de la dotación a la fecha de dichas oficinas.

Se ha estimado conveniente incorporar en este informe los principales resultados de la aplicación del referido cuestionario, en atención a que las recomendaciones establecidas son atingentes con el diagnóstico realizado.

La dimensión más riesgosa resultó ser: apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo, particularmente en las siguientes subdimensiones:

- **Claridad del rol.** 77,21% de riesgo medio alto, cuyo origen podría ser la falta de definición de las tareas y responsabilidades del trabajador, de los compañeros y superiores.
- **Calidad de la Relación con sus superiores.** 60,29% de riesgo medio alto, cuyo origen podría ser escasos espacios de diálogo, comunicaciones centradas en cuestiones superfluas, falta de apoyo y de direcciones claras sobre el trabajo que se realiza y de preparación para afrontar cambios.
- **Calidad de Liderazgo.** 58,82% de riesgo medio alto, cuyo origen podría ser jefes con escaso liderazgo o liderazgos autoritarios, escasa planificación del trabajo, favoritismo, mala comunicación de los jefes con los trabajadores.



4.3 ETAPA 2.3: ELABORACIÓN DE INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES

- **OBJETIVO**

Esta etapa tiene por objetivo sistematizar en un informe final, el análisis realizado, conjuntamente con la provisión de las recomendaciones de intervención y su estructuración en un Plan de Trabajo.

- **ACTIVIDADES**

Se procedió a presentar los resultados del diagnóstico de la Directora Nacional de SERNAPESCA a objeto de recibir sus opiniones sobre el trabajo realizado.

Posteriormente se procedió a elaborar el informe final el cual incluye recomendaciones de acción y un plan de trabajo para la implementación de ellas.

- **PRODUCTOS**

PRESENTACIÓN A LA DIRECTORA NACIONAL DE SERNAPESCA

Con fecha 4 de febrero se realizó la presentación del Diagnóstico realizado a la Directora Nacional de SERNAPESCA Sra. Jessica Fuentes Olmos, contándose también con la participación de la SubDirectora Administrativa Sra. Ana María Urrutia. Esto se hizo con el apoyo de un documento PPT, el cual se acompaña en Anexo 3.

Posterior a la presentación del Equipo Consultor se abrió un espacio de conversación en el cual los Directivos del servicio entregamos lineamientos para la elaboración de las Recomendaciones y del Plan de Trabajo.

SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se formulan se sustentan en los resultados del diagnóstico realizado, como también en los lineamientos entregados en la reunión sostenida con los Directivos del Servicio.

Del diagnóstico es posible extraer como aspectos relevantes de la actual situación orgánica y funcional de la Dirección Regional de Los Lagos, los siguientes:

- Ocurrencia en los últimos años de iniciativas de reestructuración orgánica generadas autónomamente en la Región y que diferían de los lineamientos entregados por las autoridades responsables de ello a nivel nacional. Dichas iniciativas tuvieron que ser corregidas y posteriormente formalizadas dentro del marco reglamentario (sólo a segundo y tercer nivel jerárquico regional), no obstante introducir percepciones en la cultura organizacional que se mantienen hasta la fecha.
- Mantención de designaciones en cargos en calidad de subrogancia, en consecuencia, temporal, no habiéndose realizado los llamados a concurso acorde lo establece la Ley del Estatuto Administrativo. Sólo dos (2) de los siete (7) cargos de Encargados de Área y Coordinador Regional se han provisto por concurso. De los dieciocho (18) cargos de Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina, seis (6) cuentan con la realización de concurso para su provisión.
- Formalización de cargos de tercer y cuarto nivel, desconociéndose si dicha estructura está basada en lineamientos del Servicio a nivel nacional, si responde a un estudio de funciones y cargos o si en su formulación participó la Subdirección Administrativa.
- Inexistencia de una representación gráfica de la estructura organizacional (organigrama). Frente a un requerimiento del Equipo Consultor se construyó uno, el cual le fue entregado con fecha 25 de noviembre.
- Inexistencia de documentación formal que de cuenta de una descripción explicativa de los cargos (Perfiles), sino que sólo las derivadas del la Resolución Exenta N°230 de la Dirección Nacional de fecha 29 de enero de 2019, y de otras referidas a algunos llamados a concurso.

- Del análisis de las funciones y responsabilidades actualmente establecidas en la Dirección Regional y de su comparación con la reglamentación vigente, puede inferirse lo siguiente:
 - Creación y asignación a la Coordinación Regional de la función de Gestión Territorial.
 - Asignación de las funciones de la información y estadísticas pesqueras (GIA) a la Coordinación Regional.
 - Asignación de las funciones de atención de usuarios a la Coordinación Regional.
 - Ausencia de definición respecto al alcance de la coordinación de programas transversales de fiscalización, funciones asumidas por el “Profesional a cargo de Atención de Usuarios y Soporte de Oficinas”, lo cual podría introducir confusión en los funcionarios de las Oficinas Regionales, de las áreas de Acuicultura, Pesquerías, Inocuidad y Certificación, y de Soporte Operacional.
 - Ausencia de definiciones formales de las funciones de los Jefes de Oficina, ya que pudieran surgir confusiones entre ellas y aquellas asignadas a la Coordinación Regional y también a las Áreas Técnicas y de Soporte.
- Si bien no se dispuso de información respecto a la existencia de una carrera funcionaria, se destacan las siguientes situaciones:
 - 11 funcionarios Encargados nivel 3 tienen igual o mayor grado que el Encargado del Área de Inocuidad y Certificación (nivel 2) el cual está sin titularidad en el cargo,
 - 2 funcionarios Encargados nivel 3 tienen igual grado que la titular Encargada del Área de Acuicultura (nivel 2).
 - A nivel 6 (Funcionarios) se observan 3 concentraciones, una primera en los grados 14 y 15 (fiscalización e inspección), una segunda en los grados 17 y 18 (otras funciones) y una tercera en el grado 21 (certificación de desembarque).
 - Al comparar al grupo de fiscalización e inspección con los supervisores que coordinan y dirigen sus trabajos (nivel 4), estos últimos tienen grados similares (14 y 15, incluso hay uno con grado 18) considerando además que sus funciones son de mayor responsabilidad y dedicación.

- De las entrevistas realizadas, es posible destacar los siguientes puntos:
 - Conocimiento de las funciones basado en experiencia laboral con ausencia de documentos que puedan ser consultados al respecto y desconocimiento de aquellos existentes que pudieren orientar en este propósito.
 - Desconocimiento de la estructura organizacional regional.
 - Confusión respecto a la dependencia jerárquica en los niveles 4 e inferiores
 - Los entrevistados sugieren:
 - Analizar la conveniencia de concentrar bajo una jefatura las funciones de Pesca Artesanal, el Registro de Pesca Artesanal y el Programa de Caletas, propuesta que fue conversada con el Subdirector Nacional de Pesquerías, quien manifestó su acuerdo en realizar dicho análisis.
 - Definir y formalizar las funciones relativas a la coordinación de programas transversales de fiscalización.
 - Definir y formalizar las funciones de los Jefes de Oficina.
 - Definir y formalizar las funciones del cargo de Supervisor y su relación y diferencias con los cargos de Inspector y Fiscalizador.

En este contexto y en función de los lineamientos entregados por los Directivos del Servicio, el Equipo Consultor recomienda la realización de un proyecto que de cumplimiento al objetivo de **establecer una nueva estructura orgánica y funcional de la Dirección Regional de Los Lagos de SERNAPESCA que, enmarcada en los lineamientos estratégicos y procesales del Servicio a nivel nacional, permita dar solución a los problemas detectados en el diagnóstico realizado, como también el establecimiento de un Sistema de Carrera Funcionaria al interior de la Dirección Regional.**

Para esto debiera considerarse la realización de las siguientes acciones:

En cuanto al Diseño y Modelamiento de la nueva Estructura Organizacional y Funcional:

- Establecimiento de la Estrategia que entregue las directrices bajo las cuales se debe establecer la nueva la estructura organizacional.
- Formalización del Enfoque de Procesos, en función de la Estrategia establecida.
- Establecimiento de Unidades Funcionales, en base a la Estrategia y el Enfoque de Procesos, como también alineada con la legislación vigente.



- Determinación de líneas de mando y tramos de control para la determinación de la nueva estructura.
- Establecimiento de funciones por unidad y su relación con el enfoque de procesos.
- Documentación de la nueva orgánica y el manual de funciones.
- Formular o adecuar perfiles de cargo en el nuevo escenario.
- Análisis del dimensionamiento y dotación por área.

En cuanto al Sistema de Carrera Funcionaria:

- Revisión y estandarización de procesos de Reclutamiento, Selección y Concursabilidad.
- Establecimiento de un Sistema de Desarrollo de Carrera.

PLAN DE TRABAJO

A efectos de posibilitar el dimensionamiento de los recursos que la ejecución de las actividades recomendadas demandaría, a continuación, se presenta una programación del Plan de Trabajo que ellas conforman.

		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
ACTIVIDADES		S1	S2	S3	S4																												
1	DISEÑO Y MODELAMIENTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL																																
1.1	Revisión de las Definiciones Estratégicas (Misión, visión, objetivos estratégicos y productos estratégicos)																																
1.2	Revisión del diseño lógico de la interacción de procesos en función de la estrategia institucional y bienes y servicios																																
1.3	Levantamiento de Información para el Establecimiento de Estructura																																
1.4	Análisis del dimensionamiento y dotación por área.																																
1.5	Validación de la dotación																																
1.6	Establecimiento de Unidades Funcionales																																
1.7	Determinación de líneas de mando y tramos de control para la determinación de la nueva estructura.																																
1.8	Establecimiento de funciones por unidad y cargos																																
1.9	Validación Estructura Orgánica y Funciones																																
1.10	Documentación de la nueva orgánica y el manual de funciones.																																
1.11	Formular o adecuar perfiles de cargo en el nuevo escenario.																																
2	DISEÑO LÓGICO DE UN SISTEMA DE DESARROLLO DE CARRERA FUNCIONARIA																																
2.1	Estandarización de procesos de Reclutamiento, Selección y Concursabilidad																																
2.2	Establecimiento de un Sistema de Desarrollo de Carrera																																

ANEXO 1

PAUTA ENTREVISTA SUBDIRECTORES NACIONALES

PAUTA ENTREVISTA SUBDIRECTORES NACIONALES

Nombre Entrevistado:		
Cargo:		
Fecha:	Hora:	Medio Entrevista: Zoom
1. ¿Cuáles son las funciones principales de su Subdirección?		
2. ¿En ese sentido, como entiende usted la coordinación de las funciones de su SD con las actividades que ejecutan las DDDR?		
3. ¿Conoce como es la estructura organizacional de las DDDR, en particular de la de Los Lagos?		
4. ¿Tiene conocimiento de la RE N°230 del 29 enero del 2019?		
5. ¿Cuál es su opinión de las funciones que ahí se le asignan al Encargado Regional relacionado con su SD?		
6. ¿Qué otras funciones estimaría usted oportuno y pertinente asignarle al Encargado Regional relacionado con su SD?		
7. ¿Qué modificaciones propondría usted en cuanto al funcionamiento de las DDDR para apoyar a su SDN en el cumplimiento de su misión organizacional?		
8. ¿En cuanto a la dotación de funcionarios regionales con funciones asignadas a su SD, la estima usted adecuada?		

PAUTA ENTREVISTA FUNCIONARIOS LOS LAGOS

PAUTA ENTREVISTA FUNCIONARIOS DR LOS LAGOS

Nombre Entrevistado:		
Cargo:		
Fecha:	Hora:	Medio Entrevista: Zoom

1. ¿Cuánto tiempo es funcionario de SERNAPESCA? ¿Cuánto tiempo en el cargo actual?
2. ¿Qué cargo desempeñaba antes de éste?
3. ¿Cuáles son las funciones de su cargo?
4. ¿Conoce el documento en el cual se establecen estas funciones?, ¿Cuál es?
5. ¿Si no conoce dicho documento, ¿cómo se enteró de las funciones de su cargo?
6. ¿Existen procedimientos que le ayuden en la ejecución de sus funciones?
7. ¿Conoce el Mapa de Procesos de SERNAPESCA?
8. ¿En que documento esta establecida la estructura organizacional de la DR?
9. ¿De quien depende jerárquicamente?
10. ¿Tiene relaciones funcionales con alguna Subdirección Nacional? ¿Cuáles son?
11. ¿Cómo definiría esas relaciones funcionales: jerárquicas, de coordinación u otra?
12. ¿Qué rol juega su jefatura en la relación funcional que su cargo tiene con la(s) SDN(s)?
13. ¿Tiene conocimiento de la RE N°230 del 29 enero del 2019?. ¿Estima usted que las funciones de su cargo están acorde a lo ahí definido?
14. ¿Quisiera agregar algo respecto de la estructura organizacional de la DR de Los Lagos?



ANEXO 2
ORGANIGRAMA ENVIADO POR LA DIRECCIÓN REGIONAL DE LOS LAGOS

ANEXO 3
PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO A LA DIRECTORA NACIONAL



PROYECTO

SERVICIO DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PARA EL SERNAPESCA

Febrero 2021



Ejes y Objetivos

Modelo de Atención de Usuarios

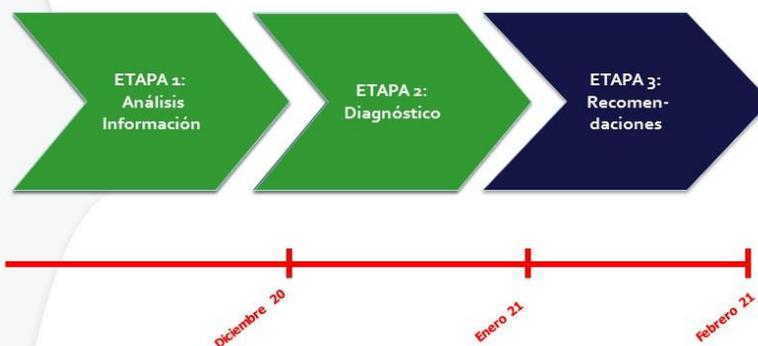
Establecer las metodologías de ejecución para uso de sus responsables, formular el plan de implementación del proceso "Gestionar el Modelo de Atención de Usuarios", de responsabilidad de la Subdirección Nacional del SERNAPESCA.

Análisis Estructura Orgánica y Funcional D.R. Los Lagos

Revisar y diagnosticar la estructura orgánica y funcional de la Dirección Regional de los Lagos con la finalidad de identificar elementos posibles de adecuar y optimizar, respecto a los nuevos desafíos del SERNAPESCA.



Análisis EOyF DRLL – Etapas y Productos



Análisis EOyF DRLL Etapa 1: Análisis Información

1. **Información Recopilada**
 - DFL 5 de mayo 1983
 - Res. Exenta N°230 de enero 2019)
 - Res. Exentas Direc. Nacional y Direc. Regional
 - Ordinarios de la Direc. Regional
 - Informes ISTAS
 - Perfiles de Cargo
 - Reportes de Dotación Regional
 - Organigramas Regionales
 - Otra
2. **Entrevistas Estructuradas (16)**
 - Subdirectores Nacionales (3)
 - Director Regional (s)
 - Encargados Regionales (5)
 - Supervisor (1)
 - Funcionarios (6)

Análisis EOyF DRLL Etapa 2: Diagnóstico

1. Marco Normativo Legal y Reglamentario

- De manera previa a la R.E. 230 de enero de 2019, la DRLL define Estructura Orgánica, con **cargos y funciones no existentes en el Servicio hasta esa fecha** (Jefe Regional Operativo y Jefe Regional del Área de Atención de Usuarios y Coordinación de Oficinas, y la función de Subdirector Regional).
- De forma posterior a la R.E. 230 adecúa la estructura organizacional regional, no obstante asignar a las unidades organizacionales funciones adicionales a las establecidas en dicha R.E. lo que formaliza con una R.E. Regional (N°3103) en agosto de 2019. En ella **realiza designaciones que pueden entenderse en calidad de subrogancia y en consecuencia temporal, ya que tales nominaciones debieran cumplir con el proceso de llamado a concurso establecido en el artículo 8° de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo**



Análisis EOyF DRLL Etapa 2: Diagnóstico

1. Marco Normativo Legal y Reglamentario

- La R.E. Regional 3103 refiere y asigna una cantidad de cargos a **tercer y cuarto nivel jerárquico**, dependientes de las jefaturas de las unidades organizacionales establecidas en la Resolución Exenta N°230, desconociéndose si tal estructuración forma parte del diseño organizacional del Servicio a nivel nacional o si se hizo en base a un estudio de funciones y cargos, o si acaso en su formulación se contó con la participación de la Unidad de Desarrollo de Personas de la Subdirección Administrativa, como también si se tuvo en consideración lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo (*"En los casos en que se origine la creación de nuevos cargos de carrera, se fijen nuevas plantas de personal que los incluyan o se autoricen reestructuraciones o fusiones que den lugar a nuevos cargos de esa naturaleza, la primera provisión de dichos empleos se hará siempre por concurso público"*).



Análisis EOyF DRLL

Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente

Representación Gráfica

- Se entregaron al equipo consultor 3 organigramas diferentes. Frente a un requerimiento formal la DR entregó el 25 de noviembre un organigrama construido para dar respuesta a la solicitud.

UNIDAD FUNCIONAL	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	NIVEL JERÁRQUICO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL DE FUNCIONARIOS
Dirección Regional	63	Director Regional	1	0,5%
Oficina de Certificación	7	Encargados de Área y Coordinador Regional	6	2,9%
Oficina Osorno	3			
Oficina Maullín	5			
Oficina Calbuco	16	Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina	18	8,8%
Oficina Contao	4			
Oficina Puerto Montt	33	Supervisores	15	7,3%
Oficina Ancud	10			
Oficina Castro	35	Profesionales a Cargo o Staff	7	3,4%
Oficina Quellón	6	Funcionarios	151	73,7%
Oficina Quellón	23	Secretarías	7	3,4%
Total	205	Total	205	100,0%

Análisis EOyF DRLL

Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente

Cargos Concursados

- Sólo dos (2) de los siete (7) cargos de Encargados de Área y Coordinador Regional se han provisto por concurso.
- De los dieciocho (18) cargos de Encargados de Unidad (o internos) y Encargados de Oficina, seis (6) cuentan con la realización de concurso para su provisión.

Se estima que la mantención de esta situación, mas allá de lo establecido en las regulaciones al respecto, no apoya el desarrollo organizacional de la Dirección Regional siendo necesaria su pronta normalización.



Análisis EOyF DRLL Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente Funciones y Responsabilidades

- No se dispuso de documentación formal que diera cuenta de una descripción explicativa de los cargos (Perfiles), sino que de las RR.EE. antes referidas y de otras de llamado a Concurso.
- La Unidad de Desarrollo de las Personas proporcionó Perfiles de Cargo para 9 cargos, todos en estado preliminar, no aprobados y por lo tanto no vigentes.



Análisis EOyF DRLL Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente Funciones y Responsabilidades

- Se procedió a analizar el organigrama enviado con los documentos vigentes (R.E. 230, y R.E. Regional 3103):
 - Creación y asignación a la Coordinación Regional de la función de Gestión Territorial.
 - Asignación de las funciones de la información y estadísticas pesqueras (GIA) a la Coordinación Regional.
 - Asignación de las funciones de atención de usuarios a la Coordinación Regional.
 - Ausencia de definición respecto al alcance de la coordinación de programas transversales de fiscalización, funciones asumidas por el "Profesional a cargo de Atención de Usuarios y Soporte de Oficinas", lo cual podría introducir confusión en los funcionarios de las Oficinas Regionales, de las áreas de Acuicultura, Pesquerías, Inocuidad y Certificación, y de Soporte Operacional. Se estima necesario clarificar los alcances de las responsabilidades al objeto de evitar duplicidad de funciones y descoordinación y desorientación en los usuarios internos.
 - Ausencia de definiciones formales de las funciones de los Jefes de Oficina, ya que pudieran surgir confusiones entre ellas y aquellas asignadas a la Coordinación Regional y también a las Áreas Técnicas y de Soporte.



Análisis EOyF DRLL

Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente

Relación entre Niveles Jerárquicos y Grados Funcionarios

- Si bien no se dispuso de información respecto a la existencia de una carrera funcionaria, se destacan las siguientes situaciones:
 - 11 funcionarios Encargados nivel 3 tienen igual o mayor grado que el Encargado del Área de Inocuidad y Certificación (nivel 2) el cual está sin titularidad en el cargo,
 - 2 funcionarios Encargados nivel 3 tienen igual grado que la titular Encargada del Área de Acuicultura (nivel 2).
 - A nivel 6 (Funcionarios) se observan 3 concentraciones, una primera en los grados 14 y 15 (fiscalización e inspección), una segunda en los grados 17 y 18 (otras funciones) y una tercera en el grado 21 (certificación de desembarque).
 - Al comparar al grupo de fiscalización e inspección con los supervisores que coordinan y dirigen sus trabajos (nivel 4), estos últimos tienen grados similares (14 y 15, incluso hay uno con grado 18) considerando además que sus funciones son de mayor responsabilidad y dedicación.



Análisis EOyF DRLL

Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente

Opiniones vertidas en las Entrevistas

- Conocimiento de las funciones basado en experiencia laboral con ausencia de documentos que puedan ser consultados al respecto y desconocimiento de aquellos existentes que pudieran orientar en este propósito.
- Desconocimiento de la estructura organizacional regional.
- Confusión respecto a la dependencia jerárquica en los niveles 4 e inferiores
- Sugieren:
 - Analizar la conveniencia de concentrar bajo una jefatura las funciones de Pesca Artesanal, el Registro de Pesca Artesanal y el Programa de Caletas, propuesta que fue conversada con el Subdirector Nacional de Pesquerías, quien manifestó su acuerdo en realizar dicho análisis.
 - Definir y formalizar las funciones relativas a la coordinación de programas transversales de fiscalización.
 - Definir y formalizar las funciones de los Jefes de Oficina.
 - Definir y formalizar las funciones del cargo de Supervisor y su relación y diferencias con los cargos de Inspector y Fiscalizador.





Análisis EOyF DRLL

Etapa 2: Diagnóstico

2. La Estructura Organizacional Vigente

Resultados Cuestionario SUSESO/ISTAS21 (abril 2019)

- participaron 174 trabajadores correspondiente al 78% de la dotación a la fecha de dichas oficinas.
- La dimensión más riesgosa resultó ser: apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo, particularmente en las siguientes subdimensiones:
 - **Claridad del rol.** 77,21% de riesgo medio alto, cuyo origen podría ser la falta de definición de las tareas y responsabilidades del trabajador, de los compañeros y superiores.
 - **Calidad de la Relación con sus superiores.** 60,29% de riesgo medio alto, cuyo origen podría ser escasos espacios de diálogo, comunicaciones centradas en cuestiones superfluas, falta de apoyo y de direcciones claras sobre el trabajo que se realiza y de preparación para afrontar cambios.
 - **Calidad de Liderazgo.** 58,82% de riesgo medio alto, cuyo origen podría ser jefes con escaso liderazgo o liderazgos autoritarios, escasa planificación del trabajo, favoritismo, mala comunicación de los jefes con los trabajadores.



MUCHAS GRACIAS

A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

ASUNTO: Denuncia sobre irregularidades administrativas en la Dirección Regional de Los Lagos del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA)

I. ANTECEDENTES

Yo, **Christian Campos Oyarzún**, cédula nacional de identidad número 13.210.592-8, en mi calidad de Presidente de la Coalición de funcionarios/as fiscalizadores/as del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura región de Los Lagos (**COFRA**) (RUT 65.131.168-3, RAF N° 9005.0039 en el Registro de Asociaciones de Funcionarios), interpongo la presente denuncia en representación de los funcionarios afiliados a nuestra organización, con el propósito de exponer diversas irregularidades administrativas que vulneran principios fundamentales de la función pública, afectando el correcto ejercicio de la labor de fiscalización de SERNAPESCA.

II. HECHOS DENUNCIADOS

1. Designación irregular de “supervisores” con funciones de mando medio, sin respaldo administrativo

Desde el año 2013, SERNAPESCA ha presentado problemas en la distribución y asignación de funciones, particularmente en las áreas de fiscalización pesquera (FIP), acuicultura, Inocuidad y certificación de desembarque. En la Dirección Regional de Los Lagos, este problema se ha traducido en la creación informal del cargo de “supervisor” en diversas unidades técnicas, sin acto administrativo que respalde dicha designación.

Estos funcionarios han asumido responsabilidades de mando medio, tales como la coordinación de equipos, asignación de tareas, programación de actividades, control de asistencia, coordinación con otras instituciones y generación de informes entre otros, sin reconocimiento formal ni ajuste remunerativo, lo que vulnera el principio de legalidad y transparencia en la administración pública.

Supervisores informales identificados por unidad de desempeño y oficina:

Unidad de Inocuidad

- Oficina Castro: Cristian Parada
- Oficina Puerto Montt: Alejandro Barrera

Unidad de Acuicultura

- Oficina Castro: Nicolás Nieto
- Oficina Quellón: Cristian Jara
- Oficina Puerto Montt: Marcelo González

Unidad de Fiscalización Pesquera (FIP)

- Oficina Castro: Rodrigo Dalmazzo

- Oficina Ancud: Paula Paillao
- Oficina Calbuco: Andy Díaz
- Oficina Quellón: Rodrigo Castillo
- Oficina Puerto Montt: Marcelo Gómez

Unidad de Certificación de Desembarque

- Oficina Quellón: Aníbal Díaz (funcionario de FIP)
- Oficina Castro: Pablo Zamorano y Paulina Lobos (ambos funcionarios de FIP)
- Oficina Ancud: Paula Paillao (Supervisora de FIP y a su vez de Certificación de desembarque, doble supervisión)

Estas designaciones carecen de acto administrativo y no se ajustan al perfil ni grado exigido por ley. Además, el cargo de “supervisor” no existe dentro del organigrama ni en la estructura oficial del servicio.

2. Confusión entre el rol de “supervisor” y la certificación de desembarque

Se ha producido una confusión terminológica e institucional entre el rol informal de “supervisor” y las funciones formales o el **acto de supervisar** un desembarque de los **certificadores de desembarque**, quienes son funcionarios administrativos grado 21 contratados exclusivamente para esa tarea, conforme a la **Resolución Exenta N° 1762/2019** y al instructivo técnico vigente.

Mientras los certificadores deben ejecutar tareas de fiscalización documental y técnica en puntos de desembarque, algunos funcionarios de fiscalización (FIP) han asumido el rol de coordinación operativa sobre estos equipos (**supervisores de la unidad de certificación**), sin contar con respaldo legal ni perfil para dicha función.

3. Falta de perfiles y funciones descritas para los supervisores informales

La **Resolución Exenta N° 2055/2021**, que regula el Manual de Procedimiento de Perfiles de Cargo de SERNAPESCA, no contempla en ningún caso la figura de “supervisor de unidades técnicas”. Todos los cargos institucionales deben estar reconocidos formalmente y contar con:

- Objetivos claros
- Funciones específicas
- Requisitos técnicos y profesionales
- Asignación presupuestaria

La ausencia de un perfil formal para el rol de supervisor vulnera directamente los artículos 9 y 10 del Estatuto Administrativo.

4. Inconsistencias en el organigrama de la Dirección Regional de Los Lagos

El **Ordinario N° 362/2022, emitido** en su momento por el director regional (s), confirma que el organigrama oficial de la Dirección Regional de Los Lagos **no considera** el cargo de supervisor en ninguna de sus unidades. Además, se han detectado múltiples versiones contradictorias del organigrama entre 2020 y 2021, que no se encuentran debidamente formalizadas.

Muchos de los jefes o encargados que aparecen en la **Resolución Exenta N° 3103/2019** ya no se encuentran en funciones, habiendo jubilado o cambiado de rol e incluso de región, sin que se haya emitido una actualización oficial a la fecha.

5. Informe de consultoría externa (SURLATINA) como evidencia institucional

El **Informe Final de Consultoría realizado por SURLATINA (2021)**, contratado por el propio SERNAPESCA, respalda cada una de las observaciones aquí denunciadas. Entre sus principales hallazgos se indican:

- Existencia de estructuras paralelas de supervisión no formalizadas
- Designación de personal sin acto administrativo ni concurso
- Falta de perfiles de cargo para niveles de coordinación técnica
- Contradicciones en la cadena de mando
- Delegación informal de funciones jerárquicas sin sustento normativo

El informe concluye que existen riesgos reales derivados de estas prácticas, incluyendo descontrol operativo, erosión de la carrera funcionaria, y exposición a irregularidades administrativas o incluso penales.

6. Asignación irregular de funciones de certificación de desembarque a fiscalizadores

La función de certificación de desembarque fue creada por la **Ley N° 21.132**, y debe ser ejecutada exclusivamente por funcionarios administrativos grado 21, debidamente contratados y capacitados. Sin embargo, en varias oficinas comunales de Los Lagos, se ha delegado informalmente esta función a funcionarios de fiscalización técnica o profesional como **supervisores de la unidad de certificación de desembarque**. (funcionarios de FIP)

La **Resolución Exenta N° 3103/2019** establece explícitamente que la coordinación de la **certificación de desembarque** corresponde exclusivamente al funcionario **Mauricio Pradenas**, en su calidad de **Coordinador Regional de Certificación de Desembarque**. Esta resolución no contempla la existencia de “supervisores comunales” ni asigna a ningún funcionario el rol de coordinación o control operativo sobre los certificadores administrativos grado 21.

La existencia de estas designaciones informales de **Supervisión de certificación de desembarque** contraviene los principios de legalidad, probidad y mérito, al conferir facultades jerárquicas sin acto administrativo y por fuera del marco funcional del servicio.

Esta situación, además de carecer de sustento legal, afecta directamente el funcionamiento de la Unidad de Fiscalización Pesquera (FIP), ya que los funcionarios FIP designados informalmente

como “supervisores” de certificación de desembarque destinan parte significativa de su jornada laboral a tareas que no corresponden a su unidad de adscripción, dejando con menor disponibilidad efectiva a la dotación operativa de fiscalización. Esto genera un impacto negativo en la cobertura, cumplimiento de metas y planificación operativa de la unidad FIP, debilitando una de las funciones sustantivas del Servicio.

En la práctica, esta afectación es particularmente grave en oficinas como **Castro**, donde **dos funcionarios de FIP** ejercen funciones de coordinación sobre la unidad de certificación, y en otras oficinas como Ancud, Quellón y Puerto Montt, donde también **funcionarios FIP han sido asignados a roles de supervisión sobre personal de certificación**, generando una distorsión funcional en perjuicio del mandato fiscalizador que originalmente les corresponde. Esta dinámica reproduce una lógica organizacional ineficiente y contraria al principio de especialidad técnica, desnaturalizando el rol de las unidades sustantivas.

7. Caso particular de la Oficina de Calbuco

El caso más grave es el del funcionario **Andy Díaz**, actualmente **bajo investigación penal por eventual cohecho** y sometido a sumario administrativo interno. Este funcionario, de estamento técnico y grado 18, ejercía como **supervisor de fiscalización pesquera (FIP)** en la oficina de Calbuco, estando a cargo incluso de funcionarios profesionales grado 15, con mayor preparación y responsabilidad funcional.

Asimismo, asumía como **subrogante del jefe de oficina**, quedando con acceso total a información operativa y estratégica de la jurisdicción, sin tener el perfil ni grado para ello. **De manera especialmente grave, el funcionario continuó ejerciendo labores de jefe de oficina subrogante incluso días antes de ser formalmente detenido por orden de la Fiscalía por su presunta participación en delitos de cohecho y corrupción (16/04/25)**, lo que demuestra la falta total de control y evaluación jerárquica sobre su nombramiento y permanencia en ese cargo.

Esta situación refleja una grave omisión de control jerárquico por parte de quienes avalaron o permitieron esta designación. La exposición pública del caso Calbuco ha tenido consecuencias para la imagen institucional de SERNAPESCA y ha afectado la confianza tanto al interior del servicio como ante la opinión pública. Funcionarios de otras oficinas han manifestado preocupación por el daño reputacional sufrido.

En línea con lo anterior, cabe señalar otro caso que da cuenta de prácticas similares. En la **oficina de Maullín**, la **subrogancia de la jefatura comunal** ha recaído en más de una ocasión en un funcionario **administrativo grado 21**, contratado exclusivamente para funciones de **certificación de desembarque**. Esta designación resulta particularmente preocupante, ya que ese perfil está destinado a tareas técnicas específicas dentro de dicha oficina, y no contempla ni prepara al funcionario para ejercer funciones de jefatura comunal o para asumir la responsabilidad operativa, administrativa y funcional de una jurisdicción completa.

El hecho de que funcionarios sin el nivel técnico ni profesional requerido sean designados informalmente como jefes subrogantes sin acto administrativo expreso, vulnera los principios de legalidad, idoneidad y probidad establecidos en el Estatuto Administrativo. Además, expone a estos trabajadores a riesgos de sobrecarga, conflictos de dependencia funcional y posibles responsabilidades para las cuales no fueron capacitados ni evaluados mediante concurso ni acto formal alguno.

8. Falta de diferenciación entre funciones de técnicos, profesionales y administrativos grado 21

El **Informe de Consultoría Surlatina (2021)**, contratado por el propio SERNAPESCA, advierte un problema estructural de alto riesgo institucional relacionado con la **ausencia de diferenciación formal y funcional entre los distintos estamentos de personal**, particularmente entre **técnicos, profesionales y administrativos**.

La auditoría señala expresamente que:

“Se detecta una falta de diferenciación funcional entre estamentos técnicos, profesionales y administrativos, generando zonas difusas de responsabilidad y ejecución operativa. Esta situación, lejos de optimizar recursos, contribuye a la desestructuración jerárquica, a la superposición de funciones y al debilitamiento de la carrera funcionaria, al asignarse tareas de responsabilidad profesional a funcionarios que no cumplen con los requisitos técnicos ni formativos para ello.”

En dicha línea, se constata que, en diversas oficinas del Servicio, especialmente en la región de Los Lagos, **no existe una asignación diferenciada de tareas según estamento ni formación**, lo que se traduce en que **funcionarios técnicos desarrollen labores propias de profesionales**, y en que **funcionarios administrativos grado 21 —cuya formación exigida es solo enseñanza media completa— asuman funciones de técnicos e incluso de profesionales**, sin respaldo normativo ni capacitación adecuada.

El informe complementa:

“En varias unidades, funcionarios administrativos grado 21 —cuya formación exigida es enseñanza media completa— realizan funciones propias de técnicos e incluso profesionales, sin que exista una descripción formal que justifique dicha polifuncionalidad, ni una capacitación o compensación adecuada. Esto representa un riesgo institucional, tanto en términos de legalidad como de eficiencia técnica.”

Estas prácticas vulneran principios fundamentales establecidos en el **Estatuto Administrativo**, tales como la **idoneidad**, el **mérito**, la **probidad administrativa** y el respeto a la **estructura jerárquica legal del Estado**.

Por lo anterior, se solicita que la Contraloría investigue esta situación, determine las responsabilidades jerárquicas correspondientes y ordene a SERNAPESCA establecer **una estructura clara y formal** de diferenciación funcional entre los distintos estamentos, con respeto a los perfiles de cargo, requisitos de ingreso, funciones y grados establecidos por la normativa vigente.

Cabe señalar que, si bien existe una investigación penal en curso para el caso de la oficina Calbuco, los hechos aquí denunciados —designaciones sin acto administrativo, omisión jerárquica, y uso indebido de la estructura funcional— son plenamente de competencia de la Contraloría, en tanto configuran eventuales infracciones administrativas, vulneración del principio de legalidad, y descontrol jerárquico conforme a la Ley N° 18.575 y al Estatuto Administrativo.

III. FUNDAMENTOS DE DERECHO

- Constitución Política de la República, artículo 98
 - Ley N° 10.336, artículos 21 y 21 A
 - Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834), artículos 9, 10, 61 y 63
 - Ley N° 18.575, artículos 3 letra f) y 52
 - Ley N° 21.132, artículo 64 E
 - Resoluciones Exentas N° 2055/2021, 1762/2019, 3103/2019 y 230/2019
-

IV. SOLICITUDES

1. Que Contraloría realice **una auditoría de cumplimiento legal** respecto a las designaciones de supervisores en la Dirección Regional de Los Lagos.
2. Que se instruya la **regularización de las jefaturas intermedias** actualmente informales, exigiendo acto administrativo, concurso y perfil definido.
3. Que se exija la **actualización oficial del organigrama institucional**, conforme a la normativa vigente.
4. Que se ordene revisar el cumplimiento estricto de la **Ley N° 21.132** y la **Resolución Exenta N° 3103/2019**, que establece que la **coordinación de certificación de desembarque** corresponde exclusivamente al **funcionario Mauricio Pradenas**, sin facultar a otros funcionarios a ejercer funciones de supervisión o coordinación operativa sobre los certificadores administrativos.

Asimismo, se solicita que Contraloría investigue si se ha producido una delegación indebida o informal de funciones desde la Unidad de Fiscalización Pesquera hacia los equipos de certificación de desembarque, permitiendo que funcionarios FIP —que pertenecen a una unidad técnica distinta, con perfiles, funciones y estamentos diferenciados— ejerzan roles de mando medio o supervisión sobre los certificadores administrativos grado 21. Esta situación podría constituir una infracción a la organización funcional del servicio, vulnerando los principios de legalidad, especialidad técnica, probidad y carrera funcionaria.

5. Que se instruya **una evaluación de responsabilidades jerárquicas** respecto de quienes permitieron o promovieron la designación informal de Andy Díaz como supervisor y subrogante de jefe de oficina, existiendo otros funcionarios con mejores condiciones objetivas (grado y estamento) para ejercer dicho rol. Se solicita considerar el impacto institucional de esta omisión, tanto en lo legal como en el daño reputacional público sufrido por el servicio.
 6. Que, en virtud de los principios de legalidad, probidad e idoneidad, y considerando que el cargo de “supervisor” no existe formalmente en la estructura institucional de SERNAPESCA, la Contraloría instruya la **eliminación inmediata de dicho rol en todas sus formas de aplicación práctica**, disponiendo que las funciones de coordinación, asignación de tareas y control jerárquico sean asumidas por las jefaturas de oficina o encargados formalmente designados mediante acto administrativo, en concordancia con el grado y perfil que exige la normativa vigente.
-

V. DOCUMENTOS ANEXOS

- Resolución Exenta N° 1762/2019
- Resolución Exenta N° 023/2019
- Resolución Exenta N° 2055/2021
- Resolución Exenta N° 3103/2019
- Resolución Exenta N° 230/2019
- Resolución Exenta N° 2952/2019
- Ordinario N° 362/2022
- Instructivo MFI_30-020-30-010 (certificación de desembarques)
- Acta DN-DR Los Lagos 20-06-23
- Ley N° 21.132
- Informe Final de Consultoría SURLATINA (2021)