



PROYECTO FIP N° 2007-48

**“DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y
ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA”**

INFORME FINAL

UNIDAD EJECUTORA:
PROGRAMA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
Y SOCIALES DEL SECTOR PESQUERO
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

- NOVIEMBRE 2009 -



EQUIPO DE TRABAJO

JEFE DE PROYECTO

Omar Barriga, Bachelor of the Arts/ Doctor of Philosophy in Sociology.

DIRECTOR ADJUNTO¹

Víctor Palacios, Máster en Dirección de RRHH

INVESTIGADORES - PROFESIONALES “A”

Víctor Palacios, Máster en Dirección de RRHH

Iván Araya, Ph.D. Economía.

Guillermo Henríquez, Maestría en Ciencias Sociales.

INVESTIGADORES - PROFESIONALES “B”

- **Ximena Paz**², Ingeniero Comercial y Candidata a Magíster en Economía de Recursos Naturales y del Medio Ambiente.
- **Juan Riquelme**³, Magíster en Economía de Recursos Naturales y del Medio Ambiente.
- **Sandra Briceño**, Magíster en Economía de Recursos Naturales y del Medio Ambiente.
- **Pablo Carrasco**, Biólogo Marino.
- **Eduardo Guichard**, Sociólogo y Estudiante de Magíster en Investigación Social y Desarrollo.
- **Isabel Navarrete**, Biólogo Marino, Candidata a Magíster en Ciencias Mención Pesquerías
- **Ricardo Rivas**, Magíster en Desarrollo Humano Local y Regional.
- **Félix Rojo**, Candidato a Magíster en Investigación Social y Desarrollo.

Este documento debe ser citado como:

¹ Asume como tal en Septiembre de 2009.

² Coordinadora de la segunda parte del Proyecto.

³ Coordinador del Informe Final.

BARRIGA, O., PALACIOS V., ARAYA I., HENRÍQUEZ, G., PAZ, X., RIQUELME, J., BRICEÑO, S., CARRASCO, P., GUICHARD, E., NAVARRETE I., RIVAS, R., ROJO, F. 2009. “*DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA*”. Informe Final. Proyecto FIP N°2007-48. Universidad de Concepción, Programa de Estudios Económicos y Sociales del Sector Pesquero. 378 PP +10 ANEXOS.

1 INDICE DE CONTENIDOS.

1	INDICE DE CONTENIDOS.....	4
2	INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.	6
3	RESUMEN EJECUTIVO.....	13
4	OBJETIVOS.	19
5	ANTECEDENTES GENERALES.....	20
5.1	EL SECTOR PESQUERO Y ACUÍCOLA CHILENO.....	20
5.1.1	Definición del Sub-Sector Pesquero Artesanal Nacional	22
5.1.2	Definición del Sub-Sector acuicultura de pequeña escala.	30
5.2	LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL Y ACUÍCOLA DE PEQUEÑA ESCALA CHILENO.	33
5.2.1	Conceptualización de las Organizaciones.	33
5.2.2	Las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores e Pequeña Escala.....	35
5.3	DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES.....	49
5.4	CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES.	50
5.4.1	Organizaciones de Pescadores Artesanales sin Área de Manejo (AMERB) o Concesión Acuícola.	51
5.4.2	Organizaciones de Pescadores Artesanales con Área de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB).	52
5.4.3	Organizaciones de Pescadores Artesanales con Concesión Acuícola.	53
5.4.4	Organizaciones de Pescadores Artesanales con Área de Manejo (AMERB) y Concesión Acuícola.	54
5.4.5	Organizaciones de Pescadores Artesanales con Infraestructura Portuaria.....	54
6	ACTIVIDADES REALIZADAS.	57
6.1	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA PARA DEFINIR EL MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO.....	57
6.2	ENTREGA DE INFORME DE AVANCE.	57
6.3	ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES.	57
6.4	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO MUESTRAL.	59
6.5	CAPACITACIÓN A ENCUESTADORES.....	59
6.6	PROCESO DE ENCUESTAJE.	60
6.7	CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ DE DATOS.	61
6.8	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y DEPURACIÓN DE DATOS.	62
6.9	ENTREGA DE PREINFORME FINAL.....	62
6.10	REUNIONES CON LA CONTRAPARTE TÉCNICA.....	63
6.11	TALLER DE DIFUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
7	METODOLOGIA DEL ESTUDIO.....	64
7.1	METODOLOGÍA GENERAL.....	64
7.1.1	Objetos de Estudio.....	66
7.1.2	Unidades de Análisis	68
7.1.3	Diseño Muestral.	75
7.1.4	VARIABLES.....	80
7.1.5	La Herramienta de Marco Lógico y Tratamiento de la Información.....	82
7.2	METODOLOGÍA POR OBJETIVO.....	97
7.2.1	Metodología Objetivo Específico 1.....	97
7.2.2	Metodología Objetivo Específico 2.....	105
7.2.3	Metodología Objetivo Específico 3.....	108
7.2.4	Metodología Objetivo Específico 4.....	111
8	RESULTADOS GENERALES.....	112

8.1	CARACTERIZACIÓN REGIONAL DE LA ACTIVIDAD PESQUERA ARTESANAL.	114
8.1.1	ANÁLISIS PARA LA I REGIÓN.	114
8.1.2	ANÁLISIS PARA LA IV REGIÓN.	124
8.1.3	ANÁLISIS PARA LA V REGIÓN.	135
8.1.4	ANÁLISIS PARA LA VIII REGIÓN.	144
8.1.5	ANÁLISIS PARA LA X REGIÓN.	153
8.1.6	ANÁLISIS PARA LA XII REGIÓN.	161
8.2	RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL OBJETIVO 1.	169
8.2.1	Resultado 1. Marco Teórico para el diagnostico de la gestión y las competencias del Sector Pesquero Artesanal.	169
8.2.2	Resultado 2. Determinación de deficiencias en la gestión y las competencias de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.	207
8.3	RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL OBJETIVO 2.	263
8.3.1	Resultado 1. Marco Teórico para la Gobernabilidad y Sustentabilidad del Sector Pesquero Artesanal.	263
8.3.2	Resultado 2. Análisis de Gestión Asociativa a partir de Información primaria: Existencia de Redes sociales de las organizaciones.	287
8.3.3	Resultado 3. Visión de los Informantes Claves Respecto a la Transferencia Tecnológica, el desarrollo organizacional y la Gestión Asociativa para alcanzar Gobernabilidad y Sustentabilidad del Sector Pesquero Artesanal.	299
8.4	RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL OBJETIVO 3.	303
8.4.1	Resultado 1. Identificar los incentivos de la gestión gubernamental para la gestión y el bienestar de las organizaciones del sector pesquero artesanal.	303
8.4.2	Resultado 2. Vision de los informantes claves respecto a los incentivos gubernamentales para la gestión y el bienestar de las organizaciones del sector pesquero artesanal.	309
8.5	RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL OBJETIVO 4.	313
8.5.1	Resultado 1. Identificación de causas y factores que explican debilidades y potencialidades en la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.	313
8.6	RESULTADOS DEL TALLER DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	321
9	ANALISIS DE RESULTADOS.	322
9.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBJETIVO 1.	322
9.1.1	Análisis de deficiencias en la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.	322
9.1.2	Análisis de deficiencias en las competencias de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.	326
9.1.3	Análisis de deficiencias en la cultura organizacional, manejo de la información y toma de decisiones.	329
9.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBJETIVO 2.	330
9.2.1	Análisis de la Información Primaria sobre Gestión Asociativa.	330
9.2.2	Análisis resultados de entrevistas a informantes clave.	331
9.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBJETIVO 3.	345
9.3.1	Análisis resultados de entrevistas a informantes clave.	345
9.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBJETIVO 4.	351
9.4.1	Análisis de causas que explican debilidades y potencialidades en la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.	351
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	354
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	367

2 INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.

FIGURAS.

Figura 1. Número de centros de Acuicultura de Pequeña Escala a nivel nacional.....	53
FIGURA 2.PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN	115
FIGURA 3. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN QUE DESARROLLAN ACTUALMENTE ACTIVIDADES ACUÍCOLAS CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.....	119
FIGURA 4. APLICACIÓN DE PROCESOS O FORMAS DE VALOR AGREGADO A LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.....	121
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.	122
FIGURA 6. RECURSOS QUE HAN PARTICIPADO EN PESCA DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.....	123
FIGURA 7. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.....	124
FIGURA 8.PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS AMERBs DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.	129
FIGURA 9.PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA IDENTIFICADOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.....	130
FIGURA 10. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA IV REGIÓN.	131
FIGURA 11. APLICACIÓN DE PROCESOS O FORMAS DE VALOR AGREGADO A LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.	132
FIGURA 12.RECURSOS QUE HAN PARTICIPADO EN PESCA DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.....	134
FIGURA 13. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.	135
FIGURA 14. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS AMERBs DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.	140

FIGURA 15. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.	141
FIGURA 16. PERCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN, CONSULTADAS EN LA V REGIÓN, SOBRE POR QUÉ LA LEY DE PESCA NO FAVORECE EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE RECURSOS.	143
FIGURA 17. PERCEPCIÓN RESPECTO AL BENEFICIO DE LA PESCA DE INVESTIGACIÓN DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.....	144
FIGURA 18. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.	145
FIGURA 19: PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN FUERA DEL AMERBS Y CONCESIONES ACUÍCOLA, CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.	148
FIGURA 20. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.....	149
FIGURA 21. APLICACIÓN DE PROCESOS O FORMAS DE VALOR AGREGADO A LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.....	150
FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.....	151
FIGURA 23. PERCEPCIÓN RESPECTO AL BENEFICIO DE LA PESCA DE INVESTIGACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.	153
FIGURA 24.PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA X REGIÓN.	154
FIGURA 25. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA X REGIÓN.	159
FIGURA 26. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS PRINCIPALES DESTINOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA X REGIÓN.	160
FIGURA 27. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.	162
FIGURA 28. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.	166
FIGURA 29. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS PRINCIPALES DESTINOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.	167

FIGURA 30. RECURSOS QUE HAN PARTICIPADO EN PESCA DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.....	169
FIGURA 31. MEDIAS DE ICO, IGI E ISD PARA SINDICATOS POR REGIÓN.....	257
FIGURA 32. PORCENTAJE DE SOCIOS DE SINDICATOS SEGÚN NIVEL DE ICO POR REGIONES ..	258
FIGURA 33. PORCENTAJE DE SOCIOS DE SINDICATOS SEGÚN NIVEL DE IGI POR REGIONES ..	259
FIGURA 34. PORCENTAJE DE SOCIOS DE SINDICATOS SEGÚN NIVEL DE ISD POR REGIONES ..	260
FIGURA 35. PORCENTAJE DE SOCIOS DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN NIVEL DE ICO POR REGIONES ..	261
FIGURA 36. PORCENTAJE DE SOCIOS DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN NIVEL DE ISD POR REGIONES ..	262
Figura 37. Medias de ICO, IGI e ISD para Cooperativas por Regiones.	263
FIGURA 38. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES SE RELACIONAN.	288
Figura 39. Porcentaje de sindicatos según el tipo de relaciones que establecen con las organizaciones con que se relacionan.....	289
FIGURA 40. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN EL NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.....	290
FIGURA 41. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES RECONOCEN TENER RELACIONES DE CONFLICTO.....	291
FIGURA 42. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN TIPO DE RELACIONES DE CONFLICTO.....	291
FIGURA 43. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES SE RELACIONAN.....	292
FIGURA 44. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN EL TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.....	293
FIGURA 45. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN EL NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.....	294
FIGURA 46. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES RECONOCEN TENER RELACIONES DE CONFLICTO.....	295
FIGURA 47. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN TIPO DE RELACIONES DE CONFLICTO.....	295
FIGURA 48. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES SE RELACIONAN.....	296
FIGURA 49. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN EL TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.....	297
FIGURA 50. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN EL NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.	298
FIGURA 51. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES RECONOCEN TENER RELACIONES DE CONFLICTO.....	298
FIGURA 52. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN TIPO DE RELACIONES CONFLICTIVAS. ..	299

TABLAS.

Tabla 1. Distribución de Pescadores/as Artesanales inscritos en el Registro Pesquero Artesanal, por Categoría Según Región, año 2008.....	24
Tabla 2. Distribución de las Organizaciones de Pescadores Artesanales Inscritas en Registro Pesquero Artesanal, por Sexo Según Región, Octubre 2006.	24
Tabla 3. Desembarque Subsector Pesquero Artesanal a Nivel Nacional 2007.	28
Tabla 4. Desembarque de Áreas de Manejo, por Región Según Especie (en toneladas), año 2008.	30
Tabla 5. Exportaciones Totales del Sector Acuícola a Diciembre de 2006-2007.	32
Tabla 6. Número de centros inscritos en el registro Nacional de Acuicultura, por Grupo de Especies Según Región a junio de 2008.	33
Tabla 7. Distribución por Región de las Organizaciones.	50
Tabla 8. Distribución de Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERBs) por Región, 2008.	52
Tabla 9. Beneficiarios desagregados por sexo el programa de Infraestructura Portuaria Básica Pesquera Artesanal al año 2012.	56
Tabla 10. Universo Real de Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE) por Tipo de Organización Según Macrozona.	78
Tabla 11. Muestra a encuestar por tipo de organización Según Macrozona.	79
Tabla 12. Organizaciones Encuestadas por Tipo según Región.	80
Tabla 13. Indicador Sintético e Indicador Sintético Líder.	87
Tabla 14. Índice Teórico para Cultura Organizacional.	88
Tabla 15. Índice Teórico para Gestión de la Información.	90
Tabla 16. Detalle del Análisis de las Competencias.	92
Tabla 17. Niveles o Grados de cada Competencia establecida en esta investigación.	94
Tabla 18. Grados por Tipo de Cargo y Competencia.	96
Tabla 19. Organizaciones encuestadas por región y tipo.	113
Tabla 20. Embarcaciones existentes en las organizaciones de pescadores artesanales de primer orden encuestadas en la I Región.	115
Tabla 21. Acceso a Infraestructura y Equipamiento de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de primer orden en la I Región.	116
Tabla 22. Áreas de Manejo de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de Primer Orden en el País.	117
Tabla 23. Organizaciones de Segundo Orden identificadas en la IV región.	125
Tabla 24. Embarcaciones existentes en las organizaciones de pescadores artesanales de primer orden encuestadas en la IV Región.	126
Tabla 25. Acceso a Infraestructura y Equipamiento de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de primer orden en la IV Región.	127

Tabla 26. Número de botes que poseen las organizaciones encuestadas en la V Región. ...	136
Tabla 27. Organizaciones de Segundo Orden identificadas en la V Región.	137
Tabla 28. Acceso a Infraestructura y Equipamiento de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de Primer Orden en la V Región.	138
Tabla 29. Equipamiento y Tecnología utilizada en las AMERB por organizaciones de la V región.	139
Tabla 30. Embarcaciones existentes en las organizaciones de pescadores artesanales de primer orden encuestadas en la VIII Región.	146
Tabla 31. Acceso a Infraestructura y Equipamiento de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de Primer Orden en la X Región.	156
Tabla 32. Número de botes que poseen las organizaciones encuestadas en la XII región. ...	162
Tabla 33: Acceso a Infraestructura y Equipamiento de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de primer orden en la XII Región.	164
Tabla 34. Estado actual de los sectores de AMERB en la XII región.	165
Tabla 35. Los Tipos de Asociaciones Desde su Forma de Tomar Decisiones.	179
Tabla 36. Eficacia del Proceso de Decisión.	180
Tabla 37. Botes y Lanchas de las Organizaciones, por Región y según tipo de Organización.	208
Tabla 38. Indicador de Botes propiedad de la Organización.	210
Tabla 39. Intención de Diversificación dentro de la Pesca por Región.	211
Tabla 40. Intención de Diversificación Fuera de la Pesca por Región.	211
Tabla 41. Intención de Mejora de equipamiento por Región.	212
Tabla 42. Intención de Agregar Valor por Región.	213
Tabla 43. Proyectos de Fomento Productivo Ejecutados por Región.	213
Tabla 44. Proyectos de Fomento Productivo Postulados por Región.	214
Tabla 45. ¿Qué sucedería con la organización si el recurso pesquero desaparece?	215
Tabla 46. ¿Tiene acceso a infraestructura portuaria?	215
Tabla 47. ¿Tiene concesión de infraestructura portuaria?	216
Tabla 48. Indicador: Concesión de Infraestructura sobre Acceso.	216
Tabla 49. Servicios fuera de la pesca: Turismo.	218
Tabla 50. Servicios fuera de la pesca: Restaurantes.	218
Tabla 51 Servicios fuera de la pesca: Arriendo de Locales de Venta.	218
Tabla 52. Servicios Asociados al Uso de Infraestructura.	219
Tabla 53. Servicios Asociados a Arriendos.	219
Tabla 54. Otros Servicios.	220
Tabla 55. Tiene Área de Manejo.	221
Tabla 56. ¿Existe un sistema de vigilancia implementado en la AMERB?	222
Tabla 57. Implementación de mejoras productivas artificiales en el AMERB.	223
Tabla 58. Utilización de equipamiento especializado en el AMERB.	223
Tabla 59. Valor agregado recursos del AMERB.	224

Tabla 60. Tramitación de Acuicultura en el AMERB	224
Tabla 61. Ha tramitado concesiones de acuicultura	225
Tabla 62. Poseen concesiones de acuicultura.....	225
Tabla 63. Desarrollan actividades de acuicultura.....	226
Tabla 64. Concesiones actualmente operativas	226
Tabla 65. Sistema de cultivo utilizado en la Concesión.....	227
Tabla 66. Número de cosechas por año en la Concesión	227
Tabla 67. Valor agregado a recursos extraídos en la concesión.....	228
Tabla 68. Utilización de equipamiento especializado en la Concesión.....	229
Tabla 69 . Existencia de Otras Organizaciones que Vendan los mismos Productos y/o Servicios.	230
Tabla 70. Existencia de Actividades Conjuntas con Otras Organizaciones a nivel Comercial.	230
Tabla 71. Participación en Actividades de Promoción.....	231
Tabla 72. Lugar de Venta de los Productos (primera parte).....	232
Tabla 73. Destino de la Venta de los Productos (primera parte).....	234
Tabla 75. Registro de Ventas por actividad Productiva.	236
Tabla 76. Uso de Facturas por actividad Productiva.	237
Tabla 77. Existencia de Registros Contables.	237
Tabla 78. Apoyo contable externo.....	238
Tabla 79. Forma de Resguardo de Fondos.	238
Tabla 79. Uso de Instrumentos Financieros.	239
Tabla 80. Forma de Financiamiento de Actividades de la Organización.....	240
Tabla 81. Ganancias Anuales por Tipo de Organización.	240
Tabla 82. Escolaridad de los Dirigentes.	242
Tabla 83. Responsables de funciones dentro de las Organizaciones.....	243
Tabla 84. Interés de los socios por capacitarse.....	244
Tabla 85. Solicitudes de capacitación y actividades realizadas en cinco años.....	245
Tabla 86. Áreas o temáticas de las Capacitaciones de los 5 últimos años.	246
Tabla 87. Beneficios de la Capacitación	247
Tabla 88. Características de la Capacitación	248
Tabla 89. Bienestar entregado por las Organizaciones de primer y segundo orden.....	249
Tabla 90. Mujeres responsables de funciones de las Organización	250
Tabla 91. Apoyo a participación de las Mujeres	251
Tabla 92. Competencias por tipo de cargo.	252
Tabla 93. Competencias Específicas para el Presidente.....	253
Tabla 94. Competencias Específicas para el Tesorero.	253
Tabla 95. Competencias Específicas para el Secretario.	253
Tabla 97. Evaluación de Socios de las Organizaciones de Primer Orden.....	254
Tabla 98. Evaluación de Socios de las Organizaciones de Segundo Orden.....	254

Tabla 99. Concepto de Interfaz de Dournston.....	269
Tabla 100. Los Tipos de Sustentabilidad.	276
Tabla 101. Porcentaje de Sindicatos por Cada Tipo de Relaciones que Establecen Con las Organizaciones que se Relacionan según Frecuencia con la que lo Hacen.....	289
Tabla 102. Porcentaje de Asociaciones Gremiales por Cada Tipo de Relaciones que Establecen Con las Organizaciones que se Relacionan según Frecuencia con la que lo Hacen.	293
Tabla 103. Porcentaje de Cooperativas por Cada Tipo de Relaciones que Establecen Con las Organizaciones que se Relacionan según Frecuencia con la que lo Hacen.....	297
Tabla 104 . Instrumentos Públicos Sociales de Apoyo a la Pesca Artesanal.	305
Tabla 105. Instrumentos Públicos Productivos de Apoyo a la Pesca Artesanal.	307
Tabla 106. Instrumentos Públicos Internacionales de Apoyo a la Pesca Artesanal.	308
Tabla 107. Instrumentos Públicos de Apoyo Exclusivo a la Pesca Artesanal.....	309
TABLA 108. TABLA DE CONVERSIÓN DE PUNTAJE A NIVEL DE LAS COMPETENCIAS:	327
Tabla 109. Evaluación del Nivel de las Competencias de los Cargos de Dirigentes de Organizaciones de Primer Orden a Nivel Nacional.....	328
Tabla 110. Evaluación del Nivel de las Competencias de los Cargos de Dirigentes de Organizaciones de Segundo Orden a Nivel Nacional	328

3 RESUMEN EJECUTIVO.

La gestión de las Organizaciones de Pescadores Artesanales y de los Pequeños Acuicultores, es fundamental para el desarrollo del Sector Pesquero Artesanal del país, especialmente, para la concreción de la Política de Desarrollo del Sector impulsada por las Autoridades del Gobierno.

En este contexto, la Universidad de Concepción desarrolló el estudio FIP 2007-48, titulado “DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA”, cuyo objetivo general es realizar un diagnóstico y evaluación de las competencias y gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala, en todo el país.

En un principio, este Proyecto tenía una duración de 9 meses, iniciándose con fecha 27 de Diciembre del 2007. Sin embargo, luego de una extensión del plazo acordada por las partes y de responder los comentarios de los evaluadores, se determinó que la fecha de entrega final sería el 5 de Noviembre 2009. Este Informe Final corresponde al resultado final del estudio con la incorporación de todas las observaciones.

La estructura de este documento es la siguiente estructura: Primero da cuenta de los Objetivos Generales y Específicos del Proyecto. Luego, continúan las siguientes secciones: 1) Antecedentes generales 2) Metodología, 3) Actividades realizadas, 4) Resultados, 5) Análisis de resultados y 6) Conclusiones y recomendaciones.

La Sección de Antecedentes generales describe tanto el entorno del Sector Pesquero Artesanal en el que se encuentran las Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y de Acuicultores de Pequeña Escala (APE), como los diferentes tipos de organizaciones que se encuentran en Chile, lo cual ha sido un punto de partida clave para la elaboración de los instrumentos de encuestaje aplicados en el estudio.

En cuando a la Sección de la Metodología de estudio, ésta repite, corrige y amplía la Metodología descrita en la Propuesta Técnica del Proyecto presentado en su oportunidad, resultado de los cambios que se han producido en aspectos tales como el universo de organizaciones y el tipo de análisis que se ha podido desarrollar a partir de los resultados

finales de la aplicación de encuestas a las organizaciones en estudio en las 5 Macrozonas del país.

En la Sección de Actividades realizadas se describen las principales actividades e hitos del Proyecto, que han permitido dar cumplimiento a los objetivos del mismo, además de ubicarse temporalmente en el estudio.

Las Secciones de Resultados y Análisis de Resultados, muestran los principales aportes y análisis realizados a partir de la información recopilada en el proceso de encuestaje, además de lo obtenido de fuentes secundarias, tanto a nivel de revisión bibliográfica como a través de entrevistas realizadas a informantes claves.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones resumen los principales resultados obtenidos en el estudio y entregan algunas recomendaciones para las Autoridades pesqueras del país.

A partir del análisis del universo muestral se determinó que el número de organizaciones a estudiar sería de 361 y que los socios a encuestar alcanzarían a 722 (dos por cada organización considerada), totalizando 1.083 encuestas. Sin embargo, en la práctica, se comprobó que varias de las organizaciones no existían y que en algunos casos la información disponible no era la correcta. Producto de lo anterior, en definitiva se logró encuestar a 277 organizaciones de las 292 que se fijaron como meta final (94.9%) y a 520 socios de los 584 establecidos como meta final (89.04%), totalizando 797 encuestas. Las encuestas se aplicaron a las directivas y a dos socios de cada organización que no participaran de ellas. Cuando fue posible se entrevistó a toda la directiva; en caso contrario, se encuestó al miembro de ella que estuviera disponible.

En ambos casos se utilizó la Técnica de Barrido, llegando a cada una de las regiones elegidas como representativas de las 5 Macrozonas, es decir, la I, IV, V, VIII, X y XII. En general, en terreno no se presentaron demasiados problemas, excepto en la X Región, donde varios de los potenciales encuestados se negaron a responder, aludiendo que se les habían aplicado muchas encuestas en el último tiempo, sin resultados positivos para ellos.

En este Informe se presentan los resultados de todas las organizaciones y socios encuestados. Además, se incluyen todos los Cuestionarios de recolección de información utilizados durante el proceso de trabajo en terreno. Ellos fueron los siguientes (se incluyen los que fue necesario agregar después de efectuar las encuestas pilotos): Cuestionario para

Dirigentes de Organizaciones de Primer Orden, Cuestionario para Dirigentes de Organizaciones de Segundo Orden, Cuestionario para Dirigentes de Organizaciones con Fines de Lucro, Cuestionario para Socios de Organizaciones de Primer Segundo Orden. Para el diseño de todos los Cuestionarios se utilizó el enfoque de Marco Lógico, el cual permite explicitar la descomposición del objeto de investigación en función de variables, para finalmente obtener indicadores observables de las organizaciones estudiadas (PA y APE).

En términos de los resultados del estudio, ellos se obtuvieron para cada Objetivo Específico.

En relación a los Objetivos 1 y 4, se han identificado una serie de deficiencias y debilidades asociadas a la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala y a las competencias de sus dirigentes. También se han analizado las potencialidades que ellas tienen en materia de gestión. En ambos casos los análisis se realizaron considerando las 4 áreas funcionales de la Administración: producción, marketing, finanzas y recursos humanos.

En términos de la gestión del área de producción, se pueden destacar las deficiencias del bajo grado de tecnología que poseen estas organizaciones y del poco valor que agregan a los productos que extraen.

En términos de la gestión de marketing, se señalan las deficiencias del no desarrollo de actividades de promoción de sus productos y el bajo nivel de asociatividad logrado, lo que les impide mejorar sus precios y volúmenes de venta.

En términos de la gestión financiera, destacan las deficiencias de no llevar registros de las actividades financieras, la inadecuada custodia de los recursos que reciben por la venta de sus productos y la inadecuada inversión de sus recursos financieros.

En términos de la gestión de los recursos humanos, se observan deficiencias derivadas del bajo nivel de escolaridad y de capacitación de sus dirigentes y socios, de la falta de liderazgo de los dirigentes, de afán de poder de algunos de ellos y de la baja participación de las mujeres en las organizaciones y en sus directivas, aún cuando algunos dirigentes señalan no tener prejuicios al respecto. A las anteriores, se agrega el bajo nivel de desarrollo de las capacitaciones que reciben sus miembros, observándose incluso que para

algunos de ellos éstas no tienen ninguna importancia y que han recibido capacitación poco adecuada.

En materia de Competencias de los dirigentes de las organizaciones en estudio, en primer lugar, se ha podido ratificar cuáles son las que deberían poseer, tanto de tipo Transversal como Específicas; y en segundo lugar, se ha detectado que los dirigentes no las poseen en la cantidad que deberían para lograr que su trabajo fuese exitoso, transformándose en la gran deficiencia en esta materia.

Por otra parte, en cuanto a las potencialidades, se pueden destacar la posibilidad clara de mejorar tanto la gestión de las organizaciones como las competencias de sus dirigentes, vía la adecuada educación y capacitación de ellos y de los pescadores que son socios.

En cuanto a las áreas de la gestión, se observan como potencialidades las alternativas de aumentar las concesiones portuarias para desarrollar nuevos servicios y el desarrollo de gestiones asociativas con otras organizaciones del mismo tipo, especialmente, en el ámbito comercial. Se agregan como especiales el dar más espacio a las mujeres para que asuman más funciones dentro de las organizaciones y de sus directivas, ya que no hay impedimentos para que puedan contribuir de mejor forma en el desarrollo de ellas; el disponer de recursos propios para su actuar y el tener claras posibilidades de aumentar la promoción de sus productos para mejorar las ventas y sus utilidades.

En relación al Objetivo Específico 2, se ha visualizado que los personajes claves entrevistados coinciden con el análisis desarrollado en varios aspectos, tales como el hecho que los tres estamentos entrevistados consideren que existe una fuerte resistencia al cambio por parte de los pescadores agrupados y que los programas de capacitación del gobierno orientados a los pescadores artesanales no son los adecuados puesto que no contemplan la preparación de líderes ni se realizan considerando lo que las organizaciones solicitan. Esto coincide con análisis desarrollado por los investigadores en términos de las competencias de los dirigentes.

En lo que respecta a la transferencia tecnológica, a partir del análisis de entrevistas a informantes claves se puede concluir que tanto agentes del Gobierno central, como los Regionales y Locales coinciden en que se está frente a aspectos particulares de una subcultura presente en la Pesca Artesanal, a lo que se agrega las especificidades de cada región y de cada pesquería, lo que obligaría a realizar programas de capacitación acotados

y focalizados y programas de apoyo y seguimiento ad hoc. Se resalta la necesidad de educar o nivelar los estudios de los estratos dirigenciales.

En materia de Gestión Asociativa aparecen como resultados importantes el fuerte individualismo presente en el Sector lo cual restringe además el Desarrollo Organizacional, el alto poder negociador e influencia de las Federaciones y Confederaciones y la necesidad de una adecuada formación futura de los dirigentes por el impacto que tiene su accionar.

En lo que respecta a la gobernabilidad, se plantea como indispensable llevar adelante la Co-gestión como herramienta para lograr el desarrollo de las organizaciones y la necesidad de que el sector público actúe de manera proactiva y no reactiva como lo ha hecho tradicionalmente. Por último, se señala que la descentralización de la toma de decisiones por parte de las autoridades sería favorable para la gobernabilidad.

Por último, en materia de sustentabilidad se considera que las organizaciones de pescadores han comenzado a reconocer su responsabilidad en la sobreexplotación de los recursos marinos, como asimismo que ella se ve afectada por el surgimiento de organizaciones que nacen por necesidades que van allá del agruparse en torno a una actividad común. Además se estima indispensable que la autoridad impulse y apoye iniciativas de diversificación productiva.

Los resultados obtenidos del Objetivo Específico 3, representan la percepción de diferentes tipos de actores del ámbito público y privado que han permitido tener una visión de la gestión gubernamental actual, de los sistemas de solución de conflictos y de cómo ven estos actores el bienestar económico de los pescadores y acuicultores de pequeña escala. Como resultado del análisis de estos elementos se tiene que la gestión gubernamental ha sido deficiente y burocrática en cuanto a fondos disponibles para el desarrollo del Sector, además de caracterizarse por falta de coordinación entre las instituciones públicas para focalizar estos resultados. No obstante, existe una permanente conflictividad entre los pescadores artesanales y las autoridades, siendo la presión una forma habitual de comunicación, lo cual empeora aún más la efectividad de la gestión pública.

En cuanto a la solución de conflictos, los entrevistados reconocen la existencia de múltiples conflictos, describiéndose los más habituales. Se sostiene que las mesas de trabajo constituyen una buena alternativa de solución, aunque sólo de corto plazo. La solución definitiva pasa porque el Gobierno tome medidas de largo plazo para eliminar los

conflictos, a través de la capacitación de los dirigentes para mantener un diálogo habitual. Además, se requiere de mayor coordinación entre las instituciones públicas para que las soluciones al Sector sean más eficientes y eficaces.

Finalmente, en relación al bienestar económico del Sector, éste pasa por mayor desarrollo del quehacer de los pescadores artesanales, dándole mayor valor a sus capturas y obteniendo de parte del Estado un apoyo acorde a sus necesidades actuales y de largo plazo.

En lo referido al Objetivo Específico 4, se pueden destacar las siguientes potencialidades: en primer lugar, en materia de producción, la disposición de los pescadores y dirigentes a diversificar las actividades que realizan, en su mayoría dentro del Sector Pesquero y en segundo lugar está el reconocimiento de la capacidad y posibilidad de la mujer para trabajar en las actividades productivas (además de directivas). En materia de marketing, la gran potencialidad deriva de la gestión asociativa. En cuanto al área financiera, la alternativa de ofrecer asesoría externa que puede prestarse desde particulares como desde organismos públicos. Finalmente en recursos humanos, la gran potencialidad está dada por la posibilidad de dar a los pescadores y acuicultores la educación y capacitación necesarias para alcanzar el éxito en sus actividades, como asimismo preparar a los dirigentes en las competencias requeridas para ser exitosos. Se agrega que también la posibilidad de mejorar la gestión a través de la incorporación de la mujer en actividades directivas.

Por último, en lo que dice relación con las Conclusiones y Recomendaciones, el equipo investigador ha llegado a un conjunto importante de las primeras, en todas y cada una de las materias analizadas en el estudio. Producto de ellas, ha estimado oportuno plantear algunas Recomendaciones, dentro de las cuales se encuentran las siguientes temáticas: mejorar la Gestión en todas las áreas de la administración, mayor capacitación para todos los miembros de las organizaciones, socios y dirigentes; mejorar las competencias de los dirigentes, mayor participación de la mujer, mayor gobernabilidad, mayor desarrollo organizacional, mejoras en la Gestión asociativa y en la Gestión pública, además de la necesidad de incorporar la responsabilidad social empresarial en todo el sector.

4 OBJETIVOS.

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos planteados por el mandante.

A. Objetivo General.

Realizar un diagnóstico y evaluación de las competencias y gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.

B. Objetivos Específicos.

- 1) Determinar las deficiencias en las competencias y gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.
- 2) Proponer acciones para facilitar la transferencia tecnológica, el desarrollo organizacional y la gestión asociativa de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala para una mejor gobernabilidad y sustentabilidad de las pesquerías.
- 3) Identificar los incentivos de la gestión gubernamental para impulsar estrategias que viabilicen las soluciones de los conflictos del sector pesquero en relación al bienestar social y económico de las comunidades de pescadores.
- 4) Identificar causas y factores que explican debilidades y potencialidades en la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.

5 ANTECEDENTES GENERALES.

5.1 El Sector Pesquero y Acuícola Chileno.

Dentro de la franja litoral, perteneciente al Borde Costero, se desarrolla uno de los sectores económicos que aporta en forma significativa a la producción de alimentos de consumo humano directo, proporcionando además empleos y beneficios económicos a quienes se dedican a esta actividad, el Sector Pesquero Artesanal. En Chile, los asentamientos de pescadores artesanales que contienen esta fuerza de trabajo se encuentran distribuidos a lo largo de todo el litoral. Las mayores concentraciones de pescadores se encuentran en la X Región (32 %), en la VIII Región (25,7 %), en la IV Región (10,4 %) y en la V Región (8,7 %). En consecuencia, estas cuatro regiones concentran el 77% de la mano de obra ocupada en la actividad (SERCOTEC, 2005).

Cabe señalar que la característica más relevante del Sector Pesquero, es su fuerte relación con el uso del borde costero y espacios marítimos, dado que sin ellos no podría existir la actividad. En tal sentido, es prioritario para el sector disponer de áreas en el borde costero que permitan un adecuado funcionamiento, desarrollo y expansión de sus actividades que le son propias (SERCOTEC, 2005).

El sector pesquero artesanal cumple un rol fundamental en el desarrollo nacional, por cuanto constituye una fuente importante de abastecimiento de productos pesqueros al mercado local y nacional. Asimismo, los pescadores artesanales requieren de un área habilitada en la costa (caletas), para el desarrollo de sus tareas y para satisfacer las necesidades propias de la actividad. Estas caletas constituyen nodos sociales, que no sólo son representados por el pescador artesanal, sino que allí existen una variada gama de roles y funciones donde sin duda existe un eje central en el pescador y su oferta de recursos. Es así como también el grupo familiar del pescador, buzo mariscador, recolector de orilla, tripulante, comercializador, encarnadoras, etc., son grupos presentes que generan un capital social y una identidad cultural para la caleta (SERCOTEC, 2005).

Hasta el año 1997 los asentamientos de pescadores artesanales mantenían una condición de precariedad y de riesgo de desalojo. No existía un reconocimiento explícito de aquellas áreas en las cuales se realizaba parte importante de la actividad, vale decir, varado, fondeo y reparación de embarcaciones, preparación de artes y aparejos de pesca, entre otras

(SUBPESCA, 2008). En octubre de 1998, el Ministerio de Defensa Nacional, con el concurso del Servicio Nacional de Pesca y de la Comisión Nacional de Uso del Borde Costero, con el propósito de evitar la proliferación inorgánica de los pescadores artesanales y hacer más eficiente el empleo de recursos fiscales destinados a apoyarlos fijó, a través de la Subsecretaría de Marina mediante DS.(M) N° 240/98 (Anexo 1), la nómina oficial de caletas de pescadores artesanales de carácter permanente, situadas en el borde costero del litoral de la República. Esto lo ejecutó previa consulta al SERNAPESCA y a la Comisión Nacional de Uso del Borde Costero del Litoral (SERCOTEC, 2005).

Actualmente, en Chile existen distintos tipos de caletas, las cuales se pueden agrupar de manera general, en rurales y urbanas⁴ (DOP, 2005). Esta distinción cobra importancia, debido a que de acuerdo a un estudio anterior centrado en las caletas pesqueras de la región del Bío Bío (Barriga *et. al.* 2003), el tipo de caleta a la que pertenezca el pescador, urbana o rural, se asocia también a un estilo de gestión del negocio determinado. En las caletas rurales prevalece la lógica de un estilo de gestión tradicional, cuya racionalidad económica está basada en la supervivencia y donde la actividad pesquera tiene como objetivo principal proveer lo necesario para sobrevivir y no constituye una actividad empresarial destinada a la acumulación e inversión.

El hecho que la mayoría de las caletas del país sean clasificadas como “rurales”, implica varios aspectos a considerar, sobre todo lo que tiene que ver con características de accesibilidad deficientes y falta de servicios básicos, lo que no permite un canal expedito para comercialización o instalación de infraestructura apropiada para dar valor agregado a sus productos. Sin embargo esta característica de ruralidad muchas veces transforma estas caletas aisladas en sectores con un potencial turístico relevante, el cual genera un importante polo de desarrollo, siempre y cuando esta actividad complementaria presente una adecuada planificación.

Por otro lado, la situación de marginalidad a la que generalmente se circunscribe al pescador artesanal, se ha considerado como infranqueable, y se le atribuye a un complejo

⁴Aunque en estricto rigor no existe una definición a priori para clasificar las Caletas, podemos basarnos en los planos reguladores de cada municipio, dentro de los cuales clasifican los suelos en rural o urbano; así mismo, podemos decir que una caleta es urbana cuando está emplazada dentro del radio urbano, y por consiguiente una rural cuando esta fuera del radio urbano.

de factores entre los que destacan el precario nivel tecnológico que apoya las actividades extractivas, insuficiente capital de trabajo, escasa capacitación (Witham y Cerda, 1986) y, el fenómeno de la sobreexplotación.

Hoy en día, las caletas a nivel nacional presentan una gama de problemas derivados de las más diversas causas. Los más importantes que se pueden mencionar son los relacionados con la disminución de los recursos naturales que sustentan la actividad, falta de servicios básicos, deterioro de las condiciones ambientales de las localidades, infraestructura social y portuaria insuficientes, altos niveles de pobreza, inexistencia de planes de educación orientados a la actividad pesquera artesanal para las escuelas costeras, entre muchos otros (SERCOTEC, 2005).

A continuación, se revisarán las principales características del sector, para clarificar el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.

5.1.1 DEFINICIÓN DEL SUB-SECTOR PESQUERO ARTESANAL NACIONAL

“La legislación chilena define a la pesca artesanal como la actividad pesquera extractiva realizada por personas naturales en forma personal, directa y habitual y, en el caso de las áreas de manejo, por personas jurídicas compuestas exclusivamente por pescadores artesanales, inscritos como tales” (SERNAPESCA, 2008).

La pesca artesanal es la fuente principal de abastecimiento de pescados y mariscos en el mercado interno de los países de América Latina, estimándose que más de la mitad del consumo en dichos países es provisto por los pescadores artesanales. En algunas zonas costeras la pesca artesanal es la principal y a veces la única fuente de empleo y de subsistencia para la población local. En el año 2005, en nuestro país la pesca artesanal se desarrollaba en 436 caletas pesqueras artesanales de carácter permanente, de las cuales 112 (25,7%) son de tipo urbano y 324 (74,3%) de tipo rural. Además, estimaciones efectuadas el año 1998 señalan que la pesca artesanal representó, sólo por concepto de exportaciones, una cifra cercana a los US\$ 50.000.000” (SERCOTEC, 2005).

El número de Pescadores Artesanales a nivel nacional, se encuentra plasmado en el *Registro Nacional de Pescadores Artesanales (RPA)*, que consiste en una nómina de

pescadores y embarcaciones habilitadas para realizar actividades de pesca artesanal, y está a cargo del Servicio Nacional de Pesca.

Este Registro se lleva por regiones, provincias, comunas y localidades, y por categorías de pescadores y pesquerías. Al respecto, es posible señalar que, al 31 de agosto del año 2008, el sector pesquero artesanal se encontraba representado por un universo inscrito de 68.913 pescadores, es decir, hubo un incremento de 9.335 (13,5%) de pescadores/as artesanales respecto del año 2006. De estos 68.913 pescadores/as artesanales, 9.197 (13,3%) eran alqueros y 7.500 (10,8%) son alqueras; 12.923 (18,7%) eran armadores y 559 (0,81%) armadoras; 13.823 (20%) eran buzos varones y 56 (0,08%) buzos mujeres; 43.675 (63,3%) eran pescadores y 2.907 (4,21%) pescadoras. En la Tabla 1 se presenta el detalle por regiones.

Por otro lado, el número total de organizaciones inscritas en el RPA era de 492, de las cuales 3 están constituidas sólo por mujeres, 235 compuestas sólo por hombres y 254 mixtas (hombres y mujeres) (SERNAPESCA, 2006) (Tabla 2).

Región	Alquero		Armador		Buzo		Pescador		Total (*)
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
XV	12	148	10	221	0	123	24	926	1147
I	177	448	23	337	1	419	18	846	1712
II	155	793	27	606	3	756	15	1423	2921
III	310	1207	16	448	2	564	37	1506	3160
IV	384	1385	24	1067	6	1286	46	2792	4961
V	205	380	15	835	4	583	69	3759	4542
VI	192	502	2	65	2	120	8	260	978
VII	131	285	6	343	1	224	40	1408	1950
VIII	2265	1073	167	2293	2	2082	975	11140	15900
IX	130	201	6	153	1	49	39	506	887
XIV	971	576	19	409	9	705	55	1573	3511
X	2482	2119	99	4220	18	5021	1062	10991	19283
XI	19	16	48	972	7	822	322	2308	2897
XII	67	64	97	954	0	1069	197	4237	5064
Total Pescadores									68913

(*) Un pescador puede tener más de una categoría inscrita

Fuente: Tabla extraída de SERNAPESCA (2008a)

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE PESCADORES/AS ARTESANALES INSCRITOS EN EL REGISTRO PESQUERO ARTESANAL, POR CATEGORÍA SEGÚN REGIÓN, AÑO 2008.

Región	Alguero		Armador		Buzo		Pescador		Total (*)
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
XV	12	148	10	221	0	123	24	926	1147
I	177	448	23	337	1	419	18	846	1712
II	155	793	27	606	3	756	15	1423	2921
III	310	1207	16	448	2	564	37	1506	3160
IV	384	1385	24	1067	6	1286	46	2792	4961
V	205	380	15	835	4	583	69	3759	4542
VI	192	502	2	65	2	120	8	260	978
VII	131	285	6	343	1	224	40	1408	1950
VIII	2265	1073	167	2293	2	2082	975	11140	15900
IX	130	201	6	153	1	49	39	506	887
XIV	971	576	19	409	9	705	55	1573	3511
X	2482	2119	99	4220	18	5021	1062	10991	19283
XI	19	16	48	972	7	822	322	2308	2897
XII	67	64	97	954	0	1069	197	4237	5064
Total Pescadores									68913

(*) Un pescador puede tener más de una categoría inscrita

Fuente: Tabla extraída de SERNAPESCA (2008a)

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES INSCRITAS EN REGISTRO PESQUERO ARTESANAL, POR SEXO SEGÚN REGIÓN, OCTUBRE 2006.

Región	Mujeres	Hombres	Mixto	Total
I	0	10	5	15
II	0	13	9	22
III	0	12	8	20
IV	0	35	22	57
V	0	24	8	32
VI	0	4	11	15
VII	0	7	7	14
VIII	1	46	24	71
IX	0	0	2	2
X	2	69	109	180
XI	0	11	49	60
XII	0	4	0	4
Total	3	235	254	492

Fuente: Sernapesca (2006).

La pesca artesanal genera además una variedad de actividades anexas, entre las que se cuentan los trabajos de encarnado de espineles, varado, descarga y reparación de embarcaciones, comercialización de recursos, reparación de redes, motores y otros servicios (mantención en frío, limpieza y pre-procesos de recursos, transporte, apoyo a la pesca deportiva, turismo y gastronomía) (SERCOTEC, 2005).

Aproximadamente un 80% de los pescadores artesanales se encuentran adscritos a algún tipo de organización de representación (sindicatos, asociaciones gremiales, cooperativas, asociaciones indígenas, etc.). Es importante señalar que además de estas organizaciones, existen instancias regionales y nacionales de agrupación. A nivel nacional se conocen 44 Federaciones, mientras que en el ámbito nacional existen dos Confederaciones, a saber; CONAPACH⁵ y CONFEPACH⁶.

5.1.1.1 Legislación pesquera aplicada a la Pesca Artesanal.

La legislación chilena define a la pesca artesanal como la actividad pesquera extractiva realizada por personas naturales en forma personal, directa y habitual, que trabajan como pescadores artesanales. Se reserva a la pesca artesanal el ejercicio de las actividades pesqueras extractivas en una franja del mar territorial de cinco millas marinas medidas desde las líneas de base normales, a partir del límite norte de la República y hasta el paralelo 41°28,6' de latitud sur, y alrededor de las islas oceánicas (Título IV, Artículo N°47 de la Ley General de Pesca y Acuicultura, y sus modificaciones DS. 430, 1991; Ley 18.892, Art. 29; Ley 19.079, Art. 1°, N° 26).

La actividad pesquera artesanal se ejerce a través de una o más de las siguientes categorías: *Armador Artesanal, Pescador Artesanal, Buzo y Recolector de Orilla*⁷. Dichas categorías

⁵ CONAPACH: Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile

⁶CONFEPACH: Confederación Nacional de Federaciones de Pescadores Artesanales de Chile.

⁷ Categorías de Pescadores Artesanales, a saber:

Armador artesanal: es el pescador artesanal, la persona jurídica o la comunidad, en los términos que establece el Código Civil, propietaria de hasta dos embarcaciones artesanales. Se entiende por embarcación artesanal aquella embarcación con una eslora máxima de 18 m y hasta 50 TRG (Toneladas de Registro Gueso, operada por un armador artesanal, identificada e inscrita como tal en los registros correspondientes.

de pescador artesanal no son excluyentes entre sí, por lo que una persona puede ser calificada y actuar simultánea o sucesivamente en dos o más de ellas, siempre que todas se ejerciten en la misma Región, con las solas excepciones que contempla el Título IV de la Ley General de Pesca y Acuicultura, y sus modificaciones DS. 430, 1991.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la franja costera de cinco millas marinas, como en las aguas terrestres e interiores, además de las facultades generales de administración de los recursos hidrobiológicos mencionados en el párrafo 1° del título II de la Ley General de Pesca y Acuicultura, y sus modificaciones D.S. 430, 1991, podrán establecerse, por decreto supremo del Ministerio, previos informes técnicos de la Subsecretaría y del Consejo Zonal de Pesca respectivo, las siguientes medidas o prohibiciones:

- Vedas extractivas por especie en un área determinada.
- Determinación de Reservas Marinas.
- Medidas para la instalación de colectores u otras formas de captación de semillas en bancos naturales de recursos hidrobiológicos, quedando igualmente prohibido efectuar actividades pesqueras extractivas en contravención a ellas.
- Un régimen denominado "*Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos*", al que podrán optar las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas. Estas áreas serán entregadas mediante resolución del Servicio, previa aprobación por parte de la Subsecretaría de un proyecto de manejo y explotación del área solicitada, a través de un convenio de uso hasta de cuatro años, renovable conforme al mismo procedimiento.

Pescador Artesanal: propiamente tal: es aquel que se desempeña como patrón o tripulante en una embarcación artesanal, cualquiera que sea su régimen de retribución.

Buzo: es la persona que realiza actividad extractiva de recursos hidrobiológicos mediante buceo con aire, abastecido desde superficie o en forma autónoma.

Recolector de orilla, alguero o buzo apnea: es la persona que realiza actividades de extracción, recolección o segado de recursos hidrobiológicos.

5.1.1.2 Producción Asociada al Sector Pesquero Artesanal.

El desembarque artesanal acumulado a Diciembre del año 2005, fue de 1.729.145 toneladas, lo cual representa un aumento del 3% en relación al año 2004. No obstante, de acuerdo a la Tabla 3, el desembarque artesanal total acumulado a octubre del año 2007 fue de 1.692.150 toneladas, es decir, un 2,13% inferior al año 2005 (SUBPESCA, 2008).

Los recursos pelágicos correspondieron al 44% del desembarque artesanal del año 2005 y su composición fue la siguiente: Pelágicos pequeños (Anchoveta, Sardina común y Sardina española): 704.025 y Otros Pelágicos (Caballa y Jurel): 50.828 toneladas. No obstante, el año 2005 la captura de pelágicos disminuyó respecto al año 2004 en un 40%. La región donde se concentraron los mayores desembarques de estas especies fue la VIII con un total de 414.007 toneladas (SUBPESCA, 2008).

TABLA 3. DESEMBARQUE SUBSECTOR PESQUERO ARTESANAL A NIVEL NACIONAL 2007.

Recurso	Toneladas (Ton)	Porcentaje (%)
Algas	390.577	23 %
Peces	995.345	59 %
Moluscos	240.855	14 %
Crustáceos	14.829	1 %
Otros	50.544	3 %
TOTAL	1.692.150	100%

Fuente: SUBPESCA (2007)

5.1.1.3 Producción asociada a las Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB).

Las Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB), constituyen una medida de administración pesquera⁸ que surgió producto de la necesidad de encontrar mecanismos que permitieran enfrentar el generalizado estado de sobreexplotación al que se han visto sometidos los recursos bentónicos desde finales de la década del 80'. Esto como consecuencia de la apertura de mercados internacionales y en respuesta al cambio de política económica que vivió Chile, lo cual trajo como consecuencia un aumento descontrolado del esfuerzo pesquero (Bustamante y Castilla, 1987; Castilla, 1990; Bustos *et al.*, 1991) ante la falta de regulaciones adecuadas para el manejo eficiente de los recursos, derivado del marco legal y normativo con que se administraban estas pesquerías en dicha época (DFL N° 5 de 1982). Estos factores son descritos como causales necesarios y suficientes para producir la denominada “*Tragedia de los Comunes*” (Hardin, 1968; Panayotou, 1984), la cual tiene implicancias tanto para la actividad económica que se desarrolla en torno a la extracción de los recursos como en el estado de conservación de los mismos. En este contexto cobra real importancia la motivación y el efecto ejemplificador que tuvieron en las comunidades de pescadores de la zona central de Chile, los resultados

⁸ Corresponden a reglas o mecanismos mediante los cuales se establece el manejo de los recursos pesqueros.

obtenidos en investigaciones de campo en ecología intermareal tanto a nivel nacional, como internacional, orientadas a probar el efecto de la exclusión humana del sistema costero, como también aquellos trabajos basados en la idea de ecología llamada “*Puntos Múltiples de Estabilidad*”, que proponen la explotación multispecífica en el tiempo, dentro de una zona geográfica delimitada (Moreno *et al.*, 1987, Castilla, 1993, Montecinos, 2000).

En la práctica, las AMERB se han constituido en un instrumento idóneo para el ordenamiento de las pesquerías bentónicas, tanto en la asignación de derechos de explotación, como en aspectos relacionados con la administración de la actividad pesquera en torno a estos recursos (SUBPESCA, 2001 a). Al comparar los resultados operacionales de las AMERB con el régimen bentónico de extracción (tomando como ejemplo el recurso loco), los aspectos más relevantes en cuanto al resultado de la implementación de esta medida son: i) un incremento en las tallas medias de las capturas, ii) aumento considerable en los volúmenes de los desembarques; y iii) aumento de los precios en playa y, consecuentemente, de los ingresos por concepto de explotación. Desde el punto de vista biológico, se evidencia además un incremento en la abundancia de los recursos al interior de los sectores sobre los cuales se implementa la medida (SUBPESCA, 2000).

Desde la perspectiva técnica, el problema de la administración de pesquerías de pequeña escala se ha convertido en un tema recurrente en el análisis pesquero teórico y práctico (Castilla *et. al.*, 1993; Castilla, 1988; Defeo, 1987; Defeo *et. al.*, 1991; Bradbury, 1990; Hilborn, 1992). La recopilación de antecedentes bio-pesqueros a partir de Estudios de Situación Base del Área (ESBA), permite caracterizar los sectores destinados, entregando información actualizada de la situación de los recursos bentónicos en una escala temporal acotada. Esta información es clave, pues constituye la base para evaluar la respuesta de las especies principales ante ciertos criterios u objetivos.⁹

Actualmente, las áreas de manejo se han transformado en una medida de administración pesquera de importancia, constituyendo además la línea de trabajo más importante de muchas organizaciones de pescadores a nivel nacional. De esta forma, en el año 2008 el desembarque total de algas fue de 1.054 toneladas, siendo el pelillo y la luga negra o crespas las que presentaron mayores desembarques en la IV y VIII Regiones y en la V, VIII y X

⁹ Se entiende por Recursos Principales, todos aquellos presentes en el área, cuya explotación controlada es el propósito fundamental del Plan de Manejo y Explotación del Área (PMEA).

Regiones, respectivamente. En relación a los moluscos, el desembarque total nacional correspondió a 2.031 toneladas, siendo los desembarques más representativos a nivel nacional los correspondientes al recurso loco, los que alcanzaron a 1.335 toneladas, correspondiendo a un 65,7% del total. Los principales desembarques se concentraron en la X y IV Regiones. En menor escala, se encuentran los desembarques de erizo, clasificados como otras especies, cuyos desembarques alcanzaron 188 toneladas (Tabla 4).

TABLA 4. DESEMBARQUE DE ÁREAS DE MANEJO, POR REGIÓN SEGÚN ESPECIE (EN TONELADAS), AÑO 2008.

ESPECIE	XV	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	TOTAL
CHASCA	-	-	-	-	-	7	26	-	-	-	-	-	-	-	33
CHASCÓN O HUIRO NEGRO	-	26	-	10	98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	134
CHICOREA DE MAR	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	-	-	15
COCHAYUYO	-	-	-	-	-	-	82	-	-	-	-	-	-	-	82
HUIRO	-	26	-	86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	112
LUGA CUCHARA O CORTA	-	-	-	-	-	-	74	-	-	-	-	-	-	-	74
LUGA NEGRA O CRESPA	-	-	-	-	-	10	-	-	48	-	-	123	-	-	181
LUGA ROJA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	-	-	16
PELILLO	-	-	-	-	363	-	-	-	44	-	-	-	-	-	407
ALMEJA	-	-	-	-	7	-	-	-	3	-	-	114	-	-	124
CARACOL LOCATE	-	58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	58
CHORO	-	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-	20
CULENGUE	-	-	-	-	-	-	-	-	27	-	-	-	-	-	27
LAPA	-	10	-	5	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	16
LAPA NEGRA	-	-	-	1	15	3	-	-	-	-	-	-	-	-	19
LAPA ROSADA	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12
LOGO	-	8	-	10	117	19	-	13	67	-	14	1 076	11	-	1335
MACHA	-	-	-	-	409	-	-	11	-	-	-	-	-	-	420
ERIZO	-	135	-	7	-	1	-	-	-	-	-	45	-	-	188
PIURE	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
TOTAL ALGAS	0	52	0	96	461	17	182	0	107	0	0	139	0	0	1 054
TOTAL PECES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL MOLUSCOS	0	85	0	16	560	23	0	24	97	0	14	1 201	11	0	2 031
TOTAL CRUSTACEOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTRAS ESPECIES	0	135	0	7	0	1	2	0	0	0	0	45	0	0	190
TOTAL GENERAL	0	272	0	119	1 021	41	184	24	204	0	14	1 385	11	0	3 275

Fuente: SERNAPESCA (2008).

5.1.2 DEFINICIÓN DEL SUB-SECTOR ACUICULTURA DE PEQUEÑA ESCALA.

La actividad acuícola asociada a pequeños acuicultores y a los pescadores artesanales propiamente tales, se denomina *Acuicultura de Subsistencia* o *Acuicultura de Pequeña Escala (APE)*. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), es la acuicultura realizada por las “comunidades pobres”, que

incluye a productores que comercializan para una demanda local, y que no llegan a consumir todo lo que producen¹⁰.

En Chile esta actividad es vinculada a particulares, agrupaciones legalmente constituidas y a comunidades locales, las que poseen equipamiento de baja inversión y un bajo nivel de capital de trabajo, elaborando productos de menor valor agregado y donde existen mayoritariamente los cultivos de tipo extensivos sobre los intensivos (TERRAMAR 2007)¹¹. De acuerdo a esto, y teniendo en consideración que aún no existe un reglamento específico y consensuado para la APE, la SUBPESCA ha definido algunos parámetros que permiten caracterizar e identificar este tipo de actividad productiva:

- Personas naturales que desarrollan la actividad: deben poseer una superficie menor a 10 hectáreas y una categoría de microempresario según sus niveles de comercialización.
- Agrupaciones Sociales que desarrollan la actividad: sectores menores a 10 hectáreas por socio y categoría de microempresario según sus niveles de comercialización.
- En el caso de particulares: además deben existir 5 trabajadores como máximo y no sobrepasar 2400 UF de facturación. Se agrega además una producción tope anual de 8 toneladas.
- En el caso de la producción en el mar: se agrega una producción anual tope de 500 toneladas para recursos del tipo alga y 300 toneladas para recursos del tipo moluscos, siendo estas especies nativas correspondiente a la localización geográfica del o los cultivos.

5.1.2.1 Producción asociada a las Concesiones de Acuicultura.

El objetivo de la concesión o autorización de acuicultura es: *“La realización de actividades de cultivo en el área concedida, respecto de la especie o grupo de especies hidrobiológicas indicadas en la resolución o autorización que las otorgan y permiten a sus titulares el*

¹⁰ Información disponible en portal de Pesca Artesanal Latinoamericana: www.latinpesca.fondofomento.cl

¹¹ Preinforme Final. Proyecto FIP 2005-15.

desarrollo de sus actividades, sin más limitaciones que las expresamente establecidas en el Artículo N°69, Ley General de Pesca y Acuicultura, y sus modificaciones DS. 430, 1991.”

En la actualidad, la escasez de recursos pesqueros, debido principalmente a la sobreexplotación que han sufrido los stocks de recursos con mayor demanda, tales como la merluza común (Dresdner *et. al.* 2006), el jurel y los bancos naturales de recursos bentónicos (Fishing Partners Ltda., 2005), ha permitido vislumbrar la actividad acuícola como una alternativa cada vez más efectiva para mitigar los efectos de la poca disponibilidad de materia prima, y así poder satisfacer la demanda tanto para el mercado nacional como internacional.

Al analizar las cifras de exportación asociadas al sector acuícola, podemos constatar la importancia que ha tenido en los últimos años. En particular, destacan el salmón del Atlántico, la trucha arcoíris y el salmón del Pacífico, los cuales representan las mayores exportaciones para los años 2006-2007. Cabe comentar sin embargo que se ha presentado una disminución en el volumen de exportación del salmón del atlántico y una disminución en los precios de la trucha arcoíris y del salmón del Pacífico (ver la Tabla 5).

TABLA 5. EXPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR ACUÍCOLA A DICIEMBRE DE 2006-2007.

Producto/Ítem	Valor		Cantidad		Variaciones Porcentuales (%)		
	Miles US\$		Toneladas		Valor	Cantidad	Precio
	2006	2007	2006	2007			
Salmón del Atlántico	1.425.532	1.434.106	215.247	206.266	0,6	-4,2	5,0
Trucha arcoiris	482.823	523.443	93.274	111.058	8,4	19,1	-8,9
Salmón del Pacífico	293.865	280.500	78.451	78.442	-4,5	0,0	-4,5
Chorito	64.379	85.849	27.104	35.011	33,3	29,2	3,2
Salmón s/e	60.892	81.635	77.378	101.324	34,1	30,9	2,4
Abalones	7.780	6.092	322	257	-21,7	-20,4	-1,6
Ostión del norte	29.495	21.805	1.933	2.140	-26,1	10,7	-33,2
Pelillo	49.500	49.072	4.137	3.642	-0,9	-12,0	12,6
Salmón rey	7.125	6.500	1.414	1.280	-8,8	-9,4	0,8
Turbot	2.391	3.164	201	280	32,3	39,3	-5,0
Ostra del Pacífico	1.961	1.394	707	468	-28,9	-33,9	7,5
Trucha café o fario	1.340	---	221	--	--	--	--
Total	2.427.083	2.493.559	500.389	540.167	2,7	7,9	-4,8

Fuente: SUBPESCA (2008)

Por otro lado, al mes de junio del año 2008 la cifra de centros inscritos alcanzó los 3.170, de los cuales 2.512 presentaron operación. De éstos, 971 corresponden a cultivo de peces, 1.043 a cultivo de moluscos y 487 cultivan algas (SUBPESCA, 2008). Éstos, en conjunto, alcanzaron una cifra preliminar de cosecha de 520.512 toneladas.

La distribución de los centros por grupo de especies y región al mes de junio del año 2008 se presenta en la Tabla 6.

TABLA 6. NÚMERO DE CENTROS INSCRITOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE ACUICULTURA, POR GRUPO DE ESPECIES SEGÚN REGIÓN A JUNIO DE 2008.

Región	Algas	Crustáceos	Moluscos	Otros	Peces	Total Centro
XV	0	3	3	0	5	11
I	5	0	18	2	1	24
II	3	0	5	0	0	5
III	33	0	51	0	1	73
IV	9	4	71	3	3	87
V	0	4	4	0	7	14
VI	0	0	0	0	15	15
VII	5	0	5	0	27	37
VIII	1	0	10	0	89	99
IX	6	0	12	0	42	56
X	466	2	1.100	10	624	2.114
XI	1	0	6	0	567	573
XII	0	0	4	0	50	53
R.M.	0	0	0	0	9	9
TOTAL	529	10	1.286	15	1.435	3.170

Fuente: SERNAPESCA (2008)

5.2 Las Organizaciones del Sector Pesquero Artesanal y Acuícola de Pequeña Escala Chileno.

5.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones en general son entendidas como “*unidades sociales, colectividades o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de*

comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”.¹² Estas colectividades existen de manera relativamente continua en un medio y se enmarcan en actividades que están relacionadas con un conjunto de objetivos particulares, permitiendo caracterizar una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: la familia, las universidades, los voluntariados, las empresas de servicios, los sindicatos, los institutos armados, los clubes sociales, etc.; cada uno con características específicas que apuntan a una meta a cumplir. No obstante, las organizaciones poseen características comunes, dentro de las que se identifican las siguientes:

- Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan.
- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierta estructura.
- Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
- Estas interacciones pueden también contribuir a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

Las organizaciones son considerablemente heterogéneas y diversas, existiendo tantos tipos como escuelas de pensamiento y enfoques se tengan de las mismas. El concepto de organización permite desarrollar una serie de clasificaciones de acuerdo con diferentes enfoques de estudio (cultural, social, económico y político). En efecto, es factible clasificar las organizaciones según su estructura legal (personas naturales, jurídicas, etc.), sus niveles de complejidad (primer, segundo y tercer orden), su finalidad (con o sin fines de lucro), su actividad (comerciales, industriales, agrícolas y de servicios), el origen de su capital (privado y público), etc.

¹² Citado por Vásquez (2002) en “¿Qué son las Organizaciones?”, extraído de: “*Organizaciones: Estructura y Procesos*” (pp, 33) Editorial Prentice Hall. Tercera edición. (1983),

Con el fin de dar una descripción detallada de los diversos tipos de organizaciones que pueden estar presentes dentro del sector pesquero artesanal y acuicultor de pequeña escala, es necesario dar a conocer la variedad de factores por las cuales estas pueden configurarse.

5.2.2 LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES E PEQUEÑA ESCALA.

Debido a que tanto el Sector Pesquero Artesanal como el Sector Acuicultor de Pequeña Escala, poseen un enorme potencial de desarrollo pero también importantes problemas sociales y económicos, es necesario tener un conocimiento relativo de las características de estas organizaciones. A continuación, en el punto 5.2.2.1 se presentan los diferentes tipos de organizaciones de pescadores artesanales según sus fines u objetivos y según su nivel de asociatividad o complejidad. Posteriormente, en el punto 5.2.2.2 se distinguen las organizaciones de pescadores artesanales según su nivel de complejidad.

5.2.2.1 Organizaciones Según sus Fines u Objetivos.

Los fines de una organización, es decir, el principal motivo que tienen para realizar sus actividades, permiten dividirlas en dos grandes categorías: *Organizaciones Sin fines de lucro* y *Organizaciones Con fines de lucro*.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.

Estas organizaciones se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad económica. Por ello, si bien manejan recursos y obtienen beneficios, no obtienen utilidades. En este caso, lo que se persigue es el bien común, un beneficio social, recreativo, cultural, educacional u otros similares. Algunos ejemplos de organizaciones sin fines de lucro son: las Iglesias, juntas de vecinos, museos, centros recreativos, escuelas, universidades, centros de investigación, colegios profesionales, etc.

Si lo anterior se relaciona con el Sector Pesquero Artesanal, es posible señalar que éste se caracteriza por poseer casi la totalidad de su fuerza laboral organizada de manera formal, siendo la principal figura legal utilizada los *Sindicatos de Trabajadores Independientes*. De hecho, el 75% del total de pescadores artesanales a nivel nacional se encuentra organizado de tal forma (SERNAPESCA, 2005).

No obstante, dentro de la tipología organizacional basada en la estructura legal de las organizaciones, es posible encontrar además de los Sindicatos, Asociaciones Gremiales (AG), Cooperativas, Federaciones, Confederaciones y las Asociaciones Indígenas.

En general todas las organizaciones mencionadas no tienen fines de lucro.

- ***Los Sindicatos (STI).***

Corresponden a organizaciones de trabajadores constituidas voluntariamente, que tienen como finalidad asumir la representación y legítima defensa de sus asociados o afiliados, tanto en el ejercicio de los derechos obtenidos de los contratos individuales de trabajo, como en las diversas instancias de la negociación colectiva a nivel de empresas, así como también en la promoción de intereses económicos, sociales y culturales de los mismos.

En sus inicios las organizaciones sindicales *no podían tener fines de lucro*, no obstante, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 220 del Código del Trabajo, son fines principales de las organizaciones sindicales, en general, realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley. Por otra parte, es del caso señalar que dentro de la normativa laboral vigente no existe ninguna disposición, que en su texto o espíritu, prohíba a una organización sindical constituir o formar parte de una sociedad comercial, sea ésta colectiva o anónima. Con la publicación de la ley 19.069 operó la derogación del artículo 207 del Código del Trabajo, aprobado por la ley 18.620, cuyo inciso final prohibía que las organizaciones sindicales tuvieran fines de lucro. Sin perjuicio de lo anterior, debe tenerse presente que según lo dispuesto en los incisos 1° y 2° del artículo 259 del referido Código, el patrimonio de una organización sindical es de su exclusivo dominio y no pertenece, en todo ni en parte, a sus asociados. De esta forma, debe concluirse que actualmente las organizaciones sindicales están facultadas para desarrollar actividades con fines de lucro, a condición de que las ganancias o réditos de esa actividad deban necesariamente vincularse al financiamiento de los objetivos de la respectiva

organización. Así las cosas, los señalados bienes o recursos deben ingresar al presupuesto sindical, sin perjuicio del cumplimiento que el sindicato debe dar, en cuanto sujeto de una actividad lucrativa, a la normativa legal específica que le sea aplicable (www.dt.gov.cl).

En el caso de los Pescadores Artesanales sus sindicatos¹³ están dentro de la tipología Sindicato de Trabajadores Independientes (STI) que reúne a trabajadores que no dependen de ningún empleador, ni tampoco poseen empleados bajo su dependencia.

Este tipo de organizaciones se constituyen en asambleas de trabajadores, las cuales deben reunir los quórum mínimos y deben celebrarse ante un ministro de fe (Inspector de Trabajo, Notario Público u Oficial del Registro Civil). En dicha asamblea se elige también al directorio. El sindicato adquiere personalidad jurídica desde el momento del depósito del acta de constitución en la Inspección del Trabajo. Un trabajador no puede pertenecer a más de un sindicato, simultáneamente, en función de un mismo empleo; así mismo, las organizaciones sindicales no pueden pertenecer a más de una organización de grado superior de un mismo nivel.

Como principales objetivos para este tipo de organización se pueden mencionar:

- Los representantes asumen la representación y legítima defensa de sus asociados, además de promover los intereses económicos, sociales y culturales de los mismos.
- Representar a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos emanados de los respectivos contratos.
- Representar a los asociados en las distintas instancias del proceso de negociación colectiva.
- Velar por el cumplimiento de las normas del trabajo y de seguridad social.
- Realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estén prohibidas por la ley.

El funcionamiento y la estructura de un STI están regidos por los estatutos que posea la organización. Esto significa que cada organización tendrá una estructura y funcionamiento particular. Sin embargo, la existencia de un “estatuto tipo” para este tipo de sindicatos genera características transversales entre ellas.

¹³ Los sindicatos se regulan por el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N°1 de 2003 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo.

A continuación se presentan algunos aspectos transversales para el buen funcionamiento de estas organizaciones:

Finalidades y Principios: Se enumerarán los objetivos propios de la organización, y los aspectos que tienen que ver con la duración y disolución de ésta.

La Asamblea: Se debe mencionar el rol de la asamblea, tipos de asambleas (ordinaria y extraordinaria), las normas que rigen a una asamblea, incorporación a una organización de 2º ó 3º Orden (Federación y Confederación) y por último la fusión con otra organización.

El Directorio: Se define el N° de integrantes del directorio, periodo de duración (entre 2 a 4 años), formas de elección, requisitos para realizar votación, presentación de candidatos y requisitos para postular al directorio, aspectos en caso de muerte de algún miembro del directorio, mecanismos para la renuncia del cargo, citación a las asambleas, presupuesto y rendición de gastos del directorio, etc.

Funciones del Presidente, Secretario, Tesorero y Directores: Se señalan las funciones específicas que deberán tener cada uno de los cargos que componen el directorio. Un ejemplo es: el Presidente deberá ordenar al secretario que convoque a la asamblea, firmar las actas y demás documentos como presidir las sesiones de asambleas y de directorio.

Requisitos de Afiliación y Desafiliación: Se definirán que tipo de trabajadores podrán pertenecer a la organización, y los requisitos que estos deberán cumplir para la incorporación (ejemplo: elevar una solicitud, pago de cuota inicial, pago de cuota mensual, tareas a cumplir, etc.). En el caso de la desafiliación, ésta ocurrirá por el no cumplimiento de los requisitos que deberán cumplir los socios (ejemplo: el no pago de las cuotas ordinarias mensuales).

Comisiones: Después de 90 días de elegido el directorio, se deberá designar una comisión revisora de cuentas, la que deberá estar compuesta por un número impar de miembros. Esta comisión deberá comprobar que los gastos se efectúen de acuerdo al presupuesto de la organización, fiscalizar el ingreso y la correcta inversión de los fondos sindicales, revisar los libros de ingreso y egreso, así como el inventario de la organización y realizar durante los 3 primeros meses de cada año un informe financiero y contable de la organización. Además, podrán existir otras comisiones, como por ejemplo las de Áreas de Manejo, las de Administración de Infraestructura portuaria y la de Bienestar.

El Patrimonio del Sindicato: el patrimonio estará conformado por las cuotas mensuales que la asamblea imponga, las multas que se apliquen a socios, el producto de ventas de activos, etc.

Derechos y Obligaciones de los Afiliados: Podrán votar y ser votados para cargos sindicales de acuerdo a los propios estatutos, exponer y defender sus ideas y opiniones al interior de la asamblea, pagar las cuotas sindicales, conocer y respetar los estatutos, participar de las asambleas, etc.

Las Censuras: Se podrá censurar al directorio con a lo menos una petición del 20% de los asociados, lo cuál deberá ser fundamentado con cargos concretos. Luego se votará a favor o en contra de la censura y para que ésta se haga efectiva deberá ser aceptada por la mayoría absoluta de los socios.

Órgano Encargado de los Procedimientos Electorales: Cada Sindicato podrá establecer el número de integrantes de este comité calificador y la forma de elección.

Disciplina Interna: Se deben plantear las normas y cuando un asociado está incurriendo en una falta, se asignarán los valores de multas o los tipos de sanciones¹⁴.

- ***Asociaciones Gremiales (AG)***

Las Asociaciones Gremiales¹⁵ corresponden a organizaciones que reúnen personas naturales, jurídicas o ambas con el objeto de promover la racionalidad, desarrollo y protección de las actividades que le son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o servicios y de las conexas a dichas actividades comunes. Las asociaciones gremiales no pueden desarrollar actividades políticas o religiosas. Las AG se constituyen por la reunión de a lo menos 25 personas naturales y jurídicas privadas o de 4 personas jurídicas, que así lo acuerden en una reunión celebrada ante Notario Público o mediante la suscripción del acta constitutiva ante dicho ministro de fe. En cuanto a constitución, modificación de estatutos, disolución de la entidad y funcionamiento y

¹⁴ Extraído y Modificado del Código del Trabajo de Chile 2007. Oficina Provincial del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Concepción.

¹⁵ Las Asociaciones Gremiales están reguladas por el Decreto Ley N° 2.757, de 1979 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

movimiento de sus fondos, las AG se encuentran bajo la fiscalización e inspección del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.

La administración de las AG estará a cargo de un directorio, aunque no se descarta otra figura administrativa siempre y cuando esté estipulado en sus estatutos. El patrimonio de la asociación estará compuesto por: cuotas o aportes ordinarios o extraordinarios; donaciones entre vivos o asignaciones por causa de muerte; el producto de sus bienes o servicios; la venta de sus activos; multas cobradas a asociados de acuerdo a estatutos. Las rentas, utilidades, beneficios o excedentes de la asociación pertenecerán a ella y no podrán distribuirse a sus afiliados ni aún en caso de disolución. Las asociaciones podrán adquirir, conservar y enajenar bienes de toda clase, a cualquier título y podrán afiliarse a federaciones y confederaciones. No obstante, no pueden afiliarse a más de una federación.¹⁶

Un par de ejemplos de asociaciones gremiales ubicadas en la VIII región, son la Asociación Gremial de Pescadores Artesanales de San Vicente, quienes se dedican principalmente a la pesca de recursos pelágicos y la Asociación Gremial de Pescadores Artesanales, Mariscadores y Algueros de Tubul, quienes se dedican principalmente a la extracción de pelillo y administración de un AMERB.

Los objetivos de las Asociaciones Gremiales son:

- Representar los intereses de sus asociados.
- Constituir mutualidades, fondos u otros servicios.
- Realizar todas aquellas actividades que contemplen sus estatutos que no sean contrarias a la ley. (www.asociacionesgremiales.cl).

Los estatutos constitutivos deberán contener a los menos la siguiente información:

- El nombre y domicilio de la asociación.
- Los fines que se propone y los medios económicos de que dispondrá para su realización.
- Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión.

¹⁶ (www.asociacionesgremiales.cl)

- Los órganos de administración, ejecución y control; sus atribuciones y el número de miembros que los componen.
- El destino de los bienes en caso de disolución. (Art. 9 Ley N° 2.757).

Quien sea elegido como presidente del directorio, lo será también para la Asociación Gremial. Los requisitos para ser parte del directorio son:

- Ser chileno. Sin embargo, podrán ser directores los extranjeros siempre que sus cónyuges sean chilenos, o sean residentes por más de cinco años en el país o tengan la calidad de representantes legales de una entidad, afiliada a la organización, que tenga a lo menos tres años de funcionamiento en Chile.
- Ser mayor de dieciocho años de edad.
- Saber leer y escribir.
- No haber sido condenado por crimen o simple delito.
- No estar afecto a las inhabilidades o incompatibilidades que establezcan la Constitución Política o las leyes. (Art. 10 Ley 2.757).

- ***Cooperativas.***

El artículo 1° de la Ley 19.832, que introduce las reformas a la Ley General de Cooperativas y que entró en vigencia el 4 de mayo de 2003, establece que: “*son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios. Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario*”. Aunque las Cooperativas no poseen fines de lucro, funcionan de conformidad con los principios cooperativos y se basan en la ayuda mutua, pueden realizar cualquier actividad lícita y liberalizar la distribución de los excedentes entre los socios, a prorrata de las operaciones de estos con la cooperativa y en el caso de operaciones con terceros, a prorrata de su aporte de capital¹⁷.

Por otra parte, “*Son cooperativas pesqueras aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados*”

¹⁷ (www.icecoop.cl).

con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan. Las cooperativas pesqueras formadas por pescadores artesanales, tendrán acceso a todos los beneficios que señala la Ley General de Pesca y Acuicultura, para las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas” (Art. 67. Ley 19.832)¹⁸. La nueva legislación reemplaza al anterior sistema de concesión por Decreto Ministerial por uno de registro y publicación. Así “un extracto de la escritura social, autorizado por un notario, deberá inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio de la cooperativa, y publicarse por una sola vez en el Diario Oficial” (Artículo 13). Los organismos de integración (federaciones, confederaciones y sociedades auxiliares) también son considerados por Ley como Cooperativas. Las Cooperativas de pescadores artesanales tendrán distintos objetivos según el tipo de actividad que sus integrantes desarrollen. Ejemplo de esto es la Cooperativa de Pescadores Demersales de Puerto Natales la primera organización de este tipo en Magallanes, que desarrolla toda la cadena de producción de la merluza del sur, incluyendo su comercialización¹⁹.

Las principales características de las Cooperativas son:

- Atender la solución de los problemas de sus asociados, buscando satisfacer sus necesidades de bienes y servicios para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus socios.
- Rigen su funcionamiento de conformidad con los principios cooperativos y se basan en la ayuda mutua.
- Las actividades a desarrollar pueden ser diversas.
- En cuanto a las operaciones propias de su giro, las Cooperativas se sustentaran en lo que les sea aplicable según las regulaciones establecidas por la Ley General de Cooperativas y por las leyes que rijan la actividad económica que constituyan su objetivo (www.icecoop.cl).

Un aspecto relevante que estructura y regula el funcionamiento de las Cooperativas, al igual que las organizaciones descritas anteriormente (AG y STI), son los “*estatutos*”, los que

¹⁸ Ley 19.832 ART. 1° N° 80

¹⁹ www.diariopyme.cl

deberán presentar la siguiente información: razón social, domicilio y duración de la cooperativa, él o los objetos específicos que perseguirá, el capital inicial suscrito y pagado y la indicación y valoración de todo aporte que no consista en dinero, requisitos para ser incorporado como socio y las razones para la expulsión, períodos y fechas de la realización de la Junta General de Socios, número mínimo de socios para sesionar, cantidad de votos mínimos para la toma de decisiones en la junta y número de miembros del Consejo de Administración, el tiempo de estos en sus cargos y períodos de las sesiones del consejo (Art. 11 Ley 19.832).

El número mínimo para constituir una Cooperativa son diez socios, quienes podrán pertenecer a más de una, siempre que sus estatutos no lo prohíban; sin embargo, los cargos directivos sólo podrán ser desarrollados en una de ellas. Por otra parte, ningún socio podrá ser dueño de más del 20% del capital de una cooperativa. La orgánica y administración de una cooperativa estará a cargo de:

a) La Junta General de Socios: es la máxima autoridad de la organización y está conformada por todos los socios que se encuentren legalmente inscritos. Cada socio tendrá derecho a un voto ya sea para la elección de cargos o bien, para resoluciones comunes.

b) El Consejo de Administración: será elegido por la Junta General de Socios, tiene a su cargo la administración de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.

c) El Gerente: El Consejo de Administración podrá delegar responsabilidades en un gerente o en uno o más delegados de la organización.

d) La Junta de Vigilancia: será nombrada por la Junta General de Socios y estará compuesta por cinco miembros, pudiendo ser hasta dos de ellos, personas externas a la Cooperativa. Su principal función es examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en los estatutos y en el reglamento.

El funcionamiento, regulación y fomento de las Cooperativas a nivel nacional está bajo la responsabilidad del “Departamento de Cooperativas” del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción²⁰.

20 Ley 19.832 General de Cooperativas modificada al año 2003

- ***Federaciones.***

El artículo 213 del Código del Trabajo establece que las organizaciones sindicales tienen el derecho de constituir Federaciones, Confederaciones y Centrales y afiliarse o desafiliarse a ellas. De esta manera, la normativa laboral que regula esta materia prevé la existencia de diversas organizaciones sindicales, concibiéndolas como una pirámide, cuya base la conforman los distintos Sindicatos que ella regula; el centro lo forman las Federaciones y Confederaciones y en la cima se encuentran las Centrales Sindicales.

En materia de Pesca Artesanal, al año 2005 se conocían 35 Federaciones a nivel nacional (SERNAPESCA, 2005) entre las cuales se destacan la Federación Regional de Pescadores Artesanales (FEREPA) y la Federación de Organizaciones Pesqueras Artesanales (FEORPA).

- ***Confederaciones.***

De acuerdo a lo previsto en el artículo 266 del Código del Trabajo, para constituir una Confederación se requiere el concurso de tres o más Federaciones o de 20 o más Sindicatos. No obstante, la norma establece que una Confederación que reúne sólo Federaciones, no puede admitir como socios a Sindicatos por haberse constituido sobre la base de Federaciones.²¹

En el ámbito pesquero y de acuerdo a los datos de SERNAPESCA (2005), en Chile existen dos confederaciones: La Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile (CONAPACH) y la Confederación Nacional de Federaciones de Pescadores Artesanales de Chile (CONFEPACH).

- ***Asociaciones Indígenas.***

Se entiende por Asociación Indígena a la agrupación voluntaria y funcional integrada por, a lo menos, veinticinco indígenas que se constituyen en función de algún interés y objetivo común y no podrán atribuirse la representación de las Comunidades Indígenas.²²

21 Información obtenida mediante consulta en el portal web: www.dt.gov.cl.

22 Ley 19.253, o Ley Indígena Artículo 36° y 37°.

Las Asociaciones Indígenas obtendrán personalidad jurídica conforme al procedimiento establecido en el Título I de la Ley Indígena, una vez que hayan depositando el Acta Constitutiva y los antecedentes requeridos, en el Registro de Comunidades y Asociaciones Indígenas de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), para su posterior inscripción. En lo demás le serán aplicables las normas que la ley N° 18.893 establece para las organizaciones comunitarias funcionales.

Cuando se constituya una Asociación Indígena se tendrá que exponer en forma precisa y determinada su objetivo, el que podrá ser, entre otros, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Educativas y culturales.
- Profesionales comunes a sus miembros.
- Económicas que beneficien a sus integrantes tales como agricultores, ganaderos, artesanos y pescadores.

Podrán también operar depósitos, centrales de comercialización, unidades de prestación de servicios agropecuarios y otros similares. En estos casos deberán confeccionar balance al 31 de diciembre de cada año.

A modo de ejemplo, se puede señalar que en la Región del Bío-Bío existe la “Asociación Indígena de Interlocalidades de Pescadores y Recolectores de Orilla Luis Antimán Mariñan”, que fue creada en el año 1999, correspondiendo a la organización funcional más grande de pescadores artesanales a nivel nacional, con un total de 388 miembros. Esta asociación está conformada por 12 organizaciones sindicales de taloneros y pescadores pertenecientes a las localidades de Morhuilla, Pangué, Huentelolén, Collico, Potreros, Huape, Paicaví Lloncao y Antiquina, abarcando las comunas de Lebu, Los Álamos, Cañete y Tirúa (Proyecto FNDR Código BIP 30027032-0, 2006).

• ***Corporaciones.***

Una Corporación es una persona jurídica que, a menudo, posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural. Una Corporación puede ser un ayuntamiento, una universidad, una iglesia, una ONG, una empresa, un gremio, un Sindicato u otro tipo de persona colectiva. Dentro del marco oficial, una Corporación, o

bajo ciertos ordenamientos jurídicos una Compañía, es una persona jurídica y artificial, con o sin socios o accionistas, quienes pueden ser personas, coaliciones de empresas, otras corporaciones u otras personas jurídicas. Cuando no existen accionistas, una Corporación puede ser una “Corporación Sin Acciones”, una “Corporación de Membresía” o similar (este segundo tipo de Corporación se considera como Corporación sin fines de lucro).

En cualquier categoría, la Corporación comprende un colectivo de individuos con diferentes estados legales y con privilegios especiales no concedidos a negocios unipersonales u otros grupos de individuos. La Ley del Estado en la cual una Corporación opera (de ser diferente del Estado en el que fue formada) generalmente regulará sus actividades²³. Como ejemplos de este tipo de organizaciones se encuentran algunas Corporaciones que han sido autorizadas por la Dirección de Obras Portuarias (DOP) para administrar los Puertos Pesqueros Artesanales a través del Programa de Infraestructura Portuaria de la Pesca Artesanal. Estas corporaciones son: la Corporación de Fomento y Desarrollo de la Pesca Artesanal Puertecito, la Corporación Administradora del Puerto Pesquero Artesanal de Coquimbo (PEGUAL), la Corporación de Pescadores y Armadores “Barranco Amarillo” de Punta Arenas y Corporación de Pescadores de Tierra del Fuego (CORPESGO). Estas instituciones son supervisadas, en forma conjunta por la DOP y el SERNAPESCA.

Existen otras corporaciones de pescadores artesanales que no están asociadas a la administración de un Puerto Pesquero, como es el caso de la Corporación para la Educación, Desarrollo e Investigación de la Pesca Artesanal de Chile (CEDIPAC). Esta corresponde a un organismo de carácter técnico que pertenece a la Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile (CONAPACH) y tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la Pesca Artesanal, a través de la entrega de investigación, educación y asesoría técnica.

²³ Ciertos ordenamientos jurídicos no permiten el uso de la palabra “Compañía” por sí sola para denotar el estado corporativo, ya que Compañía puede referirse a una asociación o a un propietario único.

ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO.

Las organizaciones con fines de lucro como su nombre lo indica, buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades, que se reparten de manera directa o como dividendos. Son comúnmente reconocidas como empresas y tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o asociados. En consecuencia, todas las empresas de producción de bienes y servicios que transan sus productos en el mercado caben dentro de esta clasificación.

La hipótesis que se maneja hasta ahora, es que algunas organizaciones de pescadores artesanales sin fines de lucro han debido modificar su accionar hacia otras formas legales de organización, de manera de desarrollar nuevas formas de negocio (que su forma legal original no les permite), para mejorar la situación de sus asociados. Dentro de este grupo de organizaciones se tienen las Corporaciones y otras formas legales de microempresas pesqueras.

De acuerdo a información registrada en SERCOTEC, una microempresa puede adoptar diferentes formas legales. A continuación se revisarán las principales, con el objeto de identificar qué tipo de empresas se pueden encontrar en las nuevas formas que están adoptando, en términos legales, las organizaciones de pescadores artesanales.

Lo primero es definir el concepto “Sociedad”, que es un contrato entre dos o más personas que se juntan para hacer un negocio. Al crear una Sociedad, legalmente se crea una “Persona Jurídica”, es decir, un ente distinto de los socios que constituyen la sociedad y que tiene un patrimonio propio, que se forma a partir de los aportes de los dueños. Así, el patrimonio o los bienes de la Sociedad son distintos de los socios, por lo que si le pasa algo a los patrimonios de la Sociedad, esto no afecta a los socios. Entre sus características, las sociedades son una persona jurídica distinta a los socios, por lo que tiene un nombre y Registro Único Tributario (RUT) distinto. Además, está conformada por el capital de los socios. Este capital puede ser dinero, bienes o su trabajo.

Existen tres tipos de Sociedades que son los más utilizados en Chile. Estas son la Sociedad Anónima, la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

- ***Sociedad Anónima.***

Está conformada por socios que reúnen un capital común. Cada socio o accionista es responsable según el monto que aportó al capital, de modo que si la empresa fracasa, pierde lo que invirtió. Además, las Sociedades Anónimas son administradas por un directorio que debe tener como mínimo tres miembros, que a su vez deben elegir un gerente y un presidente. Se caracterizan, además, porque las decisiones se toman por mayoría, es decir, a través de la votación de todos los socios que la conforman.

- ***Sociedad de Responsabilidad Limitada***

Se caracteriza porque los socios responden limitadamente por el monto de capital que aportan. A diferencia de la sociedad anónima, este tipo de sociedad es administrada por todos los socios de común acuerdo, por lo que no tienen directorio, teniendo un número de socios limitado a entre dos y 50 personas. Además, todas las decisiones deben ser tomadas por unanimidad. Un ejemplo de éste tipo de organización es la “Sociedad Comercial Lafquen Ltda.”, que agrupa a 17 socios y que forma parte de la “Asociación Indígena de Interlocalidades de Pescadores y Recolectores de Orilla Luis Antimán” que a su vez agrupa a 12 organizaciones (Proyecto FNDR, Código Bip 30027032-0).

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)

Este tipo de organización es la más común entre los microempresarios y vino a corregir una limitante al emprendimiento que significaba la obligación de un mínimo de dos personas para constituir una sociedad. La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada tiene patrimonio propio distinto al del titular, es decir, al del microempresario. Este tipo de empresa debe constituirse por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial. La empresa deberá llevar el nombre de su propietario o un nombre de fantasía, una referencia a su objeto o giro más la abreviatura "E.I.R.L." En este tipo de empresa las utilidades que obtenga el microempresario le pertenecen a él y no al patrimonio de la empresa, lo que significa que sus ganancias no corren riesgo ante un eventual fracaso del negocio. Además, tiene otras ventajas, como por ejemplo la existencia de mecanismos para que, en caso de fallecimiento del titular, sus

herederos puedan continuar con la empresa. Incluso se permite que una empresa individual se transforme en Sociedad o que una Sociedad pueda transformarse en empresa individual cuando su capital se reúne en manos de una sola persona.

5.2.2.2 Organizaciones de Pescadores Artesanales Según su Nivel de Complejidad.

En relación al nivel de complejidad de las organizaciones de Pescadores Artesanales y de acuerdo a los decretos legales que las sustentan se distinguen tres tipos:

- ***Organizaciones de Primer Orden***

Son aquellas constituidas por personas naturales y constituyen la forma más simple de organización (Sindicatos de Trabajadores Independientes, Asociaciones Gremiales, Cooperativas, etc.).

- ***Organizaciones de Segundo Orden***

Corresponde a las Federaciones, constituidas por tres o más Sindicatos o Asociaciones Gremiales.

- ***Organizaciones de Tercer Orden***

Agrupan dos o más Federaciones o más de 20 Sindicatos; así, la unión de 20 o más Sindicatos puede dar origen a una Federación o Confederación indistintamente.

5.3 Distribución Nacional de las Organizaciones de Pescadores Artesanales

El Sector Pesquero Artesanal se caracteriza por poseer casi la totalidad de su fuerza laboral organizada de manera formal. Aproximadamente un 80% de los pescadores artesanales se encuentran adscritos a algún tipo de organización de representación (Sindicatos, Asociaciones Gremiales, Cooperativas, Asociaciones Indígenas, etc.), siendo la principal figura legal utilizada los *Sindicatos de Trabajadores Independientes*, con cerca del 75% del total de pescadores artesanales a nivel nacional. (SERNAPESCA, 2005).

A nivel nacional, existen 687 organizaciones en funcionamiento, de acuerdo a la última estadística oficial (SERNAPESCA, 2005). Estas organizaciones se desagregan en 505 (74%) Sindicatos, 119 (17%) Asociaciones Gremiales, 28 (4.07%) Cooperativas y 35 (5.09%) Federaciones Regionales. La X Región presenta el mayor número de organizaciones con un 43% del total nacional, la VIII Región aparece en un segundo nivel de representatividad con 11% de organizaciones y en tercer orden de importancia se encuentran la XI, IV y V Regiones con un 8%, aproximadamente (Tabla 7).

TABLA 7. DISTRIBUCIÓN POR REGIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Macrozona	Región	Sindicatos		Asociaciones Gremiales		Cooperativas		Federaciones		Total	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1ª	I	22	4.4%	2	1.7%	2	7.1%	1	2.9%	27	3.9%
1ª	II	28	5.5%	1	0.8%	0	0.0%	2	5.7%	31	4.5%
2ª	III	19	3.8%	3	2.5%	0	0.0%	2	5.7%	24	3.5%
2ª	IV	18	3.6%	29	24.4%	4	14.3%	3	8.6%	54	7.9%
3ª	V	37	7.3%	7	5.9%	3	10.7%	2	5.7%	49	7.1%
3ª	VI	16	3.2%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	18	2.6%
3ª	VII	21	4.2%	3	2.5%	0	0.0%	1	2.9%	25	3.6%
3ª	VIII	53	10.5%	19	16.0%	4	14.3%	2	5.7%	78	11.4%
3ª	IX	7	1.4%	2	1.7%	0	0.0%	1	2.9%	10	1.5%
4ª	X	240	47.5%	38	31.9%	12	42.9%	11	31.4%	301	43.8%
4ª	XI	32	6.3%	13	10.9%	0	0.0%	7	20.0%	52	7.6%
5ª	XII	12	2.4%	2	1.7%	3	10.7%	1	2.9%	18	2.6%
Total por Región		505	100.0%	119	100.0%	28	100.0%	35	100.0%	687	100.0%
Total por Tipo		73.5%		17.3%		4.1%		5.1%		100.0%	

Fuente: SERNAPESCA (2005).

5.4 Características de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.

Independiente de los tipos de Organización identificados anteriormente, se reconocen en el Sector Pesquero Artesanal aquellas que se caracterizan por el régimen de extracción que desarrollan, existiendo principalmente cuatro distinciones: Organizaciones de Pescadores Artesanales sin Área de Manejo de Recursos Bentónicos (AMERB) o Concesión Acuícola, Organizaciones de Pescadores Artesanales con AMERB, Organizaciones de Pescadores Artesanales con Concesión Acuícola, y aquellas que poseen tanto concesiones acuícolas

como áreas de manejo. Adicionalmente, las organizaciones de Pescadores Artesanales se pueden diferenciar considerando la tenencia y uso de la Infraestructura Portuaria que disponen para la realización de sus actividades y la consecución de sus objetivos. A continuación se presentan en forma más detallada cada una de estas características.

5.4.1 ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES SIN ÁREA DE MANEJO (AMERB) O CONCESIÓN ACUÍCOLA.

Aquellas organizaciones de pescadores artesanales que no poseen AMERB o Concesión Acuícola, por lo general centran su esfuerzo en la pesca artesanal; en consecuencia, en la mayoría de los casos se acogen al Régimen Artesanal de Extracción (RAE).

El RAE constituye una medida de administración adicional que la autoridad puede establecer de acuerdo a los artículos 3º, 4º y 47º de la Ley de Pesca. Consiste en la distribución de la fracción artesanal de la cuota global de captura de una determinada Región, ya sea por área, tamaño de las embarcaciones, caleta, organización de pescadores artesanales o individualmente.

En la actualidad este mecanismo de administración se aplica a las siguientes pesquerías:

- Merluza común: IV, V, VI, VII, y VIII Regiones
- Anchoqueta: IV Región
- Anchoqueta, Sardina común y Jurel: V, VIII, y X Regiones.
- Merluza del sur: XI Región.

En algunos casos, las organizaciones deberán acogerse a las facultades de administración de los recursos hidrobiológicos establecidas en el Párrafo Primero del Título II y de lo previsto en el artículo 48, en las pesquerías que tengan su acceso suspendido conforme a los artículos 50 ó 33 de la Ley General de Pesca y Acuicultura y sus modificaciones D.S. 430, 1991. Aquí se establece que podrá crearse por decreto, previo informe técnico de la Subsecretaría y consulta al Consejo Zonal de Pesca respectivo y con consulta o a solicitud de las organizaciones de pescadores artesanales, un sistema denominado "*Régimen Artesanal de Extracción*". La distribución de la fracción artesanal de la cuota global se efectúa por Resolución de la SUBPESCA, de acuerdo a la historia real de desembarques de la Caleta, Organización, pescador artesanal o tamaño de las embarcaciones, según corresponda, y teniendo en cuenta la sustentabilidad de los recursos hidrobiológicos.

Se podría presumir que las organizaciones de pescadores artesanales, que en la actualidad no poseen AMERB o Concesión Acuícola, son organizaciones bastante nuevas (poco tiempo desde su formación).

5.4.2 ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES CON ÁREA DE MANEJO Y EXPLOTACIÓN DE RECURSOS BENTÓNICOS (AMERB).

Al analizar las AMERBs a nivel nacional, existen 307 organizaciones que poseen área de manejo, correspondiendo a 16.868 pescadores artesanales, es decir, un 28% del total de pescadores artesanales inscritos en el R.P.A. El mayor porcentaje de AMERB, se encuentra en la X Región, con un 37%, seguida de la IV Región con un 20% y la II I con un 10%. La superficie total de las AMERBs a nivel nacional, asciende a 86.900 ha (SUBPESCA, 2007) y al mes de agosto del año 2008, operaron 113 áreas de manejo, las que en conjunto alcanzaron las 3.275 toneladas de desembarque. La Tabla 8 muestra la distribución de Áreas de Manejo por Región.

TABLA 8. DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE MANEJO Y EXPLOTACIÓN DE RECURSOS BENTÓNICOS (AMERBs) POR REGIÓN, 2008.

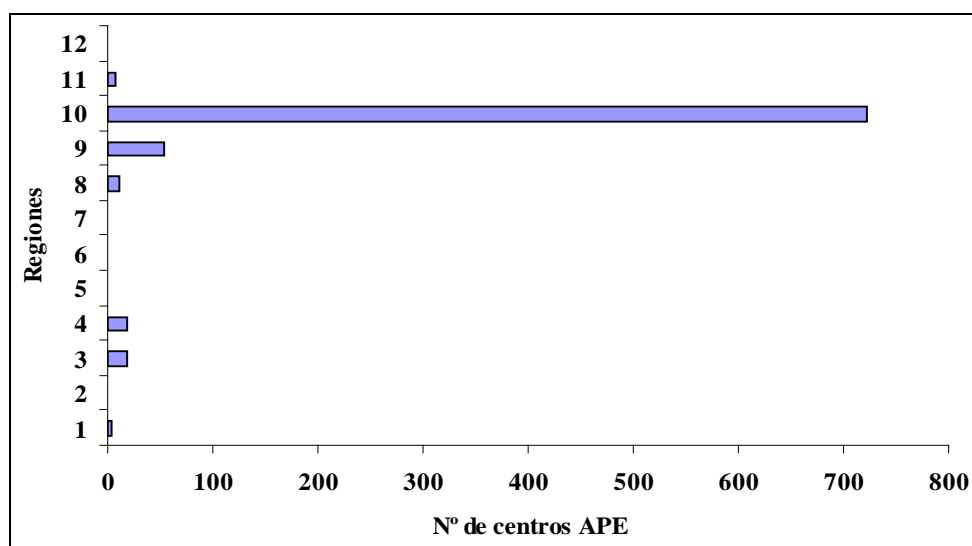
REGION	N° de Áreas de Manejo	
	Total	%
I	8	7.1%
II	3	2.7%
III	11	9.7%
IV	22	19.5%
V	9	8.0%
VI	3	2.7%
VII	5	4.4%
VIII	7	6.2%
X	42	37.2%
XI	1	0.9%
XIV	2	1.8%
TOTAL	113	100.0%

Fuente: SERNAPESCA (2008)

5.4.3 ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES CON CONCESIÓN ACUÍCOLA.

A nivel nacional existen 840 centros operativos de APE, los cuales se encuentran distribuidos en nueve Regiones. El mayor porcentaje se encuentra en la X Región con un 86,1 % (GESAM, 2005). Es importante mencionar que estos valores pudieran aumentar, debido que el estudio utilizado para presentar esta información, contempló a los APE con superficies no mayores que 6 hectáreas, dejando fuera un número indeterminado de Centros que tuvieran entre 7 y 10 hectáreas.

FIGURA 1. NÚMERO DE CENTROS DE ACUICULTURA DE PEQUEÑA ESCALA A NIVEL NACIONAL.



Fuente: Extraído proyecto FIP 2004-26 Fase I

Respecto de las organizaciones de APE, a nivel Nacional 141 centros son concesionados por organizaciones; el resto son de particulares u otras formas de administración (GESAM, 2005). En contraste, se puede señalar que las organizaciones administran 1.701 ha, siendo 976 ha manejadas por particulares. Los principales recursos cultivados por las organizaciones, en orden de importancia son: el pelillo, el chorito, el ostión, el choro zapato, la ostra japonesa y la cholga. Sin embargo, a partir de esta estadística no se puede determinar si las organizaciones mencionadas corresponden a Organizaciones de Pescadores Artesanales que se dedican a la actividad acuícola de pequeña escala o son pequeños productores asociados.

5.4.4 ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES CON ÁREA DE MANEJO (AMERB) Y CONCESIÓN ACUÍCOLA.

Es importante señalar que en esta situación existen casos en que las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas con el fin de diversificarse y alcanzar la sustentabilidad, han optado por administrar un AMERB y una Concesión Acuícola. No obstante, también existe el caso en que una organización presenta la figura legal por ejemplo, de Asociación Gremial (AG) y además de Sindicatos de Trabajadores Independientes (STI) y de esta forma pueden acceder tanto a un AMERB como a una Concesión Acuícola.

5.4.5 ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES CON INFRAESTRUCTURA PORTUARIA.

La Dirección de Obras Portuarias (DOP) se encuentra apoyando al Sector Pesquero Artesanal a través de infraestructura portuaria básica y considera los siguientes aspectos:

- Obras Marítimas: corresponden a atracaderos tales como muelles, rampas y/o malecones. Además, excepcionalmente, contempla la construcción de rampas de varado para el resguardo de embarcaciones. En caso de contar con sistemas de atraque y/o resguardo natural, no se contempla inversión.
- Obras Terrestres: corresponden a explanadas, servicios básicos (agua, luz, alcantarillado y servicios higiénicos), boxes o sombreaderos para el resguardo de artes de pesca y oficina de administración.

A su vez, los criterios de diseño del Producto Estratégico “*Infraestructura Portuaria Pesquera Artesanal*” incorporan la variable género, la cual fue incluida a través de un diagnóstico operacional al interior de las caletas donde se visualizó las actividades que hombres y mujeres realizan tanto en la actividad extractiva como de apoyo a la pesca en tierra, contrastándose con las obras que realizaba la DOP. A partir de este estudio, se concluyó que parte importante de la actividad pesquera artesanal de apoyo es desarrollada

mayoritariamente por mujeres en las labores de encarnado, esvicerado y reparación de redes. En cuanto a las mujeres que realizan actividades administrativas y extractivas, estas habían sido incorporadas con anterioridad. Es así que, desde el año 2003 en adelante, fue política de la DOP considerar formalmente la actividad de encarnado, esvicerado y reparación de redes dentro de las obras básicas terrestres, incorporándose explanadas, sombreaderos o galpones (de acuerdo a las condiciones climáticas) y servicios higiénicos para uso de las mujeres y hombres que realizan estas labores y que están incorporadas/dos al interior de las caletas.

A la fecha, hay carencia de información formal de las/os beneficiarias/os. Para salvar esta brecha, SERNAPESCA y DOP, en un trabajo conjunto han incorporado estas actividades en un documento denominado “*Contenidos y Procedimientos para la Elaboración y Aprobación de programas de Administración para solicitar Concesiones Marítimas de Caletas Pesqueras Artesanales Sobre Mejoras Fiscales Portuarias y de Apoyo a la Pesca Artesanal*”, que es requisito para la obtención de la concesión marítima según DS. (M) N°2 de fecha 03.01.05, que sustituyó el DS. (M) N°660 de 1988, Reglamento sobre las Concesiones Marítimas. Este Reglamento establece el nuevo marco legal, mediante el cual las organizaciones de pescadores artesanales pueden legalizar los terrenos de playa y fondo de mar en el que se encuentran emplazadas las caletas artesanales reconocidas bajo el DS. (M) 40 de 1998, modificado por el DS. (M) N°337 del año 2004 y que es aplicado desde el año 2006, de acuerdo a la programación vigente entre ambas instituciones.

En la actualidad, es posible señalar que desde el punto de vista de la mano de obra existente en las caletas pesqueras a escala nacional, del total de pescadores/as artesanales inscritos en el RPA al año 2006, el 54% de ellos/as han sido beneficiarios/as de proyectos ejecutados por la DOP. El número de beneficiarios/as atendidos/as asciende 29.515 hombres (con una representación de un 54%) y 2.568 mujeres (con una representación de un 45%) del Sector Pesquero Artesanal, de un total de 54.237 y 5.664 hombres y mujeres, respectivamente.

Por otro lado, con la inversión proyectada al año 2012 en este Programa, los beneficiarios/as atendidos/as ascenderán a 49.620 personas, de ellas 45.531 son hombres y 4.089 mujeres (Tabla 9).

TABLA 9. BENEFICIARIOS DESAGREGADOS POR SEXO EL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA BÁSICA PESQUERA ARTESANAL AL AÑO 2012.

Año	Antes del 2007		2007-2012		Total al 2012	
	Total	%	Total	%	Total	%
Hombre	29,515	92%	16,016	91%	45,531	92%
Mujer	2,568	8%	1,521	9%	4,089	8%
Total	32,083	100%	17,537	100%	49,620	100%

Fuente: DOP (2006).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto es posible señalar que existen organizaciones de Pescadores Artesanales que han sido beneficiadas a través del Programa de Infraestructura Portuaria Básica Pesquera Artesanal de la DOP, y que por ende, han desarrollado la necesidad de administrar esta infraestructura.

6 ACTIVIDADES REALIZADAS.

6.1 Revisión Bibliográfica para Definir el Marco Teórico del Estudio.

Durante los primeros 5 meses del estudio se llevó a cabo una revisión de literatura especializada para determinar el marco teórico. A partir de esta actividad se han definido los elementos teóricos de gestión, competencias, sustentabilidad y gobernabilidad. Por otro lado, se ha definido qué tipo de instrumentos públicos existen para el Sector Pesquero artesanal y acuicultor de pequeña escala. Los resultados se presentan en la sección de resultados asociados a los respectivos objetivos.

6.2 Entrega de Informe de Avance.

En Julio de 2008, se entregó el Informe de Avance del Proyecto. Este informe contenía el marco teórico del estudio, además del primer análisis respecto al universo muestral y la primera versión de los instrumentos de recopilación de información. Con su aprobación se dio el visto bueno para comenzar el proceso de búsqueda de información en terreno.

6.3 Entrevistas a Informantes Claves.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los requerimientos del Proyecto, se confeccionó un listado de personas idóneas para ser entrevistadas en calidad de Informante Calificado. Este listado contempló a 23 personas que desempeñaban funciones en diferentes instituciones (públicas y privadas) o en cargos de dirigentes de Organizaciones de Pescadores Artesanales durante el período de desarrollo del Proyecto (Anexo 5).

Es relevante señalar que este listado fue elaborado en base a sugerencias de la Contraparte Técnica y a nombres propuestos por miembros del Equipo de Investigación.

La Contraparte Técnica sugirió 12 personas de distintas reparticiones públicas como: SUBPESCA, SERNAPESCA e IFOP, además de un académico y 7 profesionales, que se pueden clasificar en dos tipos: (1) funcionarios públicos relacionados con el Sector Pesquero Artesanal y (2) pescadores artesanales de distintos puntos del país.

El listado elaborado por el Equipo de Investigación de la Universidad de Concepción, estaba conformado por 13 personas, dentro de las cuales se encuentran, al igual que en los casos anteriores, funcionarios públicos y dirigentes de Organizaciones de Pescadores Artesanales o Pescadores Artesanales de reconocida experiencia en el sector. Adicionalmente, se consideraron algunos miembros del Consejo Nacional de Pesca (Anexo 4).

A partir de la información anterior, se establecieron los siguientes criterios para la selección de los Informantes Claves a entrevistar:

- a) Primer criterio de Selección: considerar en primer lugar a los profesionales comunes a todos los proponentes. De aquí se obtuvieron 3 personas:
 - Jefe del Departamento de Pesca Artesanal (SERNAPESCA).
 - Secretario Ejecutivo del Fondo de fomento de Pesca Artesanal (FFPA).
 - Profesional de la División Desarrollo Pesquero (SUBPESCA).
- b) Segundo criterio de Selección: la necesidad de tener opiniones técnicas respecto a conceptos claves asociados al proyecto.
- c) Tercer criterio de selección: escoger profesionales (Anexo 4) que entregaran información de temas que fueron destacados por los evaluadores, como el tema de género y de Acuicultura de Pequeña Escala.

A partir de lo anterior, se seleccionaron a 8 personas, a las cuales se les solicitó su participación en el proceso de Entrevistas a Informantes Clave, presentandoles un dossier del proyecto y una copia de la carta de apoyo a esta gestión que fue emitida por la Contraparte Técnica. (Ver Anexo 6). Estas entrevistas se concretaron en Abril 2008 y las hemos denominado *Entrevistas a Autoridades Centrales*. Por otro lado, se insistió en obtener una entrevista con el Fondo de Administración Pesquera (FAP) a Nivel Central, además de obtener información de la inversión de este fondo en el sector pesquero artesanal, lo cual no fue posible de obtener durante los meses de ejecución del proyecto. Luego, se ha retomado el listado para mejorar el conocimiento de las crisis pesqueras, identificando una serie de autoridades regionales que podrían entrevistarse. El ejecutante seleccionó a 6 posibles entrevistados de la VIII región, por su experiencia asociada al sector pesquero artesanal y a las crisis pesqueras, tales como la del Jurel y de la Merluza, con la finalidad de indagar si en estas situaciones se utilizan los instrumentos de Apoyo a la Pesca

Artesanal. En este contexto, se seleccionaron las siguientes personas para ser entrevistadas, dada su experiencia en el tema:

- 1) Sr. Claudio Elgueta (Director Regional CORFO, VIII Región, Ex - Seremi de Economía).
- 2) Sr. Victor Torres (Ex - Seremi de Economía).
- 3) Sra. Manuela Venegas (FAP VIII Región).
- 4) Sr. Sigisfredo Scheuermann G. (Director Zonal de Pesca V-IX Regiones).
- 5) Sr. Luis Eduardo Padilla, SERCOTEC
- 6) Sr. Luis Gatica, SERCOTEC

De estas entrevistas se concretaron 2 y se agregaron dos más de la V región, las cuales constituyen las *Entrevistas a Autoridades Regionales*. Finalmente, se aplicaron 10 entrevistas a Dirigentes de organizaciones de pescadores artesanales de Segundo Orden y una entrevista doble a funcionarios de la Fundación Chiquihue.

Como se mencionó más arriba, en el Anexo 5 se presentan todos los informantes clave efectivamente entrevistados y las dos pautas utilizadas en los Anexos 2 y 3.

6.4 Determinación del Universo Muestral.

En las reuniones con la Contraparte Técnica se estipuló que se mantendría un dialogo permanente respecto a este tema ya que la información se obtuvo de diversas fuentes y no había certeza de si todas estas organizaciones existirían en la práctica. De esta forma, en la primera reunión se presentó un universo cercano a 910 organizaciones, el cual en la práctica fue reduciéndose. Por lo tanto, la muestra obtenida para aplicación de instrumentos de recopilación de información en terreno fue cambiando. En la última reunión efectuada el 27 de Mayo 2009, se presentó la muestra definitiva y las encuestas efectivamente realizadas. (Ver sección Diseño Muestral en la Metodología y Anexo 8 con la presentación de esta reunión)

6.5 Capacitación a Encuestadores.

Para llevar a cabo el proceso de recopilación de información en terreno se capacitó a profesionales de diferentes áreas entre los que se cuentan sociólogos, biólogos marinos e

ingenieros comerciales. El objetivo de esta instancia, fue preparar a los profesionales encargados de aplicar los instrumentos en terreno, dándoles a conocer todos aquellos aspectos relevantes para enfrentar a la comunidad en estudio, lo que incluye:

- Presentación de los Objetivos del Proyecto.
- Características de la actividad extractiva del Sector Pesquero Artesanal.
- Actividades de Acuicultura de Pequeña Escala.
- Concesiones y/o Autorizaciones de acuicultura
- Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERBs),
- Tipos de organizaciones existentes en el Sector Pesquero Artesanal y su dinámica de funcionamiento.
- Características culturales de los sujetos en estudio.
- Conceptos de Administración y Gestión.
- Introducción al lenguaje y terminología específica del sector.
- Forma correcta de plantear las preguntas de los cuestionarios.
- Otros.

Luego de esta primera etapa, se analizaron los instrumentos de encuestaje en forma detallada. Finalmente, cada persona aplicó el instrumento a uno de los Profesionales del Proyecto para evaluar la calidad de la aplicación y para seleccionar a aquellos encuestadores que demostraran tener las condiciones necesarias para asegurar la validez y confiabilidad de los datos.

La capacitación de los encuestadores, se llevó a cabo durante el 8° y 11° mes de la ejecución de este Proyecto, en las dependencias de la Universidad de Concepción.

6.6 Proceso de Encuestaje.

Una vez culminadas las etapas de capacitación de los encuestadores y de aplicación de los cuestionaris de prueba preliminares (se aplicaron 2 cuestionarios en la VIII Región), se procedió a dar inicio al proceso de encuestaje propiamente tal, en forma masiva en las Regiones VIII, I y IV. Para abordar el proceso de encuestaje, además del equipo de encuestadores, se contó con un Jefe de Operaciones de terreno, el cual tuvo la labor de generar los contactos previos con las organizaciones de pescadores artesanales. Por otro

lado, para realizar los contactos previos con las organizaciones de Pescadores Artesanales, se procedió a solicitar información al SERNAPESCA, en cada una de las regiones que involucraba el proceso. Los contactos con los representantes de las Organizaciones se realizaron vía telefónica y/o en terreno dependiendo de la realidad de cada Región. Junto con ello, se generó una reunión con SERNAPESCA con la finalidad de entrevistar, en calidad de Informante Clave, al Director Regional y/o al encargado de Pesca Artesanal de la Región según fuera el caso, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información que pudiese permitir llevar a cabo el proceso de encuestaje.

En la VIII, I y IV Regiones (específicamente en Coquimbo, La Serena e Higuera) el equipo de encuestadores, tuvo una buena acogida por parte de las Organizaciones y una buena disposición a participar del proceso de encuestaje. Lamentablemente, esta situación no se replicó en la localidad de Los Vilos (IV Región) ni en la X Región en general, donde las organizaciones no vieron ningún beneficio a partir de esta Investigación y optaron por no participar en la encuesta. Esto a pesar de haber realizado reuniones específicas con los dirigentes de Organizaciones de Primer y Segundo orden para dar a conocer en qué consistía este Proyecto de Investigación y la importancia del proceso de encuestaje. Finalmente, es pertinente señalar que este proceso se desarrolló en forma paralela al *Censo Pesquero* lo que significó que en muchos casos los representantes no se mostraran dispuestos a una nueva encuesta.

6.7 Construcción de Matriz de Datos.

Para realizar el procesamiento de la información se procedió a la construcción de dos matrices de datos donde se pudiera sistematizar la información de los cuestionarios referidos a dirigentes y la correspondiente a los cuestionarios aplicados a los socios de las organizaciones. Para la construcción de ambas matrices se utilizaron planillas de cálculo.

La elaboración de estas matrices se realizó conjuntamente con las primeras aplicaciones de la encuesta, identificando a través de las preguntas de los cuestionarios las diferentes variables de interés, agregándose a ellas otras que eran de control, referidas a la identificación a través de un número de folio del cuestionario, nombre del encuestador, del

revisor del cuestionario aplicado, del digitador del cuestionario y del revisor de los datos ingresados, con el objetivo de asegurar la calidad de la información recogida.

Dadas las posteriores modificaciones que se realizaron en el cuestionario que se aplicó en el inicio del encuestaje, a dichas matrices se le fueron agregando las modificaciones para no perder la información obtenida en los primeros cuestionarios.

Una vez finalizada la construcción de estas matrices se procedió a vaciar en ellas las respuestas obtenidas a partir de los cuestionarios.

6.8 Procesamiento de la Información y Depuración de Datos.

A medida que se fueron recibiendo los cuestionarios respondidos y aprobados por los revisores, se procedió a digitar la información. Para ello previamente se había capacitado a dos personas para estos efectos. El objetivo de dicha capacitación era que tuvieran un buen dominio del instrumento, así como de los libros de códigos generados por las matrices construidas, de modo que no existieran dudas al momento del ingreso de la información.

Con posterioridad al ingreso de las respuestas, se procedió a verificar que el ingreso de la información fuera correcto o en caso de detectar un error remitirse al cuestionario correspondiente de acuerdo al folio, para verificar el código numérico o el texto ingresado, haciendo, de ser necesaria la corrección pertinente.

Para la depuración de la información, además de lo anterior, se procedió a analizar estadísticas descriptivas de los datos ingresados para detectar algunas inconsistencias en las respuestas o datos nulos o ausentes. Esto se realizó fundamentalmente sobre la base de Tablas de Frecuencias.

Los datos resultantes del proceso, corresponden a la *Bases de Datos Total* depurada para las 6 regiones consideradas en este estudio. De acuerdo a las bases administrativas, éstas serán enviadas con el Informe Final del Proyecto al mandante.

6.9 Entrega de Preinforme Final.

En Enero del año 2009, se entregó el Pre-Informe Final de este estudio, de acuerdo a la recalendarización aprobada por el Fondo de Investigación Pesquera (FIP), el cual había

determinado que el Informe debía ser entregado el 31 de Diciembre 2008. En Marzo de 2009, se informó que dicho Pre-Informe fue reprobado, resultando necesario reformularlo, lo que se hizo efectivo durante el mes de Agosto de 2009 incorporando todos los comentarios del evaluador además de una carta explicativa al respecto. Este último documento fue Aprobado con Observaciones, las que se incorporan en este Informe Final.

6.10 Reuniones con la Contraparte Técnica.

En el desarrollo del presente estudio se realizaron 3 reuniones con la Contraparte Técnica. En la primera de ellas, se dieron los lineamientos generales para el Proyecto. En la segunda, previa a la entrega del Informe de Avance, fue planteado principalmente el siguiente tema: la determinación del universo muestral, para lo cual se tomó el acuerdo de mantener contacto permanente debido a que se recibió información hasta Agosto de 2008, además que no se tenía certeza de la fiabilidad de todas las bases que se utilizaron.

Finalmente, en Mayo de 2009 se realizó la tercera reunión en la cual se plantearon, básicamente tres aspectos: primero, la estructura que debía tener el *Informe Prefinal Reformulado*; segundo, los cambios a la metodología de los Objetivos 2 y 3, los cuales fueron reformulados y Aprobados; y tercero, la entrega del Pre-Informe Final Reformulado para el día 30 de Junio. Además se llegó al acuerdo que el Taller de Difusión de resultados se realizaría posterior a la aprobación del citado Pre-Informe y que sería cerrado al personal de la SUBPESCA (Ver Anexo 8).

6.11 Taller de Difusión de Resultados.

Con fecha lunes 14 de Septiembre se ha realizado el Taller de Presentación de Resultados en las dependencias de la Subsecretaría de Pesca.

A esta actividad fueron invitados funcionarios públicos de las principales reparticiones relacionadas con el sector pesquero artesanal del país. En los Anexos 12 y 13 se encuentra el listado de invitaciones, asistentes y la invitación respectiva. Además en el Anexo 13 se encuentran las presentaciones del taller.

7 METODOLOGIA DEL ESTUDIO.

7.1 Metodología General

Barriga y Henríquez (2003) definen el Objeto de Estudio como la columna vertebral del proceso de investigación científica, en el sentido que es éste el que constantemente reaparece de diversas formas a lo largo de este proceso, para orientar la toma de decisiones en el transcurso de la investigación. En este texto, los autores definen un Objeto de Estudio como:

“Cada una de estas 4 versiones del objeto (a delimitar, conceptual, empírico, construido) contiene de forma explícita o implícita:

- a) Una noción del caso o casos que nos interesa observar;*
- b) Una noción de la característica o características que queremos observar de esos casos; y*
- c) Una noción de lo que queremos hacer con esas observaciones.” (Barriga y Henríquez, 2003)*

Estos tres elementos constituyentes de un Objeto de Estudio se pueden definir, en términos metodológicos, como las Unidades de Análisis, las Variables y los Objetivos, respectivamente.

La elaboración conceptual del Objeto de Estudio es, esencialmente, un proceso analítico que busca desagregar y precisar con el mayor detalle posible los conceptos que hay por detrás de ese Objeto Delimitado (Henríquez y Barriga, 2005). Los instrumentos más importantes para esta elaboración son: (i) la revisión bibliográfica que constata los conceptos existentes en torno al tema en la literatura; (ii) la discusión bibliográfica que comprueba las divergencias y convergencias conceptuales en esa literatura y (iii) la construcción de un marco referencial que argumenta, fundadamente, por una postura específica frente a los debates existentes en la literatura. En esencia, el marco referencial es la postura particular del Equipo de Investigación, desde la cual va a llevar a cabo su investigación. Es este marco referencial lo que permite elaborar el Objeto de Estudio Conceptual.

La claridad sobre el Objeto de Estudio Conceptual es lo que permite diseñar una metodología que permite reunir la información necesaria para operacionalizarlo en una

matriz de datos (donde generalmente las filas representan las Unidades de Análisis y las columnas las Variables), sobre la cual se pueden aplicar ciertas técnicas de tratamiento de datos para generar resultados (siendo estos resultados empíricos los necesarios para lograr los Objetivos).

Es importante reconocer que la matriz de datos como se definió en el párrafo anterior no debe ser confundida con la matriz de información. En esta última, las filas representan las Unidades de Información mientras que las columnas representan los Indicadores.

Las Unidades de Información son las fuentes de la información que se necesitan, las Unidades de Análisis son los casos sobre los cuales se recoge información. Para este estudio, las Unidades de Análisis son las “*Organizaciones de Pescadores Artesanales (AP)* y *Acuicultores de Pequeña Escala (APE)*”, mientras que las Unidades de Información son principalmente *los miembros de las organizaciones*, ya que la principal fuente de información del estudio son encuestas dirigidas a sus miembros.

Por el otro lado, los *Indicadores* son los procedimientos aplicados a una Unidad de Información para captar un aspecto de información específico (Samaja, 1994). En términos muy simples, el Indicador puede ser entendido como una pregunta que se realiza a un sujeto para generar información. Las *Variables* son conceptos abstractos que se operacionalizan mediante los Indicadores. Cuando *la Variable* se puede operacionalizar con un solo indicador, esta variable se denomina simple; cuando la Variable requiere de un conjunto de Indicadores para hacerle justicia a la compleja naturaleza de esa Variable, esta se denomina compleja (o latente o abstracta). En este estudio, por ejemplo, la “*Gestión Organizacional*” es una variable compleja y una buena parte del diseño metodológico apunta a identificar las diversas dimensiones y subdimensiones de ella para lograr construir los indicadores que, una vez generada la información, permitan visualizarla, ya que por su naturaleza es abstracta y no directamente observable.

Por lo tanto, la fase operacional de un proyecto de investigación debe hacerse cargo de la recopilación de información desde diferentes *Unidades de Información* y luego debe construir una matriz de datos con las Variables relacionadas directamente a las Unidades de Análisis. Es esta matriz la que permite generar resultados.

Finalmente, los resultados generados en la fase anterior, exigen una interpretación desde la óptica del mismo marco referencial antes descrito. Es esta fase interpretativa la que lleva a la construcción definitiva del Objeto de Estudio.

7.1.1 OBJETOS DE ESTUDIO.

Si bien el concepto de *Objeto de Estudio* se circunscribe esencialmente al discurso académico en torno a la metodología, este tiene su par análogo más comúnmente usado en los ámbitos no académicos que es el Objetivo General. El Objetivo General es una formulación activa del Objeto de Estudio. Es decir, si el Objeto de Estudio es un sustantivo (el conocimiento que se quiere construir) el Objetivo General es un infinitivo en el cual se indica la acción a realizar para lograr esa construcción (Barriga y Henríquez, 2003).

Esta distinción es importante dado que las Bases Técnicas no entregan un Objeto de Estudio, sino un Objetivo General. A la luz de esta distinción terminológica, la estructura de fondo no se altera. Es decir, los tres elementos constituyentes de un Objeto de Estudio también son los tres elementos constituyentes de un Objetivo General.

El Objetivo General de este estudio está explicitado en las Bases Técnicas como “***realizar un diagnóstico y evaluación de las competencias y gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala***”. Si se examina este Objetivo desde la óptica antes descrita, se puede apreciar la estructura tripartita:

- Las Unidades de Análisis son las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala;
- Las Variables (abstractas) son Competencias y Gestión; y
- Los Objetivos son diagnosticar y evaluar.

Hasta aquí el Objetivo General no presenta ningún problema. Sin embargo, al examinar los Objetivos Específicos expuestos en las Bases Técnicas, se puede observar que los elementos constituyentes del Objetivo General no se relacionan estrictamente con los elementos constituyentes de los Objetivos Específicos. De hecho, un análisis de los Objetivos Específicos indica que sólo dos de los cuatro mantienen una estrecha relación mientras que los otros dos abren una vertiente de análisis separada y paralela.

Los Objetivos Específicos que mantienen una estrecha relación con el Objetivo General son el primero, “*determinar las deficiencias en las competencias y gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala*”, y el cuarto, “*identificar causas y factores que explican debilidades y potencialidades en la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala*”. Se puede apreciar que las Unidades de Análisis y las Variables son esencialmente las mismas, que las acciones a realizar se relacionan lógicamente entre sí y que para el análisis de resultados se ha seguido esta lógica de análisis.

Sin embargo, los Objetivos Específicos 2 y 3 exigen definiciones de Unidades de Análisis y Variables que no tienen un vínculo lógico conceptual con el Objetivo General o los Objetivos Específicos 1 y 4.

El segundo Objetivo Específico, “*proponer acciones para facilitar la transferencia tecnológica, el desarrollo organizacional y la gestión asociativa de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala para una mejor gobernabilidad y sustentabilidad de las pesquerías*”, exige examinar un nuevo tipo de Unidad de Análisis, *las acciones*, y la incorporación de dos variables que no tienen vínculo lógico ni con las Organizaciones ni con las Acciones (los dos tipos de Unidades de Análisis hasta ahora vistos), que son *La Gobernabilidad* y *La Sustentabilidad*. De hecho, estas dos nuevas variables están vinculadas en el mismo enunciado a una tercera Unidad de Análisis, *Las Pesquerías*.

El tercer Objetivo Específico, “*identificar los incentivos de la gestión gubernamental para impulsar estrategias que viabilicen las soluciones de los conflictos del sector pesquero en relación al bienestar social y económico de las comunidades de pescadores*”, exige enfocar como Unidad de Análisis a *los Incentivos de la Gestión Gubernamental* y, por otra parte, a *las Comunidades de Pescadores*. Más aún, las Variables ahora están orientadas a la viabilidad para resolver conflictos (vinculadas a los incentivos) y al bienestar social y económico (vinculadas a las comunidades).

Para que esta metodología se ajuste a los patrones modernos de la metodología de las ciencias sociales, se propone identificar dos Objetos de Estudio:

- (i) Describir y analizar las Competencias y Gestión de las Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE) (Objetivo 1 y 4); y
- (ii) Evaluar y proponer Acciones Gubernamentales para fortalecer las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala (Objetivos 2 y 3).

7.1.2 UNIDADES DE ANÁLISIS

Habiendo establecido los dos Objetos de Estudio para ordenar el abordaje metodológico, vale reconocer que las Unidades de Análisis para el primero son las ***Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE)*** y para el segundo ***las Acciones Gubernamentales para fortalecer las Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE)***. Esto exige un abordaje separado de cada una de estas Unidades.

7.1.2.1 Las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala

Las Bases planteaban en la primera nota a pie de página que *“existen alrededor de 1500 organizaciones de pescadores legalmente constituidas a nivel nacional y debidamente registradas en el Departamento de Relaciones Laborales de la Inspección del Trabajo. A este grupo de organizaciones se les debía agregar organizaciones de carácter empresarial como Asociaciones Gremiales, Cooperativas y Sociedades Anónimas con Responsabilidad Limitada”*.

Vale precisar que no se explicita el tipo de esas 1500 organizaciones, es decir, si a este grupo hay que agregarle otras, ¿cómo sabemos cuáles ya están? Pudiendo inferir que, si están inscritas en la Inspección del Trabajo, estas pueden ser Sindicatos, Federaciones y Confederaciones.

Por otro lado, en las respuestas publicadas a consultas sobre estas Bases, el FIP señaló que “según el Informe Sectorial Pesquero Artesanal, Sernapesca (2005)²⁴, las organizaciones de pescadores artesanales a ese año en el país son 687”. Es necesario hacer presente que ni el Servicio Nacional de Pesca ni la Subsecretaría de Pesca están llamados a crear un registro de organizaciones de pescadores artesanales, pudiendo por tanto existir un número mayor de organizaciones, pero como la información es recopilada en terreno por parte del Servicio, es factible inferir que los datos a ese año no deben ser mucho mayores”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede entonces inferir que no existía claridad sobre la verdadera magnitud del universo real de Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE) en Chile.

Por otro lado, las organizaciones sugeridas en las Bases Administrativas y Términos Básicos de Referencia, presentan un *fundamentum divisionis* de suma importancia pero no explícitamente especificado. Este tiene que ver con la diferencia entre aquellas organizaciones que agrupan a individuos (llamadas Organizaciones Simples o de Primer Orden, como los Sindicatos) y aquellas organizaciones que agrupan a otras organizaciones, (llamadas Organizaciones Complejas o de Segundo o Tercer orden como Federaciones o Confederaciones). Esta distinción parece relevante desde un principio, dado que las dinámicas de la asociatividad y la gestión organizacional pueden verse directamente afectadas por esta distinción, por lo cual, se han elaborado instrumentos diferentes para las Organizaciones Simples y Complejas y respetando la comparabilidad de variables en la medida de lo posible.

Por consiguiente, ha sido un imperativo lograr una definición teórica conceptual sobre los tipos de organizaciones relevantes para el estudio y la obtención de un catastro de organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala como marco muestral para el estudio, considerando que las Bases exigen que la extracción de la muestra asegure representatividad Nacional y de cada Macrozona.

Más aún, las Bases exigían mínimamente 1.000 encuestas. En una primera instancia, se consideró una estrategia muestral que abarcará todas las regiones del país. Sin embargo, dado que los costos involucrados en este tipo de abordaje eran extremadamente altos, se

²⁴ No se ha vuelto a emitir un documento similar el 2006

optó por un diseño en que dentro de cada Macrozona se eligiera intencionadamente la región con el mayor número de organizaciones.

De esta forma, de acuerdo a la primera información disponible (a Septiembre del 2007) el Universo de Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE) era de 687, distribuidas de esta forma: 505 sindicatos, 119 Asociaciones Gremiales, 28 Cooperativas y 35 Federaciones (SERNAPESCA, 2005). A partir de este universo, se determinó un procedimiento para la muestra a considerar durante el proceso de encuestaje, el cual obedeció a criterios esencialmente estadísticos. Si bien estos criterios usualmente se centran en los márgenes de error de los estimadores puntuales, los objetivos definidos en las Bases requieren de análisis esencialmente comparativos, relacionales y explicativos, no meramente descriptivos. Por lo tanto, se optó por usar los criterios de Borsotti, quien basándose en lo señalado por Galtung, sugiere que el tamaño de la muestra debe basarse en un cálculo de 30 casos dentro de cada grupo a ser comparado o, en el contexto explicativo de regresión múltiple, 30 casos por cada variable explicativa en la ecuación de regresión.

Después de un detenido análisis se logró definir 3 variables abstractas²⁵ y se consideró un total de 210 casos para asegurar resultados confiables. Si bien cada una de estas variables tiene dimensiones, subdimensiones e indicadores, existen técnicas de reducción de complejidad que permiten la creación de variables sintéticas que logren captar de manera óptima esa complejidad (Levy y Varela, 2003; Johnson y Wichern, 1982; Escofier y Pagès, 1992)

Por lo tanto, a cada organización se le aplicó una encuesta dirigida a los dirigentes, la cual podía ser respondida por el conjunto de ellos o por un representante y dos encuestas dirigidas a miembros de la organización que no son dirigentes. Esto implicaba 3 encuestas por organización para cada una de las 210 organizaciones llegando a un total de 630 encuestas. No obstante, en el transcurso de esta investigación, se han realizado muchas gestiones que permitieron obtener información actualizada de las Organizaciones en estudio, lo que permitió seguir actualizando el universo real definido en la propuesta técnica. Además, en los cuestionarios aplicados se incorporó una pregunta que permitía

²⁵ Estas son: Gestión de la Información, Estructura Relacional y Estilos Culturales.

obtener información de Organizaciones Informales, esto es, no registradas por las autoridades (SERNAPESCA) a la fecha.

7.1.2.2 Acciones Gubernamentales.

Las acciones gubernamentales, como Unidades de Análisis, se pueden subdividir en al menos cuatro niveles: Políticas, Programas, Proyectos y Acciones *ad hoc*.

Hay que tener en cuenta que otra unidad de análisis del presente estudio también lo constituyen las Intervenciones Gubernamentales en el ámbito del desarrollo del Sector Pesquero Artesanal. Al respecto cabe hacer las siguientes distinciones:

- a. Política: se entiende como los lineamientos generales de carácter gubernamental respecto al desarrollo del sector, de acuerdo al marco económico, político y administrativo nacional y considerando la inserción internacional del país y del sector productivo mismo. Estos lineamientos se manifiestan en políticas del Gobierno Central como en los planes de desarrollo del Gobierno Regional hacia el Sector Pesquero Artesanal.
- b. Programas: Un programa se entiende como un conjunto integrado de iniciativas que pretenden llegar a un resultado óptimo evaluable, cuyos organismos responsables son identificables.
- c. Proyectos: Son iniciativas de intervención que obedecen a una superación de situación problemática, pertenecientes a un marco programático gubernamental.
- d. Acciones de Comunicación y Negociación: Si bien no son iniciativas de intervención explicitadas, son parte de la gestión gubernamental de participación y coordinación de actores para la toma de decisiones y mantenimiento de gobernabilidad. Principalmente se establecen frente a situaciones de conflicto entre el Gobierno y la Sociedad Civil. Este tipo de acciones toma relevancia en contextos de crisis de recursos para el sector pesquero artesanal, que han desencadenado la formulación e implementación de numerosos Programas y Proyectos.

Para identificar estos niveles de acciones gubernamentales se procedió a realizar una recopilación de información de los Instrumentos Públicos destinados tanto a

Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) como Acuicultores de Pequeña Escala (APE).

A partir de esta información, fue posible detectar: (1) no se contemplaba la participación del Gobierno respecto a la implementación de estos instrumentos y los principales problemas que esto involucraba y (2) no existían instrumentos específicos orientados al manejo de situaciones de conflicto en materia de pesca artesanal. En consecuencia, se consideró pertinente indagar de forma directa este tema con las diferentes instancias gubernamentales involucradas, a través de entrevistas a informantes claves.

Ambos elementos fueron considerados para dar cumplimiento al objetivo 3.

7.1.2.3 Abordaje de la Problemática de los Acuicultores a Pequeña Escala (APE)

Como se planteó en la Propuesta Técnica presentada, la actividad acuícola se ha transformado en una alternativa cada vez más efectiva ante la situación de crisis de buena parte de las pesquerías en Chile. En efecto, la acuicultura ha alcanzado un nivel de participación en el Valor de las Exportaciones del Sector Pesquero superior al 60% (SUBPESCA, 2006). Sin embargo, para efectos de esta Investigación, se consideró que la expansión de este último sector se debe, principalmente, al sector empresarial de salmónidos, el cual presenta condiciones de inversión y formas de producción cuantitativamente diferentes a la acuicultura de pequeña escala.

En particular, de acuerdo a estudios previos, la Acuicultura de Pequeña Escala se caracteriza porque en general se cultiva sólo un recurso, a través de empresas de tipo familiar que son manejadas por pescadores artesanales y grupos locales, representando un 30% de los centros autorizados. (SUBPESCA, 2006)

Un diagnóstico anterior (SUBPESCA, 2004) a la APE chilena, la presenta como un sector que mantiene su carácter artesanal, con escaso capital y baja capacidad negociadora propia, de sectores pobres, cuyos canales de comercialización se basan principalmente en la negociación individual, la entrega a intermediarios y la venta directa al público. No obstante, se destaca que en Chile, la APE difiere del concepto mundial de APE en cuanto a que, el mayor destino de sus productos son los mercados de exportación y no el consumo

familiar, lo cual asocia el desarrollo de la actividad acuícola a la incursión de las Organizaciones en unidades de negocio rentables y con gran potencial económico.²⁶

La estructura empresarial de la APE, apunta mayoritariamente a categorías de corte microempresarial, que enfrentan la problemática del sustento a la inversión y el desarrollo tecnológico requerido para el cultivo de ciertas especies (moluscos y peces), el cual es abordado a través del acceso a créditos e instrumentos de fomento gestionados principalmente con apoyo estatal por SERCOTEC, CORFO, FOSIS, INDAP y PRO-CHILE, entre otros. (SUBPESCA, 2004)

En la Propuesta Técnica de esta Investigación, se ha dejado de manifiesto que para este estudio se considerará como unidad de análisis fundamental las *Organizaciones de Pescadores Artesanales (PA) y Acuicultores de Pequeña Escala (APE)*, lo que implica que el énfasis apunta al análisis y descripción de la gestión de estas organizaciones en todas sus actividades productivas, tomando en consideración sus características específicas (como es el desarrollo de la actividad extractiva) en materia de pesca, de acuicultura y áreas de manejo. No obstante, el análisis de la gestión de la APE, fue considerado dentro de los instrumentos aplicados a través de los siguientes aspectos: primero se consideró el hecho de que las organizaciones hubieran tramitado una Concesión de Acuicultura, estuvieran en posesión de una y si en la actualidad continuaban desarrollando esta actividad; y segundo, se incorporó una pregunta para consultar si la actividad principal de los socios correspondía a acuicultura.

Siendo coherentes con la lógica muestral propuesta, dado el bajo número de APE, concentradas en la IV y VIII regiones, estas fueron censadas. En cuanto a la X Región, dado el alto número de organizaciones relacionadas con la acuicultura²⁷, se realizó un muestreo proporcional polietápico considerando la definición de la SUBPESCA²⁸.

²⁶ El 90% de las ventas de la APE, representadas principalmente en Chorito, Pelillo y Ostión, son destinadas a la exportación. FIP N° 26-02/2004.

²⁷ A partir de estudios anteriores como el FIP 26-2004, respecto a la Acuicultura de Pequeña Escala, se tiene como antecedente que en la X región las actividades de acuicultura de pequeña escala se concentran en 6 comunas Maullín, Calbuco, Puerto Montt, Quellón, Ancud y Dalcahue que representan el 70% de esta actividades en el país.

²⁸ De acuerdo a SUBPESCA (2005) se considera Acuicultores de Pequeña Escala a:

- *Personas naturales que desarrollan la actividad:* deben poseer una superficie menor a 10 hectáreas y una categoría de microempresario según sus niveles de comercialización.

7.1.2.4 Género en el sector pesquero Artesanal y Acuicultor del País.

La presencia de la mujer en la actividad pesquera artesanal es desde hace un tiempo materia de reflexión e investigación en muchos países con una fuerte tradición pesquera. La relevancia de incorporar un análisis de su labor en este sector productivo radica en el hecho de que son cada vez más las mujeres que participan en la pesca artesanal, asumiendo un papel protagónico en el sector. Sin embargo, considerando las investigaciones propias del Sector Pesquero, muchas veces se oculta el rol de la mujer dentro de esta actividad, pues se observa que las estadísticas generales tienden a capturar información de los "jefes de familia", papel que tradicionalmente se asocia al género masculino (Williams *et al*, 2005).

Tradicionalmente, los hombres se encargan de la captura, mientras que las mujeres participan en actividades de agregación de valor, como la limpieza, el procesamiento, el empacado o la comercialización; a actividades previas a la etapa de zarpe, como es el caso de las encarnadoras, y en actividades de recolección como es el caso de las algueras y mariscadoras. Las estadísticas oficiales para Chile, muestran que existe un importante número de mujeres trabajando oficialmente dentro de la pesca artesanal, que para el año 2006, representaban el 9,3% de los 59.578 pescadores/as inscritos en el R.P.A, donde la mayor parte de ellas se concentraba en actividades de recolección de algas y pesca. (SERNAPESCA, 2006).

La mujer que participa en la pesca artesanal debe sortear una serie de obstáculos que la afectan particularmente, entre ellos el "*Machismo*" que repercute fuertemente tanto en su integración a la actividad pesquera como en su participación en organizaciones comunitarias y laborales; los *Tabúes Sociales* asociados a las creencias de que la mujer trae mala suerte o que solo el trabajo masculino es productivo y la *División tradicional del trabajo*, que limita su participación en ciertos tipos de actividades (Mora, *et al*, 1990). A pesar de estos obstáculos, existen factores importantes de su participación ligados a los roles que cumplen dentro del hogar. Collet (1991) ha analizado una serie de experiencias internacionales sobre asentamientos pesqueros, llegando a la conclusión de que las

-
- *Agrupaciones Sociales que desarrollan la actividad*: sectores menores a 10 hectáreas por socio y categoría de microempresario según sus niveles de comercialización.
 - *Autorizaciones acuícolas* (mayoritariamente agricultores): todos los sectores que produzcan menos de 8 toneladas.

ausencias prolongadas de los hombres durante las labores de pesca obligan a las mujeres a asumir el control del hogar, siendo finalmente ellas quienes toman decisiones tanto a nivel de las familias como de las caletas, ocupando posiciones de liderazgo que no son oficialmente reconocidas, pero que pueden determinar el éxito de asentamientos de pescadores artesanales o un mejor desempeño organizacional.

Por otra parte, la mujer también presentaría características que favorecerían al Sector Pesquero en general, como la motivación por el bienestar de sus familias, el apoyo del grupo familiar, la tenacidad, el esfuerzo y la perseverancia (Mora, *et al*, 1990).

Estas características las han llevado incluso a la participación en la creación de organizaciones de pescadores/as, dentro de las cuales se han destacado como socias con plenos derechos y en igualdad de condiciones con respecto a los hombres, llegando incluso a cargos directivos (Celedón y Kliwadenko, 1990).

El año 2005 existía un 8% de participación de mujeres en el registro Pesquero Artesanal, con 4.506 inscritas. Esta cifra creció a un 9,3% el año 2006, con 5.550 inscritas. Para el año 2007, esta cifra alcanzó a 7.202 mujeres con un 11,3% de participación. Una situación similar se observó en relación al número de embarcaciones artesanales con mujeres como armadoras, el que se incrementó de un 3,4% el año 2005 a un 3,8% el año 2006 (de 478 a 550 embarcaciones). En los últimos años se ha observado una incorporación cada vez mayor de mujeres en el RPA: en el año 2000, del total de solicitudes de inscripción recibidas, un 9,5% de ellas correspondieron a mujeres; durante el año 2006 dicha participación se incrementó en un 29,5%. En el año 2007, del total de solicitudes de inscripción tramitadas para el RPA, un 41% correspondió a mujeres.

7.1.3 DISEÑO MUESTRAL.

El diseño muestral tomó varios meses de la Investigación, ya que en la medida en que se obtenía información de diferentes fuentes, el universo de organizaciones variaba. Más aún, en reunión sostenida entre el Equipo de Investigación y la Contraparte Técnica el día lunes 7 de julio de 2008, se acordó que se mantendría un diálogo activo con el objetivo de llegar a un acuerdo definitivo sobre el tamaño de la muestra, ya que a esa fecha aún se recibía información.

En definitiva, el universo muestral se obtuvo a partir de las siguientes fuentes de información:

- 1) Organizaciones de Pescadores Artesanales inscritas en el Registro de Organizaciones Artesanal a Enero de 2008 (ROA) (SERNAPESCA).
- 2) Organizaciones de Pescadores Artesanales que han solicitado Áreas de Manejo a Marzo de 2008 (SUBPESCA).
- 3) Registro de Asociaciones Gremiales vigentes en el país a Abril de 2008 (MINECON).
- 4) Registro de Cooperativas vigentes en el país a Abril de 2008 (MINECON).
- 5) Registro de Asociaciones de Acuicultura de Pequeña Escala a Abril de 2008 (SUBPESCA).
- 6) Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala que son Titulares de una Concesión de Acuicultura a Abril de 2008 (SUBPESCA).
- 7) Organizaciones de Pescadores Artesanales inscritos en el Registro de Organizaciones Artesanales a Abril 2008 (ROA) (ACTUALIZACION) (SERNAPESCA).
- 8) Registro de Federaciones a Mayo de 2008 (SERNAPESCA).

Por otro lado, se adoptó el siguiente criterio: si en el universo real construido durante la ejecución del Proyecto se encontraban tipos de organizaciones que sumaran 30 o menos casos en las regiones bajo estudio, ellas serían censadas²⁹.

Los tipos de organización con frecuencia superior a 30 casos se muestrearon de manera proporcional a su ponderación en la población de estudio.

Hay que tener presente que los dirigentes de organizaciones de Primer o Segundo Orden podían ser encuestados como miembros de las organizaciones de Segundo o Tercer orden, según el caso.

²⁹ Al censarlas, el problema de los márgenes de error grandes debido a pequeños números desaparece al trabajar con la población y no una muestra. Es decir, no se estimarían los parámetros descriptivos, se calcularían directamente.

Respecto del cálculo de la muestra, fue importante establecer algunos criterios fundamentales sobre la teoría de muestreo desde la perspectiva de las Ciencias Sociales. La elección presidencial de Estados Unidos en 1936 se considera un hito de suma importancia para el desarrollo de esta perspectiva. En esa elección, los dos candidatos principales, Franklin D. Roosevelt y Alf Landon, estaban involucrados en una campaña extremadamente reñida. Esta experiencia indica que una muestra relativamente pequeña pero precisamente seleccionada puede entregar información fidedigna. La conclusión que se desprende de este ejercicio, que es ampliamente compartida en el mundo científico social, es que una muestra grande que no es prolija al momento de seleccionar los casos no es una buena muestra, mientras que una muestra pequeña, con casos bien seleccionados, es una mejor opción para obtener datos válidos (Babbie, 1988; Briones, 1990; Cea D'Ancona, 1988). Esto se puede confirmar al notar que las encuestas de opinión pública realizadas en Chile por el Centro de Estudios Públicos (CEP), una institución muy respetada en estos temas, normalmente tienen muestras de no más de 2.000 casos para representar un universo electoral constituido por todos los chilenos mayores de 18 años inscritos en los Registros Electorales. De hecho, la encuesta del CEP dada a conocer en julio de 2008, consideró una muestra de 1.505 personas con un margen de error de $\pm 3\%$ ³⁰. Lo anterior, sin embargo, no significa que los tamaños de muestra son irrelevantes. Por el contrario, son de suma importancia al momento de estimar los márgenes de error de las estimaciones de parámetros en base a los estadísticos muestrales (Cochran, 1980; Scheaffer, Mendenhall y Ott, 1987). Estos autores proponen que los tamaños muestrales se definan en función de dos parámetros básicos: (i) *los niveles de confianza que se desea tener en los resultados* y (ii) *el tamaño de los márgenes de error que se está dispuesto a tolerar*.

Considerando lo anterior, la fórmula para definir los tamaños muestrales de los tipos de Organización no censadas por Región fue la Fórmula de Selección Muestral Para Poblaciones Finitas (Cochran, 1980):

³⁰ CEP, Estudio Nacional de Opinión Pública N° 57, Junio 2008.

$$n = \frac{\frac{t^2 * p * q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{t^2 * p * q}{d^2} - 1 \right)}$$

Donde n es el tamaño de la muestra, N es el tamaño de la población, p y q normalmente se fijan en 0,5 cada uno para maximizar la varianza esperada, t es el valor de crítico para el nivel de confianza deseado (normalmente 1,96 para un nivel de confianza de 95%) y d es el margen de error considerado aceptable.

Utilizando la fórmula anterior y considerando un margen de error de $\pm 4\%$ se obtuvo el resultado que se presenta en la Tabla 11. Esta tabla fue confeccionada tomando como base el universo de organizaciones presentado en la Tabla 10.

TABLA 10. UNIVERSO REAL DE ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES (PA) Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA (APE) POR TIPO DE ORGANIZACIÓN SEGÚN MACROZONA.

Macrozona	Región	Tipo de Organización							Total
		Asociación Gremial	Indígena	Confederación	Cooperativa	Federación	Otra	Sindicato	
I	XV	2						5	7
	I	1			4	2	1	11	19
	II	1				2	1	31	35
II	III	4			4	4		21	33
	IV	29			4	3	6	22	64
III	V	4		2	5	4		33	48
	VI					3	1	15	19
	VII						2	35	37
	VIII	29	7		1	3	4	74	118
	IX	7	1			1		3	12
IV	XIV	1	11		3	1	1	27	44
	X	70	17		15	19	1	253	375
	XI	4			11	1		50	66
V	XII	3			5	1		21	30
Total		155	36	2	52	44	17	601	907

Fuente: Elaboración Propia en función de la información recibida a Agosto 2008.

TABLA 11. MUESTRA A ENCUESTAR POR TIPO DE ORGANIZACIÓN SEGÚN MACROZONA.

Macrozona	Región	Tipo de Organización							Total
		Asociación Gremial	Indígena	Confederación	Cooperativa	Federación	Otra	Sindicato	
I	XV								
	I	1			4	2	1	11	19
	II								
II	III								
	IV	15			4	3	6	12	40
III	V	4		2	5	4		16	31
	VI								
	VII								
	VIII	15	7		1	3	4	25	55
	IX								
IV	XIV								
	X	23	17		15	19	1	42	117
	XI								
V	XII	3			5	1		21	30
Total		61	24	2	34	32	12	127	292

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo anterior, para obtener resultados que sean 95% confiables (en otras palabras, significativos al nivel $p < 0,05$), la muestra de organizaciones a encuestar resultó ser de 292.

Por otra parte, considerando la propuesta inicial de dos socios a encuestar por organización, el tamaño de la Muestra de miembros de organizaciones resultó ser 584, alcanzando con esto a 876 la Muestra total de encuestas a completar.

De acuerdo a la propuesta original, la representatividad de la Muestra debía ser por Macrozona y no necesariamente por Región. Por lo tanto, se seleccionaron intencionadamente 6 regiones para someterlas a estudio. Esta decisión obedeció a las restricciones presupuestarias del Proyecto que hacían inviable una Encuesta Nacional para cubrir todas las regiones. En conversaciones con la Contraparte Técnica, se estableció que las regiones a ser estudiadas debían ser la I, IV, V, VIII, X y XII.

El total de organizaciones incluidas en estas 6 regiones es de 698 (77% del universo de organizaciones).

Finalmente, terminado el proceso de encuestaje se logró obtener información completa de 277 organizaciones, que representan el 95% de las programadas. Detalle de esta información se encuentra en la Tabla 12.

TABLA 12. ORGANIZACIONES ENCUESTADAS POR TIPO SEGÚN REGIÓN.

REGIÓN	Tipo de Organización							TOTAL
	Sindicato	Asociación Gremial	Indígena	Confederación	Cooperativa	Federación	Otra	
I	14	1	1	2	0	0	0	18
IV	11	14	1	1	1	2	0	30
V	18	2	3	0	0	2	0	25
VIII	35	9	1	0	1	0	5	51
X	110	4	3	2	12	6	0	137
XII	11	1	3	0	0	0	1	16
TOTAL	199	31	12	5	14	10	6	277

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.4 VARIABLES.

Como se especificó anteriormente, el concepto de Variable normalmente utilizado en las Ciencias Sociales tiene diversas acepciones. Para esta investigación se han elegido las conceptualizaciones de Henríquez y Barriga (2005) que se fundamentan en los planteamientos de Samaja (1994). Desde esta perspectiva, las Variables son definidas como conceptos abstractos que operan a un nivel teórico (tautológico, en la terminología de Samaja), mientras que los Indicadores operan a un nivel empírico (descriptivo, en la terminología de Samaja). En buena medida, los diseños metodológicos presentan formas de vincular estos dos niveles de análisis de manera que resulten válidos.

La noción de validez en este contexto es central dado que las dimensiones y subdimensiones en que se puede desglosar una Variable para asegurar que los Indicadores dan respuesta de la complejidad inherente en esa Variable abstracta es exactamente a lo que

apunta el concepto de validez de contenido, uno de los criterios de calidad básicos de una observación científica (Vieytes, 2004).

Esta estructura relacional jerárquica se puede ejemplificar con una de las Variables más importantes para este estudio, *la gestión administrativa de la organización*. Obviamente este concepto es de una abstracción que lo hace difícil observar directamente. Para poder realizar observaciones que permitan elaborar una visión de la gestión administrativa, se desglosa esta Variable en cuatro dimensiones: *gestión financiera*, *gestión comercial*, *gestión de recursos humanos* y *gestión productiva*. La *gestión financiera*, para seguir ejemplificando, se puede desglosar en dos subdimensiones relevantes: gestión de caja y gestión de inversiones. Finalmente, la forma en la cual una organización gestiona sus inversiones se puede observar haciendo preguntas directas sobre diferentes aspectos de la gestión de inversiones. Por ejemplo, se puede preguntar sobre quiénes tienen la facultad de hacer los trámites administrativos para efectivamente realizar las inversiones, quiénes pueden tomar decisiones sobre cuánto y dónde invertir, etc. Este tipo de preguntas son lo que aparecen en los Cuestionarios de encuestaje para recoger la información y, así, permiten generar la matriz de información previamente mencionada.

Lo importante de este proceso de desglose progresivo es que el desglose conceptual que lleva de la teoría a la práctica tiene una contraparte estadística que permite volver a subir desde los Indicadores a las Variables, reagrupando Indicadores en Variables Latentes de primer nivel (para cada subdimensión), que luego se pueden agrupar en Variables Latentes de segundo nivel (para cada dimensión), que luego se pueden reagrupar en Variables Latentes de tercer nivel (para cada Variable Abstracta). Los fundamentos lógicos de estos procedimientos están dados por Lazarsfeld (1977) y los procedimientos técnicos disponibles para realizar estos agrupamientos, manteniendo estrictos criterios de calidad, están ampliamente difundidos en la literatura estadística moderna (véase, por ejemplo, Levy y Varela, 2003; Lebart *et al.*, 1995; Johnson y Wichern, 1982; Escofier y Pagès, 1992).

Dada la complejidad de las Variables identificadas en las bases como relevantes, el desglose dimensional constituye la mejor forma de utilizar la bibliografía relevante para ayudar a definir todas las dimensiones y subdimensiones de cada Variable, para poder construir instrumentos que aseguren la recopilación de la información necesaria para

concretar los objetivos del estudio. Por otro lado, las técnicas factoriales para la reducción de complejidad entregan las herramientas que permiten generar Variables teóricamente coherentes y empíricamente fundamentadas.

7.1.5 LA HERRAMIENTA DE MARCO LÓGICO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El enfoque del Marco Lógico corresponde a una herramienta utilizada ampliamente en la formulación de proyectos sociales en sus etapas de planificación estratégica: *“el marco lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación”* (MINEDUC 2001).

En este sentido, el enfoque de Marco Lógico usado como referente, responde a la necesidad de *“suministrar una temario analítico común, que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo del proyecto para elaborar el proyecto, como el informe del proyecto”* (EVO, 1997). En el caso de esta investigación será utilizado para la elaboración del instrumento (cuestionario). Así lo que se busca es efectuar una vinculación entre objetivos y la operacionalización de los conceptos utilizada para lograr su medición a través de las preguntas elaboradas en el cuestionario.

En este contexto, a partir de la información recogida con el cuestionario, en una primera etapa se realizó un análisis descriptivo según el tipo de medición empleado para cada una de las Variables en cuestión, por ejemplo cálculo de promedios, mínimos y máximos para Variables Numéricas (como el número de socios) o tablas de frecuencias para Variables Categóricas (como la actividad principal de los socios de las organizaciones). Cabe comentar al respecto que se encontraron algunos cuestionarios que no contenían todas las respuestas solicitadas o estas eran ilegibles y que los análisis estadísticos obtenidos, al basarse solo en los casos válidos, presenta en algunas ocasiones totales inferiores al tamaño total de organizaciones encuestadas (277).

En segundo lugar, se redujo la complejidad que presenta la gran cantidad de Indicadores, construyendo Indicadores Sintéticos o Índices, los cuales emergen de la medición parcial de cada una de las Variables y sus dimensiones establecidas en el Marco Lógico de

operacionalización (Márquez, 2006). Aunque con la restricción del tipo de información obtenida, la mayor parte del análisis se basa en la descripción de las tendencias encontradas más que en la elaboración de Indicadores como se esperaba en un principio.

Para la construcción de dichos Indicadores Sintéticos, se realizó una estandarización a una escala de medición común (en la mayoría de los casos expresando los valores en términos porcentuales), con la finalidad de facilitar su agregación y conjuntamente se ponderaron arbitrariamente los distintos valores de cada indicador, de manera de expresar diferencias en la importancia relativa de cada uno de los Indicadores en el Índice (Cea D' Ancona, 2001). Dicha ponderación arbitraria se fundamenta en los principios teóricos del buen o mal desempeño de una organización desde la literatura revisada.

7.1.5.1 Tratamiento de la Información para evaluar la Gestión de las Organizaciones.

En el Marco Lógico se identificaron como Variables a considerar las 4 Áreas de la Administración (*Producción, Comercialización, Finanzas y Recursos Humanos*, cuyo análisis detallado se realiza en la sección de Resultados de este Informe). Estas 4 áreas corresponden a Variables Complejas, debido a que cada una de ellas incorpora varias dimensiones, que arrojan diversos tipos de Indicadores a elaborar.

La metodología empleada para la evaluación de la Gestión Administrativa de las organizaciones del Sector Pesquero Artesanal involucra la descripción del proceso administrativo que éstas llevan a cabo actualmente y la evaluación de la gestión que realizan en cada una de las Variables seleccionadas.

En primer lugar, la variable "*Producción*", abarca la determinación de los productos y/o servicios que realiza una organización, describiendo tanto su proceso productivo, como la tecnología asociada a este proceso.

Los productos o áreas de negocios que son considerados, hacen referencia a aquellos que son elaborados o gestionados por las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala. Dentro de ellos cabe mencionar los siguientes:

- Proyectos con Distintos Tipos de Financiamiento.
- Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERBs).

- Concesiones de Acuicultura.
- Extracción Pesquera.

Adicionalmente, se han incorporado al análisis de la Variable Producción, la diversificación de productos y el valor agregado que han incorporado a su actividad. Ejemplo concreto, en relación a lo anteriormente planteado, lo constituye la administración de la infraestructura portuaria o el desarrollo de otros servicios tanto dentro como fuera de la actividad pesquera: turismo, restaurantes, etc.

A partir de la Variable y Dimensiones escogidas se han elaborado Indicadores Descriptivos y de Evaluación que permiten caracterizar la actividad productiva de las organizaciones.

La segunda Variable en estudio comprende el área de la “*Comercialización*”. En ella se reconocieron las siguientes Dimensiones de análisis:

- Competidores y/o Colaboradores en el Mercado
- Venta
- Promoción
- Post-Venta

Los Indicadores propuestos en ésta variable, están enfocados en describir el entorno comercial de las organizaciones en cuanto la existencia de competidores o socios estratégicos, los tipos de compradores y el destino de sus productos, así como también, si la organización realiza actividades de promoción de su organización y mantiene la continuidad de sus compradores. Estos Indicadores son en su mayoría Numéricos y Descriptivos, con escalas de medición principalmente categórica y cualitativa.

En tercer lugar, la variable “*Finanzas*” considera el logro de resultados financieros, la participación de los socios en los beneficios de la organización y la equidad en la repartición de las utilidades. Las Dimensiones consideradas para esta Variable son:

- Manejo Financiero
- Custodia de Recursos
- Fuentes de Financiamiento
- Crédito
- Beneficios de la Organización
- Reinversión
- Patrimonio de la Organización

En este sentido, se consideraron Indicadores Descriptivos, obtenidos a través de mediciones cualitativas o categóricas, para el control de cuentas, el manejo de fondos, el acceso al crédito, la inversión de resultados o ganancias de la organización y la distribución de éstas entre los socios, así como también lo relacionado con los bienes de propiedad de la organización.

Por último, se ha realizado el análisis de la Variable “*Recursos Humanos*”, a partir de una descripción de las personas en la organización y del manejo de las mismas, incorporando todo lo referido a ellas. Específicamente, las Dimensiones a considerar en esta Variable son:

- Descripción de Funciones Dentro de la Organización
- Participación de la Mujer en la Organización
- Capacitación
- Bienestar de sus Asociados

Se contempló la descripción de todas las funciones que se realizan dentro de las organizaciones, identificando entre otras, las funciones por género para determinar el rol que cumplen las mujeres.

7.1.5.2 Tratamiento de la Información para evaluar el Clima y la Cultura Organizacional.

Considerando el nivel de abstracción de las Variables Cultura Organizacional, Toma de Decisiones y Manejo de la Información, éstas fueron medidas a través de Indicadores Sintéticos.

Para hacer efectivo lo anterior, en una primera etapa fueron elaborados 19 Índices, los cuales posteriormente se redujeron a 11, tratando de reflejar las variables mencionadas. En una segunda etapa se seleccionaron aquellos Indicadores más significativos para la medición de la Dimensión Latente “*desempeño de la organización*”. Para estos Indicadores se realizó un análisis factorial a través de la correlación de la Variable Empírica o Indicador y el Factor o Variable Latente (Cea D`Ancona, 2001).

Finalmente, se construyeron los siguientes Indicadores Teóricos a partir de los Indicadores Sintéticos Líderes (contenidos en la Tabla 13) obtenidos a partir de la información del Cuestionario de Socios:

- Indicador de Cultura Organizacional (ICO): incorpora preguntas que cubren aspectos como autonomía de los socios, tipo de estructura organizacional, sentimiento de apoyo, sentimiento de recompensa, tolerancia al conflicto y al riesgo, identidad con la organización. Este índice va de 0 (bajo nivel de desarrollo) a 13 (alto nivel de desarrollo). Ver Tabla 14.
- Indicador de Gestión de la Información (IGI): incorpora preguntas orientadas al soporte de la información, calidad, frecuencia y pertinencia percibida de la información recibida y obstáculos para la fluidez de la información. Este índice va de 0 (bajo nivel de desarrollo) a 6 (alto nivel de desarrollo). Ver Tabla 15.
- Indicador de Sistema de Decisiones (ISD): incorpora preguntas que apuntaban a la forma en que se toman decisiones y se eligen los dirigentes. Este índice va de 0 (bajo nivel de desarrollo) a 2 (alto nivel de desarrollo). Ver Tabla 15.

Si bien se obtuvo un valor para cada Indicador de cada organización, para contrastar los distintos tipos de organizaciones, se realizó un análisis estadístico multivariado denominado genéricamente como *Análisis de Tipologías*, que comprende “*todos aquellos procedimientos utilizados para agrupar casos o variables. En todos ellos se aplican algoritmos de clasificación a un conjunto de elementos a fin de organizarlos en grupos homogéneos. En general, los grupos serán excluyentes y exhaustivos*” (Vivanco, 1999).

El *Análisis de Tipologías* utilizado requirió seleccionar aquellos grupos que mostrasen indicadores notoriamente distintos y que a la vez no presentaran un traslape de puntajes. Dados estos requerimientos se optó por realizar un Análisis de Conglomerados de K-Medias, lo cual permitió reducir la gama completa de puntajes a 2 grupos de casos que en forma relativa fueron clasificados en *bajo nivel de desarrollo* y *alto nivel de desarrollo*, lo cual permitió finalmente realizar comparaciones entre grupos de organizaciones.

TABLA 13.INDICADOR SINTÉTICO E INDICADOR SINTÉTICO LIDER.

Indicador Sintético	Indicador Sintético Líder
Indicador de Uso Tecnología	Indicador de Integración de Tecnologías
Indicador de Autonomía Indicador Estructura Indicador de Apoyo Indicador de Desempeño Indicador de Tolerancia al Conflicto Indicador de Tolerancia al riesgo Indicador de Identidad	Indicador de Cultura Organizacional
Indicador de la Gestión de la información Indicador de Sistematización de la Información Indicador de Dinámica de Reuniones	Indicador de Dinámica Informacional
Indicador de Oposición	Indicador de Oposición
Indicador de Relación medio Ambiente	Indicador de Relación Medio Ambiente
Indicador Toma de Decisiones	Indicador Toma de Decisiones
Indicador de Redes Sociales	Indicador de Redes Sociales

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 14.ÍNDICE TEÓRICO PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL	Influencia de los socios en el éxito de la organización	Influyen muy poco en el éxito de la organización, ni siquiera en aspectos menores.	0	
		Influyen en aspectos menores de la organización.	0.5	
		Somos muy importantes en el éxito de la organización.	1	
	Posibilidades de pertenecer a la directiva de su organización?	Difícil porque hay que cumplir muchos requisitos y habilidades.	0.5	
		La directiva será siempre la misma aunque se postule gente nueva.	0	
		No hay interés en ser de la directiva.	0.75	
	Cuando la directiva le encarga una tarea a los socios	Cualquier socio puede ser de la directiva si se lo propone.	1	
		Cumplirla siempre al pie de la letra.	0.5	
		Cumplirla, pero pueden cambiarse algunas cosas en el camino.	1	
	Respecto a las reglas y obligaciones para los miembros de la organización	Cumplirla, aunque la forma de hacerla cambie totalmente.	0.75	
		Son indispensables para que la organización funcione perfectamente	1	
		Son importantes, pero en ocasiones pueden dejarse de lado	0.75	
CULTURA ORGANIZACIONAL	Existe alguna forma para que los socios cumplan con la reglamentación interna	Si no estuvieran la organización funcionaría del mismo modo	0	
		Si	1	
		No	0	
	Existe alguna forma para que los socios cumplan con la normativa de seguridad establecida	Si	1	
		No	0	
		Si	1	
	Existe alguna forma para que los socios cumplan con la normativa de extracción de recursos	No	0	
		En cuanto a la distribución de las ganancias en su organización (áreas de manejo u otras actividades de la organización)	Es injusta y debe cambiarse la forma como se hace.	0
			No ha pensado en eso, porque es la forma que se ha usado siempre	0.5
	Es justa, debe permanecer tal como está		1	
	No aplica / No corresponde.		0.5	
	Respecto a la relación entre los dirigentes y los socios, lo más usual es que	El socio puede conversar con el dirigente sólo en asambleas o por escrito.	0.5	
El socio puede acceder con relativa facilidad para conversar con el dirigente.		0.75		
El dirigente es quien busca participar con los socios, para saber qué les pasa.		1		

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 14. ÍNDICE TEÓRICO PARA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACIÓN)

CULTURA ORGANIZACIONAL	Qué frase cree usted que refleja mejor el grado de importancia que le dan los socios a la organización	Los socios sienten que la organización es como el segundo hogar, pues nos ayuda en cualquier circunstancia de nuestra vida	1
		La organización es de utilidad para los socios sólo en aspectos económicos.	0.75
		Para los socios la vida no sería tan distinta a lo que es ahora si no pertenecieran a la organización.	0
	Cuando un socio tiene un pensamiento diferente al de los dirigentes (a nivel político, estratégico, etc.	Como una mala influencia, porque podría dividir a la organización.	0
		De modo indiferente. Si piensa distinto, a la organización le da lo mismo.	0.25
		Como un socio que puede aportar a la organización con otro punto de vista.	1
	Qué frase cree usted refleja mejor las relaciones entre los socios en la organización	Somos una familia, buscamos el bien de todos y cuando uno de los socios tiene un problema, es problema de todos	1
		Somos como amigos, nos juntamos para distraernos de los problemas que tenemos	0.75
		Somos como una empresa, tratamos de funcionar lo mejor posible para alcanzar nuestras metas pero los problemas personales quedan aparte y lo soluciona cada uno	0.5
		No somos unidos, más bien estamos en la organización porque de otra manera no tendríamos beneficios	0
	Qué sucede cuando un miembro entrega una idea "novedosa" o innovadora	Es visto como alguien que va en contra de la tradición del sector pesquero o de la organización, y por lo tanto no se le toma en cuenta.	0
		No sucede nada, es un deber que los miembros entreguen ideas para ayudar a la organización.	0.5
		Se le incentiva a que continúe dando ideas nuevas	1

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 15.ÍNDICE TEÓRICO PARA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	De qué manera los socios se informan de los acuerdos tomados por su organización	Sólo se informan por las asambleas.	0.75
		Otros socios les cuentan lo que pasa.	0
		Sólo algunas cosas importantes se comunican por escrito a los socios.	0.5
		En esta organización casi todo se comunica por escrito.	1
	Respecto a la información en la organización	Los dirigentes casi nunca entregan toda la información que tienen a los socios.	0
		Sólo a veces se les entrega la información entera.	0.5
		En general a los socios se les entrega toda la información que poseen los dirigentes.	1
	A qué se podría deber que un socio estuviese desinformado	Porque desde el gobierno u otras instituciones no llega la información.	0.25
		Porque los dirigentes no entregan toda la información.	0
		Porque no hay instancias o condiciones para entregar la información, aunque los dirigentes quieran hacerlo.	0.75
		Porque ese socio no se interesó en informarse	1
	A la claridad de la información que se entrega en las reuniones de la organización	1 a 4	0
		5 a 7	1
	A la puntualidad con la que se entrega la información	1 a 4	0
		5 a 7	1
	A la utilidad de la información que entrega en las reuniones de la organización	1 a 4	0
5 a 7		1	
SISTEMA DE DECISIONES	Existen elecciones u otras formas de selección democrática	Si	1
		No	0
	Para usted, de que forma principalmente se toman las decisiones en su organización	Es una sola persona la que toma las decisiones.	0
		Las decisiones son tomadas solo por la directiva	0.5
		Solo por algunos socios influyentes.	0.25
		Por medio de las asambleas votando democráticamente.	1
		No se vota nada, ya que simplemente se hacen las cosas como siempre se han hecho	0

Fuente: Elaboración Propia

7.1.5.3 Tratamiento de la Información para Evaluar las Competencias de los Dirigentes.

Para efectuar la evaluación de competencias, se han escogido dos tipos de competencias: *Transversales y Específicas*.³¹

En el caso de las *Competencias Transversales* se han determinado y definido cuatro competencias, todas ellas aplicables a los dirigentes de las Organizaciones en estudio:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Negociación.
- Manejo de conflictos.

En el caso de las *Competencias Específicas*, se han seleccionado las siguientes competencias a evaluar por tipo de cargo directivo:

a) Para el caso del Presidente:

- Manejo de Reuniones.
- Creatividad e Innovación.
- Conocimientos del Sector Pesquero.

b) Para el caso del Secretario:

- Escribir bien Documentos.
- Destacar lo Importante en Documentos.

c) Para el caso del Tesorero:

- Orden en las Cuentas.
- Elaboración de Informes Contables.

Una vez determinadas y definidas las competencias a evaluar, se establecieron los Niveles o Grados de cada una de las Competencias seleccionadas. Se entiende por Nivel o Grado de

³¹ El fundamento de la selección tanto de los tipos de competencias como de las competencias propiamente tales se presenta en la sección de Resultados.

una Competencia, la intensidad con que se presenta la capacidad o característica que ella implica.

Después de la determinación de los Niveles o Grados de cada Competencia, se establecieron aquellos que deberían exigirse a los dirigentes que se desempeñan en cada uno de los cargos considerados en el estudio y para cada competencia. Es decir, que para cada cargo se ha establecido una determinada intensidad en que debe presentarse la competencia, permitiendo con ello que quien lo desempeñe sea exitoso en su tarea.

Por otro lado, a través de la opinión de los socios de las Organizaciones que forman parte de la muestra a evaluar, se midieron los niveles o grados reales en que se encuentra cada uno de los dirigentes en cada una de las competencias previamente definidas. Esta opinión se captó a través del Cuestionario de Socios. (Ver Anexo 10)

Con los datos anteriores, se estableció la “*Brecha*” que cada tipo de dirigente posee en cada una de las Competencias evaluadas, lo que significa la diferencia que existe entre el Nivel o Grado establecido como exigible y el que poseen todos los dirigentes del tipo respectivo. Esta *Brecha* permitió, finalmente, proponer las medidas que se estimaron necesarias para lograr que cada tipo de dirigente llegue a tener el Nivel o Grado que su cargo exige.

Para una mejor comprensión de la metodología empleada se presenta el siguiente detalle:

TABLA 16 DETALLE DEL ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS

Etapa 1	Identificar Niveles o Grados (A-B-C-D) para cada una de las Competencias Determinadas.
Etapa 2	Determinación de Niveles o Grados de las Competencias requeridos para cada uno de los Cargos de los Dirigentes
Etapa 3	Evaluar la Situación Actual de las Competencias de los Dirigentes (a través de consulta a socios, mediante encuesta)
Etapa 4	Determinar la <i>Brecha</i> existente entre las Competencias observadas y las establecidas para los cargos.
Etapa 5	Proponer medidas para eliminar las <i>Brechas</i> .

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 17 se presentan cada una de las Competencias seleccionadas. En ella se incluyen los cuatro Niveles o Grados definidos para cada una ellas: A-B-C-D, de acuerdo con la metodología presentada por Alles (2006) en el libro “*Descripción de Comportamientos por Niveles de Competencias*”.

De acuerdo a la Tabla 17, los Niveles o Grados van disminuyendo en importancia,

partiendo desde el nivel A, el cual considera que los dirigentes poseen completamente la Competencia especificada. Por otro lado, en el caso de los Niveles o Grados B y C, implican que se posee parte de la Competencia a estudiar, siendo el B un buen Nivel de la competencia señalada, aunque no el ideal (A).

Un Nivel o Grado C de Competencia se considera deficiente y, de poseerlo, los dirigentes deben desarrollar los conocimientos, habilidades y comportamientos o conductas que les permitan mejorar la capacidad derivada de la Competencia previamente definida.

Finalmente, el Nivel o Grado D corresponde al más bajo de la Competencia, lo que implica que la capacidad derivada de ella no se requiere necesariamente o no se posee. Esto implica que quienes queden ubicados en él deben destinar esfuerzos importantes para que la adquieran.

Por otra parte, como se ha mencionado en los párrafos anteriores, una vez definidos los Niveles o Grados para cada Competencia, se debe determinar los correspondientes a cada uno de los cargos considerados en el estudio; esto es, para cada uno de los cargos de la directiva: Presidente, Secretario y Tesorero; y por cada Competencia. A partir de los antecedentes recopilados, el Equipo de Investigación ha definido los Niveles o Grados requeridos para cada uno de los miembros de la directiva de las organizaciones en estudio. Detalle de ello se encuentra en la Tabla 18.

De la citada Tabla 18 se desprende que para ser un Presidente competente, es decir, con las competencias laborales adecuadas para el cargo, se debe poseer el más alto Nivel o Grado en todas las Competencias Transversales y Específicas establecidas para el cargo. Por otro lado, en el caso del Secretario y del Tesorero, con la sola excepción del Liderazgo (para el cual se exige el Nivel B), deben poseer el máximo Grado para todo el resto de las Competencias.

TABLA 17. NIVELES O GRADOS DE CADA COMPETENCIA ESTABLECIDA EN ESTA INVESTIGACIÓN.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Competencias	NIVELES			
	A	B	C	D
Liderazgo	El dirigente es reconocido como líder por los miembros de su organización y por el entorno de ésta, dado que es capaz de comprometer y motivar, guiando con éxito a los socios en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y contando con su confianza.	Parte de los socios de la organización reconocen como líder al dirigente. La percepción de los socios no permite asegurar que es reconocido como líder por el entorno.	Parte minoritaria de los socios de la organización reconocen como líder al dirigente, puesto que las capacidades de liderazgo que posee son mínimas. La percepción de los socios es que no es reconocido como líder por el entorno.	El grupo no percibe como líder al dirigente. Tiene dificultades para fijar objetivos y/o metas, aunque puede ponerlos en marcha y hacer sus seguimientos.
Comunicación	El dirigente es reconocido dentro de la organización por su capacidad para comunicar ideas de forma clara y oportuna, por escuchar y por comprender a los demás.	Los socios consideran que el dirigente comprende las ideas de los demás, aunque no es lo suficientemente claro y oportuno para expresarlas.	El grupo de socios cree que el dirigente en pocas ocasiones escucha y comprende las ideas propuestas y las comunica.	El grupo de socios considera que el dirigente no es claro al expresar sus ideas ni comprende las de los demás.
Negociación	Los socios de la organización reconocen en el dirigente la capacidad para llegar siempre a acuerdos satisfactorios para todos y es convocado por otros para colaborar en este tipo de situaciones.	El dirigente posee la capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en la mayoría de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.	Los socios de la organización consideran que el dirigente realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre son de interés de los miembros de la organización.	Los socios de la organización no reconocen ni respetan los acuerdos logrados por el dirigente, en materias propias de ella.
Manejo de Conflictos	El dirigente es reconocido por su capacidad para proponer y anticipar soluciones adecuadas a las problemáticas que enfrenta la organización, logrando un comportamiento específico de los involucrados en los conflictos	Los socios consideran que el dirigente logra influir en el comportamiento de los socios involucrados en los conflictos, logrando soluciones satisfactorias en la mayoría de los casos.	Los socios de la organización consideran que el dirigente posee algunas de las capacidades para lograr acuerdos satisfactorios en las negociaciones que enfrentan.	Los socios consideran que el dirigente no es capaz de generar soluciones adecuadas ni de influir en el comportamiento de los involucrados en las problemáticas de la organización

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 17. NIVELES O GRADOS DE CADA COMPETENCIA ESTABLECIDA EN ESTA INVESTIGACIÓN (CONTINUACION)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
NIVELES				
Competencia	A	B	C	D
Manejo de Reuniones	El Presidente es reconocido por su capacidad para planificar los contenidos y objetivos de las reuniones, promoviendo la participación de los socios y el cumplimiento de lo programado.	Los socios consideran que el Presidente posee parcialmente la capacidad para planificar los contenidos y objetivos de las reuniones y para desarrollarlas con éxito.	Los socios consideran que el Presidente apenas posee la capacidad para planificar los contenidos y objetivos de las reuniones y para desarrollarlas con éxito.	Los socios consideran que el Presidente no cuenta con las capacidades para planificar, organizar y dirigir las reuniones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Creatividad e Innovación	Los socios consideran que el Presidente posee la capacidad para presentar soluciones novedosas que permiten enfrentar los problemas y/o situaciones de la organización.	Los socios consideran que el Presidente posee las capacidades para presentar soluciones novedosas (propias o adaptadas) en algunas problemáticas de la organización.	Los socios consideran que el Presidente posee mínimas capacidades para presentar soluciones novedosas a las problemáticas de la organización.	El Presidente no posee la capacidad para generar soluciones novedosas a las problemáticas de la organización.
Conocimiento del Sector Pesquero	El Presidente posee la capacidad para ser considerado como referente técnico en los diferentes ámbitos en los que participa y en los procesos para la toma de decisiones asociadas a las especialidades de la organización.	El Presidente posee la capacidad para ser considerado como referente técnico en algunos de los ámbitos en los que participa la organización.	Los socios consideran que el Presidente no posee las capacidades para entender adecuadamente las temáticas asociadas a la organización.	Los socios consideran que el Presidente no posee las capacidades para entender adecuadamente los requerimientos de los socios y las temáticas asociadas a la organización.
Escribir bien Documentos	El secretario es reconocido por su capacidad para poner por escrito las ideas, acuerdos e información de interés para la organización, de forma clara y precisa.	Los socios reconocen que el secretario tiene habilidades para organizar sus ideas y construir documentos entendibles en la mayoría de los casos.	Los socios reconocen que el presidente tiene poca capacidad para elaborar documentos propios de la organización.	El grupo considera que los documentos que elabora el secretario no son claros y en la mayoría de ocasiones son confusos y mal interpretados.
Destacar lo Importante en Documentos	El secretario es reconocido por su capacidad para separar los problemas complejos en las partes que los componen y de destacar lo importante en los documentos de la organización que maneja.	El secretario posee capacidad para destacar lo importante en los documentos de la organización que maneja.	Los socios consideran que el secretario sólo posee la mínima capacidad para destacar lo importante en los documentos de la organización que maneja.	El grupo considera que el secretario no tiene capacidad para separar los problemas complejos en las partes que los componen y de destacar lo importante en los documentos de la organización que maneja.
Orden en las Cuentas	Se reconoce que el tesorero posee la capacidad para utilizar diversas técnicas que permiten mantener en muy buena forma el orden exigido de las cuentas de la organización, permitiendo la transparencia en su manejo.	Los socios reconocen que el tesorero posee la capacidad suficiente para mantener en buena forma el orden de las cuentas de la organización.	Los socios reconocen que el tesorero posee mínimas capacidades para mantener en buena forma el orden de las cuentas de la organización.	El grupo considera que el tesorero no posee las capacidades necesarias para mantener en buena forma el orden de las cuentas de la organización, las que no son claras ni transparentes.
Elaboración de Informes Contables	Los socios reconocen al tesorero como referente técnico para entender, explicar y manejar la contabilidad de la organización.	El grupo considera que el tesorero es la persona con mayores conocimientos y capacidades contables en la mayoría de los casos.	Los miembros de la organización consideran que el tesorero posee los conocimientos mínimos para llevar la contabilidad de la organización.	Los socios consideran que el tesorero no posee los conocimientos necesarios para llevar la contabilidad de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 18. GRADOS POR TIPO DE CARGO Y COMPETENCIA.

Competencia	Nivel o Grado
<i>Para el caso del Presidente:</i>	
Liderazgo	A
Comunicación	A
Negociación	A
Manejo de Conflictos	A
Manejo de Reuniones	A
Creatividad e Innovación	A
Conocimiento del Sector Pesquero	A
Competencia	Nivel o Grado
<i>Para el caso del Secretario:</i>	
Liderazgo	B
Comunicación	A
Negociación	A
Manejo de Conflictos	A
Escribir bien Documentos	A
Destacar lo Importante en Documentos	A
Competencia	Nivel o Grado
<i>Para el caso del Tesorero:</i>	
Liderazgo	B
Comunicación	A
Negociación	A
Manejo de Conflictos	A
Orden en las Cuentas	A
Elaboración de Informes Contables	A

Fuente: Elaboración Propia.

7.2 Metodología por Objetivo.

Si bien en el apartado anterior se presenta una visión global de las Unidades de Análisis y de las Variables, la tercera parte de los Objetos de Estudio (*los objetivos*), se presta más fácilmente para un tratamiento detallado por cada uno de los cuatro objetivos específicos de la investigación.

7.2.1 METODOLOGÍA OBJETIVO ESPECÍFICO 1

“Determinar las deficiencias en las competencias y gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala”

De acuerdo a lo estipulado en las bases para lograr el cumplimiento del Objetivo Específico 1 se ha recolectado información sobre *“los diferentes tipos de organización, los modos de participación al interior de éstas, los grados de transparencia en los procesos de toma de decisión, dimensiones del capital humano, las formas de interacción con otros actores, su disposición al cambio, etc.”*

Por tanto, para cumplir con este se ha recabado y analizado información primaria y secundaria (Cea D’Ancona, 1998; Valles, 1997; Vieytes, 2002), es decir, información directamente entregada por los sujetos pertenecientes a las organizaciones e información obtenida de diferentes documentos y bases de datos existentes tanto en las organizaciones como en otros organismos (SERNAPESCA, Dirección del Trabajo, Ministerio de Economía, SUBPESCA, INE, entre otros).

7.2.1.1 Recolección de información

Dados los diferentes tipos de fuentes a las que se recurrió para la obtención de la información fue necesario aplicar una Encuesta. Este procedimiento se constituyó en el diseño metodológico de base. Sin embargo, subsidiariamente se recurrió a los diseños con datos secundarios y de análisis textual (Vieytes, 2004).

En el caso específico del diseño de encuesta, el instrumento apropiado fue un Cuestionario³² orientado a dirigentes y miembros de base de las organizaciones o a sus administradores, dependiendo del tipo de ellas. La estructura del mencionado instrumento contiene preguntas estructuradas para recoger información “objetiva” y “subjetiva” de los sujetos encuestados. Estas preguntas en el Cuestionario fueron en su mayoría del tipo cerrada, en la cual el mismo Cuestionario define las opciones de respuesta, aunque también se consideraron del tipo abiertas, donde el entrevistado tiene la oportunidad de responder usando sus propias palabras.

Se realizó además un diseño de análisis textual, cuyo propósito fue obtener también información de primera mano de dos tipos. Por un lado, recoger y analizar información textual producto de entrevistas semi-estructuras a informantes calificados pertenecientes a organismos públicos (como, por ejemplo, SERNAPESCA y SUBPESCA) y privados (como, por ejemplo, ONGs), que aportan a la toma de decisiones vinculadas tanto con la selección de la muestra como con la construcción de las preguntas del cuestionario. Por otro lado, el diseño de análisis textual también se aplicó a los documentos textuales obtenidos de organismos vinculados a la pesca artesanal.

En el contexto de este diseño metodológico, se construyeron instrumentos como Cuestionarios semi-estructurado³³ para ser aplicado a informantes claves y también determinar los criterios de registro de la información documental.

Finalmente, se analizaron datos secundarios para la recolección de la información previamente recopilada y sistematizada por diversos organismos, como por ejemplo, SERNAPESCA, INE, MINECON, cuyo objetivo fue obtener de ellos diferentes informaciones que dicen relación con un conjunto de datos que no son posibles de elaborar a partir de la información primaria.

En términos de las técnicas a utilizar para la realización de este Objetivo Especifico, se encuentran las siguientes:

³² La encuesta es un diseño metodológico que permite utilizar diversos instrumentos, entre ellos, el cuestionario.

³³ Habitualmente a dicho instrumento se lo conoce con el nombre de entrevista semi-estructurada o pauta de entrevista semi estructurada, confundándose con el modo de aplicación del instrumento.

- a) Entrevista Semi-Estructurada: Este tipo de técnica permite preparar los instrumentos de aplicación de Encuesta, indagando en los aspectos a observar. Esta se debe realizar con anterioridad a la Encuesta, ya que sirve precisamente para construir el instrumento de levantamiento de información propio de un diseño de Encuesta. Vale destacar que estas entrevistas no aportarán directamente a las observaciones de las Unidades de Análisis, sino que tributan a la construcción del marco referencial que se utilice para diseñar los instrumentos de observación. Para seleccionar quienes participaron en la entrevista a informantes claves, se solicitó a la Contraparte Técnica se manifestara al respecto, solicitando una propuesta de nombres de profesionales relevantes a entrevistar de acuerdo a su experiencia en función de los temas que aborda este estudio.(Ver Sección de Actividades)
- Los “entrevistados” fueron seleccionados mediante una técnica de muestreo denominada “muestreo intencionado”, el cual se centra en los criterios que son importantes para la concreción de la investigación (Johnson, 1990 *et al.*, Salgado *et al.*, 2002). Es importante señalar que en estricto rigor no es necesario establecer a priori un número exacto de personas a entrevistar, ya que el número de entrevistados puede cambiar dependiendo de la información que pueda ser extraída de las entrevistas.
- b) Cuestionario: Este tipo de instrumento está orientado a tres grupos de personas: a los dirigentes y a los socios de las organizaciones sin fines de lucro de primer y segundo orden y a los administradores de las organizaciones con fines de lucro. Este instrumento permite recopilar la mayor parte de la información necesaria para caracterizar a una Organización. Se elaboraron 4 tipos de cuestionarios que se presentan en el Anexo 10.
- c) Observación Documental: Inicialmente, se pretendió utilizar distintos registros de las organizaciones y ha partir de éstos construir instrumentos de observación documental. Sin embargo, sólo se logró parcialmente esta revisión.

7.2.1.2 Variables a considerar en la investigación

Bajo los lineamientos planteados en las bases del presente Proyecto, para la consecución del Objetivo Específico 1 se resolvió estudiar las Variables, Dimensiones y Subdimensiones que se analizan a continuación.

7.2.1.2.1 ESTRUCTURA RELACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Esta Variable apunta tanto a las relaciones internas como externas que posee una organización en particular. En este sentido, se visualizan dos Dimensiones de aspectos a ser observados:

- *La Estructura de Relaciones Internas:* Esta Dimensión apunta fundamentalmente a una serie de aspectos vinculados al funcionamiento interno de la organización. En ella se pueden encontrar las siguientes Subdimensiones, a modo de ejemplo:
 - Fines Reconocidos de la Organización
 - Grupos de Interés reconocidos como opuestos.
 - Nivel de Planificación de la Gestión.
 - Capacidad de Evaluación del Desempeño Propio.
 - Visión en su Relación con el Medio Ambiente Natural.
 - Capacidad de Sistematización de Decisiones y Normas.
 - Legitimidad de los Medios de Resolución de Conflictos.
 - Grado de Diferenciación Funcional.
 - Manejo de las Disidencias.

- *La Estructura de Relaciones Externas:* Esta Dimensión apunta a una serie de aspectos vinculados al funcionamiento externo de la organización. En esta Dimensión se pueden encontrar Subdimensiones tales como:
 - Número de Contactos (Nodos).
 - Tipo de Contactos.
 - Tipo de recursos de Intercambio.
 - Fortaleza de los lazos.

- Confianza hacia el entorno Institucional.
- Evaluación de las políticas públicas.
- Reciprocidad.
- Ubicación geográfica.

7.2.1.2.2 ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Esta Variable apunta a las capacidades ligadas a tres áreas fundamentalmente:

- *Capacidades ligadas a la Gestión Financiera:* Esta Dimensión comprende las capacidades relacionadas con el manejo de recursos financieros con que cuenta la organización. En ella se incluyen, mínimamente, las siguientes Subdimensiones:
 - Patrimonio que posee la organización.
 - Manejo de Caja.
 - Manejo de Inversiones.

- *Capacidades ligadas a la Gestión Comercial:* Esta Dimensión comprende las capacidades relacionadas con el estudio de los mercados, la promoción y ventas propiamente tales y la postventa. En ella se incluyen, entre otras, las siguientes Subdimensiones:
 - Detección de Clientes.
 - Tipos de prácticas de comercio.
 - El grado de dependencia de Intermediarios (Negociación).
 - Inserción Vertical y Horizontal de Comercialización.

- *Capacidades ligadas a la Gestión de la Producción:* Comprende las capacidades relacionadas con el estudio de los productos, el abastecimiento de materiales y la obtención de los productos y su almacenamiento. En ella se incluyen, a modo de ejemplo, las siguientes Subdimensiones:
 - Manejo de la Infraestructura.
 - Administración de Áreas de Manejo.
 - Administración de Concesiones Acuícolas.

- Grado de Diversificación.
- El Nivel del Valor Agregado.
- Sustentabilidad de la Actividad.

7.2.1.2.3 DINÁMICAS DE LA GESTIÓN INFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Esta Variable hace referencia a la información como un recurso que se alcanza, se acumula y se distribuye. Por lo tanto, tantos los soportes como las modalidades creadas en la organización para tales fines representan una característica importante de la Gestión organizacional. De esta forma, esta Variable apunta fundamentalmente a tres Dimensiones:

- Como se integra la Información a la Organización.
- Como se procesa la Información dentro de la Organización.
- Como se aplica la Información dentro de la Organización.

Estas Dimensiones no presentan Subdimensiones, sino que llevan directamente a Indicadores. Lo mismo sucede en las Variables siguientes.

7.2.1.2.4 DINÁMICAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta Variable comprende las capacidades instaladas en individuos, como un recurso a ser movilizado por la organización. En ella se incluyen las siguientes Dimensiones:

- Habilidades cognitivas
- Habilidades interaccionales
- Habilidades de desempeño

7.2.1.2.5 DINÁMICAS DE LOS ESTILOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN.

La medición de esta Variable tiene por objetivo caracterizar los condicionamientos de la asociatividad comunitaria que quedan comprendidos, más que en sus estructuras formales, en los patrones “culturales” de funcionamiento.

En las organizaciones en estudio, las actividades internas de movilidad “informal” son patrones culturales comunes, lo cual puede funcionar en oposición a la inserción en un sistema global de “organización racional”, tanto desde un punto de vista económico como político. En esta Variable se incluyen las siguientes Dimensiones (Arnold, 1994):

- Niveles de personalismos en el trato, por sobre un trato formal.
- Lealtades internas, por sobre la eficiencia de la Organización.
- Niveles de improvisación, por sobre la funcionalidad ordenada.
- Niveles de multifuncionalidad en los cargos, por sobre la especialización.
- Valoración de las simpatías, por sobre la solvencia en el ejercicio de una función.
- Valoración de las confianzas, por sobre la idoneidad.
- Valoración de la Diplomacia, por sobre la franqueza en las comunicaciones internas de la organización.
- Valoración al cambio, por sobre el tradicionalismo.
- Identidad con el sector pesquero.

7.2.1.2.6 CARACTERIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Hace referencia a Dimensiones de magnitud en términos de Densidad Interna y Externa y a la Estructura Legal que sustenta a las organizaciones. En esta Variable se incluyen las siguientes Dimensiones:

- Tamaño.
- Alcance Geográfico.
- Tipo de Organización.
- Composición sociodemográfica.

Las seis Variables antes expuestas representan lo que se ha denominado las *Variables a Observar*, directa o indirectamente. Sin embargo, para poder cumplir cabalmente con los objetivos del estudio, se requiere de Variables Sintéticas que puedan servir para evaluar las

Competencias y Gestión Organizacional. Para el efecto, se ha resuelto utilizar Variables Globales de Gestión y Competencias Organizacionales. Más aún, estas Variables se pueden dividir en dos Dimensiones básicas:

- Objetivas
- Subjetivas

Dicha distinción se puede fundamentar desde dos perspectivas teóricas. Por un lado, Thomas y Thomas (1928) plantean el famoso Teorema de Thomas, que dice que “*lo que se percibe como real tiene consecuencias reales*”. Desde esta perspectiva, es de suma importancia examinar las percepciones subjetivas de los encuestados porque, al fin y al cabo, son estas percepciones las que finalmente influyen en la toma de decisiones individuales. Por otro lado, Güell (1998) propone la importancia de examinar con detalle las divergencias entre las condiciones objetivas y las percepciones subjetivas, como un eje fundamental para extender los problemas de desarrollo en Chile.

7.2.1.3 Unidades de información

Las Unidades de Información que se utilizaron para el cumplimiento del Objetivo Específico 1 fueron principalmente dos:

- a) Dirigentes de las Organizaciones.
- b) Miembros de Base de las Organizaciones.

a) Dirigentes de las Organizaciones: Muchas Variables que ayudaron a caracterizar a las Organizaciones se pudieron analizar al acceder directamente a ellas desde esta Unidad de Información, ya que son los Dirigentes quienes poseen un conocimiento más “específico” del funcionamiento de ellas; para esto se utilizaron los Cuestionarios a Dirigentes.

b) Miembros de Base de las Organizaciones: Ayudaron a retratar el funcionamiento de las organizaciones y de sus Dirigentes, ya que se obtuvo información desde el punto de vista de los propios sujetos y que están ajenos a las funciones dirigenciales; para esto se utilizaron los Cuestionarios a Socios.

7.2.1.4 Técnicas de Análisis de la Información

El primer paso para poder analizar la Información recopilada fue la construcción de una Base de Datos. Los datos contenidos en esta matriz, en la cual las filas representan a cada una de las Organizaciones estudiadas, permiten calcular indicadores obtenidos desde las Encuestas aplicadas a sus Dirigentes y a sus Socios.

Una vez construida y llenada la Base de Datos, se procedió a depurar y a generar un análisis descriptivo de cada uno de las Variables e Indicadores disponibles en ella. Luego, se utilizaron Técnicas de Reducción de Complejidad, como fue explicitado en el apartado sobre Variables de la Metodología General, para generar constructos sintéticos que captaron las Subdimensiones, las Dimensiones y todas las Variables antes descritas, cuando la información lo permitió. En este caso se usó el Análisis de Conglomerado de K-Medias y la elaboración de algunos Índices cuando fue posible.

Una vez construidos todos estos Indicadores, se procedió a usar Técnicas Estadísticas Descriptivas para caracterizar las organizaciones en función de todas las Variables, Dimensiones y Subdimensiones antes indicadas.

Concretamente, para dar cumplimiento al Objetivo Específico 1 se ha realizado un análisis de las principales tendencias en los resultados obtenidos. A partir de este análisis, se pudo comprobar que las tendencias nacionales reflejaban en la mayoría de los casos perfectamente la situación regional y que, en general, no había diferencias significativas entre organizaciones según su tipo. Por ello, se resolvió efectuar un análisis de tendencias a nivel país, destacando casos especiales a nivel regional y diferencias específicas en los diversos tipos de organizaciones, cuando se presentaron.

7.2.2 METODOLOGÍA OBJETIVO ESPECÍFICO 2

“Proponer acciones para facilitar la Transferencia Tecnológica, el Desarrollo Organizacional y la Gestión Asociativa de las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala para una mejor Gobernabilidad y Sustentabilidad de las pesquerías”

Entendiendo que el Objetivo persigue preparar a las organizaciones de pescadores artesanales y de acuicultores de pequeña escala para que tengan un desarrollo y una gestión que permita su adecuado manejo, pero al mismo tiempo la sustentabilidad de los recursos explotados, se requiere obtener y analizar información primaria y secundaria sobre la transferencia tecnológica que se ha realizado hasta la fecha, sobre el desarrollo que han tenido las organizaciones en estudio y cómo se ha producido la asociación de estas organizaciones.

7.2.2.1 Recolección de información.

La recolección de la información se realizó a través de las siguientes vías:

- 1 Entrevistas dirigidas a los agentes públicos (Encargado Zonal de Pesca, Encargados de Comités Regionales de Uso del Bordo Costero, entre otros) y privados (representantes de Fundaciones y ONGs entre otros) relacionados con el sector pesquero artesanal y acuicultor de pequeña escala y a los dirigentes de las organizaciones de segundo nivel (Asociaciones Gremiales, Federaciones y Confederaciones). Estas entrevistas fueron del tipo semiestructurada, aplicadas por profesionales que participan del proyecto y cuyas pautas se encuentran en Anexo.
- 2 Cuestionario aplicado a dirigentes de organizaciones de primer y segundo orden, como Sindicatos, Asociaciones Gremiales, Cooperativas, Federaciones y Confederaciones etc.

Como resultado de las entrevistas y cuestionarios realizados se obtuvo información de los dirigentes que permitió aclarar la forma como se han desarrollado los procesos de Transferencia Tecnológica, Desarrollo Organizacional y Gestión Asociativa. Además, se agregó el análisis de entrevistas a agentes públicos y privados entrevistados para conocer la forma en la que se ha incentivado el Desarrollo Organizacional y las acciones realizadas vía fondos de apoyo a la pesca artesanal y a la acuicultura de pequeña escala para desarrollar programas orientados en la misma dirección (Ver Resultados Objetivo Específico 2).

7.2.2.2 Proceso de Capacitación de Responsables de Recolección de Información.

Para llevar a cabo el proceso de encuestaje se capacitó a los encuestadores en la misma forma y sobre los mismos contenidos señalados en la metodología del Objetivo 1.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, no se requirió capacitación especial de los entrevistadores puesto que éstas fueron aplicadas por profesionales que participan del proyecto cuyo conocimiento y experiencia fueron suficientes para llevar a cabo esta labor.

7.2.2.3 Variables a considerar en la investigación.

Considerando las Bases Técnicas del proyecto en estudio y los resultados esperados, las variables a considerar para cumplir con este Objetivo están relacionadas con cada uno de los elementos contemplados en él. En concreto, las variables fueron:

- a. Entendiendo la *transferencia tecnológica* como la cantidad y la forma de traspasar conocimientos, experiencias y herramientas útiles para un mejor funcionamiento productivo y administrativo de una organización de pescadores artesanales y/o de acuicultores de pequeña escala, la variable a analizada fue *la existencia de traspasos de conocimientos, experiencias y herramientas útiles a las organizaciones en estudio.*
- b. Considerando que el *desarrollo organizacional* es la forma como las organizaciones en estudio han experimentado un crecimiento y/o fortalecimiento y adoptado cambios en su funcionamiento, entonces las variables a evaluar fueron: *cantidad de organizaciones de primer y segundo orden que se encuentran funcionando y cantidad de mujeres que laboran en ellas.*
- c. Si se considera por *gestión asociativa* al trabajo conjunto logrado en forma voluntaria por las organizaciones en estudio, las variables a analizar fueron: *número de agrupaciones de segundo orden y tipos de relaciones con otras organizaciones.*

7.2.2.4 Técnicas de análisis de la información.

Al existir dos fuentes de información a partir de las cuales se recopilaban los antecedentes necesarios para dar cumplimiento al Objetivo 2 se utilizaron dos técnicas de análisis:

- a) *Encuestas*: un análisis descriptivo de cada uno de los Indicadores disponibles en la base de datos, identificando y analizando estadísticamente aquellas que tuvieran relación con el Desarrollo Organizacional, la Gestión Asociativa y la Transferencia Tecnológica presentes en las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.
- b) *Entrevistas*: la información recogida se analizó en tres etapas: primero se realizó una *transcripción* del contenido completo de la entrevista; en segundo lugar se procedió a *ordenarla* según los tópicos y respuestas de interés de los investigadores, los cuales en este caso son todos aquellos que tienen relación con el Desarrollo Organizacional, la Gestión Asociativa y la Transferencia Tecnológica presentes en las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala; finalmente, la información recogida se *analizó* de manera cualitativa.

7.2.2.5 Resultados esperados.

Con la recopilación y análisis de la información obtenida en terreno a través de encuestas y entrevistas se obtuvieron lineamientos para el desarrollo de propuestas de trabajo para mejorar la gestión asociativa en las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala y para la evaluación de las políticas públicas vinculadas al fomento de la asociatividad en la pesca artesanal y la acuicultura de pequeña escala.

7.2.3 METODOLOGÍA OBJETIVO ESPECÍFICO 3.

“Identificar los Incentivos de la Gestión Gubernamental para impulsar Estrategias que viabilicen las Soluciones de los Conflictos del Sector Pesquero en relación al Bienestar Social y Económico de las Comunidades de Pescadores”.

Los incentivos gubernamentales fueron identificados a través de los Programas o Acciones de Apoyo Gubernamental, teniendo en cuenta que son unidades de análisis del estudio. El criterio de selección fue el hecho que fueran Programas ligados directa o indirectamente al Sector Pesquero Artesanal y que aportaran al Bienestar Social y Económico. En cuanto a las acciones de comunicación y negociación, estas tienen el mismo propósito explicitado anteriormente y contribuyen a la resolución de conflictos. Estas últimas acciones se circunscribieron a las regiones determinadas en el estudio, en la medida de lo posible.

7.2.3.1 Recolección de información.

La recolección de la información se hizo a través de las siguientes vías:

- a) Encuesta a dirigentes de organizaciones de Primer y Segundo Nivel.
- b) Páginas web y documentos ofrecidos en ellas de los distintos Servicios y Reparticiones gubernamentales así como documentos emanados desde la instancia ejecutora.
- c) Entrevistas a informantes calificados. En primer lugar, a los encargados de Pesca Artesanal del SERNAPESCA correspondiente a cada región, sin que eso haya evitado entrevistar a otros informantes competentes en el tema de Programas y Proyectos dirigidos al Sector Pesquero Artesanal, o bien que hayan sido actores claves en Acciones de Comunicación y Negociación. Este tipo de entrevistas fue de corte semiestructurado, de manera de obtener las principales características de forma puntual que han llevado los procesos de intervención programática o de negociación (Ver Anexo 5).

7.2.3.2 Proceso de Capacitación de Responsables de Recolección de Información.

Para llevar a cabo el proceso de encuestaje se capacitó a los encuestadores en la misma forma y sobre los mismos contenidos señalados en la metodología del Objetivo 1.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, no fue necesaria capacitación especial de los entrevistadores puesto que éstas fueron aplicadas por profesionales que participan del proyecto, cuyo conocimiento y experiencia fueron suficientes para llevar a cabo esta labor.

7.2.3.3 Variables a considerar.

Entendiendo que los Programas o Acciones gubernamentales son una de las unidades de análisis, en ellos se observaron ciertas características que variaban entre uno y otro. De esta forma, para poder identificar de manera pertinente los incentivos de la gestión gubernamental en torno a las estrategias de solución de conflictos en el sector pesquero, fue necesario organizar la información obtenida desde diferentes fuentes en torno a 4 variables, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Organismo	Programa	Ejecutor	Objetivos	Beneficiarios
Organismo A				
Organismo B				
Organismo ... N				

7.2.3.4 Técnicas de análisis de la información.

Al existir tres fuentes de información a partir de las cuales se recopilaron los antecedentes necesarios para dar cumplimiento al Objetivo 3, se tienen tres técnicas de análisis:

- Encuestas: Análisis estadístico de la información obtenida a partir del cuestionario a los dirigentes de organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.
- Análisis documental: Se realizó una revisión de los programas o proyectos desde los canales oficiales de información (páginas web), así como de documentos emanados desde la instancia ejecutora. Este análisis documental tiene como principales categorías de análisis las variables presentadas en la matriz anterior.
- Entrevistas: la información recogida de las entrevistas se analizó en tres etapas: primero se hizo una *transcripción* del contenido completo de la entrevista; en segundo lugar se procedió a *ordenarla* según los tópicos y respuestas de interés de los investigadores, los cuales en este caso son todos aquellos que tienen relación con los Incentivos de la Gestión Gubernamental relacionados con el Bienestar Social y Económico de las Comunidades de Pescadores; finalmente, la información recogida se analizó de manera cualitativa.

7.2.3.5 Resultados esperados.

Con la recopilación y análisis de la información obtenida en terreno a través de encuestas y entrevistas y del análisis documental se obtuvo una evaluación de las formas de relación entre organizaciones de pescadores artesanales y agentes económicos presentes en la actividad de la pesca y la acuicultura y de las políticas públicas vinculadas al fomento de la asociatividad en la pesca artesanal y la acuicultura de pequeña escala.

7.2.4 METODOLOGÍA OBJETIVO ESPECÍFICO 4

“Identificar causas y factores que explican Debilidades y Potencialidades en la Gestión de las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala”

El cumplimiento del Objetivo Específico 1 permitió determinar un conjunto de Indicadores para dar cumplimiento al Objetivo Específico 4. Es decir, para el cumplimiento de este Objetivo no se requirió recolectar información ni construir nuevos datos, ya que todos los obtenidos a partir de la información recogida en la encuesta, bases de datos y documentos, tributan al desarrollo de él. Por lo tanto, simplemente se aprobó un plan de análisis para la matriz de datos previamente construida.

Como se plantea en el enunciado para este Objetivo, se requirió de una identificación de causas y factores explicativos sobre la Gestión en las organizaciones bajo estudio. A pesar que en un principio se planteó la posibilidad de realizar un análisis estadístico como el Modelo Lineal General (MLG) (véase, por ejemplo, Jonson & Wichern, 1982; Peña, 1989), dado el tipo de información obtenida, solo se realizó un análisis descriptivo de la información obtenida en el Objetivo 1.

Es importante recalcar que este análisis se realizó por tipo de organización, es decir, por organizaciones de primer orden y de segundo orden sin fines de lucro y de primer orden con fines de lucro, independientemente. Los instrumentos aplicados a cada tipo de organización fueron diferentes, de acuerdo a sus características particulares.

Finalmente, para dar cumplimiento a este Objetivo se realizó un análisis similar al planteado en el Objetivo 1, en el sentido de identificar las principales tendencias en los

resultados obtenidos a nivel nacional y destacando particularidades a nivel regional y/o por tipo de organización cuando fuere necesario.

8 RESULTADOS GENERALES.

A continuación se presentan los Resultados Generales, a nivel nacional, partiendo de la Muestra Total encuestada y recordando que se han considerado regiones representativas por cada una de las Macrozonas que componen el país en términos pesqueros.

Como se aprecia en la Tabla 19, del total de organizaciones encuestadas, el 50% de ellas se encuentra en la X región del país³⁴; le siguen la VIII y IV regiones, con 18% (51 organizaciones) y 11% (30), respectivamente. El menor número se encuentra en la XII y I Regiones con 5,8% y 6,5% respectivamente.

Si se realiza un análisis por tipo de organización, se observan los siguientes resultados generales:

- Claramente, aquellas con mayor participación corresponden a los Sindicatos de Trabajadores Independientes (STI) con un 72% del total de organizaciones, resultando mayoría en todas las regiones salvo la IV, cuyo número es superado por las Asociaciones Gremiales.
- Al distinguir entre organizaciones con y sin fines de lucro, se encuentran sólo 5 organizaciones con fines de lucro y con corte empresarial en toda la Muestra, repartidas en las regiones I, IV y X.
- En cuanto a las organizaciones de segundo orden, es decir, aquellas que agrupan a otras organizaciones, fueron encuestadas 10, entre las regiones IV, V y X. No obstante, también se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas a dirigentes de este tipo de organizaciones.
- Al principio del estudio, cuando se estaba determinando el universo de organizaciones, se tenía la impresión de la existencia de organizaciones informales,

³⁴ En este análisis no se hacen diferencias entre las regiones X y XIV; se han tomado globalmente.

entendiendo por éstas, aquellas que *no se encontraban* registradas en las estadísticas oficiales, esto es, en las bases de datos obtenidas de las diversas reparticiones públicas consideradas. De las organizaciones finalmente encontradas se desprende que este tipo de organización representa cerca del 5% del total encuestado, encontrándose solo en las regiones I, VIII y X.

TABLA 19. ORGANIZACIONES ENCUESTADAS POR REGIÓN Y TIPO.

REGIÓN	Primer Orden										Segundo Orden	Otro	TOTAL	
	Sindicato		Asociación Gremial		Cooperativa		Sociedades Empresariales		Agrupación informal		Federación y Confederación			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	N	%
I	14	77.8%	1	5.6%	1	5.6%	2	11.1%	0		0	0	18	100%
IV	11	39.3%	14	50.0%	1	3.6%	1	3.6%	1	3.6%	2	0	30	100%
V	18	78.3%	2	8.7%	3	13.0%	0		0		2	0	25	100%
VIII	35	68.6%	9	17.6%	1	2.0%	0		1	2.0%	0	5	51	100%
X	110	84.0%	4	3.1%	3	2.3%	2	1.5%	12	9.2%	6	0	137	100%
XII	11	68.8%	1	6.3%	3	18.8%	0		0		0	1	16	100%
TOTAL	199	74.5%	31	11.6%	12	4.5%	5	1.9%	14	5.2%	10	6	277	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, como no existía información clara respecto a las organizaciones con fines de lucro, se preguntó a nivel regional si se conocía de la existencia de éstas y se censaron las que se encontraron. Dada su baja representatividad, no se justifica realizar un análisis particular de ellas; no obstante, se ha puesto atención a algunas características específicas dentro del análisis.

Del mismo modo, como se ha mencionado anteriormente, *el análisis de la Gestión y las Competencias de las organizaciones*, ha seguido el siguiente criterio: primero, se han identificado tendencias nacionales, verificando que se repitan a nivel regional y por tipo de organización. Segundo, en caso de observar diferencias significativas para alguna Región o Tipo de Organización se procedió a hacer un análisis particularizado de ellas. Bajo este esquema se han desarrollado los resultados de los objetivos 1 y 4, principalmente.

Finalmente, cabe comentar que, previo a presentar los resultados por objetivo y a la identificación de las debilidades y potencialidades de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala, en términos de su Gestión y Competencias, se ha estimado conveniente dar a conocer un análisis descriptivo regional, con énfasis en las características productivas y pesqueras, para poner en perspectiva a las organizaciones que se han encontrado a nivel nacional.

8.1 Caracterización Regional de la Actividad Pesquera Artesanal.

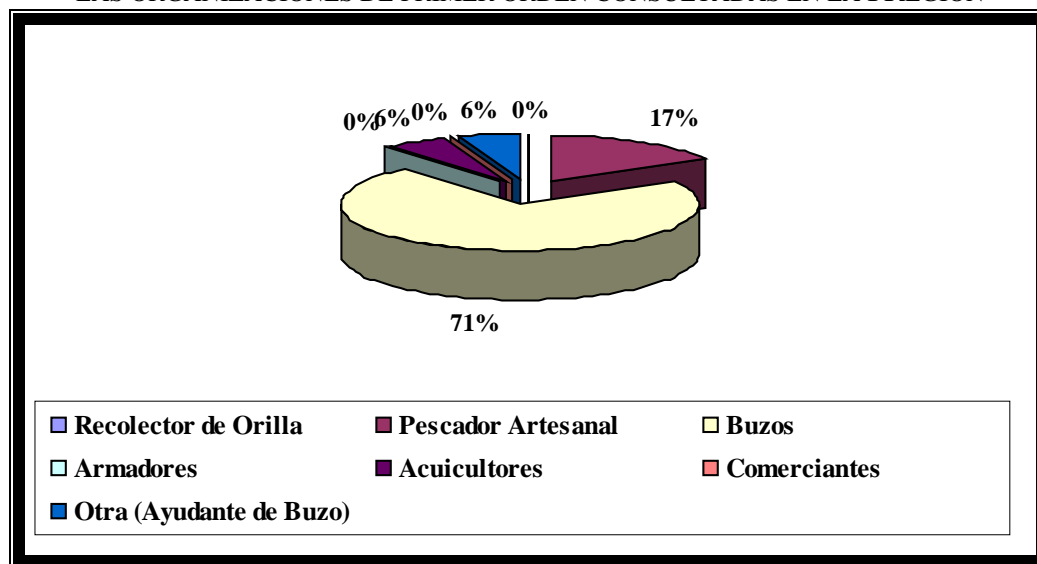
8.1.1 ANÁLISIS PARA LA I REGIÓN.

- *Tipología de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.*

En la I Región, la mayor representatividad en cuanto a Organizaciones de Primer Orden, se encuentra en los Sindicatos (78%); en segundo lugar, están las Organizaciones de Corte empresarial (S.A) (11%), y finalmente, las Asociaciones Gremiales (A.G) y las Cooperativas con un 6% cada una (Tabla 19). Además en esta Región hay 2 Organizaciones de Segundo Orden.

En relación a la actividad principal que desarrollan los socios de las organizaciones encuestadas (según sus propias respuestas), es posible señalar que se distinguen solo 3 de ellas: el 71% pertenece a la categoría de buzos, el 17% a la categoría de pescador artesanal y el 6% a la de ayudante de buzo y al desarrollo de actividades de acuicultura (Figura 2)

FIGURA 2. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN



Fuente: Elaboración Propia

- *Embarcaciones de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.*

En relación al tipo de embarcaciones pertenecientes a las organizaciones encuestadas, se pudo comprobar que sólo 3 Sindicatos señalaron poseer embarcaciones menores (botes) y una Empresa de Corte Empresarial y una Cooperativa indicaron tener embarcaciones tipo lanchas (Tabla 20). De igual modo, 15 de las organizaciones consultadas, indican no saber el número de embarcaciones existentes y pertenecientes a los socios de sus organizaciones.

TABLA 20. EMBARCACIONES EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN ENCUESTADAS EN LA I REGIÓN.

Nº de Organizaciones	Tipo de Organización	Nº Botes	Nº Lanchas
1	Sindicato	30	
1	Sindicato	31	
1	Sindicato	7	
1	Empresa de Corte Empresarial (S.A)		40
1	Cooperativa		12

Fuente: Elaboración Propia.

- *Infraestructura Portuaria y de Apoyo a la Pesca Artesanal.*

En la Tabla 21 se observa el tipo y número de organizaciones que tiene acceso a infraestructura y equipamiento en el ámbito de la pesca artesanal. De acuerdo a los

resultados arrojados es posible indicar que el 72% señaló tener acceso a infraestructura portuaria y el 28% señaló no poseer acceso a ella.

Para aquellas organizaciones que señalaron tener acceso a infraestructura portuaria, se les preguntó además por la tenencia de la concesión, concluyéndose que el 44% no la posee, el 28% no sabe si la posee y el 28% restante posee la concesión de dicha infraestructura portuaria.

Por otra parte, entre el 64% y 79% de los Sindicatos de Trabajadores Independientes (STI) tienen acceso a la infraestructura portuaria y entre un 57% y 14% de ellos a equipamiento. No obstante lo anterior, ningún STI tiene acceso a Sala de Proceso y Bodega de Acopio como infraestructura de apoyo. Es importante señalar que son 2 las organizaciones encuestadas que manifiestan tienen acceso nulo y bastante precario a la infraestructura portuaria y equipamiento, siendo ambas Empresas de Corte Empresarial (S.A).

TABLA 21. ACCESO A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA I REGIÓN.
(EL CONTENIDO SE MUESTRA EN NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE POSEN ACCESO).

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO		TIPOS DE ORGANIZACIÓN									
		STI		AG		COOP		COMER		CULTI	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Infraestructura Portuaria	Muelle	11	3	1	0	0	1	1	0	0	1
	Explanada	8	6	1	0	0	1	1	0	0	1
	Varadero	7	7	1	0	0	1	1	0	0	1
	Pañol/Boxes/Cuartos	10	4	1	0	0	1	1	0	0	1
	Rampa	4	10	0	1	0	1	0	1	0	1
	Muro de Contención	3	11	0	1	0	1	1	0	0	1
	Sede Administrativa o Sala de Reuniones	9	5	1	0	0	1	1	0	0	1
Infraestructura de Apoyo	Puestos de Venta	4	10	0	1	0	1	0	1	0	1
	Sala de Proceso	0	14	0	1	0	1	1	0	0	1
	Baños	8	6	1	0	0	1	1	0	0	1
	Galpón Multiuso	2	12	0	1	0	1	1	0	0	1
	Bodega de Acopio	0	14	0	1	0	1	0	1	0	1
	Máquina fabricación de Hielo en Escama	2	12	0	1	0	1	0	1	0	1
	Cámara de Frío	3	11	0	1	0	1	0	1	0	1
	Winche	8	6	0	1	0	1	1	0	0	1
Equipamiento	Pluma	7	7	0	1	0	1	1	0	0	1
	Embarcaciones	9	5	0	1	1	0	1	0	0	1
	Vehículos	1	13	0	1	0	1	0	1	0	1
	Artes, aparejos y equipos de Pesca	2	12	0	1	0	1	1	0	0	1

Fuente: Elaboración Propia.

- *Áreas de Manejo de y Explotación de recursos Bentónicos (AMERBs)*

Respecto a las áreas de manejo en la I Región, un 56% de las organizaciones encuestadas señaló poseer la administración de al menos un área, mientras que el 44% restante no posee la titularidad de este sistema de administración (Tabla 22).

TABLA 22. ÁREAS DE MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN EL PAÍS.

REGIÓN	I		IV		V		VIII		X		XII		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	10	56%	16	59%	6	26%	24	47%	32	25%	0		88	33%
No	8	44%	9	33%	15	65%	26	51%	83	64%	15	94%	156	59%
Renunció	0		0		0		1	2%	0		0		1	%
En Trámite	0		2	7%	2	9%	0		14	11%	0		18	7%
No Corresponde	0		0		0		0		0		1	6%	1	%
Total	18	100%	27	100%	23	100%	51	100%	129	100%	16	100%	264	100%

Fuente: Elaboración Propia.

El número de personas trabajando en las AMERBs, fluctúan entre 10 y 46 personas, las cuales son en su mayoría de sexo masculino, aún cuando se destaca la existencia de 3 Sindicatos que resaltan a la presencia de mujeres trabajando en ellas (rango 1 a 6 mujeres). Las actividades que desempeñan las mujeres son variadas, destacando las Actividades de Resguardo (delimitación del área, vigilancia), Actividades de Cosecha (valor agregado, comercialización) y Otras Actividades afines.

Con respecto a la vigilancia de las AMERBs, sólo 5 Sindicatos señalan cuidar el área, ninguna organización señala tener instalado algún sistema de captación de semillas, arrecifes artificiales, engorda de “loco” u otro recurso, ni haber o estar realizando la tramitación correspondiente para la implementación de actividades de acuicultura en ellas.

En relación al equipamiento utilizado para las AMERBs, 6 organizaciones señalan utilizar equipos de buceo, 3 organizaciones señalan utilizar una embarcación exclusiva para el AMERBs, 2 organizaciones señalan utilizar equipos de vigilancia y movilización, y sólo 1 organización indica utilizar GPS.

Finalmente, la utilización de un reglamento interno de AMERBs es reconocida por 8 organizaciones, así como también la disposición a seguir invirtiendo y trabajando en el AMERB.

En consideración a los principales problemas de las AMERBs, 9 de las organizaciones consultadas identificaron los robos como el principal problema y 2 identificaron como problema importante la falta de dinero para el pago de patentes. Adicionalmente, se identifican como problemas de las AMERBs, la generación de conflictos, la baja productividad natural y falta de financiamiento para los estudios y seguimientos (1 organización en cada caso).

Por último, 6 de 18 organizaciones señalan que las AMERBs han sido beneficiosas para relacionarse con otras organizaciones de Pescadores Artesanales.

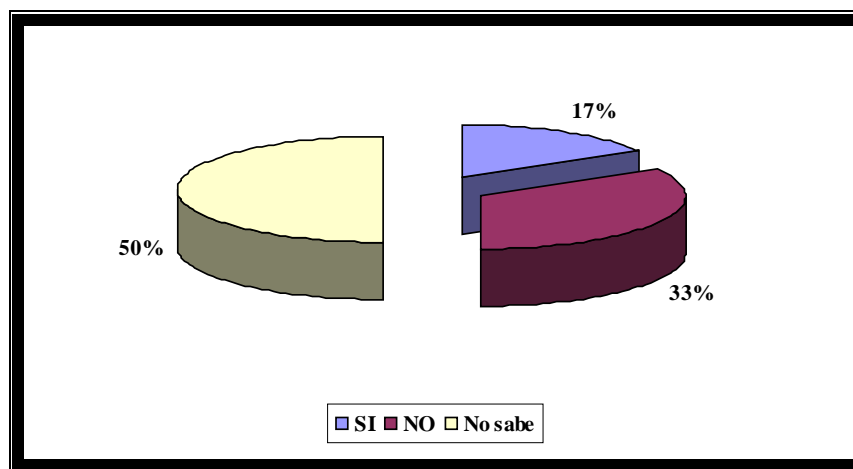
- ***Desarrollo de Acuicultura a Pequeña Escala.***

La información obtenida permite indicar que el 44% de las organizaciones consultadas no han tramitado concesiones de acuicultura. El 56% restante, comprendido por 10 organizaciones (7 Sindicatos, 1 Cooperativa y 2 Sociedades Anónimas), han realizado en una oportunidad el trámite de solicitud de una concesión acuícola. Sólo una organización (Sindicato) ha realizado la tramitación correspondiente para obtener su concesión en 4 oportunidades.

De estas 10 organizaciones, sólo 7 de ellas (5 sindicatos y las 2 Sociedades Anónimas), poseen una concesión acuícola, de las cuales sólo 3 desarrollan actividades acuícolas en dichas concesiones.

En resumen, según la información obtenida, se tiene que un 17% de las organizaciones consultadas (3 organizaciones), reconoce realizar actividades de acuicultura bajo concesiones acuícolas, el 33% no las realiza (6 organizaciones) y el 50% manifiesta no saber si desarrolla actividades de acuicultura (9 organizaciones) (Figura 3)

FIGURA 3. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN QUE DESARROLLAN ACTUALMENTE ACTIVIDADES ACUÍCOLAS CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a las personas trabajando en concesiones de acuicultura, los datos analizados revelaron que sólo 4 organizaciones señalan tener trabajando personas en ellas, en un rango que fluctúa entre 8 y 17 personas y sólo 2 Organizaciones de Corte Empresarial, manifiestan tener trabajando mujeres (2 y 3 mujeres) en las labores de desdoble y limpieza. De las 18 organizaciones encuestadas, sólo 1 señala haber solicitado permiso para la instalación de colectores, 4 señalan no haber solicitado el permiso y las restantes 13 señalan no tener conocimiento al respecto.

- ***Equipamiento y/o Infraestructura de apoyo a las Concesiones Acuícolas***

Respecto al equipamiento y/o Infraestructura que poseen las organizaciones de pescadores artesanales a las cuales se les aplicó el instrumento de encuestaje, es posible señalar que un número importante de ellas desconoce si posee o no equipamiento y/o infraestructura. Las organizaciones que reconocen tener equipamiento e infraestructura, identifican principalmente: (i) pangas o embarcaciones pequeñas; (ii) motores fuera de borda; (iii) bombas de agua; (iv) e infraestructura para procesos de desdoble y limpieza.

En relación a los principales problemas de las de las Concesiones Acuícolas, los resultados revelan que el principal problema detectado por parte de las organizaciones de pescadores

artesanales corresponde a la falta de asesoría de profesionales en forma permanente, así como también se identifican problemas asociados a las deudas y a la falta de semilla para el abastecimiento del cultivo.

- ***Recursos Principales y su Cadena Productiva.***

Con la finalidad de indagar en función de la cadena productiva de los principales recursos extraídos por las organizaciones de pescadores artesanales encuestadas, se hizo un análisis sobre los recursos extraídos, el valor agregado que se les da a estos, a quién se le vende y dónde se vende. Al respecto, los dirigentes de las organizaciones encuestadas señalaron que los recursos principales extraídos por sus asociados correspondían a los bentónicos de “loco” y “erizo”, los que en su gran mayoría son comercializados en Terminales Pesqueros, Empresas y/o Supermercados e Intermediarios, en la caleta o en la región.

Extracción de recursos fuera de las AMERBs y Concesiones Acuícolas

En relación a los recursos extraídos por parte de las organizaciones de pescadores artesanales fuera de las AMERBs y de las concesiones acuícolas, destacan en orden de importancia: (i) erizo y (ii) pulpo, siendo estos recursos extraídos por 8 y 2 organizaciones, respectivamente. Además se tiene que el Tiburón, la Lapa, la Albacora, el Huiro Negro, la Breca (o Bilagay), entre otros, son especies extraídas por las organizaciones en menor grado.

De los recursos extraídos, el principal que es sometido a controles en la extracción es el erizo. En general, las organizaciones encuestadas realizan control de la extracción a través de tallas mínimas y vedas.

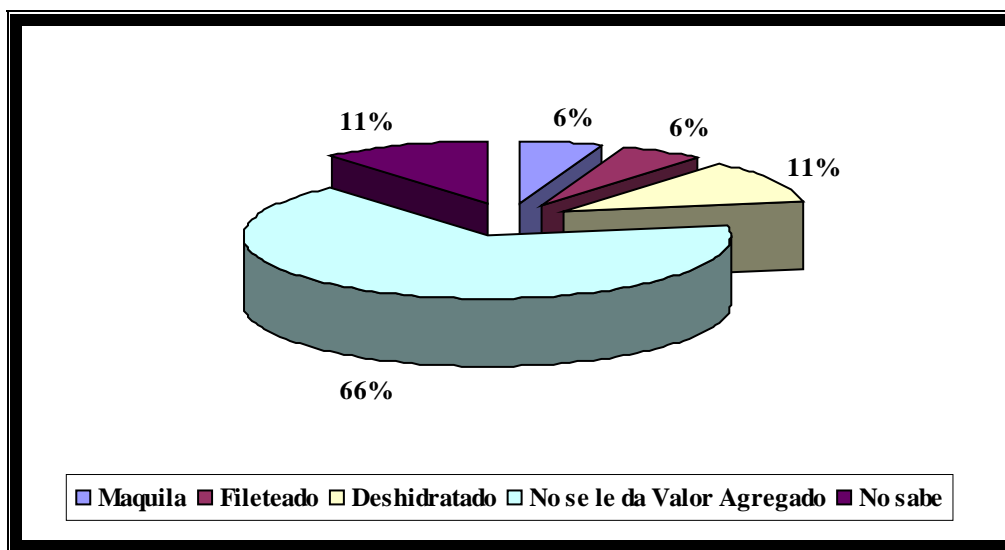
Valor Agregado de los recursos extraídos

El 66% de las organizaciones encuestadas, señala no dar valor agregado a los recursos extraídos; un 11% señala no estar en conocimiento del tema; otro 11% señala entregar un recurso deshidratado y el 12% restante señala realizar maquila y fileteado en partes porcentuales iguales. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es posible señalar que los recursos son comercializados, en gran medida, en fresco y fundamentalmente para el caso

de peces se comercializa deshidratado o fileteado. La maquila se da sólo en el caso del erizo (ver Figura 4).

Por otro lado, un último aspecto en la cadena productiva, lo componen las condiciones sanitarias durante la extracción y la comercialización, que es importante para mejorar y darle valor a los productos ofrecidos por la pesca artesanal. En relación a los aspectos sanitarios realizados en la comercialización, es posible señalar que los tres más relevantes, realizados en orden de importancia, corresponden a: (i) Recipientes para proteger el recurso; (ii) guardar el recurso en bodega; y (iii) limpiar la embarcación.

FIGURA 4. APLICACIÓN DE PROCESOS O FORMAS DE VALOR AGREGADO A LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN



Fuente: Elaboración Propia

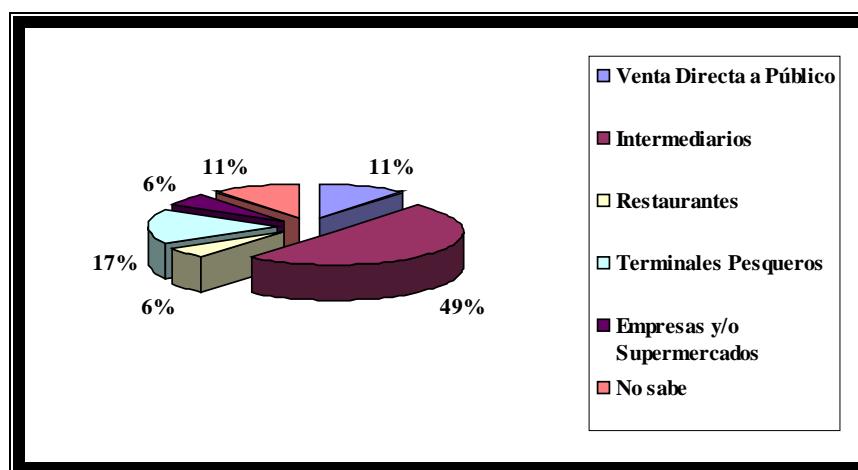
Comercialización de los recursos extraídos

En materia de comercialización, el 49% (9 organizaciones) de las organizaciones encuestadas señala vender los recursos extraídos directamente a un intermediario; el 17% (3 organizaciones) a Terminales Pesqueros; el 11% (1 organización) venta directa a público; el otro 11% (1 organización) no está en conocimiento, y el 12% (2 organizaciones) restante comercializa en restaurantes y empresas y/o supermercados (Figura 5).

Respecto a dónde se realiza la comercialización de los recursos, es posible señalar que el 72% de ellos se comercializan en la caleta, 11% en la comuna, otro 11% no está en conocimiento y sólo un 6% comercializa los recursos extraídos en la Región.

En relación a la venta colectiva de los recursos extraídos, los resultados arrojaron que sólo un 6% de las organizaciones encuestadas la realizan y 83% de ellas no. A su vez, sólo el 22% de las organizaciones señalan llevar registro de sus compradores y el 78% señala no estar en conocimiento de ello. Respecto a la venta habitual, los resultados arrojaron que el 83% vende los recursos extraídos al mismo comprador, mientras que el 17% restante vende a otros compradores. Finalmente, el 94% de las organizaciones manifiesta tener opción de cambio de compradores, mientras que sólo el 6% no la tiene.

FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- *Percepción sobre las Medidas de Administración Pesquera y Ley de Pesca.*

Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA)

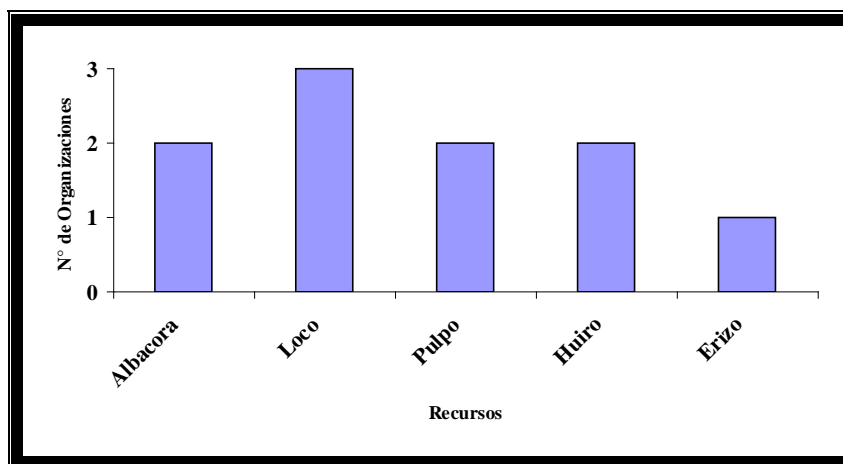
Respecto al conocimiento que poseen las organizaciones de pescadores artesanales encuestadas de la Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA), los resultados indican que un 61% señala tener conocimiento de ella y un 39% está en desconocimiento. A su vez, un

44% de las organizaciones encuestadas señala que la LGPA ha permitido proteger el desarrollo sustentable de los recursos, en contraste con un 17% que señala que no lo ha logrado. Al consultar por qué ésta ley no protege el desarrollo sustentable de los recursos, los resultados muestran que en un 6% las organizaciones señalan que ella favorece a los Pescadores Industriales, un 12% indica otra causa (no especificada) y un 82% no está en conocimiento del tema.

Participación en Pesca de Investigación

En esta I Región el 61% participa en Pesca de Investigación, el 33% no participa y el 6% restante no está en conocimiento del tema. Además, los recursos que han participado de la Pesca de Investigación corresponden a: (i) loco; (ii) pulpo; (iii) albacora; (iv) huiro; y (v) erizo (Figura 6).

FIGURA 6. RECURSOS QUE HAN PARTICIPADO EN PESCA DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA I REGIÓN.



FUENTE: Elaboración Propia

Respecto a la percepción de los pescadores artesanales por el beneficio de la Pesca de Investigación, los resultados arrojaron que el 39% de las organizaciones encuestadas señalan que beneficia a las consultoras, el 22% a los pescadores, un 11% al recurso y un 6% al Gobierno. El 22% restante señala que beneficia a otros (no especificados) y estar en desconocimiento al respecto.

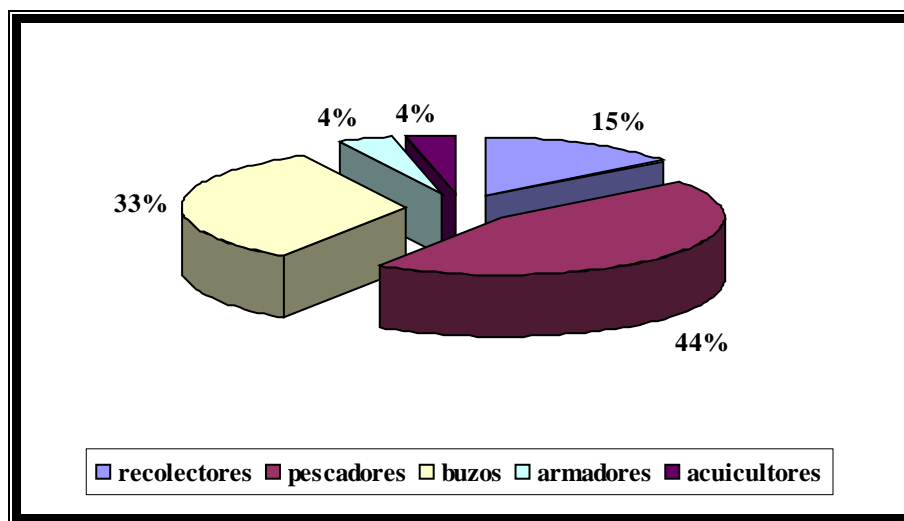
8.1.2 ANÁLISIS PARA LA IV REGIÓN.

- *Tipología de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.*

Esta Región es la única en la cual los Sindicatos no son la principal forma de organización, siendo las Asociaciones Gremiales las que corresponden al 50% del total. En segundo lugar aparecen los Sindicatos (39%), seguidos por las Cooperativas, Sociedades Empresariales y Agrupaciones Informales (3.6% cada una). Además se han encontrado 2 organizaciones de Segundo Orden en esta Región (Tabla 19).

Según el contenido de la Figura 7, la mayor cantidad de organizaciones de primer orden muestreadas en la IV Región, corresponden a la categoría de pescadores (44%) y el segundo lugar a categoría de buzos (33%). Con un total de 15% la categoría de recolectores aparece como la tercera actividad representada y por último los armadores y acuicultores aparecen con 4%, cada uno.

FIGURA 7. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a las organizaciones de segundo orden, se identificaron un total de 2 en esta Región y de las 28 organizaciones de primer orden encuestadas, 21 se encuentra asociadas a alguna de ellas. FETRAMAR es la Federación que presenta la mayoría absoluta de

organizaciones afiliadas con 7 AG, 3 STI y 1 Agrupación Informal (50% de las organizaciones muestreadas). Luego, hay un segundo grupo de representatividad donde se encuentra la Federación de La Higuera y FEDEPESCA con 3 y 2 organizaciones afiliadas de la muestra. La Federación de Coquimbo, FEREPESCA, CEPA, CERCOPECA y Serena Norte aparecen con tan sólo una organización afiliada en la muestra (Tabla 23).

TABLA 23. ORGANIZACIONES DE SEGUNDO ORDEN IDENTIFICADAS EN LA IV REGIÓN.

Federación	Tipo de Organización			
	Agrup Infor	A G	STI	Total
CEPA	0	0	1	1
CERCOPECA	0	1	0	1
FEDEPESCA	0	0	2	2
Federación Coquimbo	0	1	0	1
Federación La Higuera	0	1	2	3
FEREPESCA	0	0	1	1
FETRAMAR	1	7	3	11
Serena Norte	0	1	0	1
Total general	1	11	9	21

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Embarcaciones de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.***

Respecto a la cantidad de botes que componen cada organización, éstas varían entre las 146 como máximo y las 8 como mínimo. Las únicas tipologías de organizaciones que presentaron embarcaciones tipo bote fueron las AG (6 organizaciones) y los STI (4 organizaciones). En general, las AG son las organizaciones que presentan el mayor número de botes por cada una. Igualmente, un total de 3 organizaciones indicaron poseer embarcaciones tipo lancha para sus actividades extractivas. De éstas, una AG es el tipo de organización que presenta el mayor número de lanchas (40), un sindicato tiene un número de 15 lanchas y otra A.G. un total de 4 embarcaciones tipo lancha (Tabla 24).

TABLA 24. EMBARCACIONES EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN ENCUESTADAS EN LA IV REGIÓN.

Nº de Organizaciones	Tipo de Organización	Nº Botes	Nº Lanchas
1	S.T.I. 1	8	
2	S.T.I. 2 Y 3	10	
2	A.G. 1 Y 2	20	
1	S.T.I. 4	21	
1	A.G. 3	35	
1	A.G. 4	50	
1	A.G. 5	120	
1	A.G. 6	146	
1	A.G. 7		4
1	S.T.I. 8		15
1	A.G. 9		20

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Infraestructura Portuaria y de Apoyo a la Pesca Artesanal.***

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 70% de las organizaciones de la muestra señaló tener acceso a infraestructura portuaria, lo cual contempla también infraestructura de apoyo a la pesca artesanal. El 30% restante no tiene acceso a este tipo de bienes.

En el caso de las organizaciones que tienen acceso a la infraestructura portuaria, se les consultó por la tenencia de la concesión de dicha infraestructura. Los resultados arrojados en este tema indican que un 52% de las organizaciones no posee la concesión, un 37% se encuentra realizando la tramitación para obtener la concesión y sólo un 11% cuenta con la titularidad de la concesión de infraestructura.

En la Tabla 23 se indican el número de organizaciones que posee cada tipo de infraestructura portuaria, de apoyo y equipamiento para la actividad productiva. Las cooperativas (COOP) y las agrupaciones informales (AGRU INFOR), presentan en general buen acceso a infraestructura portuaria, disminuyendo en el caso de la infraestructura de apoyo. En el caso específico de las cooperativas, éstas presentan acceso a equipamiento básico. Las organizaciones del tipo sindicatos (STI), presentan tanto para infraestructura portuaria, de apoyo y equipamiento, regulares condiciones de acceso a este tipo de bienes, a diferencia de las AG, que en general presentan mejores condiciones.

TABLA 25. ACCESO A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA IV REGIÓN.
(EL CONTENIDO SE MUESTRA EN NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE POSEN ACCESO).

Infraestructura y equipamiento		Tipo de organización							
		AG		COOP		STI		AGRU INFOR	
		no	si	no	si	no	si	no	si
infraestructura portuaria	muelle	3	11	0	1	5	6	0	1
	explanada	4	10	0	1	6	5	0	1
	varadero	3	11	0	1	6	5	0	1
	pañol	3	11	0	1	5	6	1	0
	baños	4	10	0	1	5	6	0	1
	rampa	7	6	1	0	7	4	0	1
	muro	7	7	1	0	8	3	0	1
	sede	3	11	0	1	3	8	0	1
infraestructura de apoyo	puestos de venta	7	7	1	0	10	1	0	1
	sala proceso	10	4	0	1	9	2	0	1
	galpón	8	6	0	1	10	1	1	0
	bodega	8	6	0	1	11	0	1	0
	maq. Hielo	11	3	1	0	11	0	1	0
	cámara frío	10	4	1	0	9	2	1	0
	winche	4	10	1	0	6	5	1	0
	pluma	6	7	1	0	9	2	1	0
equipamiento	embarcación	3	11	0	1	4	7	0	1
	vehículo	7	7	0	1	9	2	1	0
	artes de pesca	8	6	0	1	7	4	1	0

Fuente: Elaboración Propia.

- *Áreas de Manejo y Explotación de recursos Bentónicos (AMERBs)*

Respecto a las áreas de manejo en la IV Región, un 59% de las organizaciones encuestadas señaló poseer la administración de al menos un área, mientras que el 41% restante no posee la titularidad de este sistema de administración (7% se encontraba tramitándola, ver Tabla 22).

Dentro del porcentaje de organizaciones que poseen la administración de un AMERB, cerca del 94% indicó que se encuentran implementando algún sistema de vigilancia para el resguardo y protección del sector decretado para cada una de ellas. En cambio, un 6% de las organizaciones que posee un AMERB, indicó no implementar ningún tipo de sistema de vigilancia.

Otro aspecto relevante que se midió directamente con las organizaciones, tiene que ver con la implementación de sistemas que ayuden a mejorar la productividad de las AMERB, y en

este sentido, de las 16 organizaciones encuestadas y que poseen el convenio de uso de un área de manejo, sólo 3 de ellas se encuentran implementando alguno, el cual consiste en la captación de semillas (2 organizaciones) y la implementación de sistemas de acuicultura dentro del AMERB (1 organización).

Respecto a la utilización de equipamiento y tecnología para el funcionamiento de las AMERB, se midió el uso o la tenencia de equipo para el buceo, GPS, embarcación exclusiva para la AMERB, equipos para la vigilancia, movilización por tierra y Otros equipos. En general, la mayoría de las organizaciones posee el equipo para el buceo y la mitad de ellas posee una embarcación destinada para el área de manejo. Sólo tres presentaron la utilización de GPS y movilización por tierra. El menor número de organizaciones (2) presentó equipos para la vigilancia y otros equipos.

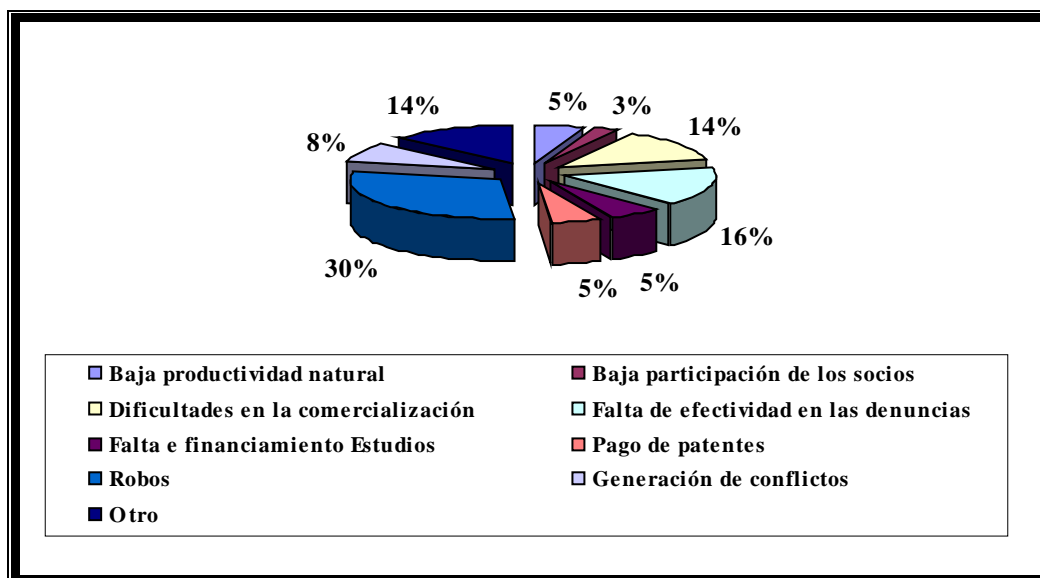
En relación a la implementación de acuicultura en una porción de agua dentro de las AMERB, el 50% de las organizaciones se encuentra tramitando la autorización para realizar dicha actividad.

Otra medida para identificar el buen funcionamiento de las AMERB, es la utilización de un reglamento interno específico para administrar las áreas. En este sentido, el 94% de las organizaciones señaló que posee e implementa un reglamento.

Como una forma de medir el éxito de las AMERB según la percepción de las propias organizaciones, se preguntó si este sistema de administración pesquero había ayudado a fortalecer las relaciones entre las ellas. Un 72% señaló que si les ha ayudado; en cambio, un 28% indicó que las AMERB han sido perjudiciales entre las relaciones con otras organizaciones.

Dentro de los principales problemas que afectan el funcionamiento de las AMERB en la IV Región, los robos aparecen con un 30% de representatividad, luego con un 16% está la falta de efectividad de la autoridad a la hora de realizar las denuncias de robos o problemas con agentes externos. Con un 14% está la dificultad en la comercialización de los productos principales (problemas en los precios principalmente) y otros problemas. Con un 8% aparece la generación de conflictos, ya sean internos o externos y con 5% está la baja productividad natural de los sectores, falta de financiamiento para el pago de patentes y baja participación de los socios. Por último, con un 3% está la falta de financiamiento para estudios y seguimientos (figura 8).

FIGURA 8. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS AMERBS DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

- ***Desarrollo de Acuicultura a Pequeña Escala.***

Del total de las organizaciones muestreadas, sólo el 33% manifestó el haber realizado los trámites para obtener una concesión de acuicultura. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones (67%) no ha mostrado interés en desarrollar este tipo de actividad, ya que aún no han realizado ninguna tramitación acuícola.

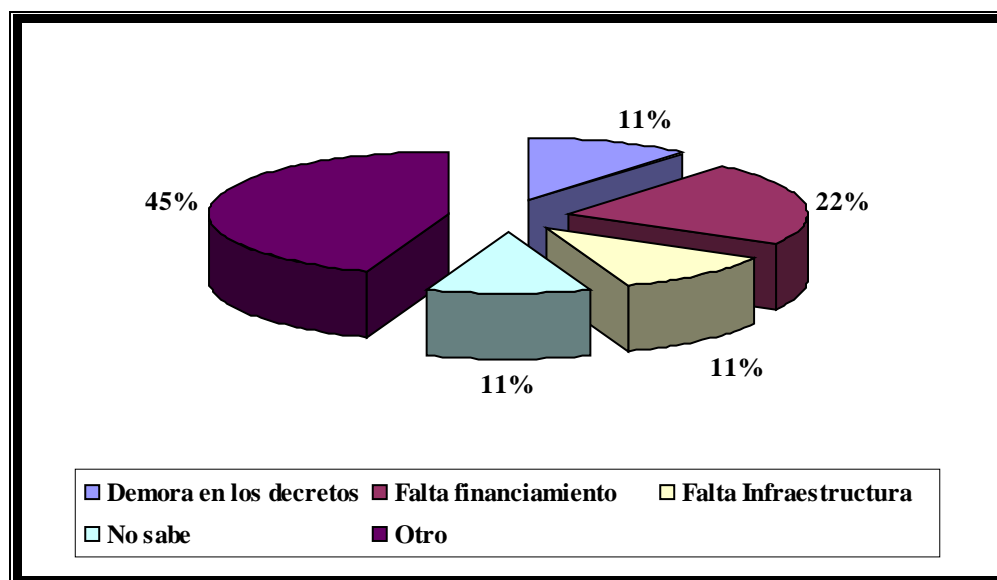
Del total de las organizaciones que han realizado la tramitación de acuicultura, sólo el 33% son titulares de una concesión; el 67% restante no ha logrado obtener dicha titularidad.

Respecto al equipamiento que poseen las organizaciones que realizan acuicultura, la panga, el motor fuera de borda, bomba y el galpón son los principales equipos e infraestructura utilizada. La bodega, la caseta de vigilancia y la sala de procesos aparecen utilizadas sólo por una de las dos organizaciones.

Para lograr entender con mayor profundidad la dinámica actual de las organizaciones que realizan acuicultura, se profundizó en los principales problemas que afectan a la actividad, concluyéndose que estos son: falta de semillas, conflicto de uso y mal tiempo (temporales) con un 45% de representatividad; falta de financiamiento aparece como el segundo

problema en importancia con 22% y por último, la falta infraestructura, la demora en los decretos y no saber qué problemas, aparecen con un 11% (Figura 9).

FIGURA 9. PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA IDENTIFICADOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.



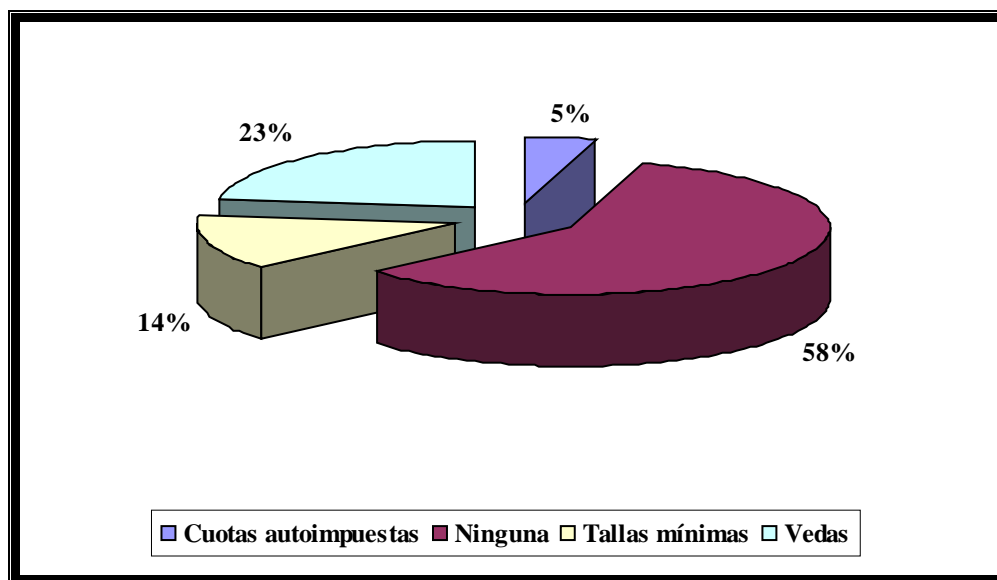
Fuente Elaboración Propia.

- ***Recursos Principales y su Cadena Productiva.***

Para poder identificar la cadena productiva de los recursos principales de una organización, caleta o comunidad pesquera, es necesario conocer desde la extracción hasta su venta y comercialización. Es por esto, que la información respecto a medidas de conservación, ya sean vedas biológicas, tallas mínimas o algún sistema de manejo de los recursos, ha sido incluida en las variables a estudiar.

En el caso de las medidas realizadas por las organizaciones encuestadas, un 58% indicó que no realiza ningún tipo de medida con sus recursos; en cambio, el 23% aplica algún sistema de veda, el 14% aplica la medida de tallas mínimas y un 5% utiliza cuotas auto impuestas para la extracción de sus recursos (Figura 10).

FIGURA 10. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA IV REGIÓN.

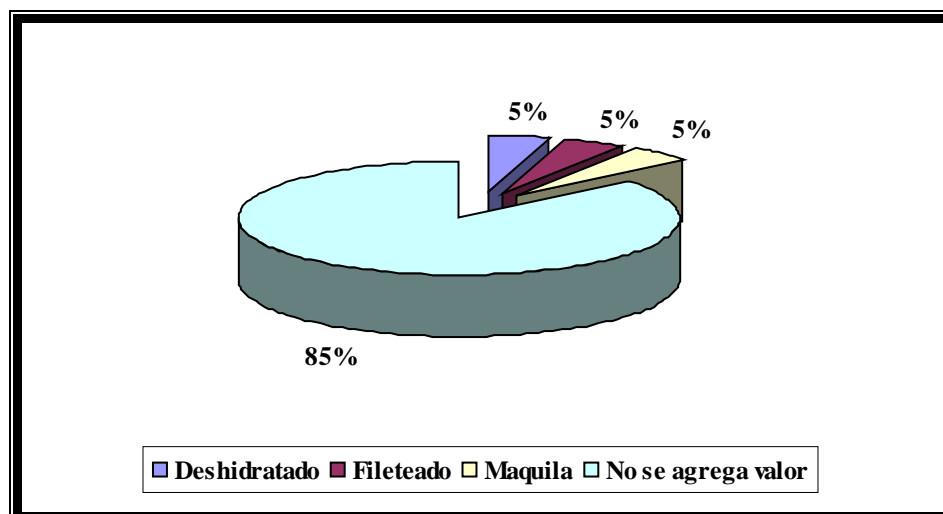


Fuente: Elaboración Propia.

Valor Agregado de los recursos extraídos

Para el caso de utilización de sistemas de valor agregado, el 85% de las organizaciones no desarrolla ningún proceso, comercializando en fresco en la mayoría de los casos. En el caso del recurso pelillo, se realiza la deshidratación del producto (5% de las organizaciones) y se comercializa en peso seco; la maquila es utilizada en la comercialización del ostión (5% de las organizaciones) y el filete para la comercialización de jibia (5% de las organizaciones) (Figura 11).

FIGURA 11. APLICACIÓN DE PROCESOS O FORMAS DE VALOR AGREGADO A LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

Como último aspecto en la cadena productiva, las condiciones sanitarias durante la extracción y la comercialización son un tema vital para mejorar y darle valor a los productos ofrecidos por la pesca artesanal. En este caso, las organizaciones encuestadas indicaron que: la mayoría limpia las embarcaciones cada vez que sale a la faena extractiva. La mayoría también utiliza agua potable en tierra para limpiar sus productos. Por otro lado, casi la mitad de las organizaciones encuestadas utiliza recipientes y guarda los recursos extraídos en una bodega a bordo de la embarcación. Un número menor de organizaciones utiliza hielo en tierra para conservar los recursos, como también baldosas o acero inoxidable para desconche, fileteado o algún otro proceso. También un número menor posee alguna certificación sanitaria. Por último, un número muy bajo utiliza hielo para la faena extractiva a bordo de la embarcación.

- ***Percepción sobre las Medidas de Administración Pesquera y Ley de Pesca.***

Participación en el Régimen Artesanal de Extracción (RAE)

Respecto de la participación de las organizaciones en el RAE, la mayoría de estas señaló no haber participado en esta medida de administración pesquera (89%). Se identificaron un número menor de organizaciones (3) que participan de esta medida, las cuales representan el 11% de la muestra.

Sobre el apoyo que otorga el SERNAPESCA a las organizaciones respecto del funcionamiento del RAE, un 67% de los encuestados señala que la gestión institucional es buena y un 33% que es regular.

Sobre el apoyo que otorga la SUBPESCA a las organizaciones respecto del funcionamiento del RAE, un 67% de los encuestados señala que la gestión institucional es buena y un 33% que es regular. Por otro lado, de las organizaciones encuestadas y que participan del RAE, un 100% señala que la medida de administración les ha ayudado en el ordenamiento interno de la propia organización.

Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA)

La mayoría de las organizaciones indicó que tiene conocimientos de la Ley de Pesca. Un 74% indicó tener conocimiento y el 26% restante señaló no conocerla.

Existe un importante porcentaje de organizaciones encuestadas que señala que la Ley de Pesca no permite el desarrollo sustentable de los recursos (59%). Por otra parte, el 26% de éstas no sabe si la Ley aporta a la sustentabilidad. Por último, sólo un 15% de las organizaciones señala que la Ley de Pesca si aporta al desarrollo sustentable de la actividad.

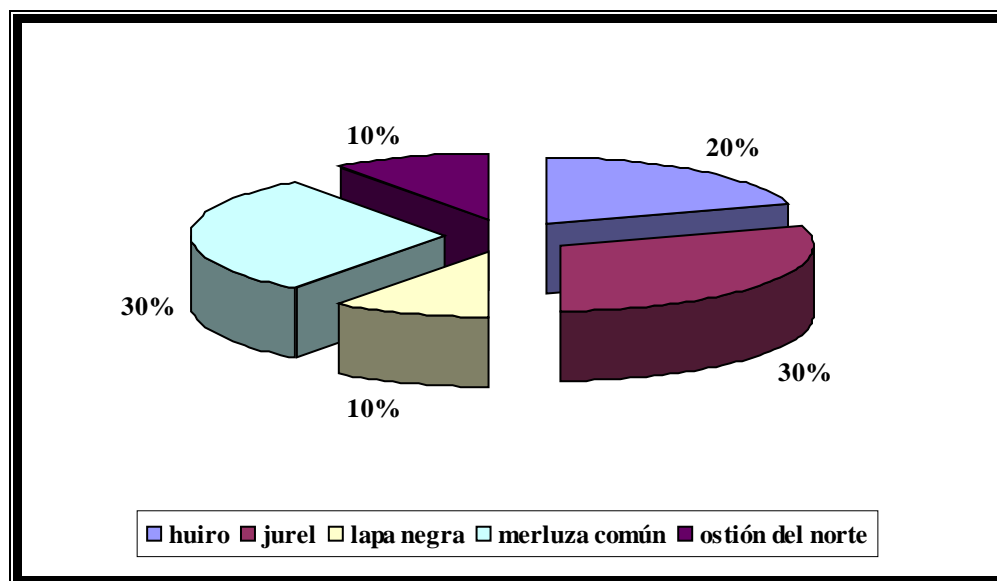
De las organizaciones que indicaron que la Ley de Pesca no aportaba al desarrollo sustentable, estas justifican su respuesta afirmando que ella favorece a la pesca industrial (48 %), otro grupo (11%) señala que son otras las razones, y el resto de las organizaciones no supo responder a esta pregunta (41%).

Participación en Pesca de Investigación

Otro tema relevante, es el efecto que tiene la pesca de investigación en el sector artesanal. En este sentido sólo un 26% de las organizaciones señala haber participado de alguna pesca de investigación, un 4% indica no saber si han participado y por último, la gran mayoría indica no haber participado de ninguna pesca de investigación. Este último grupo representa el 70%.

Respecto a los principales recursos que han sido sujetos de esta medida de investigación en la IV Región, las organizaciones señalaron que la merluza común y el ostión del norte son las especies que han sido sometidas a ella, con un 30% cada una. Luego, el recurso alga huiro aparece con un 20% de representatividad y en menor proporción también se han desarrollado pescas de investigación en los recursos jurel y lapa negra, con un 10% cada uno (Figura 12).

FIGURA 12. RECURSOS QUE HAN PARTICIPADO EN PESCA DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA IV REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al impacto de la pesca de investigación, las organizaciones señalan que ésta favorece, en primer lugar, a las consultoras con un 49%, en segundo lugar con un 23% de

representatividad se indican a otros actores como favorecidos, en tercer lugar, al gobierno con un 14% y en cuarto lugar con un 9% están los propios pescadores.

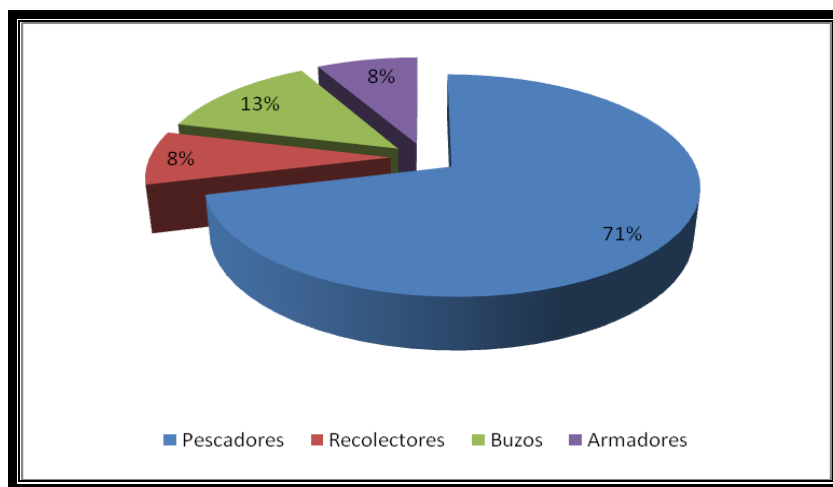
8.1.3 ANÁLISIS PARA LA V REGIÓN.

- *Tipología productiva de las organizaciones encuestadas*

La mayor representatividad de organizaciones de primer orden se encuentra en los Sindicatos (78%), seguido de las Cooperativas (13%) y Asociaciones Gremiales (9%). En esta Región no se encontraron Sociedades Empresariales ni Agrupaciones Informales, pero si 2 Organizaciones de Segundo Orden (ver Tabla 19).

De las organizaciones consultadas, la mayor representatividad en cuanto a actividades realizadas por los socios, corresponde a la categoría de pescadores (71%), en segundo lugar la categoría de buzos (13%) y finalmente se encuentran las categorías de recolectores y armadores (8%) (Figura 13).

FIGURA 13. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

- *Embarcaciones de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.*

Dentro de las organizaciones que señalaron poseer botes para su actividad extractiva, sólo las COOP y los STI aparecen como dueñas; las AG no aparecen con embarcaciones

menores. El número de botes varía entre 0 y 70 embarcaciones por organización (Tabla 26).

TABLA 26. NÚMERO DE BOTES QUE POSEEN LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS EN LA V REGIÓN.

Nº de Organizaciones	Tipo de Organización	Nº Botes	Nº Lanchas
1	Coop.	1	
1	S.T.I.	3	
1	S.T.I.	8	
1	S.T.I.	9	
1	S.T.I.	10	
1	S.T.I.	12	
1	S.T.I.	13	
1	S.T.I.	16	
1	S.T.I.	24	
2	S.T.I.	26	
1	Coop.	27	
1	S.T.I.	34	
1	S.T.I.	42	
1	S.T.I.	70	
1	S.T.I.		1
1	S.T.I.		2
2	S.T.I.		3
1	S.T.I.		6
1	S.T.I.		7
1	S.T.I.		10
1	Coop.		18
1	A.G.		20
2	A.G. y S.T.I.		25

Fuente: Elaboración Propia.

De las 23 organizaciones encuestadas en la V Región, 18 indicaron pertenecer a algún tipo de organización de segundo orden (Federación) y en algunos casos de tercer orden (Confederación). En cambio, 5 de ellas indicaron no estar federadas. Las dos federaciones con mayor representatividad corresponden a la FEDEPESCA, con 7 organizaciones afiliadas de la muestra y la Federación Nuevo Amanecer, con 6 organizaciones (Tabla 27).

TABLA 27. ORGANIZACIONES DE SEGUNDO ORDEN IDENTIFICADAS EN LA V REGIÓN.

FEDERACIÓN-CONFEDERACIÓN	A G	COOP	STI	Total general
Caleta Las Cruces			1	1
CONAPACH		1		1
CONFEPACH			1	1
Coordinadora de Pesca San Antonio (CONFEPACH)		1		1
FEDEPESCA		1	6	7
Loncura			1	1
Nuevo Amanecer	1		5	6
No Federada	1		4	5
Total general	2	3	18	23

Fuente: Elaboración Propia.

- *Infraestructura Portuaria y de Apoyo a la Pesca Artesanal*

De acuerdo a la encuesta aplicada el 70% de las organizaciones de la muestra señaló tener acceso a infraestructura portuaria, lo cual contempla también infraestructura de apoyo a la pesca artesanal. El 30% restante no tiene acceso a este tipo de bienes. En el caso de las organizaciones que poseen acceso, se les preguntó por la tenencia de la concesión de dicha infraestructura. Los resultados indican que un 56% de ellas no posee la concesión, en tanto que un 44% cuentan con la titularidad.

En la Tabla 28 se indica el número de organizaciones que posee cada tipo de infraestructura portuaria, de apoyo y equipamiento para la actividad productiva. En general, la mayoría de las organizaciones poseen buen acceso a la infraestructura portuaria. Por otra parte, la mayor precariedad se encuentra en el acceso a la infraestructura de apoyo a la actividad, donde las máquinas de hielo y cámaras de frío aparecen con menor presencia.

TABLA 28. ACCESO A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA V REGIÓN.
(EL CONTENIDO SE MUESTRA EN NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE POSEN ACCESO).

Infraestructura y Equipamiento		Tipo de organización					
		AG		COOP		STI	
		si	no	si	no	si	no
infraestructura portuaria	Muelle	2		2	1	13	5
	Explanada	2		2	1	15	3
	Varadero	1	1	2	1	13	5
	Pañol	1	1	2	1	13	5
	Baños	2		2	1	14	4
	Rampa		2	1	2	8	1
	Muro		2		3	8	1
	Sede	2			1	15	3
infraestructura de apoyo	Puestos de venta		2	1	2	4	14
	Sala proceso	1	1	1	2	5	13
	Galpón		2	1	2	7	11
	Bodega		2	1	2	6	12
	Máq. Hielo		2		3	3	15
	Cámara frío		2		3	3	15
	Winche		2	1		11	7
	Pluma	1	1	1	2	9	9
equipamiento	Embarcación	1	1	1	2	6	12
	Vehículo	1	1	1	2	3	15
	Artes de pesca	1	1	1	2	1	8

Fuente: Elaboración Propia.

- **Áreas de Manejo De Recursos Bentónicos (AMERBs)**

Respecto a las áreas de manejo en la V Región, un 26% de las organizaciones encuestadas señaló poseer la administración de al menos una, en tanto que el 74% restante no posee la titularidad. Sólo un 9% indicó estar con los convenios de uso en trámite (ver Tabla 22).

Dentro del porcentaje de organizaciones que poseen la administración de un AMERB, el total indicó que se encuentran implementando algún sistema de vigilancia para el resguardo y protección del sector decretado para cada una de ellas.

Otro aspecto relevante que se midió directamente con las organizaciones, tiene que ver con la implementación de sistemas que ayuden a mejorar la productividad de las AMERB y en este sentido, de las 23 organizaciones encuestadas y que poseen el convenio de uso de un

área de manejo, sólo 1 se encuentra implementando algún sistema de mejoramiento productivo. Este sistema corresponde a un sendero submarino, utilizado para excursión de buceo deportivo (Tabla 29).

Respecto a la utilización de equipamiento y tecnología para el funcionamiento de las AMERB, se midió el uso o la tenencia de equipo para el buceo, GPS, embarcación exclusiva para la AMERB, equipos para la vigilancia, movilización por tierra y Otros equipos. En general, la mayoría de las organizaciones posee el equipo para el buceo y 2 poseen una embarcación y GPS. Sólo 1 organización utiliza equipos para la vigilancia y otros equipos. Ninguna organización posee movilización para la gestión en el AMERB (Tabla 29).

TABLA 29. EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA UTILIZADA EN LAS AMERB POR ORGANIZACIONES DE LA V REGIÓN.

Equipamiento y Tecnología	Si	No
Equipo de Buzo	6	
GPS	2	4
Embarcación	2	4
Equipo de Vigilancia	1	5
Movilización		6
Otros Equipos	1	5

Fuente: Elaboración Propia.

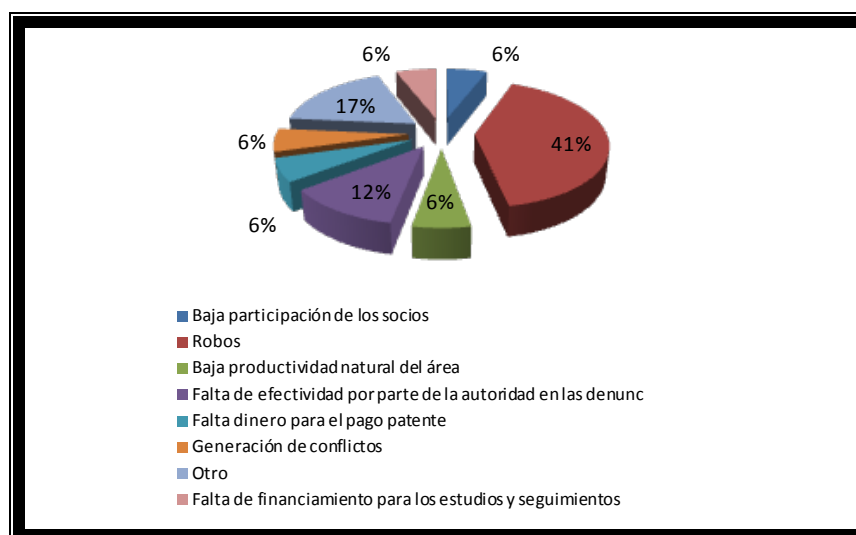
En relación a la implementación de acuicultura en una porción de agua dentro de las AMERB, el 33% de las organizaciones se encuentra tramitando la autorización para realizar dicha actividad.

Como otra medida para identificar el buen funcionamiento de las AMERB, se consideró el uso de un reglamento interno específico para administrar las áreas. En este sentido, el 100% de las organizaciones que posee una AMERB señaló que implementa un reglamento interno para su funcionamiento.

Como una forma de medir el éxito de las AMERB según la percepción de las propias organizaciones, se consultó si este sistema de administración pesquero habría ayudado a fortalecer las relaciones entre las organizaciones de pescadores. Un 37% señaló que sí les ha ayudado. En cambio, un 63% indicó que las AMERB han sido perjudiciales en las relaciones con otras organizaciones.

Dentro de los principales problemas que afectan el funcionamiento de las AMERB en la V Región, los robos aparecen con un 41% de representatividad; luego con un 12% está la falta de efectividad de la autoridad a la hora de realizar las denuncias de robos o problemas con agentes externos. Con un 6% está la dificultad en la comercialización de los productos principales (problemas en los precios principalmente), la generación de conflictos, la baja productividad natural de los sectores, la falta de financiamiento para el pago de patentes y baja participación de los socios. Por último, “otros problemas” aparecen también con un importante 17% (Figura 14).

FIGURA 14. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS AMERBS DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

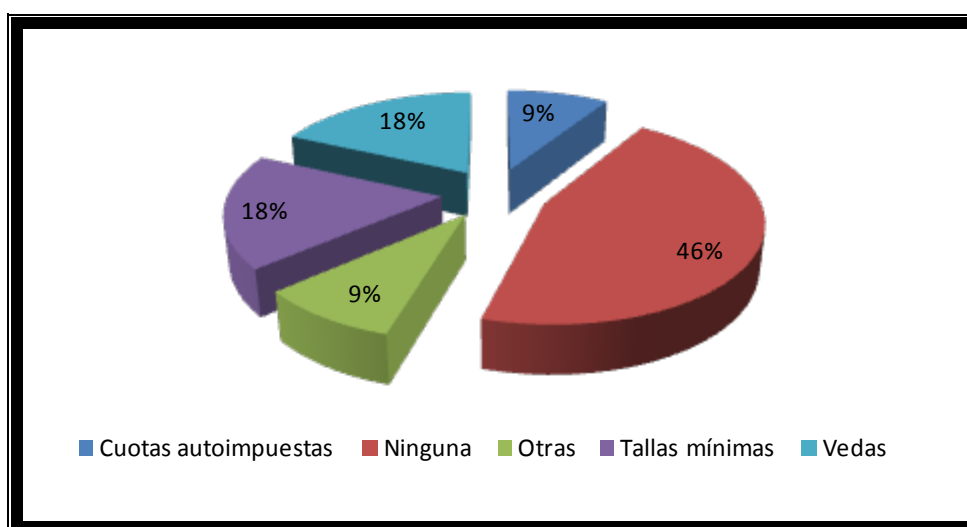
- ***Desarrollo de Acuicultura a Pequeña Escala.***

Del total de las organizaciones muestreadas, sólo el 13% manifestó haber realizado los trámites para obtener una concesión de acuicultura. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones (87%) no ha mostrado interés en desarrollar este tipo de actividad, ya que aún no han realizado ninguna tramitación acuícola. Por último, del total de las organizaciones que han realizado la tramitación de acuicultura, ninguna ha logrado la titularidad.

- *Recursos Principales y su Cadena Productiva.*

Al indagar por la implementación de actividades realizadas para el manejo sustentable de los recursos extraídos, un 46% de las organizaciones indicó que no realiza ningún tipo de medida con ellos. En cambio, el 18% aplica algún sistema de veda, como también tallas mínimas. Sólo un 9% de las organizaciones implementa el sistema de cuotas autoimpuestas u otro sistema (Figura 15).

FIGURA 15. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del valor agregado, el 78% de las organizaciones no desarrolla ningún proceso, comercializando en fresco en la mayoría de los casos. En el caso del Ahumado, sólo un 5% de las organizaciones lo lleva a cabo, en tanto que un 4% realiza maquila. Un porcentaje importante (13%) señaló no saber si realizan algún proceso.

En la cadena productiva, las condiciones sanitarias durante la extracción y la comercialización son igualmente un tema vital para mejorar y darle valor a los productos ofrecidos por la pesca artesanal. En este caso, las organizaciones encuestadas indicaron que la mayoría limpia sus embarcaciones cada vez que sale a la faena extractiva (20 organizaciones), un número importante también utiliza recipientes, guarda en bodega y

utiliza agua potable (más de 10 organizaciones). Un número menor de organizaciones (menos de 10), utiliza hielo en tierra para conservar los recursos, como también baldosas o acero inoxidable para desconche, fileteado o algún otro proceso. Tres organizaciones indicaron poseer algún tipo de certificación y tan sólo una señaló no realizar ningún aspecto sanitario en su cadena productiva.

- ***Percepción sobre las Medidas de Administración Pesquera y Ley de Pesca***

Participación en el Régimen Artesanal de Extracción (RAE)

Cuando se preguntó respecto de la participación de las organizaciones en el RAE, la mayoría de estas señaló no haber participado en esta medida de administración pesquera (70%) y el resto (30%) si lo hace.

Sobre el apoyo que otorga el SERNAPESCA a las organizaciones respecto del funcionamiento del RAE, un 57% de los encuestados señala que la gestión institucional es buena, un 29% que es regular y un 14% que el apoyo es malo.

Sobre el apoyo que otorga la SUBPESCA a las organizaciones respecto del funcionamiento del RAE, un 57% de los encuestados señala que la gestión institucional es mala, un 29% que es regular y sólo un 14 % piensa que la gestión es buena.

Por otro lado, de las organizaciones encuestadas y que participan del RAE, un 86% señaló que la medida de administración les ha ayudado en el ordenamiento interno, en tanto que el 14% restante opina que no.

Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA)

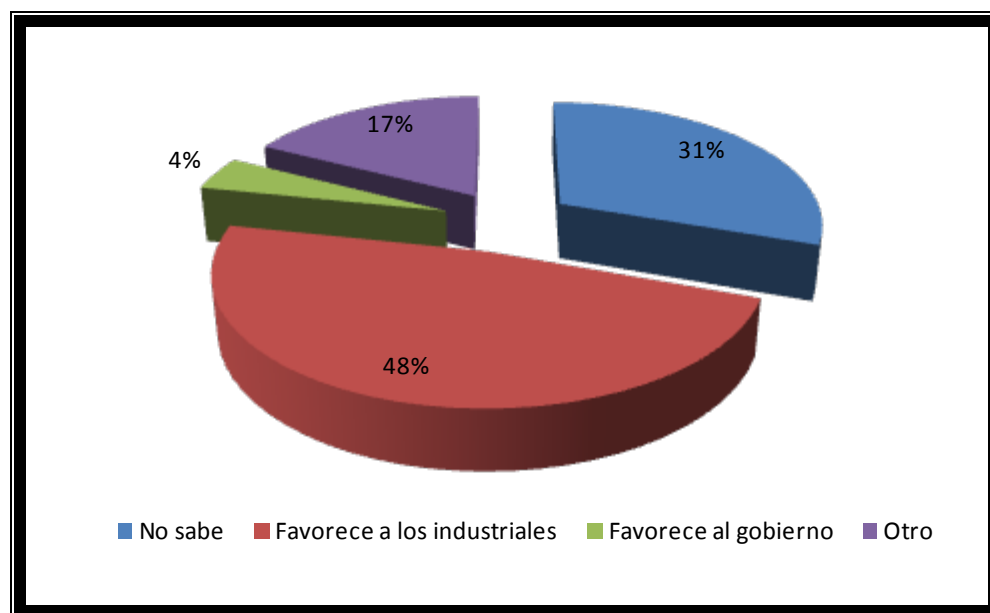
La mayoría de las organizaciones indicó que tiene conocimientos de la LGPA (78%), en tanto que el resto (22%) no conoce los aspectos generales de la ley.

Existe un importante porcentaje de organizaciones encuestadas que señala que la Ley no permite el desarrollo sustentable (74%). Por otra parte, un 13% no sabe si la Ley aporta a la sustentabilidad y otro 13% no responde.

Las organizaciones que indicaron que la Ley de Pesca no aportaba al desarrollo sustentable justifican su respuesta afirmando que la Ley favorece a la pesca industrial (48 %), otro

grupo (17%) señala que son otras razones y el 4% indicó que Ley favorece al Gobierno. Sin embargo, el 31% de las organizaciones no supo responder a esta pregunta. (Figura 16).

FIGURA 16. PERCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN, CONSULTADAS EN LA V REGIÓN, SOBRE POR QUÉ LA LEY DE PESCA NO FAVORECE EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE RECURSOS.



Fuente: Elaboración Propia

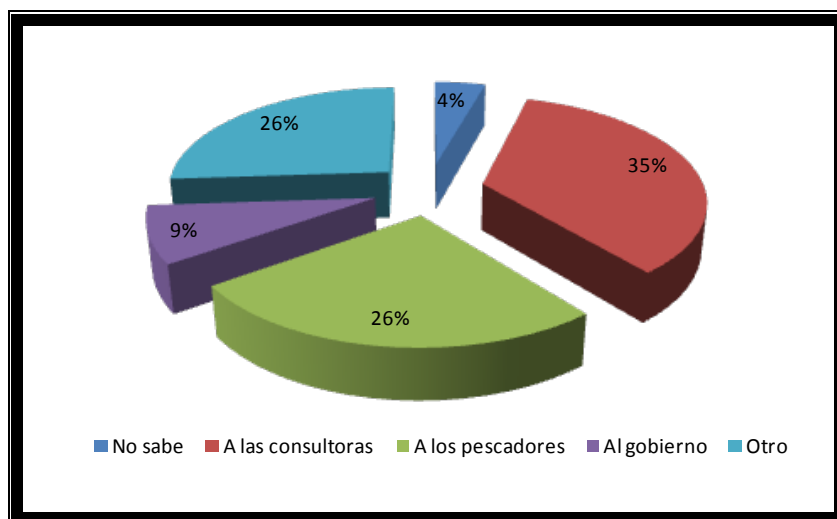
Participación en Pesca de Investigación

Un 43% de las organizaciones señala haber participado de alguna pesca de investigación y el resto indica no haber participado de ninguna pesca de este tipo (57%). Respecto a los principales recursos que han sido sujetos de esta medida de investigación en la V Región, la merluza común es la especie con mayor representatividad (80%). Luego los recursos alga, langostino, colorado y albacora aparecen con un 10% de representatividad cada uno.

En cuanto al impacto de la pesca de investigación, las organizaciones señalaron que ésta favorece en primer lugar a las consultoras (35%), en segundo lugar a los propios pescadores (26%) y a otros actores (26%). En tercer lugar, las organizaciones indican al Gobierno con un 9%. Sólo un 4% de las organizaciones indicaron no saber a quién beneficia (Figura 17).

FIGURA 17. PERCEPCIÓN RESPECTO AL BENEFICIO DE LA PESCA DE INVESTIGACIÓN DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA V

REGIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

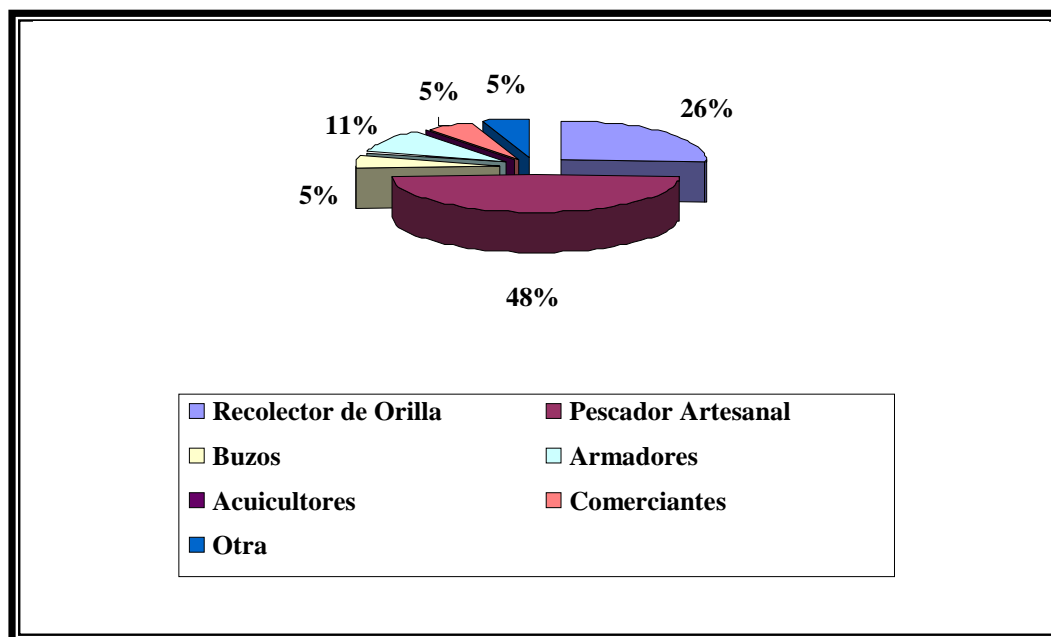
8.1.4 ANÁLISIS PARA LA VIII REGIÓN.

- *Tipología de las Organizaciones de Pescadores Artesanales encuestadas*

En este caso, la mayor representatividad de organizaciones de Primer Orden se encuentra en los Sindicatos (69%), seguido de las Asociaciones Gremiales (18%) y las Cooperativas y Agrupaciones Informales (2% cada una). El único tipo de organización no encuestada fueron las Sociedades Empresariales y las de Segundo Orden (ver Tabla 19).

En relación a la actividad principal que desarrollan los socios de las organizaciones encuestadas, es posible señalar que el 48% de señala que sus socios se encuentran en la categoría de Pescador Artesanal, el 26% Recolector de Orilla, el 11% Armadores y un 5% en la categoría de Buzo. El 10% restante señalan ser Comerciantes y otros. Es importante señalar que ninguna de las organizaciones desarrolla actividades de acuicultura.

FIGURA 18. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

- ***Embarcaciones de las Organizaciones de Pescadores Artesanales***

En relación al tipo de embarcaciones pertenecientes a la organización, 7 señalaron poseer Botes y 4 señalaron poseer Lanchas (Tabla 30). A su vez, 1 Sindicato señaló que su organización carecía de embarcaciones tipo bote y 2 organizaciones (un Sindicato y una A.G.) manifestaron no poseer embarcaciones tipo lancha. El número total de Botes fluctúa entre 0 y 32 y el de Lanchas entre 0 y 60. Por su parte, los representantes de 11 organizaciones encuestadas, aluden no saber el número de embarcaciones tipo bote existentes, mientras que 13 organizaciones señalaron igualmente no tener conocimiento del número de embarcaciones tipo lancha al interior de la organización.

TABLA 30. EMBARCACIONES EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN ENCUESTADAS EN LA VIII REGIÓN.

Nº de organizaciones	Nombre Organización	Nº Botes	Nº Lanchas
1	Sindicato 1	8	
1	Sindicato 2	8	
1	Sindicato 3	21	
1	Sindicato 4	30	
1	A.G 1	10	
1	A.G 2	15	
1	AGRUP 1	32	
11	6 (STI) - 4 (A.G.) - 1 (AGRUP)	No Sabe	
1	Sindicato 1		5
1	A.G 2		4
1	A.G 3		60
1	AGRUP 1		8
13	9 (STI) - 3 (A.G.) - 1 (AGRUP)		No Sabe

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Infraestructura Portuaria y de Apoyo a la Pesca Artesanal.***

Ninguna de las organizaciones encuestadas señaló tener acceso a infraestructura portuaria. El 5% de ellas reporta tener una concesión de infraestructura portuaria en contraste con el 79% que señaló no saber si posee concesión y el 16% que asegura no poseer concesión. Cabe señalar que de acuerdo a lo observado en el terreno, efectivamente ninguna de ellas tiene acceso a infraestructura y equipamiento en el ámbito de la pesca artesanal.

- ***Áreas de Manejo de y Explotación de recursos Bentónicos (AMERBs)***

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 47% de las organizaciones de la VIII Región poseen AMERBs, el 51% no la posee y el 2% restante renunció a ellas (ver Tabla 22).

El número de personas trabajando en el AMERBs, fluctúan entre 20 y 93, que son mayoritariamente hombres. No obstante, es importante destacar que existen 2 Sindicatos que mantienen 2 y 5 mujeres, respectivamente, trabajando en las labores propias de un AMERB, destacándose en la limpieza y actividades de cosecha.

Con respecto a la vigilancia del AMERB, 3 organizaciones (Sindicato, A.G y Agrupación) señalan cuidar el área. Ninguna tiene instalado algún sistema de captación de semillas, arrecifes artificiales, engorda de “loco” u otro recurso ni haber realizando la tramitación correspondiente para la implementación de actividades de acuicultura en el AMERBs.

En relación al equipamiento utilizado para el AMERBs, 5 organizaciones señalan utilizar equipos de buceo, 2 una embarcación exclusiva, 2 equipos de vigilancia y 3 movilización; sólo 1 organización señala utilizar GPS.

Finalmente, en relación a la utilización de un Reglamento Interno de AMERBs, 5 organizaciones reconocen usar uno, así como también, la disposición a seguir invirtiendo y trabajando en el AMERB.

Considerando los principales problemas de las AMERBs, 5 de las organizaciones consultadas identificaron los robos como el principal problema, 1 identificó como problema importante la falta de dinero para el pago de patente, otra la falta de financiamiento para los estudios y seguimientos y otra la falta de efectividad por parte de las autoridades en las denuncias por robo, indicando como principales responsables, en cada caso, a instituciones como SERNAPESCA y Capitanía de Puerto. Por último, sólo 3 organizaciones señalaron que la(s) Áreas de Manejo ha(n) sido beneficiosa(s) para relacionarse con otras organizaciones de Pescadores Artesanales.

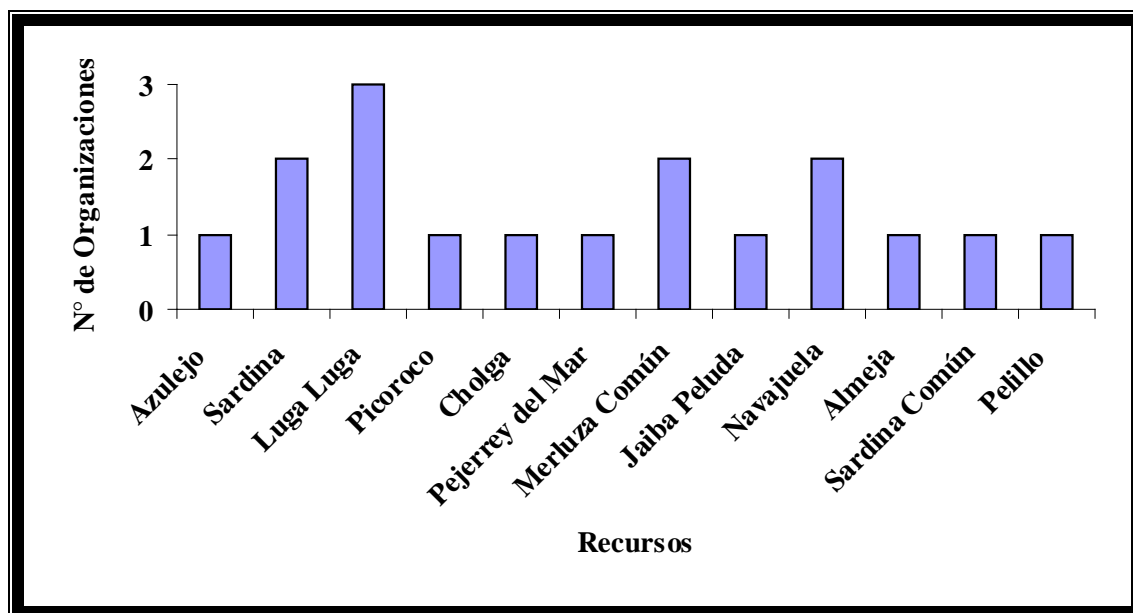
- ***Desarrollo de Acuicultura a Pequeña Escala.***

Los resultados obtenidos muestran que una organización de las encuestadas (1 Sindicato, 10%) ha realizado en una oportunidad el trámite de solicitud de una Concesión Acuícola pero que actualmente no la posee. Las demás organizaciones reconocen no haber tramitado concesiones de acuicultura ni desarrollar actividades acuícolas.

- ***Extracción de recursos fuera de las AMERBs y Concesiones Acuícolas***

En relación a los recursos extraídos por parte de las organizaciones de pescadores artesanales fuera del AMERBs y de las concesiones acuícolas, destacan en orden de importancia: (i) Luga, (ii) Sardina, (iii) Navajuela y (iv) Merluza común (Figura 19).

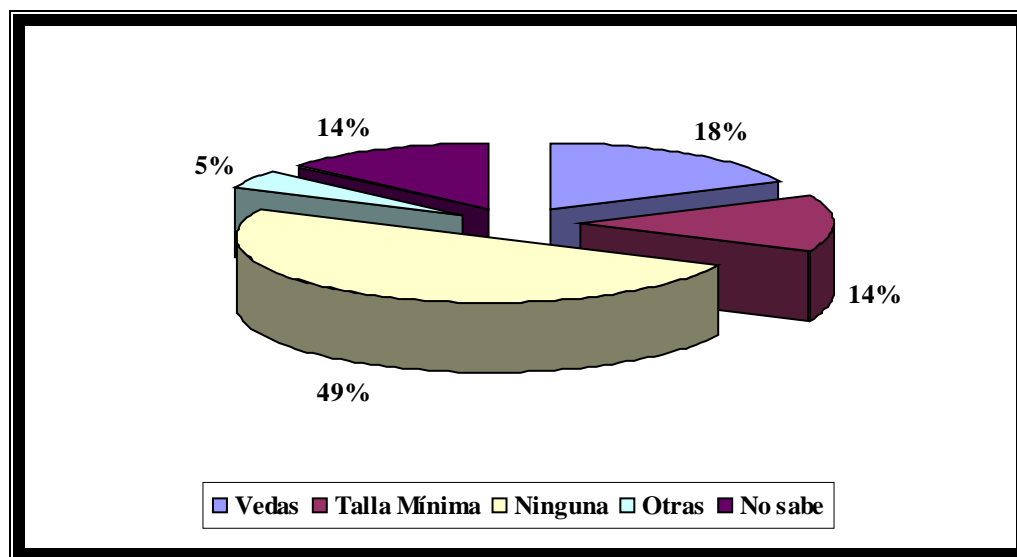
FIGURA 19: PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN FUERA DEL AMERBs Y CONCESIONES ACUÍCOLA, CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

En relación a posibles controles a la extracción de recursos, es posible señalar que el 49% de las organizaciones encuestadas no realizan ningún tipo de control sobre éstos, el 18% señala hacerlo a través de Vedas, un 14% a través de Tallas mínimas, otro 14% no sabe si se realiza algún tipo de control y el 5% restante a través de otra medida no especificada

FIGURA 20. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

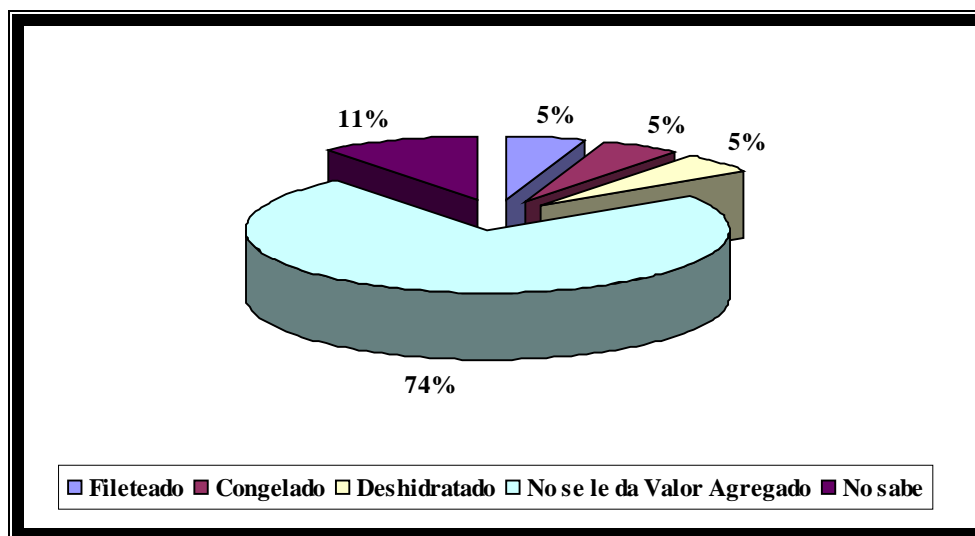
- ***Recursos Principales y su Cadena Productiva.***

Los dirigentes de las organizaciones encuestadas señalaron que los recursos principales extraídos por sus asociados correspondían a los recursos bentónicos de “loco”, “lapa”, “erizo” y “piure”. Ellos, en su mayoría, son comercializados en Restaurantes, Empresas y/o Supermercados en la caleta o en la región y minoritariamente en la comuna y en otra región.

Valor Agregado de los recursos extraídos.

El 74% de las organizaciones encuestadas, señala no dar valor agregado a los recursos extraídos, un 11% señala no estar en conocimiento al respecto y el 15% restante señala realizar fileteado, congelado y deshidratado en partes porcentuales iguales (5%). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es posible señalar que los recursos son comercializados en fresco en gran medida (ver Figura 21).

FIGURA 21. APLICACIÓN DE PROCESOS O FORMAS DE VALOR AGREGADO A LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.

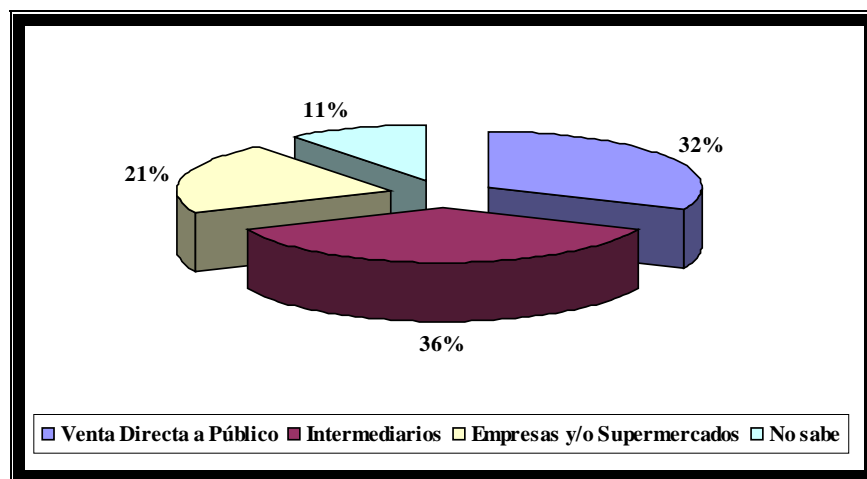


Fuente: Elaboración Propia.

Comercialización de los recursos extraídos.

En materia de comercialización, el 36% de las organizaciones encuestadas (7) señala vender los recursos extraídos directamente a un intermediario, el 32% (6 organizaciones) vende directamente al público, el 21% (4 organizaciones) vende a Empresas y/o Supermercados y el 11% restante (2 organizaciones) no está en conocimiento según la

FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a donde se realiza la comercialización de los recursos, es posible señalar que el 84% de los ellos se comercializa en la caleta y sólo un 5% comercializa los recursos extraídos en la comuna. Además, el 11% de las organizaciones encuestadas, no esta en conocimiento de donde se realiza la comercialización.

Por otro lado, en relación con los aspectos sanitarios realizados en la comercialización, es posible señalar que los tres aspectos más relevantes en orden de importancia son: (i) limpiar su embarcación, (ii) uso de recipientes para proteger el recurso y (iii) almacenar el recurso en bodega.

En relación a la venta colectiva de los recursos extraídos, sólo un 5% de las organizaciones encuestadas realizan ventas colectivas, un 84% de ellas no las realizan y un 11% esta en desconocimiento de si se realizan.

- ***Percepción sobre las Medidas de Administración Pesquera y Ley de Pesca***

Participación en el Régimen Artesanal de Extracción (RAE)

En relación a la participación de las organizaciones de pescadores artesanales de la región en el RAE, los resultados indicaron que el 21% participa de éste. Del resto, el 68% señaló no participar y el 11% no estar en conocimiento al respecto.

En relación al funcionamiento del SERNAPESCA en la fiscalización del RAE, los resultados señalan que el 5% de las organizaciones lo considera bueno, el 11% regular, otro 11% malo y el resto no respondió esta pregunta. Por otro lado, respecto a la evaluación del funcionamiento de la SUBPESCA en la implementación del RAE, el 11% señaló la consideró regular, el 16% mala y el resto no respondió esta pregunta.

Respecto a si el RAE ha ayudado al ordenamiento interno, los resultados indican que un 21% de las organizaciones señalan si lo ha hecho y un 5% señala que no. El resto no respondió esta pregunta.

Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA).

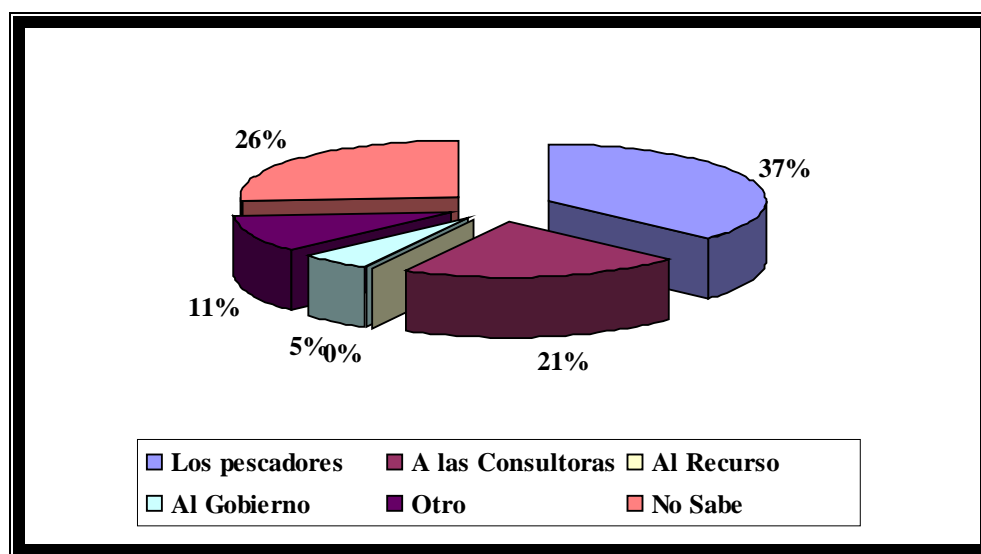
En cuanto al conocimiento de la Ley general de Pesca y Acuicultura, los resultados indican que el 47% de las organizaciones encuestadas tienen conocimiento de ella y un 53% no. A su vez, del 47% anterior, un 32% de las organizaciones señala que la LGPA ha permitido proteger el desarrollo sustentable de los recursos, en contraste con un 15% que señala lo contrario. Además, un 16% las organizaciones señala que la Ley favorece a los industriales y un 84% no responde.

Participación en Pesca de Investigación.

De las organizaciones encuestadas, el 11% participa en Pesca de Investigación, el 78% no participa y el 11% restante no está en conocimiento del tema. Los recursos que han participado de pesca de Investigación de acuerdo a lo señalado por los encuestados, corresponden a: (i) Anchoqueta, (ii) Sardina y (iii) Merluza común, con una organización por recurso.

Respecto a la percepción acerca del beneficio de la Pesca de Investigación, los resultados indican que el 37% de las organizaciones estiman que ésta beneficia a los pescadores, el 21% a las consultoras, un 11% a otro (no especificado) y un 5% al Gobierno. El 26% restante señala estar en desconocimiento al respecto (Figura 23).

FIGURA 23. PERCEPCIÓN RESPECTO AL BENEFICIO DE LA PESCA DE INVESTIGACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA VIII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

8.1.5 ANÁLISIS PARA LA X REGIÓN.

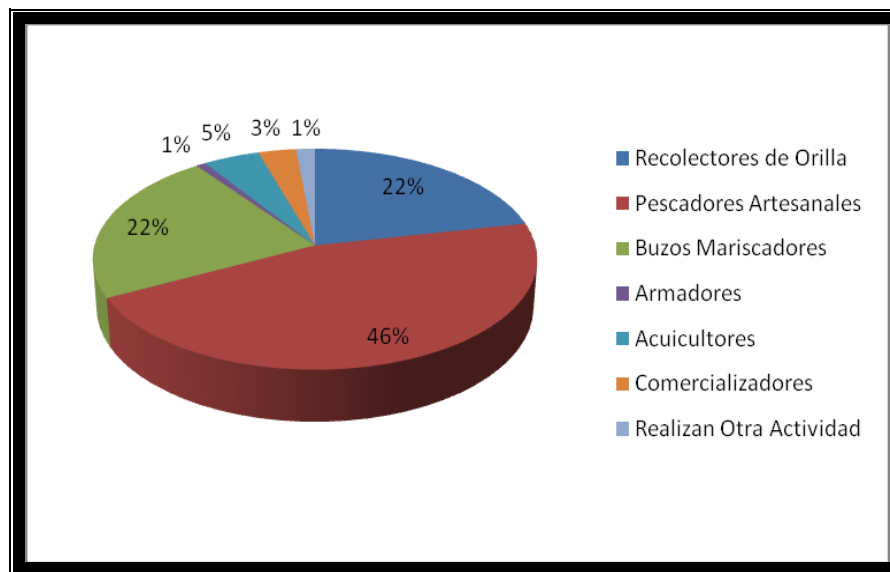
- *Tipología de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.*

Los datos obtenidos para la X Región, muestran que el 84% de las organizaciones encuestadas correspondió a Sindicatos, el 9% a Agrupaciones Informales y el resto fueron Asociaciones Gremiales, Cooperativas y Sociedades Empresariales, con porcentajes menores similares (7% en total). Cabe mencionar que en la Región no existen Agrupaciones Informales y se encuestaron 6 organizaciones de Segundo Orden (ver Tabla 19).

La principal actividad desarrollada por los socios de las organizaciones encuestadas, es la de pescador artesanal, con un 46%, seguida por Recolectores de Orilla y Buzos

Mariscadores con un 22% cada una y el 10% restante manifiestan pertenecer a las categorías de Armadores, Acuicultores, Comercializadores y dedicarse a otras actividades. (Figura 24).

FIGURA 24. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA X REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia

- ***Embarcaciones de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.***

Sobre el tipo de embarcaciones pertenecientes a las organizaciones encuestadas, se concluyó que los Sindicatos tienen un promedio 17 botes, las Cooperativas un promedio de 26 botes y las Agrupaciones Informales un promedio 8 botes. En cuanto a las embarcaciones tipo lanchas, los Sindicatos tienen un promedio de 6 y las Agrupaciones Informales 9. Las Cooperativas señalaron no tener lanchas.

- ***Infraestructura Portuaria y de Apoyo a la Pesca Artesanal.***

Es posible indicar que la mayoría de organizaciones consultadas (64%) no tiene acceso a Infraestructura Portuaria. De las organizaciones que señalaron tener acceso a ella, sólo el 15% tiene la concesión, el 72% señaló no poseerla y el 13% restante, indicó tenerla en trámite.

En la Tabla 31 se indica el tipo y número de organizaciones que tienen acceso a infraestructura y equipamiento en el ámbito de la pesca artesanal, en función de la información directa obtenida en terreno. Los Sindicatos tienen, en mayor medida, acceso a sede administrativa (55%), rampa y muelle (36%) y varadero (33%). De igual manera, de las Cooperativas que manifestaron tener acceso a infraestructura portuaria, todas cuentan con sede, y el 67% cuenta con muelle y explanada como parte de éste tipo de infraestructura. Las Agrupaciones Informales muestran un mayor porcentaje en cuanto a sedes (50%), seguido de muelle y rampa (42%) y varadero (33%).

En cuanto a Infraestructura de Apoyo, los elementos más representativos para los Sindicatos, son el galpón y los baños con 26% y 15%, respectivamente. El acceso a los demás elementos no alcanza a estar representados en más del 9%. Para las Cooperativas, los elementos de Infraestructura de Apoyo con los que se cuenta en el 33% de ellas son: puestos de venta, galpón, winche y pluma. La situación para las Agrupaciones Informales, muestra un mayor acceso a bodegas y baños (33% y 17%, respectivamente) y los demás elementos muestran porcentajes menores al 10%.

Finalmente, las embarcaciones son los elementos de mayor acceso, con porcentajes de hasta el 85%, seguidos de los equipos y aparejos de pesca en un porcentaje cercano al 80% y por último el acceso a vehículos registra porcentajes de hasta el 33% en Sindicatos y Cooperativas.

TABLA 31. ACCESO A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA X REGIÓN.

(EL CONTENIDO SE MUESTRA EN NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE POSEN ACCESO).

TIPO DE INFRAESTRUCTURA	ELEMENTO	TIPO DE ORGANIZACIÓN							
		S.T.I.		A.G.		COOP.		AG. INFOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Infraestructura Portuaria	Muelle	41	69	1	3	2	1	5	7
	Explanada	7	4		1	2	1		
	Varadero	36	73	1	3	1	2	4	8
	Pañol	11	98		4	1	2	1	11
	Rampa	4	69		4	1	2	5	7
	Muro	21	88		4		3	1	11
	Sede	61	48	4		3		6	6
Infraestructura de Apoyo	Puestos de venta	6	13		4	1	2		12
	Sala de Procesos	1	18		4		3	1	11
	Baños	29	8		4	1	2	2	1
	Galpón	16	93	1	3	1	2	1	11
	Bodega	1	99		4		3	4	8
	Máquina de Hielo	2	17		4		3	1	11
	Cámara de Frío	1	18		4		3	1	11
	Winche	4	15		4	1	2		12
	Pluma	5	14		4	1	2		12
Equipamiento	Embarcaciones	94	15	4		2	1	1	2
	Vehículos	42	67	2	2	1	2	8	4
	Equipos y Aparejos de Pesca	8	29	4		1	2	1	2

Fuente: Elaboración Propia.

- *Áreas de Manejo de y Explotación de recursos Bentónicos (AMERBs)*

De las organizaciones consultadas en la X Región, el 25% manifestó tener AMERBs, mientras que el 64% indicó no tenerla. El resto se encuentra en proceso de tramitación (11%).

El número de personas trabajando en las AMERBs, fluctúan entre 21 y 79, las cuales son en su mayoría de sexo masculino, aún cuando se destaca la presencia de mujeres trabajando en las AMERBs de Sindicatos y Agrupaciones Informales (rango 2 a 50 mujeres).

Por otro lado, de las organizaciones que señalaron poseer algún sistema de vigilancia, el 67% corresponde a Sindicatos, el 11% a Asociaciones Gremiales, el 15% a Agrupaciones Informales y el 7% a Cooperativas.

Asimismo, respecto de la instalación de sistemas de captación de semillas, arrecifes artificiales, engorda de locos, entre otros; del total de organizaciones (20) que manifiesta

haber implementado alguno de estos sistemas, el 80% son Sindicatos (16), el 10% Agrupaciones Informales (2), el 5% Asociaciones Gremiales (1) al igual que las Cooperativas (1).

Se consultó por la solicitud de permisos para actividades de Acuicultura en las AMERBs, obteniéndose que del total de organizaciones que ha tramitado permisos (10), el 70%, son Sindicatos (7) y el 30% son Agrupaciones Informales (3). En relación al equipamiento utilizado para el AMERBs, sólo una organización (Sindicato), señala utilizar equipamiento especializado.

Finalmente, la utilización de un Reglamento Interno de AMERBs es reconocida por 27 organizaciones, de las cuales, 19 son Sindicatos, 2 son Cooperativas, 2 son Asociaciones Gremiales y 4 son Agrupaciones Informales. Junto con la existencia del Reglamento Interno, se indagó por la reinversión de ganancias en las AMERBs, a lo cual se encontró que 9 organizaciones no las reinvierte (4 Sindicatos, 1 A.G., 1 Cooperativa y 3 Agrupaciones Informales); solo 20 manifiestan realizar reinversiones en éstas áreas. Adicionalmente, el 43% de organizaciones manifestó estar dispuestos a seguir trabajando en las AMERBs. En consideración a los principales problemas de las AMERBs, 25 organizaciones señalan los robos y las dificultades en la comercialización (aislamiento, bajos precios, etc.) como el problema más importante; 12 organizaciones, presentaron como problemas importantes la falta de productividad natural del área y la falta de recursos para estudios y seguimiento. Por otro lado, el costo elevado de patentes y la falta de efectividad por parte de la autoridad en las denuncias por robo, son mencionados por 9 organizaciones. Finalmente, 32 organizaciones señalaron que la(s) Áreas de Manejo ha(n) sido beneficiosa(s) para relacionarse con otras organizaciones de Pescadores Artesanales.

Desarrollo de Acuicultura a Pequeña Escala.

La información obtenida permite indicar que 52 organizaciones (46 Sindicatos, 1 Cooperativa y 5 Agrupaciones Informales) han tramitado concesiones de acuicultura y 77 señala no haberlo hecho. De estas 52 organizaciones, sólo 31 de ellas (27 sindicatos, 1 Cooperativa y 3 Agrupaciones Informales) poseen una concesión acuícola. Además existen 34 organizaciones que reconocen realizar actividades de acuicultura, de las cuales 29 son Sindicatos, 1 es Cooperativa y 4 son Agrupaciones Informales.

Respecto a las personas trabajando en concesiones de acuicultura, los datos analizados, revelaron que sólo Sindicatos, Cooperativas y Agrupaciones Informales señalan tener en promedio 20 personas trabajando en estas labores.

De las organizaciones encuestadas, sólo 5 organizaciones señalaron haber solicitado permiso para la instalación de colectores (4 S.T.I. y 1 Cooperativa); pero sólo a los 4 Sindicatos le ha sido otorgado.

- ***Equipamiento y/o Infraestructura de apoyo a las Concesiones Acuícolas***

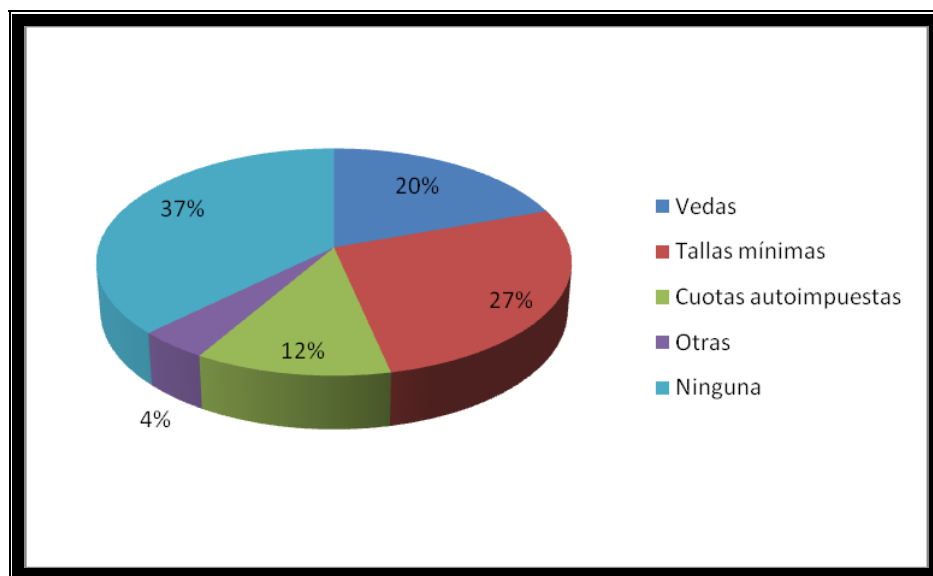
Respecto al equipamiento y/o Infraestructura es posible señalar que, un número importante de organizaciones (11) posee equipamiento y/o infraestructura, siendo los Sindicatos las organizaciones con mayor representatividad (81%).

- ***Recursos Principales y su Cadena Productiva.***

Con la finalidad de indagar en función de la cadena productiva de los principales recursos extraídos por las organizaciones en estudio, se comprobó que los recursos principales extraídos por sus asociados son comercializados en fresco, en su gran mayoría, en Terminales pesqueros, Empresas y/o Supermercados e Intermediarios, en la caleta o en la Región sin agregarles valor.

Sobre los controles internos a la extracción de recursos para el uso sustentable, se tiene que 44 de las organizaciones consultadas (37%) no realiza ningún control, 32 se manejan con tallas mínimas (27%), 23 con vedas (20%) y sólo 14 (12%) con cuotas auto-impuestas. (FIGURA 26).

FIGURA 25. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA X REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

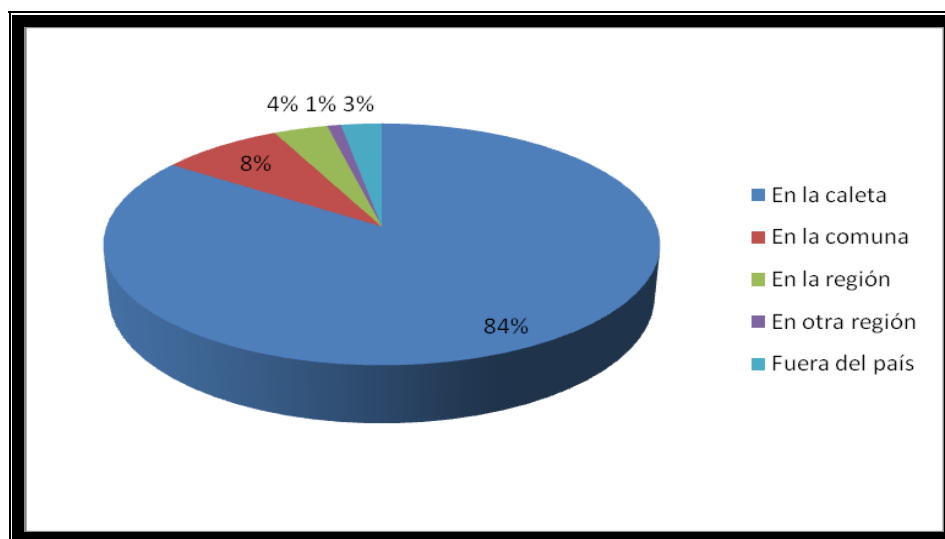
Por otro lado, un último aspecto en la cadena productiva, lo componen las condiciones sanitarias durante la extracción y la comercialización, aspecto importante para mejorar y darle valor a los productos ofrecidos por la pesca artesanal. En relación a este aspecto es posible señalar que los tres más relevantes realizados en orden de importancia, corresponden a: (i) limpiar la embarcación (105 organizaciones, 82%), (ii) Uso de recipientes para proteger el recurso (75 organizaciones, 59%); (iii) guardar el recurso en bodega en la embarcación (69 organizaciones, 54%) y (iv) Certificación Sanitaria (31 organizaciones, 24%).

Comercialización de los recursos extraídos.

En materia de comercialización, 81 organizaciones, del total de las encuestadas, señaló vender los recursos extraídos directamente a un intermediario, 17 a Empresas y Supermercados y 10 directo al público.

Respecto de dónde se realiza la comercialización de los recursos, 93 organizaciones comercializaban en la caleta (84%), 9 organizaciones sostienen que comercializan lo hacían en la comuna (8%), 4 organizaciones en la Región (4%) y 3 fuera del país (3%, Figura 26).

FIGURA 26. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS PRINCIPALES DESTINOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA X REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

En relación a la venta colectiva de los recursos extraídos, los resultados indican que sólo 20 de las organizaciones encuestadas en la X Región realizan ventas colectivas y 90 no las realizan. Respecto a la venta habitual a los compradores, los resultados muestran que 105 organizaciones venden los recursos extraídos al mismo comprador mientras que el 21 venden a otros compradores. Finalmente, el 45% de las organizaciones manifiesta tener opción de cambio de compradores.

- *Percepción sobre las Medidas de Administración Pesquera y Ley de Pesca*

Participación en el Régimen Artesanal de Extracción (RAE)

En relación a la participación de las organizaciones de pescadores artesanales de la Región en el RAE, los resultados arrojaron que sólo 28 organizaciones, de las 128 consultadas,

participan de éste. Respecto al funcionamiento de SERNAPESCA en la fiscalización del RAE, los resultados indican que el 48% de las organizaciones lo considera bueno, el 24% regular y el 28% malo. Igualmente, respecto a la evaluación del funcionamiento de la SUBPESCA en la implementación del RAE, el 48% señaló que lo considera bueno, el 24% regular y el 28% restante malo. Finalmente 15 organizaciones estiman que el RAE ha ayudado a su ordenamiento interno.

Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA)

Respecto al conocimiento de la Ley general de Pesca y Acuicultura, un 70% de las organizaciones encuestadas señaló tener conocimiento de ella. Por su parte, un 68% de las organizaciones señaló que la LGPA ha permitido proteger el desarrollo sustentable de los recursos, en contraste con un 32% de organizaciones que señaló que no ha permitido protegerlo. Por último, un 76% las organizaciones encuestadas señalaron que la Ley favorece a los industriales, un 8,6% al Gobierno y un 16% a otro (no especificado).

Participación en Pesca de Investigación

En esta Región el 47% de las organizaciones ha participado en Pesca de Investigación, un 52% no lo ha hecho y el 1% restante no está en conocimiento del tema.

Respecto a la percepción de los pescadores artesanales por los beneficios de la Pesca de Investigación, los resultados indican que el 71% de las organizaciones considera que beneficia a las consultoras, el 12% a los pescadores, un 5% al recurso y un 6% al Gobierno.

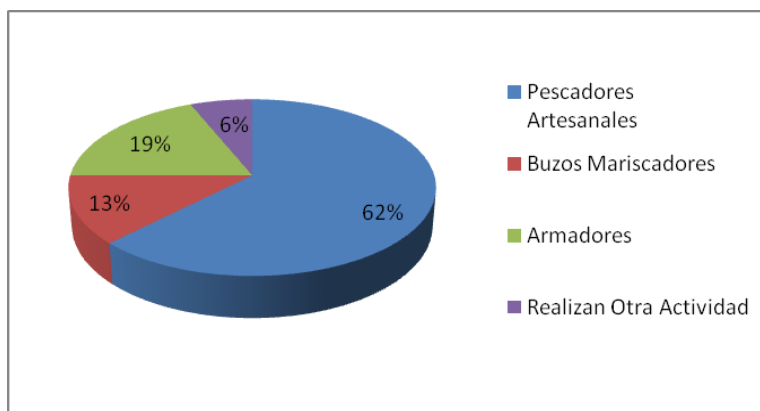
8.1.6 ANÁLISIS PARA LA XII REGIÓN.

- ***Tipología de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.***

La mayor representatividad de las organizaciones muestreadas en la XII Región la tienen los Sindicatos, con un 69% seguido de las Cooperativas con un 19% y finalmente, las Asociaciones Gremiales con un 6%. En esta Región no se encuestaron Sociedades Empresariales, Agrupaciones Informales ni Organizaciones de Segundo Orden (ver Tabla 19).

En relación a la actividad desarrollada por la mayoría de socios pertenecientes a las organizaciones consultadas, la mayor representatividad la tiene la categoría de pescadores (62%), seguida por los armadores (19%) y por los buzos (13%). (Figura 27)

FIGURA 27. PRINCIPAL ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia

- ***Embarcaciones de las Organizaciones de Pescadores Artesanales.***

Dentro de las organizaciones que señalaron poseer botes para su actividad extractiva, 3 cooperativas y 6 sindicatos son dueñas. El número varía entre 1 y 145 embarcaciones por organización, siendo en ambos casos los Sindicatos los titulares de éstas. En el caso de las organizaciones dueñas de embarcaciones tipo lanchas, 3 cooperativas y 8 sindicatos señalaron poseerlas. El número total de lanchas por organización va desde 1 hasta 240, siendo en el primer caso (menor cantidad) una Cooperativa y en el segundo caso (mayor cantidad) un Sindicato (Tabla 33: Acceso a Infraestructura y Equipamiento de las Organizaciones de Pescadores Artesanales de primer orden en la XII Región).

TABLA 32. NÚMERO DE BOTES QUE POSEEN LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS EN LA XII REGIÓN.

Nº de Organizaciones	Tipo de Organización	Nº Botes	Nº Lanchas
1	S.T.I.	1	
2	Coop. y S.T.I.	3	
1	Coop.	10	
1	S.T.I.	12	
2	S.T.I. (2)	15	
1	Coop.	20	
1	S.T.I.	145	
1	Coop.		1
1	S.T.I.		2
2	Coop. y S.T.I.		3
1	S.T.I.		15
1	Coop.		20
1	S.T.I.		25
1	S.T.I.		35
1	S.T.I.		40
1	S.T.I.		200
1	S.T.I.		240
Totales		206	581

Fuente: Elaboración Propia.

De las 16 organizaciones encuestadas en la XII Región, 11 de ellas indicaron pertenecer a algún tipo de Organización de Segundo Orden (Federación). Las dos federaciones identificadas corresponden a COREPA con 4 organizaciones de la muestra que están afiliadas y a la Federación de Pescadores Artesanales del Sur de Magallanes y Antártica Chilena con 7 organizaciones encuestadas.

- ***Infraestructura Portuaria y de Apoyo a la Pesca Artesanal***

El 75% de las organizaciones de la muestra señaló tener acceso a infraestructura portuaria, lo cual contempla también infraestructura de apoyo a la pesca artesanal. Un 69% de ellas no posee la concesión, un 23% se encuentra tramitándola y sólo un 8% cuenta con la titularidad de ella.

En la Tabla 33 se indica el número de organizaciones que posee cada tipo de infraestructura portuaria, de apoyo y equipamiento para la actividad productiva. La organización de tipo OTRA es la que presenta mayor precariedad, ya que no posee acceso a ni ningún tipo de

infraestructura. Por otra parte, las AG sólo poseen acceso a una sede, por lo que desde un punto de vista productivo sus condiciones de equipamiento e infraestructura son también bastante precarias. En el caso las COOP y los STI, éstos en general poseen acceso a muelles, explanada, varadero, pañol, baños, entre otros. Ocurre algo similar, aunque en menor proporción, con el acceso a equipamiento como embarcación, vehículo y artes de pesca. Por último, existe un déficit para estos dos tipos de organizaciones en la infraestructura de apoyo ya que en general el número menor de ellas señala tener acceso a este tipo de bienes.

TABLA 33: ACCESO A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN EN LA XII REGIÓN.
(EL CONTENIDO SE MUESTRA EN NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE POSEN ACCESO).

Infraestructura y equipamiento		Tipo de organización							
		AG		COOP		STI		OTRA	
		si	no	si	no	si	no	si	no
infraestructura portuaria	muelle	1	0	2	1	10	1	0	1
	explanada	0	1	2	1	7	4	0	1
	varadero	0	1	3	0	9	2	0	1
	pañol	0	1	2	1	4	7	0	1
	baños	0	1	3	0	7	4	0	1
	rampa	0	1	0	3	1	10	0	1
	muro	0	1	0	3	3	8	0	1
	sede	1	0	2	1	7	4	0	1
infraestructura de apoyo	puestos de venta	0	1	1	2	0	11	0	1
	sala proceso	0	1	1	2	0	11	0	1
	galpón	0	1	0	3	0	11	0	1
	bodega	0	1	1	2	0	11	0	1
	maq. Hielo	0	1	0	3	1	10	0	1
	cámara frío	0	1	1	2	1	10	0	1
	winche	0	1	0	3	2	9	0	1
pluma	0	1	0	3	1	10	0	1	
equipamiento	embarcación	0	1	2	1	5	6	0	1
	vehículo	0	1	2	1	3	8	0	1
	artes de pesca	0	1	2	1	3	8	0	1

Fuente: Elaboración Propia.

- *Áreas de Manejo de Recursos Bentónicos (AMERBs)*

De acuerdo a la información recogida durante el proceso de encuestaje en la XII Región, ninguna de las organizaciones encuestadas posee AMERB (ver Tabla 22). Esto se complementa con las fuentes oficiales de SERNAPESCA XII Región, las cuales señalan

que el número de decretos de zonas aptas para el manejo corresponden a 6 sectores, pero sólo uno de ellos posee permiso de uso al 31 de diciembre del 2007 (Tabla 34).

TABLA 34. ESTADO ACTUAL DE LOS SECTORES DE AMERB EN LA XII REGIÓN.

Estado	Sector	Cantidad de sectores
Con Decreto	Punta Paulo	5
	Estero Falcon	
	Seno Ventisquero A	
	Seno Ventisquero B	
	Seno Ventisquero C	
En operación	Bahía Parry, Sector D	1

Fuente: SERNAPESCA (2008).

- ***Desarrollo de Acuicultura a Pequeña Escala.***

Según la información oficial en la XII Región aún no existe desarrollo de la APE. Sólo en este último tiempo se ha promovido la mitilicultura, lo que ha provocado un aumento en la solicitud de concesiones; sin embargo, esta cantidad continúa siendo baja. Las provincias en las cuales se han solicitado sectores corresponden a Última Esperanza y Tierra del Fuego (SERNAPESCA, 2008).

Por otra parte, la mayoría de las organizaciones muestreadas no ha realizado ninguna solicitud para obtener una concesión, salvo 2 STI que si la han realizado. Finalmente, no existe ninguna organización con solicitud de concesión aprobada.

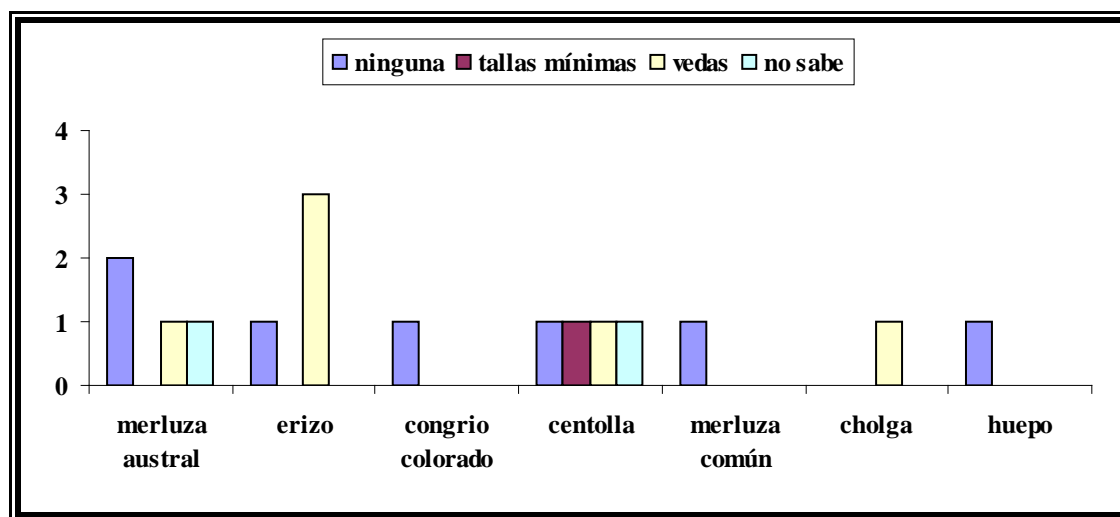
- ***Recursos Principales y su Cadena Productiva.***

Extracción de recursos fuera de las AMERBs y Concesiones Acuícolas

En el caso de las medidas de protección del recurso tomadas por las organizaciones encuestadas, la veda es la forma más común para manejar los recursos de libre acceso. Los erizos son los recursos con un mayor número de organizaciones que aplican algún sistema de veda. Le siguen la merluza austral, la centolla y la cholga. El caso de la centolla, se encuestó una organización que aplica talla mínima en la extracción. El congrio, el huepo y

la merluza común no aparecen con ninguna medida de manejo por parte de las organizaciones encuestadas. (Figura 28)

FIGURA 28. CONTROL DE EXTRACCIÓN DE LOS RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.



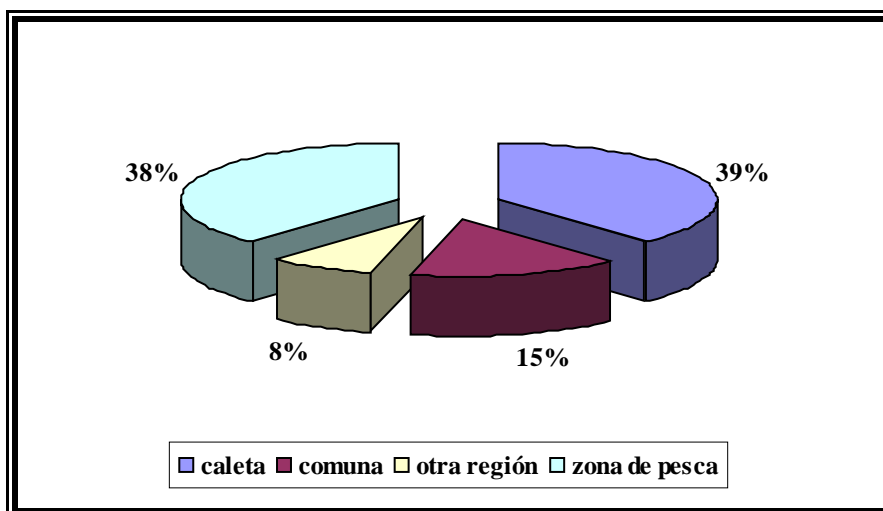
Fuente: Elaboración Propia.

Valor Agregado y Comercialización de los recursos extraídos

Para el caso de sistemas de valor agregado, la maquila es el único método identificado, el cual se realiza en el recurso cholga. El resto de los recursos se comercializa en fresco. Respecto a la comercialización de los recursos, el mayor porcentaje de estos se vende directamente a empresas (46%), el 31% se entrega directo al público, y el 23% a intermediarios.

Otro aspecto relevante de la cadena productiva es el lugar donde se realiza la comercialización. El 39% de las organizaciones encuestadas realiza la comercialización en la misma la caleta, el 38% lo realiza en la zona de pesca, el 15% comercializa en algún sector dentro de la comuna y el 8% sale fuera de la región para realizar la venta (Figura 29).

FIGURA 29. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS PRINCIPALES DESTINOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRINCIPALES RECURSOS EXTRAÍDOS POR LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia

La asociatividad también es una variable importante de medir, ya que permite identificar fortalecimiento en la gestión de las organizaciones. En la XII Región la mayoría de ellas realiza la comercialización de manera individual (80%), esto quiere decir, que cada socio al interior de la organización vende independientemente. Solo algunos recursos como la cholga y la merluza austral son comercializados colectivamente (20%).

Por último, respecto de las condiciones sanitarias en las organizaciones encuestadas, la mayoría limpia sus embarcaciones cada vez que sale a la faena extractiva, utiliza recipientes para acopiar los recursos extraídos y guarda en bodega los recursos a bordo de la embarcación. Otras organizaciones utilizan hielo durante la faena extractiva y cuentan también con alguna certificación sanitaria. Por último, una cantidad menor de organizaciones señala utilizar hielo en tierra, agua potable o mesones sanitarios para el fileteo o preparación de los recursos extraídos.

- ***Percepción sobre las Medidas de Administración Pesquera y Ley de Pesca***

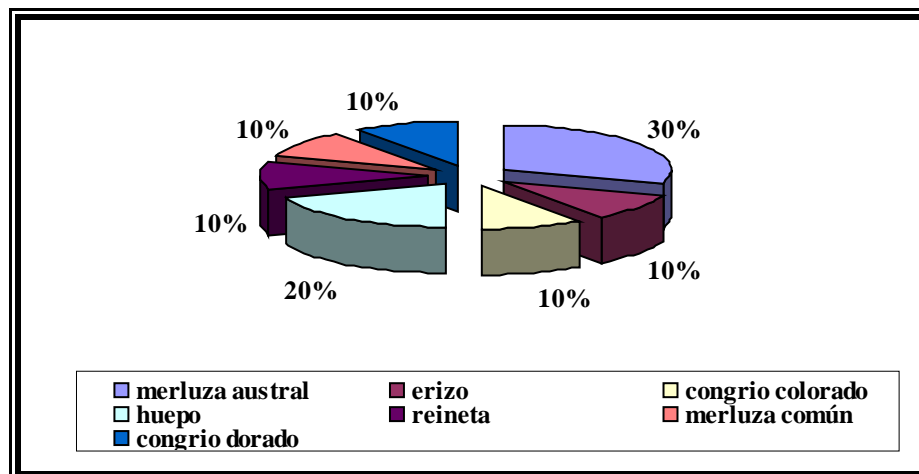
Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA)

La mayoría de las organizaciones indicó que tiene conocimientos de la Ley de Pesca. El mayor número de éstas corresponde a las STI (9) a diferencia de las del tipo OTRA, que señala no conocer dicha Ley. Existe un número importante (6) de organizaciones encuestadas que señala que la Ley de Pesca no permite el desarrollo sustentable de la actividad. Por otra parte, 5 si perciben que la Ley aporta en esta dirección y 5 no supieron responder. Las organizaciones que indicaron que la Ley de Pesca no aportaba al desarrollo sustentable, justifican su respuesta afirmando que ella favorece a la pesca industrial (67%) u otras razones (33%).

Participación en Pesca de Investigación

Un 62% de las organizaciones señala haber participado de alguna pesca de investigación, un 19% indica no haber participado y otro 19% no sabe si participó. Los principales recursos que han sido sujetos de esta medida de investigación son la merluza austral (30%), el huepo (20%) y la reineta, el erizo, el congrio colorado, el congrio dorado y la merluza común con 10% de participación para cada uno (Figura 30).

FIGURA 30. RECURSOS QUE HAN PARTICIPADO EN PESCA DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE PRIMER ORDEN CONSULTADAS EN LA XII REGIÓN.



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al impacto de la pesca de investigación, las organizaciones señalan que ésta favorece en primer lugar a las consultoras (69%), en segundo lugar a los propios pescadores (23%) y en tercer lugar a los recursos sometidos a ella (8%).

8.2 Resultados Correspondientes al Objetivo 1.

8.2.1 RESULTADO 1. MARCO TEÓRICO PARA EL DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN Y LAS COMPETENCIAS DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL.

8.2.1.1 Marco Teórico de la Gestión de las Organizaciones.

Las organizaciones se reconocen como canales a través de los cuales se consolidan los procesos de gobernabilidad entre el Estado y la sociedad civil (Vargas, 2006). Por tal motivo, es necesario contar con organizaciones exitosas, que logren por medio de procesos administrativos adecuados, reconocer y fortalecer las competencias con las cuentan, para llevar a cabo sus objetivos y propósitos.

En este entendido, el fortalecimiento organizacional que proporciona una buena administración de los recursos de las organizaciones, a través de la gestión que de ellos realicen dirigentes competentes, generará una mayor potenciación de las mismas y posibilitará una mejor gobernabilidad.

8.2.1.1.1 ANÁLISIS CONCEPTUAL SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.

La teoría clásica de la Administración, propuesta por Fayol hacia 1926, plantea que ella es una actividad común a todas las organizaciones. Se basa en la concepción anatómica y estructural de la organización para dar un enfoque integral y universal de la actual empresa. Considera el conjunto organizacional y su estructura, para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). De este modo, son las organizaciones las que permiten el ejercicio de la Administración.

El éxito que puede tener una organización para alcanzar sus objetivos y metas, así como también para satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño ejercido por sus dirigentes; quienes deben administrar elementos comunes a todo tipo de organización, agrupados básicamente en cuatro áreas de actividad, considerando la condición y uso de los recursos organizacionales: *Producción* (materias primas y capital), *Marketing* (comercialización), *Finanzas* (recursos monetarios) y *Recursos Humanos* (personal). Son los dirigentes quienes deben tener la capacidad de minimizar el uso de recursos organizacionales para el logro de objetivos establecidos (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) en el desarrollo de la misión de la organización.

Así, la *Administración* ayuda a las organizaciones en estudio a cumplir sus propósitos, a través de la *gestión* que realizan los dirigentes en las distintas áreas de actividad organizacional.

No obstante, la evolución académica de la teoría clásica de la Administración, ha dejado en evidencia la existencia de diferencias conceptuales que obedecen a la presentación de nuevas tendencias y al desarrollo de renovadores planteamientos, que han sido adoptados por las diferentes organizaciones con el propósito de lograr mejores resultados en sus

quehaceres. Ejemplo de esto, es el debate entre teóricos de la Administración respecto a la relación existente entre los conceptos de Administración y Gestión, pues a pesar de que ambos mantienen una esencia común, existen enfoques que les conceden trascendencias diferentes.

Un primer enfoque, lineal o tradicional sostiene que, en términos generales, los conceptos de Administración y Gestión son sinónimos, a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. Argumenta además, que en los libros clásicos se toman como equivalentes y que en gran cantidad de glosarios, tanto técnicos como especializados, aparece el concepto de Gestión como análogo al de Administración. Asimismo, en la práctica se observa que el término *management* es traducido como Administración pero también como Gestión. Algunos señalan que la única diferencia es que Gestión es una forma moderna de ver la Administración orientada hacia los clientes.

Un segundo enfoque, dista mucho de asimilarlos como sinónimos, otorgando un alcance diferente a cada concepto, pues propone a la Gestión como la “*forma de ejercer la Administración*”. En consecuencia, es la forma como se logran los objetivos y metas de la organización, la forma como se planifica, organiza, dirige y controla, y la forma como son manejadas las cuatro áreas de actividad comunes a toda organización. En ese sentido la Gestión pone énfasis en el manejo estratégico de la organización, en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. La Gestión Organizacional contribuye al perfeccionamiento, dinamismo y proyección de las organizaciones; gracias a que posibilita el mejoramiento de las competencias personales y el fortalecimiento de liderazgos, aportando al desarrollo del capital social.

Este último enfoque resulta mucho más preciso a nuestros propósitos investigativos, dado que son las capacidades de los dirigentes de gestionar los recursos de sus organizaciones las que nos permitirán diagnosticar y evaluar las Competencias y Gestión de las Organizaciones de Pescadores Artesanales y de Acuicultores de Pequeña Escala.

Sin embargo, vale resaltar que lo esencial de los conceptos de Administración y Gestión, como lo planteara Fayol a principios del siglo XX, reside en que los dos se refieren a un proceso de “*planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar*” el funcionamiento de las organizaciones.

A continuación se presentan con mayor detalle los conceptos de Administración y Gestión, con la intención de identificar una definición de cada concepto que sea adecuada a los propósitos de este estudio.

8.2.1.1.2 LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.

Inicialmente, se entiende que los conceptos de Administración y Gestión Organizacional son diferentes. Además, es necesario plantear conceptos administrativos que sirvan de fundamento teórico al análisis de las organizaciones antes mencionadas. Para efectos del análisis se partirá con el concepto de Administración y la labor realizada por el administrador dentro de una organización y/o empresa y posteriormente, se abordará el concepto de Gestión Organizacional.

Previo al análisis conceptual de la Administración es preciso recordar una aclaración técnica, respecto a las diferencias entre el concepto de “Administración pesquera” y el concepto académico de “Administración”. La primera expresión está referida a los diferentes regímenes de administración de las pesquerías y no al concepto de la administración que llevan a cabo las organizaciones de pescadores artesanales. Es relevante la aclaración, ya que al referirse a la administración pesquera podría asociarse de forma natural a la Administración que realizan los pescadores artesanales de sus recursos.

El Concepto de Administración.

Diversos autores proveen definiciones heterogéneas del concepto de Administración. Por ejemplo, Koontz y Weihrich (1990) la definen como:

"El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados".

Por otro lado, Chiavenato (1994) la define como:

"Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con la finalidad de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".

En consecuencia, es conveniente describir algunos elementos en relación al proceso administrativo, de manera de llegar a una definición del concepto de Administración que permita contextualizar el trabajo que se desarrolló en esta investigación.

El Proceso Administrativo.

Independiente de la naturaleza y de los objetivos de la organización, todas realizan las actividades conocidas con el nombre de *Procesos Administrativos*, a saber: planificación, organización, dirección y control. (Hampton, 1989)

- a) Planificación: consiste en definir la naturaleza de la organización y cómo se sitúa en el ambiente. Inicia con la definición de los objetivos organizacionales y se retroalimenta continuamente de acuerdo a los resultados del trabajo de la organización.
- b) Organización: este proceso se puede sintetizar como la definición de una estructura jerárquica.
- c) Dirección: se entiende como el establecimiento del carácter de la organización mediante la comunicación interpersonal con los subalternos respecto de la ejecución del trabajo.
- d) Control: consiste en supervisar los procesos para que estén en función de los objetivos determinados a partir del proceso de planificación.

Los *procesos administrativos*, requieren de la participación de individuos, administradores o dirigentes, que consoliden mediante el trabajo gerencial la manera consciente y constante

de dar forma a las organizaciones. Además, son fundamentales para que una organización logre sus objetivos en forma exitosa, es decir, con eficiencia y eficacia.

Por otro lado, la Administración es un proceso distinguible de quienes lo llevan a cabo, toda vez que es indispensable desarrollar una serie de tareas para conducir exitosamente una organización. Aunque las diversas tareas pueden ejecutarse por diferentes individuos o por uno solo (Stewart, 1988). Específicamente, en la administración de las organizaciones en estudio se identifica una dirigencia en la que se asocia el cargo de dirigente (presidente) de la organización al del administrador general de la organización, y el del secretario y tesorero, a otros cargos gerenciales de segundo nivel. Además, independiente del tipo y naturaleza de la organización, todos los puestos y trabajos de la dirigencia son iguales y a la vez son diferentes. La similitud de los puestos obedece a que estos comparten tres características:

- a) Exigencias: el dirigente debe cumplir con ciertas actividades ineludibles, como la participación en reuniones, ser responsable del funcionamiento de la organización, ceñirse a procedimientos de naturaleza burocrática y asistir y convocar a reuniones extraordinarias, entre otros.
- b) Restricciones: siempre existen limitaciones que definirán el alcance del accionar del dirigente. Estas son fundamentalmente de naturaleza financiera, legal, tecnológica, espacial/territorial, organizacional o psicológica.
- c) Decisiones: el dirigente es finalmente quien debe tomar las decisiones dentro de una organización. Debe decidir, por ejemplo, cómo se trabaja, qué trabajo se hace, cómo cambiar el área de trabajo, etc.

Estas similitudes permiten ordenar las distintas actividades que desarrolla la dirigencia dando paso a lo que se conoce como Trabajo Gerencial, el que se debe desarrollar en la forma más exitosa posible, para que a su vez la organización tenga éxito.

El Trabajo Gerencial.

El comportamiento gerencial se puede analizar observando las distintas actividades que realizan los administradores o dirigentes en el caso de esta Investigación (Mintzberg, 1978). Como se ha señalado, a pesar de que la naturaleza de las actividades organizacionales tiene como consecuencia que las actividades que ellas sean ejecutadas por la dirigencia en forma totalmente distinta, ésta cumple algunas funciones que son similares. Estas pueden clasificarse en tres tipos: Interpersonales, Informacionales y Decisionales.

- a) Funciones Interpersonales: son aquellas en las cuales el dirigente actúa como nexo entre los miembros de la organización y otros agentes o personas del interior o fuera de la misma. Se puede encontrar dentro de estas funciones las de *representante*, *líder* y *enlace*. Es *representante* de la organización en sus relaciones con otros agentes del entorno (otras organizaciones) y con los socios, por ejemplo, en negociaciones o cuando actúa en su representación ante las organizaciones de orden superior o inferior (representan al Sindicato ante la Federación, a la Federación ante la Confederación, etc.). Actúa como *líder* en el entendido de que es necesario lograr motivar a los miembros de la organización para que trabajen acorde a objetivos comunes. La función de *enlace* implica conocer el funcionamiento de la organización, de manera de poder asignar a quien corresponda la solución de problemas. En *Organizaciones de Primer Orden*, por ejemplo, esta función es bastante sencilla y consiste en ser capaz de atender las inquietudes o problemas de alguno de los miembros y dar curso apropiado a la solución, ya sea haciéndose cargo de ellos o delegando la tarea a la persona o comisión más apropiada.
- b) Funciones Informacionales: dicen relación con el actuar del dirigente como *supervisor*, *diseminador (de información)* y *portavoz*. La labor de *supervisión* consiste en revisar y evaluar el avance de las labores desarrolladas de manera de retroalimentar las actividades de los miembros de la organización. En este sentido, el dirigente actúa como supervisor cuando verifica el buen desempeño de otros dirigentes o de comisiones de trabajo. La *diseminación de información* consiste en mantener canales fluidos de comunicación entre los distintos actores organizacionales, llámense directivos, miembros, comisiones, etc. respecto de aspectos internos de la organización (resultados, noticias, reglamentos u otros) y/o

externos (competidores, clientes, etc.). En este caso, el dirigente es el encargado de recopilar y transmitir cualquier información relevante a los miembros de su organización o a los dirigentes y miembros de las organizaciones superiores, ya sea a nivel personalizado (conversaciones) o a nivel de grupo (asambleas o reuniones). La labor de *portavoz* es aquella que se desarrolla al transmitir las opiniones o inquietudes de los miembros de la organización a otras organizaciones (sean del mismo nivel o de nivel superior) o hacia otros actores del entorno (autoridades, prensa o similares).

- c) Funciones Decisionales: el dirigente, como encargado de la conducción de la organización, es finalmente el responsable de la toma de decisiones. Mintzberg (1978) las organiza en cuatro tipos: *el dirigente empresario, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador*. La función de *dirigente empresario* corresponde a la capacidad de emprender, tomando decisiones que involucran cierto nivel de riesgo, pero que permitirán en el futuro obtener mejores resultados que si estas decisiones no se tomaran. Implica además la habilidad de detectar oportunidades y conocer muy bien la actividad que desarrolla la organización y de conducirla en el desarrollo de nuevas formas de trabajo y hacer frente a las situaciones cambiantes del entorno. De esta forma, un dirigente emprendedor conducirá de buena manera a la organización cuando las condiciones del entorno son adversas y será capaz de aprovechar las oportunidades cuando éstas se presenten. La *solución de problemas* es una actividad ineludible para cualquier dirigente y consiste en resolver cualquier situación que entorpezca el normal desarrollo de las actividades que permiten el buen funcionamiento de la organización. En este sentido, el dirigente debe resolver desde pequeños problemas de los miembros de su organización, conflictos internos que pueden generar trabas al desarrollo de las labores, hasta conflictos mayores con otras organizaciones del entorno. La *asignación de recursos* está estrechamente relacionada con las restricciones a la labor administrativa observada por Stewart (1988), y consiste en decidir cómo se distribuirán los recursos materiales, humanos y financieros de forma de operar de manera eficiente y eficaz. Respecto a la *negociación*, existen varias instancias en las cuales el dirigente debe negociar con los miembros de la

organización o con entes del entorno. Algunos ejemplos de estas negociaciones son: la negociación de cuotas de pesca, concesiones (acuicultura, área de manejo, infraestructura portuaria), solución de conflictos con privados, monto de las cuotas que deben pagar los miembros (membresía), etc.

Como se puede observar, el proceso decisional es fundamental para una exitosa administración de las organizaciones. Por este motivo a continuación se analizan algunos enfoques de clasificación de organizaciones, de acuerdo a cómo se llevan a cabo sus procesos decisionales.

8.2.1.1.3 ORGANIZACIONES Y SUS PROCESOS DECISIONALES.

Desde la perspectiva sistémica desarrollada por el sociólogo alemán Niklas Luhmann, la visión clásica de las organizaciones desde cierta parte de la Sociología las considera no como agrupaciones humanas, sino como un conjunto de comportamientos pre-definidos, que limitan las posibilidades de acción de sus miembros. Si bien las metas y fines pueden ser centrales en una organización, *“es la determinación de una forma estructurada de relaciones internas y externas lo que caracteriza una organización en cuanto sistema social, específicamente su red de decisiones”* (Arnold y Rodríguez, 1991).

Como se observa, las decisiones al interior de la organización indican la forma en que ésta se auto-observa, comprende su entorno e intenta regular las conductas individuales. Es así como *“en el entorno se visualizan oportunidades y amenazas y con cada decisión la organización presenta nuevas fortalezas y debilidades. En cada decisión, por lo tanto, se reproduce la organización y se enfrenta a la necesidad de hacer opciones que siempre son adoptadas y evaluadas internamente: tanto las oportunidades/amenazas como las fortalezas/debilidades son distinciones internas de la organización”* (Rodríguez y Ríos, 2007).

En esta línea, el trabajo de Luna y Tirado (2005) entrega una forma estratégica de describir las organizaciones, desde cómo éstas toman decisiones, dado que los procesos de toma de decisiones *“suscitan una dinámica y una tensión en las que se ponen en juego la movilización de recursos, y los conflictos en cuanto a intereses que priman en la asociación”* (Luna y Tirado, 2005).

Como se puede apreciar en la Tabla 35, existen ocho tipos ideales de organizaciones, que se describen en base a seis criterios. Cada uno de los cuadrantes de la tabla es una característica probable de una organización, sin desconocer que se pueden encontrar organizaciones de características combinadas.

Por otro lado, no sólo se describen a las organizaciones desde sus decisiones, sino que además se puede evaluar su desempeño interno. Al respecto, en la Tabla 36 se plantean cinco criterios de eficacia del proceso de decisión para los ocho tipos de organizaciones, donde el quinto (criterio del mérito) es la *legitimidad interna de las decisiones*³⁵.

Toda esta amplia gama de asociaciones que se pueden formar a partir del procesamiento y toma de decisiones, tienen en común el hecho de que sus comunicaciones de decisiones tienen que ser transportadas y entendidas adecuadamente para que exista una gobernanza que permita la gobernabilidad; es decir, deben ser puestas en juego en los distintos niveles: promotores, ejecutores y destinatarios (Arnold, 1996).

Del análisis anterior se puede desprender que la Administración es el proceso de toma de decisiones orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar recursos humanos, físicos, financieros y naturales en orden a lograr objetivos y metas preestablecidos de manera eficiente. Es importante destacar además, que estos objetivos no necesariamente tendrán como finalidad el lucro.

A partir de la citada definición del concepto de Administración surge inmediatamente la idea de un desarrollo de funciones y actividades lógicas mediante la utilización de técnicas, herramientas y competencias enfocadas hacia el cumplimiento del objetivo organizacional. Cada una de estas técnicas, herramientas y competencias deben ser cabalmente conocidas y manejadas por los encargados de la conducción de la organización. El desarrollo de las actividades mediante las cuales las etapas del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) son ejecutadas lleva al desarrollo del concepto de la Gestión Organizacional.

³⁵ La *Legitimidad Interna* se define como 'la capacidad de generar adhesión, representatividad, inclusión, consistencia y respaldo de los miembros, interesados o beneficiarios (positivos o negativos) de la asociación, y más específicamente a las decisiones tomadas por la autoridad de la organización' (Luna y Tirado, 2005)

TABLA 35. LOS TIPOS DE ASOCIACIONES DESDE SU FORMA DE TOMAR DECISIONES.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	II MODELO DE DECISIÓN (mecanismo o proceso a través del cual se toma decisión)	III ÍMPETU DEL MODO DE DECIDIR	IV BASE DE LA AUTORIDAD (DEPOSITARIO)	V MECANISMO INDIVIDUAL DE ACATAMIENTO	VI BASE DE LA LEGITIMIDAD	VII FORMA DE LA DECISIÓN
Autocrática	Adjudicación autoritaria	Imposición	Poder incontestado (jefe)	Temor y coerción	No tiene	Una orden más o menos arbitraria
Caudillista	Designio Personal	Voluntad del Caudillo	Poder incontestado por adhesión (Caudillo)	Confianza en el Caudillo	El carisma	Un mensaje
Burocrática	Rutina Legal-racional	Apego a las normas jurídicas	Cumplimiento de las formalidades (Director)	Sanción prevista en la normativa	La norma jurídica	La resolución legalmente fundada
Corporativa	Negociación elitista	Defensa de categorías funcionales	Habilidad de negociación y control (Delegado/líder)	Disciplina y recompensa	La presentación de intereses agregados	El pacto concertado vinculante
Democrática	Votación basada en preferencias individuales	Elección entre opciones en competencia	Elección por la mayoría (Dirigente)	El interés particular y la expectativa de una mejor resolución	La voluntad de las mayorías	La resolución aprobada por la mayoría
Pluralista	Producción de un consenso activo	Acuerdo aceptado por todos los grupos y voces de la organización	Habilidad para conciliar intereses distintos (árbitro o mediador)	El interés del grupo participante y la expectativa futura	La participación de los actores	El acuerdo consensuado
Reticular	Racionalidad deliberataria	Debate informado de argumentos	Capacidad argumentativa (experto)	Interdependencia, confiabilidad y convencimiento	El conocimiento y la información	El dictamen experto
Comunitaria	Usos y costumbres	Aplicación de las tradiciones al caso	Le corresponde por tradición (jefe)	La lealtad y la solidaridad	La veneración de las tradiciones	El acuerdo basado en la costumbre

Fuente: tabla extraída de Luna y Tirado (2005).

TABLA 36. EFICACIA DEL PROCESO DE DECISIÓN.

Criterio de Evaluación	EFICACIA EN EL PROCESO DE DECISIÓN				LEGITIMIDAD
Tipo de Organización	CAPACIDADES DE HACER INTELIGIBLE LAS DECISIONES	CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES	CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR DECISIONES	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CRITERIO DEL MÉRITO
Autocrática		XXX	X	X	No la tiene, salvo a veces por eficacia en los resultados
Caudillista		XXX	XX	X	Amplia aceptación
Burocrática	X	XX	X	X	Ampliación de la norma al caso
Corporativa	X	XX	XXX	X	Representación adecuada de los intereses agregados
Democrática	XX	XX	XX	X	Representación sustantiva
Pluralista	XX	XX	XXX	XX	Participación equitativa
Reticular	XXX	X	X	X	Justificación argumentativa
Comunitaria	X	X	XX	XXX	Apego a las normas sociales y morales

Fuente: tabla extraída de Luna y Tirado (2005).

8.2.1.1.4 EL CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Distintos autores entregan diferentes definiciones del concepto de Gestión Organizacional. Entre éstas se destacan las siguientes:

Ponjuán (1998), señala que la Gestión Organizacional es:

"El proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización"

Por su parte, Best (1988) señala que la Gestión Organizacional es:

"El control de un proceso o procesos orientados hacia una meta específica"

Finalmente, Koontz y Weihrich (1990) definen la Gestión como:

"El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando juntos en grupo, cumplen eficientemente con los objetivos seleccionados"

Al analizar estos conceptos se puede apreciar que no son excluyentes; por el contrario, son complementarios, ya que la Administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados y la Gestión es la forma en que se lleva a cabo este proceso (Hampton, 1999).

Considerando que la Gestión es la forma de realizar la Administración dentro de una organización, se debe determinar qué elementos son los que se gestionan. En particular, de acuerdo a la Teoría Administrativa, estos son las áreas de actividad de la organización, es decir, Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos. Estos elementos, junto con aquellos del entorno de la organización, condicionarán el funcionamiento de ella.

Previo al desarrollo de las diferentes áreas a considerar, es relevante recordar que las organizaciones en estudio no son necesariamente empresas. En efecto, todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. Una empresa es una organización cuyo objetivo primordial es netamente económico (fines de lucro).

En este análisis se han desarrollado las características y elementos principales a tomar en cuenta en una organización. Aún cuando tradicionalmente en la Teoría Administrativa dichas características y elementos se consideran más orientados a las empresas, no cabe

duda que pueden ser adaptados y utilizados en cualquier tipo de organización; en este caso, en las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala.

A continuación y con la finalidad de clarificar el significado de los citados elementos, se realizará un breve análisis de las áreas de la Organización.

▪ ***Producción.***

La producción implica la sumatoria de todos los productos y servicios que ha desarrollado la organización en un periodo determinado. En términos simples, es todo el proceso asociado a la elaboración del producto o servicio que vende o entrega la organización.

Cabe señalar que no se trata necesariamente de la elaboración de un producto, sino que también involucra el proceso de agregación de valor a productos terminados. Por ejemplo, en el caso de una organización de pescadores artesanales, podría medirse como la captura total de los miembros pertenecientes a ella, así como también la cuota de pesca obtenida a través de la negociación con la autoridad, ya que el objetivo primordial de esta organización podría ser que todos sus asociados obtengan una cuota que garantice el desarrollo de la actividad pesquera durante todo el año y se aprovechen los recursos de pesca a nivel de organización y no exclusivamente de forma individual, con el objeto de asegurar un ingreso mínimo para todos sus socios. Igualmente podría medirse a través del desarrollo de productos alternativos de la organización fuera de la actividad pesquera (restaurantes, turismo, etc.). En el caso de la acuicultura a pequeña escala y organizaciones con áreas de manejo, la producción puede relacionarse a la obtención de ejemplares de calidad (cierta talla), tener sitios de alta productividad mediante mejoras tecnológicas, etc.

La tecnología puede ser definida, en forma breve, como los medios e instrumentos utilizados para lograr los resultados deseados. Las principales áreas de avance tecnológico del último tiempo son: la biotecnología, la informática y las telecomunicaciones, las cuales deben ser consideradas de suma importancia, ya que modifican la forma de producir y de comercializar en una organización.

La tecnología influye en tres aspectos: la transferencia, el aprendizaje y la innovación tecnológica. En torno al sector pesquero artesanal, la transferencia tecnológica se asocia principalmente al equipamiento y capacitación y a la obtención de tecnologías para mejorar

algún proceso productivo pesquero.³⁶ El aprendizaje de nuevas prácticas de manejo pesquero y del uso de tecnologías incorporadas a los procesos de extracción se ha desarrollado por medio de capacitaciones específicas solicitadas por las organizaciones de pescadores y/o exigidas a las mismas para el cumplimiento de disposiciones legales.

▪ **Marketing (Comercialización).**

Tradicionalmente, se ha considerado el área de Marketing o Comercialización como el proceso de venta de los productos o servicios de la organización. Sin embargo, en la Teoría Administrativa Contemporánea se habla de Marketing, entendiendo por tal, “*al proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones*” (Garza, 1999).

Esta actividad “*es una de las más relevantes para cualquier organización inserta en un entorno competitivo, en el cual la competencia y la orientación al mercado se han vuelto un requisito para la sobrevivencia de cualquier negocio. Incluso las organizaciones sin fines de lucro han descubierto que las estrategias de marketing son necesarias para promover sus ideas y generar reconocimiento, apoyo y lealtad en torno a un propósito o una obra*” (Garza, 1999).

En el caso del Sector Pesquero Artesanal, el concepto de Marketing dice relación con la obtención de los mejores precios mediante estrategias de venta colectiva, reducción o eliminación de intermediarios y con la promoción del producto, facilitando el acceso a los potenciales compradores. Estas mejoras pueden obtenerse mediante mejores accesos a las caletas, las cuales pueden ser promovidas por las organizaciones ante la autoridad (MOP, Municipios), mediante el mejoramiento de la infraestructura de apoyo a la pesca artesanal (puestos de venta, congeladores) o mediante la implementación de un sistema de venta directa (como es el caso de sardina y anchoveta cuya venta se hace directamente a empresas).

³⁶ Concepto validado a través de entrevistas a informantes clave.

- ***Finanzas.***

Esta área es de suma importancia para el funcionamiento de cualquier tipo de organización ya que incluye el financiamiento para los distintos gastos e inversiones que permitan el normal desempeño de sus actividades. En el caso de las organizaciones que no tienen como finalidad el lucro, el manejo financiero pasará por administrar de la mejor forma los recursos que vienen del interior de la organización (recolección de cuotas o multas que deban pagar los asociados) así como la obtención y administración de fondos asignados por el Sector Público para actividades y objetivos diversos. Las organizaciones con fines de lucro deben llevar un sistema contable formal de acuerdo a las normas legales impositivas de manera de poder cumplir con sus obligaciones tributarias. La gestión financiera comprende, además, la realización del ejercicio contable y la administración del capital financiero de la organización, identificando qué clase de información es relevante registrar, clasificar y resumir en forma significativa para los usuarios de la misma.

- ***Recursos Humanos.***

Para desarrollar apropiadamente el factor recursos humanos dentro de una organización, hay que tener en cuenta los siguientes propósitos esenciales:

- Definir qué personal es el que requiere la organización.
- Reclutar, seleccionar y contratar a las personas más adecuadas.
- Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
- Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de ella.
- Remunerar y retribuir a las personas por sus aportes.
- Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

Generalmente, las organizaciones cuentan con un departamento o un encargado de recursos humanos, a cargo de la consecución de dichos propósitos a través del manejo del personal. Además, se debe tener en consideración que los elementos anteriores son los que tradicionalmente se consideran en relación al recurso humano, pero éste es uno de los elementos más complejos dentro de la organización, dada la naturaleza de los individuos.

En consecuencia, las organizaciones contemporáneas enfrentan problemas con la administración del recurso humano. Estos problemas han sido identificados por Warren Bennis (Garza, 1999) y se mencionan a continuación:

- Cómo integrar las necesidades personales con las metas de la organización.
- Cómo distribuir el poder y la autoridad.
- Cómo desarrollar mecanismos capaces de reducir conflictos internos.
- Cómo asegurar una adaptación eficaz a los cambios en el ambiente.
- Cómo asegurar vitalidad y crecimiento para prevenir la decadencia de la organización.

El fortalecimiento y desarrollo de una organización es resultado de una buena gestión en cada una de las áreas de actividad mencionadas anteriormente. En la medida en que la organización crece, incrementa sus niveles de complejidad, incursiona en actividades nuevas y convenientes y crea nuevos cargos y funciones para éstas, lo cual requiere de mayores niveles de coordinación interna para el logro de objetivos y metas. En particular, para las organizaciones de pescadores artesanales, esto se evidencia en su capacidad de manejar diferentes áreas de negocios para las cuales son asignadas comisiones de personas (idóneas) encargadas de su administración, por lo que un mayor número de comisiones da información respecto a una mayor capacidad de gestión de la organización.

La buena marcha de una organización depende, en gran medida, “*de una apropiada administración de las personas para trabajar en forma coordinada*” (Garza, 1999). Teniendo en consideración la importancia de las relaciones interpersonales al interior de una organización y con agentes del entorno, se profundizará este elemento a través de un enfoque que contemple aspectos de la Administración y la Sociología tales como el de la cultura organizacional, los cuales serán desarrollados en la sección siguiente.

8.2.1.2 Las Organizaciones desde un Enfoque Relacional y Cultural.

Existen ciertos aspectos relacionados con la gestión y la administración dentro de las organizaciones formales que son simbólicos, es decir, códigos culturales dentro de ellas que

caracterizan la forma de interactuar entre sus miembros y con otras instituciones. Dichos aspectos son importantes de considerar al momento de comprender el desempeño económico y social de las organizaciones de pescadores y acuicultores.

Se entienden dichas organizaciones como formales en el sentido que son “*un grupo secundario cuyas actividades han sido racionalmente definidas para alcanzar metas específicas*” (Gilbert, 1997). Dentro de este tipo de grupos, se han considerado tres aspectos:

- Organizaciones y Estructura Funcional Interna
- Organizaciones y su Cultura Organizacional
- Las Organizaciones como Redes Sociales y su Movilización de Recursos

8.2.1.2.1 ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURA FUNCIONAL INTERNA

Un diagnóstico clásico acerca de las organizaciones formales, proviene de la descripción de éstas desde las funciones o roles esperados en su interior, sus fines y otras características de su estructura. Al respecto, se presentan diferentes criterios.

- ***División del Trabajo/Diferenciación de Funciones.***

Esto tiene relación con la división de funciones al interior de la organización, la que puede tener las siguientes características (Lapalma, 2001):

- a) Cooperativo y solidario: No existe una clara división del trabajo y todos participan en las diversas actividades en términos cooperativos.
- b) Roles iniciales y por tarea: Existen algunos roles definidos, pero que no son estáticos en la medida en que pueden cumplir con varias tareas a la vez.
- c) Roles y funciones: Exista una delimitación clara en la división del trabajo al interior de la organización.

- d) Objetivos de la organización: Hace relación con la finalidad que persigue la organización. En este sentido, las organizaciones pueden ser divididas en dos grupo:
- Según su finalidad como organización: esto puede llevar a 4 modalidades, obviamente intercambiables: Social, económica, política y cultural.
 - Según el establecimiento de reglas: esto puede llevar a reglas implícitas (no escritas), explícitas (no escritas) y escritas.

Tipos de Liderazgo.

El liderazgo es una cualidad de dirección que posee una persona o un grupo de personas que tiene una cierta autoridad. Bajo esta dimensión es posible encontrar las siguientes categorías:

- a) Democrático-participativo: Invita a la participación de los miembros de la organización de manera más informal y directa.
- b) Burocrático: es aquel que garantiza imparcialidad y que es más propio de la Administración Pública.
- c) Autoritario: No existe prácticamente ninguna instancia de participación de los miembros.

Tipos de normas internas.

Hace referencia al carácter normativo/reglamentario que rige las relaciones al interior de las organizaciones: afectivas y escritas-explícitas.

Para Mayntz, “*en la medida que una organización sea más pequeña, con poca diferenciación interna de funciones, estructuras por lazos familiares (afectivos), de cercanía geográfica y donde el trabajo se transforma en una forma de vida, no entran en la categoría de organizaciones, ya que no poseen un desempeño de funciones delimitadas*”

(Mayntz, 1967)³⁷. En este sentido, y al igual que la denominación sistémica de “cuasiorganizaciones” realizada por Arnold (1994) por la presencia de elementos culturales en las asociaciones, existen elementos internos de funcionamiento que pueden impedir el desarrollo de una verdadera gobernanza.

Sin embargo, a pesar de los múltiples problemas para establecer una gobernanza sustentable en el tiempo, relacionados con las asociaciones de la sociedad civil (culturales, de movilización de recursos y de dinámicas internas), existe una modalidad en la cual se refuerzan las estructuras sociales para establecer una buena gobernanza entre el Estado y las asociaciones de la sociedad civil (o tercer sector): La co-gobernanza.

8.2.1.2.2 ORGANIZACIONES Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL.

Existen distintas conceptualizaciones en diferentes disciplinas sobre lo que es la cultura organizacional. Como una forma de aproximación primaria al tema, se puede afirmar que el término “cultura”, en términos generales, significa *“las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en un proceso social”* (Krieger, 2001). Esto quiere decir que en las organizaciones por lo general existe un sistema implícito de convicciones y prácticas que van más allá de la normativa y se presentan como un rasgo distintivo de la organización, influyendo en esta, tanto en su estructura, como en sus procesos.

Como se mencionó con anterioridad, el concepto “cultura” es definido de diversas formas, desde diversas disciplinas. Los usos más habituales del concepto cultura son:

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Los valores dominantes aceptados por la organización.
- La filosofía que orienta la política de una organización respecto de sus empleados y/o clientes.
- Las reglas del juego que operan en la organización y las que hay que seguir para progresar en esta.

³⁷ Citado por Lapalma, 2001.

- El ambiente o clima laboral. (Krieger 2001, Rodríguez 2002 (b))

Una definición más completa sobre cultura organizacional es aquella proporcionada por Schein: *“el termino cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Estas presunciones básicas y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna”* (En: Rodríguez, 2002[b]). En este sentido la cultura es *“...un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable solo ahí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa”* (Krieger, 2001).

En conjunto con el planteamiento anterior, se puede decir que la cultura organizacional *“designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras”* (Robbins, 1987). A partir de esta definición, Robbins plantea que existen siete características comunes que conforman la cultura de las organizaciones:

- a) Autonomía individual: como el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que tienen los miembros para ejercer la iniciativa dentro de la organización.
- b) Estructura: las normas, reglas y formas de supervisión directa para controlar el comportamiento del empleado.
- c) Apoyo: grado de ayuda y afabilidad entre gerente y subordinado (dirigente y miembro para el caso de este estudio).
- d) Identidad: grado de identificación de los miembros con la organización total y no con los grupos de trabajo.
- e) Desempeño – premio: las formas en que se distribuyen los premios con referencia a criterios relativos al desempeño.
- f) Tolerancia al conflicto: Conflicto entre relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como la explicitación y tolerancia de las diferencias.

- g) Tolerancia del riesgo: motivación al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos en el trabajo.

Según Robbins, al considerar estos siete aspectos sobre la cultura de una organización, es posible tener un panorama más o menos completo de ella. Así mismo plantea que el término cultura es un término descriptivo en las organizaciones. Denota la manera en que los miembros de la organización perciben estas características, más que buscar juicios de valor al respecto. Por esto es que la cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos entre estos.

Por otra parte, si uno se cuestiona sobre las funciones de la cultura organizacional, se hace necesario ir un paso más allá en la reflexión teórica, considerando a esta, como parte de un sistema organizacional que debe cumplir requerimientos. Continuando con la argumentación teórica dada desde la teoría de sistemas, es posible plantear, con referencia a lo expresado anteriormente, que *“la organización como sistema social, es un sistema autopoietico de decisiones”*. (Rodríguez, 2002[a], [b]). Es un sistema que produce con su operar los elementos que lo forman, y en el caso de las organizaciones, son una red de decisiones que produce aquellas que lo forman. Por tanto, la cultura organizacional constituye una de las fuentes de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional (Rodríguez 2002[b]). Este conjunto de premisas se presentan como si no fueran producto de decisiones, por lo que sus posibilidades de cambio intencional se presentan como escasas y su dinámica temporal las hacen difíciles de percibir para los miembros de la organización. Sin embargo, como la organización se encuentra en acoplamiento estructural con su entorno, estas premisas devienen según las características que presente el entorno para la organización. De esta forma, la cultura organizacional, constituye la *“(…) explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como validas para este devenir y también cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autoreflexivos de la organización”* (Rodríguez, 2002[b]). En este sentido, cualquier proceso de cambio o desarrollo en las organizaciones de pescadores artesanales y acuícolas, necesariamente debe considerar la cultura organizacional de ellas.

No obstante, como se planteó anteriormente, la cultura organizacional no constituye la única fuente de premisas para el decidir organizacional; las decisiones jerárquicas, de programación, etc. también constituyen fuentes de premisas para el decidir organizacional. La principal diferencia radica en que la cultura organizacional es una fuente de premisas que *no se presenta como producto de una decisión*, ya que al ser formada históricamente, se pierde recuerdo de su establecimiento. Teniendo en cuenta esto, se presentan un conjunto de características de la cultura organizacional, al considerar a la organización como sistema autopoiético de decisiones:

- Varía constantemente.
- Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- No puede ser cambiada por decreto
- No es visible para quienes están dentro de ella.
- Se transmite a los nuevos miembros por medio de la socialización y la interacción.
- Solo puede ser vista en virtud de una intervención externa.

Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma “natural” de ver las cosas.

A pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, porque aunque se vea como una selección entre posibilidades, la tendencia es a verla como “*la mejor selección posible*” (Rodríguez, 2002 [b]).

Aunque sea vista como “*la mejor selección posible*” en la práctica solo es “*una selección posible*”. A menudo las culturas contienen elementos que no solo no corresponden a “*la mejor selección posible*”, sino que son francamente poco convenientes, medido esto en términos funcionales.

Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

Teniendo en cuenta estas características de la cultura organizacional, es posible plantear que pese a la invisibilidad que esta presenta para los miembros de la organización, esta existe, es producto del devenir histórico de la organización y tiene directa influencia en lo que son los procesos decisorios en la misma. Estas premisas también devienen en la misma medida en que la organización se acopla con el entorno externo (sociedad) e interno (miembros), por lo tanto, es posible suponer que cualquier irritación al sistema proveniente del medio, producirá “efectos” en el sistema organizacional al enfrentarse a estas premisas culturales, por lo que el cambio de la cultura organizacional es posible, principalmente en el contexto de un reacomodo de estas premisas a su entorno y en el caso de no darse, se presenta como un riesgo para la eficiencia y para la existencia de la organización.

Los planteamientos anteriores se tornan substancialmente críticos al considerar que la evaluación de la gestión de las de pescadores artesanales y acuícolas se verá notablemente influenciada por los aspectos culturales implícitos en estas. Asimismo, como se pudo apreciar en los planteamientos anteriores, al constituir una fuente de premisas para los miembros de una organización y el quehacer de ella, también ha de tener influencias eventuales respecto de las relaciones intra-organizacionales (procesos dirigenciales, comunicaciones, confianza, etc.), como en torno a las relaciones externas, principalmente con relación al gobierno y la institucionalidad vigente.

8.2.1.2.3 LAS ORGANIZACIONES COMO REDES SOCIALES Y SU MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.

Como se ha expresado, para el ejercicio de una gobernanza centrada en la concertación entre el Estado y la Sociedad Civil, se necesita de un marco comprensivo que no vea a las organizaciones como entes aislados, sino que están en una interdependencia, la cual al ser diagnosticada permite comprender mejor sus características internas. Por otro lado, “*su funcionamiento es más eficiente si están vinculadas a una red de relaciones complejas con otras entidades*” (Giddens, 2004).

El enfoque de redes sociales ha profundizado en los lazos y vínculos entre personas u organizaciones, conformando estructuras de relaciones de flujo de recursos; también es un factor importante para poder comprender los problemas de gobernanza relacionados a las asociaciones de la sociedad civil. Esta visión estructural de la realidad social pretende

visualizar el entramado social del cual forma parte una asociación y que ayuda a explicar o comprender las características intrínsecas de ella. Existe el referente normativo de que mientras mayor sea el número de contactos y mayor sea el flujo de recursos (materiales e inmateriales) mayores probabilidades existen de eficacia en su acción y sus posibilidades de sobrevivencia como asociación, además de contribuir de mejor forma para una buena gobernanza. En este sentido, la movilización es un proceso por el cual un grupo asegura el control colectivo sobre los recursos necesarios para la una acción colectiva en particular (Jenkins, 1983).

Una premisa teórica importante de esta perspectiva para entender el comportamiento de una organización y que coincide con la línea de pensamiento sistémico expuesto anteriormente (Arnold, 1994) hace referencia a la necesidad de comprender el contexto de tal comportamiento organizacional, es decir, “(...) *las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno*” (Pfeffer, en Brand 2007).

La lista de recursos que pueden ser movilizados por asociaciones de la sociedad civil son múltiples: dinero, trabajo, legitimidad, capital, experiencia técnica, etc. En este sentido incluso se puede ofrecer una distinción entre activos tangibles como el dinero y activos intangibles o “humanos” como lo es la legitimidad (Freeman, 1979; en Jenkins, 1983).

Sin embargo, en este flujo de recursos Brand (2007) señala que son 3 los centrales en un estudio:

- a) Financieros: dichos recursos son centrales en una asociación, independientemente de sus fines. Tanto la salida como la entrada de éstos hablan del grado de dependencia de una asociación de otras y si su gestión de recursos financieros es principalmente interna o es también externa.
- b) Información: Es un recurso intangible estrechamente relacionado con el campo de acción de una asociación, es decir, con su grado de empoderamiento. Para Brand (2007) el recurso información puede ser definido a través de diferentes indicadores, como es el conocimiento científico, la innovación y procesos legales, entre otros.
- c) Cooperación: cabe diferenciarlo de la colaboración entre asociaciones, entendiendo ésta como un trabajo mancomunado, pero que no existe un problema en común por resolver. La cooperación establece problematización conjunta y una coordinación

de acciones más sistemática. Al igual que los dos recursos anteriores, la cooperación permite a la organización estar en una posición de negociación ante otras organizaciones (Brand 2007)

Al estudiar los conceptos de Gestión es claro que se requiere de un adecuado trabajo directivo para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz. En este sentido, es lógico pensar que el éxito de una organización estará condicionado, en parte, por las capacidades que posean y/o que sean capaces de desarrollar sus directivos para llevar a cabo una buena gestión de los recursos físicos, humanos y financieros disponibles, por las condiciones de su entorno, por su habilidad para hacer frente a situaciones adversas y para aprovechar de la mejor manera las oportunidades del entorno interno y externo de la organización.

8.2.1.3 Marco Teórico de las Competencias de las Organizaciones del Sector Pesquero Artesanal.

En los apartados anteriores se introdujo la conceptualización de las organizaciones y se revisó su forma de administración, gestión y cultura. A continuación, se incorpora un concepto fundamental para este estudio: *las competencias en las organizaciones*.

El enfoque de competencias se utiliza fundamentalmente para promover la productividad de los trabajadores y la forma de cómo enfrentar la incorporación de los trabajadores del país al mercado mundial. Además de ser una posibilidad de distinguirse en los mercados también permite la profesionalización del trabajo generando oportunidades de desarrollo personal (Saracho, 2005).

Este esfuerzo se observa, por ejemplo, en políticas nacionales de competencias laborales para la elaboración de mallas curriculares en universidades, con la visión de formar profesionales que posean competencias no sólo asociadas a conocimientos específicos en algún área, sino que tengan además ciertas características que les permitan desempeñarse con eficiencia y eficacia en el mundo laboral, en todos los aspectos de su trabajo, incluyendo su relación con los otros trabajadores y con la autoridad, por ejemplo. También

se puede visualizar en empresas nacionales (Compañía de Acero del Pacífico S.A.) y en servicios públicos (Fondo Nacional de Salud –FONASA y Municipalidades).

Por otro lado, las experiencias documentadas sobre las aplicaciones de sistemas normalizados de competencias en países como Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, entre otros, han tenido como motivadores para su implementación, la proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las organizaciones a través de la formación basada en competencias (Vargas, 2004).

En consecuencia, la gestión por competencias adquiere cada vez más importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo (Saracho, 2005).

En este sentido, recordando el Objetivo General propuesto para esta investigación, es fundamental repasar los elementos centrales de lo que es el enfoque de competencias en la gestión de una organización, en general y en la de los recursos humanos, en particular.

8.2.1.3.1 EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES.

Dentro del enfoque de competencias laborales, se suele afirmar que un empleado o funcionario de una organización es competente cuando cumple eficiente y eficazmente con su trabajo; esto implica que tiene un óptimo o excelente desempeño. Es lógico preguntarse al respecto: ¿por qué es competente ese empleado o funcionario? Si bien la respuesta puede ser variada, se tiende a afirmar que es “porque posee las competencias exigidas para lograrlo”. En este sentido, en el concepto de competencia se encuentra implícita la idea de “hacer las cosas bien” e incluso de “hacer las cosas con excelencia”.

Los especialistas en la materia han entregado diferentes definiciones de competencia laboral, algunas de las cuales son las siguientes:

“Competencia es la capacidad de poner en acción conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, así como fragmentos de unos y otros, generando una combinación de todos”³⁸.

³⁸ Información consultada en el portal web: www.sence.cl

“Competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada a un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda, S. y Berrocal, F. 2002).

“La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la misma empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo”³⁹.

Por último, la Organización Mundial del Trabajo las define como: *“(...) una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (...) la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.*

Considerando tanto las definiciones anteriores como el hecho que las organizaciones que agrupan a los pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala son de tipo particular y que ellas son manejadas por dirigentes sociales y no por empleados o funcionarios, se puede adoptar la siguiente definición de competencia para ser utilizada en este trabajo:

“Competencia es el conjunto de conocimiento, habilidades y comportamientos de un dirigente de una organización social, que están relacionados con el éxito o la excelencia en el desempeño de sus funciones como tal.”

A partir de dicha definición, se pueden determinar algunas características que condicionan a una competencia laboral:

- a) Son identificables: Esto es, que pueden ser reconocidas y definidas para un determinado puesto de trabajo.
- b) Son personales (del empleado): Las competencias son aplicables a las personas o individuos que desarrollan un determinado puesto de trabajo, no con el afán de cuestionar su calidad humana, sino características que debería desarrollar para su desempeño laboral.

³⁹ Información consultada en el portal web: www.competenciaslaboraleschile.cl

- c) Son propias de cada organización: Se determinan para cada organización dependiendo de su misión (cual es el objetivo porque el cual existe).
- d) Son adquiribles: Las competencias se pueden aprender, tanto en el trabajo como a través de capacitaciones.
- e) Son desarrollables: Es importante no confundir esta característica con la anterior, ya que el hecho que sean desarrollables implica que son competencias propias de las personas y que los empleados de una organización podrían desarrollarlas con esfuerzo a través del tiempo.
- f) Son cuantificables: En el modelo de competencias se plantean estándares a alcanzar por los empleados en cada una de las competencias definidas como necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

8.2.1.3.2 DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Una buena categorización que permite aproximarse al fundamento teórico de las competencias es el que diferencia los siguientes enfoques (Alles, 2006):

- El primero denominado “funcionalista”, que concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- El segundo, denominado “conductista”, la concentra en atributos personales (actitudes y capacidades) y
- El tercero, denominado “holístico” incluye las dos anteriores.

A continuación se presentan algunas definiciones del término competencia, considerando los diferentes enfoques.

Enfoque Funcionalista.

Concibe a la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera a ésta como una capacidad efectiva para llevar a

cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y faenas) plenamente identificada. Una definición propia de este enfoque se presentaría de la siguiente manera:

“De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, conocimientos y destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.” (Miranda, 2003)

Enfoque Conductista.

Concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy usado en procesos de gestión de recursos humanos), los cuales permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta. Un ejemplo de definición orientada a este enfoque es la siguiente:

“Las competencias son las técnicas, habilidades, conocimientos y características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral” (Kochansky, 1998).

Enfoque Integrado u Holístico.

Este enfoque integra diversos atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente. Una definición característica de este enfoque es la siguiente:

“La competencia es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores u habilidades) y tareas que tienen que desempeñar en situaciones determinadas” (Gonzci, et al, 1996)

Cabe señalar que el enfoque funcionalista se considera apropiado para el entrenamiento de las competencias; mientras que el enfoque conductista se visualiza idóneo para el desarrollo de competencias. En cambio, el enfoque Holístico de las competencias, se observa factible para el entrenamiento y desarrollo de éstas, aunque ad hoc para la capacitación de competencias.

8.2.1.3.3 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Desde el punto de vista teórico (Alles, 2006), para la implementación de un modelo de gestión por competencias es preciso seguir algunos pasos, los cuales se describen a continuación:

- a) Definición de la visión y la misión de la organización: Cuando se inicia una actividad y se determina la creación de una organización, se tiene un ideal a alcanzar y a partir de éste, un objetivo concreto a realizar. Esto corresponde a la visión y la misión de una organización, respectivamente⁴⁰.
- b) Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía: La alta dirección de una empresa o la dirigencia de una organización sin fines de lucro (como un sindicato o una asociación gremial) son los encargados de determinar cuáles son las competencias que se requieren para alcanzar los objetivos propios de ella.
- c) Prueba de las competencias en un grupo directivo de la organización: El modelo de gestión por competencias plantea la necesidad de probar si las competencias seleccionadas son las adecuadas para la organización.
- d) Validación de las competencias: Una vez que se han comprobado las competencias, se validan por la organización a través de la alta gerencia o la dirigencia de la misma.

⁴⁰ “La Visión de una organización es un conjunto de valores y definición de un estado ideal que se pretende alcanzar” (Jiménez,2003). “La Misión de una organización constituye el primer acto del proceso de decisión estratégica. Es importante como guía y como disciplina, e implica atender mediante un agrupamiento de personas las necesidades sociales que individualmente no se podrían resolver” (Ayala, 2005).

- e) Diseño de los procesos de recursos humanos por competencia: Después de que se validan las competencias se incorporan en los diferentes procesos asociados al recurso humano, tales como: el reclutamiento, la selección o la evaluación de desempeño, entre otras.

Una vez que son validadas las competencias, se evalúa al personal para determinar si las personas poseen o no las competencias; no obstante, esta evaluación tiene dos propósitos previos (Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona; 2004):

- Averiguar si una persona se adecua a un puesto y/o una organización determinados, para lo que se requiere contar con unos niveles concretos de desarrollo de las competencias previamente definidas.
- Indicar a una persona el grado de desarrollo de sus competencias en relación con lo que la organización espera de él, hoy o el día de mañana, con el objeto de que pueda mejorar y progresar en aquellas en las que se encuentre por debajo de los estándares perseguidos.

8.2.1.3.4 TIPOLOGÍA DE COMPETENCIAS LABORALES.

Existen muchas formas de clasificar las competencias. Se han escogido algunas clasificaciones en relación a los objetivos del estudio y siguiendo a destacados exponentes, las que se señalan a continuación:

- a) Leonard Mertens (1997), quien pertenece a la escuela del pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera:
- Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para lectura y escritura, comunicación oral, aritmética, entre otras.
 - Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos del trabajo, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.

- Específicas: Se refieren a los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinarias especializadas, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

b) Pablo Cardona y M^a N. Chinchilla (2003), de la escuela conductista, clasifican las competencias en:

- Técnicas o de Puesto: *“Son aquellos atributos o rasgos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta”*.
- Directivas o de Genéricas: *“Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de un persona en su función directiva”*. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una organización puede enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Además, basados en el “Modelo antropológico de la Organización”, propuesto por López (1998), subdividen las competencias directivas o genéricas en:

- Directivas estratégicas: *“Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados, por ejemplo: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”*.
- Directivas intratécnicas: *“Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación el trabajo en equipo, entre otras”*

Todas las anteriores se caracterizan por identificar tres competencias directivas de carácter empresarial denominadas de “eficacia personal”, a saber: *Proactividad* (Iniciativa y

autonomía personal), *Autogobierno* (gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol) y *Desarrollo personal* (auto-crítica, auto-conocimiento y cambio personal).

c) Gerhard Punk (1994), perteneciente a la Escuela Holística, clasifica las competencias en:

- Técnicas: *“Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello”*.
- Metodológicas: *“Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo”*.
- Sociales: *“colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal”*.
- Participativas: *“Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades”*.

Adicionalmente, a los enfoques teóricos anteriores, en este estudio se considerará la siguiente clasificación de competencias, en razón a su reciente uso en Chile por diversas instituciones públicas y privadas (SENCE, 2003):

d) Competencias Básicas, Transversales y Específicas:

- Básicas: son los conocimientos, habilidades y comportamientos mínimos exigidos para trabajar bien. Entre ellas están la capacidad de leer, capacidad de escribir, capacidad de trabajar con números, etc. Estas constituyen un enclave fundamental, ya que sin ellas, un individuo no puede ser competente ni tampoco estar en condiciones de desarrollar competencias de mayor complejidad. (Transversales y Específicas).

- Transversales: son los conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos para fortalecer la organización y que están asociados a todos o a un número importante de los cargos existentes. Entre ellas están la capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación, capacidad de tener buenas relaciones interpersonales, etc.

A su vez, este último tipo de competencias se pueden dividir en dos clases:

- a) Las Competencias transversales organizacionales: que están referidas a todos los integrantes de una organización; es decir, se les exigen a todas las personas que la integran, y
 - b) Las Competencias transversales sectoriales: que están referidas sólo a un grupo de los integrantes de la organización, por ejemplo, sólo a un departamento de la organización.
- Específicas: Son los comportamientos laborales de índole técnico o profesionales vinculados a un área ocupacional determinada; al mismo tiempo están asociadas a una técnica relacionada con instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función productiva.

Es importante recalcar que al margen de la clasificación que se considere más adecuada para el análisis de un caso en particular, todas las competencias se complementan entre sí y se pueden escoger de diferentes tipos al momento de diseñar un modelo de gestión por competencias.

8.2.1.3.5 ENFOQUE DE COMPETENCIAS APLICADO A LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA.

Aún cuando en el caso de las organizaciones en estudio se adoptará la última clasificación analizada, se ha estimado conveniente centrarse sólo en las Competencias Transversales, por las siguientes razones:

- Las competencias básicas no deberían considerarse porque los dirigentes de las organizaciones son elegidos por los asociados, independiente de su preparación elemental para el puesto.
- Las competencias específicas son válidas, fundamentalmente, para puestos de trabajo de organizaciones de otra naturaleza (empresas, servicios públicos, etc.). De hecho los puestos dentro de las directivas son resueltos por elección popular directa o por designación entre los integrantes.
- Las competencias transversales son necesarias para desarrollar la organización como un todo y son factibles de adquirir por los dirigentes (trabajar en equipo, liderar, comunicar, etc.).

Por otra parte, el concepto de competencia se define como un atributo de los individuos, pero se puede entender que las organizaciones son exitosas en la medida que son capaces de movilizar, adecuadamente, aquellos elementos de su capital humano necesarios para los fines que se ha fijado como tal.

Además, desde el punto de vista sociológico, este estudio plantea utilizar un concepto más amplio que el aplicado a los individuos de una organización; es decir, aplicar el concepto a un actor social distinto, que en este caso, son las organizaciones de pescadores artesanales en estudio.

De esta forma, se hablará de *competencias organizacionales*. Estas competencias organizacionales se manifiestan en el desempeño interno, tales como son los niveles y formas de comunicación, toma de decisiones, manejo de la disidencia, etc. Por otro lado, se entiende que las organizaciones tienen un desempeño hacia su entorno, donde debe notarse su inserción en redes de organizaciones formales e informales en las cuales existe un flujo de recursos materiales e inmateriales.

Sin embargo, al analizar el campo de las organizaciones, se debe tener en cuenta ciertos elementos teóricos importantes.

El primero es que el principio de la gestión por competencias indica una forma de entender el desarrollo del capital humano en una organización en términos racionales y formales. De hecho, gran parte de la literatura sobre competencias está dirigida a empresas o instituciones formales, las cuales presentan una serie de elementos que permiten la

aplicación de estos criterios. ¿Cómo visualizar las competencias por gestión en las diversas organizaciones de la pesca artesanal y acuícola de pequeña escala desde sus particularidades sociales y culturales?.

Dada la pregunta anterior, y reiterando lo expuesto en capítulos previos, cabe decir que una de las dimensiones a considerar son los patrones culturales que operan dentro de las organizaciones, sobre todo en aquellas en donde existe un fuerte “tradicionalismo” como es en el sector de la pesca artesanal. Al respecto, para Arnold (1994), la descripción de algunas prácticas culturales tiene por objeto caracterizar los condicionamientos de la asociatividad comunitaria que quedan comprendidos en las relaciones internas y externas de la organización y que inciden y modelan una versión de racionalidad para las acciones.

Bajo este criterio y como se decía anteriormente, Arnold señala que muchas organizaciones, sobre todo en el nivel micro, definen parte importante de sus actividades internas y externas de manera informal recurriendo a ciertos patrones culturales para su funcionamiento. Sin embargo, dichas organizaciones al mismo tiempo están insertas en sistemas societales globales que las obliga a funcionar en ambientes que les exigen la aplicación de criterios universalistas de racionalidad. Tal es el caso de los proyectos concursables, donde se exige a estas organizaciones un procedimiento estándar de toma de decisiones (marco lógico) o formas de gestionar sus recursos financieros (contabilidad). Dichas lógicas de acción no siempre coinciden con las formas propias de gestión ‘tradicional’ o ‘acorde a valores’ que pueden tener las organizaciones que se estudian.

La principal hipótesis que se desprende es que se estaría frente a organizaciones que interpretan las comunicaciones externas de una forma particular y que no necesariamente tienen una estructura y funcionamiento como las organizaciones del aparato gubernamental. Esto lleva a centrarse en la relación conflictiva de estas organizaciones con otras que están en su entorno institucional y a entender que la forma en que se lleva este tipo de relación puede enmarcarse en formas de gestión y de competencias organizacionales tanto particulares de cada organización como generales del sector pesquero.

Un segundo aspecto importante respecto a la competencia organizacional es la forma de inserción en su entorno de estas organizaciones. Al respecto, un punto a considerar es que las organizaciones ligadas a caletas pesqueras tienen un fuerte condicionamiento territorial, específicamente si su condición es urbana o rural. La distancia de los centros urbanos

intermedios condiciona el desempeño de estas organizaciones, principalmente en su relación con los centros de decisión e información.

Por lo tanto, dadas las consideraciones anteriores, la descripción que se realizará de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala en esta investigación, si bien estará orientada a establecer las competencias, se centrará además en los patrones culturales de las mismas, aspectos que pueden dar pistas importantes al momento de determinar las deficiencias en su funcionamiento.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, un dirigente pesquero será competente y consecuentemente la organización que dirige, cuando posea las siguientes competencias transversales:

1) Conocimientos necesarios para desarrollar en forma óptima su trabajo como Presidente, Secretario o Tesorero. Dentro de estos conocimientos se encuentran los siguientes:

- Normativa legal del sector pesquero artesanal y acuícola
- Ámbitos de acción de su organización
- Servicios públicos asociados
- Redes de Apoyo
- Nociones de administración

2) Habilidades requeridas para cumplir en forma exitosa con sus labores habituales en la organización. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación y motivación
- Solución de conflictos
- Manejo de reuniones
- Proactividad

3) Comportamiento acorde con las exigencias de la organización que le corresponde dirigir.

Entre ellos se encuentran:

- Respeto
- Credibilidad y confianza
- Probidad
- Objetividad

Lo anterior es un ejemplo del tipo de competencias que deberían exigirse a los dirigentes de las organizaciones en estudio.

Teniendo en cuenta lo que se persigue en este objetivo, las competencias definitivas para los cargos de los dirigentes de las organizaciones investigadas se aprobaron una vez hecho el diagnóstico mediante el cuestionario elaborado para tal efecto.

8.2.2 RESULTADO 2. DETERMINACIÓN DE DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN Y LAS COMPETENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA.

A partir de la aplicación de los instrumentos a las organizaciones de primer y segundo orden se han determinado una serie de falencias (deficiencias), tanto en la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala, como en las competencias de sus dirigentes.

A continuación se presentan en primer lugar los resultados asociados a la gestión y luego los referidos a las competencias de los dirigentes.

8.2.2.1 Resultados de la Gestión de las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala.

De acuerdo al Resultado 1 anterior, se han estudiado las 4 áreas de la administración de las organizaciones, esto es, producción, marketing, finanzas y recursos humanos. Además, se debe recordar que de acuerdo a lo que se plantea en la metodología, el esquema de análisis considera la realidad nacional, desagregando posteriormente por región y tipo de organización sólo para casos destacados.

8.2.2.1.1 PRODUCCION.

El ámbito productivo es fundamental en el éxito de las organizaciones en estudio, puesto que la diversidad de productos extraídos, niveles de esfuerzo, técnicas, tecnologías y agregación de valor, entre otros, generan diversos grados de diferenciación que condicionan, por un lado, el accionar colectivo en términos de la manera de llevar a cabo la

extracción y por otro, la necesidad de organizarse de acuerdo a la naturaleza del recurso y técnicas utilizadas.

Para efectos de presente análisis se han construido indicadores para las diversas dimensiones del ámbito productivo, los cuales unidos a la descripción estadística de las principales variables identificadas, permitirán construir una descripción de funcionamiento de las organizaciones.

- ***Esfuerzo de Pesca y escala productiva.***

El primer indicador construido corresponde al Esfuerzo de Pesca, elaborado mediante la cantidad de embarcaciones que son propiedad de la organización. La estadística descriptiva de esta variable se presenta en la Tabla 37. En general, no se aprecian diferencias notables en el número de embarcaciones a nivel nacional, salvo en la IV Región, la cual duplica el promedio nacional de 21, con un total de 43 embarcaciones. A nivel de organizaciones, son las Asociaciones Gremiales las que poseen mayor número de botes, con una media de 42, no apreciándose diferencias significativas en el número de lanchas, las que promedian 9 por organización. Llama la atención que el único tipo de organización que no posee este tipo de elementos son las Sociedades Empresariales.

TABLA 37. BOTES Y LANCHAS DE LAS ORGANIZACIONES, POR REGIÓN Y SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN.

Organización		Región																				
		Total			I			IV			V			VIII			X			XII		
		Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Total	Botes	21	0	146	23	7	31	43	0	146	18	0	70	27	0	100	16	0	66	23	0	145
	Lanchas	9	0	200	17	0	40	4	0	20	6	0	25	10	0	60	6	0	80	35	0	200
Sindicato	Botes	20	0	145	23	7	31	10	0	21	21	0	70	31	0	100	17	0	66	29	0	145
	Lanchas	9	0	200	17	0	40	4	0	15	4	0	25	7	0	40	6	0	80	46	0	200
Asociación Gremial	Botes	42	0	146	.	.	.	65	20	146	0	0	0	11	8	15
	Lanchas	10	0	60	.	.	.	4	0	20	25	25	25	16	0	60
Cooperativa	Botes	13	1	27	14	1	27	.	.	.	26	26	26	7	3	10
	Lanchas	4	0	18	9	0	18	.	.	.	0	0	0	2	1	3
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	Botes
	Lanchas
Agrupación Informal	Botes	8	0	28	8	0	28	.	.	.
	Lanchas	9	0	31	9	0	31	.	.	.
Otra	Botes	22	12	32	22	12	32
	Lanchas	8	8	8	8	8	8

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando la información recopilada, se ha construido un indicador adicional, correspondiente a la *Fracción de Botes propiedad de la Organización*, el cual permite ordenar a las organizaciones según la capacidad de pesca propiedad de ellas. En este caso, se considera que si el indicador es superior a 0.5 (50%), entonces la escala de producción de la organización será pequeña; en caso contrario, la organización se ubica en la categoría de gran escala. Los resultados del cálculo del indicador se presentan en la Tabla 38. Analizando este indicador se evidencian algunas diferencias importantes tanto a nivel de Regiones como de Organizaciones. En términos generales, a nivel regional, las regiones IV, V, VIII y X mantienen un nivel promedio superior al nacional, alcanzando indicadores iguales o superiores a 0.73; esto es, del total de embarcaciones de propiedad de la organización, un 73% o más corresponde a *Botes*. Sin embargo, la I y XII Regiones presentan niveles inferiores al promedio nacional, alcanzando un indicador de 0.58 en la I Región y de 0.40 en la XII Región. Si bien bajo este criterio la XII Región puede ser catalogada como de baja escala productiva, la caracterización de la actividad hace concluir que las embarcaciones propiedad de la organización se destinan, fundamentalmente, a labores de apoyo a las embarcaciones mayores, las cuales son de propiedad de los socios. A nivel de organizaciones, destacan el caso de las Asociaciones Gremiales, con un indicador de 0.81 (es decir, 8 de cada 10 embarcaciones son *Botes* propiedad de la organización), el más alto de todas; y el de los Sindicatos y las Agrupaciones Informales, con indicadores de 0.69 y 0.47, respectivamente, ambos bajo el promedio nacional.

TABLA 38. INDICADOR DE BOTES PROPIEDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Organización	Región						
	Total	I	IV	V	VIII	X	XII
Total	0.70	0.58	0.91	0.75	0.73	0.73	0.40
Sindicato	0.69	0.58	0.71	0.84	0.82	0.74	0.39
Asociación Gremial	0.81	.	0.94	0.00	0.41	.	.
Cooperativa	0.76	.	.	0.61	.	1.00	0.78
Sociedad Empresarial (SA, SRL)
Agrupación Informal	0.47	0.47	.
Otra	0.73	.	.	.	0.73	.	.

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Intención de Diversificación de la actividad productiva.***

Como una forma de conocer la actitud de los dirigentes de las organizaciones investigadas, se ha hecho una clasificación en cinco tipos de Diversificación productiva: *Dentro de la actividad pesquera, Fuera de la actividad pesquera, Mejora de equipamiento, Agregación de valor a los productos y Otra*. Los resultados de estos indicadores se presentan en las cuatro tablas siguientes.

Al respecto, se debe aclarar que en todas las Tablas que se incorporan a continuación, los porcentajes por regiones no están calculados en base al total de recuentos (nacional o general), sino en relación a los resultados de las opciones de cada una de ellas. Por esta razón, dichos porcentajes no necesariamente suman 100%.

a) Diversificación dentro de la actividad pesquera.

De la Tabla 39 se desprende una alta heterogeneidad a nivel de Regiones respecto de la intención de diversificar la actividad pesquera, aclarando que no se encontraron diferencias significativas a nivel de tipos de organización.

TABLA 39. INTENCIÓN DE DIVERSIFICACIÓN DENTRO DE LA PESCA POR REGIÓN

Regiones													
Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
132	50%	10	61%	14	56%	7	33%	19	39%	74	58%	8	60%

Fuente: Elaboración Propia.

En efecto, a nivel nacional se aprecia que el 50% de los Dirigentes de las Organizaciones investigadas manifiesta intenciones de diversificación de actividades, siempre dentro de la actividad pesquera. Pero, al analizar el tema por regiones, hay diferencias considerables entre las Regiones extremas (I y XII), las cuales promedian el 60% de intención y las Regiones V y VIII, que muestran un 33% y un 39% de intención, respectivamente.

b) Diversificación fuera de la actividad pesquera.

La información de intención de diversificación fuera de la actividad pesquera se resume en la Tabla 38, que también muestra claras diferencias del indicador entre las regiones. En efecto, en tanto a nivel nacional se observa un promedio de 21%, las Regiones IV y X muestran promedios de 16% y 14%, respectivamente. En cambio, las Regiones VIII y XII muestran promedios de 43% y 67%, respectivamente. Sin embargo, como se ha dado una baja cantidad de respuestas, no es claro diagnosticar, en forma definitiva, una baja intención de diversificación hacia otras actividades fuera del ámbito pesquero.

TABLA 40. INTENCIÓN DE DIVERSIFICACIÓN FUERA DE LA PESCA POR REGIÓN

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	50	21%	3	21%	4	16%	8	38%	16	43%	17	14%	2	67%

Fuente: Elaboración Propia.

c) Mejora de Equipamiento.

La tercera categoría de intención de cambios en la actividad productiva corresponde a las Mejoras del equipamiento existente o el uso de tecnología nueva. Los resultados para esta categoría se presentan en la Tabla 41.

TABLA 41. INTENCIÓN DE MEJORA DE EQUIPAMIENTO POR REGIÓN

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	58	25%	4	29%	9	40%	6	32%	14	30%	17	15%	8	58%

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de esta variable también se aprecian diferencias notables entre las distintas regiones. En efecto, a nivel nacional se presenta un promedio de 25%, pero en las Regiones IV y XII se observan promedios de 40% y 58%, respectivamente, siendo los niveles más altos del país. Ello se compara con la X Región, que tiene sólo un promedio de 15%, que es inferior al promedio nacional y el más bajo de todos. Pero, nuevamente la escasez de respuestas se traduce en un índice general bajo, por lo que, en general, no hay evidencia importante de intencionalidad de mejora de equipamientos en el futuro, lo cual claramente refleja una deficiencia en este aspecto.

d) Agregación de Valor.

Una cuarta categoría de perspectivas de modificación del sistema productivo corresponde a la agregación de valor. En este caso, tampoco se encuentran indicios mayores de intención de diversificación, como se puede apreciar en la Tabla 42. El Indicador general nacional toma un valor de 25%; es decir, que este porcentaje de las organizaciones manifiesta la intención de agregar valor a sus productos. Esto puede interpretarse como un indicador deficiente.

Analizando los resultados a nivel de regiones, se puede observar que en todas ellas se presentan porcentajes promedios afirmativos relativamente bajos, encontrándose la X Región con el promedio más alto (29%). Por otro lado, la proporción mínima de respuestas favorables respecto de la Agregación de valor corresponde a la I Región, con solo un 7%.

TABLA 42. INTENCIÓN DE AGREGAR VALOR POR REGIÓN

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	58	100	4	6.9%	9	15.5%	6	10.3%	14	24.1%	17	29.3%	8	13.8%

Fuente: Elaboración Propia.

- **Proyectos de Fomento Productivo**

En la Tabla 43 se presenta la información sobre los Proyectos de Fomento Productivo ejecutados o en ejecución al año 2007 por región, respecto del total de proyectos ejecutados. Este Indicador entrega una idea de la ejecución de acciones efectivas en términos de alcanzar mejoras productivas.

TABLA 43. PROYECTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO EJECUTADOS POR REGIÓN

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	58	100	8	14.5%	6	10.9%	5	9.1%	16	29.1%	19	34.5%	1	1.8%

Fuente: Elaboración Propia.

A nivel nacional y en promedio, un 42% de los proyectos ejecutados o en ejecución corresponden a *Fomento Productivo*, cantidad que se puede considerar como apreciable. En la Tabla 43 se puede observar que a nivel de regiones, se puede visualizar que existe relativa similitud entre las Regiones I, IV y V, que poseen porcentajes promedios parecidos de estos Proyectos, comparado con las Regiones VIII y X, que muestran porcentajes promedios mayores. Con todo, la más baja es la XII Región (0.8%) y la con promedio más alto es la X Región (14.5%).

En la Tabla 44 se presenta la estadística descriptiva de la cantidad de Proyectos de Fomento Productivo a los cuales, en promedio, han postulado las organizaciones. Es evidente, al comparar esta información con la contenida en la Tabla 43, que gran parte de los proyectos de este tipo desarrollados por las organizaciones corresponden a proyectos a los cuales ellas no postularon directamente, sino que le fueron “ofrecidos” por otras instituciones del entorno productivo.

También se puede apreciar que a nivel de regiones no existen marcadas diferencias respecto de la tendencia nacional. Pero, sí cabe comentar que, en el caso de la I y IV Regiones, en las cuales se tiene las mayores postulaciones (se duplica el promedio nacional), en promedio, solo se han presentado 4 postulaciones a proyectos por organización.

TABLA 44. PROYECTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO POSTULADOS POR REGIÓN

	Región						
	Promedio Nacional	I	IV	V	VII	X	XII
Total	2	4	4	3	2	2	1

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Dependencia Productiva de la Organización***

Como se discutió en capítulos anteriores, las organizaciones surgen como respuesta a diversas necesidades, pudiendo su origen ser de carácter productivo, reivindicativo, de autoayuda u otro. Como forma de capturar esta variable se consultó respecto al futuro de la organización en caso de no poder continuar desarrollando la actividad productiva actual y se consideró la respuesta “*La organización seguiría funcionando dedicada a otras pesquerías*”. En este caso, a nivel nacional y en promedio, el 54% de las organizaciones manifestó que continuaría trabajando en actividades relacionadas directamente con el mar. Es importante señalar que los porcentajes presentados en la Tabla 45 por regiones que se incluye a continuación, corresponden al porcentaje de respuestas respecto del total de alternativas de la pregunta, por lo que en este caso no necesariamente los totales coinciden con la suma de respuestas.

Se puede señalar, entonces, que más de la mitad de las organizaciones surgen por afinidad de sus miembros en torno a una actividad común.

TABLA 45. ¿QUÉ SUCEDERÍA CON LA ORGANIZACIÓN SI EL RECURSO PESQUERO DESAPARECE?
(CATEGORÍA: LA ORGANIZACIÓN SEGUIRÍA FUNCIONANDO DEDICADA A OTRAS PESQUERÍAS)

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	144	100	13	9.0%	13	9.0%	8	5.6%	23	16.0%	77	53.5%	10	6.9%

Fuente: Elaboración Propia.

• *Infraestructura Portuaria*

Uno de los aspectos más importantes al momento de analizar el desempeño productivo de las organizaciones es la posibilidad que tienen de acceder al uso de infraestructura portuaria apropiada para desarrollar sus actividades. En las dos Tablas que se presentan a continuación, se encuentran las respuestas a la información sobre el Acceso y la Concesión de infraestructura portuaria de las organizaciones estudiadas.

TABLA 46. ¿TIENE ACCESO A INFRAESTRUCTURA PORTUARIA?

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	131	50.6%	13	76.5%	19	70.4%	16	69.6%	25	53.2%	46	35.7%	12	75.0%
No	128	49.4%	4	23.5%	8	29.6%	7	30.4%	22	46.8%	83	64.3%	4	25.0%
Total	259	100%	17	100%	27	100%	23	100%	47	100%	129	100%	16	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Sobre el particular, en la Tabla anterior se aprecia que, en general y en promedio, más del 50% de las organizaciones cuenta con *Acceso a infraestructura portuaria*. Este Acceso se distribuye de manera similar a nivel de regiones, salvo en la X, en la cual se produce todo lo contrario, ya que la mayoría de las respuestas se ubican en la alternativa de no tenerlo.

A pesar del importante nivel de Acceso antes mencionado, que puede interpretarse como una fortaleza, al analizar la información de las Concesiones existentes contenida en la Tabla 45 siguiente, se evidencia una disparidad importante, ya que solo cerca del 20% de las organizaciones tiene alguna. Esta es una debilidad importante si se considera la relevancia de la infraestructura en la actividad organizacional y que el hecho de no tener concesión puede generar costos importantes.

TABLA 47. ¿TIENE CONCESIÓN DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA?

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	27	19.7%	6	46.2%	2	10.5%	7	43.8%	8	25.8%	7	15.2%	1	8.3%
No	85	62.0%	2	15.4%	10	52.6%	9	56.3%	19	61.3%	33	71.7%	8	66.7%
En trámite	25	18.2%	5	38.5%	7	36.8%	0		4	12.9%	6	13.0%	3	25.0%
Total	137	100%	13	100%	19	100%	16	100%	31	100%	46	100%	12	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Para combinar de mejor forma el fenómeno referido (diferencia entre Acceso y Concesión), se construyó un indicador usando la razón Acceso/Concesión. Este se presenta en la Tabla siguiente. Se puede apreciar que el indicador, en ningún caso, supera el 50 % a nivel nacional y que los valores más bajos los tienen la XII (8%) y IV (11%) Regiones.

TABLA 48. INDICADOR: CONCESIÓN DE INFRAESTRUCTURA SOBRE ACCESO

	Región						
	Total	I	IV	V	VIII	X	XII
Total	21%	15%	11%	44%	32%	15%	8%

Fuente: Elaboración Propia.

Información detallada de la infraestructura portuaria y de apoyo a la pesca artesanal por ítem (incluyendo, entre otros, muelles, ramplas, explanada, varaderos, boxes, muros de contención salas, puestos de venta, maquinaria etc.) se presenta en archivo anexo.

- ***Prestación de Servicios Fuera de la Actividad Pesquera***

Se consideró la Prestación de servicios fuera de la pesca como indicador de la diversidad productiva. Los servicios se han dividido en *Turismo, Restaurantes, Arriendos de locales, Arriendo de equipos y Otros servicios*, cuya descripción estadística se presenta en las seis Tablas siguientes.

En general, se puede afirmar que en todos los casos no se evidencian diferencias marcadas a nivel regional, salvo en la XII Región, la cual se caracteriza por presentar niveles muy

bajos de diversificación de la actividad. Esto es evidencia de una clara debilidad a nivel nacional.

En el caso de *Servicios relacionados con el Turismo*, información contenida en la Tabla 49, se evidencia que, en promedio, el 10.9% de las organizaciones a nivel nacional realiza este tipo de actividades. Existiendo relativa similitud a nivel de regiones, destaca el caso de la XII Región, en la cual no se realiza ningún tipo de actividad relacionada con el Turismo por parte de las organizaciones investigadas.

TABLA 49. SERVICIOS FUERA DE LA PESCA: TURISMO

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	29	10.9%	3	16.7%	10	37.0%	4	17.4%	4	7.7%	8	6.2%	0	
No	236	89.1%	15	83.3%	17	63.0%	19	82.6%	48	92.3%	121	93.8%	16	100.0%
Total	265	100%	18	100%	27	100%	23	100%	52	100%	129	100%	16	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los Servicios de Restaurantes, se observa en la Tabla 50 que las organizaciones los realizan a nivel nacional y en promedio sólo en el 6.8% de las organizaciones. Ellos son nulos en la I Región pero alcanzan niveles importantes en la IV y V Regiones.

TABLA 50. SERVICIOS FUERA DE LA PESCA: RESTAURANTES

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	18	6.8%	0		7	25.9%	5	21.7%	2	3.8%	3	2.3%	1	6.3%
No	247	93.2%	18	100.0%	20	74.1%	18	78.3%	50	96.2%	126	97.7%	15	93.8%
Total	265	100%	18	100%	27	100%	23	100%	52	100%	129	100%	16	100%

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la situación en relación a los *Arriendos de locales de venta*, que está contenida en la Tabla 51, es bastante similar al anterior, pero con un promedio nacional de 4.9%. En este caso también destaca la XII Región donde el Servicio es nulo y de igual manera los niveles más altos se dan en las Regiones IV y V.

TABLA 51 SERVICIOS FUERA DE LA PESCA: ARRIENDO DE LOCALES DE VENTA

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	13	4.9%	1	5.6%	4	14.8%	3	13.0%	2	3.8%	3	2.3%	0	
No	252	95.1%	17	94.4%	23	85.2%	20	87.0%	50	96.2%	126	97.7%	16	100.0%
Total	265	100%	18	100%	27	100%	23	100%	52	100%	129	100%	16	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 52 se presenta la información de la prestación de Servicios relacionados con el uso de infraestructura (incluyendo descarga y reparaciones, entre otros). La información obtenida sobre este Servicio es concluyente: a nivel nacional y en promedio, casi el 90% de las organizaciones no realiza este tipo de prestaciones, siendo ellas de responsabilidad de

cada socio. Situación similar se presenta a nivel de las regiones estudiadas, donde las diferencias son mínimas, salvo la IV Región, en la cual el 26% de las organizaciones presta este tipo de servicios.

Lo anterior representa una debilidad, en el entendido que al no existir un grado importante de especialización de funciones en la manera de trabajar, la labor individual del pescador puede ser catalogada como ineficiente.

TABLA 52. SERVICIOS ASOCIADOS AL USO DE INFRAESTRUCTURA

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	96	10.8%	8	9.5%	28	25.9%	12	12.8%	25	11.8%	17	5.1%	6	10.7%
No	794	89.2%	76	90.5%	80	74.1%	82	87.2%	187	88.2%	319	94.9%	50	89.3%
Total	890	100%	84	100%	108	100%	94	100%	212	100%	336	100%	56	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la prestación de *Servicios asociados a Arriendos* (incluyendo maquinarias y artes de pesca), se observa en la Tabla 53, en promedio, que solo el 4% de las organizaciones realiza este tipo de actividades a nivel nacional. Aunque la situación es similar en la regiones, sobresalen la IV y la XII, que otorgan estos servicios en porcentajes promedios superiores a las otras (11 % y 9%, respectivamente).

TABLA 53. SERVICIOS ASOCIADOS A ARRIENDOS

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	22	4.2%	1	2.8%	6	11.1%	2	4.3%	3	2.9%	7	2.7%	3	9.4%
No	508	95.8%	35	97.2%	48	88.9%	44	95.7%	101	97.1%	251	97.3%	29	90.6%
Total	530	100%	36	100%	54	100%	46	100%	104	100%	258	100%	32	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, la situación es similar al analizar la prestación de Servicios de otro tipo. Al ser tan pocas las organizaciones que desarrollan este tipo de actividades no parece necesario un análisis en mayor profundidad. La información, en este caso, se presenta en la

Tabla 54, donde se observa que a nivel nacional lo entregan un 4% de las organizaciones, con un máximo de 9% a nivel de la IV Región.

TABLA 54. OTROS SERVICIOS

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	53	4.0%	3	3.3%	12	8.9%	5	4.3%	16	6.2%	12	1.9%	5	6.3%
No	1272	96.0%	87	96.7%	123	91.1%	110	95.7%	244	93.8%	633	98.1%	75	93.8%
Total	1325	100%	90	100%	135	100%	115	100%	260	100%	645	100%	80	100%

Fuente: Elaboración Propia.

- *Áreas de Manejo*

Uno de los aspectos relevantes al analizar el desempeño productivo de las organizaciones estudiadas, es la presencia de Áreas de Manejo de Recursos Bentónicos (AMERB). En la Tabla 55 se presenta la situación actual de las organizaciones en relación a la existencia y operatividad de las Áreas de Manejo.

Al respecto, se puede comentar que, si bien a nivel nacional el 40% de las organizaciones manifiesta poseer Áreas de Manejo, de ellas solo el 33.2% se encuentran actualmente operativas. En términos generales, no hay marcadas diferencias entre las realidades regionales, repartiéndose el porcentaje en valores que fluctúan entre el 25% y el 59%, con la única excepción de la XII Región, cuyas organizaciones no reportan actualmente Áreas de Manejo. Esta última realidad obedece a la dificultad de los pescadores de acceder a las zonas decretadas tanto en términos de distancia como de accesibilidad. Los informantes clave entrevistados señalaron que si bien consideran las AMERB como una buena iniciativa, tanto comercial como de conservación de los recursos bentónicos, los costos de transporte la hacían una actividad poco rentable. Cabe mencionar que, si bien los Sindicatos son mayoría en términos absolutos con 62 de ellos con Área de Manejo Operativas en la Muestra, son las Asociaciones Gremiales las que, en términos proporcionales, poseen la mayoría de ellas (52% v/s 31%). También procede señalar que las Sociedades de corte empresarial son las únicas de las organizaciones estudiadas que no poseen AMERB.

TABLA 55. TIENE ÁREA DE MANEJO

Organizaciones		Región													
		Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	Sí	88	33%	10	56%	16	59%	6	26%	24	46%	32	25%	0	
	No	158	60%	8	44%	9	33%	15	65%	27	52%	83	64%	16	100%
	Renunció	1		0		0		0		1	2%	0		0	
	Sí, pero no está funcionando	18	7%	0		2	7%	2	9%	0		14	11%	0	
	Total	265	100%	18	100%	27	100%	23	100%	52	100%	129	100%	16	100%
Sindicato	Sí	62	31%	10	71%	5	45%	6	33%	18	50%	23	21%	0	
	No	120	60%	4	29%	4	36%	11	61%	17	47%	73	66%	11	100%
	Renunció	1	1%	0		0		0		1	3%	0		0	
	Sí, pero no está funcionando	17	9%	0		2	18%	1	6%	0		14	13%	0	
	Total	200	100%	14	100%	11	100%	18	100%	36	100%	110	100%	11	100%
Asociación Gremial	Sí	16	52%	0		11	79%	0		2	22%	3	75%	0	
	No	15	48%	1	100%	3	21%	2	100%	7	78%	1	25%	1	100%
	Renunció	0		0		0		0		0		0		0	
	Sí, pero no está funcionando	0		0		0		0		0		0		0	
	Total	31	100%	1	100%	14	100%	2	100%	9	100%	4	100%	1	100%
Cooperativa	Sí	3	25%	0		0		0		1	100%	2	67%	0	
	No	8	67%	1	100%	1	100%	2	67%	0		1	33%	3	100%
	Renunció	0		0		0		0		0		0		0	
	Sí, pero no está funcionando	1	8%	0		0		1	33%	0		0		0	
	Total	12	100%	1	100%	1	100%	3	100%	1	100%	3	100%	3	100%
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	Sí	0		0		0		0		0		0		0	
	No	2	100%	2	100%	0		0		0		0		0	
	Renunció	0		0		0		0		0		0		0	
	Sí, pero no está funcionando	0		0		0		0		0		0		0	
	Total	2	100%	2	100%	0		0		0		0		0	
Agrupación Informal	Sí	5	36%	0		0		0		1	100%	4	33%	0	
	No	9	64%	0		1	100%	0		0		8	67%	0	
	Renunció	0		0		0		0		0		0		0	
	Sí, pero no está funcionando	0		0		0		0		0		0		0	
	Total	14	100%	0		1	100%	0		1	100%	12	100%	0	0%
Otra	Sí	2	33%	0		0		0		2	40%	0		0	
	No	4	67%	0		0		0		3	60%	0		1	100%
	Renunció	0		0		0		0		0		0		0	0%
	Sí, pero no está funcionando	0		0		0		0		0		0		0	
	Total	6	100%	0		0		0		5	100%	0		1	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En términos generales, la información comentada indica, por un lado, una fortaleza en la Gestión de las organizaciones, pero a la vez una deficiencia en el manejo, ya que un 7% de las AMERB están en desuso o renunciadas.

Mejoras al Área de Manejo.

Dentro de las organizaciones que cuentan con Área de Manejo, es posible medir la buena gestión de los dirigentes mediante el interés manifiesto en cuidar y proteger las AMERB y a través de la implementación de diversos sistemas para mejorar la productividad. La información descriptiva de estas variables se presenta en las tres Tablas siguientes. Para medir el desempeño de las Áreas de Manejo se ha considerado la presencia de Sistemas de vigilancia, Implementación de Mejoras Productivas y Utilización de Equipamiento Especializado.

TABLA 56. ¿EXISTE UN SISTEMA DE VIGILANCIA IMPLEMENTADO EN LA AMERB?

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	71	81.6%	5	55.6%	15	93.8%	6	100.0%	18	75.0%	27	84.4%	0	
No	16	18.4%	4	44.4%	1	6.3%	0		6	25.0%	5	15.6%	0	
Total	87	100%	9	100%	16	100%	6	100%	24	100%	32	100%	0	

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al contenido de la Tabla anterior, a nivel nacional y en promedio, una gran mayoría de las organizaciones con AMERB tiene implementado un Sistema de vigilancia (81.6%). Lo mismo ocurre a nivel de regiones y por tipo de organización, con la única excepción de la I Región, en que los porcentajes de las que lo tienen y no lo tienen son parecidos. Lo anterior constituye una fortaleza en términos de la gestión organizacional. Cabe recordar que en la XII Región no hay en la muestra organizaciones con Áreas de Manejo.

TABLA 57. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PRODUCTIVAS ARTIFICIALES EN EL AMERB

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	65	74.7%	8	88.9%	14	87.5%	5	83.3%	18	75.0%	20	62.5%	0	
No	22	25.3%	1	11.1%	2	12.5%	1	16.7%	6	25.0%	12	37.5%	0	
Total	87	100%	9	100%	16	100%	6	100%	24	100%	32	100%	0	

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, a nivel nacional y en promedio, el 74.7% de las organizaciones con AMERB han implementado Mejoras Productivas, las cuales incluyen, entre otras, captación de semillas, desarrollo de actividades de acuicultura, arrecifes artificiales, engorda de loco y/u otro recurso. A nivel de regiones esta tendencia se mantiene, sin excepciones. Lo anterior se observa en la Tabla precedente.

TABLA 58. UTILIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO ESPECIALIZADO EN EL AMERB

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	6	6.9%	2	22.2%	0		0		3	12.5%	1	3.1%	0	
No	81	93.1%	7	77.8%	16	100.0%	6	100.0%	21	87.5%	31	96.9%	0	
Total	87	100%	9	100%	16	100%	6	100%	24	100%	32	100%	0	

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al nivel de Utilización de equipamiento especializado (como Equipos de buzo - incluye compresores, traje etc.-, GPS, Embarcación exclusiva para el área de manejo, Caseta de vigilancia, Movilización por tierra: Moto, camioneta, etc.), en la Tabla 58 se observa que, a nivel nacional y en promedio, es muy bajo. Esto se ratifica al observar que a nivel nacional se realiza en un 6.9% de los encuestados existiendo diferencias relativas a nivel regional, pero existiendo casos en que el promedio es igual a cero (IV y V Regiones). Lo anterior representa una debilidad en términos de la tecnificación de la actividad extractiva.

- **Valor Agregado.**

En la Tabla 59 se presentan los diferentes tipos de agregación de valor que se aplican a los productos extraídos de las Áreas de Manejo por parte de las organizaciones estudiadas. Llama la atención que el 88.5% de las organizaciones encuestadas manifieste no realizar

ningún tipo de agregación de valor, situación que se replica tanto a nivel regional, con algunas diferencias porcentuales, como por tipo de proceso.

TABLA 59. VALOR AGREGADO RECURSOS DEL AMERB

Proceso	Región												
	Total		I		IV		V		VIII		X		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Total	Maquila	2	2.3%	1	10.0%	1	5.9%	0		0		0	
	Fileteado	1	1.1%	0		0		0		0		1	3.1%
	Cocido	1	1.1%	0		0		0		0		1	3.1%
	Deshidratado	3	3.4%	0		0		0		1	4.5%	2	6.3%
	No se agrega valor	77	88.5%	9	90.0%	14	82.4%	6	100.0%	20	90.9%	28	87.5%
	Otro	3	3.4%	0		2	11.8%	0		1	4.5%	0	
	TOTAL	87	100%	10	100%	17	100%	6	100%	22	100%	32	100%

Fuente: Elaboración Propia.

- *Desarrollo de actividades acuícolas*

En relación al desarrollo de actividades de acuicultura en las Áreas de Manejo, se puede afirmar que, si bien en general, existe un porcentaje significativo de organizaciones que han realizado la tramitación para desarrollarlas (29.9%), constituye una baja cantidad de desarrollo efectivo de ellas. Esto lleva a catalogar esta situación como una debilidad importante en la Gestión, toda vez que luego de hacer la solicitud, al parecer no se estarían realizando los trámites suficientes para llevar a buen fin este proceso. Los resultados para las regiones se presentan en la

Tabla 60, la cual muestra una tendencia similar salvo el caso de la IV Región (50%).

TABLA 60. TRAMITACIÓN DE ACUICULTURA EN EL AMERB

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	26	29.9%	0		8	50.0%	2	33.3%	6	25.0%	10	31.3%	0	
No	61	70.1%	9	100.0%	8	50.0%	4	66.7%	18	75.0%	22	68.8%	0	
Total	87	100%	9	100%	16	100%	6	100%	24	100%	32	100%	0	

Fuente: Elaboración Propia.

- **ACUICULTURA.**

Conforme se visualiza en la Tabla 61, en promedio, una minoría de las organizaciones encuestadas a nivel nacional ha tramitado concesiones de acuicultura (32.1%). Destaca la I Región, en que la situación se presenta al revés: en promedio, un mayor porcentaje de organizaciones las ha tramitado (55.6% vs. 44.4%). El resto de las Regiones presenta tendencias dispares, superiores e inferiores al promedio nacional.

TABLA 61. HA TRAMITADO CONCESIONES DE ACUICULTURA

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	85	32.1%	10	55.6%	9	33.3%	3	13.0%	9	17.3%	52	40.3%	2	12.5%
No	180	67.9%	8	44.4%	18	66.7%	20	87.0%	43	82.7%	77	59.7%	14	87.5%
Total	265	100%	18	100%	27	100%	23	100%	52	100%	129	100%	16	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, según la información de la Tabla 62, el 47.7% de las organizaciones que han hecho el trámite correspondiente, ha logrado que las solicitudes se conviertan finalmente en Concesión. Esta tendencia se repite solo en la IV Región, ya que las otras dos en que se ha logrado (Regiones I y X), los resultados se transforman en favorables.

En general, la situación anterior es negativa en el ámbito de la Gestión, puesto que no habría efectividad en las solicitudes ni esfuerzos apropiados para que estas lleguen a buen término, aunque lo engorroso de la tramitación actual es un atenuante.

TABLA 62. POSEEN CONCESIONES DE ACUICULTURA

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	41	47.7%	7	70.0%	3	33.3%	0		0		31	59.6%	0	
No	45	52.3%	3	30.0%	6	66.7%	3	100.0%	10	100.0%	21	40.4%	2	100.0%
Total	86	100%	10	100%	9	100%	3	100%	10	100%	52	100%	2	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar la información sobre el desarrollo de actividades acuícolas, independiente de si había o no una Concesión, se observa en la Tabla 63 que las tendencias son similares a las

de la Tabla anterior a nivel nacional. Destacan los casos de la IV Región, en la cual si bien existen concesiones no se desarrolla la actividad acuícola y el de la V Región que si la desarrolla aún cuando no tienen concesiones (Tabla 62 y Tabla 63).

TABLA 63. DESARROLLAN ACTIVIDADES DE ACUICULTURA

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	35	47.3%	3	33.3%	0		2	25.0%	1	20.0%	29	56.9%	0	
No	39	52.7%	6	66.7%	0		6	75.0%	4	80.0%	22	43.1%	1	100.0%
Total	74	100%	9	100%	0		8	100%	5	100%	51	100%	1	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 64 se presenta una estadística descriptiva de la cantidad de Concesiones de acuicultura actualmente operativas en la muestra encuestada. En promedio, hay una concesión operativa por cada tipo de organización a nivel nacional. La excepción es una Asociación Gremial localizada en la IV Región, la cual posee 8 Concesiones operativas.

TABLA 64. CONCESIONES ACTUALMENTE OPERATIVAS

	Región																				
	Total			I			IV			V			VIII			X			XII		
	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Total	1	0	8	0	0	1	5	1	8	.	.	.	1	1	1	1	0	3	.	.	.
Sindicato	1	0	3	0	0	1	1	1	1	1	0	3	.	.	.
Asociación Gremial	8	8	8	.	.	.	8	8	8
Cooperativa	1	1	1	.	.	.	1	1	1	1	1	1	.	.	.
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	1	0	1	1	0	1
Agrupación Informal	1	1	1	1	1	1	.	.	.
Otra

Fuente: Elaboración Propia.

- *Sistema de cultivo*

Como una forma de medir el nivel de tecnología utilizada en las Concesiones, se indagó acerca del sistema de cultivo empleado en ellas. De acuerdo a la Tabla 65, en general, la

mayoría de los cultivos utilizan Sistemas de Long Line (42.9%). Esto se repite a nivel regional, salvo en la VIII Región, en que no se usa este Sistema y en la I Región, en la que se usa en el 100% de los casos.

TABLA 65. SISTEMA DE CULTIVO UTILIZADO EN LA CONCESIÓN

	Región													
	Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Long Line	15	42.9%	3	100.0%	1	50.0%	7	43.8%	0		11	37.9%	0	
De fondo	7	20.0%	0		0		9	56.3%	0		7	24.1%	0	
Otro	13	37.1%	0	0.0%	1	50.0%	0		1	100.0%	11	37.9%	0	
Total	35	100.0%	3	100.0%	2	100.0%	16	100.0%	1	100.0%	29	100.0%	0	

Fuente: Elaboración Propia.

- *Número de Cosechas*

En la Tabla 66 se muestra la estadística descriptiva del número de cosechas anuales logradas en las Concesiones en la muestra. En tanto a nivel nacional se presenta un promedio de 13 cosechas anuales, a nivel de regiones la IV lidera muy fuertemente este indicador, con un promedio de 139 cosechas.

TABLA 66. NÚMERO DE COSECHAS POR AÑO EN LA CONCESIÓN

	Región																				
	Total			I			IV			V			VIII			X			XII		
	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Total	13	1	275	2	1	4	139	2	275	.	.	.	1	1	1	5	1	27	.	.	.

Fuente: Elaboración Propia.

- *Valor Agregado*

Al igual que en el caso de las Áreas de Manejo, se estudió el valor agregado dado a los recursos obtenidos en las concesiones de acuicultura de las organizaciones investigadas. En la Tabla siguiente se puede observar que, en forma similar a las AMERB, a nivel nacional el 94% de las organizaciones que desarrollan actividades acuícolas indican no agregar ningún valor a sus recursos.

TABLA 67. VALOR AGREGADO A RECURSOS EXTRAÍDOS EN LA CONCESIÓN

Recurso		Región							
		Total		I		IV		X	
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Total	Maquila	1	3%	1	33%	0		0	
	Fileteado	0		0		0		0	
	Desmenuzado	0		0		0		0	
	Cocido	0		0		0		0	
	Congelado	0		0		0		0	
	Ahumado	0		0		0		0	
	Deshidratado	0		0		0		0	
	Conservas	0		0		0		0	
	Plato preparado	0		0		0		0	
	No se agrega valor	31	94%	2	67%	1	50%	28	100%
	Otro	1	3%	0		1	50%	0	

Fuente: Elaboración Propia.

- *Uso de Equipamiento especial*

Finalmente, en relación a la utilización de equipamiento especializado en la concesión y conforme se indica en la Tabla 68 nivel nacional, sólo el 32.4% de las organizaciones utilizan algún tipo este, la mayoría de ellos concentrados en la X región. En la Regiones IV y VIII no se utiliza.

TABLA 68. UTILIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO ESPECIALIZADO EN LA CONCESIÓN

		Región									
		Total		I		IV		VIII		X	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	Sí	12	32%	1	20%	0		0		11	38%
	No	25	68%	4	80%	2	100%	1	100%	18	62%
Sindicato	Sí	9	32%	0		0		0		9	38%
	No	19	68%	3	100%	0		1	100%	15	62%
Asociación Gremial	Sí	0		0		0		0		0	
	No	1	100%	0		1	100%	0		0	
Cooperativa	Sí	1	50%	0		0		0		1	100%
	No	1	50%	0		1	100%	0		0	
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	Sí	1	50%	1	50%	0		0		0	
	No	1	50%	1	50%	0		0		0	
Agrupación Informal	Sí	1	25%	0		0		0		1	25%
	No	3	75%	0		0		0		3	75%
Otra	Sí	0		0		0		0		0	
	No	0		0		0		0		0	

Fuente: Elaboración Propia.

8.2.2.1.2 **MARKETING.**

Respecto a las actividades asociadas al Marketing de las organizaciones en estudio, se han considerado las siguientes: competencia, alianzas estratégicas, venta y actividades de promoción de sus productos.

- **Competencia.**

La Tabla 69 se presentan los resultados obtenidos respecto a la existencia de otras organizaciones que venden los mismos productos y/o servicios que desarrollan las organizaciones estudiadas. Al respecto, se presentan los resultados a nivel nacional y/o por regiones.

TABLA 69 . EXISTENCIA DE OTRAS ORGANIZACIONES QUE VENDAN LOS MISMOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

	N	%
Total	263	100,0%
Sí	157	59,7%
No	106	40,3%

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de este resultado se puede observar que, a nivel nacional, la mayoría de las organizaciones señalaron que en la misma caleta existen organizaciones que venden los mismos productos que ellas. Destaca el caso de la X Región, en la cual el porcentaje es superior al resto de las regiones, alcanzando el 68%, lo cual se explica por la mayor concentración de organizaciones en esa región.

En cuanto al número exacto de organizaciones que pueden considerarse como competidoras, varía de acuerdo a las regiones, pero la media a nivel nacional es de 6, con un mínimo de 1 y un máximo de 30. A nivel regional, los resultados no varían demasiado, siendo el caso con mayor número de organizaciones la X que tiene una media de 8.

- **Relaciones Comerciales Estratégicas.**

A partir de la información anterior, se consultó respecto a la existencia de algún grado de colaboración con las otras organizaciones existentes en la caleta, para verificar si existía competencia o colaboración, resultados que se incluyen en la Tabla 70.

TABLA 70. EXISTENCIA DE ACTIVIDADES CONJUNTAS CON OTRAS ORGANIZACIONES A NIVEL COMERCIAL.

	Venta a Empresas		Fijación de Precios a intermediarios		Compartir Infraestructura		Otras Actividades Productivas		Solicitudes a Autoridades	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	163	100%	163	100%	163	100%	163	100%	163	100%
Sí	41	25.2%	36	22.1%	51	31.3%	3	1.8%	42	25.8%
No	122	74.8%	127	77.9%	112	68.7%	160	98.2%	121	74.2%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la colaboración más frecuente es la de *Compartir Infraestructura*, que alcanza a un 31,3%; la siguen las *Ventas a Empresas* con un 25,2% y *Fijación de Precios a Intermediarios* con un 22,1%.

- **Actividades de Promoción.**

Para determinar si las organizaciones realizan *Actividades de Promoción*, se consultó respecto a su participación en diversas actividades que podrían asociarse al Sector Pesquero Artesanal.

Los resultados se presentan en la Tabla 71 y muestran que, en general a nivel país, la gran mayoría de las organizaciones no desarrollan promoción de sus productos. Esto se repite a nivel regional y por tipo de organización. En todo caso, dentro de las que realizan promociones destaca la participación en el *Aniversario de la Comuna* y las *Ferias Costumbristas*.

TABLA 71. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN.

Actividades	N	SI	NO
Feria Costumbrista	211	36	175
	100%	17.1%	82.9%
Aniversario de la Comuna	211	50	161
	100%	23.7%	76.3%
Circuito Turístico	211	18	193
	100%	8.5%	91.5%
Feria del Sector Pesquero	211	31	180
	100%	14.7%	85.3%
Ferias Internacionales	211	7	204
	100%	3.3%	96.7%
Otra Actividad de Promoción	211	15	196
	100%	7.1%	92.9%

Fuente: Elaboración Propia.

- **Ventas**

Para analizar la dimensión Ventas, se consultó respecto del lugar de ésta y del destino de la captura. Esta información está resumida en las tablas Tabla 72 y Tabla 73.

En cuanto al lugar de venta de los productos, el principal punto a nivel nacional es *la caleta*, alcanzando un 71%. Esta tendencia se repite en todas las regiones y en los distintos tipos de organización, aunque con distintos porcentajes. Le siguen también en todas las regiones y tipos de organización *otros lugares de la misma comuna*, *otros lugares de la misma región* y *otras regiones*. Llama la atención que en la IV, V, VIII y X Regiones

existan organizaciones que exportan sus productos y el caso particular de la XII Región, en la cual un porcentaje significativo de organizaciones (38%) vende sus productos en la misma zona de pesca sin desembarcar, lo cual no sucede en ninguna otra región del país.

TABLA 72. LUGAR DE VENTA DE LOS PRODUCTOS (PRIMERA PARTE)

		Región													
		Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	En la caleta	253	71%	23	77%	17	41%	16	59%	55	71%	137	82%	5	38%
	En la comuna	53	15%	5	17%	10	24%	7	26%	14	18%	15	9%	2	15%
	En la región	23	6%	2	7%	4	10%	2	7%	4	5%	11	7%	0	
	En otra región	12	3%	0		7	17%	0		3	4%	1	1%	1	8%
	Fuera del país	9	3%	0		3	7%	2	7%	1	1%	3	2%	0	
	En la zona de pesca	5	1%	0		0		0		0	0%	0		5	38%
	No Corresponde	787		54		80		69		150		386		48	
	TOTAL	355	100%	30	100%	41	100%	27	100%	77	100%	167	100%	13	100%
Sindicato	En la caleta	196	74%	20	30%	4	9%	15	19%	41	26%	113	24%	3	7%
	En la comuna	39	15%	3	4%	6	13%	6	8%	9	6%	13	3%	2	5%
	En la región	15	6%	2	3%	0	0%	2	3%	3	2%	8	2%	0	
	En otra región	7	3%	0		5	11%	0		0		1	0%	1	2%
	Fuera del país	3	1%	0		0		0		0		3	1%	0	
	En la zona de pesca	4	2%	0		0		0		0		0	0%	4	9%
	No Corresponde	593		42		32		54		103		329		33	
	TOTAL	264	100%	67	37%	47	32%	77	30%	156	34%	467	30%	43	23%
Asociación Gremial	En la caleta	25	60%	0		12	18%	0		8	22%	5	28%	0	
	En la comuna	7	17%	0		4	6%	1	13%	2	5%	0		0	
	En la región	4	10%	0		3	5%	0		0		1	6%	0	
	En otra región	2	5%	0		2	3%	0		0		0		0	
	Fuera del país	4	10%	0		3	5%	1	13%	0		0		0	
	En la zona de pesca	0	0%	0		0		0		0		0		0	
	No Corresponde	93		3		42		6		27		12		3	
	TOTAL	42	100%	3	0	66	0	8	0	37	0	18	0	3	0

TABLA 72. LUGAR DE VENTA DE LOS PRODUCTOS (SEGUNDA PARTE)

		Región													
		Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cooperativa	En la caleta	10	67%	1	25%	1	25%	1	9%	1	17%	4	29%	2	17%
	En la comuna	0		0		0		0		0		0		0	
	En la región	1	7%	0		0		0		0		1	7%	0	
	En otra región	1	7%	0		0		0		1	17%	0		0	
	Fuera del país	2	13%	0		0		1	9%	1	17%	0		0	
	En la zona de pesca	1	7%	0		0		0		0		0		1	8%
	No Corresponde	36		3		3		9		3		9		9	
	TOTAL	15	100%	4	25%	4	25%	11	18%	6	50%	14	36%	12	25%
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	En la caleta	2	50%	2	20%	0		0		0		0		0	
	En la comuna	2	50%	2	20%	0		0		0		0		0	
	En la región	0		0		0		0		0		0		0	
	En otra región	0		0		0		0		0		0		0	
	Fuera del país	0		0		0		0		0		0		0	
	En la zona de pesca	0		0		0		0		0		0		0	
	No Corresponde	6		6		0		0		0		0		0	
	TOTAL	4	100%	10	40%	0		0		0		0		0	0%
Agrupación Informal	En la caleta	15	71%	0		0		0		0		15	83%	0	
	En la comuna	3	14%	0		0		0		1	50%	2	11%	0	
	En la región	2	10%	0		1	100%	0		0		1	6%	0	
	En otra región	1	5%	0		0		0		1	50%	0		0	
	Fuera del país	0		0		0		0		0		0		0	
	En la zona de pesca	0		0		0		0		0		0		0	
	No Corresponde	42		0		3		0		3		36		0	
	TOTAL	21	100%	0	0%	1	100%	0	0%	2	100%	18	100%	0	0%
Otra	En la caleta	5	56%	0		0		0		5	56%	0		0	
	En la comuna	2	22%	0		0		0		2	22%	0		0	
	En la región	1	11%	0		0		0		1	11%	0		0	
	En otra región	1	11%	0		0		0		1	11%	0		0	
	Fuera del país	0		0		0		0		0		0		0	
	En la zona de pesca	0		0		0		0		0		0		0	
	No Corresponde	17		0		0		0		14		0		3	
	TOTAL	9	100%	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al destino de la venta de los recursos recién extraídos se hace mayoritariamente a *intermediarios*, situación que ocurre en el 51% de los casos a nivel nacional. Esta tendencia se mantiene en la I, V, VIII y X Regiones, en tanto que en la IV y XII se presenta mayoritariamente la venta a *empresas y/o supermercados*, categoría que ocupa el segundo lugar en el caso de las 4 regiones anteriores y a nivel nacional. Estas tendencias se mantienen también a nivel de tipos de organización como se muestra en la Tabla 73.

TABLA 73. DESTINO DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS (PRIMERA PARTE)

		Región													
		Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	Venta directa al público	46	13%	3	10%	7	16%	5	17%	16	20%	11	6%	4	27%
	Intermediarios	186	51%	13	43%	10	23%	14	48%	28	35%	118	69%	3	20%
	Restaurantes	22	6%	2	7%	6	14%	3	10%	11	14%	0		0	
	Terminales pesqueros	8	2%	5	17%	1	2%	1	3%	1	1%	0		0	
	Empresas y/o supermercados	105	29%	7	23%	20	45%	6	21%	23	29%	41	24%	8	53%
	No Corresponde	786		53		80		68		151		386		48	
	TOTAL	367	100%	30	100%	44	100%	29	100%	79	100%	170	100%	15	100%
Sindicato	Venta directa al público	34	13%	3	12%	1	7%	5	20%	13	22%	11	8%	1	9%
	Intermediarios	143	53%	11	44%	4	29%	12	48%	20	34%	93	67%	3	27%
	Restaurantes	14	5%	1	4%	2	14%	3	12%	8	14%	0		0	
	Terminales pesqueros	7	3%	5	20%	0		1	4%	1	2%	0		0	
	Empresas y/o supermercados	74	27%	5	20%	7	50%	4	16%	16	28%	35	25%	7	64%
	No Corresponde	592		41		33		53		103		329		33	
	TOTAL	272	100%	25	100%	14	100%	25	100%	58	100%	139	100%	11	100%
Asociación Gremial	Venta directa al público	9	18.8%	0		6	21.4%	0		2	20.0%	0		1	100.0%
	Intermediarios	17	35.4%	0		6	21.4%	1	50.0%	4	40.0%	6	85.7%	0	
	Restaurantes	4	8.3%	0		4	14.3%	0		0		0		0	
	Terminales pesqueros	1	2.1%	0		1	3.6%	0		0		0		0	
	Empresas y/o supermercados	17	35.4%	0		11	39.3%	1	50.0%	4	40.0%	1	14.3%	0	.0%
	No Corresponde	92		3		41		6		27		12		3	
	TOTAL	48	100%	0		28	100%	2	100%	10	100%	7	100%	1	100%
Cooperativa	Venta directa al público	2	13.3%	0		0		0		0		0		2	66.7%
	Intermediarios	6	40.0%	1	100.0%	0		1	50.0%	0		4	80.0%	0	

	Restaurantes	2	13.3%	0		0		0		2	66.7%	0		0	
	Terminales pesqueros	0		0		0		0		0		0		0	
	Empresas y/o supermercados	5	33.3%	0		1	100.0%	1	50.0%	1	33.3%	1	20.0%	1	33.3%
	No Corresponde	36		3		3		9		3		9		9	
	TOTAL	15	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	5	100%	3	100%

TABLA 73. DESTINO DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS (SEGUNDA PARTE)

		Región													
		Total		I		IV		V		VIII		X		XII	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	Venta directa al público	0		0		0		0		0		0		0	
	Intermediarios	1	25.0%	1	25.0%	0		0		0		0		0	
	Restaurantes	1	25.0%	1	25.0%	0		0		0		0		0	
	Terminales pesqueros	0		0		0		0		0		0		0	
	Empresas y/o supermercados	2	50.0%	2	50.0%	0		0		0		0		0	
	No Corresponde	6		6		0		0		0		0		0	
	TOTAL	4	100%	4	100%	0		0		0		0		0	
Agrupación Informal	Venta directa al público	0		0		0		0		0		0		0	
	Intermediarios	16	76.2%	0		0		0		1	100.0%	15	78.9%	0	
	Restaurantes	0		0		0		0		0		0		0	
	Terminales pesqueros	0		0		0		0		0		0		0	
	Empresas y/o supermercados	5	23.8%	0		1	100.0%	0		0		4	21.1%	0	
	No Corresponde	42		0		3		0		3		36		0	
	TOTAL	21	100%	0		1	100%	0		1	100%	19	100%	0	
Otra	Venta directa al público	1	14.3%	0		0		0		1	14.3%	0		0	
	Intermediarios	3	42.9%	0		0		0		3	42.9%	0		0	
	Restaurantes	1	14.3%	0		0		0		1	14.3%	0		0	
	Terminales pesqueros	0		0		0		0		0		0		0	
	Empresas y/o supermercados	2	28.6%	0		0		0		2	28.6%	0		0	
	No Corresponde	18		0		0		0		15		0		3	
	TOTAL	7	100%	0		0		0		7	100%	0		0	

Todo lo anterior representa una deficiencia si se considera a los intermediarios como un poder de compra que puede decidir qué productos compra e influir en los precios.

8.2.2.1.3 FINANZAS.

Para analizar las deficiencias asociadas a la gestión financiera se han caracterizado las siguientes variables: Existencia de registros de venta, Uso de boleta o factura (propias o de terceros), Presencia de registros contables, Persona a cargo de la contabilidad (externa), Modalidad de resguardo de los fondos, Uso de Instrumentos Financieros, Forma de financiamiento de organización, Número de créditos, Reinversión de utilidades, entre otros.

- ***Existencia de Registros de Ventas.***

En la Tabla 74 se presenta a nivel nacional, la existencia de registros de ventas por tipo de actividad desarrollada en la organización. En ella se aprecia que en la mayoría de los casos, se llevan registros de las actividades asociadas a las AMERB (70,1%), de las Concesiones (62,2%) y en el caso de Servicios asociados a las organizaciones (56,1%). Por otra parte, llama la atención que en el caso de los Otros Servicios de la organización prácticamente no se llevan registros de ellos.

Producto de este resultado se puede afirmar que las organizaciones presentan relativa debilidad en este aspecto.

TABLA 74. REGISTRO DE VENTAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

Tipo de Organización		Áreas de Manejo		Concesiones		Libre Acceso		Servicios de Organización		Otros Servicios de Organización	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	Sí	68	70,1%	28	62,2%	69	35,2%	37	56,1%	2	4,9%
	No	29	29,9%	17	37,8%	127	64,8%	29	43,9%	39	95,1%

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Uso de Facturas o Boletas.***

En cuanto al uso de facturas o boletas se produce una situación contraria a la de los registros contables, dado que la mayoría de las organizaciones no las utilizan. La actividad en que más se utilizan facturas es en las AMERB, alcanzando sólo el 47,3%; seguido por los Servicios de la Organización con un 29,7% y Libre Acceso con 25,8%. En este caso, el

uso más deficiente se presenta en el caso de *Otros Servicios de la Organización* con un 9,8%. Un análisis general de lo anterior, permite afirmar que en esta variable, las organizaciones estudiadas presentan deficiencias.

TABLA 75. USO DE FACTURAS POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

Actividad Productiva	Si	No
Áreas de Manejo(AMERB)	44	49
	47,3%	52,7%
Concesiones	10	34
	22,7%	77,3%
Libre Acceso	48	138
	25,8%	74,2%
Servicios de la Organización	19	45
	29,7%	70,3%
Otros Servicios de Organización	4	37
	9,8%	90,2%

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Existencia de Registros Contables.***

En materia de registros contables (libros), se puede observar que la mayoría de las organizaciones en estudio dispone de ellos, ya que cerca del 60% de los casos poseen algún registro.

Aún cuando no es un bajo porcentaje, cabe mencionar que, en términos de decisiones financieras, es vital tener registros contables, puesto que de lo contrario, no es posible tomarlas adecuadamente, ya que no se dispone de información suficiente.

En materia de organizaciones, destacan las *Asociaciones Gremiales*, que alcanzan un 77,4% con registros contables.

TABLA 76. EXISTENCIA DE REGISTROS CONTABLES.

Alternativa	N	%
Sí	156	59,3%
No	107	40,7%

Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente, las organizaciones han sido consultadas, respecto al uso de algún tipo de apoyo externo para llevar la contabilidad y para suplir la falta de conocimiento interno en el

tema. En este caso, sólo 72 organizaciones utilizan este tipo de apoyo, representando un 27,3%.

TABLA 77. APOYO CONTABLE EXTERNO.

Alternativa	Total	
	Recuento	% de Casos
Sí	72	27,3%
No	191	72,7%

Fuente: Elaboración Propia.

Producto de lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones en estudio presentan más deficiencias que fortalezas en el aspecto contable.

- **Resguardo de Fondos.**

En un número cercano a la mayoría las organizaciones poseen una cuenta bancaria, alcanzando el 47,9% de los casos. Llama la atención que casi en el 40% de ellas los fondos de la organización se guardan en la casa de uno de sus socios, lo que representa un riesgo de su uso y seguridad.

TABLA 78. FORMA DE RESGUARDO DE FONDOS.

Forma de Resguardo	N	%
Una cuenta bancaria de la organización	126	47,9%
Se utiliza una cuenta bancaria de algún miembro de la organización	12	4,6%
Un socio la tiene en su casa	105	39,9%
Está guardada en la sede	1	0,4%
Se guarda de otra forma	6	2,3%
No tiene dinero	13	4,9%

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, se puede afirmar que en materia de resguardo de fondos la mayoría de las organizaciones presenta una debilidad, que debería solucionarse para evitar situaciones riesgosas.

- ***Uso de Instrumentos Financieros.***

La mayoría de las organizaciones no utiliza ningún tipo de instrumento financiero para aumentar o mantener sus ingresos, ya que sólo cerca del 9% de los casos realizan este tipo de acción (ver Tabla 79). Esta tendencia, que se repite en prácticamente todos los casos a nivel regional y por tipo de organización, representa una debilidad, puesto que en primer lugar no se hace uso de un resguardo de fondos que preste seguridad, quedando expuesto a riesgos (robos, incendios, etc.). En segundo lugar se pierde valor producto de la pérdida de poder de compra y de obtención de posibles rentabilidades a través de intereses.

TABLA 79. USO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS.

	Total	
	N	%
Sí	22	8,6%
No	235	91,4%

Fuente: Elaboración Propia.

- ***Forma de Financiamiento de las Actividades Organizacionales.***

En materia de financiamiento, en primer lugar se puede comentar que un gran porcentaje de las organizaciones (71,9%) lo hacen a través de los recursos propios de venta de sus productos. Le sigue en orden de importancia (21,7%) el financiamiento a través de recursos propios que no provienen de la venta (bingos, rifas u otros) y finalmente, un porcentaje inferior (8,6%) deriva de donaciones.

En segundo lugar, llama la atención que solo un 1,5% del financiamiento de las organizaciones encuestadas derivaría de aportes del gobierno y solo un 0,4% de créditos de instituciones financieras (ver Tabla 80)

TABLA 80. FORMA DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

	Donaciones	Recursos Propios de Venta	Recursos Propios (Bingos, rifas)	Créditos Casas Comerciales	Créditos Instituciones Financieras	Aportes Gobierno	Otras
Sí	8,6%	71,9%	21,7%		0,4%	1,5%	
No	91,4%	28,1%	78,3%	100,0%	99,6%	98,5%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia.

- *Utilidades en las organizaciones.*

Las organizaciones fueron consultadas respecto a si habían tenido utilidades en año anterior (año 2007). Aún cuando no todas ellas reconocen haber tenido ganancias, se observa que los promedios de aquellas que si las obtuvieron presentan diferencias sustanciales. En efecto, en tanto las Agrupaciones Informales obtuvieron el promedio más alto (superior a \$40 millones), las Cooperativas lograron solo un promedio de \$5.5 millones. Llama la atención el promedio bajo, comparativamente hablando, de los Sindicatos, puesto que ellos constituyen la gran mayoría de las organizaciones estudiadas. También se observa que las Sociedades empresariales tienen un promedio solo un poco superior al promedio general del país (ver Tabla 81). En este sentido, procede señalar que los resultados obtenidos no permiten asegurar que representen una fortaleza o una debilidad, puesto que para hacerlo deben realizarse otro tipo de análisis, lo que incluso depende del contexto en el que está inserta la organización (entorno organizacional, número de socios, repartición de ganancias cuando ésta corresponda, tipo de recurso, fluctuaciones de precios, etc.).

TABLA 81. GANANCIAS ANUALES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

Tipo de Organización	Media*
Total	10.394.269
Sindicato	8.673.624
Asociación Gremial	5.810.588
Cooperativa	5.580.000
Sociedad Empresarial (SA, SRL)	15.000.000
Agrupación Informal	40.016.571
Otra	40.000.000

(*) Pesos chilenos de Octubre de 2008

Fuente: Elaboración Propia.

8.2.2.1.4 RECURSOS HUMANOS.

Para efectuar el estudio sobre las deficiencias en la Gestión del Área de Recursos Humanos de las Organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores a pequeña escala, se realizó un análisis de la Escolaridad de los Dirigentes, la Distribución de Funciones que se Realizan en ellas, la Capacitación que Desarrollan, el Bienestar que entregan a sus asociados y la Participación de la Mujer en su accionar.

- *Escolaridad de los Dirigentes.*

En el caso de la escolaridad de los Dirigentes de las organizaciones investigadas se consideraron las siguientes alternativas de estudios formales: Básica completa e incompleta, Media completa e incompleta y Superior. Además, se agregó la alternativa de no tener escolaridad.

De la información obtenida y que se resume en la Tabla 82 siguiente, se tiene que la mayoría de los Presidentes y de los Secretarios de las Organizaciones investigadas poseen, en promedio, una escolaridad de Educación Básica o Educación Básica incompleta, alcanzando porcentajes de 56.9% y 59.4%, respectivamente. En tanto, los Tesoreros poseen estas escolaridades en 47.3%. Coincidentemente, los Presidentes y Secretarios tienen Educación Media completa en porcentajes promedios muy similares (18.2% y 18.4%, respectivamente), comparados con los Tesoreros que la poseen en mayor cantidad (32.7%). Por otro lado, aún cuando en porcentajes promedios bajos, llama la atención que existen Dirigentes que poseen escolaridades de nivel Superior (entre 0.03% y 0.07%).

TABLA 82. ESCOLARIDAD DE LOS DIRIGENTES.

ESCOLARIDAD	CARGO DE LA DIRECTIVA		
	PRESIDENTE	TESORERO	SECRETARIO
TOTALES	258	237	239
NINGUNA			
<i>Recuento</i>	1	0	0
<i>Porcentaje</i>	0.00%	0.00%	0.00%
BÁSICA INCOMPLETA			
<i>Recuento</i>	54	41	51
<i>Porcentaje</i>	20.90%	17.30%	21.30%
BÁSICA COMPLETA			
<i>Recuento</i>	93	71	91
<i>Porcentaje</i>	36.00%	30.00%	38.10%
MEDIA INCOMPLETA			
<i>Recuento</i>	45	40	45
<i>Porcentaje</i>	17.40%	16.90%	18.80%
MEDIA COMPLETA			
<i>Recuento</i>	47	76	44
<i>Porcentaje</i>	18.20%	32.10%	18.40%
SUPERIOR			
<i>Recuento</i>	18	9	8
<i>Porcentaje</i>	0.07%	0.04%	0.03%

Fuente: Elaboración Propia

- ***Distribución de funciones.***

El estudio de la Distribución de Funciones dentro de las Organizaciones consideradas en la Investigación, se efectuó analizando quien es el responsable del desarrollo de algunas de las funciones o tareas que se deben realizar en ellas y que forman parte de cada una de sus áreas de Gestión. Las funciones o tareas consideradas fueron las siguientes: *Amerb, Concesión Acuícola, Contabilidad, Marketing, Bienestar, Relación con autoridades, Archivos y Documentos, Infraestructura y Buscar Ayudas y Proyectos.*

Por otra parte, considerando la información que se conocía sobre el particular, se establecieron las siguientes alternativas posibles a encontrar como responsables de cada una de las funciones o tareas desarrolladas: Hay una persona a cargo, Hay una Comisión a

cargo, No se realiza la función y No corresponde (o no aplica). Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los Dirigentes, se encuentran en la Tabla 83.

TABLA 83. RESPONSABLES DE FUNCIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Función	Total	Hay una persona		Hay una comisión		No se realiza esta función		No corresponde	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Amerb	264	23	8,7%	65	24,6%	49	18,6%	127	48,1%
Concesión Acuícola	264	12	4,5%	26	9,8%	51	19,3%	175	66,3%
Contabilidad	264	193	73,1%	58	22,0%	12	4,5%	1	0,4%
Marketing	264	43	16,3%	99	37,5%	91	34,5%	31	11,7%
Bienestar	264	26	9,8%	127	48,1%	98	37,1%	13	4,9%
Relación con autoridades	264	145	54,9%	118	44,7%	1	0,4%	0	
Archivos y documentos	264	192	72,7%	60	22,7%	12	4,5%	0	
Infraestructura	264	30	11,4%	45	17,0%	88	33,3%	101	38,3%
Buscar Ayudas y proyectos	264	101	38,3%	116	43,9%	44	16,7%	3	1,1%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la Tabla anterior, que contempla sólo los promedios generales nacionales, porque al igual que en el análisis de las Competencias, no existen diferencias significativas a nivel de las Regiones ni de las Organizaciones estudiadas, se pueden hacer los siguientes comentarios:

- a) En primer lugar, no existe una sola tendencia en cuanto a la existencia de una persona responsable de desarrollar las funciones antes señaladas. En efecto, en promedio, existe mayoritariamente una persona a cargo de las funciones de Contabilidad (73.1%), Relación con Autoridades (54.9%) y Archivos y Documentos (72.7%). Pero, se puede observar que en promedio existe mayoritariamente una Comisión a cargo de las funciones Marketing (37.5%), Bienestar (48.1%) y Buscar ayudas y proyectos (43.9%). Cabe comentar sí, que en el caso de estas últimas se presentan porcentajes promedios inferiores.
- b) En segundo lugar, llama la atención que en un gran número de casos se ha obtenido como respuesta de las Organizaciones estudiadas, que las funciones no se realizan. Sobresalen los casos de las funciones Marketing, Bienestar e Infraestructura, todas con porcentajes promedios que superan el 30%.

- c) Por último, procede comentar que en el caso de las Organizaciones que desarrollan funciones en las AMERB y Concesiones Acuícolas, en promedio, mayoritariamente están a cargo de Comisiones y no de personas (24.6% vs 8.7% y 9.8% vs. 4.5%, respectivamente).

Por todo lo antes expuesto, se puede afirmar que, en promedio, un número limitado de las Organizaciones estudiadas tienen a personas a cargo de funciones importantes de su gestión y desarrollo, lo que indudablemente afecta a su buen accionar. Si bien es cierto las Comisiones pueden resultar positivas en algunos casos, cuando se trata de funciones específicas de gestión no son tan efectivas y eficientes como las personas, sobre todo si estas últimas se especializan en ellas.

- **Capacitación.**

El estudio de Gestión de la Capacitación de las Organizaciones investigadas se realizó en base a los siguientes aspectos específicos: Interés de los socios por capacitarse, Capacitaciones solicitadas y realizadas durante los últimos cinco años, Áreas o temáticas de las capacitaciones, Beneficios que entregan las capacitaciones y Características que ellas tienen. Un análisis de los citados aspectos se presenta a continuación.

Interés de los Socios por capacitarse.

El resultado de la consulta referida al interés de los socios por capacitarse se presenta en la Tabla 84, que incluye las respuestas promedios a la afirmación “A los socios no les interesa capacitarse”.

TABLA 84. INTERÉS DE LOS SOCIOS POR CAPACITARSE

Alternativas de respuesta	A los socios no les interesa capacitarse	
	Total	
	N	Porcentaje
Total	142	100,0%
De acuerdo	80	56,3%
En desacuerdo	62	43,7%

Fuente: Elaboración Propia.

El único comentario sobre el contenido de la Tabla anterior es que de acuerdo a la opinión que tienen los Dirigentes de las organizaciones estudiadas, a una importante mayoría de los socios no les interesa capacitarse (56.3%).

La respuesta anterior permite concluir que, en general, muchos socios de las Organizaciones investigadas no están preparados o no les atrae la idea de capacitarse. Esto implica una inadecuada gestión de la actividad de capacitación al interior de las Organizaciones, ya que no han logrado interesar mayoritariamente a los socios para que se capaciten.

Capacitaciones solicitadas y su comparación con las realizadas.

Los resultados obtenidos con respecto a las capacitaciones solicitadas por las organizaciones estudiadas durante los últimos cinco años y las realizadas en el mismo período por organización, se presentan en la Tabla 85.

De acuerdo al contenido de dicha Tabla se pueden hacer los siguientes comentarios:

- a) El 51% de las organizaciones solicitó capacitación durante los últimos cinco años.
- b) Sólo se efectuó un promedio de 2 actividades de capacitación en los últimos cinco años, existiendo organizaciones que no han realizado ninguna hasta un máximo de 11.

TABLA 85. SOLICITUDES DE CAPACITACIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS EN CINCO AÑOS.

Alternativas	Organizaciones que han solicitado capacitación		Capacitaciones realizadas por organización		
	Total		Total		
	N	Porcentaje	Media	Mínimo	Máximo
SI	133	50.8%	2	0	11
NO	129	49.2%			

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo antes expuesto, se puede afirmar que la función de capacitación que realizan las Organizaciones no es importante, puesto que el promedio de dos por año en absoluto podría entenderse como satisfactorio.

Áreas o temáticas de las Capacitaciones realizadas.

En cuanto a las áreas o temáticas que deberían abarcar y han abarcado las capacitaciones realizadas por las Organizaciones en estudio, resumen de los promedios resultantes se encuentra en la Tabla 86, cuyo contenido permite hacer los siguientes comentarios:

- a) En promedio, una mayoría de los encuestados (52.7%) considera que las capacitaciones de los socios de las Organizaciones en estudio deben estar dirigidas a las Actividades Pesqueras Obligatorias. Sin embargo, llama la atención el elevado número que estima que deben ser capacitados en temáticas Fuera de la Actividad Pesquera, tales como los Oficios (42.4%) y la Administración (47%).
- b) Es altamente llamativo el hecho de que, en tanto un promedio de 52.7% de los encuestados ha señalado que la capacitación de los socios debe orientarse a las Actividades Pesqueras Obligatorias, sólo un promedio de 24.8% de las actividades realizadas haya tenido este fin.
- c) En un sentido similar al anterior, se observa que los promedios de actividades de capacitación realizadas Fuera de la Actividad Pesquera, son bastante inferiores a los que se piensa que deberían ser. Así, se puede comparar el 42.4% que afirma que deberían capacitarse en Oficios, lográndose sólo un 29.1%; y el 47.0% que piensa que debería capacitarse en Administración, comparado con el 39.7% logrado.

Por todo lo antes señalado, se puede afirmar que las actividades de capacitaciones realizadas, en cuanto a las áreas o temáticas que ellas abarcan, no están realizándose de acuerdo a que lo que se estima debería ocurrir.

TABLA 86. ÁREAS O TEMÁTICAS DE LAS CAPACITACIONES DE LOS 5 ÚLTIMOS AÑOS.

ALTERNATIVAS		ÁREAS O TEMATICAS							
		Dentro de la actividad Pesquera No obligatoria		Dentro de la actividad Pesquera obligatoria		Fuera de la actividad Pesquera: Oficios		Fuera de la actividad Pesquera: Administración	
		Total		Total		Total		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Deberían capacitarse	Total	264	100,0%	264	100,0%	264	100,0%	264	100,0%
	Sí	71	26,9%	139	52,7%	112	42,4%	124	47,0%
	No	193	73,1%	125	47,3%	152	57,6%	140	53,0%
Se han capacitado	Total	153	100,0%	153	100,0%	151	100,0%	151	100,0%
	Si	83	54,2%	38	24,8%	44	29,1%	60	39,7%
	No	70	45,8%	115	75,2%	107	70,9%	91	60,3%

Fuente: Elaboración Propia.

Beneficios que prestan las actividades de Capacitación.

Los resultados de la información recopilada en las Organizaciones estudiadas y que se refieren a los beneficios que prestan las actividades de capacitación a quienes las reciben, se incluyen en la Tabla 87, de la cual se pueden obtener los comentarios que se indican:

- a) Una gran mayoría de los encuestados (95.2%) afirma que la Capacitación es Importante para la organización, sobrepasando en mucho a las otras alternativas planteadas: Permite mejorar los ingresos (53.2%) y Dan posibilidad de aprender otros oficios (56.4%).
- b) Sorprende el alto número de encuestados que señala no estar de acuerdo con la idea de que la Capacitación Permite mejorar los ingresos (46.8%), como asimismo con la afirmación de que Da posibilidad de aprender otros oficios (43.6%).

TABLA 87. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	Permite mejorar los ingresos		Dan posibilidad de aprender otros oficios		Son importantes para la organización	
	Total		Total		Total	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Total	141	100,0%	140	100,0%	147	100,0%
De acuerdo	75	53,2%	79	56,4%	140	95,2%
En desacuerdo	66	46,8%	61	43,6%	7	4,8%

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo antes expuesto, se puede afirmar que a los encuestados les falta información suficiente para poder comprender todos los beneficios que tiene la Capacitación, ya que si bien se dan cuenta que sirve para la organización, no comprenden realmente en que sentido ésta los ayuda personalmente.

Características de la Capacitación.

Los resultados de la información recopilada en las Organizaciones en estudio y que está referida a las características de la Capacitación, se incluye en la Tabla 88.

TABLA 88. CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Alternativa	Es problema poner en práctica lo aprendido en ellas		Capacitaciones enseñan materias en profundidad		El éxito de las capacitaciones depende de quién las dicte	
	Total		Total		Total	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Total	144	100,0%	143	100,0%	144	100,0%
De acuerdo	121	84.0%	71	49.7%	122	84,7%
En desacuerdo	23	16.0%	72	50.3%	22	15,3%

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando los resultados de la Tabla anterior, se puede comentar que, en tanto y en promedio, un gran porcentaje de encuestados estima que “*Es problemático poner en práctica lo aprendido en las actividades de capacitación*” (84.0%) y que “*El éxito de las capacitaciones depende de quién las dicte*” (84,7%), sólo un número inferior a la mitad (49.7%) cree que las “*Capacitaciones enseñan materias en profundidad*”.

De lo expuesto se puede afirmar que aún cuando se han realizado algunas actividades de capacitación, ellas no siempre han sido realizadas en forma adecuada o con relatores preparados, ya que quienes las han recibido tienen críticas sobre su desarrollo y aplicabilidad.

- **Bienestar**

La información recopilada en materia del Bienestar que desarrollan las organizaciones estudiadas, se presenta en la Tabla 89, la que incluye los cinco temas analizados: Ayuda a las viudas de los pescadores, la Gestión de becas de estudio, la Ayuda económica a los socios, tanto en general como a los con enfermedades y con dificultades económicas.

Sobre el particular, se pueden hacer los siguientes comentarios:

- Primero, cualitativamente hablando, las organizaciones otorgan Bienestar a sus socios en forma razonable, salvo en el caso del servicio de “Gestión de becas de estudio”, que es entregado en forma precaria o mínima razonable.

Lo anterior se puede ratificar al considerar que las organizaciones prestan los servicios de “Ayuda a las viudas de los pescadores”, “Ayuda económica a los socios” y “Ayuda

a los socios con enfermedades”, en porcentajes promedios superiores al 60%; y prestan los servicios de “Ayuda a socios con dificultades económicas” en un 57.9%. Pero, el servicio de “Gestión de becas de estudio” sólo lo entrega un 26.7% de las organizaciones encuestadas.

- b) Segundo, el servicio al cual le dan más importancia las Organizaciones es la “Ayuda Económica a socios”, con un 76% promedio, seguido por el de “Ayuda a los socios con enfermedades” con un promedio de 69.3% y “Ayuda a las viudas de los pescadores” con 62.4%.

TABLA 89. BIENESTAR ENTREGADO POR LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN

	Tipos de Servicios de Bienestar									
	Ayuda a viudas de pescadores		Gestión de becas de estudio		Ayuda económica a socios accidentados		Ayuda a socios con enfermedades		Ayuda a socios con dificultades econ.	
	Total		Total		Total		Total		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	161	62,4%	70	26,7%	200	76,0%	176	69,3%	150	57,9%
No	97	37,6%	192	73,3%	63	24,0%	78	30,7%	109	42,1%

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando lo antes expuesto, se puede afirmar que si bien las organizaciones en estudio entregan Bienestar a sus asociados, no lo hacen en forma total ni óptima. Falta que algunas de ellas otorguen varios de los servicios analizados a sus socios y que otras los entreguen en mayores cantidades.

- ***Participación de la mujer en las Organizaciones.***

El análisis de la participación de las mujeres en las diferentes actividades desarrolladas por las organizaciones en estudio se refirió a las mismas nueve funciones que se tomaron como ejemplo para analizar si en ellas tienen responsables a cargo. Estas funciones, que pertenecen a todas las áreas de gestión de las organizaciones, son las siguientes: *Amerb, Concesión Acuícola, Contabilidad, Marketing, Bienestar, Relación con Autoridades, Archivos y Documentos, Infraestructura y Buscar Ayudas y Proyectos.* Pero, también se

consideró la opinión que tienen los Dirigentes respecto de la participación de las mujeres en las actividades citadas. Conforme al contenido de la Tabla 90, se pueden hacer los siguientes comentarios generales sobre la participación de la mujer en las funciones mencionadas:

- a) En primer lugar, en ninguna de las funciones estudiadas las mujeres superan el 27% promedio general de participación. Más aún, en algunas de ellas esta participación alcanza solo al 5.7% (Amerb) y a un 7.7% (Marketing).

Llama la atención que dicha tendencia general se presenta aún cuando el número de mujeres que están a cargo de las citadas actividades no es menor. Sin embargo, este número se ve opacado, en parte, por la gran cantidad de hombres que las realizan.

- b) En segundo lugar, se puede observar que las funciones en que mayor participación tienen en promedio las mujeres son las de Archivos y Documentos (26.5%) y Relación con Autoridades (25.5%).

TABLA 90. MUJERES RESPONSABLES DE FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIÓN

FUNCION	Total	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
Amerb	88	5	5,7%	83	94,3%
Concesión acuícola	37	8	21,6%	29	78,4%
Contabilidad	251	59	23,5%	192	76,5%
Comercial	143	11	7,7%	132	92,3%
Bienestar	153	30	19,6%	123	80,4%
Relación con autoridades	263	67	25,5%	223	84,8%
Archivos y documentos	253	67	26,5%	186	73,5%
Infraestructura	74	8	10,8%	66	89,2%
Buscar ayudas y proyectos	217	30	13,8%	187	86,2%

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, cabe señalar que el análisis anterior contrasta bastante con la información contenida en la Tabla 91 en la cual queda reflejado el hecho de que una alta mayoría (81.2%) de los Dirigentes consultados está de acuerdo con que las mujeres participen en las actividades antes analizadas. Sin embargo, cabe comentar que existe un 8.4% de dirigentes que señalan que la mujer no debería participar de ninguna de las actividades antes mencionadas.

TABLA 91. APOYO A PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Alternativas	Recuento	Porcentaje
Total	261	100.0%
De acuerdo que haga cualquiera o cualesquiera de las actividades.	212	81.2%
De acuerdo que haga sólo una o algunas de las anteriores actividades.	27	10.3%
No estoy de acuerdo que realice ninguna de las anteriores actividades.	22	8.4%

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo antes expuesto, es factible concluir que, aún cuando las mujeres tienen participación como responsables de varias de las actividades que desarrollan las Organizaciones estudiadas y que sus Dirigentes mayoritariamente no se oponen a que ello ocurra, no se logra una integración adecuada, ya que en la práctica son ampliamente superadas por los hombres.

8.2.2.2 Resultados de Deficiencias en las Competencias de las Organizaciones de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Pequeña Escala.

Para analizar este aspecto se han considerado las dimensiones *Tipos de Competencias exigibles a los Dirigentes de las Organizaciones* y *Evaluación de las Competencias de los Dirigentes de las Organizaciones*.

- ***Tipos de Competencias exigibles a los Dirigentes de las Organizaciones.***

Un primer tipo de análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los Cuestionarios y relacionados con las Competencias, se refiere a como visualizan los Dirigentes de las Organizaciones de primer y segundo orden investigadas, las Competencias que deberían tener para lograr éxito en su trabajo como tales. Los resultados se presentan en las siguientes Tablas.

- a) En primer lugar, en cuanto a la opinión que los citados dirigentes tienen respecto de cada una de las Competencias Transversales de Liderazgo, Comunicación, Negociación

y Manejo de Conflictos, en cada uno de los cargos directivos, se presentan los siguientes resultados a nivel nacional (no existen diferencias relevantes a nivel de regiones ni de tipos de organizaciones) considerando la evaluación mínima en 1 y la máxima en 7:

TABLA 92. COMPETENCIAS POR TIPO DE CARGO.

COMPETENCIA	CARGO DE LA DIRECTIVA								
	Presidente			Tesorero			Secretario		
	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Liderazgo	6,52	3,00	7,00	6,19	1,00	7,00	6,19	1,00	7,00
Comunicación	6,72	4,00	7,00	6,53	3,00	7,00	6,53	3,00	7,00
Negociación	6,66	3,00	7,00	6,53	3,00	7,00	6,38	3,00	7,00
Manejo de Conflictos	6,73	3,00	7,00	6,41	1,00	7,00	6,41	1,00	7,00

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la Tabla anterior, se puede afirmar que se ha ratificado que las *Competencias Transversales* propuestas por el Grupo Investigador como necesarias para que las posean quienes se desempeñan como Presidente, Tesorero y Secretario de las organizaciones investigadas, son compartidas ampliamente por sus dirigentes. Es decir, para que ellos sean exitosos en sus trabajos deberían tener las Competencias de Liderazgo, Comunicación, Negociación y Manejo de Conflictos.

Lo anterior se comprueba al observar que los promedios generales de aceptación alcanzados por estas Competencias entre los Dirigentes se ubican entre 6.19 y 6.73, lo que es altamente aceptable.

b) En segundo lugar, de acuerdo a las tres Tablas siguientes, también los Dirigentes encuestados han ratificado que las Competencias Específicas propuestas por el Grupo Investigador para los cargos de Dirigentes de las organizaciones en estudio, son necesarias para que tengan un desempeño exitoso. En este caso, los promedios de aceptación fueron los siguientes:

- Para las Competencias propuestas para el Presidente: 6.79 para la Competencia de Manejo de Reuniones, 6.74 para Conocimientos del Sector Pesquero y de 6.65 para Creatividad e Innovación.
- Para las Competencias propuestas para el Tesorero: 6.81 para la Competencia de Ser Ordenado con las Cuentas y 6.71 para la de Elaborar Informes Contables.

- Para la Competencias propuestas para el Secretario: 6.76 para la Competencia de Escribir bien todo tipo de Documentos y de 6.75 para Destacar lo Importante en los documentos.

Cabe agregar que dichos promedios son superiores, incluso, a los asignados a las Competencias Transversales.

TABLA 93. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL PRESIDENTE.

Competencias									
Organización	Manejo reuniones			Conocim. Sector Pesca			Creatividad e Innovac.		
	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Total	6,79	4,50	7,00	6,74	4,00	7,00	6,65	2,00	7,00

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 94. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL TESORERO.

Competencias						
Organización	Orden c/ cuentas			Elab. Inf. Contables		
	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Total	6,81	4,00	7,00	6,71	2,00	7,00

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 95. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL SECRETARIO.

Competencias						
Organización	Escribir bien			Destacar lo importante		
	Media	Mínimo	Máximo	Media	Mínimo	Máximo
Total	6,76	4,00	7,00	6,75	2,00	7,00

Fuente: Elaboración Propia.

- c) En tercer lugar, de acuerdo a los contenidos de los Anexos del presente Informe, aún cuando se presentan algunas diferencias de tendencias en los promedios generales, los resultados anteriores se encuentran plenamente ratificados por las opiniones de los dirigentes encuestados en las distintas Regiones estudiadas (I, II, IV, V, VIII, X y XII) y en los distintos tipos de organizaciones analizadas.

- *Evaluación de las Competencias de los Dirigentes de las Organizaciones.*

Un segundo tipo de análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los Cuestionarios, se refieren a como evalúan los Socios la forma como se presentan las citadas

Competencias en los Dirigentes. Resumen de ellos se incluyen en las siguientes dos Tablas. En la primera de ellas se incluye la evaluación de los socios de las Organizaciones de Primer Orden y en la segunda las de los socios de Organizaciones de Segundo Orden.

TABLA 96. EVALUACIÓN DE SOCIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN.

Organizaciones de Primer Orden	Siempre	Mayoría de veces	Rara vez	Nunca
1. Competencias transversales				
Liderazgo	69.8%	21.3%	6.6%	2.1%
Comunicación	72.9%	17.4%	6.6%	2.9%
Negociación	70.0%	17.6%	7.0%	3.8%
Manejo de conflictos *	53.5%	16.4%	6.7%	4.4%
2. Competencias específicas				
Presidente				
Manejo de reuniones	81.6%	9.8%	4.3%	3.5%
Creatividad e innovación	70.3%	15.3%	7.1%	6.2%
Conocimiento sector pesquero	64.9%	15.5%	7.6%	9.1%
Secretario				
Escribir bien documentos	79.0%	10.3%	5.4%	3.9%
Destacar lo importante	81.9%	8.5%	3.4%	4.6%
Tesorero				
Elaborar inf. Contables	61.5%	11.3%	7.9%	16.4%
Ser ordenado en cuentas	78.6%	9.3%	4.0%	5.9%

* Un 16.4% No Aplica o no sabe.

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 97. EVALUACIÓN DE SOCIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO ORDEN.

Organizaciones de Segundo Orden	Siempre	Mayoría de veces	Rara vez	Nunca
1. Competencias transversales				
Liderazgo	67.3%	16.4%	14.5%	1.8%
Comunicación	67.3%	12.7%	14.5%	5.5%
Negociación	72.7%	12.7%	3.6%	5.5%
Manejo de conflictos	58.2%	18.2%	7.3%	3.6%
2. Competencias específicas				
Presidente				
Manejo de reuniones	83.6%	5.5%	3.6%	
Creatividad e innovación	65.5%	14.5%	9.1%	3.6%
Conocimiento sector pesquero	70.1%	9.1%	9.1%	3.6%
Secretario				
Escribir bien documentos	76.2%	14.3%	4.8%	
Destacar lo importante	81.8%	9.1%	9.1%	
Tesorero				
Elaborar inf. Contables	68.2%	4.5%	4.5%	22.7%
Ser ordenado en cuentas	72.7%			18.2%

Fuente: Elaboración Propia.

De las tablas anteriores se pueden hacer los siguientes comentarios:

- a) Los socios de las Organizaciones de Primer Orden estiman que los Dirigentes no poseen en su totalidad (100%) todas las Competencias Transversales que, conforme al punto anterior, son necesarias para que desarrollen sus cargos con éxito (Liderazgo, Comunicación, Negociación y Manejo de Conflictos). Esto se puede comprobar al analizar el contenido de la Tabla 96, en la que se observa que el máximo porcentaje promedio que tiene una Competencia evaluada en “*Siempre*” (la más alta evaluación planteada como alternativa) es el 72.9% y que corresponde a Comunicación. Del mismo modo, la Competencia Manejo de Conflictos es la que tiene el más bajo promedio en “*Siempre*”, con solo un 53.5%. Llama la atención que esta Competencia tiene un promedio de un 16.4% que “*No Aplica o no sabe*”.
- b) Por otra parte, se puede observar que existen Competencias en que los promedios de las evaluaciones en “*Rara vez*” y “*Nunca*” superan el 10.0%.
- c) Al igual como ocurre con las Competencias Transversales, los socios de las Organizaciones de Primer Orden estiman que las Competencias Específicas que deberían tener los Dirigentes de las organizaciones estudiadas (Presidente, Tesorero y Secretario), conforme al punto anterior, no las poseen en su totalidad (100%). Así, el máximo porcentaje promedio asignado es de 81.6% y corresponde a la Competencia Manejo de Reuniones del Presidente. En tanto, el menor porcentaje promedio fue asignado a la Competencia Elaborar Informes Contables que corresponde al Tesorero, con un 61.5%.
- d) También llama la atención que en algunos casos, las evaluaciones promedio en “*Rara vez*” y “*Nunca*” superan incluso el 20.0% (por ejemplo, Elaborar Informes Contables del Tesorero).
- e) En cuanto a los socios de las Organizaciones de Segundo Orden, aún cuando son muchos menos los consultados, las tendencias de evaluación son parecidas en cuanto a las Competencias Transversales que deben poseer los Dirigentes, ya que en ningún caso señalan que las tienen en su totalidad (100% las Competencias de

Liderazgo, Comunicación, Negociación y Manejo de Conflictos). Comprobación de ello se encuentra en la Tabla 97, en la cual el máximo porcentaje promedio que tiene una Competencia evaluada en “*Siempre*” (la más alta evaluación planteada como alternativa) es el 72.7% y que corresponde a Negociación. Del mismo modo, la Competencia Manejo de Conflictos es la que tiene el más bajo promedio en “*Siempre*”, con solo un 58.2%.

- f) Por otra parte, se observa que tres de las cuatro Competencias tienen promedios de las evaluaciones en “*Rara vez*” y “*Nunca*” superiores al 10.0%.
- g) Del mismo modo, como ocurre con los socios de las Organizaciones de Primer Orden, los socios de las de Segundo Orden estiman que las Competencias Específicas que deberían tener los Dirigentes de las organizaciones estudiadas (Presidente, Tesorero y Secretario), conforme al punto anterior, no las poseen en su totalidad (100%). Así, el máximo porcentaje promedio asignado es de 83.6% y corresponde al Manejo de Reuniones del Presidente. En tanto, el menor porcentaje promedio fue asignado a la Competencia Creatividad e Innovación, que corresponde al Presidente, con un 65.5%.
- h) Al igual que en el análisis anterior, llama la atención que en algunos casos, las evaluaciones promedio en “*Rara vez*” y “*Nunca*” superan el 20.0% (Comunicación y Elaborar Informes Contables del Tesorero); como también que existan promedios iguales a Cero en el ítem “*Nunca*” (Manejo de Reuniones, Escribir bien Documentos y Destacar lo importante).

8.2.2.3 Deficiencias en el Clima Organizacional, Gestión de la Información y Toma de Decisiones-Visión de los Socios.

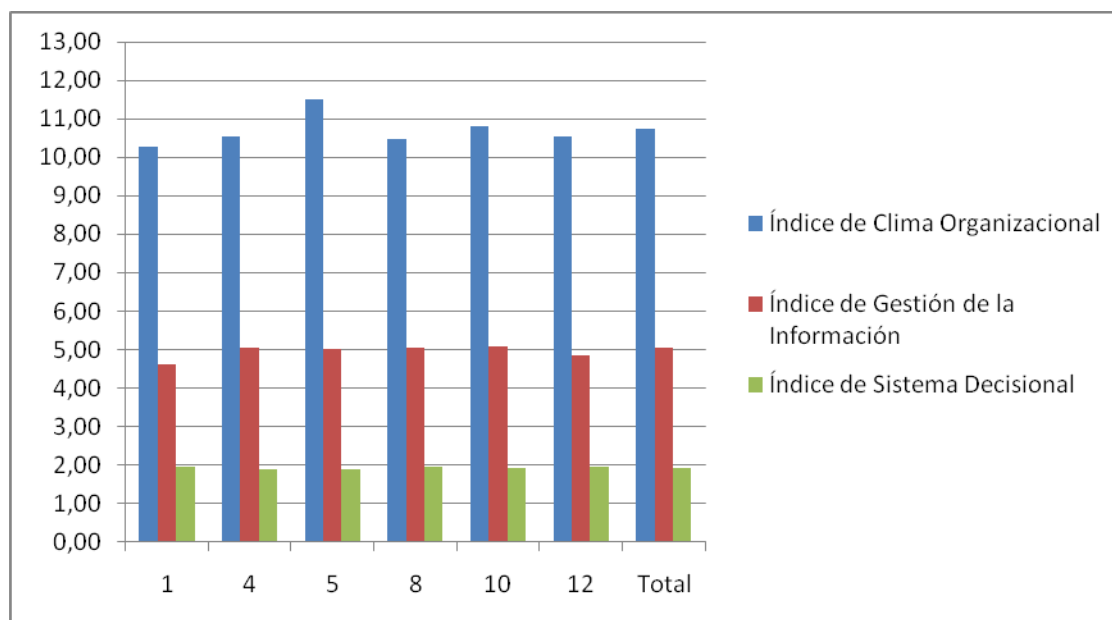
El Índice de Clima Organizacional (ICO), Índice de Gestión de la Información (IGI) e Índice de Sistema de Decisiones (ISD), calculados de acuerdo a la Metodología presentada, se muestran desde la Figura 31 a la Figura 37 por tipo de organización y región Figura 1.

- *Características Organizacionales de los Sindicatos de Pescadores*

De acuerdo a la Figura 31, se puede apreciar que entre los Sindicatos no existen diferencias significativas entre regiones, salvo en el caso de la Quinta Región que se destaca por tener un nivel de ICO mayor.

Si se analizan los índices para los Sindicatos, teniendo como referencia los valores máximos que podían alcanzar cada uno de ellos, se aprecia que el mayor promedio es de 11.5 en el caso del ICO, donde el máximo teórico es de 16. Además, se aprecia que el IGI alcanza en promedio a 5 puntos, de un máximo de 6 y en el caso del ISD, el promedio es más cercano al máximo teórico de 2 puntos.

FIGURA 31. MEDIAS DE ICO, IGI E ISD PARA SINDICATOS POR REGIÓN.



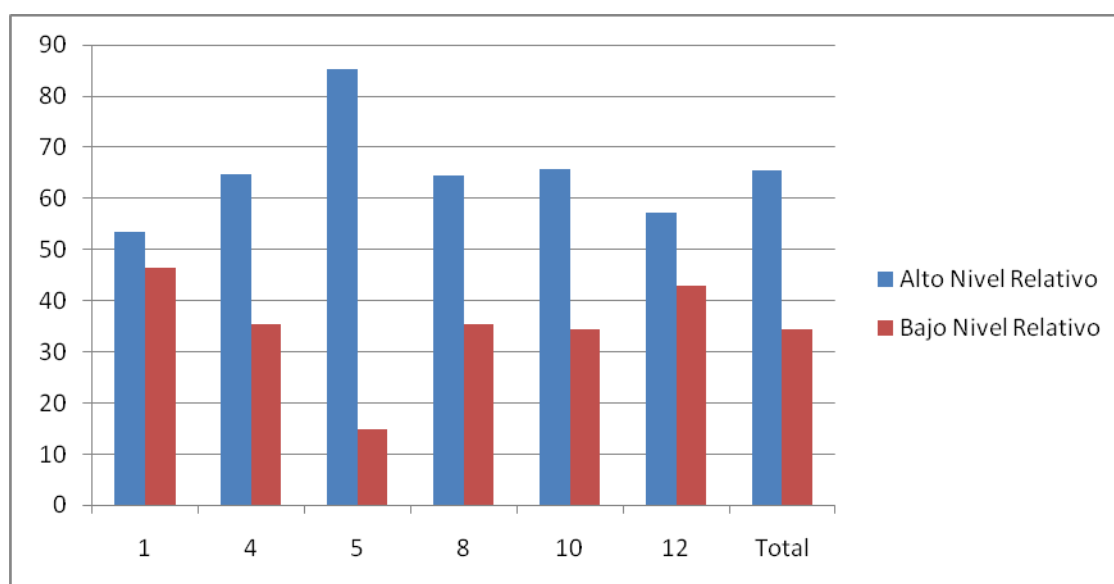
Fuente: Elaboración Propia.

- ***Cultura Organizacional de Sindicatos de Pescadores***

Para hacer un análisis más detallado, mediante el análisis de K-Medias se identificaron dos grupos denominados de *alto* y *bajo* nivel. El primer grupo quedó conformado por 225 socios de Sindicatos, con una media del ICO de 11.8 puntos y el segundo grupo quedó conformado por 118 socios con una media de 8.69 puntos de ICO.

Si se analiza la proporción de socios según el ICO por regiones, se aprecia que es en la V Región donde se encuentra la mayor proporción de casos con un *alto nivel* de Cultura Organizacional, estando la menor proporción en la I Región.

FIGURA 32. PORCENTAJE DE SOCIOS DE SINDICATOS SEGÚN NIVEL DE ICO POR REGIONES



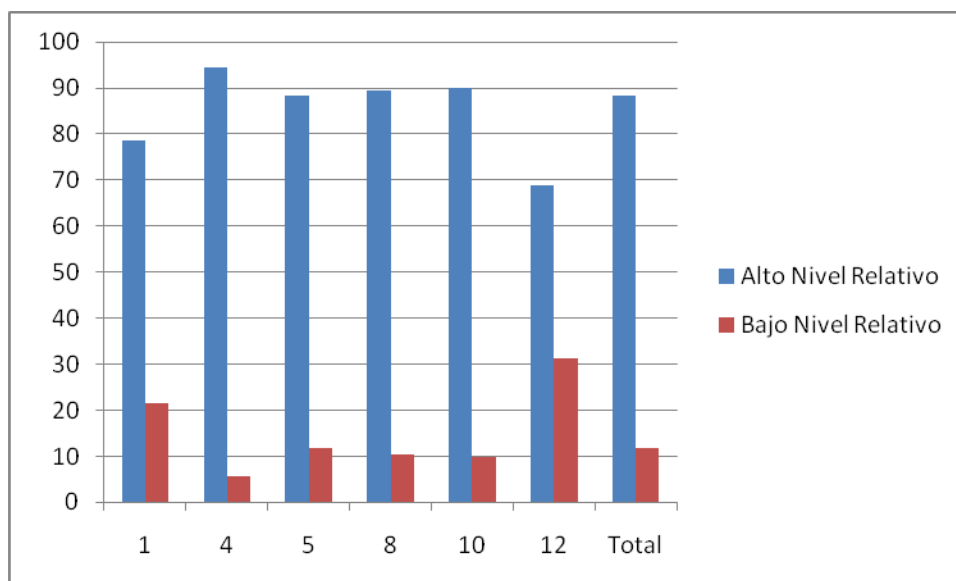
Fuente: Elaboración Propia

- ***Gestión de la Información en Sindicatos***

Respecto al IGI, el grupo de *alto nivel* quedó conformado por 348 casos con una media de 5.38 puntos y el grupo de *bajo nivel* con 46 casos y con una media de 2.4 puntos.

Podemos apreciar que existe una alta proporción de casos del grupo de *alto nivel* del IGI destacando la IV Región y que la que posee mayores casos con un *bajo nivel* de IGI es la XII Región, es decir, la IV Región posee los niveles de gestión más altos del país.

FIGURA 33. PORCENTAJE DE SOCIOS DE SINDICATOS SEGÚN NIVEL DE IGI POR REGIONES



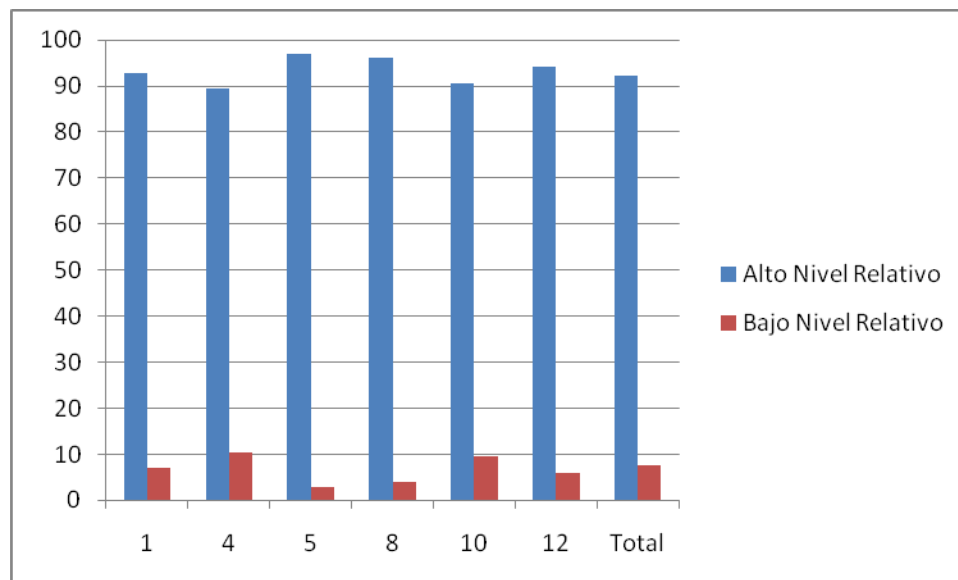
Fuente: Elaboración Propia

- ***Sistema de Decisiones en Sindicatos***

Respecto al ISD, el grupo de *alto nivel* quedó conformado por 375 casos con una media de 1.99 puntos. El grupo de *bajo nivel* lo conforman 31 casos con una media de 0.98 puntos de un máximo teórico de 2.

Podemos apreciar que existe una importante presencia de casos con un *alto nivel*, destacando la V y VIII Regiones.

FIGURA 34. PORCENTAJE DE SOCIOS DE SINDICATOS SEGÚN NIVEL DE ISD POR REGIONES



Fuente: Elaboración Propia

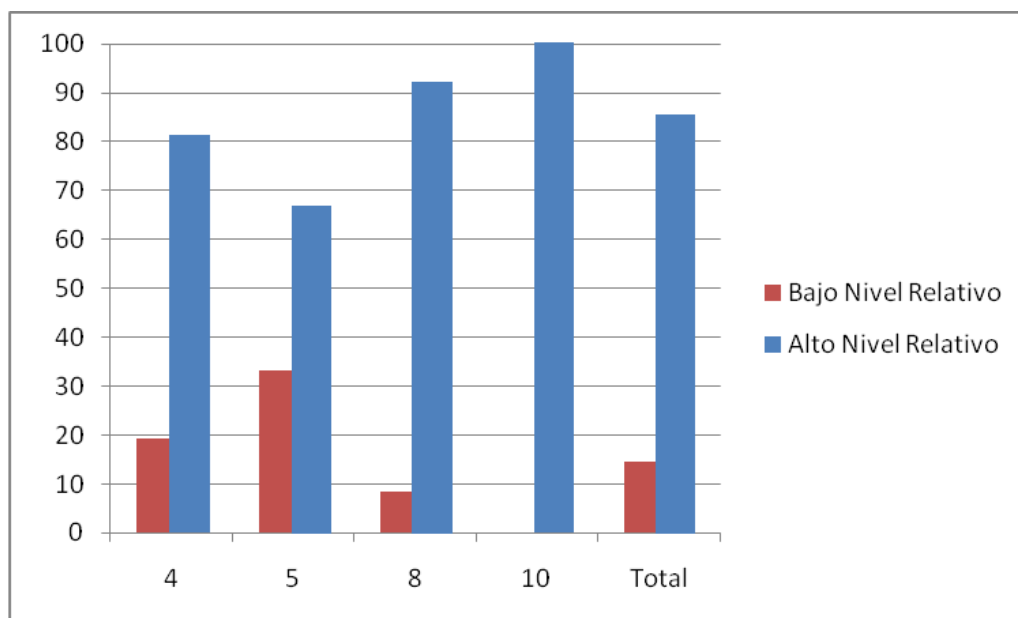
- ***Características Organizacionales de Asociaciones Gremiales***

Respecto al Índice de Clima Organizacional (ICO), Índice de Gestión de la Información (IGI) y el Índice de Sistema de Decisiones (ISD) se puede apreciar que entre las Asociaciones Gremiales no existen diferencias significativas entre regiones, salvo en el caso de la X Región que se destaca por tener un nivel de ICO superior al resto.

- ***Cultura Organizacional de Asociaciones Gremiales***

Se puede observar que los casos de Asociaciones Gremiales con menor nivel de Cultura Organizacional se encuentran en la IV y V Región. No existen casos con ese nivel en la X Región (ver Figura 35). Además es importante mencionar que no se logró obtener información completa el cálculo de éste índice en la I y XII Regiones.

FIGURA 35. PORCENTAJE DE SOCIOS DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN NIVEL DE ICO
POR REGIONES



Fuente: Elaboración Propia

- ***Gestión de la Información en Asociaciones Gremiales***

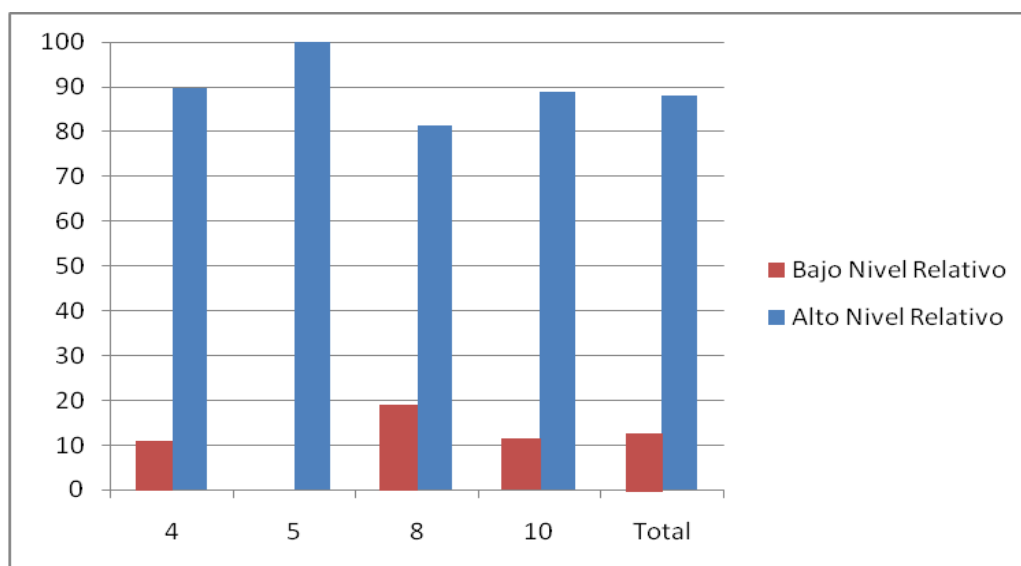
Respecto a este Índice, el grupo de *alto nivel* quedó conformado por 52 casos con una media de 5.4 puntos de un máximo de 6. El segundo grupo sólo posee 7 casos con una media de 2.04 puntos. Las AG del grupo de *bajo nivel* de IGI están en la IV, VIII y X Regiones (Ver Anexo).

- ***Sistema de Decisiones en Asociaciones Gremiales***

Al respecto, el grupo de *alto nivel* quedó conformado por 7 casos con una media de 0.89 puntos de un máximo teórico de 2. El segundo grupo posee 51 casos con una media de ISD de 1.99.

Se puede apreciar que los bajos niveles de ISD se encuentran en la IV, VIII y X Regiones (ver Figura 36). Además es importante mencionar que no se logró obtener información completa el cálculo de éste índice en la I y XII Regiones.

FIGURA 36. PORCENTAJE DE SOCIOS DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN NIVEL DE ISD
POR REGIONES



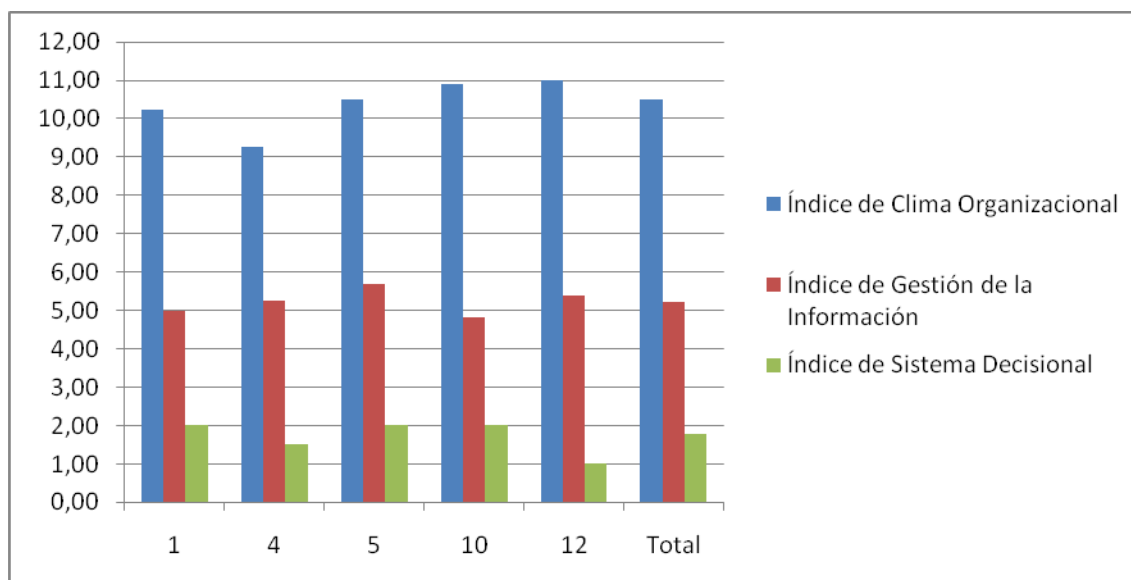
Fuente: Elaboración Propia

- ***Características Organizacionales de las Cooperativas***

Respecto al Índice de Clima Organizacional (ICO), Índice de Gestión de la Información (IGI) y el Índice de Sistema de Decisiones (ISD), se puede señalar que entre las Cooperativas existen leves diferencias entre regiones. En el ICO, la X y XII Regiones presentan el más *alto nivel*, en tanto que la IV Región presenta el nivel más bajo. La Región con el nivel IGI más alto es la V y en el caso del ISD el nivel más bajo se encuentra en la XII Región.

Analizando los índices para las Cooperativas, teniendo como referencia los valores máximos que podían alcanzar cada uno de ellos, se observa que el promedio mayor es de 11 puntos en el caso del ICO, donde el valor máximo teórico es de 16. Por su parte, el IGI alcanza en promedio a 5.7 de un máximo de 6 puntos y el ISD está en promedio cercano al máximo teórico de 2 puntos (ver Figura 37).

Figura 37. Medias de ICO, IGI e ISD para Cooperativas por Regiones.



Fuente: Elaboración Propia

Dado el bajo número de Cooperativas en la muestra, no es pertinente un análisis de clúster como el de K-Medias que hemos realizado para los dos tipos de organizaciones anteriores.

8.3 Resultados Correspondientes al Objetivo 2.

8.3.1 RESULTADO 1. MARCO TEÓRICO PARA LA GOBERNABILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL.

Chile es un país con un territorio marítimo privilegiado, en el que conviven diversos sectores productivos que tienen como objetivo el aprovechamiento de los recursos del mar. En este sentido, actualmente se ejerce un control sobre las pesquerías en dichas zonas territoriales por parte del Estado, a través de normativas legales que dan un ordenamiento a estos recursos. De esta manera, el estado chileno aplica principios universales de regulación de los recursos pesqueros, lo que busca garantizar un trato neutral a los diversos sectores que participan del control del borde costero.

A pesar de que existe un importante número de literatura referida a la gestión de las pesquerías en general, no ocurre lo mismo, con respecto al papel que juegan las organizaciones en el proceso de regulación de estas, así como tampoco de la colaboración entre el Estado y las organizaciones del sector.

En este sentido es pertinente preguntarse: ¿Cómo es la política pública del Estado en torno al Sector Pesquero Artesanal?, ¿Existe entendimiento entre Estado y las organizaciones?, ¿Cuáles son los factores que fortalecen la comunicación entre ambas instancias?

Todas estas preguntas están orientadas a entender la gobernabilidad con la que actúa el Estado sobre estas organizaciones y establecer hasta que punto existe entendimiento entre ambas instancias. En este sentido, las relaciones entre el Estado y las organizaciones pueden verse afectadas por una serie de factores. Entre ellos, que las instituciones estatales impongan sus políticas en oposición a como las personas de una organización llevan a cabo su interacción (Arnold, 1992), lo cual puede afectar la legitimidad del sistema regulatorio pesquero o que las organizaciones presenten una cierta composición interna que impida el entendimiento con el Estado.

Bajo estas interrogantes, es necesario entender los factores que están involucrados en una buena gobernabilidad por parte del Estado hacia estas organizaciones. Para esto, debe constatarse y enfrentarse el incremento de la complejidad de lo social y lo cultural en las sociedades contemporáneas, la autonomización de sus componentes y las dificultades de conducción central que ello involucra a los gobiernos (Arnold, 1994). En este sentido, no se puede realizar simplemente un tratamiento superficial, acotado a las temáticas de descentralización, desconcentración y modernización político-administrativa por parte del Estado, sino más bien se debe dar una visión sistémica de las dinámicas propias, derivadas del impacto de la gestión del Estado en una sociedad heterogénea (Arnold, 1992).

Para tal efecto, se comenzará con una definición del concepto de gobernabilidad y todo lo que ello involucra.

8.3.1.1 Orígenes y Desarrollo del Concepto de Gobernabilidad.

Revisar el concepto de *gobernabilidad* en el marco de esta investigación, tiene dos sentidos o propósitos importantes. Por un lado, como se acotó en la sección anterior, es un marco

general desde la sociología política para comprender el desempeño de organizaciones de interés, como son las de pescadores artesanales y pequeños acuicultores. El segundo, es que constituye el marco comprensivo para el desempeño del gobierno y dichas organizaciones, en un contexto de crisis de los recursos y por efecto, de conflictos socioeconómicos, sentido que toma mayor realce si entendemos que *“El problema central de gobernabilidad en América Latina se funda en la convivencia paradójica entre un orden jurídico y político basado en el principio de igualdad básica entre los ciudadanos y la preservación simultánea del mayor nivel mundial de desigualdad en el acceso de la distribución de las riquezas y a los bienes públicos”* (Fleury, 2003).

El término “gobernabilidad” es un concepto que fue introducido en el pensamiento político moderno a partir de los planteamientos de Huntington, Crozier y Watanuki a la conocida Comisión Trilateral, en su informe *“La Crisis de la Democracia. Informe sobre la gobernabilidad de las democracias”* en el año 1975. En este documento se planteaba en términos generales, que producto de la creciente “democratización” y ampliación de la participación en las sociedades occidentales, se produce un conjunto de “disfuncionalidades” debido a la incapacidad de los gobiernos de dar respuesta al conjunto de demandas generadas por las sociedades hacia el sistema social y el sistema político. Así el concepto gobernabilidad es definido en sus orígenes, desde su negativo en la praxis; el informe llama la atención sobre la situación de ingobernabilidad en los países del primer mundo, debido a la incapacidad de los gobiernos antes planteada. De esta forma, el concepto de gobernabilidad es definido como la superación de esta situación de ingobernabilidad, restaurando e instaurando equilibrios en las sociedades (Tapia 1999).

Para precisar a qué se refiere cuando se habla de las características de la gobernabilidad de un gobierno (o régimen) para la estabilidad de un sistema político, se debe tener en cuenta que existen cuatro aspectos analíticamente distinguibles: *i) la capacidad de resolver conflictos y tomar decisiones (legalidad); ii) procurar el funcionamiento de las instituciones y aceptación general de éstas (legitimidad); iii) capacidad de responder a*

demandas sociales (eficacia) y iv) hacer lo anterior buscando consenso y participación de distintos actores (democracia) (Gallicchio y Villacorta, 2003)⁴¹.

En América Latina, el concepto de gobernabilidad se ha asociado a los procesos de transición democrática. En forma muy general, alude a “*un equilibrio dinámico entre las demandas sociales y la capacidad de respuesta gubernamental (...) garantizando la continuidad de los sistemas políticos*” (Camou, 1996)⁴². Dicho concepto general, equipara a la gobernabilidad como un concepto normativo que apunta a la estabilidad política.

En el contexto de la influencia creciente de los organismos internacionales vinculados a la economía global, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional se hicieron parte de la promoción de la llamada ‘buena gobernabilidad’, centrada en la administración eficiente del Estado, lo que comprendía procesos de privatización, cumplimiento de la ley y presencia de una ciudadanía activa e independiente (Araujo, 2004)⁴³. De esta forma, la gobernabilidad se trataría de una nueva forma de gobierno que introduzca modelos de gestión privada a la gestión pública, como es la competencia de mercado (Rhodes, 1997)⁴⁴.

Dado que la discusión en torno a la gobernabilidad tomó su mayor realce en torno al futuro de los regímenes democráticos formales post dictatoriales en América Latina, el concepto de democracia estuvo estrechamente asociado al concepto de gobernabilidad. Sin embargo, cabe decir que debido a que es un adjetivo de la gobernabilidad, la democracia sería un concepto normativo que posee ciertos valores de participación, que no necesariamente corresponden a una estrategia de gobernabilidad de un régimen que pretenda legitimar su institucionalidad y poder político (Medellín *et al.*, 2007). De esta manera, se enfatiza en una visión general de la *gobernabilidad como estabilidad política*, propósito que tiene como actor principal al aparato gubernamental y como un proceso unilateral de un régimen político, que no necesariamente incluye otras instituciones y actores en dicho proceso.

Es precisamente este el punto de mayor crítica al concepto de gobernabilidad, entendiendo que no solo denota una realidad, sino además es capaz de construirla. Si se promueve la

⁴¹ Citado por Jiménez y Ramírez (2007) en: “Estructuras de gobernanza y niveles de gobernabilidad en Bogotá D. C. El caso de la política de empleo. RIPS”.

⁴² Citado por Medellín *et al.*, (2007) en “Elementos de análisis en la construcción de la gobernabilidad democrática”.

⁴³ No obstante como se mencionó, el acento en la participación ciudadana constituye más una declaración de principios que un proceso central a desarrollar.

⁴⁴ Citado por Araujo (2004) en: “Una revisión básica sobre conceptos y teorías de gobernabilidad”.

governabilidad, se promueven procesos de baja participación, que no involucra activamente a otros actores, ya sean de índole local como global. Esto ha llevado derechamente a preferir usar el concepto de gobernabilidad democrática, de manera que *“es necesario complementar las instituciones de los regímenes políticos con toda una red de acuerdos entre sindicatos, cámaras empresariales y organizaciones de la sociedad civil, con el fin de agregar intereses, establecer mecanismos sólidos de toma de decisiones y de resolución de conflictos para aumentar la capacidad de respuesta del Estado en una sociedad compleja y plural”* (Medellín *et al.*, 2007).

Otra exigencia a la gobernabilidad, que también abre la visión de actores en la definición del fenómeno, es que no considera el fenómeno de *“accountability”*, entendido como el control legítimo no sólo de entidades gubernamentales o de los otros poderes del Estado, sino del ‘control vertical’ de la ciudadanía, que se traduce en responsabilidad política y rendición de cuentas (O’Donell, 1996)⁴⁵.

Se configura entonces, una mirada de la gobernabilidad que comprende la interacción del aparato gubernamental con la sociedad civil, en contextos y estructuras definidas, entendidas como instituciones, estructuras sociales generales, reglas y normas de comportamiento, patrones de comunicación, etc. que configuran una gobernabilidad socio-política (Kooiman, 2003)⁴⁶.

Se está entonces ante el surgimiento de un nuevo concepto, que nace desde los requerimientos y exigencias hechas al concepto de gobernabilidad, el concepto de *Gobernanza*.

8.3.1.2 Gobernanza.

En este sentido se propone distinguir entre gobernabilidad y *“governance”* o *gobernanza*; éste último, referido en términos generales al entramado institucional que posibilita la gobernabilidad; es decir, las condiciones existentes en la sociedad y el sistema político, así como los actores relevantes en las dinámicas sociales que dan cuenta de la capacidad de los

45 Citado por Moreno (2007) en: “Las reglas del juego político en Chile: incentivos y restricciones para la gobernabilidad”.

46 Citado por Araujo (2004) en: “Una revisión básica sobre conceptos y teorías de gobernabilidad”.

gobiernos para conservar el estado de gobernabilidad. Desde la gobernanza, la gobernabilidad es vista como la capacidad de los gobiernos para gobernar en virtud de ese entramado institucional (Prats 2003) y desde una cultura cívica sobre la base de una ciudadanía participativa (Vargas 2006).

Se puede entender entonces la relación dinámica entre los conceptos de gobernabilidad y gobernanza, como una relación donde el primero constituye un “estado” posibilitado por la segunda y que da la misma importancia a condiciones estructurales, como interacciones y relaciones de actores con relación a los arreglos estructurales. Así, retomando la idea de gobernabilidad como una capacidad, Prats concluye: *“Si entendemos por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, entonces la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas. Este refuerzo, a su vez, puede ser positivo o negativo, según el sistema transforme las necesidades ciudadanas en políticas públicas de forma más o menos efectiva...”* (Prats, 2003).

Con la inclusión del concepto de gobernanza como contraparte y antecedente de la “condición” de gobernabilidad, es posible lograr una aproximación analítica que considere tanto condiciones institucionales, como procesos de interacción de actores “estratégicos” que a su vez influyen en la estructura de gobernabilidad. Esto constituye igualmente, la línea analítica que privilegia el PNUD en sus propias definiciones para la gobernanza (PNUD 2000), donde destaca la relevancia de las capacidades instauradas en la sociedad para lograr la ansiada gobernabilidad.

En esencia la gobernanza se relaciona con los mismos problemas de estabilidad, legitimidad, eficacia, etc. de gobierno, pero con un carácter dinámico, contingente y menos auto-referente y jerárquico que el que denotaba el concepto de gobernabilidad, al menos en sus acepciones generales. La gobernanza es un proceso colectivo entendido como *“aquel complejo conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones mediante los cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y median sus diferencias”* (PNUD, 2000).

8.3.1.3 El Estado y la Gobernanza.

Dentro de la relación entre el Estado y la sociedad civil para la construcción de una gobernanza que permita una buena gobernabilidad, es necesario entender bajo qué formas es posible dicha relación.

En consecuencia, es posible identificar debilidades en las políticas sociales del Estado orientadas a la sociedad civil. Es posible, entre otras cosas, que el Estado imponga una serie de medidas regulatorias a los diversos sectores, incluido el pesquero, sin una mayor validación con los mismos miembros de la sociedad civil. El Estado operaría sobre las distintas organizaciones en base a modelos mayoritariamente exógenos al ámbito de aplicación, es decir, al ámbito dentro del cual se desenvuelven y desarrollan muchas de las asociaciones de la sociedad civil. Descuidan constatar que no cualquier organización de carácter comunitario es capaz de actuar colectivamente, menos aun, cuando se impone sobre ellas pesadas cargas racionalizadoras por parte del Estado de cómo deben funcionar (Arnold, 1992). En este sentido, son necesarias inversiones efectivas en el mejoramiento de la capacidad ciudadana de las asociaciones de la sociedad civil, es decir su inclusión en la comunicación social.

Desde un aspecto de la teorización y la investigación empírica acerca del capital social, es también posible dar cuenta de las relaciones que se establecen entre organizaciones de carácter comunitario con los servicios gubernamentales.

Para Dourston (2001), es conveniente usar el concepto de ‘interfaz’ para referirse a la relación entre dos sistemas, que en este caso sería el comunitario y el gubernamental. En dicha interfaz, se da un tipo de capital social denominado ‘de escalera’, éste se da en una interfaz con control asimétrico, propio de las relaciones entre el aparato gubernamental y la comunidad, que puede ser deseable en términos de constituir sinergia o no, deseado en el caso de constituir clientelismo, en sus expresiones de autoritarismo, pasivo y semiclientelismo, tal como muestra la Tabla 98.

TABLA 98. CONCEPTO DE INTERFAZ DE DOURNSTON.

Clientelismo autoritario: represivo y/o cleptocrático	Clientelismo pasivo: paternalista, tecnocrático burocrático y/o partidista.	Semi-clientelismo: “incubadora” y capacitadora.	Agencia empoderadora y apoyadora.	Sinergia: coproducción estado-sociedad civil.
Reprime con la violencia al capital social popular; saqueo como premio.	Transforma capital social en receptividad pasiva de productos y crea dependencia.	Fomenta la organización autónoma, capacitada en capacidades de gestión y propositividad. Protege organización en territorio social, económico y político, local y regional.	Sigue desarrollando sistema de auto-gestión de organización ya armada y funcionando con cierta autonomía. Aumenta el nivel territorial de acción y fortalece actores débiles.	Organizaciones de base y de segundo nivel determinan y gestionan sus propias estrategias, celebran contratos con el Estado y otras agencias externas, gestionan recursos financieros y contratan personas para co-producir mejorías en la calidad de vida de sus integrantes. Funcionarios públicos y técnicos contratados rinden cuentas a usuarios organizados.

Fuente: Dourston (2001).

Dentro de las relaciones o interacciones para crear una buena gobernanza existirían fundamentalmente dos factores que caracterizan las políticas públicas del Estado hacia el tema de la ciudadanía, en general y las organizaciones de la sociedad civil, en particular. El primero tiene que ver con su capacidad y oportunidad para procesar información, es decir, transformar distinciones ajenas en propias; el segundo con las expectativas frente a la apertura de nuevos espacios de comunicación. En relación al primero, Arnold señala que el Estado en su versión contemporánea no representa una unidad de sentido. Su creciente complejidad lo fragmenta en diversas instancias, cada una de las cuales obedece a lógicas particulares. En realidad, el Estado ha dejado de ser una mega-organización para transformarse, poco a poco, en un sistema social, en cuyo interior operan múltiples organizaciones con sus respectivas auto-referencias. Todo ello aumenta las dificultades de comunicación con otros sistemas que se encuentran fuera de él, como son las organizaciones de la sociedad civil. (Arnold, 1996)

De esta manera, el Estado abre comunicaciones sobre la base de expectativas de confirmación con el conocimiento de la imposibilidad de su extinción e incluso de poder procesarlas. En este sentido, muchas agencias del Estado, incluso las más cercanas a la sociedad civil, no se encuentran capacitadas para escuchar (en el sentido de procesar) las

soluciones comunitarias autogestionadas, contenidas precisamente en la comunicabilidad local. Así, el objetivo de cualquier política social por parte del Estado debe ser el mejorar la comunicación con el entorno de la sociedad civil, pero tomando como punto de partida un análisis de las propias comunidades (Arnold, 1996).

8.3.1.4 Las Políticas Públicas en Chile Vinculadas a la Pesca Artesanal: Una Visión desde la Gobernanza.

Al efectuar una revisión de las políticas públicas vinculadas al Sector Pesquero Artesanal, es posible constatar la existencia de esfuerzos orientados principalmente hacia una mejora de la gobernabilidad y parcialmente orientados hacia el desarrollo de una gobernanza con el Sector.

Dentro de este marco, se puede constatar que en 1995 el Estado definió la *Política Pesquera Artesanal* del país, la cual plantea como objetivo “*Promover el desarrollo del sector basado en la iniciativa privada, es decir, la capacidad de gestión del propio pescador y sus organizaciones, para su incorporación al desarrollo del país*”. Asimismo, durante el año 2001, el gobierno en conjunto con representantes del Sector Pesquero Artesanal crea la *Política de Desarrollo Productivo de la Pesca Artesanal*, la cual busca dirigir al sector hacia la diversificación, competitividad, incorporación de valor agregado en la producción y comercialización, lo cual debe contemplar la sustentabilidad en la utilización de los recursos hidrobiológicos.

Dentro de las líneas de acción de la *Política de Desarrollo Productivo de la Pesca Artesanal* se pueden señalar tres aspectos fundamentales (MINECON, 2002):

- Incrementar la Competitividad del Sector, a través de: mejorar el acceso al sistema financiero, desarrollar estrategias de capacitación enfocadas en la capacidad emprendedora, aspectos legales para la formalización de empresas y gestión comercial, incentivar la diversificación y desarrollo de actividades complementarias; acuicultura y nuevas pesquerías y promoción del consumo de productos del mar a nivel nacional.
- Explotación Sustentable de los Recursos Marinos, a través de: participación en las propuestas regionales de uso del borde costero, la creación de un sistema de

información sobre el estado de explotación de los recursos y mejoras en la participación de los pescadores en los consejos de pesca.

- Mejoramiento de la Institucionalidad Pública ligada al Fomento Productivo del Sector, a través de: reestructuración del Consejo del Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal, priorizando el fomento productivo y una mayor disponibilidad de recursos para el Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal.

Enmarcado dentro de esta política pública hacia la pesca artesanal, se puede también evidenciar la existencia de fondos relacionados al desarrollo del sector. Con respecto a estos, es posible destacar la existencia del *Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal* (FFPA), creado en 1992 por la Ley General de Pesca y Acuicultura, dependiente del MINECON, el cual es administrado por el *Consejo de Fomento de la Pesca Artesanal*. Dentro de este Consejo, ya es posible constatar la existencia de esfuerzos por orientar la gestión gubernamental hacia una mayor participación, principalmente al considerar que dentro de sus integrantes incluye a tres representantes de la pesca artesanal a nivel nacional. La misión del FFPA es “*promover el desarrollo sustentable del sector pesquero artesanal, y apoyar los esfuerzos de las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas de todo Chile, que buscan mejorar las condiciones de vida y laborales de sus asociados, respetando los recursos y el medioambiente, mediante el co-financiamiento de proyectos gestionados por las propias organizaciones, en las siguientes áreas (...)*”⁴⁷:

- Desarrollo de Infraestructura para la Pesca Artesanal.
- Capacitación y Asistencia Técnica Dirigida a los Pescadores Artesanales y sus Organizaciones.
- Repoblamiento de los Recursos Hidrobiológicos Mayoritariamente Explotados por los Pescadores Artesanales y el Cultivo Artificial de Ellos.
- Comercialización de los Productos Pesqueros Artesanales y la Administración de los Centros de Producción (DS. 430, LGPA 1992.).

⁴⁷ Información obtenida mediante consulta en el portal web: www.fondodefomento.cl

Conjuntamente con las políticas públicas en torno a la pesca artesanal, es preciso mencionar los esfuerzos gubernamentales en torno a crear y desarrollar la infraestructura operacional del Sector, aspecto que de manera tangencial, también ayuda al desarrollo de sus organizaciones, en tanto las provee de recursos materiales que gestionar. Un claro ejemplo en este ámbito, es el desarrollo del *Programa de Infraestructura Portuaria Pesquera Artesanal*, en el cual se inserta el plan de inversión para el período 2005 – 2010 que pretende mejorar las condiciones de operación, higiene y seguridad de los pescadores artesanales. Dicho plan bordea los 32 mil millones de pesos, monto con el cual se espera dotar a 67 caletas de infraestructura portuaria básica completa, beneficiando con ello a 42 mil pescadores y pescadoras artesanales, del total de pescadores registrados en el SERNAPESCA (DOP, 2005).

Para establecer una gobernanza sustentable en el tiempo a partir de la actual situación, existe una modalidad en la cual se refuerzan las estructuras sociales para establecer una buena gobernanza entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil (o tercer sector): *La Co-gestión*.

8.3.1.5 La Co-Gestión Como Estrategia para el Fortalecimiento de la Gobernabilidad en las Organizaciones.

Una forma de gestión horizontal, que requiere de la interacción de organizaciones no gubernamentales con el gobierno y donde los actores cooperan y se coordinan sin la necesidad de un gobierno central o dominante, es lo que Kooman (2004) identifica como *Co-gestión*.

En el caso de las organizaciones ligadas a las pesquerías la Co-gestión significa que las agencias gubernamentales y los pescadores (a través de sus organizaciones) comparten algunas responsabilidades en las funciones de la gestión. En este sentido, los acuerdos a los cuales se llegan forman parte de un proceso político que, por una parte, pueden ser el resultado de un reconocimiento de formas organizativas y reguladoras preexistentes y por otro lado, pueden hacer referencia a la simple transferencia de competencias a las organizaciones por parte de las agencias gubernamentales (Alegret, 1999).

De esta manera, la Co-gestión en las pesquerías se orienta no sólo a la distribución de responsabilidades en el sector público, sino también en el privado como parte de la toma de decisiones donde los pescadores pasan a cumplir un rol más activo en esta materia.

Para este tipo de gestión, existen ciertos requerimientos estructurales y funcionales tanto en el aparato gubernamental, como en las organizaciones. Se refiere específicamente a las capacidades institucionales, desde las cuales surjan los atributos importantes de observar en las organizaciones de pescadores artesanales y de acuicultores.

Siguiendo a Querol (2005), se identifican cinco condiciones aplicables a las organizaciones, para alcanzar una forma de gestión de gobierno que permita a la sociedad el logro eficiente de la sostenibilidad, que son:

- a) Disponer de información de calidad y conocimientos adecuados: las asociaciones civiles no pueden participar de las decisiones si no disponen de información de calidad, fiable y útil. Más que un fin, son insumos necesarios para una acción mancomunada.
- b) Cultura administrativa y calidad burocrática de la acción política: se trata de una cultura orientada a la eficacia y a la eficiencia, desde una acción paliativa a una pro-activa.
- c) Cultura Política Participativa: en forma muy sintética, la cultura política es el conjunto de actitudes que tienen los actores hacia la política; son los ‘mapas mentales’ que interactúan y desde donde parten decisiones y parámetros normativos.
- d) Cultura de la Sostenibilidad: es el grado de responsabilidad social y ambiental en el discurso y la acción de los actores sociales, sobre todo en el contexto de conflictos socio-ambientales.
- e) Fortaleza del Capital Social: se trata de atributos relacionales donde destaca la confianza y la reciprocidad, tanto en los procesos internos de las asociaciones como en las interacciones con otras asociaciones no gubernamentales y gubernamentales.

Sin embargo, aun cuando desde el entorno de las organizaciones se manifiesten estos sistemas de Co-gestión, vale cuestionarse si las condiciones previas de la organización son suficientes para seguir desarrollándose después del impulso inicial y mantenerla en el

tiempo o si requieren de un permanente “acompañamiento”. De esta manera, si no existen condiciones previas que ligen colectivamente a la organización, a pesar de un “acompañamiento” permanente por parte de órganos mayores (como puede ser el Estado), estas no podrían desarrollarse en el tiempo (Arnold, 1994). Dichas condiciones previas están sujetas inevitablemente a factores intrínsecos al funcionamiento de las organizaciones.

8.3.1.6 La Sustentabilidad y El Sector Pesquero.

8.3.1.6.1 EL CONCEPTO DE SUSTENTABILIDAD

Si consideramos su uso práctico, los conceptos de *sustentabilidad* y *sostenibilidad* quieren decir lo mismo: “*aquel desarrollo que no compromete la habilidad de las generaciones futuras de cumplir con sus necesidades, mientras cumple con las nuestras*”⁴⁸ (Enkerlin *et al.*, 1997). En términos generales, existe el surgimiento de particularidades dentro del concepto de sustentabilidad: Una *Sustentabilidad Ecológica* y una *Sustentabilidad Social* (Lélé, 1991)⁴⁹, elementos que ayudarán más adelante a comprender la vigencia de este concepto en el campo de la pesca artesanal.

Para Foladori y Tomassino (2000) la diferencia entre *sustentabilidad ecológica* y *sustentabilidad social*, radica en que la primera está ligada a la “*pérdida de valores ecológicos como biodiversidad, paisajes y medio ambiente de vida en general*”, en tanto que la *sustentabilidad social*, se ha ligado particularmente al tema de la pobreza⁵⁰, “*entendida no sólo en cuanto a sus resultados técnicos sino que en cuanto a las causas que generan la pobreza, el desempleo, el hambre, etc.*”. Por otro lado, Enkerlin *et al.*, (1997) agrega, una *sustentabilidad económica*, que corresponde al manejo y gestión adecuada de los recursos naturales, permitiendo la continuidad del sistema económico vigente (Tabla 99).

⁴⁸ Dicha definición tiene su origen en la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1983, organizada por la ONU, más conocida como la Comisión Brundtland.

⁴⁹ En Foladori y Tommasino, 2000.

⁵⁰ El Programa Chile Sustentable es uno de los organismos que ha acogido fuertemente la acepción social de la sustentabilidad, con especial énfasis en la equidad del ingreso y del acceso a servicios.

TABLA 99. LOS TIPOS DE SUSTENTABILIDAD.

Sustentabilidad Ecológica: Ecología	Cuando el ecosistema mantiene las características que le son esenciales para la sobrevivencia en el largo plazo. Se refiere a especies, poblaciones y ecosistemas.
Sustentabilidad Económica: Eficiencia	Cuando el manejo y gestión adecuada de los recursos naturales permiten que sea atractivo continuar con el sistema económico vigente.
Sustentabilidad Social: Equidad	Cuando costos y beneficios son distribuidos de manera adecuada, tanto entre el total de la población actual (equidad intrageneracional) como con la población futura (equidad intergeneracional).

Fuente: Enkerlin *et al.*(1997).

8.3.1.6.2 SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA EN EL SECTOR PESQUERO ARTESANAL

Considerando la importancia de la sustentabilidad ecológica para el Sector Pesquero Artesanal, en términos de lo expuesto anteriormente, se encuentra la medida de administración pesquera *Áreas de Manejo*, llevada a cabo en Chile con el fin de rehabilitar los stocks sobreexplotados durante el boom exportador y promover su manejo sustentable y racional a cargo de organizaciones de pescadores artesanales (Castilla *et al.*, 1998)⁵¹. Para alcanzar dicho propósito, se debió emprender un fomento de la participación de los propios pescadores artesanales, dando importancia no sólo a la distribución de responsabilidades en el sector público, sino también en el privado como parte de la toma de decisiones, donde los pescadores pasan a cumplir un rol más activo en esta materia.

Un aspecto importante de la sustentabilidad económica, es que aquellas iniciativas de administración como son las AMERB, deben ser rentables. Al respecto, existe una gran diferencia entre las organizaciones con Área de Manejo, respecto a los ingresos netos o la rentabilidad per cápita obtenida por ellas (SERNAPESCA, 2005). Dichas diferencias se producen por aspectos tales como: la superficie total del Área de Manejo, la distancia de ésta de la caleta, el precio de venta del recurso, etc⁵². Éste último factor de precios, que se comprende dentro del proceso de comercialización, se convierte en una debilidad, dadas las relaciones asimétricas con los intermediarios en el mercado (SERNAPESCA, 2005).

Aún cuando las AMERBs se crean como una medida de co-manejo del recurso, los pescadores no ven en ella una solución mágica, ni ecológica ni económica para sostener la

⁵¹ “Artisanal ‘Caletas’ as units of production and co-managers of benthic invertebrates in Chile”. Citado por Cereceda & Czischke (2001).

⁵² Soto (2001) y Chávez (2001) en SERNAPESCA (2005).

base del recurso, pues señalan ilógico que un sistema de área de manejo cargue a cada área la misma renta, sin discriminar diferencias características del recurso, en el tamaño, el potencial comercial y en los cambios en la disponibilidad ambiental como los causados por acontecimientos como el fenómeno del El Niño (Stotz, 2002). Sin embargo, reconocen que pueden ser una vía hacia la estructuración y organización crecientes de la caleta, facilitando oportunidades de negocio no pesqueras relacionadas, como marisquerías y turismo.

Los elementos claves para la sustentabilidad económica de las AMERB se pueden encontrar en la opinión de los propios pescadores involucrados, según lo indica el estudio “*Evaluación técnica y económica del impacto de las Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos*” realizado por el SERNAPESCA⁵³ en el año 2005. Los puntos clave son en las siguientes áreas:

- ***En el área de la fiscalización:*** Mejorar (aumentar) la fiscalización de parte de las autoridades y mejorar la coordinación entre las autoridades y las organizaciones.
- ***En el área del financiamiento:*** Mejorar el financiamiento estatal de ESBA y seguimientos. Hasta ahora, en un contexto nacional, son pocas las AMERBs que no han realizado su ESBA, no obstante, el apoyo financiero para aquellas organizaciones rezagadas constituye un factor relevante que debe ser considerado. Además mejorar el financiamiento de los estudios de seguimiento hasta que las áreas sean rentables.
- ***En el área de la investigación:*** Mejorar los estudios (mayor nivel de detalle) y mejorar la investigación sobre los ciclos de vida de los recursos.
- ***En el área normativa:*** Mejorar las sanciones (sanciones más fuertes a los infractores del régimen) y mejorar el sistema o condiciones de patente.

En primera instancia, se puede apreciar, tal como lo reconoce el informe antes citado del SERNAPESCA, que la mayoría de las propuestas de mejoramiento no representan acciones endógenas a las organizaciones, sino que están ligadas a la intervención desde instancias externas.

⁵³ La información es obtenida a través de una encuesta aplicadas a un total de 59 organizaciones, las cuales involucran un total de 85 áreas de manejo (SERNAPESCA, 2005).

Un caso importante de mencionar, respecto de la sustentabilidad económicas de áreas de manejo, es el de los pescadores artesanales de la Caleta Tongoy, quienes iniciaron en 1999 y en conjunto con una institución universitaria, los trámites para obtener un área de manejo que le permitiera recuperar el banco de machas que se explotaban anteriormente sin ningún tipo de control. Tras el cierre temporal de la pesquería, solicitado por los dirigentes de la caleta Tongoy por motivos de sobre explotación del recurso, se reanuda la pesquería de la macha bajo la modalidad de pesca experimental, la cual significó deberes y compromisos para los involucrados, quienes no contaron con la totalidad de socios de la organización. La autoridad marítima y SERNAPESCA estaban comprometidos en la fiscalización y el control de la pesca ilegal, la universidad en la propuesta de un plan de manejo y el Gremio de Tongoy, entregó solo a los macheros (50 individuos) la administración y el control de la pesquería de la macha, pudiendo explotar un volumen máximo de 7,5 toneladas mensuales, valor que respondía tanto a las expectativas económicas de los pescadores, como al margen ecológico propuesto en el plan de manejo. Los resultados obtenidos de dichos acuerdos, permitieron obtener buenos márgenes de captura y venta, pero lo más destacado fue lo logrado en el ámbito de la comercialización del recurso, en dónde el trabajo asociativo de la organización permitió negociar la extracción mediante un proceso de licitación que buscaba al comerciante que ofreciera las mejores condiciones de su compra. Esta trabajo colectivo logró incrementar los precios de compra del recurso de US\$0.5 a US\$1.7 el kilo. De esta manera, se logró un éxito con el plan de manejo, en el aspecto social y organizacional de la pesquería (Stotz, 2003).

8.3.1.6.3 LA SUSTENTABILIDAD ECOLÓGICA EN EL SECTOR PESQUERO ARTESANAL

Bajo el contexto de la “Pesca Artesanal” y puntualmente en las propias líneas de acción de la *Política de Desarrollo Productivo de la Pesca Artesanal* (MINECON, 2002), se hace mención explícitamente a la “*Explotación Sustentable de los Recursos Marinos*”. En este sentido, la sobreexplotación de recursos desfavorece tanto al medio ambiente como a la propia sustentabilidad de la actividad económica y sustento de las personas que se dedican a esta tarea.

Al respecto, se deben tomar en cuenta aspectos institucionales que indican la relación entre propiedad privada y recursos naturales. Así, al considerar lo planteado por Gauer y Andrade (2000), se observa que *“la legislación chilena establece que los recursos pesqueros son res nullius (bienes de libre acceso), es decir, bienes de donde la propiedad no está definida, que sólo pasan a ser de alguien al momento de capturarlos. De esta manera, el Estado sólo puede regular esta acción preservando el bien común, estando por tanto obligado a jugar un papel significativo en limitar el acceso a los recursos para garantizar su explotación en el tiempo”*. De esto se puede desprender el rol activo que el Estado debe jugar en esta materia, considerando que el tipo de recursos a los que se enfoca el sector en análisis es claramente agotable, llegando a repercutir en lo que durante los últimos años se ha observado en materia de disponibilidad de dichos recursos.

A continuación se revisará brevemente el caso específico de tres pesquerías que han sido representativas de las *crisis pesqueras*:

a) Recurso Loco (*Concholepas concholepas*)

El mayor desembarque del recurso bentónico loco, alcanzó las 24.856 toneladas en el año 1980, dando indicios de sobreexplotación del recurso. En el año 1982, la autoridad normativa inició una regulación mediante vedas durante el periodo reproductivo de la especie (1° Marzo-31 Mayo); no obstante, a pesar de la veda, ese mismo año la extracción fue de 20.097 toneladas. Posteriormente, entre los años 1983 y 1984, se continúa sin una disminución de desembarques. En consecuencia, en septiembre de 1985, la veda se extendió a un plazo de dos años para las regiones I a IX y entre Julio y Abril del año siguiente para la XII Región. Para las regiones X y XI se fijó una cuota de captura de 5.000 toneladas anuales.

Durante el año 1988 se autorizó la extracción del recurso sólo durante 15 días. Aún así la situación era alarmante y las poblaciones naturales estaban muy disminuidas. Frente a esto, la autoridad normativa decretó una veda completa por dos años, a partir del 1989. Posterior a esa fecha y hasta hoy, la pesquería es manejada con una estricta regulación de cuotas y vedas en el marco de la legislación pesquera. Aunque la veda no favoreció la recuperación del recurso, generó un cambio de actitud en el pescador artesanal, lo que permitió el desarrollo de nuevas alternativas de manejo.

En la actualidad y de acuerdo a la *Ley General de Pesca y Acuicultura*, el recurso se encuentra protegido bajo las AMERB.

b) Recurso Jurel (*Trachurus symmetricus murphyi*)

El auge del recurso Jurel se alcanzó en el año 1995. El aumento del desembarque nacional fue consecuencia del considerable incremento del número de naves autorizadas para pescar en la zona Centro-Sur (regiones V a IX), alcanzándose el máximo histórico nacional en esta pesquería con 4.4 millones de toneladas desembarcadas en 1995.

Desde 1990, las capturas sobrepasaron los excedentes productivos causando una significativa disminución del stock desovante, entrando en un proceso que desembocaría en una crisis a finales de los noventa. Posteriormente en el año 1998, se materializaron las consecuencias de la fuerte explotación iniciada en 1990, evidenciándose claramente la reducción sostenida del stock desovante y del total (Arancibia *et al.*, 1998), tornándose progresivamente insostenible la actividad debido a la paulatina disminución de la capacidad de reemplazo del stock. Tal crisis parece haber tenido su origen a partir del efecto combinado de la sobreexplotación (Arancibia *et al.*, 1998; SUBPESCA 1999) y de cambios oceanográficos de macroescala (i.e. El niño; Arcos *et al.*, 2000).

Producto de las restricciones al acceso de la pesquería del jurel a partir de marzo de 1997, las empresas pesqueras regionales amortiguaron el efecto de la disminución de la materia prima, entre otras, con las siguientes medidas: (i) el despido masivo de trabajadores, (ii) cambios en los contratos laborales de los trabajadores disminuyendo los salarios y diversos beneficios laborales, (iii) la externalización de una fracción importante de las actividades de la empresa a través del uso de contratistas y (iv) el incremento del esfuerzo pesquero sobre otros recursos, tales como, la sardina común, la anchoveta y la merluza de cola (*Análisis Biológico, Económico y Social de Pesquerías de la Región del Bío Bío, 1997-2002*).

c) Recurso Merluza Común (*Merluccius gayi gayi*):

El declive notable de los desembarques de este recurso data de alrededor del año 2001, tanto en el sector artesanal como industrial, provocando serias consecuencias económicas y sociales. Las causas que han llevado al stock de merluza común a su actual estado son inciertas, barajándose 4 hipótesis:

- 1) La primera hipótesis está relacionada con la extracción del recurso: proporcionándole confiabilidad a los resultados de las evaluaciones acústicas que se han realizado, se revela que el sólo efecto de la pesca (incluidos eventuales subreportes y/o descartes) no explica la situación actual del recurso ya que tuvieron que ser removidas, adicionalmente a la cuota de pesca, más de un millón de toneladas de merluza en el año 2003 y 2004 para llegar a la situación que se observa hoy.
- 2) La segunda, está asociada a la existencia de otro recurso (predador), debido a que durante 2002-2004 ésta mortalidad desconocida es coincidente con la extensa y abundante presencia de jibia (*Dosidicus gigas*) en la zona centro-sur de Chile. Por esto es plausible que se haya generado una gran mortalidad adicional de merluza por interferencia de la jibia.
- 3) La tercera hipótesis presume que hayan existido condiciones ambientales adversas al recurso desde el año 2001, que se reflejan en la baja del índice de condición del recurso y en la baja del potencial reproductivo (inferido a través del peso estandarizado del ovario), lo que habría hecho más crítico el efecto de la jibia en esta especie.
- 4) Una cuarta hipótesis supone que las biomásas estimadas, tanto por métodos directos (acústicos) como por los modelos de evaluación indirecta, hayan sido persistentemente sobrestimadas durante los últimos años, con lo cual se habrían producido tasas de explotación superiores al 10% (SUBPESCA, 2005(b)).

En cuanto a los pescadores de la Caleta Tongoy, que habían implementado un plan de manejo para el recurso macha y que habían obtenido buenos resultados desde 1999, a mediados de 2001, su pesquería se encontraba seriamente comprometida. El alto precio del recurso, que permitía cumplir expectativas económicas de pescadores en poco tiempo de trabajo, veló el hecho que la biomasa no estaba siendo reemplazada por individuos juveniles. “*El plan de manejo había sido diseñado de manera que se pueda proyectar la biomasa presente en el banco en un horizonte de tres años, suponiendo que el reclutamiento podía presentar variabilidad de un año a otro, sin esperar que esta variabilidad se tradujera en prácticamente cero individuos juveniles durante dos años seguidos*” (Stotz, 2003). De este modo, queda de manifiesto la importancia de conocer la dinámica de poblaciones de las especies de interés que se explotan bajo el régimen de áreas

de manejo. Es necesario invertir en investigación y desarrollo para contar con la tecnología y conocimiento que permita influir sobre el potencial productivo de dichos sistemas de explotación.

8.3.1.6.4 LA SUSTENTABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR PESQUERO.

La crisis pesquera se suma a una serie de deficiencias de los asentamientos humanos costeros, tal como arroja un estudio del año 2002, donde tomando en cuenta aspectos operacionales, de infraestructura, organizacionales y del entorno, se ha llegado a la conclusión que para el año 2002 en Chile, más del 90% de las caletas se encontraban en las categorías menos desarrolladas (SUBPESCA, 2002).

Por otro lado, el surgimiento de conflictos entre grupos de interés debido a la búsqueda de las causas de la crisis de ciertas actividades de pesca, agrega un elemento importante a considerar respecto a la sustentabilidad social en el Sector Pesquero Artesanal. De esta forma, *“Los pescadores artesanales atribuyen el actual déficit de recursos, por ejemplo el de la Merluza Común, a la entrega de cuotas individuales, permanentes, transferibles y gratuitas a los armadores industriales de naves de pesca, llamadas Límites Máximos de Captura por Armador -LMCA (en Chile), que a partir del año 2000, comenzaron a establecer a su voluntad y conveniencia económica la captura de los recursos pesqueros, con sus artes de pesca tremendamente nocivas para los recursos objetivos y fauna acompañante (red de arrastre)”* (CEDIPAC, 2006).

En un plano abstracto, Foladori y Tomassino (2000) reconocen en la sustentabilidad una *Coevolución Sociedad-Naturaleza*, que considera que *“los problemas sociales son también parte del desarrollo in-sustentable y las soluciones deben ser consideradas técnica, como socialmente”*. Desde esta perspectiva, la sustentabilidad social es central y se entiende en cuanto a las causas que generan la pobreza y a la vez insustentabilidad ambiental. De esta manera, la sustentabilidad exige un equilibrio entre el entorno (el medio ambiente) y el medio social donde éstos, como dos sistemas que interactúan y se interrelacionan, forman parte de la base donde se desarrolla el mundo de la pesca artesanal (*Coevolución Sociedad-Naturaleza*). Sólo en dicha interacción es que cabe analizar el problema de la crisis de recursos que atraviesa el sector.

Tomando en cuenta el contexto socioeconómico y productivo de los pescadores artesanales en Chile, el concepto de *Sustentabilidad Social* y de *Coevolución Sociedad-Naturaleza* entrega, claramente, los elementos teóricos asociados a dicha realidad. Es bien sabido sobre vulnerabilidad socioeconómica de los pescadores artesanales, la situación de pobreza estructural en los que muchos de ellos viven, la inexistencia de sistemas previsionales y de salud asociados a la informalidad de su actividad. La situación de marginalidad a la que generalmente se circunscribe al pescador artesanal, se ha considerado como infranqueable y se le atribuye a un complejo de factores entre los que destacan: precario nivel tecnológico que apoya las actividades extractivas, insuficiente capital de trabajo y escasa capacitación (Witham y Cerda, 1986). Para Cereceda y Czischke (2001); *“el pescador artesanal aunque pueda estar ligado a una actividad económica dinámica y rentable, no ha logrado, en general, salir de situación de pobreza. Su bajo nivel de vida obedece a factores estructurales y de índole sociocultural. En general, se caracteriza por tener baja productividad, deficientes técnicas extractivas y carecer de infraestructura adecuada de comercialización y conservación del producto. A estas limitaciones materiales se suman la incertidumbre, riesgo, inestabilidad, y dependencia de intermediarios y de fluctuaciones del mercado que imprimen una racionalidad de corto plazo e inmediatista”*. Son estos elementos los que, sin duda, ejemplifican la vulnerabilidad a la que este sector económico se encuentra expuesto.

En este sentido, la idea de pobreza en general se encuentra ligada al concepto de sustentabilidad en la medida que *“es resultado del deterioro, tanto porque los pobres no tienen recursos para una estrategia productiva de largo plazo, como porque el crecimiento poblacional implica una mayor presión sobre los ecosistemas”* (Foladori y Tommasino, 2000).

Sin embargo, además de tener presentes los elementos de vulnerabilidad para la sustentabilidad social, también son importantes otros factores. Enmarcados en el componente social y su vínculo con la Sustentabilidad para Rodó *et al* (2004) *“el correcto desarrollo sostenible de una comunidad, es decir para que una sociedad o comunidad se encamine hacia una definición de una estrategia ‘local’ para el desarrollo sostenible, sólo puede hacerse desde la identificación de un modelo propio (en base a sus características), con la incorporación de los elementos identitarios (la dimensión cultural) como base para*

un modelo que incluya todos los valores de la Sustentabilidad (diversidad, transversalidad, participación, hecho generacional, interrelación local-global)”. De tal manera, los lineamientos a seguir debieran considerar estos componentes como elementos propios de la Sustentabilidad Ecológica y de la Sustentabilidad Social.

Algunas manifestaciones prácticas respecto de la sustentabilidad social, específicamente en cuanto a igualdad y distribución de beneficios, se manifiestan igualmente en el caso que se ha venido analizando en cuanto a los pescadores de la Caleta Tongoy. La estrategia del plan de manejo fue diseñada solo para el beneficio de 50 personas en un periodo de tres años, con resultados tan deseables para éstos individuos que, lógicamente, otros de la misma organización quisieron participar de la extracción del recurso. Este hecho, sumado al aumento de robos e incursiones al área de manejo por parte de individuos no macheros y no pertenecientes a la organización, contribuyó al colapso de la pesquería, dado que no fueron considerados en el plan de manejo inicial. *“Organizar y administrar una pesquería dejando al margen de las reuniones a la gran mayoría de la miembros de la organización (que no eran exclusivamente macheros), generó posteriormente conflictos que podrían haber sido evitados si desde un principio el proceso hubiese sido realmente participativo, informando a todos los pescadores del gremio cuál era la real situación del banco de machas”* (Stotz, 2003).

8.3.1.6.5 HACIA UN CONCEPTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE.

Ninguna de las dimensiones anteriores hace una explícita mención a los aspectos relacionados con el cambio social y la posibilidad de alcanzar un desarrollo sustentable, integrando a la discusión el rol de diferentes actores sociales individuales y colectivos en un marco institucional dado. Para la CEPAL (2002) uno de los componentes novedosos dentro del concepto de *Desarrollo Sostenible*, es el *“fomento de la participación de la sociedad civil y de los sectores productivos dentro del proceso de toma de decisiones, ello como forma de distribuir responsabilidades entre los sectores público y privado. La posibilidad de desarrollar sociedades sostenibles, requiere facilitar la información apropiada al mundo civil, para que éste participe en la adopción de decisiones que lo afecten”* y pueda desempeñar un papel propositivo y constructivo.

Uno de los principales desafíos de consenso y entendimiento general entre distintos intereses, es no asimilar el crecimiento económico al desarrollo social. Sin embargo, el

desafío ha continuado desde que se pone como requisito al desarrollo social la sostenibilidad. Si así no lo fuera, no podría catalogarse de desarrollo un simple proceso que sólo apunta a alcanzar metas de corto plazo o sólo le interesa lo económico, lo social o lo ambiental. Al *“añadir el término Desarrollo, a los conceptos Sustentable y Sostenible sólo resalta que estos principios no se aplican. Es decir, resaltan la omisión y no la acción”* (CEPAL, 2002). De ahí la importancia en generar los mecanismos asociados a alcanzar la Sustentabilidad.

Al respecto, es importante la introducción del concepto de *“Sustentabilidad Política”* del Programa Chile Sustentable en el país. De esta manera, *“esta dimensión de sustentabilidad política, incorpora una ampliación de las concepciones tradicionales de libertad política, pues asegura a cada ciudadano el derecho a ser un actor en la definición e implementación de su propio desarrollo”* (Programa Chile Sustentable, 2003). Este nuevo concepto abre la posibilidad de introducir aspectos relacionados con la organización de la sociedad civil, la participación en decisiones y en el tipo de organización que hoy vela por sus intereses, especialmente en el ámbito pesquero artesanal.

De esta manera, la *Co-evolución Sociedad-Naturaleza* se entiende como un componente del concepto de *Desarrollo Sustentable*, y por otro lado, bajo la línea del Desarrollo Sostenible y Sustentable, resulta importante tener como referente la mención realizada por la CEPAL para la Sustentabilidad, donde se acuña al concepto la idea de *“preservación dinámica”* y junto a ello ver el desarrollo como un *“proceso”* en términos de lo ya definido; es decir, ver dicho planteamiento como un transcurso donde se deben establecer los lineamientos en distintas materias, que para este caso corresponde al campo de la pesca artesanal y la acuicultura de pequeña escala.

El planteamiento de Guimaraes (2002, en Marín 2007) realiza un acercamiento bastante homogéneo y conciso a lo que ya se ha planteado en líneas anteriores; de esta manera propondrá *“un estilo de desarrollo, ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales y preservación de la biodiversidad; socialmente sustentable en la reducción de la pobreza y desigualdades; culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores y prácticas y símbolos de identidad y políticamente sustentable al profundizar la democracia”*.

De tal forma, se desprende una transición a la que se aspira en materia de pesca artesanal como lo es el pasar de una *Cultura Extractiva Competitiva* a una *Cultura Sustentable Asociativa* en la explotación de los recursos marinos; una superación de los problemas de vulnerabilidad desde un punto de vista de la sustentabilidad social y una más adecuada gestión del sector en términos de la sustentabilidad económica. Todas estas temáticas sin duda requieren del apoyo de las políticas públicas y por ende, cómo se den las relaciones entre el Estado y el Sector Pesquero Artesanal. Si el Estado aspira a modernizar este sector en términos de un modelo que se ajusta a la Cultura Sustentable Asociativa, necesariamente debe ocupar un rol protagónico en esta materia y considerar a los pescadores artesanales también como agentes activos dentro de la explotación de recursos.

Considerando los puntos antes expuestos en torno a la concepción de Sustentabilidad en sus diferentes categorías, dichos valores tendrían que ser institucionalizados socialmente a fin de que ocurrieran reglas permanentes para el conjunto de actores de la sociedad, dado que *“la cultura de la sustentabilidad tiene que ser un elemento básico en el capital social de un país y se tiene que convertir en consustancial a las decisiones que se adopten”* (Rodó et al., 2004).

Junto a lo anterior, y en el marco de vínculos existentes entre los conceptos analizados y un actor importante al que se ha hecho mención como es el Estado, se desprende que de la relación entre la sustentabilidad y el buen gobierno de los sistemas complejos, surge el concepto de *“gobernanza para el desarrollo sostenible, que implica que hace falta gobernar este proceso de cambio (de valores, de paradigmas y maneras de hacer) desde una alta capacidad de aprendizaje y adaptación al medio cambiante, en contacto con la realidad y con visión estratégica. Así pues, el término ‘gobernanza para el desarrollo sostenible’ se utiliza para identificar y describir el conjunto de procedimientos, actores y procesos configurados para que una sociedad se dirija hacia el desarrollo sostenible”* (Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible de Catalunya e Institut Internacional de Governabilitat, 2001)⁵⁴

Finalmente, hay que considerar que el desarrollo, en términos del ejercicio de una actividad social y ambientalmente sustentable, no puede estar sujeto a una ausencia del

⁵⁴ Citado por Queralt y Torres (2004).

establecimiento de lineamientos generales en esta materia, como lo es a través de la gobernanza y la gobernabilidad.

8.3.2 RESULTADO 2. ANÁLISIS DE GESTIÓN ASOCIATIVA A PARTIR DE INFORMACIÓN PRIMARIA: EXISTENCIA DE REDES SOCIALES DE LAS ORGANIZACIONES.

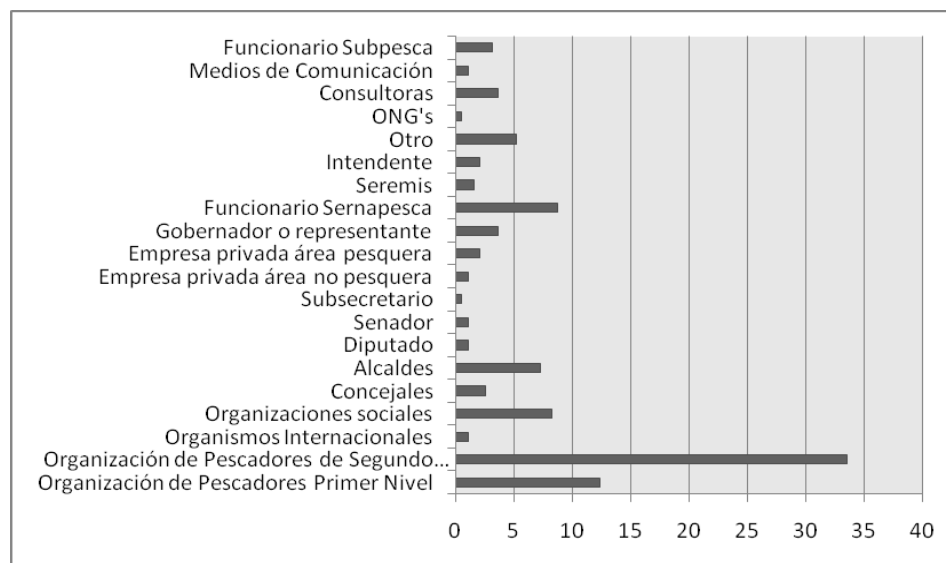
Con la finalidad de analizar los resultados de este objetivo, a continuación se comentarán los resultados de la estructura de redes de los Sindicatos, Asociaciones Gremiales y Cooperativas en relación con los contactos de cooperación y de conflicto, dejando de lado los otros tipos de organizaciones por ser las menos frecuentes.

8.3.2.1 Estructura de las redes sociales de los Sindicatos de Pescadores.

Si se considera que las redes sociales de las organizaciones estudiadas corresponden a otras organizaciones y actores con los que mantiene contacto y relaciones de cooperación, es posible definir un conjunto de actores que son mencionados como relevantes de considerar dentro de la red social que definen los dirigentes de las organizaciones de PA y APE.

Al considerar las redes sociales de los sindicatos, el 98% de éstas reconoció tener relaciones con otras organizaciones. Al respecto, es posible caracterizar a éstas como diversas, en la medida que son mencionados varios tipos de actores relevantes para los Sindicatos. Sin embargo dentro de la diversidad de actores, es posible notar que son sólo dos tipos de organizaciones las más relevantes; las organizaciones de pescadores de Segundo Orden (34% de menciones) y las organizaciones de pescadores Primer Orden (12%). Les sigue relaciones con funcionarios de SERNAPESCA (9%) (Ver FIGURA 38).

FIGURA 38. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES SE RELACIONAN.



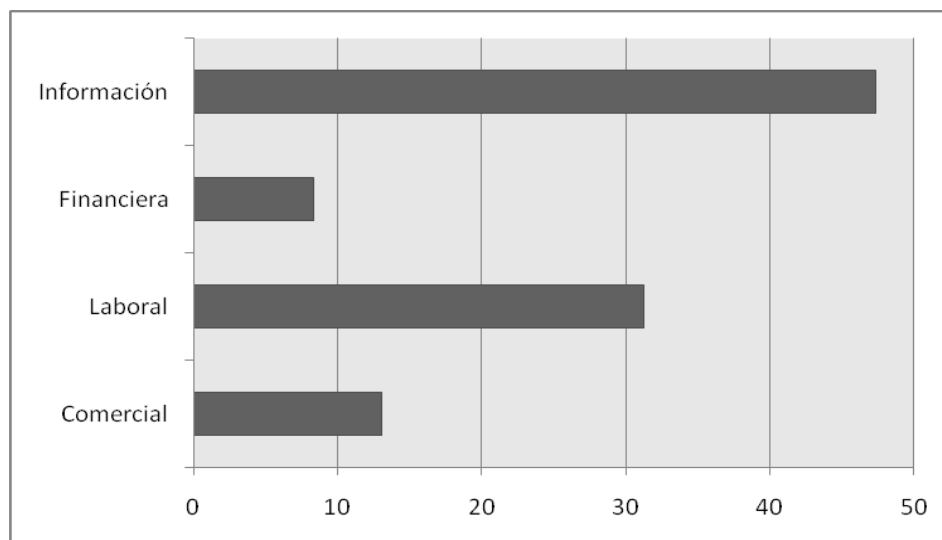
Fuente: Elaboración Propia.

Al respecto llama la atención que la gran mayoría de los encuestados indica tener relaciones frecuentes con otras organizaciones del sector, pero no con entidades de gobierno local o nacional.

Respecto a la funcionalidad de las relaciones que establecen los Sindicatos, se puede apreciar que en primer lugar son en torno a la información (47%), seguido por las relaciones de carácter laboral (31%), de carácter comercial (13%) y finalmente de carácter financiero (8%) (Ver Figura 39). En este aspecto se puede observar que el 78% de las relaciones obedecen a causas relacionadas con la información y lo laboral y no a aspectos de carácter comercial o financiero como sería lo esperado en la búsqueda de una buena gestión.

Respecto a la frecuencia en la que reconocen tener dichas relaciones se puede observar que la mayoría de ellas son de carácter permanente (70%), en especial, aquellas donde existen flujos de información (33%), lo que es positivo puesto que se producen relaciones de largo plazo y no solo transitorias (Ver Tabla 100).

Figura 39. Porcentaje de sindicatos según el tipo de relaciones que establecen con las organizaciones con que se relacionan.



Fuente: Elaboración Propia.

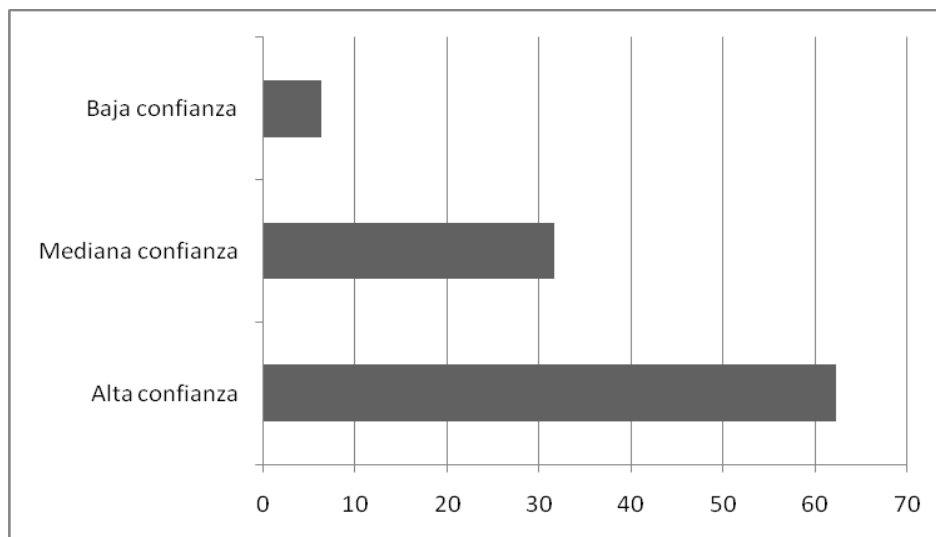
TABLA 100. PORCENTAJE DE SINDICATOS POR CADA TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES QUE SE RELACIONAN SEGÚN FRECUENCIA CON LA QUE LO HACEN

Tipo de Relación	Frecuencia Relación		
	Permanente	Ocasional	Total
Comercial	10%	3%	13%
Laboral	23%	8%	31%
Financiera	4%	4%	8%
Información	33%	15%	48%
Total	70%	30%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al nivel de confianza que declaran las organizaciones sindicales de pescadores artesanales, se observa que la mayoría (62%) posee una *Alta Confianza* en las organizaciones con las cuales se relacionan, lo que también es positivo puesto que permite contar con interlocutores confiables (Ver FIGURA 40).

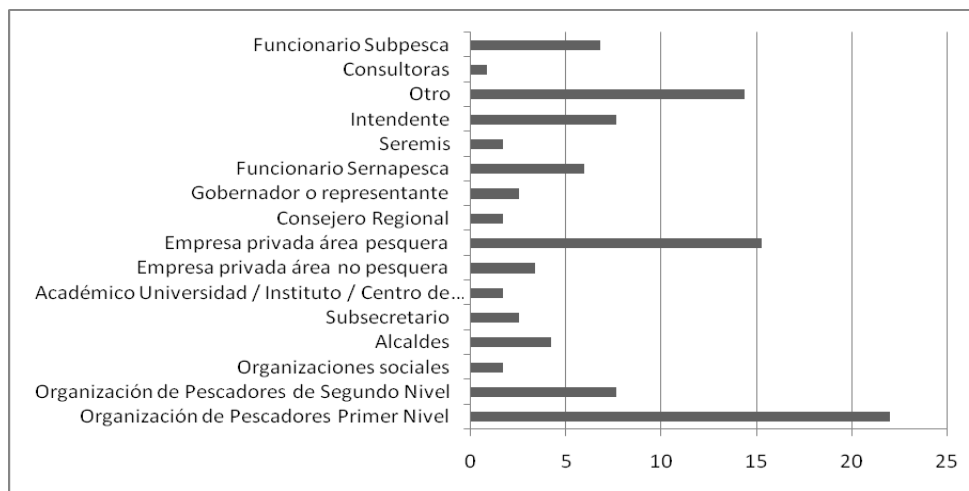
FIGURA 40. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN EL NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, el 59% de los Sindicatos reconoció tener relaciones conflictivas con algún otro tipo de organización. Entre estas están las organizaciones de pescadores de Primer Orden (22%), seguido por las Empresas Privadas del Área Pesquera (15%) y por Otro Tipo de Organizaciones (14%), que más bien obedecieron a los contextos territoriales particulares de cada entidad. Sobre el particular destaca el hecho de que su principal fuente de conflicto sean las mismas organizaciones, dado que como se señaló anteriormente, entre ellas no existe necesariamente competencia y se dan relaciones de colaboración (Ver FIGURA 41).

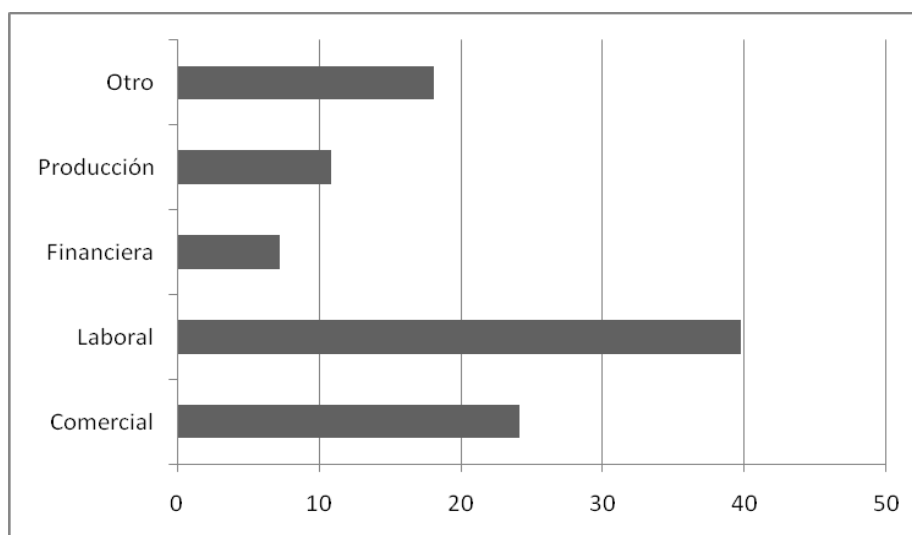
FIGURA 41. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES RECONOCEN TENER RELACIONES DE CONFLICTO.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al tipo de conflicto, en primer lugar los Sindicatos reconocen la presencia de éstos en el ámbito laboral (40%) y comercial (24%), seguido por otro tipo de conflictos (18%). Si bien es cierto, se entienden los conflictos de tipo comercial, llama la atención que tengan conflictos de orden laboral puesto que muchas de estas organizaciones no tienen personal contratado (Ver Figura 42).

FIGURA 42. PORCENTAJE DE SINDICATOS SEGÚN TIPO DE RELACIONES DE CONFLICTO.

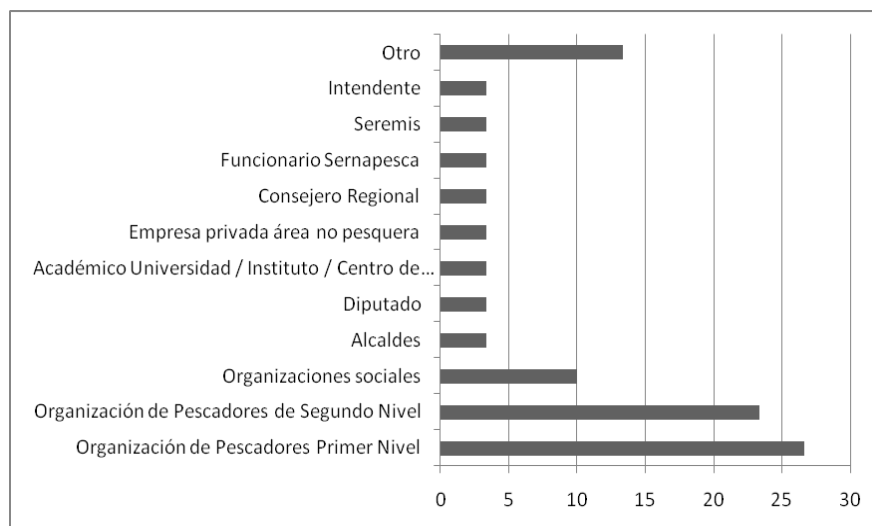


Fuente: Elaboración Propia.

8.3.2.2 Estructura de las redes sociales de las Asociaciones Gremiales.

En el caso de las Asociaciones Gremiales, el 97% reconoce tener algún tipo de relación de cooperación con otro tipo de organización. Al respecto, las organizaciones de pescadores de Primer y Segundo Nivel son aquellas con las cuales más reconocen tener contacto (50%). Le siguen la categoría de Otro Tipo de Organizaciones (13%), las que principalmente fueron la Marina de Chile y oficinas de la Municipalidad correspondiente. Al igual que los Sindicatos, se presentan nuevamente las organizaciones del Sector como las más habituales al momento de relacionarse, dejando en un plano muy inferior a las relacionadas con el Estado (Ver Figura 43).

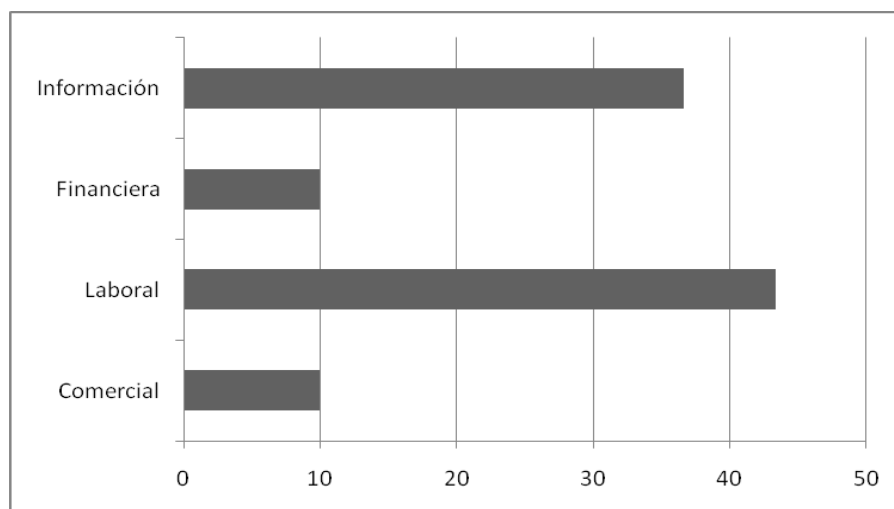
FIGURA 43. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

Las funciones principales de tales contactos son de tipo laboral (43%) y de información (37%), produciéndose un pequeño cambio con respecto a los Sindicatos, ya que se invierten los dos primeros tipos (Ver Figura 44).

FIGURA 44. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN EL TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

En general, las Asociaciones Gremiales mantienen contactos de tipo permanente (70%), en especial aquellas de tipo laboral, mostrando en este aspecto un resultado similar al de los Sindicatos (Ver Tabla 101).

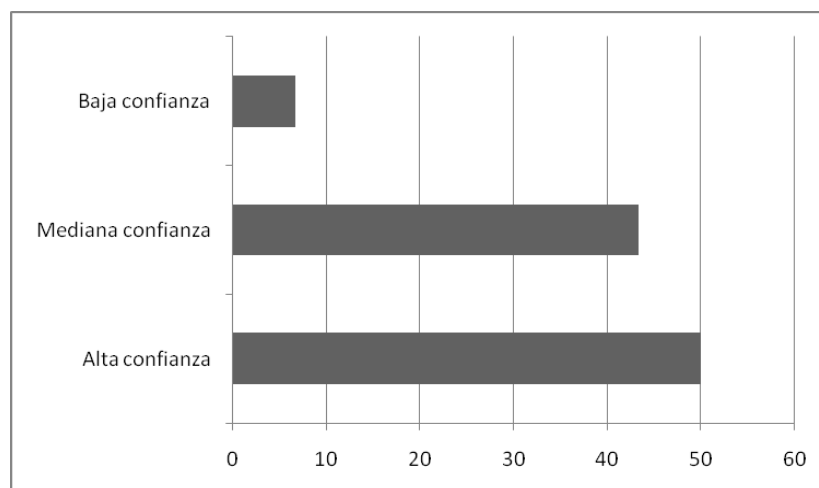
TABLA 101. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES POR CADA TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES QUE SE RELACIONAN SEGÚN FRECUENCIA CON LA QUE LO HACEN.

Tipo de Relación	Frecuencia Relación		
	Permanente	Ocasional	Total
Comercial	7%	3%	10%
Laboral	40%	3%	43%
Financiera	10%	---	10%
Información	13%	24%	37%
Total	70%	30%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la confianza que poseen las Asociaciones Gremiales con las organizaciones que mantienen contacto, se puede observar que la gran mayoría (93%) de éstas tiene una *mediana o alta confianza* en ellas, resultado muy parecido al de los Sindicatos (Ver Figura 45).

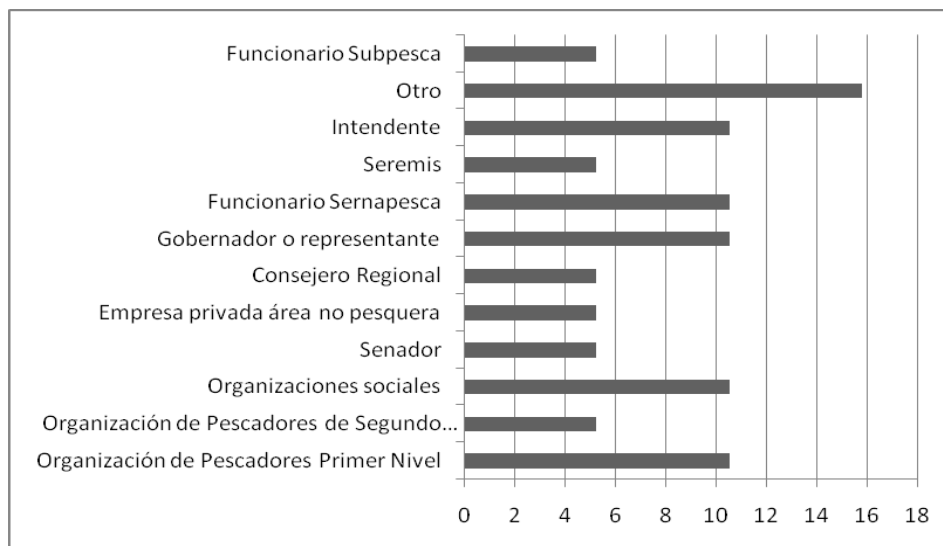
FIGURA 45. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN EL NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, el 61% de las Asociaciones Gremiales reconoce tener relaciones de conflicto con otra organización. Al respecto, éstas reconocen en su mayoría relativa (16%) poseer relaciones conflictivas con otro tipo de organizaciones que son específicas del territorio en las cual se encuentran, clasificadas en la categoría de “*Otro Tipo de Organización*”. Les siguen con proporción similar el Intendente, funcionarios de SERNAPESCA, gobernador o representante, organizaciones sociales y organizaciones de pescadores de primer nivel, cada una sobre el 10% (Ver FIGURA 46).

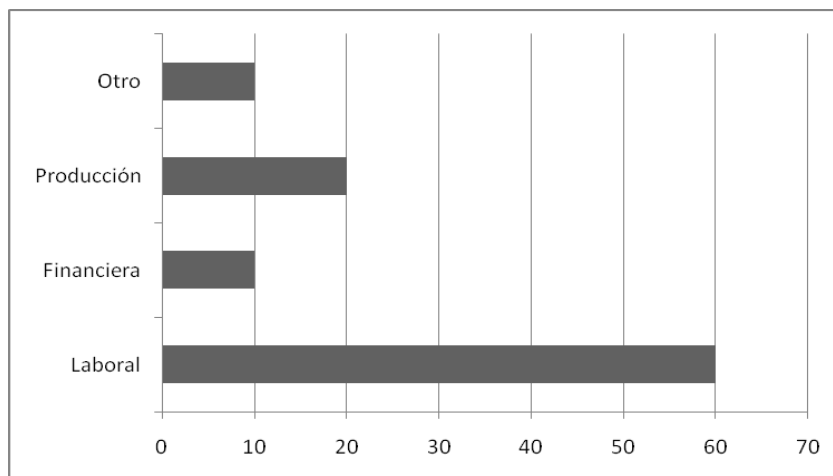
FIGURA 46. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES RECONOCEN TENER RELACIONES DE CONFLICTO.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al tipo de relación conflictiva, para las Asociaciones Gremiales éstas son en el plano laboral (60%), seguido por el ámbito de la producción (20%), resultando solo en este último aspecto diferentes a los Sindicatos (Ver Figura 47).

FIGURA 47. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES GREMIALES SEGÚN TIPO DE RELACIONES DE CONFLICTO.

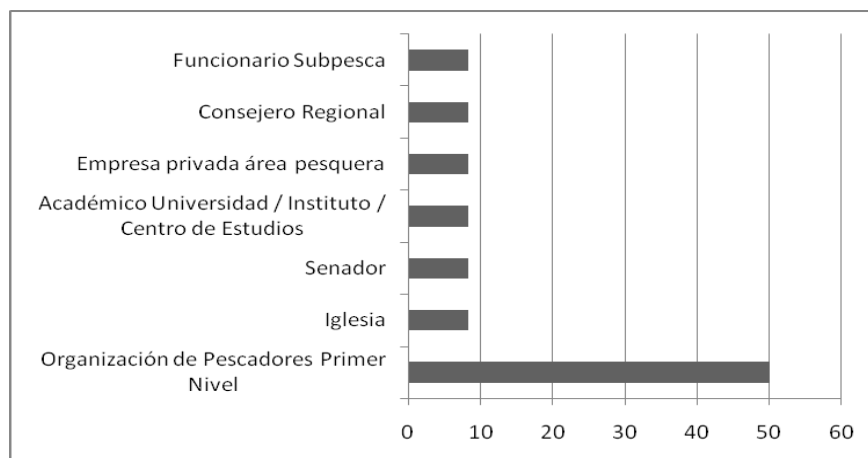


Fuente: Elaboración Propia.

8.3.2.3 Estructura de las redes sociales de las Cooperativas.

Respecto a las Cooperativas, el 100% reconoce tener relaciones con otras organizaciones. Al respecto, este tipo de organización al igual que las anteriores centra principalmente sus contactos en las organizaciones de Pescadores de Primer Nivel (50%) (Ver Figura 48).

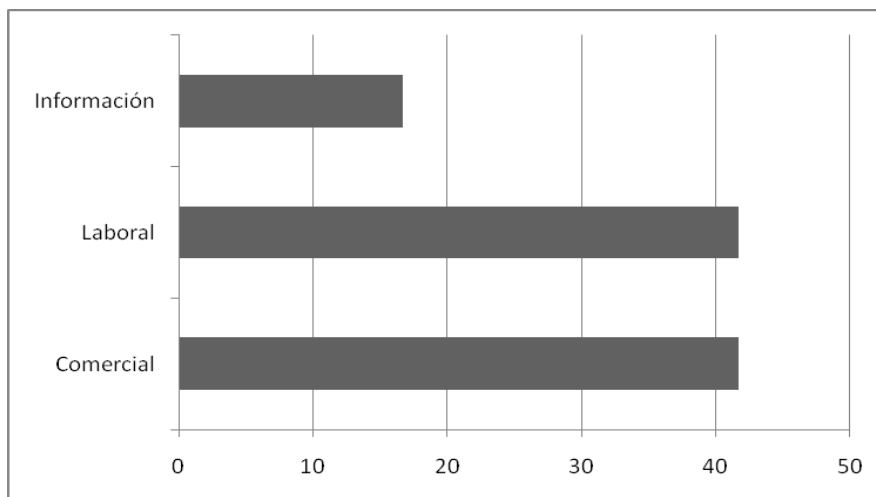
FIGURA 48. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

El tipo de contacto que poseen estas organizaciones son tanto comercial (42%) como laboral (42%). En tercer lugar está el contacto de para el flujo de información. En este caso se observan algunas diferencias respecto de los Sindicatos y Asociaciones Gremiales (Ver FIGURA 49).

FIGURA 49. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN EL TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto de la frecuencia estas relaciones y a diferencia de los tipos de organización anteriores, las Cooperativas tienen tanto contacto permanente como ocasional (Ver Tabla 102). Cabe destacar además que a diferencia de los Sindicatos, en los cuales el intercambio de información era la razón fundamental para realizar los contactos, en el caso de las Cooperativas este tipo de relación no aparece registrada.

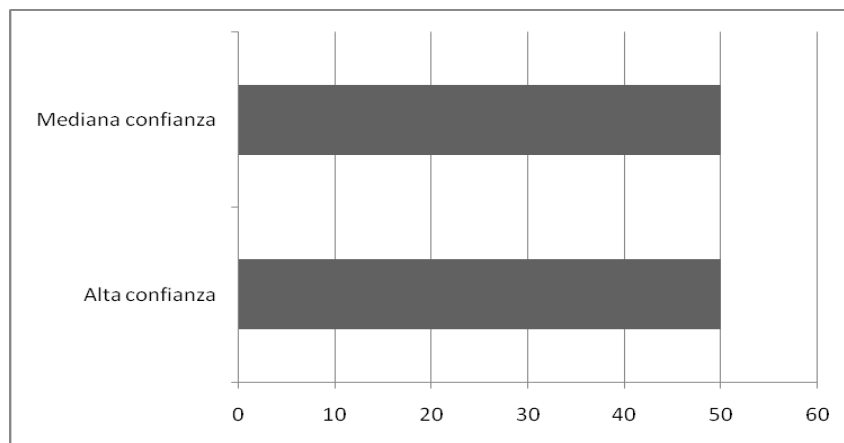
TABLA 102. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS POR CADA TIPO DE RELACIONES QUE ESTABLECEN CON LAS ORGANIZACIONES QUE SE RELACIONAN SEGÚN FRECUENCIA CON LA QUE LO HACEN.

Tipo de Relación	Frecuencia Relación		
	Permanente	Ocasional	Total
Comercial	17%	25%	42%
Laboral	25%	17%	42%
Financiera	8%	8%	16%
Información	---	---	---
Total	50%	50%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, el nivel de confianza de las relaciones de las Cooperativas, es de alta y mediana confianza exclusivamente (Ver Figura 50).

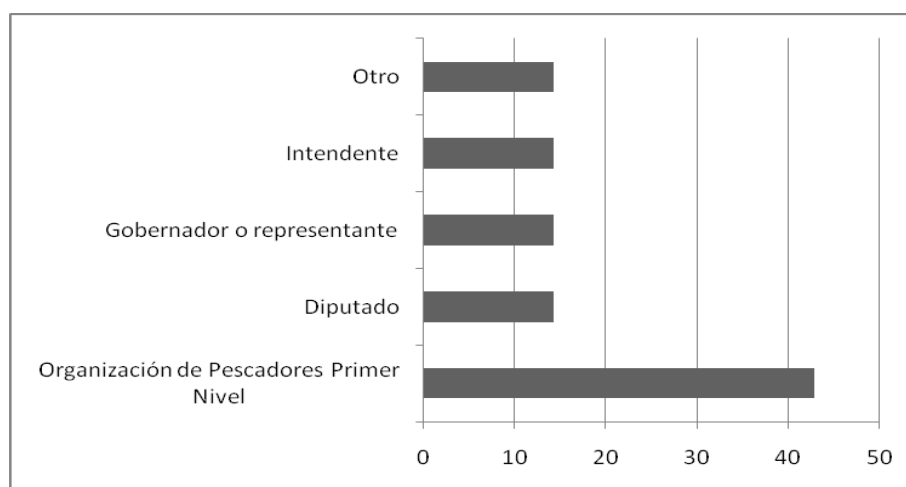
FIGURA 50. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN EL NIVEL DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES CON QUE SE RELACIONAN.



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, el 58% de las Cooperativas reconoce tener algún tipo de relación de conflicto con otra organización. De ellas, la mayoría (43%) reconoce poseer relaciones conflictivas con Organizaciones de Pescadores de Primer Nivel al igual que los Sindicatos y las Asociaciones Gremiales (Ver Figura 51). Le siguen en porcentajes inferiores algunos personeros públicos locales.

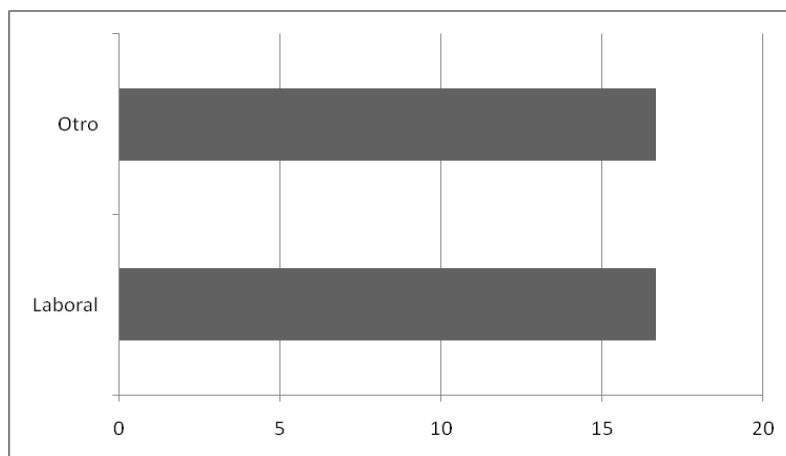
FIGURA 51. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIONES CON LAS CUALES RECONOCEN TENER RELACIONES DE CONFLICTO.



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al tipo de relaciones de conflicto, la mitad de las Cooperativas señala que son en el aspecto laboral, situación similar a los Sindicatos y Asociaciones Gremiales. El resto indica otros tipos de relaciones conflictivas específicas del contexto en que se encuentran (Ver Figura 52).

FIGURA 52. PORCENTAJE DE COOPERATIVAS SEGÚN TIPO DE RELACIONES CONFLICTIVAS.



Fuente: Elaboración Propia.

8.3.3 RESULTADO 3. VISIÓN DE LOS INFORMANTES CLAVES RESPECTO A LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ASOCIATIVA PARA ALCANZAR GOBERNABILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL.

La fuente de información fundamental para cumplir con esta parte del Objetivo 2 es un conjunto de entrevistas realizadas a informantes clave. Estos informantes fueron seleccionados para representar tres grandes estamentos de actores en el Sector Pesquero.

El primer sector está representado por 8 *agentes públicos centrales*, que corresponden a funcionarios de diversas divisiones de SERNAPESCA y SUBPESCA de Valparaíso. El segundo sector está representado por *agentes públicos regionales*, incluyendo funcionarios de SERNAPESCA y SEREMIS de Gobierno en Regiones. Finalmente, el tercer sector está representado por *dirigentes de Organizaciones de Segundo Orden* y un representante de

una *Organización No Gubernamental* de alto reconocimiento en el Sector Pesquero. A todos estos informantes se les aplicó entrevistas semi-estructuradas (ver metodología).

A continuación se presenta un resumen de las principales opiniones entregadas por los informantes clave entrevistados, dividido entre los cinco aspectos a estudiar: Transferencia Tecnológica, Desarrollo Organizacional, Gestión Asociativa, Gobernabilidad y Sustentabilidad.

Transferencia Tecnológica

Los informantes clave han planteado lo siguiente sobre el particular:

- Los pescadores no están lo suficientemente preparados para enfrentar la transferencia tecnológica de manera adecuada.
- Se requiere de una evaluación en el tiempo de los efectos de la Transferencia Tecnológica.
- Existe Inadecuación de la Transferencia Tecnológica al no considerar las características del Sector Pesquero.
- No basta solo con entregar las herramientas, sino que debe proveerse conocimientos previos sobre ellas.
- Es indispensable contar con apoyo técnico en el terreno mismo de las organizaciones, el que debe ser de carácter multidisciplinario.
- Es necesario implementar proyectos por parte del gobierno para conocer y adquirir la nueva tecnología.
- Se requiere mejorar las técnicas de captura incluyendo las embarcaciones.
- La preparación en esta materia no ha sido la mejor en opinión de algunos dirigentes.

Desarrollo Organizacional

En esta materia los entrevistados han señalado lo que se indica a continuación:

- Existe fuerte resistencia al cambio por parte de los pescadores agrupados.
- El Sector Público ve como contraparte válida a las Organizaciones y no a pescadores individuales.

- Se debe fomentar la participación de los socios al interior de las organizaciones, particularmente el de las mujeres, porque son más ordenadas y presentan mejor gestión.
- Para lograr el Desarrollo Organizacional los pescadores requieren de conocimientos específicos sobre la normativa, administración, derechos y deberes.
- Es más factible el Desarrollo Organizacional en las Organizaciones de Segundo Orden que en las de Primer Orden, debido a la mayor disponibilidad de tiempo de los dirigentes de estas últimas para prepararse y gestionarlas, a la mayor cantidad de recursos disponibles y a su mejor acceso a redes.
- El Desarrollo Organizacional se puede ver impedido porque algunos pescadores no están dedicados completamente a la actividad pesquera.
- Las capacidades de liderazgo, política y la escolaridad de los dirigentes son indispensables para lograr un mayor Desarrollo Organizacional.
- Los avances en Desarrollo Organizacional no han sido motivados por las autoridades del Sector.

Gestión Asociativa

Con respecto a este punto se pueden resumir las opiniones de los entrevistados en las que se indican:

- Falta mayor contacto de los pescadores con la SUBPESCA.
- Los pescadores de las caletas resuelven sus problemas solos y no en forma asociativa.
- La asociatividad de las organizaciones es conveniente para el gobierno, pero aún falta porque se ha ido de menos a más en su desarrollo.
- Las reuniones a nivel central de Santiago complican a los pescadores, por problemas del costo de traslado (por ejemplo reuniones de la Comisión Nacional de Acuicultura).
- Las Organizaciones de Segundo y Tercer Orden tienen mayor poder de negociación y por tanto serían más confrontacionales.

- Las figuras organizacionales actuales del Sector (Sindicato, Asociación Gremial, etc.) no se prestan para el desarrollo de la actividad comercial. Se requiere otro tipo de asociatividad.
- En asociación se pueden hacer muchas cosas bien (negocios, proyectos, etc.), pero se estima que ello no se logra en la relación con las autoridades del Sector.
- El Estado debería apoyar y financiar a un comité de dirigentes para iniciativas comerciales.
- No existen Organizaciones de Segundo Orden exclusivas para Acuicultores de Pequeña Escala.

Gobernabilidad

En materia de gobernabilidad lo entrevistados señalan como importantes los siguientes aspectos:

- La co-gestión sería una alternativa plenamente válida para lograr mejores resultados, fundamentalmente porque se les entregaría a las organizaciones la responsabilidad del control de los recursos. Pero para ello se requiere de organizaciones fortalecidas.
- Las autoridades en general han actuado de manera reactiva en lugar de proactiva en su relación con el Sector. Esto se evidencia en situaciones de conflicto.
- Es más difícil relacionarse con las organizaciones de orden superior que con las de base.
- Falta mayor divulgación de las actividades que desarrollan los organismos públicos del Sector para que se entienda mejor su accionar y que las organizaciones de base sepan a quién acudir.
- Las Confederaciones tienen visiones distintas sobre cómo se desarrolla la actividad pesquera, lo que complica a veces la relación con ellas.
- Debería privilegiarse la adopción de decisiones a nivel regional por sobre las del nivel central.

Sustentabilidad

En cuanto a sustentabilidad los informantes destacaron los siguientes aspectos:

- Aún cuando no existe consenso, las organizaciones de pescadores han comenzado a reconocer su responsabilidad en la sobreexplotación de los recursos marinos.
- Existen organizaciones que estiman que no deben ingresar al Sector más pescadores, por el exceso ya existente y el impacto en los recursos.
- Para la sustentabilidad la capacitación de los actores es importante.
- La sustentabilidad se ve afectada por el surgimiento de organizaciones que nacen por necesidades que van allá del agruparse en torno a una actividad común.
- El funcionamiento interno inadecuado de las organizaciones afecta a la sustentabilidad. Esto se evidencia, por ejemplo, en los problemas que surgen en la organización producto de la inadecuada administración del AMERB y/o en la falta de asesoría o conocimiento de la normativa legal al respecto.
- Una forma de promover la sustentabilidad es impulsar y apoyar iniciativas de diversificación productiva.
- Se requiere de un mayor accionar del gobierno para enfrentar el problema de la sustentabilidad.

8.4 Resultados Correspondientes al Objetivo 3.

8.4.1 RESULTADO 1. IDENTIFICAR LOS INCENTIVOS DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL PARA LA GESTIÓN Y EL BIENESTAR DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL.

La importancia del Sector Pesquero Artesanal, no está dada solo factores de desarrollo productivo, sino que está ligada también a aspectos de índole social y económico, donde en general se vincula estos sectores a situaciones de condiciones de precariedad e inestabilidad en la generación de ingresos, escasa o nula capacidad para desarrollar otro tipo de actividad, de bajos niveles de escolaridad y capacitación, condiciones de ruralidad y dificultad de acceso, etc. Estas razones han motivado al Gobierno a desarrollar una serie de instrumentos de apoyo al Sector que permitan mejorar la calidad de vida y el desarrollo productivo, a través de la autoayuda de los pescadores y pequeños acuicultores,

promoviendo acciones que faciliten el acceso a mejoras en las condiciones sociales, productivas y económicas.

En este sentido, es importante destacar que en la Ley de Presupuesto 2008 se han destinado más de 11.000 millones de pesos para programas de apoyo al Sector Pesquero Artesanal, monto que corresponde a más del doble del asignado en el presupuesto del año 2007 (56,8%). De esta manera, se vieron incrementados los recursos destinados al Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal⁵⁵(FFPA) y al Fondo de Administración Pesquera (FAP), El FAP es un programa de Gobierno con aporte fiscal y cuya principal misión corresponde al mejoramiento de las condiciones socio-económicas de los sectores laborales vulnerables de la pesca, a través del fomento productivo y desarrollo social de pescadores artesanales, tripulantes y personal de plantas de proceso.⁵⁶

Además de la asignación de montos a denominaciones presupuestarias que tienen como objeto apoyar la pesca artesanal, existen otras instancias de apoyo a pescadores y pequeños acuicultores otorgadas por el gobierno. A continuación se presenta el detalle de estos instrumentos, clasificados en 3 tipos: *Sociales, Productivos e Internacionales* (SERNAPESCA, 2007).

8.4.1.1 Instrumentos Públicos Sociales.

Están orientados fundamentalmente a la protección social mediante financiamiento a proyectos, subsidios directos y capacitaciones. En total, se han identificado 19 instrumentos a los cuales pueden acceder pescadores y acuicultores. En la Tabla 103 se presentan estos instrumentos, señalando su nombre, tipo de persona u organización que puede acceder a él y su ámbito de acción.

⁵⁵Organismo dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, cuya labor de administración recae en el Consejo de Fomento de la Pesca Artesanal, el que basa su accionar en los principios de equidad, transparencia y participación. Fuente: www.fondofomento.cl.

⁵⁶ Fuente: www.fap.cl.

TABLA 103 . INSTRUMENTOS PÚBLICOS SOCIALES DE APOYO A LA PESCA ARTESANAL.

Nombre del Instrumento	Pescador Artesanal	Pequeño Acuicultor	Ámbito
Fondo de desarrollo Indígena (CONADI)	•	•	Financiamiento
Beca Zonas Extremas (JUNAEB)	•	•	Aporte monetario
Beca Indígena (JUNAEB)	•	•	Aporte monetario
Fondo de Protección Ambiental (CONAMA)	•	•	Financiamiento
Fondo Fundación Minera La Escondida	•	•	Financiamiento
Capacitación en Temas Laborales (Dirección del Trabajo)	•	•	Capacitación
Fondo Social (Ministerio del Interior)	•	•	Financiamiento
Beca Estudiantes de Educación Superior (Fundación Chiquihue)	•	•	Aporte monetario
Fondo Solidario de Vivienda I (SERVIU)	•	•	Subsidio
Aportes Adicionales Subsidios Complementarios	•	•	Subsidio
Fondo Solidario de Vivienda II (SERVIU)	•	•	Subsidio
Subsidio Rural I (SERVIU)	•	•	Subsidio
Subsidio Rural II (SERVIU)	•	•	Subsidio
Asesoría para la Vivienda Social (SERVIU)	•	•	Financiamiento
Programa de Protección del Patrimonio Familiar (SERVIU)	•	•	Financiamiento
Programa Puente (FOSIS)	•	•	Apoyo y Subsidio
Un Barrio para mi Familia (FOSIS)	•	•	Apoyo y Capacitación
Promoción para la Participación, el Liderazgo y la Autogestión (FOSIS)	•	•	Apoyo y Capacitación
Curso de Seguridad Marítima para Pescadores Artesanales (Armada de CHILE)	•		Capacitación

Fuente: Elaboración Propia en base a documento SERNAPESCA (2007).

Instituciones como JUNAEB, SERVIU y FOSIS son las que aportan la mayor cantidad de instancias de apoyo a pescadores y acuicultores de pequeña escala, a pesar de que ninguna de estas instituciones tiene como objetivo específico el apoyar a este tipo de organizaciones. Dentro de los 19 instrumentos sociales de apoyo a la Pesca Artesanal se encuentra sólo uno que es exclusivamente para pescadores artesanales y corresponde al *Curso de Seguridad Marítima para Pescadores Artesanales* impartido por la Armada de Chile.

8.4.1.2 Instrumentos Públicos Productivos.

Estos programas consisten fundamentalmente en aportes de fondos para fomento a micro y pequeñas empresas, capacitaciones y asesorías. A diferencia de los proyectos de tipo social, en los proyectos productivos se encuentra una mayor cantidad de instrumentos de

apoyo relacionados directamente con el Sector Pesquero Artesanal. Las instituciones que aparecen como las más importantes en cuanto a cantidad de instrumentos son la CORFO, SENCE y SERCOTEC y se identifican 15 instrumentos de este tipo a nivel nacional. Estos son presentados en la Tabla 104.

Al igual que en el caso anterior, existe gran cantidad de instrumentos, pero la mayoría está orientado a un universo de organizaciones más amplio que el de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.

Si solo se considera aquellos instrumentos destinados, específicamente, a apoyar a pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala, este universo de 15 se reduce a 5: *el FAP, el FFPA, el Programa de Preinversión Áreas de Manejo de la pesca artesanal (CORFO), el Programa de Infraestructura Portuaria Artesanal (D.O.P) y el Programa de Pesca Artesanal del BancoEstado Microempresas.* Este último programa contempla iniciativas de apoyo como el *Programa de Crédito Microempresas Pesca Artesanal*, el *Seguro de Vida Pesca Artesanal*, la *Chequera Electrónica con Línea de Crédito* y el *Crédito a Organizaciones Pesca Artesanal*.

Hay que hacer la salvedad que hay programas que son para pescadores artesanales exclusivamente y se les exige demostrar esa condición; por tanto, los acuicultores de pequeña escala que no tengan esta condición no pueden optar a ellos.

TABLA 104. INSTRUMENTOS PÚBLICOS PRODUCTIVOS DE APOYO A LA PESCA ARTESANAL.

Nombre del Instrumento	Pescador Artesanal	Pequeño Acuicultor	Ámbito
Fondo de Fomento Para la Pesca Artesanal (FFPA)	•		Fomento Productivo y capacitación
Fondo de Administración Pesquera (FAP)	•	•	Fomento Productivo y capacitación
Programa de Preinversión Áreas de Manejo de la pesca Artesanal (CORFO)	•		Financiamiento Estudios
Proyectos Asociativos de Fomento PROFO (CORFO)	•	•	Fomento Productivo y asesoría
Fondo de Asistencia Técnica FAT (CORFO)	•	•	Asesoría en gestión empresarial
Fondo de Desarrollo y Modernización de Microempresas (CORFO)	•	•	Asesoría en gestión empresarial
Chile Emprende (SERCOTEC-FOSIS-CORFO-SENCE)	•	•	Fomento Productivo, transferencia tecnológica y Capacitación
Chile Califica, Línea NTIC (SENCE)	•	•	Capacitación para la gestión
Chile Califica, Línea MYPE	•	•	Capacitación para mejorar competencias
FONCAP Microempresa (SENCE)	•	•	Capacitación para la gestión y competencias
Capital Semilla (SERCOTEC)	•	•	Fomento Productivo
Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR (Ministerio del Interior)	•	•	Fomento Productivo, Infraestructura e Investigación
Programa de Infraestructura Portuaria Artesanal (D.O.P)	•		Infraestructura básica
Programa de Pesca Artesanal (Banco Estado Microempresas)	•		Financiamiento reembolsable
FOGAPE	•	•	Co-financiamiento

Fuente: Elaboración Propia. en base a documento SERNAPECSA (2007).

8.4.1.3 Instrumentos Públicos Internacionales.

Los programas de apoyo internacional tienen como objetivo el desarrollo comunitario y están enfocados a organizaciones de comunidades o localidades, no estando de manera alguna centrados en las organizaciones de pescadores artesanales ni de acuicultores de pequeña escala. Se han identificado 7 instrumentos internacionales de apoyo a la pesca artesanal, los cuales pertenecen a la Fundación Ford, embajadas de Alemania, Japón y Canadá, Consejo de las Américas y el PNUD⁵⁷. Los instrumentos se presentan en la Tabla 105.

⁵⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

TABLA 105. INSTRUMENTOS PÚBLICOS INTERNACIONALES DE APOYO A LA PESCA ARTESANAL.

Instrumentos Internacionales	Pescador Artesanal	Pequeño Acuicultor	Ámbito
Programa de Generación de Valor y Desarrollo Comunitario I (Fundación Ford)	•	•	Creación de Negocios
Microproyectos de Desarrollo (Embajada de Alemania)	•	•	Financiamiento Infraestructura
Asistencia para Proyectos Comunitarios (Embajada de Japón)	•	•	Financiamiento Infraestructura
Fondo Canadiense para Iniciativas Locales (Embajada de Canadá)	•	•	Financiamiento
Programa de Generación de Valor y Desarrollo Comunitario II (Fundación Ford)	•	•	Subsidios
Fondo de las Américas (Consejo de las Américas)	•	•	Conservación Ambiental y biodiversidad
Programa de Pequeños Subsidios (Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo - PNUD)	•	•	Pequeños Subsidios (Biodiversidad y Cambio Climático)

Fuente: Elaboración propia en base a documento SERNAPESCA (2007).

8.4.1.4 Instrumentos Públicos Exclusivos del Sector Pesquero Artesanal y Acuicultor de Pequeña Escala.

Cabe destacar que los instrumentos de apoyo a los pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala no están necesariamente destinados a estos grupos como objeto exclusivo de acción, sino que en su mayoría, son instrumentos destinados a personas naturales o agrupaciones en general, pudiendo participar tanto pescadores y acuicultores, así como cualquier otra organización de índole social e incluso personas naturales.

Para tener una idea más clara de los instrumentos focalizados a los miembros de las organizaciones en estudio, se ha construido la Tabla 106, en la cual se presentan los instrumentos públicos de apoyo exclusivo a pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.

TABLA 106. INSTRUMENTOS PÚBLICOS DE APOYO EXCLUSIVO A LA PESCA ARTESANAL.

Instrumentos	Pescador Artesanal	Pequeño Acuicultor	Ámbito
Curso de Seguridad Marítima para Pescadores Artesanales (Armada de CHILE)	•		Capacitación
Fondo de Administración Pesquera (FAP)	•	•	Fomento Productivo y capacitación
Fondo de Fomento Para la Pesca Artesanal (FFPA)	•		Fomento Productivo y capacitación
Programa de Preinversión Áreas de Manejo de la pesca Artesanal (CORFO)	•		Financiamiento Estudios
Programa de Infraestructura Portuaria Artesanal (D.O.P)	•		Infraestructura básica
Programa de Pesca Artesanal (Bancoestado Microempresas)	•		Financiamiento reembolsable

Fuente: Elaboración propia en base a documento SERNAPESCA (2007).

Como se puede apreciar, del universo de instrumentos públicos identificados de manera oficial como potenciales ayudas al Sector Pesquero Artesanal, solo seis de ellos son de aplicación exclusiva a este Sector y entre estos solo uno se puede aplicar a organizaciones de acuicultores de pequeña escala, ya que en el FAP se incluyen ambas categorías (www.fap.cl).

Como puede desprenderse del análisis de la información disponible, existe por parte del Gobierno preocupación en la entrega de subsidios, financiamientos y ayudas que permitan reducir las brechas socioeconómicas y productivas a nivel general, pero no hay suficientes instrumentos focalizados en la pesca artesanal y mucho menos en la acuicultura de pequeña escala.

8.4.2 RESULTADO 2. VISION DE LOS INFORMANTES CLAVES RESPECTO A LOS INCENTIVOS GUBERNAMENTALES PARA LA GESTIÓN Y EL BIENESTAR DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL.

Al igual que en el caso del Objetivo 2, la fuente fundamental para cumplir con el Objetivo 3 es el conjunto de entrevistas realizadas a Informantes claves. Hay que recordar que estos Informantes fueron seleccionados para representar a tres grandes estamentos de actores del Sector Pesquero. El primer sector está representado por 8 *agentes públicos centrales*, que corresponden a funcionarios de diversas divisiones de SERNAPESCA y SUBPESCA de

Valparaíso. El segundo sector está representado por *agentes públicos regionales*, incluyendo funcionarios de SERNAPESCA y SEREMIS de Gobierno en Regiones. Finalmente, el tercer sector está representado por *dirigentes de Organizaciones de Segundo Orden* y un representante de una *Organización No Gubernamental* de alto reconocimiento en el Sector Pesquero.

A continuación se presenta un resumen de las principales opiniones entregadas por los Informantes clave entrevistados, dividido entre los tres aspectos a estudiar: *Gestión Gubernamental*, *Solución de Conflictos* y *Bienestar Social y Económico*.

Las entrevistas fueron sometidas a una codificación preliminar para extraer información que satisface las exigencias planteadas por el demandante en las bases y en el Anexo 11 se presentan algunos extractos de frases claves extraídas.

8.4.2.1 El discurso de las Autoridades Centrales.

Gestión Gubernamental

Las principales ideas expresadas por los informantes clave de este sector se resumen a continuación:

- Existen muy pocos instrumentos públicos especialmente definidos para el sector pesquero artesanal.
- Para una adecuada gestión pública, es necesario contar con una contraparte informada y que tenga claridad de la realidad del Sector Pesquero Artesanal. Por otro lado, si bien existen restricciones a la extracción pesquera para el Sector, desde el Sector Público también se desarrollan políticas de apoyo constantemente.
- Respecto a las políticas públicas desarrolladas, no existe un trabajo conjunto de las distintas reparticiones públicas que direccionen estas políticas a un objetivo común.
- Para alcanzar un mayor desarrollo del Sector se reitera la necesidad del co-manejo, como la alternativa que permitirá una mejor administración de las pesquerías y de las organizaciones, especialmente a través de asumir responsabilidades compartidas, además de mejorar el nivel de escolaridad de los miembros de las organizaciones.

Solución de Conflictos.

Las principales ideas expresadas por los informantes clave se resumen a continuación:

- La capacidad de solución de conflictos en el Sector Pesquero Artesanal, tanto al interior de las organizaciones como con las autoridades públicas, la tienen sólo aquellos dirigentes que tienen mayor preparación y reconocen la importancia de mantener una buena comunicación con aquellas.
- Es necesario contar con líderes positivos, capaces de presentar proyectos que mejoren la situación actual de las organizaciones; no con líderes negativos que buscan soluciones a través de la presión y los conflictos, especialmente las Organizaciones de Tercer Nivel.
- La elección de los dirigentes, en algunos casos, es por caudillismo o por amistad, pero estos dirigentes en realidad no tienen el apoyo requerido para dirigir.
- Hoy en día, son las mujeres de las organizaciones quienes están cuestionando la labor de los dirigentes, teniendo más visión de futuro que los demás.

Bienestar Social y Económico.

- Por bienestar social y económico, hay que entender más allá que el fomento productivo, ya que hay caletas en las que aún no existen servicios básicos como luz y agua. El caso es aún más complejo en el caso de las caletas más aisladas.
- La capacitación es una herramienta adecuada para mejorar el bienestar social y económico de las organizaciones.

8.4.2.2 El discurso de las Autoridades Regionales.

Gestión Gubernamental

Las principales ideas expresadas por los Informantes clave se resumen a continuación:

- Existen problemas de recursos en las reparticiones regionales y quejas de los pescadores artesanales por no poder acceder a estos fondos. Lo anterior se debe a que las Seremis de Economía no manejan recursos, sólo coordinan.
- Por otro lado, dado los recursos limitados es difícil determinar a qué pescadores se podrá apoyar, ya que faltan análisis técnicos para determinar la rentabilidad involucrada.
- Además hay programas transversales a todos los sectores, como el SENCE, con el cual los pescadores no se sienten identificados.

- Los recursos deberían ser focalizados por regiones y sectores y no con enfoques políticos determinados a nivel central, como ha sido hasta ahora.

Solución de Conflictos.

Las principales ideas expresadas por los Informantes clave se resumen a continuación:

- Para la solución de conflictos se ha recurrido a las mesas de trabajo regionales.
- En las crisis, se ha puesto énfasis en mejorar la situación productiva del sector, por ejemplo, así ocurrió en la crisis de la Merluza Común.

Bienestar Social y Económico.

La principal idea expresada por los Informantes clave es la siguiente:

- Para aumentar el bienestar de los pescadores artesanales hay que aumentar el valor de lo que pescan, no que aumenten las capturas

8.4.2.3 El discurso de los Dirigentes.

Gestión Gubernamental

Las principales ideas expresadas por los Informantes clave de este sector se resumen a continuación:

- Los fondos destinados por SERCOTEC para el desarrollo de la acuicultura a pequeña escala, ha sido una buena labor.
- Las autoridades no dan la información ordenada y para todo el Sector; además, hay burocracia en este proceso. Sin embargo, se reconoce el apoyo de SERNAPESCA en este sentido.
- Hasta ahora, ha habido muchos discursos de apoyo a la pesca artesanal, pero en la práctica ese apoyo no se encuentra, ya que los pescadores están conscientes que hay que cambiar la forma de su quehacer, pero consideran que no tienen apoyo concreto en este sentido, por ejemplo para desarrollar actividades de turismo.
- Los entrevistados de las ONG señalan que hay que imponer otro tipo de organización formal, ya que el actual no permite tener un diálogo adecuado con las autoridades y así alcanzar un mayor desarrollo del Sector.

Solución de Conflictos.

Las principales ideas expresadas por los Informantes clave se resumen a continuación:

- El RAE ha generado más conflictos que soluciones al Sector; ayuda al Sector Industrial más que al Sector Artesanal.
- Se han impuesto cambios en el estilo de vida de los pescadores que han generado los conflictos y estos continuarán mientras continúe la dura situación productiva del Sector. Además, las autoridades se han desligado de las organizaciones sociales, por lo que siguen los conflictos.
- Por otro lado, de acuerdo a los entrevistados de la ONG, los conflictos permiten que los dirigentes se mantengan en sus cargos; pero, en la práctica, hacen daño a las organizaciones.

Bienestar Social y Económico.

La principal idea expresada por los Informantes clave es la siguiente:

- Los dirigentes de los pescadores reconocen que las medidas de mitigación han contribuido a mejorar la situación del sector, así como también otros fondos que han apoyado sus labores.

8.5 Resultados Correspondientes al Objetivo 4.

8.5.1 RESULTADO 1. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN DEBILIDADES Y POTENCIALIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA.

Al igual que en los resultados asociados al Objetivo 1, se han identificado causas y factores de las debilidades y potencialidades de la gestión de estas organizaciones, separando el análisis por áreas de la administración.

8.5.1.1 Producción.

8.5.1.1.1 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS DEBILIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las debilidades en la parte productiva:

- La baja diversificación de la actividad desarrollada por las organizaciones en estudio encuentran su causa en el bajo nivel de desarrollo tecnológico y escasa transferencia tecnológica. Se pueden mencionar como ejemplo, las Áreas de Manejo y las Concesiones de Acuicultura.
- La falta de transferencia tecnológica, también se observa asociada a las capacitaciones desarrolladas, ya que a las organizaciones les falta contar con un mayor conocimiento que se traduzca en agregar valor a sus productos, este último aspecto constituido en la segunda debilidad.
- Otra debilidad la constituye el no desarrollo de servicios y actividades asociativas con otras organizaciones. La causa de ello es el hecho de no tener acceso o concesión de infraestructura portuaria, ya que con ella podría lograrlo.
- La lentitud del sistema de asignación de concesiones de acuicultura, ha perjudicado esta actividad productiva, ya que sin contar con la formalización adecuada, ésta es desarrollada en la ilegalidad, no pudiendo las organizaciones acceder a mejorar su nivel tecnológico ni a un desarrollo organizacional.

8.5.1.1.2 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS POTENCIALIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las potencialidades en la gestión productiva:

- Una potencialidad importante es la posibilidad de tener mejor acceso a infraestructura portuaria. Esto encuentra la causa en dos razones: en primer lugar, permite desarrollar mayor diversidad productiva, asociada a nuevos servicios a prestar por la organización y que se traducirían en mejores ingresos para ellas. En segundo lugar, permite ser una fuente para desarrollar actividades asociativas con otras organizaciones, promoviendo, por ejemplo, mejores estrategias comerciales.

- Dada la disposición de los pescadores y dirigentes encuestados, se tiene que si son capacitados adecuadamente tienen la posibilidad de dedicarse a actividades distintas a la pesca propiamente tal, logrando con ello una mayor diversificación de sus actividades. Esto se observa con mayor fuerza en las zonas norte y sur del país.
- Lo anterior se ratifica al tener presente que no existe intención de lograr una diversificación fuera de la actividad pesquera.
- Existe posibilidad de un mayor desarrollo de las actividades de acuicultura en las AMERB, lo cual puede constituir una alternativa para agregar valor a los productos actuales, incorporando nuevos productos y técnicas de producción. No obstante, es necesario desarrollar capacitaciones orientadas a este tema.
- El reconocimiento de la capacidad y posibilidad de la mujer para trabajar en las actividades de las organizaciones en estudio es un factor a tomar en cuenta para lograr su incorporación tanto en las actividades relacionadas con las AMERB, como en las referidas al aspecto directivo de las organizaciones.

8.5.1.2 Marketing.

8.5.1.2.1 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS DEBILIDADES EN LA GESTIÓN.

La causa principal de las debilidades mencionadas en esta materia, tiene relación con el desconocimiento de lo que es el marketing o comercialización por parte de los dirigentes y pescadores de las organizaciones del Sector Pesquero Artesanal. En particular, las causas o factores que explican las debilidades detectadas son las siguientes:

- La falta de capacitación, el individualismo, aspectos políticos, de liderazgo y de poder son las causas más importantes que explican la falta de gestión asociativa entre las organizaciones para enfrentar los temas relacionados con ventas, promociones y otros relacionados.
- La falta de conocimiento sobre posibilidades de promoción de productos justificaría la escasez de actividades en este sentido, acotándose solo a aquellas que son organizadas a nivel de la comunidad en general y no a instancias internas.

- La existencia de pocos compradores puede ser explicada por la falta de proactividad por parte de los dirigentes y de los pescadores de las organizaciones en estudio. Sin embargo, también encuentran su explicación en la falta de capacitación que los prepare en estas materias.
- La venta realizada mayoritariamente a intermediarios y en las caletas de origen de las organizaciones estudiadas, encuentra su causa en las mismas razones del punto anterior: falta de proactividad y de capacitación en materias de marketing.

8.5.1.2.2 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS POTENCIALIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las potencialidades en el marketing:

- Una importante potencialidad se encuentra en la posibilidad de que las organizaciones vendan sus productos en lugares ajenos a su caleta, surgiendo incluso la alternativa de exportarlos. Esto encuentra fundamento en el hecho de que existen organizaciones que lo están haciendo actualmente. Por las mismas razones citadas, también constituye una potencialidad la posibilidad de que los productos sean vendidos a entes distintos a los intermediarios.
- Una gran potencialidad que presentan las organizaciones encuestadas es el hecho de considerar que no tienen muchos competidores. Esto encontraría su explicación en la poca interacción que se da entre organizaciones.
- Esta visión puede permitir a las organizaciones unirse de manera de agregar valor a sus productos y venderlos en forma directa a los compradores, ello vía el desarrollo de alianzas estratégicas con otras organizaciones, logrando precios más altos en la venta de sus productos.
- Como la falta de capacitación ha evitado la adopción de mejores vías de promoción de productos, si esta se desarrolla en mejor forma se puede lograr incrementar las ventas y consecuentemente los ingresos.

8.5.1.3 Finanzas.

8.5.1.3.1 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS DEBILIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las debilidades en la parte financiera de las organizaciones:

- El desconocimiento por parte de los dirigentes de la importancia del buen manejo financiero para una buena gestión de las organizaciones, lo que se traduce en la ausencia de registros contables en parte importante de las organizaciones.
- Ausencia de capacitación y asesoría en manejo contable básico.
- Desconocimiento de alternativas de inversión y ahorro en instrumentos financieros formales.
- El desconocimiento del riesgo que significa guardar los recursos financieros en los hogares de los dirigentes o socios.
- La falta de conciencia sobre la diferencia entre costo, precio y ganancia (margen).

8.5.1.3.2 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS POTENCIALIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las potencialidades en la parte financiera:

- Importante presencia de asesoría externa en varias de las organizaciones estudiadas. Si esto se hiciera efectivo en todas ellas se lograrían resultados financieros mucho mejores que los que se han obtenido hasta la fecha. Esto además proveería de información de control para verificar el éxito de las políticas públicas sobre el bienestar organizacional.
- Alto porcentaje de las organizaciones se financian con fondos propios de la actividad pesquera. Esto da cuenta de la posibilidad que tienen de lograr autofinanciarse, lo cual permitiría su permanencia en el tiempo.
- En general se encuentra evidencia de la posibilidad de desarrollar la actividad artesanal de manera rentable y sustentable. Esto se confirma en el hecho de que organizaciones exitosas han logrado obtener excedentes importantes.

8.5.1.4 Recursos Humanos.

8.5.1.4.1 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS DEBILIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las debilidades en la parte de recursos humanos:

- Debido a la falta de escolaridad, capacitación y de preocupación por la materia, los Dirigentes de las Organizaciones estudiadas no poseen en su totalidad las Competencias Transversales ni las Específicas que deberían poseer para lograr una buena Gestión.
- Los Dirigentes de las Organizaciones estudiadas no están totalmente preparados para aprender, conocer, captar y aplicar fórmulas, procedimientos y métodos modernos de Gestión, fundamentalmente, porque, en general, poseen muy baja escolaridad. Si tuvieran mayor educación formal, estarían más preparados para enfrentar los desafíos y actividades que el manejo de las organizaciones implica.
- En general las organizaciones no tienen personas a cargo de funciones importantes de su gestión y desarrollo debido al desconocimiento que tienen sus dirigentes en la importancia de fijar claras autoridades y responsabilidades. Si bien es cierto en algunos casos tienen Comisiones, está comprobado en el mundo laboral que no son tan efectivas y eficientes, fundamentalmente, porque se diluye la responsabilidad.
- En la mala programación, la no consideración de lo requerido y la falta de un adecuado desarrollo de las actividades de capacitación ejecutadas en las organizaciones, encuentran justificación las siguientes debilidades específicas:
 - A un gran porcentaje de socios no les interesa capacitarse, lo que influye negativamente en su eventual preparación para el trabajo propiamente tal y para su eventual formación como Dirigentes de sus organizaciones.
 - El número de actividades de Capacitación que se están realizando no se asemeja en nada a la cantidad que se ha solicitado. Este hecho, además de desmotivar a los socios, elimina una alternativa muy válida para mejorar sus trabajos.

- Las áreas temáticas en que se realizan las actividades de Capacitación no son las que los socios esperan, lo que es otro factor de desmotivación de esta importante actividad de recursos humanos.
- Las actividades de capacitación ejecutadas por las Organizaciones investigadas no han sido desarrolladas en forma adecuada, ya que los beneficiarios de ellas tienen críticas de variado tipo sobre su contenido y eficacia. Además, un gran número de beneficiarios de ellas no tienen totalmente claros los objetivos de la Capacitación como proceso.
- La individualidad propia del Sector, la falta de recursos y la no preocupación por el Bienestar que entregan a sus asociados explican el hecho de que no lo hagan en forma total ni óptima, lo que se traduce en que algunas de las organizaciones no otorgan varios de los servicios sociales requeridos por sus socios.
- La subcultura propia de la pesca artesanal y la opinión negativa de algunos dirigentes serían los factores en los cuales encontraría fundamento el hecho de que las mujeres aún no tienen participación importante en la gestión de las organizaciones, limitándose su accionar a labores que poco tienen que ver con la toma de decisiones estratégicas. Esto ocurre incluso aún cuando muchos de los dirigentes encuestados manifestaron no tener problemas para que mujeres asuman como responsables de determinadas funciones dentro de las Organizaciones.

8.5.1.4.2 CAUSAS Y FACTORES QUE EXPLICAN LAS POTENCIALIDADES EN LA GESTIÓN.

Se identifican las siguientes causas como explicativas de las potencialidades en la parte de recursos humanos:

- En primer lugar, los Dirigentes de las Organizaciones investigadas han ratificado cuáles son las Competencias Transversales y Específicas que deben poseer para lograr éxito en su condición de tales. Este hecho es un avance importante, ya que puede permitir orientar sus capacitaciones hacia el logro de todas ellas.
- En segundo lugar, varios socios han ratificado que algunos de sus Dirigentes poseen la totalidad de algunas de las Competencias Transversales y Específicas que se

ratificaron como válidas para que tengan éxito. Esto permite, entonces, comprobar que son totalmente factibles de adquirir.

- En tercer lugar, aún cuando, en general, la escolaridad de los Dirigentes investigados es baja, se observa que varios de ellos poseen Enseñanza Media completa e incluso Educación Superior. Esto permite afirmar que es posible que un gran número de ellos puede lograr poseer estos mismos niveles de escolaridad.
- En cuarto lugar, existen varias Organizaciones que tienen personas a cargo de funciones o tareas, lo que ayuda a una mayor especialización y a una mejor Gestión. Esto puede permitir que otras organizaciones que no las tienen, visualicen esta alternativa como válida para el futuro, vía eliminación de las comisiones que no son convenientes o la designación concreta de personas a cargo y responsables de ellas.
- En quinto lugar, existe una tendencia a que varios asociados y Dirigentes de las Organizaciones en estudio soliciten actividades de capacitación. Más aún, existe un número importante de ellos que visualiza claramente los beneficios que esta actividad conlleva, lo que puede permitir que, a futuro, se aumente la capacitación de todos sus integrantes, pero condicionado a una gran divulgación de sus beneficios y resultados y al desarrollo de acciones de motivación.
- En sexto lugar, se ha observado que existen varias Organizaciones que otorgan servicios sociales o Bienestar a sus asociados, por los efectos positivos que ello implica. Esto puede permitir que, a futuro, se desarrolle un programa de divulgación del tema y de motivación por desarrollar más el proceso.
- Por último, en cuanto a la participación de las mujeres como responsables de determinadas actividades de la Gestión de las Organizaciones, la potencialidad se encuentra en la aprobación de una gran mayoría de los encuestados a la idea de que ellas pueden asumir cualquiera de las funciones o tareas consultadas. Esto ayudará a que, en el futuro, se designen más mujeres en dichas funciones.

8.6 Resultados del Taller de Presentación de Resultados

El día 14 de Septiembre de 2009, entre las 9:30 y 12:30 horas, se realizó en dependencias de la Subsecretaría de Pesca en Valparaíso el Taller de Presentación de los resultados que hasta el momento tenía el equipo investigador. Para la ocasión fueron invitadas 20 personas, entre las que se incluyó a jefaturas públicas, dirigentes de las organizaciones en estudio y profesionales de la Subsecretaría de Pesca. Sin embargo, solo asistieron 12 personas, que escucharon las exposiciones de tres de los profesionales investigadores.

En el taller se analizaron los siguientes contenidos (para el detalle de los asistentes y contenidos ver anexos):

- Presentación del Proyecto.
- Primera ronda de Exposiciones:
 - Análisis de la Gestión de las Organizaciones
 - Análisis de las Competencias.
- Segunda ronda de Exposiciones:
 - Acciones para el Desarrollo Organizacional.
 - Incentivos de Gestión Gubernamental.
- Discusión y cierre del Taller.

Como resultados de la actividad, además de resolverse todas las dudas planteadas por los presentes, se recibieron las críticas y sugerencias que los participantes estimaron conveniente hacer para estudio o análisis del equipo investigador. El resultado de estos estudios y análisis forman parte del presente Informe Final.

9 ANALISIS DE RESULTADOS.

9.1 Análisis de Resultados Objetivo 1.

9.1.1 ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA.

Asociados al Objetivo 1, se han presentado 3 grandes resultados. Primero, el marco teórico que permite definir qué condiciones que deben darse en una organización para considerarla como exitosa, tanto en su gestión como en las competencias que deben poseer sus dirigentes (administradores). Es decir, cuando en las 4 áreas de la administración se tengan indicadores positivos de esa Gestión, además de un clima que permita el desarrollo organizacional a través de buenas relaciones internas y externas y que sus dirigentes posean las competencias transversales y específicas definidas anteriormente.

A partir de los resultados obtenidos en las 4 áreas de la gestión se identifican las siguientes debilidades de las organizaciones en estudio:

9.1.1.1 Producción.

- El 55% de las organizaciones existen por afinidad de los miembros en torno a una actividad común. Esto puede generar problemas en la correcta implementación de políticas públicas dado que el 45% de las organizaciones “*de pescadores artesanales y acuicultores*” se han formado por razones ajenas a la actividad productiva.
- Solo el 50% de las organizaciones a nivel nacional tiene acceso a infraestructura portuaria.
- De éstas, solo el 40% tiene la concesión. Esto significa que solo el 20% de las organizaciones a nivel nacional cuentan con la concesión de la infraestructura portuaria.
- No hay evidencia estadística de intención de diversificación fuera de la actividad pesquera. Esto se observa al analizar que, en general las organizaciones, presentan niveles bajos de intención, no siendo superior al 11% en el caso de actividades

turísticas. Esto se entiende como deficiencia porque está asociado a niveles de convertibilidad laboral baja.

- El 40% de las organizaciones tiene AMERBs, pero solo un 33% las mantiene operativas.
- Las organizaciones presentan bajo nivel de tecnología, alcanzando sólo cerca del 7% de ellas para el caso de las AMERB; algo similar ocurre con las concesiones de acuicultura.
- Se observa una baja intención de agregación de valor a los productos. Esto se ratifica al tener presente que el 92% de las organizaciones con AMERB, no agregan valor.
- El 30% de las organizaciones ha solicitado permiso para realizar actividades de acuicultura en las AMERB, no obstante, el porcentaje que realmente lo ha implementado es mínimo.
- Respecto de las concesiones de acuicultura, no hay efectividad en las solicitudes ni en los esfuerzos apropiados para que éstas lleguen a buen término, aunque lo engorroso de su obtención es una atenuante importante.
- El 8% de las organizaciones investigadas manifestó desarrollar actividades acuícolas. Sin embargo, el 50% de ellas indicó que no tiene concesión.

9.1.1.2 Marketing.

- Existiendo la posibilidad de que se desarrollen actividades en conjunto con otras organizaciones de la zona, una primera deficiencia se encuentra en el hecho de que ninguna de estas actividades se desarrolla mayoritariamente. En efecto, solo un 25.2% desarrolla venta conjunta a empresas, un 22,1% fija precios a intermediarios de manera coordinada y el 31,3% comparte infraestructura.
- A nivel país la mayoría de las organizaciones no realiza actividades de promoción (83%). Esta tendencia se repite a nivel nacional y por tipo de organización. Las actividades de promoción mayormente realizadas son durante el “*aniversario de la comuna*” y en “*ferias costumbristas*”.
- Los lugares de venta de los productos preferido por las organizaciones encuestadas son las caletas donde funcionan. Esta tendencia se presenta tanto a nivel de

regiones, como en los diferentes tipos de organización, aunque con distinta intensidad. Sin embargo, se presentan también como lugares de venta en menores proporciones la misma comuna, otros lugares de la misma región y otras regiones.

Lo expuesto, demuestra que no existe proactividad en cuanto a la búsqueda de nuevas formas de venta.

- Llama mucho la atención que en la IV, V, VIII y X Regiones existan organizaciones que exportan sus productos, aún cuando lo hacen en baja proporción. Pero, esto ratifica la idea de que es posible ubicar otras formas de venta.
- También es digno de destacar que la XII Región es la única donde un porcentaje significativo de organizaciones vende sus productos en la misma zona donde pescan, sin desembarcar. Esto parece extraño, ya que se puede prestar para no dar cuenta de los volúmenes de pesca.
- La venta mayoritaria de recursos a intermediarios por parte de las organizaciones de algunas regiones es otra muestra de la falta de una mejor gestión, lo que se compara con aquellas que los venden mayoritariamente a empresas y/o supermercados.

9.1.1.3 Finanzas:

- Una primera deficiencia consiste en que los registros de ventas que se llevan dentro de las organizaciones no están presentes en todas las actividades que ellas desarrollan, ello aún cuando existe un porcentaje relativamente aceptable las AMERB y en las concesiones acuícolas.
- Otra deficiencia, más acentuada que la anterior, es el uso de facturas o boletas, puesto que en las que más se utilizan es en las actividades de las AMERB, pero en porcentaje inferior al 50%.
- Una tercera deficiencia es la relativamente baja cantidad de organizaciones que tienen registros contables (libros), puesto que menos del 60% los tienen operativos.
- Otra deficiencia importante es que solo una cantidad inferior a la mitad de las organizaciones estudiadas posee cuenta bancaria, encontrándose un número importantes de casos en los que los recursos son guardados en la casa de un socio. Esto implica un gran riesgo en términos de seguridad y un costo en términos de pérdida de rentabilidad de los fondos.

- En materia de uso de instrumentos financieros, solo un bajísimo número de organizaciones los utiliza para aumentar o mantener sus ingresos, perdiéndose con ello el valor del dinero, el poder de compra y la obtención de posibles rentabilidades a partir de intereses.
- Finalmente, entre las organizaciones que reconocen tener ganancias se observa deficiencia en los Sindicatos y las Sociedades Empresariales, puesto que tienen los promedios más bajos de la muestra en estudio. También llama la atención el hecho de que no todas las organizaciones manifiesten haber tenido ganancias o excedentes.

9.1.1.4 Recursos Humanos:

- El bajo nivel de escolaridad de los dirigentes es una falencia importante de las organizaciones, destacando en contadas de ellas, un nivel por sobre la básica completa.
- En cuanto a la distribución de funciones, un número bajo de organizaciones cuenta con un encargado para cada función o grupo de ellas. Considerando que es lo ideal es que exista al menos una persona responsable del desarrollo de cada actividad, esto se considera una deficiencia en términos de la gestión. Cabe señalar al respecto que, como existen organizaciones que tienen parte de las actividades que desarrollan a cargo de comisiones, en términos de gestión de recursos humanos esta alternativa no es la mejor porque se diluye la responsabilidad, no lográndose los mismos resultados de tener un encargado individualizado.
- Otra deficiencia en la misma materia se encuentra en el hecho de que algunas organizaciones señalan que existen algunas actividades que no la realizan (aún cuando éstas deberían realizarse), sobresaliendo los casos de marketing y de administración de infraestructura.
- Existe un inadecuado tratamiento de las capacitaciones, ya que la mayoría de los socios las perciben como algo que no les sirve para sus labores. Más aún, ellos consideran que los temas no son los adecuados para su trabajo. Se agrega a esto el hecho de que no todas las organizaciones han solicitado capacitación durante los últimos 5 años (casi el 50%) y que se efectuó solo 2 actividades de capacitación promedio por organización durante el mismo tiempo.

- Por otra parte, un elevado porcentaje de socios estima que la capacitación debe estar dirigida a temáticas fuera de la actividad pesquera (por ejemplo oficios), dejando de lado lo que corresponde a su propia actividad. Sin embargo, aún cuando la mayoría de ellos solicita capacitación en actividades pesqueras obligatorias, en promedio solo un 25% de las actividades de capacitación estuvieron orientadas a ese fin.
- Si bien existen organizaciones que otorgan servicios de bienestar para sus socios, éstos son insuficientes de acuerdo a los resultados de la encuesta. Sobresale la falta de ayuda para la gestión de becas de estudio.

En materia de participación de la mujer, se observan las siguientes deficiencias:

- En promedio, en en ninguna de las funciones estudiadas las mujeres superan el 27% de participación, encontrándose algunas de ellas en que esta participación alcanza solo al 5.7% (Amerb) y a un 7.7% (Marketing).
- Dado que la mayor participación se presenta en actividades de Administración de Archivos y Documentos (27%) y Relación con Autoridades (26%), no habría participación mayoritariamente femenina en aquellas que tienen que ver con la toma de decisiones.
- Aunque el número no supera el 10%, se considera una deficiencia el hecho de que existan dirigentes de organizaciones en estudio que estimen que la mujer no debería tener participación en ninguna de las actividades analizadas.
- Considerando lo expuesto en los dos puntos anteriores se puede afirmar que existe una discriminación hacia la mujer en el Sector.

9.1.2 ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS EN LAS COMPETENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA.

Para analizar las deficiencias en las competencias de los Dirigentes de las Organizaciones en estudio es necesario modificar la información contenida en la Tabla 96 y Tabla 97 en las cuales se presentó la evaluación que encuestados asignaron a cada una de las competencias aprobadas para cada uno de ellos. Para dichos efectos, las respuestas “*Siempre*”, “*La Mayoría de las Veces*”, “*Rara Vez*” y “*Nunca*” fueron recodificadas numéricamente asignando niveles de 4, 3, 2 y 1 punto, respectivamente. Esta escala numérica es

consistente con la escala categórica presentada en el punto 7.1.5.3 de la metodología, estos, corresponden a los Niveles A, B, C y D de las competencias, respectivamente. Estos valores son ponderados usando los porcentajes de respuesta para cada categoría lo cual entrega la evaluación asignada por los socios en un rango de 1 a 4 puntos. Este puntaje permite calcular el nivel promedio de alcanzado para cada competencia utilizando los rangos que se presentan en la TABLA 107.

TABLA 107. TABLA DE CONVERSIÓN DE PUNTAJE A NIVEL DE LAS COMPETENCIAS:

Rango	Nivel
1 - 1.9	D
2 - 2.9	C
3 - 3.9	B
4	A

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto de la TABLA 107 cabe señalar dos cosas: en primer lugar, permite transformar un rango continuo de puntajes en una variable discreta (Likert) con solo cuatro categorías (niveles). En segundo lugar, los rangos y niveles de esta manera contruidos permiten aplicar el concepto de Excelencia de quien posea la competencia. En este sentido, la categoría A no corresponde a un intervalo y solo la alcanzan quienes sean evaluados en un 100% de la competencia respectiva.

Los resultados de la aplicación de lo descrito se presentan en la Tabla 108 y Tabla 109 para Dirigentes de Organizaciones de Primer y Segundo Orden, respectivamente.

TABLA 108. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES DE PRIMER ORDEN A NIVEL NACIONAL

Competencias	Puntaje Ponderado	Nivel de la Competencia
1. Competencias transversales		
Liderazgo	3.584	B
Comunicación	3.599	B
Negociación	3.506	B
Manejo de conflictos*	2.810	C
2. Competencias específicas		
Presidente		
Manejo de reuniones	3.679	B
Creatividad e innovación	3.475	B
Conocimiento sector pesquero	3.304	B
Secretario		
Escribir bien documentos	3.616	B
Destacar lo importante	3.645	B
Tesorero		
Elaborar inf. Contables	3.121	B
Ser ordenado en cuentas	3.562	B

* Un 16.4% No Aplica o no sabe.

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 109. EVALUACIÓN DEL NIVEL DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES DE SEGUNDO ORDEN A NIVEL NACIONAL

Competencias	Puntaje Ponderado	Nivel de la Competencia
1. Competencias transversales		
Liderazgo	3.492	B
Comunicación	3.418	B
Negociación	3.416	B
Manejo de conflictos*	3.056	B
2. Competencias específicas		
Presidente		
Manejo de reuniones	3.581	B
Creatividad e innovación	3.273	B
Conocimiento sector pesquero	3.295	B
Secretario		
Escribir bien documentos	3.573	B
Destacar lo importante	3.727	B
Tesorero		
Elaborar inf. Contables	3.180	B
Ser ordenado en cuentas	3.090	B

* Un 16.4% No Aplica o no sabe.

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de las tablas mencionadas, se pueden señalar las siguientes deficiencias:

- Los socios de las Organizaciones de Primer Orden estiman, en promedio, que los Dirigentes de sus organizaciones no poseen en su totalidad las Competencias Transversales necesarias para que desarrollen sus cargos con éxito (Liderazgo, Comunicación, Negociación y Manejo de Conflictos). Esto se corrobora al observar que todas las competencias fueron evaluadas en Nivel B o Nivel C (Manejo de Conflictos).
- Los mismos socios también evaluaron las Competencias Específicas bajo el nivel de éxito requerido, ya que le asignaron a todas el Nivel B.
- En cuanto a los socios de las Organizaciones de Segundo Orden, éstos evaluaron todas las Competencias Transversales y Específicas en Nivel B.

Por todo lo antes expuesto, puede concluirse que, en general y en promedio, los Dirigentes de las Organizaciones estudiadas no poseen todas las competencias que deberían tener para ser exitosos en sus trabajos dentro de ellas

9.1.3 ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.

De la información recopilada en terreno se puede apreciar que en el caso de los Sindicatos de Pescadores, existen niveles de Cultura Organizacional, Gestión de la Información y un Sistema de Decisiones bastante cercano a los parámetros teóricos o normativos que se han establecido en este trabajo. Sin embargo, de manera relativa, los casos que presentan bajos niveles en los índices desarrollados se encuentran en forma levemente diferenciada en algunas regiones, como es el caso de la Quinta Región para el ICO y de la Duodécima para el IGI.

En el caso de las Asociaciones Gremiales, destacan los casos en la Décima Región que poseen un mayor nivel de Cultura Organizacional, estando la mayor proporción con un menor nivel de dicho índice en la Quinta Región. En lo que respecta a los IGI y el ISD, son

organizaciones de esquemas bastante poco tradicionales, probablemente, debido a sus objetivos orientados al ámbito netamente productivo.

Respecto a las Cooperativas, dado su bajo número, los análisis no pudieron ser más detallados. Si bien presentan niveles bastante similares a los otros tipos de organizaciones comprendidas en este Informe, cabe decir que destaca su alto nivel de Gestión de la Información.

9.2 Análisis de Resultados Objetivo 2.

9.2.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA SOBRE GESTIÓN ASOCIATIVA.

Se puede apreciar que tanto las relaciones de cooperación como de conflicto de los Sindicatos, Asociaciones Gremiales y Cooperativas ocurren con organizaciones de Primer Nivel, lo que constituye un cierre a las de otro tipo, aún cuando éstas se presentaron como alternativas.

Cabe destacar que en las relaciones de cooperación, existen *altos niveles* de confianza entre las organizaciones, aspecto importante en el diagnóstico respecto al capital social con el que ellas cuentan.

En cuanto a los motivos o funcionalidades de tales relaciones, en el caso de los Sindicatos y de las Asociaciones Gremiales, son de tipo informacional y laboral y en el caso de las Cooperativas, se agrega a éstas el carácter comercial.

El carácter paradójico del fenómeno que presenta el hecho que, por un lado, tanto en las relaciones de cooperación con altos niveles de confianza y por otro, las relaciones de conflicto se den entre las organizaciones de Primer y Segundo Nivel, habla de una cohesión relativa del Sector y de una baja capacidad de establecer relaciones con organizaciones o actores no directamente vinculados a éste, lo que obviamente va en estrecha relación con su Gobernabilidad.

9.2.2 ANÁLISIS RESULTADOS DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE.

La discusión de los resultados se centrará en las experiencias y evaluaciones que los tres estamentos anteriormente definidos (Agentes Públicos Centrales, Regionales y Locales y Dirigentes) tienen en torno a las cinco temáticas analizadas en el capítulo de resultados.

En este sentido, el análisis de las entrevistas consiste en buscar ejes comunes en los discursos de los entrevistados en cuanto a sus experiencias y evaluaciones.

9.2.2.1 Transferencia Tecnológica

En lo que respecta a la *Transferencia Tecnológica*, los informantes clave tienen la idea de que se está frente a aspectos particulares de una subcultura presente en la Pesca Artesanal. Se trata entonces de la necesidad de reconocer los conocimientos propios o tácitos de dicha subcultura para que los aspectos técnicos y materiales funcionen. A tal grado es el reconocimiento de dicha subcultura, que se puede encontrar la idea de que cualquier atisbo de reconversión o de pasar de esquemas “extractivos” a esquemas “productivos” en las prácticas de subsistencia y acumulación de los pescadores artesanales iría en contra de los principios culturales de dicho grupo. Cabe decir además, que dichas implementaciones técnicas -a juicio de los entrevistados- necesitan de un seguimiento y de herramientas de evaluación que permitan juzgar su eficiencia y su rentabilidad social.

Este aspecto no solamente gira en torno a la efectividad y eficiencia de las implementaciones, sino que además en torno al grado de legitimidad que estas medidas puedan alcanzar en los medios locales. La representación social de “imposición” que rodea a la Transferencia Tecnológica es una preocupación por parte de los entrevistados, ya que pone en peligro los principios de eficiencia y rentabilidad social antes mencionados.

Es importante señalar que Transferencia Tecnológica no significa exclusivamente incorporar nuevas tecnologías que permitan mejorar la productividad, la administración, las condiciones laborales, sino que también implica transferencia de conocimientos, vía capacitación, que permita apropiarse de nuevas tecnologías.

Desde esta perspectiva entonces se puede comprender que se plantee en este ámbito el apoyo que pueden darle a las organizaciones de pescadores artesanales y de acuicultores de

pequeña escala los organismos gubernamentales, que pueden complementar su quehacer con otros organismos que cubrirían aquellos aspectos que las reparticiones públicas no acometen por distintas razones.

En efecto, se encuentran opiniones que claramente consideran que no todos los ámbitos son cubiertos por los organismos públicos, dejando expresado que en torno a las capacitaciones, éstas se orienten efectivamente a transferir conocimientos importantes como administración y aspectos legales, pero reconociendo al mismo tiempo que existen espacios no cubiertos y que tienen relación con otros ámbitos también importantes, como el liderazgo.

Por cierto esto es importante si se lo vincula como se verá más adelante, al desarrollo organizacional: la capacidad de tener líderes que puedan ser referentes válidos para las autoridades y para los propios asociados, especialmente cuando es necesario llegar a acuerdos frente a diversas medidas que toman los organismos públicos vinculados al Sector o bien frente a conflictos en los que se debe llegar a acuerdos.

No obstante lo anterior, también en el sentido más tradicional de lo que significa Transferencia Tecnológica, los entrevistados realizan algunas acotaciones y destacan la necesidad de ella tanto para los pescadores artesanales como para los acuicultores de pequeña escala.

Respecto a estos últimos se destaca que tienen poco desarrollo tecnológico, considerando que esta es una de las desventajas de ser pequeño empresario acuicultor, especialmente si se los compara con los empresarios grandes, como los de la industria del salmón en donde se implementa tecnología, pero a otra escala.

Lo anterior no significa que desde el Sector Público, a veces asociado con el sector privado, no se haya hecho algunos esfuerzos por entregar conocimientos y capacitación a los pequeños acuicultores. Así por ejemplo, en la VIII Región durante el año 2006 se organizó un seminario para difundir la ley normativa de la acuicultura de pequeña escala en conjunto con los empresarios de la acuicultura; y por otro lado, el año 2008 se trabajó con la cultura de las áreas de manejo para pequeños acuicultores con la participación de la Seremi de Economía, Zonal de Pesca, SERNAPESCA, Universidad de Concepción y el Gobierno Regional.

Desde la perspectiva de los entrevistados, por tanto, en la Transferencia de Tecnología hacia los pescadores debería estar involucrado fuertemente el Gobierno, en aspectos que

deben ir más allá de la capacitación; por ejemplo, además de la capacitación, podría implementar ciertos proyectos en los cuales pudieran conocer la tecnología y adquirirla.

La afirmación anterior encuentra sentido cuando se hace referencia a lo que significó, durante los años 60 y mediados de los 70, el rol de INDAP. Concretamente, lo que se afirma es que una de las grandes pérdidas que tuvo el Sector Pesquero la creación del Servicio Nacional de Pesca y se elimina la División de Protección Pesquera del SAG y la línea crediticia del INDAP y se fusionan en SERNAPESCA, pero sin la línea crediticia. Esto resta parte importante del acceso a fondos públicos que INDAP tenía hasta el año 78.

Por otra parte, los entrevistados tienen muy clara la necesidad imperiosa de establecer y mantener mecanismos de Transferencia Tecnológica y de apoyo técnico para fortalecer el sector pesquero artesanal. Se identifica así tres grandes áreas en las que se requiere de apoyo: técnico/productivo, educacional y organizacional.

El apoyo técnico/productivo puede ser de tipo financiero como, por ejemplo, ayuda para comprar equipamiento técnico necesario o de tipo formacional en cuanto a capacitaciones para transferir el “*know-how*” necesario para mejorar la productividad y los ingresos de los pescadores artesanales, manteniendo un debido respeto por las necesidades de mantener las biomásas en un estado saludable. El apoyo educacional tiene como principal objetivo, mejorar los niveles educacionales de todos los miembros del sector pesquero artesanal, pero haciendo hincapié en la necesidad de educar o nivelar los estudios de los estratos dirigenciales. Es esta capacidad de “hablar bien”, de poder sentarse “a la mesa con las autoridades” y tener un manejo adecuado de un lenguaje que permita un entendimiento claro entre las partes. El apoyo organizacional pasa por la necesidad de fortalecer las organizaciones y los líderes de las mismas, entregando recursos y capacitaciones para mejorar su gestión.

En otro sentido, los entrevistados también detectan una deficiencia en cuanto a la oferta proveniente del Estado en estas áreas. Se reconoce ampliamente que la Transferencia Tecnológica más comúnmente vista es la del área técnico/productiva, rescatándose en esta instancia los aportes de SERCOTEC. En términos generales, SERCOTEC es considerado un buen aliado estratégico. Sin embargo, estos actores dicen que el Estado, en general, no muestra mayor interés en llegar a los pescadores. La sensación de no ser considerados es ampliamente difundida, siendo varios los entrevistados que dicen que no hay intentos por

parte del Estado de preguntar cuales son las necesidades puntuales de cada organización, “*nadie nos viene a ver*” o “*nunca hemos sido invitados a participar*” es una queja recurrente.

Por el otro lado, un aliado estratégico que sí recibe muy buenas evaluaciones por parte de los entrevistados son las Universidades. Varios de ellos mencionan la importancia de los convenios que han establecido con éstas para mejorar los niveles educacionales de sus miembros. En este sentido, la sensación es que sí ha habido una mejoría importante en este ámbito gracias a la colaboración de las universidades que, a su vez, impacta la calidad de la gestión organizacional en la medida que las características y formación entregada en estos programas (e.g: conocimientos, alfabetización, etc.) contribuyen a mejorar algunas capacidades de los dirigentes.

El área de Transferencia Tecnológica en temas explícitamente ligados al Desarrollo Organizacional, sin embargo, es mal evaluada por la mayoría de los entrevistados. La ausencia de capacitación en temas organizacionales puntuales se destaca como una de las grandes falencias en este ámbito. En general, la oferta en esta área es baja pero aquí los entrevistados destacan una necesidad imperiosa de la cual el Estado aún no se ha hecho cargo: la formación de dirigentes sindicales. La necesidad de Escuelas Sindicales es un elemento transversal en los discursos de los entrevistados.

Más aún, para que la Transferencia Tecnológica efectivamente funcione (y esto es para todo ámbito) se reconoce que la oferta de capacitaciones no es suficiente. De hecho, varios de los entrevistados concuerdan con que, aún cuando las capacitaciones están disponibles y comunicadas, los impactos de éstas no son lo necesario ni lo que se querría. En función de esto, una sugerencia repetida por varias personas es que las capacitaciones deben ser vinculadas a mecanismos permanentes de seguimiento que ayude a los recién capacitados a aplicar lo aprendido y a mantener un sistema de desarrollo individual que efectivamente cumpla con el objetivo final de “transferir” conocimiento. No basta con presentar cómo las cosas se deberían hacer; es necesario apoyar al pescador en terreno para que el conocimiento sea materializado en nuevas formas de actuar. Si bien hay razones para pensar que existen restricciones estructurales que aún así podrían dificultar la aplicación de estos conocimientos (se verán más adelante), el seguimiento es fundamental para asegurar la instalación de nuevos *modus operandi*.

9.2.2.2 Desarrollo Organizacional.

Respecto al *Desarrollo Organizacional*, un aspecto de acuerdo entre los entrevistados es que las organizaciones gubernamentales deben relacionarse con las organizaciones de pescadores como contraparte y no con individuos y a la vez comprender las especificidades que presenta el Sector Pesquero Artesanal. Esto ratifica la preocupación de las autoridades por el Desarrollo Organizacional del Sector y de sus prácticas. Las sugerencias de capacitación no sólo deben ir hoy enfocadas a los aspectos técnicos, que es la finalidad más común, sino hacia la instalación de habilidades dirigenciales que habiliten a los dirigentes para el acceso a la información que les permita ejercer su rol en sus respectivas organizaciones.

Por otro lado, se reconoce una resistencia al cambio y a la adopción de esquemas modernos de gestión, esquemas de reconocimiento tácito con los cuales funcionan y establecen comunicación los organismos formales de carácter gubernamental. Entre esos esquema, está el enfoque de productividad que debieran adoptar las organizaciones del Sector, el cual requiere de una serie de marcos interpretativos y prácticas que no son comunes en la subcultura pesquera. Sin embargo, la visualización actual del rol de la mujer en los procesos productivos y organizacionales ha provocado que acepte como idea el que son ellas las más receptivas a los esquemas necesarios para el Desarrollo Organizacional.

Desde el punto de vista de los entrevistados, entre los obstáculos que hacen complejo el Desarrollo Organizacional, se encuentran el número de organizaciones y la definición de quiénes son pescadores artesanales. En cuanto a la complejidad de calificar a los pescadores artesanales, ella pasa por el hecho de que las disposiciones reglamentarias referidas al Registro Pesquero son poco específicas dado que no se certifica en terreno la calidad de pescador artesanal.

Otro aspecto que parece relevante en este sentido y acotado a los acuicultores de pequeña escala, es el que dice relación con el tiempo dedicado a la acuicultura, dado que tampoco se restringe dicha actividad a quienes efectivamente se dediquen en forma exclusiva a ella.

Pese a las experiencias positivas que permiten desarrollar la organización, también se marcan los obstáculos existentes para un Desarrollo Organizacional en que, además de la productividad y su diversificación, lo que prima es la capacidad de liderazgo al interior de

las organizaciones. Sin embargo, cabe hacer una distinción entre lo que es un dirigente de organización de Primer Orden y un dirigente de una Federación, ya que este último al estar dedicado exclusivamente a la actividad sindical, tiene la opción de crecimiento personal en las actividades que desarrolla y de adquirir mayor capital humano, cuestiones a la que se ve imposibilitado el primero, ya que sus esfuerzos debe orientarlos a la consecución de recursos para su subsistencia y la de su familia. Esto último también ocurre con un pescador que no es dirigente. Lo anterior ratifica lo afirmado por los entrevistados en referencia a la Transferencia Tecnológica, en que se resalta la nula preocupación de los entes estatales por formar líderes en las organizaciones de pescadores artesanales.

En este sentido, siguiendo las reflexiones de los entrevistados, el RAE es una buena medida que permite el Desarrollo Organizacional, ya que es estos consideran que, desde el punto de vista organizacional y de administración pesquera, este constituye una gran ventaja, argumentando en este sentido fortalece a las organizaciones, por cuanto las empodera frente a las Federaciones y Confederaciones de pescadores artesanales.

Lo anterior, sin embargo, lleva a cuestionarse lo que parece una contradicción. Por un lado, se manifiesta que atenta contra el Desarrollo Organizacional el gran número de organizaciones existentes y su poca madurez; y por el otro, si se capacita a sus dirigentes y ellas se fortalecen, se les resta poder de influencia a las Federaciones y Confederaciones que son las que aglutinan a las primeras.

Por otro lado, se señala la necesidad de Escuelas Sindicales, particularmente porque los entrevistados perciben, en términos generales, faltas de liderazgo dentro del rubro y faltas de conocimientos específicos. Aquí se rescata la idea de que el Estado no se preocupa de preguntar qué es lo que los pescadores en sus respectivas caletas necesitan. Existe la impresión que los planes de desarrollo de capacitación para el Desarrollo Organizacional no contempla la diversidad de experiencias reales en las diferentes caletas. En este sentido, las deficiencias de liderazgo son una realidad para los pescadores pero también para el Estado. Parte de los entrevistados hacen hincapié en la necesidad que los dirigentes sean capaces de presentarle sus problemas directamente a las Autoridades (nuevamente siguiendo la lógica de necesidades localizadas), lo que no puede ocurrir en la situación actual.

En otro aspecto, el tema del recambio generacional es transversal en los entrevistados. Los dirigentes antiguos ven un problema en la forma en que los pescadores más jóvenes asumen

su formación, adquiriendo conocimientos pero utilizándolos principalmente para mejorar su situación personal. No se percibe una entrega clara a las necesidades de la comunidad. Por el otro lado, existen personas que ven en la estructura política dentro del Sector Pesquero Artesanal una rigidez que hace virtualmente imposible que los jóvenes asuman roles de liderazgo, particularmente cuando estos tienen posturas que son contradictorias a los dirigentes ya establecidos.

La noción de que los jóvenes son influenciados por una estructura organizacional que funciona con mucho poder, es una crítica importante. Esto se puede entender por el hecho que ser dirigente es una actividad muy rentable y que otorga mucho poder. Por lo tanto, no hay mayores incentivos para que los antiguos dirigentes dejen sus roles de liderazgo.

En fin, el estado actual del Desarrollo Organizacional de las organizaciones estudiadas puede describirse esencialmente como dirigencia más política que organizacional. Es la capacidad de mantener estructuras de poder mediante el manejo puntual de éste lo que más identifica al líder; no son sus competencias o capacidades en torno a los aspectos de gestión. Manejar una reunión, cerrar los acuerdos, poder acceder a las autoridades del Gobierno, se convierten en competencias más importantes que manejo productivo, de la información, financiero o de recursos humanos.

Además, la importancia de asociarse para lograr objetivos en común es otro tema transversal entre los entrevistados. Ellos mismos rescatan un conjunto de experiencias positivas de asociarse entre ellos, sea a nivel de organización de Primer, Segundo o Tercer orden, o con socios estratégicos donde, sorprendentemente, aparecen empresas y ONGs como algunos de los socios más útiles para la concreción de sus objetivos. Particularmente, se destaca la importancia de la asociatividad para temas de comercialización de sus productos, especialmente en mercados internacionales, con muy buenos resultados.

Por otro lado, también se reconoce la necesidad de explorar formas alternativas de colaboración como, por ejemplo, Cooperativas u organizaciones sin fines de lucro o empresas. La inhabilidad de las actuales formas de organización de responder cabalmente a los problemas del Sector hace atractiva la posibilidad de encontrar alternativas que funcionen mejor. Sin embargo, aún así hay una fuerte dependencia en el Estado para que apoye estas alternativas experimentales.

9.2.2.3 Gestión Asociativa

Recordando en concepto de *Gestión Asociativa*, ésta se entiende no sólo como las posibles alianzas como grupo de interés entre los pescadores, sino también como un asunto de Estado - Sociedad Civil. Para ello, los organismos públicos deben ser descentralizados y “territorializados”, no sólo por cuestiones de acceso físico para los pescadores, sino por la cercanía política que ello representa.

Reconociendo una ventaja estratégica en el hecho de que el Estado puede establecer relaciones con organizaciones de Segundo y Tercer grado, se advierte que ellas no deben dejar de valorar la autonomía y la autogestión como valores importantes para su empoderamiento.

Un aspecto recurrente en relación con la gestión asociativa es el éxito o fracaso de las organizaciones y también el liderazgo y tamaño de las agrupaciones, todo lo cual se vincula, ciertamente con los tópicos ya tratados en los puntos anteriores.

Al parecer, el factor político, especialmente cuando se usa como elemento de poder y de ascenso, tiene un efecto negativo en la gestión de las organizaciones, por cuanto se descuidan los intereses productivos de ellas. Esto queda más claro aún cuando se trata de organizaciones de Segundo o Tercer orden, puesto que el poder y la influencia política queda en manos de sus dirigentes. Situaciones de este tipo son las que llevan a que en algunas regiones, las organizaciones de pescadores no se adscriban al RAE, cuestión que no sólo se vincula con la gestión, sino además con la gobernabilidad al interior de ellas. Como resultado de esto se llega a la conclusión de que los pescadores tendrían más beneficios si ellos administran sus propias cuotas. Pero, si bien esto puede ser efectivo, por otro lado también puede llevar a consecuencias negativas cuando se ven incapacitados de administrar dicha cuota por escasez o inexistencia del recurso, caso en el cual al menos pueden tomar decisiones reglamentarias que les permite el RAE.

Una situación un tanto diferente es lo que sucede con la gestión de las Áreas de Manejo, donde por un lado se manifiesta que hay organizaciones que son exitosas en la gestión y por otro se enumera un conjunto de problemas acotados a dichas áreas. De acuerdo a los entrevistados uno de los problemas dice relación con el diseño de las Áreas de Manejo, en un sentido estructural y de diseño.

Respecto a esto último y siempre de acuerdo a los entrevistados, destaca la relación del consultor con la organización titular del Área de Manejo, la cual es calificada de “perversa”, ya que este es pagado por ella, transformándose de esta manera en funcionario de la organización, lo cual pone en duda la objetividad de los resultados de su trabajo.

Lo anterior también es válido para los casos en que la gestión del Área de Manejo se encarga a una comisión compuesta por integrantes de la organización.

No obstante, lo anterior no significa que todos estos problemas analizados lleven a concluir que las concesiones e implementación de Áreas de Manejo no puedan ser exitosas. De hecho, hay un conjunto de otros elementos que hace que ellas tengan una óptima gestión.

En la mayor parte de los casos en que se menciona éxito en la gestión, éste tiene que ver con características de los dirigentes (como el liderazgo, la capacidad de innovación y la proactividad, honestidad, arraigo en la comunidad, respeto, habilidad para convencer, etc.) y con saber aprovechar las oportunidades del entorno.

Llama la atención que los entrevistados señalen que en algunas regiones las organizaciones tienen éxito cuando se vinculan a dos tipos de socio: por un lado, cuando se trata de mujeres que tienen Áreas de Manejo (por su condición de dueña de casa y conservadora, que mira el futuro) y por otro, de socios que son pescadores-agricultores (por su visión de sustentabilidad al explotar los recursos). Destaca entonces la presencia de un fuerte componente de orden cultural en la gestión asociativa.

Por otra parte, los entrevistados también señalan que algunas organizaciones son exitosas por su capacidad de diversificar sus actividades (por ejemplo en Quintal, Algarrobo y El Quisco) y otros indican que lo son por la buena administración de la infraestructura portuaria (por ejemplo el caso de Carelmapu en Ancud).

En síntesis, en el caso de la gestión de la agrupación juega un conjunto de factores que hace que en algunos casos tengan éxitos y en otros no, pero fundamentalmente, de acuerdo a las expresiones de los entrevistados, dichos factores tienen que ver con aspectos culturales, la capacidad de los dirigentes, el que la actividad tenga buenos resultados económicos y la confianza de los asociados hacia sus directivos.

Otro elemento importante presentado en relación a la gestión asociativa es la necesidad de generar organismos de asociación entre el Estado y los pescadores, pero resguardando la

necesidad de participación amplia por parte de las diversas organizaciones. El actual sistema, en opinión de los entrevistados, restringe la participación de pescadores artesanales a un número limitado de representantes en Consejos Zonales que son puramente consultivos. La exigencia es la creación de Consejos Regionales, presididos por los Intendentes, que tengan características resolutivas y que incorporen una amplia gama de dirigentes para que reflejen la diversidad de necesidades de las diferentes organizaciones de base.

9.2.2.4 Gobernabilidad

Muy relacionado con los puntos anteriores, se pueden destacar aspectos importantes en relación a la *Gobernabilidad* comentados por los entrevistados.

Hasta ahora, las autoridades reconocen esquemas reactivos de ejercer relaciones políticas entre el Gobierno y el Sector Pesquero Artesanal. A juicio de los personeros públicos, al parecer existe una cierta institucionalización de relaciones de presión-reacción entre ambos actores. Sin embargo, también se reconoce el avance en las prácticas de co-manejo y co-responsabilidad en el cuidado de los recursos y en las iniciativas de emprendimiento económico, lo que facilita tanto la legitimidad de las medidas como los procesos de control y fiscalización.

Se reconoce también una buena relación con las organizaciones de Segundo y Tercer nivel, probablemente asociada al hecho que las autoridades valorizan el manejo de información por parte de los dirigentes para establecer relaciones efectivas y eficientes. Sin embargo, en los niveles de base, se reconoce que las instancias gubernamentales deben ser más cercanas y demostrativas de su labor y sus logros.

Un aspecto crítico es la acción de organizaciones o personas externas prestadoras de servicios. Para los entrevistados existe la duda de la efectividad y eficiencia de la forma en que se ejercen las asesorías externas.

Por otra parte, la gobernabilidad de las organizaciones dice tanto relación con el ejercicio democrático al interior de ellas, y por tanto con su conducción, cuanto con los estilos de relacionarse con la autoridad en la superación de los conflictos.

En este sentido se constata en algunos casos un bajo ejercicio democrático, como cuando se observa que existen organizaciones que traspasan todo el poder y todo el actuar a los dirigentes, sin existir rotación o cuando se toman decisiones a espaldas de los socios.

Por otro lado, se deja ver que muchos de los conflictos internos se resuelven con la separación de los líderes y nombramiento de nuevos dirigentes o por la separación de una parte de los integrantes de la organización que constituyen una nueva. Esto último indudablemente redundará en una multiplicación de las organizaciones, que en lugar de aglutinarlos como sector, los dispersa más, generándose lo que ya señalaba anteriormente respecto a la cantidad de organizaciones existentes y la poca madurez de algunas de ellas.

Otro aspecto que refleja la poca gobernabilidad de las organizaciones y en este caso especialmente de las que tienen Concesiones y Áreas de Manejo, es el poco respeto que se tienen entre sí. Esto se manifiesta en el robo que sufren algunos acuicultores por parte de otros pescadores, lo que lleva a la generación de conflictos entre ellos (llegando incluso a enfrentamientos), rompiendo cualquier intento de unidad.

También las orientaciones políticas de los dirigentes los hace enfrentarse entre ellos y asumir conductas diferentes frente a las autoridades. A este respecto, se menciona la división de los pescadores en dos grandes grupos, CONAPACH y CONFEPACH, con dos visiones diferentes, a lo cual se agrega que también se generan conflictos entre las organizaciones agrupadas en la Federación y entre los propios dirigentes de la organización de orden mayor, toda vez que las cúpulas dirigenciales ven a las organizaciones de base como una amenaza desde el punto de vista del poder. Es decir, los conflictos internos también atentan contra la gobernabilidad.

Otro factor que aparentemente influye sobre la gobernabilidad es el estilo de constitución de las organizaciones, especialmente los Sindicatos de pescadores artesanales, ya que no responden a lo que generalmente se entiende por Sindicatos. Así estos se agrupan fundamentalmente por el origen de sus miembros antes que por su actividad, siendo la razón de constituirse el vivir en un mismo territorio, pero desde el punto de vista productivo cada embarcación opera como una unidad. En este sentido, destaca la ventaja de iniciativas como el RAE, que apunta a tener un interés colectivo más amplio.

De algún modo esto también queda de manifiesto en otras declaraciones, cuando se sostiene que las organizaciones no están trabajando cohesionadas para un fin común.

En cuanto a la sustentabilidad, también se puede hacer una distinción, ya que si bien el término en su sentido más común refiere al cuidado de los recursos para tener desarrollo sustentable, también por extensión se puede considerar la sustentabilidad de las organizaciones. En este último sentido cabría preguntarse qué hace sustentable en el tiempo a una organización. De algún modo los entrevistados dejan ver ambos aspectos.

Si se considera los aspectos tratados en los tópicos referidos a desarrollo organizacional y gestión asociativa, se pueden encontrar variados argumentos que refrendarían esta apreciación de poca sustentabilidad de las organizaciones.

Por otro lado, en apreciación de los entrevistados la sustentabilidad de las organizaciones también depende de las condiciones del territorio, del estado de los recursos, de las relaciones familiares internas, de las condiciones del mercado de los productos, entre otros aspectos.

En materia del rol que juega el Estado en la gobernanza del sector, se critica que más allá de que los Consejos no funcionan, existe una muy fuerte crítica a la universalidad de los esquemas normativos frente a realidades radicalmente diferentes. Este punto es muy fuerte entre los APE que ven leyes generadas para un tipo de cultivo, que son adaptadas a todo tipo de cultivo. A esto se le agrega el celo con el cual las autoridades imponen las normativas.

Sin embargo, otro tema importante sobre la gobernabilidad tiene que ver precisamente con la importancia que el Estado le otorga al tema, a menudo por sobre los intereses del sector en su totalidad. El acceso que algunos dirigentes tradicionales tienen a las autoridades y las formas de plantear sus exigencias, a menudo por la vía de protestas y no siempre pacíficas, ha generado en el Gobierno una necesidad de fortalecer la gobernanza por sobre las necesidades del ecosistema o del Sector Pesquero Artesanal.

Evitar conflictos se ha convertido en la consigna del Gobierno y no necesariamente resolver problemas de fondo. Esto implica que, en algunos casos, las mismas autoridades regionales y locales son pasadas por alto por los dirigentes que tienen el “número del Subsecretario en su celular”. Personas que son capaces de dictarle al gobierno las fechas y naturaleza de las actividades de protesta con garantías sobre la extensión del tipo de protesta que se van a realizar. A estos planteamientos, el Gobierno cede para asegurar que las cosas no se vuelvan inmanejables. Es decir, la gran característica de los dirigentes exitosos es

precisamente que son eficientes frente a la autoridad. Esto lleva a los entrevistados a señalar que el énfasis en la gobernanza lleva a bajos niveles de conflicto pero con un precio muy alto para la pesca artesanal.

9.2.2.5 Sustentabilidad

La última temática del Objetivo 2 es la *Sustentabilidad*. Se puede destacar al respecto, que se reconoce por parte de las autoridades, la importancia de los aspectos sociales y culturales en lo que se refiere a la Sustentabilidad Ecológica, Económica y Social del Sector Pesquero Artesanal.

Uno de los aspectos culturales es el cambio en la visión respecto a los recursos que han debido experimentar los pescadores artesanales, propia de su subcultura. A juicio de los entrevistados, ellos han reconocido además su responsabilidad en la sustentabilidad de los recursos. Aspectos como la escasez de recursos y la integración de personas al rubro pesquero sin historial en la pesca artesanal, han obligado a que el problema de la sustentabilidad no sea sólo considerado de administración pesquera. Por lo tanto, las capacitaciones no sólo deberían estar orientadas a cómo mejorar los procesos extractivos y productivos, sino además como esos procesos se relacionan con el manejo sustentable de los recursos y el por qué de las medidas administrativas, lo que lleva nuevamente a los aspectos de legitimidad, gobernabilidad y co-gestión que se han mencionado anteriormente. De acuerdo con los entrevistados los problemas de la sobreexplotación de los recursos y las consecuentes crisis económicas, son de tipo cultural, específicamente de aquellos a los que denomina pescadores natos o pescadores cazadores, que se caracterizan por atentar contra la sustentabilidad debido a la lógica de su accionar, no respetando Áreas de Manejo e invadiendo territorios. Esto además atenta contra la sustentabilidad de la actividad de los acuicultores y por tanto también de sus organizaciones.

Por otra parte, los entrevistados tienen una mala opinión del impacto de las políticas del Estado en el ámbito de la sustentabilidad. Si bien se reconoce al RAE como una medida que sí ha aportado a la sustentabilidad mediante el control de ingreso de naves a la pesca artesanal, también se visualiza una situación en que posiblemente la única salida para mejorar las vidas de los pescadores artesanales es el cambio de rubro. Como alternativa el

turismo es comúnmente citado como una opción para verter los esfuerzos laborales de pescadores que ya no encuentran sustento en la actividad pesquera. Sin embargo, se critica fuertemente la incapacidad del Estado de cubrir las necesidades básicas de infraestructura y seguridad para hacer esto factible.

En otro sentido, la postura del Gobierno frente a los conflictos entre la pesca artesanal y la industrial es a menudo citada como uno de los problemas centrales de la sustentabilidad. Generar una pesca sustentable, en la opinión de varios entrevistados, tiene más que ver con restringir las libertades otorgadas a los pescadores industriales; sin embargo la gran parte de las restricciones sobre la pesca, según ellos, recae en los pescadores artesanales.

Sin embargo, dado que los entrevistados reconocen un aumento reciente en el apoyo financiero de proyectos productivos para mejorar la sustentabilidad, consideran que es deficiente en cantidad de recursos y se percibe como mal focalizado, sin entregar las herramientas necesarias para concretar iniciativas viables o cuando se concreta el proyecto, la gestión burocrática del Estado impide un buen desarrollo de las iniciativas.

9.3 Análisis de Resultados Objetivo 3.

9.3.1 ANÁLISIS RESULTADOS DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE.

El análisis de las entrevistas (por estamento) para este Objetivo Específico consistió en buscar ejes comunes en los discursos de los entrevistados para identificar los puntos de convergencia y divergencia en cuanto a las experiencias y evaluaciones. Esto, a su vez, permitirá identificar iniciativas que podrían contar con amplio respaldo por parte de los actores involucrados (cuando hay opiniones convergentes entre los tres estamentos) y otras propuestas que podrían tener recepciones diferenciadas por parte de los estamentos.

9.3.1.1 Las visiones desde las Agentes Públicos Centrales.

Para los *Agentes Centrales*, la gestión gubernamental no sólo se ha transformado en acciones restrictivas, sino que además existen líneas de acción de promoción de las actividades económicas del Sector. Para ellos, las organizaciones de pescadores artesanales y la calidad de gestión que éstas tengan son fundamentales, así como las capacidades instaladas o el capital humano con el cual cuentan. Creen que las políticas públicas necesitan de una contraparte en la sociedad civil para su diseño y su implementación, de tal manera que estrategias de co-manejo y co-responsabilidad en la gestión pesquera sean bien vistas por parte de las Autoridades de Gobierno.

Sin embargo, actualmente se necesita una planificación estratégica de largo plazo para el Sector y de instrumentos integrados y específicos, que no sean transversales a los distintos sectores productivos.

Respecto a solución de conflictos, como se observara anteriormente, si bien se valoran las Organizaciones de Tercer Nivel, se reconoce además que es en esta instancia donde los problemas políticos surgen a un nivel mucho más tenso.

En un plano más específico, se reconoce la existencia de diversos tipos de dirigentes o líderes. En general, para los agentes públicos, existen aquellos que tienen como estrategia la protesta callejera, que a juicio de los entrevistados es una estrategia ineficaz. Por otro lado, son valorados los dirigentes propositivos y que poseen capacidad de negociación. Dicha

dualidad de dirigentes se ve afectada por la falta de representatividad que algunos poseen, dado que se siguen dando dinámicas ‘delegativas’ al interior de las organizaciones, o esquemas ‘tradicionales’ de elección, que hacen que los que están en los puestos estratégicos no logren establecer una buena comunicación con las instancias gubernamentales. Por otro lado, las mujeres de las organizaciones de pescadores artesanales son reconocidas porque están menos inmersas en esquemas confrontacionales y por tener una mirada más estratégica y pluridimensional, sobre las problemáticas presentes en las caletas.

Finalmente, frente al bienestar social y económico del sector pesquero artesanal, los agentes públicos reconocen que existen necesidades básicas con las cuales se enfrentan los programas de fomento o de otro tipo, que dificultan su ejecución. Dichas necesidades básicas insatisfechas necesitan de un trabajo de otras reparticiones estatales y, desde ese punto de vista, se requiere de un trabajo multisectorial. Es en este aspecto donde las mujeres nuevamente destacan en sus propuestas y en sus capacidades de conjugar el fomento productivo con las necesidades transversales de la caleta, como son los servicios básicos y la educación.

9.3.1.2 Las visiones desde los Agentes Públicos Regionales y Locales.

Sobre la gestión gubernamental es donde más se extienden los entrevistados, probablemente, por verse enfrentados no sólo a evaluar las acciones gubernamentales sino porque ello implica ser también autocríticos de su propio accionar.

Entre los aspectos positivos de la gestión gubernamental se encuentran todos aquellos que se orientan a resolver conflictos, subsanar necesidades básicas de los miembros de las organizaciones, instituir programas de intervención, etc.

Pero, por otro lado, entre los factores negativos se presentan observaciones de carácter administrativo y político, tal como se manifiesta en la exposición de los resultados presentados el Anexo 11.

En relación con estos últimos aspectos, a partir de las críticas de las propias organizaciones se menciona que, pese a las buenas intenciones del Gobierno frente al cumplimiento de los plazos para la entrega de recursos cuando las organizaciones han cumplido con todos los requerimientos, eso no ha sido posible, debido a la burocracia administrativa,

especialmente, cuando los organismos del Estado que se encuentran participando de alguna negociación con los pescadores o coordinando las actividades para las cuales se solicitan dichos recursos.

Esta demora burocrática se da especialmente cuando se trata de programas nuevos que hay que implementar, ya que sobre determinados montos deben pasar por la toma de razón de Contraloría. Además, están los temas de probidad y transparencia que hacen que se tenga que tener mucho cuidado. Todo ello produce retrasos como el ya señalado.

Se señala que cuando hay crisis en el Sector surgen más fuertemente las críticas a la gestión gubernamental, especialmente de lo político. En este sentido, se indica que los programas de capacitación impulsados por el gobierno no responden a las necesidades de los pescadores artesanales. Más aún cuando se trata de programas de reconversión, en que la crítica se vuelve más dura aún. De acuerdo a los entrevistados, la mayor cercanía al tema del desarrollo del Sector Pesquero está por la vía del FFPA.

Dentro de los organismos del Estado vinculados al Sector Pesquero, se menciona como al principal responsable de todo esto a la SUBPESCA, ya que señalan como incapaz de definir una política para el Sector y que se aplique en el tiempo.

Se considera que ha faltado conducción desde la Subsecretaría, con un programa claro y bien acotado, poniendo como ejemplo las Areas de Manejo. Estas políticas, además, deben venir apoyadas por los recursos correspondientes. Los diseños de estas políticas deben ser focalizados y adecuados, en el sentido que no pueden ser para todo el país igual, sino de acuerdo a las características propias de cada región.

Para terminar con las observaciones sobre la SUBPESCA, los resultados de las entrevistas indican que las políticas no duran más allá de lo que dura el Subsecretario de turno, porque los diseños tienen un enfoque político - partidista.

En el plano de la solución de conflictos en los que interviene el Gobierno a través de distintos agentes gubernamentales, lo que más destacan los entrevistados es la capacidad de constituir mesas de trabajo y la capacidad de diálogo. Ejemplos claros lo constituyen las mesas de trabajo frente a diversas crisis y, en especial, en los últimos años la crisis merlucera.

El hecho de que los involucrados en los conflictos se sienten a una mesa de trabajo, no significa necesariamente que los conflictos o las crisis son superadas, sino que se trata de

soluciones de emergencia, que no atacan los problemas de fondo. Sin embargo, en el caso de la crisis de la merluza, las medidas tomadas fueron preventivas, ya que se tenía la experiencia de la crisis del jurel acaecida en la región en años anteriores.

Se menciona reiteradamente el caso de las Áreas de Manejo, donde la situación es un tanto diferente, ya que los conflictos tienen un carácter más técnico, razón por la cual las autoridades regionales no tienen ninguna intervención.

En general, las medidas implementadas por el Gobierno para viabilizar el bienestar económico y social del sector pesquero, en cierta medida, quedan expresadas en el punto anterior, ya que si bien recurren a los subsidios, las canastas familiares y la generación de proyectos productivos no bastan; pasa también por un problema de distribución de la riqueza, a través de la agregación de valor a la captura.

9.3.1.3 Las visiones desde los dirigentes.

La primera respuesta de parte de la mayoría de los dirigentes acerca de la gestión del Gobierno es casi siempre una opinión negativa. Esto en sí ya es indicativo de un serio problema. Sin embargo, al sondear con los entrevistados por las particularidades, emerge una visión bastante diferenciada de los distintos organismos del Estado.

Por ejemplo, existen organismos que presentan buenas apreciaciones. Los Gobiernos Regionales son muy bien evaluados; en particular, destaca la receptividad de los Intendentes como interlocutores válidos y los Seremis de Economía como entes que son capaces de responder puntualmente a las necesidades de los pescadores. Esto podría vincularse al rol que estos juegan en la administración de medidas paliativas durante periodos de crisis.

Los entes del Estado vinculados a temas de seguridad, como la Armada de Chile, también están bien evaluados. Los entrevistados creen que efectivamente existe una preocupación de este organismo por los pescadores y una gestión eficiente de sus recursos y responsabilidades. También Obras Portuarias está bien evaluado, aún cuando se reconoce una precariedad de infraestructura portuaria. Esta aparente contradicción se podría explicar por el hecho que los entrevistados ven de manera muy negativa las políticas del Gobierno en torno al Sector, en términos generales.

La misma Presidenta del país se identifica como una persona que públicamente reconoce las dificultades del Sector y que promete intervenciones para resolver los problemas, pero ellos persisten. La incapacidad del Gobierno de resolver los temas de fondo es un tema transversal en las entrevistas.

Se podría argumentar que esta dificultad en resolver estos temas proviene de la complejidad de los problemas enfrentados por el Sector. Sin embargo, uno de los temas más comúnmente criticado al Gobierno es el de flujos de información. Los entrevistados dicen no recibir información clara y oportuna. Además, se repite la noción de que el Estado no se preocupa de contactar a los pescadores y preguntar sobre sus necesidades.

SERNAPESCA Y SERCOTEC, por otro lado, están muy bien evaluados, citando especialmente su contacto permanente y un alto grado de confianza, especialmente, en los últimos años, en los cuales se ha notado un mayor acercamiento. Esto probablemente se deba a que estos organismos tienen una relación más cercana con los pescadores artesanales. Aún así, ellos no están exentos de críticas.

A SERNAPESCA se le identifica como un fiscalizador celoso que aplica normativas sin considerar realidades locales. Esto se relaciona con la idea de que las normativas aplicadas provienen de organismos centrales y no regionales. La posibilidad de crear Consejos Regionales Resolutivos, para reemplazar los Consejos Zonales Consultivos, es una opción planteada por varios entrevistados, quienes creen que llevar el poder de toma de decisiones al ámbito regional permitiría una mayor preocupación por las dificultades locales, ya que este nivel de autoridad ya tiene una historia de responder bien a este tipo de exigencia. Eso, vinculado con la posibilidad de ampliar la participación a un número mayor de dirigentes, permitiría un mayor nivel de diversidad en las políticas locales.

SERCOTEC, al igual que otros organismos, se critica mucho por sus características burocráticas. Las exigencias formales del desarrollo de los proyectos se ven como un obstáculo para su correcto funcionamiento.

En relación con la *resolución de los conflictos*, la impresión existente es que el Gobierno responde más a las exigencias del Sector Industrial que del Artesanal. Esto debilita la posibilidad de resolver los conflictos. Como el problema de base se ve desde esta óptica, ninguna iniciativa que no resuelva esta “injusticia” será insuficiente para resolver los conflictos del Sector.

La idea que para resolver los conflictos es que debe haber una huelga, está firmemente ubicada en la mente de los entrevistados. Las responsabilidades pueden atribuirse al Estado, a su falta de liderazgo, a su incapacidad para resolver los conflictos o a los mismos dirigentes, que mantienen su status de dirigente precisamente por su capacidad de lograr cosas mediante el conflicto. El rol del Estado hoy es de un *administrador de conflictos*, ya que no queda la impresión que haya una visión estratégica de largo plazo para resolver los problemas del Sector Pesquero. En la medida que la situación productiva siga mala, continuarán los conflictos y las cúpulas de poder, tanto de los dirigentes como del Estado, son vistas como beneficiarias del conflicto.

El sistema parece necesitar cambios radicales, pero no hay voluntad política para llevar a cabo las medidas necesarias para resolver los problemas de fondo.

No se puede obviar, tampoco, la importancia que los conflictos tienen para los mismos dirigentes. La capacidad de generar conflictos y obtener algunas concesiones por parte del Estado legitima a los dirigentes. Es su interés generar conflictos a los cuales el Estado pueda responder. Si el Estado no responde, el líder no es eficiente frente a las autoridades y las bases de su legitimidad como dirigente pueden ser cuestionadas. Los pescadores tienen muy claro este poder de sus dirigentes.

El permanente llamado por parte de los dirigentes de resolver los problemas económicos de sus socios ha llevado a la instalación de medidas de mitigación, como una opción permanente para resolver conflictos. Sin embargo, el espíritu del bien común parece estar ligado a las organizaciones puntuales de cada dirigente. Ellos necesitan “quedar bien parados” frente a sus socios y no frente al Sector Pesquero en su totalidad. Esta parcialización de la visión sobre los temas a resolver hace que las medidas de cambio radical, que muchos afirman ser necesarias, nunca ocurran.

Cabe comentar finalmente que, si bien el Objetivo Específico 3 es “Identificar los incentivos de la gestión gubernamental para impulsar estrategias que viabilicen las soluciones de los conflictos del sector pesquero en relación al bienestar social y económico de las comunidades de pescadores”, la discusión de los resultados se centró en las experiencias y evaluaciones de los tres estamentos anteriormente definidos (Agentes Centrales, Agentes Regionales y Locales y Dirigentes), a partir de las cuales se pueden dar recomendaciones de políticas públicas.

9.4 Análisis de Resultados Objetivo 4.

9.4.1 ANÁLISIS DE CAUSAS QUE EXPLICAN DEBILIDADES Y POTENCIALIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTORES DE PEQUEÑA ESCALA.

En la sección de resultados asociada al Objetivo 4, se han definido y explicado las causas y factores de las debilidades y potencialidades asociadas a la gestión de las organizaciones de pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala.

A continuación se hará un análisis por separado de las causas y factores de cada uno de los dos aspectos mencionados.

Primeramente se verán las causas y factores para entender las debilidades, las cuales encuentran su causa en varios fenómenos, que se pueden resumir en los siguientes:

- a) En primer lugar, se encuentran los fenómenos estructurales, que se traducen en un marco legal extenso, complejo y rígido, que atenta contra una adecuada gestión de las organizaciones en estudio. En este sentido, dicho marco no se adecúa muchas veces a la diversidad de actividades y/u organizaciones existentes en el Sector, quedando muchas de éstas imposibilitadas de poder aprovechar los beneficios que este otorga. Un ejemplo de ello son las normas de acuicultura, que a juicio de los entrevistados y encuestados son demasiado complejas, llevando a que muchos de los pescadores dispuestos a desarrollar la actividad acuícola desistan de la tramitación de las concesiones.
- b) En segundo lugar, se presenta los fenómenos derivados de la subcultura de las organizaciones estudiadas. En este aspecto, factores como el individualismo, la poca disposición hacia el cambio, la discriminación hacia la mujer, la existencia de prácticas de comercialización demasiado elementales, entre otros, ocasionan problemas en la gestión exitosa de las organizaciones limitando el Desarrollo Organizacional y el del Sector.
- c) En tercer lugar, se encuentran los fenómenos relacionados con los dirigentes, los cuales muestran deficiencias claras. Ejemplos de ello son la baja escolaridad, la falta de liderazgo, el afán de poder, la incapacidad de algunos para relacionarse adecuadamente y de solucionar conflictos y su poca flexibilidad al cambio

(afectando la participación de la mujer), todo lo cual indudablemente también afecta a la gestión y al desarrollo de las organizaciones del Sector.

- d) Por último, se encuentran los fenómenos relacionados con la falta de apoyo y las políticas del Estado respecto de los recursos marinos, de las organizaciones y de los propios dirigentes. En este caso, se pueden señalar la tendencia a no recibir y/o escuchar a los personeros del Sector, la falta de políticas públicas que satisfagan efectivamente los requerimientos de los encuestados, la falta de apoyo, supervisión y seguimiento de los proyectos y mejor desarrollo, lo que sin lugar a dudas tiene un efecto tanto en la gestión de las organizaciones como en el Desarrollo Organizacional y el del Sector.

A continuación se verán las causas y factores que explican las potencialidades y que se pueden resumir en:

- a) La posibilidad de mejoramiento en la gestión y desarrollo de las organizaciones en estudio se vía formación y capacitación de los dirigentes y de los pescadores se visualiza como uno de los elementos más importantes a considerar. Ello dada la baja preparación y capacitación que tienen ambos grupos y el planteamiento mayoritario de estar dispuestos a mejorar en materia de competencias y de nivelación de estudios.
- b) Un segundo grupo de elementos a tener presente para lograr una mejor gestión y un mayor desarrollo de las organizaciones del Sector está constituido por aspectos relacionados con el marketing. Entre ellos sobresalen la posibilidad de mejorar la promoción y ventas vía asociatividad de las organizaciones toda vez que ellas no ven a otras agrupaciones similares como competidores. Esto se puede lograr promoviendo las ventajas que lo anterior representa y apoyando iniciativas en esta materia.
- c) Un tercer grupo de aspectos a considerar está constituido por elementos del área de producción. Entre ellos se pueden mencionar la tecnología, la posibilidad de agregar valor y de diversificarse dentro de la actividad pesquera, los cuales pueden ser mejorados en beneficio de la gestión de las organizaciones.

- d) Un cuarto grupo de elementos a tener presente para mejorar la gestión está constituido por la posibilidad cierta de acceder a asesorías en materia financiera y a un manejo más eficiente de los recursos recaudados en su gran mayoría por actividades propias del funcionamiento de la organización.
- e) Un último grupo de factores, de tipo heterogéneo, lo forman la posibilidad de que continúe aumentando la participación de la mujer, que el sistema de toma de decisiones está legitimado por los socios y que la información fluye adecuadamente a las bases.

Todo lo anteriormente señalado se traduce en cambios que se pueden ver favorecidos con el muy buen clima laboral que se ha constatado existe en la mayoría de las organizaciones estudiadas.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados del estudio realizado, se pueden obtener las siguientes

Conclusiones:

En primer lugar, existen Deficiencias en la Gestión de las organizaciones de pescadores artesanales, que involucran todas las áreas de la administración, esto es, producción, marketing, finanzas y recursos humanos. Estas deficiencias derivan, fundamentalmente, de la baja escolaridad y mínima capacitación que poseen tanto los pescadores propiamente tal como los dirigentes de las organizaciones que los agrupan.

En segundo lugar, también se presentan Deficiencias en las competencias que poseen los dirigentes del Sector, tanto en las organizaciones de base como en las de Segundo y Tercer nivel. Estas deficiencias están referidas tanto a las Competencias Transversales que el estudio ha confirmado deben poseer todos los dirigentes, como a las Competencias Específicas que deben tener el presidente, el tesorero y el secretario. Estas deficiencias, que encuentran su causa en las mismas razones ya expuestas en el párrafo anterior, fueron detectadas como consecuencia de la opinión entregada por los encuestados y, en parte, por los entrevistados claves del proceso.

En tercer lugar, en materia de Gestión de cada una de las áreas de las organizaciones, se observan las siguientes Deficiencias específicas, que encuentran sus causas en los aspectos que se indican:

Área de Producción:

- La baja diversificación de la actividad desarrollada por las organizaciones en estudio, que encuentra su causa en el bajo nivel de desarrollo tecnológico y escasa transferencia tecnológica. Se pueden mencionar como ejemplo, las Áreas de Manejo y las Concesiones de Acuicultura.
- La falta de transferencia tecnológica, también se observa asociada a las capacitaciones desarrolladas, ya que a las organizaciones les falta contar con un

mayor conocimiento que se traduzca en agregar valor a sus productos, este último aspecto constituido en la segunda debilidad.

- El no desarrollo de servicios y actividades en asociación con otras organizaciones. La causa de ello es el hecho de no tener acceso o concesión de infraestructura portuaria, ya que con ella podría lograrlo.
- La lentitud del sistema de asignación de concesiones de acuicultura, ya que sin contar con la formalización adecuada, ésta es desarrollada en la ilegalidad, no pudiendo las organizaciones acceder a mejorar su nivel tecnológico ni a un desarrollo organizacional.

Área del Marketing:

- La no preparación de los dirigentes y pescadores en esta área de la gestión lleva a que un gran número de organizaciones venda sus productos en la caleta donde pescan y a intermediarios, en lugar de hacerlo en otros lugares (incluyendo el extranjero) y a otros compradores. Esto indica falta de proactividad.
- La falta de capacitación y de liderazgo, el individualismo y aspectos políticos y de poder son las causas más importantes que explican la falta de gestión asociativa entre las organizaciones para enfrentar en mejor forma los temas relacionados con las ventas, las promociones y otras acciones relacionadas.
- La escasez de actividades sobre promoción de los productos que venden encuentra justificación en la falta de conocimiento sobre la materia, ya que aquellas se limitan solo a las que son organizadas a nivel de la comunidad en general y no a instancias internas, como sería lo adecuado.
- La existencia de pocos compradores puede ser explicada por la falta de proactividad por parte de los dirigentes y de los pescadores de las organizaciones en estudio. Sin embargo, también encuentran su explicación en la falta de capacitación sobre la materia.

Área de las Finanzas:

- El desconocimiento por parte de los dirigentes de la importancia del buen manejo financiero para una buena gestión de las organizaciones se traduce en la ausencia de registros contables en parte importante de las organizaciones. Este desconocimiento también está referido a las alternativas de inversión y ahorro en instrumentos

financieros formales. Todo lo anterior encuentra su causa, nuevamente, en la falta de preparación de quienes tienen a cargo esta actividad.

- La ausencia de capacitación y asesoría en manejo contable básico, derivado de la inadecuada forma como se desarrolla la capacitación y de la falta de apoyo para poder saber como se deben ejecutar las actividades respectivas, constituyen otra importante deficiencia.
- El desconocimiento del riesgo que significa guardar los recursos financieros en los hogares de los dirigentes o socios, muestra nuevamente la falta de preparación de los pescadores y sus dirigentes en materia financiera.
- La falta de conciencia sobre la diferencia entre costo, precio y ganancia (margen) también indica la falta de preparación ya comentada.

Área de los Recursos Humanos:

- Debido a la falta de escolaridad, capacitación y de preocupación por la materia, los Dirigentes de las organizaciones estudiadas no poseen en su totalidad las Competencias Transversales ni las Específicas que deberían poseer para lograr una exitosa Gestión.
- Los Dirigentes de estas organizaciones no están totalmente preparados para aprender, conocer, captar y aplicar fórmulas, procedimientos y métodos modernos de Gestión, fundamentalmente, porque en general poseen muy baja escolaridad. Si tuvieran mayor educación formal, estarían más preparados para enfrentar los desafíos y actividades que el manejo de las organizaciones implica.
- En general, las organizaciones no tienen personas a cargo de funciones importantes de su gestión y desarrollo, debido al desconocimiento que tienen sus dirigentes en la importancia de fijar en forma clara la autoridad y la responsabilidad. La existencia de Comisiones no soluciona el problema, porque con ellas se tiende a diluir la responsabilidad.
- En la mala programación, la no consideración de lo requerido y la falta de una adecuada realización de las actividades, están las causas de las siguientes debilidades específicas de la capacitación desarrollada en estas organizaciones: a un gran porcentaje de socios no les interesa capacitarse; el número de actividades que se están realizando no se asemeja en nada a la cantidad que se ha solicitado; las

áreas temáticas en que se realizan las actividades no son las que los socios esperan; las actividades ejecutadas no han sido desarrolladas en forma óptima, existiendo críticas de variado tipo sobre su contenido y eficacia, y existe un gran número de beneficiarios de ellas que no tiene totalmente claros los objetivos de la capacitación como proceso.

- La individualidad propia del Sector, la falta de recursos y la no preocupación por el bienestar que entregan a sus asociados, explican el hecho de que no lo hagan en forma total ni óptima, lo que se traduce en que algunas de las organizaciones no otorgan varios de los servicios sociales requeridos por sus socios.
- La subcultura propia de la pesca artesanal y la opinión negativa de algunos dirigentes serían los factores en los cuales encontraría fundamento el hecho de que las mujeres aún no tienen participación importante en la gestión de las organizaciones, limitándose su accionar a labores que poco tienen que ver con la toma de decisiones estratégicas.

En cuarto lugar, se han identificado las siguientes Potencialidades en materia de Gestión de las organizaciones en estudio, que se explican por los factores que se indican:

- La posibilidad de tener mejor acceso a infraestructura portuaria. Esto encuentra la causa en dos razones: en primer lugar, permite desarrollar mayor diversidad productiva, asociada a nuevos servicios a prestar por la organización y que se traducirían en mejores ingresos para ellas. En segundo lugar, permite ser una fuente para desarrollar actividades asociativas con otras organizaciones, promoviendo, por ejemplo, mejores estrategias comerciales.
- Considerando la disposición de los pescadores y dirigentes encuestados y ante la comprobación de que no existe intención de lograr una diversificación fuera de la actividad pesquera, si son capacitados adecuadamente tienen la posibilidad de dedicarse a actividades distintas a la pesca propiamente tal, logrando con ello una mayor diversificación de sus actividades (especialmente, en las zonas norte y sur del país).

- La posibilidad de un mayor desarrollo de las actividades de acuicultura en las AMERB, puede constituir una alternativa para agregar valor a los productos actuales, incorporando nuevos productos y técnicas de producción.
- Existe reconocimiento de la capacidad y posibilidad de la mujer para trabajar en las actividades de las organizaciones en estudio, lo que es un factor a tomar en cuenta para lograr su incorporación tanto en las actividades relacionadas con las AMERB, como en las directivas de las organizaciones. Esto se debe tanto a su creciente participación en el Sector, como a los buenos resultados que han tenido, unido a la aceptación de que ello ocurra por parte de algunos dirigentes encuestados.
- La idea generalizada de que las organizaciones no tienen muchos competidores radicaría en el individualismo que presenta el Sector y en la poca interacción que se da entre ellas mismas. Esta visión puede permitir uniones o alianzas estratégicas que permitan agregar valor a los productos y venderlos en forma directa y a mejores precios a los compradores.
- Como la falta de capacitación ha evitado la elección de mejores vías de promoción de productos, si esta se desarrolla en mejor forma se puede lograr incrementar las ventas y, consecuentemente, los ingresos.
- La posibilidad de contar con asesoría externa en varias materias del funcionamiento de las organizaciones estudiadas permitiría lograr resultados financieros mucho mejores que los que se han obtenido hasta la fecha. Además de afirmar que la existencia de estas asesorías es totalmente factible, permitirían proveer de información de control para verificar el éxito de las políticas públicas sobre el desarrollo organizacional.
- El hecho de que un alto porcentaje de las organizaciones informaron autofinanciarse con fondos recibidos de la actividad pesquera, permitiría su permanencia en el tiempo. El aumentar esta posibilidad, vía capacitación, mejoraría a todo el Sector.
- Lo anterior se ratifica con otra potencialidad: existe evidencia de la posibilidad de desarrollar la actividad artesanal de manera rentable y sustentable. Esto se confirma en el hecho de que varias organizaciones han logrado obtener excedentes importantes.

- La opinión que tiene la gran mayoría de los encuestados sobre la falta de competencias de los dirigentes y la comprobación en terreno de que algunos de ellos se acercan al óptimo, permite afirmar que son totalmente factibles de adquirir.
- En situación similar a la anterior, se encuentra la escolaridad de los dirigentes y socios de las organizaciones investigadas, ya que si bien en la gran mayoría de los casos es baja, se observa que varios de ellos poseen Enseñanza Media completa e incluso Educación Superior. Esto permite afirmar que es posible que un gran número de ellos puede lograr poseer mayores niveles de escolaridad.
- Dado que existen varias organizaciones que tienen personas responsables de funciones o tareas específicas, permite concluir que es posible que los dirigentes de las organizaciones que no las tienen, visualicen esta alternativa como válida para el futuro.
- Considerando las malas evaluaciones de la actividad de capacitación del Sector, es totalmente factible mejorarla para lograr óptimos resultados, lo que se puede conseguir a través licitaciones de los cursos, de una gran divulgación de sus beneficios y resultados y del desarrollo de acciones de motivación.
- Como existen varias organizaciones que otorgan Servicios sociales o Bienestar a sus asociados, por los efectos positivos que ello implica, a futuro se puede lograr desarrollar un programa de divulgación del tema y de motivación por este proceso.
- Finalmente, existe la potencialidad relacionada con la participación de la mujer en las actividades propias de la pesca artesanal y en las tareas directivas de ella, Esto encuentra su fundamento en la aprobación de parte de los encuestados y entrevistados a la idea de que ellas pueden asumir cualquiera de las funciones o tareas y a los resultados que se han logrado con sus participaciones del pasado.

En quinto lugar, en las materias analizadas en el Objetivo Específico 2, se puede concluir lo siguiente:

En la Transferencia Tecnológica:

- La Transferencia Tecnológica no ha sido bien trabajada, al no considerar las características del Sector Pesquero.

- Los pescadores no están lo suficientemente preparados para enfrentar la transferencia tecnológica de manera adecuada y por falta de preparación; pero, también es necesario de cierto tiempo para conocer los efectos de la Transferencia Tecnológica.
- Es indispensable contar con apoyo técnico sobre el tema y en el terreno mismo de las organizaciones, el que debe ser de carácter multidisciplinario.
- Es necesario implementar proyectos por parte del gobierno para conocer y adquirir la nueva tecnología. Pero, para que ella tenga buenos resultados, deben proveerse conocimientos previos sobre las herramientas que se entreguen, lo que no se ha logrado adecuadamente en opinión de algunos dirigentes.

En el Desarrollo Organizacional

- Existe fuerte resistencia al cambio por parte de los pescadores agrupados. Para solucionar esto y lograr el desarrollo, los pescadores requieren de conocimientos específicos sobre la normativa, administración, derechos y deberes.
- No obstante lo anterior, las capacidades de liderazgo y otras y mejorar el nivel de la escolaridad de los dirigentes, son indispensables para lograr un mayor desarrollo.
- El Sector Público ve como contraparte válida a las organizaciones y no a los pescadores individualmente considerados. Pero, además, se estima que es más factible el desarrollo en las Organizaciones de Segundo y Tercer Orden que en las de Primer Orden, debido a la mayor disponibilidad de tiempo de los dirigentes de estas últimas para prepararse y gestionarlas, a la mayor cantidad de recursos disponibles y a su mejor acceso a redes. Sin embargo, no se visualiza que el desarrollo logrado haya sido motivado por las autoridades del Sector.
- Se debe fomentar la participación de los socios al interior de las organizaciones, particularmente el de las mujeres, porque son más ordenadas y presentan mejor gestión.

En la Gestión Asociativa

- Falta mayor contacto de los pescadores con la SUBPESCA.
- Aún cuando el Gobierno observa positivamente la asociatividad, los pescadores de las caletas resuelven sus problemas solos y no en forma asociativa. Esto se explica en parte, porque se estima que las figuras organizacionales actuales del Sector

(Sindicato, Asociación Gremial, etc.) no se prestan para el desarrollo de la actividad comercial (se requiere otro tipo de asociatividad). Por ejemplo, se critica la inexistencia de organizaciones de Segundo Orden exclusivas para los Acuicultores de Pequeña Escala.

- En la falta de asociatividad y de contacto con las autoridades del Sector, influyen los costos de traslado a las reuniones a nivel central de Santiago (por ejemplo, la asistencia a las reuniones de la Comisión Nacional de Acuicultura).
- Las Organizaciones de Segundo y Tercer Orden tienen mayor poder de negociación y por tanto se visualizan como más confrontacionales.
- En asociación se pueden hacer muchas cosas bien (negocios, proyectos, etc.), pero se estima que ello no se logra en la relación con las autoridades del Sector.
- El Estado debería apoyar y financiar a un comité de dirigentes para iniciativas comerciales.

En Gobernabilidad

- La co-gestión se visualiza como una alternativa plenamente válida para lograr mejores resultados, fundamentalmente, porque se les entregaría a las organizaciones la responsabilidad del control de los recursos. Debería privilegiarse la adopción de decisiones a nivel regional por sobre las del nivel central.
- Las autoridades en general han actuado de manera reactiva en lugar de proactiva en su relación con el Sector. Esto se evidencia en situaciones de conflicto. Falta mayor divulgación de las actividades que desarrollan los organismos públicos del Sector para que se entienda mejor su accionar.
- Es más difícil relacionarse con las organizaciones de orden superior que con las de base. Esto se debe a que las Confederaciones tienen visiones distintas sobre cómo se desarrolla la actividad pesquera.

En Sustentabilidad

- Aún cuando no existe consenso, las organizaciones de pescadores han comenzado a reconocer su responsabilidad en la sobreexplotación de los recursos marinos. De hecho, existen organizaciones que estiman que no deben ingresar al Sector más pescadores, por el exceso ya existente y el impacto en los recursos.

- Se requiere de un mayor accionar del gobierno para enfrentar el problema de la sustentabilidad. Una forma de promoverla es impulsar y apoyar iniciativas de diversificación productiva.
- La sustentabilidad se ve afectada por el surgimiento de organizaciones que nacen por necesidades que van allá del agruparse en torno a una actividad común.
- El funcionamiento interno inadecuado de las organizaciones afecta a la sustentabilidad. Por ello, la capacitación de los actores en esta materia es importante.

Por último y en sexto lugar, en las materias analizadas en el Objetivo Específico 3, se puede concluir lo siguiente:

- Al estudiar los instrumentos públicos de apoyo a los pescadores artesanales y acuicultores de pequeña escala, se pueden distinguir tres tipos: internacionales, sociales y de fomento productivo. De estos instrumentos, sólo dos están enfocados al Sector Pesquero Artesanal y son el Fondo de Fomento de la Pesca Artesanal (FFPA) y el Fondo de Administración Pesquera (FAP), aunque en el primero se exige tener la calidad de pescador artesanal. Por esto, si se es acuicultor de pequeña escala y no está registrado como pescador artesanal no podrá acceder a él.
- Por otro lado, a partir de las entrevistas realizadas, se puede concluir que la gestión pública asociada al Sector Artesanal es insuficiente, ya que tanto los dirigentes como los diversos Agentes Públicos reconocen que debería invertirse más en el Sector, sumado a la falta de coordinación en el accionar de las diversas reparticiones públicas. No obstante lo anterior, los dirigentes de los pescadores artesanales reconocen la labor de algunas instituciones públicas, como es el caso de SERNAPESCA, la Armada y los Seremis de Economía.
- Respecto a los conflictos entre las organizaciones del Sector y el Sector Público, hasta ahora, no existen soluciones de largo plazo, ya que sólo se ha avanzado en soluciones de corto plazo, a través de la constitución de mesas de diálogo frente a las crisis asociadas a la disminución de los recursos, como es el caso de la crisis de la merluza común. No obstante, es fundamental avanzar en la co-gestión y en co-responsabilidad en el manejo de las organizaciones y de las pesquerías, para

alcanzar un nivel de desarrollo del Sector sostenible en el tiempo, con responsabilidad social y que permita un mayor bienestar de los pescadores artesanales.

Por otra parte, producto del análisis efectuado y de las Conclusiones anteriores, el equipo investigador ha resuelto entregar las siguientes **Recomendaciones** a las Autoridades del Sector:

a) En materia de Gestión:

En beneficio de la Gestión de las organizaciones y sus asociados:

- Aprobar e implementar a la brevedad un Programa de Educación Especial, de largo plazo y exclusivo para el Sector en estudio, tendiente a lograr que el máximo de dirigentes y pescadores logren aumentar sus estudio formales. Debe incluir el financiamiento y una forma objetiva y técnica de licitar y asignar las actividades a instituciones de Educación Superior que tengan experiencia en el tema.
- Implementar a la brevedad un Programa de Diplomas, de largo plazo, para capacitar a los Dirigentes de las organizaciones en materias de Administración y gestión de las áreas de producción, marketing, finanzas y recursos humanos y de la co-gestión. El Programa debe incluir el financiamiento.

El contenido de los citados Diplomas debe ser eminentemente práctico para lograr realmente los objetivos que se persiguen y deben ser licitados y asignados técnica y objetivamente a instituciones de Educación Superior que tengan expertice en las materias a impartir.

- Aprobar a la brevedad un Programa de Capacitación, de largo plazo, dirigido a los dirigentes para enseñarles varios temas relacionados con la gestión de las organizaciones, pero diferentes a la administración, tales como promover la diversificación de los roles dentro de las organizaciones, fomentar la sistematización de la información en las organizaciones, facilitar la tramitación de concesiones acuícolas, fomentar la asociatividad, entre otras. El Programa debe incluir el financiamiento y la forma objetiva y técnica de licitar y asignar los cursos.

- Los organismos públicos del Sector Artesanal deberían promover y desarrollar o implementar, según el caso, la Co-gestión, como forma definitiva de lograr su desarrollo. Ello implica la aprobación de las políticas y normativa que se requiera.
- Las Autoridades del Sector Pesquero Artesanal y las regionales y locales deben promover, por todos los medios disponibles, la incorporación de las mujeres en todos los trabajos de las organizaciones estudiadas, de todo tipo y nivel, incluyendo las de dirigentes.
- El Gobierno debe promover y financiar la participación de profesionales jóvenes en la gestión de organizaciones de pescadores artesanales. Incluye la posibilidad de hacerlo vía su contratación por organizaciones sin fines de lucro que los asignen en comisiones de servicio.

En beneficio de la relación con la Autoridad

- Las organizaciones públicas y autoridades centrales del Sector Artesanal deben establecer canales de información expeditos y estandarizados con los dirigentes de las organizaciones de base, de manera de favorecer la relación entre ambas partes y ayudar a la Co-gestión.
- El Gobierno debe promover la permanente y expedita relación entre las organizaciones públicas y autoridades regionales y locales y los dirigentes de las organizaciones de los pescadores.

b) En materia de Competencias:

- El Gobierno debe suscribir un acuerdo formal y de largo plazo con los Dirigentes de las Organizaciones estudiadas de los PA y APE, que contenga la obligación de que para el ejercicio de sus cargos directivos deben poseerse las Competencias Transversales y Específicas establecidas en este estudio o al menos la mayoría de ellas. En este último caso deben adquirir las que les faltan, en el plazo máximo de dos años. El Acuerdo debe incluir un período de transición para los actuales dirigentes.
- Producto del acuerdo anterior, el Gobierno debe aprobar e implementar a la brevedad un Programa de Diplomas, de largo plazo, para preparar a los Dirigentes de las

organizaciones en las citadas Competencias. El Programa debe incluir el financiamiento.

El contenido de los citados Diplomas debe ser eminentemente práctico para lograr realmente los objetivos que se persiguen y deben ser asignados técnica y objetivamente a instituciones de Educación Superior que tengan expertise en las materias a impartir.

c) En materia de Transferencia Tecnológica, Desarrollo Organizacional y Gestión Asociativa:

- Como una forma de promover el desarrollo organizacional el Gobierno central y las autoridades regionales y locales, deben incorporar como asesores de las organizaciones estudiadas a profesionales jóvenes, con experiencia en gestión organizacional (ejemplo: Programa Servicio País).
- Como complemento a las materias del Programa de Capacitación antes mencionado se debe incluir la enseñanza en materias de gestión asociativa, desarrollo organizacional y sustentabilidad.
- El Gobierno debe ampliar la red de actores involucrados en el desarrollo del Sector y buscar canales de comunicación más cercanos a los territorios regionales y locales, tales como las Municipalidades.

d) En materia de Gestión Gubernamental:

- El Gobierno debe refocalizar el Fondo de Fomento de la Pesca Artesanal ampliándolo a los acuicultores de pequeña escala.
- El Gobierno debe generar una línea de financiamiento destinada especialmente al mejoramiento del desarrollo y gestión organizacional y a la implementación de proyectos innovadores dentro de la Pesca Artesanal.
- El Gobierno deben adoptar todas las medidas que sean necesarias para desburocratizar al máximo posible las gestiones y tramites relacionados con la Pesca Artesanal.

e) En materia de Responsabilidad Social Empresarial:

- El Gobierno debe desarrollar un Programa especial, de largo plazo, para fomentar, divulgar, implementar y desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial, dirigido

tanto a los dirigentes como a los pescadores de las organizaciones estudiadas, forma ideal de lograr resultados positivos internos y ayudar a la sustentabilidad de éstas y de los recursos que explotan. El Programa debe incluir el financiamiento como la forma objetiva y técnica de licitar y asignar las asesorías en la materia a especialistas con experiencia en la materia.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Aburto, J. y Stotz.W.(2003). “Las áreas de manejo de administración pesquera en Chile”.Policy Matters Septiembre 2003.
2. Alegret, J. (1999)."Gestión comunitaria, cogestión y mercado. La evolución histórica de la gestión de la pesca en el mediterráneo español", en: Antropología de la Pesca. Actas del VIII Congreso de Antropología. Santiago de Compostela. Allut, Antonio García y Fernández, José Pascual (Coords)
3. Alles, M. (2006). “Gestión por Competencias, El Diccionario”, Segunda Edición. Granica-Buenos Aires.
4. Arcos, D., Cubillos, L.A., Núñez, S.P., (2000). “The jack mackerel Fishery and El Niño 1997 – 98 effects of Chile.” Progress in Oceanography N° 49 (pp. 597-617).
5. Arancibia, H., Catrileo, M. y Farías, B. (1998). “Evaluación de la demanda de alimento en merluza común y análisis de su impacto en pre-reclutas” Informe Final Proyecto FIP 95-17, Universidad de Concepción.
6. Araujo, X. (2004). “Una revisión básica sobre conceptos y teorías de gobernabilidad”, en Revista Geo-enseñanza, Vol. 9, N°2. Universidad de los Andes, San Cristóbal, Venezuela, (pp.203-212).
7. Arnold, M. y Rodríguez, D. (1991) “Sociedad y Teoría de Sistemas.” Ed. Universitaria, Santiago de Chile.
8. Arnold C, M. (1992). “Observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural”, en Revista Chilena de Antropología, N °11, (pp. 87-94) Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
9. Arnold C., (1994). “El nuevo impulso: estado, cultura y asociatividad comunitaria”, en: Revista Estudios Sociales, N ° 81, trimestre 3, (pp. 136-160).
10. Arnold C., M (1996). “Comunicación y políticas sociales”, en línea: <http://rehue.csociales.uchile.cl/personales/marnold/>. (Cansultado el 14 de febrero de 2008)
11. Babbie, Earl R (1988). Métodos de Investigación por Encuesta., México, DF: Editorial Fondo de Cultura Económica.

12. Barriga, O., Araya, I., Dresdner, J., Quiñones, R.A., Heríquez, G., Salgado, H., Depolo, S., Tíjaro, R., & Navarrete, I. (2003). “Caracterización Social del Empleo y del Nivel Socio-Económico de los Trabajadores en la Pesquería de la Merluza Común de la VIII Región”. Documento Técnico N°3, Programa de Estudios Económicos y Sociales del Sector Pesquero, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción.
13. Barriga, O. y Henríquez, G. (2005). “El rombo de la investigación”. En: Cinta de Moebio, Septiembre, numero 23. Universidad de Chile. Santiago.
14. Barriga y Henriquez (2007). “La relación Unidad de Análisis – Unidad de Observación. Una ampliación de la noción de Matriz de datos propuesta por Samaja”. Documento inédito presentado en VII Jornadas de Sociología. Pasado, presente y futuro 1957 - 2007, Carrera de Sociología, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
15. Briones, Guillermo (1990). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. 2ª ed. México, DF: Trillas.
16. Brand, E. (2007) “Estructura de relaciones interorganizacionales.” Análisis de Redes Sociales Comuna seis de Medellín.
17. Bustamante, R.H. y Castilla, J.C., (1987). “The Shellfishery in Chile: An Analysis of 26 years of landings (1960-1985).” *Biología Pesquera* N° 16 (pp. 79-97).
18. Bustos, E., Guíñez, R., Olavaria, E., Paredes, A., Valencia, J. (1991). “Desarrollo de técnicas de producción de semillas y repoblación de recursos bentónicos. II Investigaciones en la ostra chilena *Tiostrea Chilensis* (Philippi, 1845). Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo; Instituto de Fomento Pesquero (Chile), Informe Técnico 23, 23 pp.
19. Cardona, P. y Chinchilla M. (2003). “Tipos de Competencia”. En: Valle, Isel. Sobre Competencia Laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003 p 5.
20. Castilla, J.C., Manríquez, P., Rosson, A., Espoz, C., Soto, R., Pino, C., Oliva, D., Defeo, O. (1993). Problemas futuros relacionados con el uso de las áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos otorgadas a las comunidades de pescadores artesanales en Chile. En: Martínez G, Godoy C (eds.), Taller Área de Manejo. Ediciones Universitarias. Universidad Católica de Valparaíso-SERNAP: 77-101.

21. Castilla, J.C., Manríquez, P., Alvarado, J., Rosson, A., Pino, C., Espoz, C., Soto, R., Oliva, D. y Defeo, O. (1998). Artisanal “Caletas” as units of production and co-managers of benthic invertebrates in Chile. En: Proceedings of the North Pacific Symposium on Invertebrate Stock Assessment and Management. Editado por G.S. Jamieson and A. Campbell. Can. Spec. Publ. Fish. Aquat. Sci. 125 pp.407 –413
22. Cea D’Ancona, M.A. (2001). Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis, España.
23. Cochran, William G (1980). Técnicas de Muestreo. México, DF:Editorial CECSA.
24. CEDIPAC (2006). “Propuesta de la pesca artesanal para enfrentar la crisis de la pesquería merluza común”.
25. CEPAL (2002). “La sostenibilidad del Desarrollo en América Latina y el Caribe”. Libros del la CEPAL N° 68
26. Cereceda L. y Czischke D. (2001). “Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Marinos Bentónicos: Nueva modalidad institucional para el desarrollo sustentable del sector pesquero artesanal”, en Ambiente y Desarrollo
27. Chiavenato I.(1994). “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 3ed. Medellín: McGraw-Hill.
28. Collet, S. (1991). "Guèrre et pêche: quelle place pour les sociétés de pêcheurs dans le modèle des chasseurs-cueilleurs?" Information sur les sciences sociales, 30(3):483-522.
29. Corporación Simón de Cidre(2000). “Manual para administrar empresas sociales”.
30. Dourojeanni A. (1999). “La dinámica del desarrollo sustentable y sostenible”, en Documentos de la CEPAL, 28 pp.
31. Defeo, O. (1987). “Consideraciones sobre la ordenación de una pesquería en pequeña escala”. Biología Pesquera N° 16 (pp. 47-62)
32. Defeo, O., J.C. Seijo, J. Euan & M. Liceaga. (1991). Dinámica espacial del esfuerzo pesquero de una pesquería artesanal de la costa Atlántica Uruguaya. Investigación Pesquera (Chile) N° 36 (pp. 17–25).
33. Dirección de Obras Portuarias (2005). “Plan de Inversión en Infraestructura y Portuaria Pesquera Artesanal 2005-2010”. Ministerio de Obras Públicas del Gobierno de Chile.

34. Dresdner J., Barriga O., Chávez C., Henríquez G., Cubillos L., Gonzalez N., Hernández A., Baquedano, M. (2006). Evaluación Socioeconómica de la implementación del Régimen Artesanal de Extracción (RAE) en la pesquería de la Merluza Común, 2005. Informe Final proyecto FIP 2004-49.
35. Durston, J.; Miranda, M. (2001). “Capital social y políticas públicas en Chile”, en: CEPAL. División de desarrollo social. Serie Políticas Sociales N° 55, Vol. 1 y 2.
36. Edinson G. Brand M. et. al. (2007). “Estructura de relaciones interorganizacionales. Análisis de redes sociales”. Comuna Seis Medellín.
37. Enkerlin, C., Amo del, S., & Cano, Jerónimo (1997). “Desarrollo Sostenible ¿El Paradigma Idóneo de la Humanidad?”, en E. Enkerlin et al., (Ed.) Ciencia ambiental y desarrollo sostenible (pp. 499-526) México.
38. EVO-Evaluación (1997). “Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-BID, 3/97.
39. Fishing Partners LTDA (2005). Estado de Situación y Perspectivas para la Industria del Chorito.
40. Fleury, S. (2003). “Legitimidad, Estado y Cultura Política”, en F. Calderón (ed.) ¿Es sostenible la globalización en América Latina? Debates con Manuel Castells. Volumen II. Fondo de Cultura Económica.
41. Foladori G. & Tommasino H. (2000). “El concepto de desarrollo sustentable treinta años después”, en Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente. Curitiba, N° 4 (pp, 41-56), Brasil.
42. Fundación Terram (2007). Balance Ambiental 2007.
43. Gallopín G. (2003). “Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico”. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL.
44. Garza, J (1999). “Administración Contemporánea”. Segunda Edición. McGraw Hill.
45. Gauer K. & Andrade C. (2000). “Uso y abuso de nuestros recursos pesqueros”, en Ambiente y Desarrollo. VOL XVI - N° 4 (pp. 10-15) CIPMA, Chile.
46. GEOSAM (2005). “Diagnóstico de la Acuicultura de Pequeña escala en Chile” Informe Final Fase I. Proyecto Fip 2004-26-1.
47. Gilbert, J. (1997) “Introducción a la Sociología.” Ed. LOM, Santiago de Chile.
48. Giddens, A. (2004) “Sociología.” Alianza Editorial, Madrid.

49. Graña, F. (2005): “Globalización, gobernanza y ‘estado mínimo’: pocas luces y muchas sombras”, Polis, revista de la Universidad Bolivariana, año/vol. 4, número 12. Universidad Bolivariana, Chile. [en línea]
50. Hampton, D. (1999). “Administración”. Tercera Edición (segunda en español).
51. Harding, G. (1968). The tragedy of the commons. SCIENCE, Vol 162: 1243-1248.
52. Hernández P. Clemente y Ramón Fuentes P. (2003). “Eficiencia y Eficacia de los Institutos Públicos de Bachiller de la Provincia de Alicante”.
53. Hilborn, R. & C.J. Walters (1992). Quantitative Fisheries Stock Assessment: Choice dynamycs and uncertainty. Chapman & Hall Ed. New York-London. 570 pp.
54. Informe Final Proyecto FNDR (2003). Análisis Biológico, Económico y Social de Pesquerías de la Región del Bío Bío, 1997-2002, Código BIP 20183334-0 Ejecutado por la Universidad de Concepción.
55. Informe Final Proyecto FNDR (2006). Transferencia e Intervención Socioproductiva en Áreas de Desarrollo Lafkenche”, Código Bip 30027032-0, Ejecutado por la Universidad de Concepción.
56. Jenkins, J. C. (1983). “Resource mobilization theory and the study of social movements”. Annual Reviews sociological. N°9. (pp, 527-553).
57. Jiménez, D. (2003). “Semiótica Corporativa. Capítulo 1”.
58. Jiménez, W. y Ramírez, C. (2007). “Estructuras de gobernanza y niveles de gobernabilidad en Bogotá D. C. El caso de la política de empleo. RIPS”, en Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, Vol 6, número 1 (pp. 113-127). España.
59. Kochansky, J (1998). “El sistema de competencias”, en: Training and Development Digest.
60. Kooiman J., (2004). “Gobernar en gobernanza” Revista Instituciones y Desarrollo N° 16 (pp, 171-194). Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d’Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España.
61. Koontz H, Weihrich H. (1990). “Essentials of management.” New York: McGraw Hill.

62. Krieger, Mario. (2001) "Sociología de las organizaciones". Prentice Hall, Buenos Aires, Argentina.
63. Lapalma, A. Ismael (2001). "El escenario de la Intervención Comunitaria. Revista de Psicología", Universidad de Chile. Vol. X, N°2. pp. 61-70.
64. LEY GENERAL DE PESCA (1992). "DECRETO SUPREMO 430"
65. LEY N° 19.253. Ley Indígena. Ministerio de Planificación y Cooperación. Artículos 36° y 37°.
66. Lira, C. (2005). "Gestión por competencias. Fundamentos y Bases para su Implantación". Tesis (Ingeniero en Administración de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de los Lagos Departamento de Gobierno y Empresa.
67. Luhmann, N (1991). "Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general". Universidad Iberoamericana, Alianza Editorial, México, pp.
68. Luna, M. y Tirado, R. (2005). "Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político", en Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, enero-marzo, año/vol. XLVII, número 193, UNAM.
69. Marín W. (2007). "Cultura y modernización de la pesca artesanal en Chile: Adaptaciones, cambios e hibridaciones en una caleta de algueros". Rev Mad N° 17, Septiembre de 2007.
70. Medellín, L., Prado, J., Infante J. & Mariñez F. (2007). "Elementos de análisis en la construcción de la gobernabilidad democrática". Revista Espiral, septiembre-diciembre, año/vol. XIV, número 40. Universidad de Guadalajara, México pp. 9-36
71. Mertens, L. (1997). "La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional", Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura –OEI.
72. MINECOM (1992). Decreto 102/91. Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.892, de 1989, y sus modificaciones. Ley General de Pesca y Acuicultura. Diario Oficial de la República de Chile. 21 de enero, 1992.
73. MINECOM (1995). Decreto 355/95. Reglamento sobre Areas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos. Diario Oficial de la República de Chile. 26 de agosto, 1995.

74. MINECON (2002). “Política de Desarrollo Productivo para la Pesca Artesanal.”
75. MINECOM (2004). Decreto N° 314, del 24 de diciembre de 2004 Reglamento de Actividades de Acuicultura en Areas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos”
76. MINEDUC (2001). “Nota técnica. Matriz de marco lógico”. Documento división de planificación y presupuesto, División de estudios y estadísticas. Enero 2001, Chile.
77. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1979). Decreto Ley 2.757, De 1979. Establece Normas Sobre Asociaciones Gremiales.
78. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (1998). Subsecretaría de Marina, Nomina oficial de Caletas de Pescadores Artesanales, D.S. (M) N° 240, publicado el 3 de agosto de 1998.
79. Mintzberg H. (1978). “The Nature of Managerial Work”, en. New York Harper and Row.
80. Miranda, M. (2003). “Transformación de la educación media técnico-profesional”, en: Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile. Santiago de Chile: Universitaria.
81. Montecinos, M. (2000). “Las áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos: Génesis, desarrollo, implementación e implicancias para la conservación de los recursos bentónicos en Chile. Tesis para optar al grado de Licenciado en Biología Marina. Universidad Austral de Chile.122 pp.
82. Mora, O; López, M y Witham, P. (1990). “La Integración de la Mujer en la Pesca Artesanal Pacifico Sur – Orienta”l. Concepción. FAO/NORAD/Universidad de Concepción.
83. Moreno, C. A., C. Godoy, E. Villouta & M. I. Lepez (1987). “Explotación de Recursos Bentónicos Litorales: Una Alternativa Derivada de la Protección de Áreas. Manejo y Desarrollo Pesquero” Escuela de Ciencias del Mar, Universidad católica de Valparaíso. (pp. 51-58).
84. Moreno, M. (2007). “Las reglas del juego político en Chile: incentivos y restricciones para la gobernabilidad”. Revista América Latina Hoy, Universidad de Salamanca, Vol. 46 (pp. 15-40). España.
85. Panayotou, T. (1984). “Territorial use rights in marine fisheries”. FAO Fish. Rep. 269 Suppl 2: 153-208

86. Pereda, S. y Berrocal, F. (2002). "Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias". Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
87. PNUD (2000). Informe de Desarrollo Humano en Chile. Más Sociedad para Gobernar el Futuro.
88. Prats, Joan Oriol (2001). "Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico", en Revista Instituciones y Desarrollo N° 10 (2001) págs. 103-148. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5° 1ª 08036 Barcelona, España
89. Prats, Joan Oriol (2003). "El concepto y análisis de la gobernabilidad", en Revista Instituciones y Desarrollo N° 14-15 (pp, 239-269). Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5° 1ª 08036 Barcelona, España.
90. Programa Chile Sustentable (2003). "Propuesta ciudadana para el cambio. Santiago de Chile".
91. Querol, C. (2005). "Gobernanza para un desarrollo sostenible en Cataluña. Conceptos, requerimientos institucionales y elementos de análisis".
92. Quintanilla J., Sánchez-Runde C. y Cardona, P. (2004). "Competencias de la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección." Editorial Pearson Educación S.A.
93. Robbins, Stephen (1987): "Comportamiento organizacional". Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México.
94. Rodó J., Queralt, A. y Torres, P. (2004). "La dimensión identitaria de la sostenibilidad", en Revista Instituciones y Desarrollo N° 16 (2004) págs. 335-352. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d'Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España.
95. Rodríguez, D. Y Ríos, R. (2007) "Las Organizaciones Sociales en una Sociedad Compleja." Revista Perspectivas N° 2, Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, PUC. En Línea: <http://www.puc.cl/cienciassociales/cees/> (visitado 15 Febrero de 2008)
96. Rodríguez, Darío (2002) [a]: "Diagnóstico organizacional." Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.

97. Rodríguez, Darío (2002) [b]: “Gestión organizacional.” *Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
98. Saracho, J.(2005). “Un modelo general de Gestión por Competencias”. RIL Editores.
99. Scheaffer, Richard L., Mendenhall, William; y Ott, Lyman (1987). *Elementos de Muestreo*. México, DF: Grupo Editorial Iberoamérica.
- 100.SENCE (2003). “Apuntes técnicos: Enfoque de capacitación por competencias”. Área de Innovación y Desarrollo- Subdepartamento de estudios. Edición final: Hugo Vergara, Diciembre 2003.
- 101.SERCOTEC VIII Región (2005). “Diagnóstico del Sistema Integral de la Pesca Artesanal”, ejecutado por NOVA-PRISMA Consultores LTDA.
- 102.SERNAPESCA (2005). “Informe Sectorial Pesquero Artesanal”. Departamento de Pesca Artesanal.
- 103.SERNAPESCA (2006). “Evaluación De Desempeño de los Programas Regionales De Apoyo Al Desarrollo Del Sector Artesanal En El Marco de los Convenios de Cooperación Financiera entre el FFPA y los Gobiernos Regionales. Departamento de Pesca Artesanal.
- 104.SERNAPESCA (2007a). “Boletín de Pesca Artesanal”. Septiembre.
- 105.SERNAPESCA VII (2007b). “Informe Sectorial Pesquero Artesanal Región del Maule. Año 2007.”
- 106.SERNAPESCA (2008). Anuario Estadístico.
- 107.SERNAPESCA (2008a). “Base de Datos Organizaciones de Pescadores Artesanales” Enero 2008.
- 108.SERNAPESCA (2008b). “Base de Datos Organizaciones de Pescadores Artesanales con ROA” Abril 2008.
- 109.SERNAPESCA (2008c). “Listado Nacional de FEDERACIONES.”
- 110.SERNAPESCA (2008d). Informe Pesquero Artesanal. Servicio Nacional de Pesca. Región de Coquimbo.
- 111.SERNAPESCA(2008e). Caracterización del Sector Pesquero Artesanal XII región.
- 112.SERNAPESCA, SUBPESCA y MOP (2007). Mujeres y Hombres, en el sector Pesquero y Acuicultor de Chile.

113. Stewart, R. (1988). "Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend". Ed. Macmillan.
114. Stotz (2002). Competing Visions for Marine Tenure and Co-Management: Genesis of a Marine Management Area System in Chile. *Coastal Management*, 30:85–99, 2002
115. SUBPESCA (1997). Documento Técnico AMERB N°1: Consideraciones Técnicas para la elaboración del Estudio de Situación Base y el Plan de Manejo y Explotación del Área.
116. SUBPESCA (1999). Documento Técnico AMERB N°2: Consideraciones Técnicas para la elaboración del Estudio de Situación Base y el Plan de Manejo y Explotación del Área.
117. SUBPESCA (2000). Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos, Documento de difusión N°3.
118. SUBPESCA (2001a). Taller Técnico sobre Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos.
119. SUBPESCA (2001b). Documento Técnico AMERB N°3: Consideraciones Técnicas para la elaboración del Estudio de Situación Base y el Plan de Manejo y Explotación del Área.
120. SUBPESCA (2002). "Clasificación de Caletas Pesqueras". En Línea <http://www.subpesca.cl/mostrararchivo.asp?id=661>. (Visitado 20 de septiembre de 2006)
121. SUBPESCA (2005)[a]. "Taller Técnico sobre Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos".
122. SUBPESCA (2005)[b]. "Cuota Global Anual de Captura y Plan de Recuperación de Merluza común (*Merluccius gayi gayi*), año 2006". Informe Técnico (R. PESQ.) N° 97.
123. SUBPESCA (2006). Informe consolidado de pesca y acuicultura, año 2005.
124. SUBPESCA (2007). "Las Áreas de Manejo, Bases para el Co-manejo de Recursos Bentónicos". Taller Técnico sobre Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos.
125. SUBPESCA (2008): Informe Sectorial de Pesca y Acuicultura. Diciembre 2008.
126. SUBPESCA (2008a). "Base de datos Organizaciones que han solicitado la administración de AMERB."

- 127.SUBPESCA (2008b). “Listado Nacional de Asociaciones de Acuicultores de Pequeña Escala.”
- 128.SUBPESCA (2008c). “Base de Datos Organizaciones con Administración de Concesiones Acuícolas a Nivel Nacional.”
- 129.Tapia, Luis (1999). “Democracia, gobernabilidad y buen gobierno”, en *Umbrales, Revista del Postgrado en Ciencias del Desarrollo CIDES-UMSA*, N° 6, Octubre de 1999.
- 130.TERRAMAR (2007). “Evaluación Ambiental y Sanitaria de la Acuicultura de Pequeña Escala”. Proyecto FIP 2005-15.
- 131.Valenzuela, E.; Cousiño, C. (2000). “Sociabilidad y Asociatividad. Un ensayo de sociología comparada”. *Estudios Públicos*. N°77.
- 132.Vargas, F. (2004). “40 Preguntas sobre Competencia Laboral”. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. p 121.
- 133.Vargas, J. (2006). “La nueva correlación de fuerzas para la gobernabilidad del Estado, el mercado y la sociedad”, en: *Revista Economía y Sociedad*, enero-junio, año/vol. XI, número 17. (pp. 135-160). Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.
- 134.Vivanco, M. (1999) *Análisis estadístico multivariado, teoría y práctica*. Editorial Universitaria S. A.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

www.asociacionesgremiales.cl

<http://www.chilesustentable.net/>

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

www.competenciaslaboraleschile.cl

<http://www.cronicadigital.cl/doc/sindicatos.ppt>

www.decoop.cl

http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01048529107819300760035/007245_2.pdf

<http://www.eclac.org/cgiin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/10876/P10876.xml&xsl=/dmaah/tpl/p9f.xml&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xml>

<http://gespm.udg.edu/gespm/escritos.htm>

http://www.gencat.cat/cads/pdf/recerca_5_castella.pdf

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/quesorgani.htm#mas-autor>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

http://www.asociacionesgremiales.cl/prc_agm/DL_270.pdf

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=36090206&iCveNum=0>

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30531204&iCveNum=0>

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30804602&iCveNum=7471>

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=51001708&iCveNum=6243>

http://www.sanpedromejorcomuna.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=168&Itemid=90

<http://www.sence.cl>

<http://www.sernapesca.cl>

<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/LeyNorma?indice=3.4&idContenido=3539>

<http://www.subpesca.cl>

<http://www.tramitefacil.gov.cl/1481/article-46485.html>

www.tools.co.cr/docs/SEMIOTICA%20CORPORATIVA.pdf

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=13804001&iCveNum=0>