

Nota de Tendencia

Agosto 2021

Manejo Pesquero en Chile, un barco a media máquina

Urge una planificación estratégica y la
implementación de sistemas de control de gestión

Puntos clave

- Los sistemas de control del manejo pesquero se basan netamente en lo biológico.
- El colapso de las pesquerías no necesariamente es causa de malas decisiones, a veces es por cómo se toman las decisiones.
- Un sistema integral de control de gestión es clave para saber cómo avanza el manejo pesquero.

Las pesquerías son sistemas socio-ambientales complejos, diversos y dinámicos, que requieren de esquemas de manejo flexibles y adaptables para una buena gobernanza. No obstante, esas características no eximen a la autoridad sectorial de algo tan básico y de uso generalizado en el sector privado, como es una planificación estratégica y un sistema de control de gestión para evaluar el avance en los objetivos planteados y finalmente el grado de cumplimiento de la misión institucional. Esta carencia, común a todas las administraciones pesqueras de Chile, hace más precario aún nuestros sistemas de rendición de cuentas y transparencia en la gestión de recursos naturales que pertenecen a todos los chilenos.

¿Qué es lo primero que le pide un directorio de una empresa a su gerente general? La respuesta es obvia; rentabilidad y un plan estratégico con metas, objetivos, actividades a realizar, e indicadores para evaluar el desempeño de la empresa. El manejo de pesquerías tiene un carácter tecno-político, por lo tanto, no hay razón alguna para que no cuente con una planificación y sistema de control gerencial, equivalente al que se usa en el mundo privado.

En realidad, lo que ocurre en Chile, es que el “control” de la gestión de pesquerías se basa en aspectos eminentemente biológicos o del estado de situación del recurso pesquero. Basta mirar los enciclopédicos informes de los “Programas de Seguimiento de Pesquerías” que elabora el Instituto de Fomento Pesquero para la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, los cuales incluso pierden relevancia antes los informes de “Estatus” y “Evaluaciones directas”, donde la reina indiscutida de los indicadores es la biomasa desovante del stock.

No estamos intentando decir que no se debe considerar la ciencia pesquera para la toma de decisiones, por el contrario, ésta debe primar. Lo que se hecha de menos, es la inclusión de otros aspectos del manejo pesquero, como explicamos a continuación.

Paradigma en el sistema decisional administrativo y de manejo de pesquerías

Como sucede en toda organización que produce un servicio, la toma de decisiones conductivas debe estar sustentada en un modelo informativo que integre a todos los implicados en el proceso interno, incluyendo

Centro IOS

Somos un grupo de profesionales de larga trayectoria y experiencia en el área de las ciencias del mar comprometidos con los Objetivos del Desarrollo Sostenible www.oceanosustentable.org

obviamente lo operacional, como así también, la estructura que envuelve los procedimientos de toma de decisiones directivas. En este sentido y observando el historial de prácticas administrativas pesqueras instauradas en Chile, se puede apreciar la existencia de un punto de partida que puede estar arraigado como un verdadero paradigma, y que podría estar impidiendo el desarrollo de otras formas tendientes a perfeccionar el manejo sectorial. Se aprecia una tendencia y sesgos a considerar lo estrictamente operacional del sector: dimensión del esfuerzo pesquero y de los aspectos biológicos de las especies, sin remitir suficientemente al propio proceso interno institucional en su ejercicio de viabilización del sector pesquero.

El paradigma consiste en una tendencia a mirar como observadores lo que sucede con la pesca, tomando decisiones desde afuera, sin hacerse parte como integrante activo del rumbo que la actividad va tomando, a pesar de saber que sus decisiones administrativas están repercutiendo de manera drástica en su desarrollo y desempeño, llevando a buenos y malos resultados donde es posible identificar responsabilidades.

La administración pesquera llevada hacia el Control de Gestión

El Control de Gestión es el proceso administrativo que

permite evaluar sistemáticamente el desempeño de una organización. Los modelos empleados y ampliamente difundidos se diseñan envolviendo a la entidad en su integridad, considerando el proceso completo de su cadena de valor destinada a producir cíclicamente su servicio misional, del cual depende su viabilidad, sustento futuro y sostenibilidad.

Es esencial esta mirada para poder levantar datos informativos clave que puedan indicar el grado de éxito o fracaso en el tiempo, y para saber sistemáticamente el estado de salud con que avanza la gestión de la organización (y no solo la de la pesquería). Si no fuera así, persistiendo en que el sistema informativo solo incorpore una fracción de los procesos organizacionales, se estarán tomando malas decisiones por emplear información parcializada, incluso llevando a una pérdida de orientación, desconociendo razones del por qué colapsa o se sobreexplota un recurso, cuando la explicación puede estar por las formas de tomar decisiones, y no por las decisiones en sí mismo.

Este es el cambio conceptual que debiera producirse en la administración desde la Autoridad pesquera, recomendándose la realización de control de gestión que involucre en un único proceso a la tecnoestructura asociada al procesamiento de la información y respecto al tomador tope las de decisiones.

Una propuesta desde el Centro IOS

El control de gestión puede aplicarse a todo el quehacer de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, o a una pesquería en particular, e incluso a los programas políticos de la o el

Subsecretario de turno. Este ejercicio en nada modifica la misión institucional, o los objetivos de un plan de manejo pesquero en particular, y mucho menos la agenda política que se quiera implementar en el sector. Por el contrario, ofrece un mecanismo fiable, como el puente de comandos de un buque, que permite saber si se está en el rumbo correcto.

Existen metodologías ampliamente extendidas para establecer esquemas de control de gestión, y en el Centro IOS las tenemos claramente internalizadas. Sin embargo, dado lo particular del sector pesquero por su complejidad, diversidad y dinamismo, en el Centro IOS adaptamos estas metodologías con un enfoque que se basa en nuestro conocimiento práctico de la administración pesquera y del sector mismo. Aplicamos estos enfoques a la agenda sectorial, planes de manejo pesquero, programas o proyectos específicos, y a los planes de administración de caletas.

Nuestra Misión

Aplicar a las actividades productivas que se desarrollan en el mar y borde costero, los mejores desarrollos científicos, las tendencias y facilitar su gobernanza, para la salud de los océanos y el beneficio de las comunidades que de él dependen