



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MODELO PILOTO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE FERIAS COMUNALES DE
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTOR

EMILIANO MARTIN CARRASCO PONCE

PROFESOR GUIA

JUAN FELIPE ESPINOSA CRISTIA

PROFESORA CORREFERENTE

MACARENA GATICA SILVA

VALPARAÍSO, JULIO 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título Tesis de Postgrado

Título del trabajo: **“DISEÑO DE UN MODELO PILOTO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE FERIAS COMUNALES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILPÚE”**

Nombre del candidato(a): Emiliano Martín Carrasco Ponce

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Casa Central Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Juan Felipe Espinosa Cristia, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

6 meses 12 meses 2 años 3 años 5 años 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 01-12-2025 Firma: _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 01-12-2025 Firma: _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Índice

1. Introducción	4
Síntesis	4
Problemática	6
Pregunta de investigación	7
Objetivo General	7
Objetivo Específicos	7
2. Contexto de la Oficina de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué	7
3. Marco Teórico y Estado del Arte	8
Marco Teórico	8
Gestión de procesos	9
Mejora continua	9
Herramientas de gestión administrativa	9
Indicadores de gestión	10
Gestión del cambio	11
Normativa municipal y permisos	11
Ferias libres y su rol social	11
Estado del Arte	12
Gestión administrativa municipal: un área en constante revisión	12
Digitalización y sistemas de información en la gestión pública local	13
Ciencia de datos y nuevas herramientas para la gestión pública	15
Ferias libres y su gestión desde el ámbito municipal	18
Brecha de conocimiento y justificación del estudio	21
Conexión con los objetivos de la memoria	25
4. Metodología de la investigación	25
Enfoque y diseño metodológico	26
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
Población y muestra	27
Plan de análisis de datos	27
Consideraciones éticas y factibilidad	27
5. Resultados del Diagnóstico	28
Resultados de encuestas a profesionales de la Oficina (Anexo 2)	28
Análisis documental (Anexo 3 y Anexo 4)	28
Análisis PESTEL	30
Análisis FODA	33
Matriz FODA vinculada a PESTEL	33

Discusión de los Resultados	34
6. Propuesta del modelo piloto de gestión administrativa	34
7. Recomendaciones y Conclusiones	42
8. Referencias bibliográficas	44
9. Anexos	45
Anexo 1: Formato de Encuesta	45
Anexo 2: Encuestas a profesionales de la Oficina de Ferias Comunes	50
Anexo 3: Resultados de la encuesta	56
Anexo 4: Análisis de datos Encuestas a Locatarios	60

1. Introducción

Síntesis

En los últimos años, la gestión municipal en Chile ha venido enfrentando una serie de desafíos relacionados con la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más exigente y dinámico. Las demandas ciudadanas por servicios más eficientes, transparentes y conectados con la realidad de las comunidades han llevado a replantearse profundamente la forma en que operan muchas oficinas municipales, sobre todo aquellas que históricamente han sido menos visibles dentro de la estructura del aparato público local. En este escenario, unidades como la Oficina de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué no han quedado ajenas a este proceso de transformación pendiente. Esta oficina, que tiene a su cargo la administración directa de la Feria Municipal El Belloto y la coordinación de otras doce ferias privadas que operan en la comuna, representa un caso concreto en el que la gestión administrativa tradicional se encuentra tensionada por una alta demanda de servicios, un equipo reducido y herramientas de trabajo limitadas.

Actualmente, este espacio municipal cumple una función social clave dentro del ecosistema urbano de Quilpué, no solo porque organiza el funcionamiento de un importante espacio comercial, sino también porque atiende a una población mayoritariamente vulnerable. De los casi mil locatarios de la feria principal, una gran parte son adultos mayores y más del 70% pertenece al 40% más vulnerable según el Registro Social de Hogares. Este contexto hace aún más evidente la necesidad de mejorar la eficiencia operativa de la oficina, ya que cualquier debilidad administrativa afecta directamente a personas que dependen de este espacio para generar ingresos y mantener su calidad de vida.

Uno de los principales problemas identificados es la lentitud y baja eficiencia de los procesos internos. El equipo, compuesto por tan solo cinco personas, debe realizar múltiples tareas como gestionar ingresos, generar códigos de pago, mediar conflictos, distribuir puestos y mantener comunicación con diversas entidades. Todo esto lo hacen utilizando herramientas muy básicas como planillas de cálculo en Google Drive, documentos físicos y un sistema de Tesorería que no está articulado con el resto de los instrumentos de gestión. Este conjunto de prácticas y recursos limitados genera una sobrecarga de trabajo, dificultades para hacer seguimiento a los casos, escasa sistematización de datos y una baja capacidad para reaccionar frente a urgencias. A medida que se ha incrementado la presión por brindar un servicio más ordenado y cercano, también ha quedado en evidencia que no basta con el compromiso del equipo: se requiere una estructura administrativa más clara, un modelo de gestión adaptado a su realidad y herramientas mínimas que permitan avanzar hacia una operación más moderna.

En este punto, resulta fundamental revisar qué dice la literatura sobre la modernización de la gestión pública local, en particular en contextos como el de Quilpué. Diversas investigaciones han demostrado que uno de los grandes obstáculos para avanzar hacia una gestión más efectiva es la falta de integración entre los sistemas y áreas dentro de las municipalidades. El Banco Interamericano de Desarrollo (2021) señala que muchas veces

los gobiernos locales de América Latina implementan soluciones tecnológicas de manera aislada, sin una estrategia que permita que esas herramientas dialoguen entre sí, lo que genera fragmentación, duplicación de esfuerzos y una sobrecarga administrativa innecesaria.

Por su parte, Ramírez Alvarado (2018), en su análisis del gobierno electrónico municipal chileno, demuestra que las brechas en digitalización no solo tienen que ver con la infraestructura tecnológica, sino también con las capacidades del personal y con la falta de una planificación global que permita orientar los cambios hacia una gestión más eficiente. Este punto es especialmente relevante si se considera que, en el caso de la oficina estudiada, las personas que la conforman realizan su trabajo principalmente por experiencia acumulada, sin contar con herramientas modernas que les permitan trabajar de manera más articulada.

La incorporación de tecnologías de la información, si se hace de manera adecuada, permite avanzar hacia una gestión más ordenada, transparente y orientada a resultados. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) ha planteado que una transformación digital efectiva en los municipios no se logra solo a través de la adquisición de software o hardware, sino que implica una transformación institucional más profunda, que reconfigure los flujos de trabajo, profesionalice al equipo y, sobre todo, establezca mecanismos para usar la información como un insumo estratégico. En ese sentido, la digitalización no puede verse como un fin en sí mismo, sino como una herramienta que debe integrarse con una lógica de gestión y planificación clara.

Una herramienta que puede aportar mucho en este sentido es la ciencia de datos. Según la Universidad Central (2023), el uso de técnicas analíticas en la gestión pública permite no solo analizar información histórica, sino también anticipar patrones, detectar problemas antes de que escalen y tomar decisiones con base en evidencia. Este enfoque ha comenzado a instalarse de forma incipiente en algunos municipios chilenos, especialmente en áreas como salud, tránsito o finanzas, pero aún no existen experiencias sistematizadas en oficinas dedicadas a la administración de ferias libres. Este vacío representa una oportunidad concreta de aplicar conocimientos propios de la ingeniería comercial —como el análisis de procesos, la visualización de indicadores clave y la optimización de tareas repetitivas— a un espacio donde habitualmente no se trabaja con este enfoque.

De hecho, una de las principales justificaciones de esta memoria es precisamente la falta de propuestas concretas para unidades como la Oficina de Ferias Comunes. Si bien se han realizado estudios que abordan la gestión municipal en general, pocos se detienen en unidades específicas que trabajan con segmentos particulares de la población y con dinámicas propias del comercio informal. La OCDE (2017) ha sido enfática en señalar que los municipios deben dejar de operar con una lógica exclusivamente reactiva y avanzar hacia modelos de gestión más proactivos, basados en evidencia y con capacidad de adaptarse a contextos cambiantes. Sin embargo, este cambio solo es posible si se diseñan soluciones adecuadas al tamaño, los recursos y las particularidades de cada oficina municipal.

En el caso específico de Quilpué, no existe actualmente un modelo de gestión administrativo adaptado a las necesidades de la Oficina de Ferias. Tampoco hay protocolos formales para muchos de los procedimientos clave, ni indicadores que permitan medir si lo que se está haciendo está funcionando. La literatura revisada refuerza la idea de que este tipo de brechas no pueden abordarse únicamente desde la teoría general, sino que requieren propuestas concretas, aplicadas y pensadas desde la práctica. Por eso, esta memoria se propone como una contribución original que no solo busca responder a un problema local, sino también generar un modelo piloto replicable, que podría aplicarse en otras comunas con características similares.

En resumen, lo que se plantea es diseñar un modelo de gestión administrativa que permita optimizar tres aspectos fundamentales: la gestión de pagos, la administración de registros y la comunicación interna dentro de la Oficina de Ferias Comunales. Este modelo debe ser realista, es decir, estar pensado en función de las capacidades actuales del equipo y del municipio, pero también ambicioso, en el sentido de que debe sentar las bases para futuras mejoras. La propuesta no apunta a una transformación radical, sino a una reorganización de lo que ya existe, apoyada en buenas prácticas y en herramientas accesibles, que permitan avanzar paso a paso hacia una gestión más profesional, eficiente y con mejor calidad de servicio.

A través de este trabajo, se espera no solo diseñar una herramienta útil para el municipio de Quilpué, sino también aportar a una conversación más amplia sobre cómo modernizar oficinas municipales que, como la de Ferias Comunales, cumplen funciones fundamentales para la comunidad pero que no siempre han sido prioridad en los procesos de innovación y mejora pública. Este desafío se asume desde una perspectiva técnica, social y territorial, entendiendo que una buena gestión no es un lujo, sino una necesidad básica para ofrecer un servicio justo, digno y que esté a la altura de las personas que lo necesitan.

Problemática

La Oficina de Ferias Comunales enfrenta actualmente varios desafíos, pero hay uno principal que amenaza con la sostenibilidad y gestión eficaz del tiempo y los procesos que se llevan a cabo dentro de ella. Como pudimos observar la cantidad de población con la que trabaja el equipo es bastante amplia, así como también el horario de atención a público es acotado, lo que muchas veces lentifica el trabajo y la capacidad de atención del equipo.

Por otra parte se suma que dentro de los programas con los que trabaja la oficina corresponde a versiones básicas, con herramientas limitadas que también suman lentitud al trabajo realizado.

Esto genera una baja eficiencia y lentitud en el trabajo debido a procesos actuales poco ágiles y complejos, lo que afecta la productividad del equipo de la oficina.

Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar un modelo piloto de gestión administrativa para el Departamento de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué que optimice los procesos de gestión de pagos, administración de registros y comunicación interna, considerando las limitaciones de las herramientas actuales y la necesidad de integración para mejorar la eficiencia operativa del área?

Objetivo General

Diseñar un modelo piloto de gestión administrativa para el departamento de ferias comunales de la Ilustre Municipalidad de Quilpué, que optimice los procesos de gestión de pagos, administración de registros y comunicación interna, con el fin de mejorar la eficiencia operativa del área.

Objetivo Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión de pagos, administración de registros y comunicación interna del departamento de ferias comunales, identificando las ineficiencias y áreas de mejora.
2. Analizar las herramientas y sistemas utilizados actualmente en la gestión de los procesos mencionados, evaluando su integración y funcionalidad.
3. Diseñar un modelo piloto de gestión que incluya la definición de nuevos flujos de trabajo, la propuesta de herramientas o sistemas integrados (si corresponde), y la creación de protocolos de comunicación interna.
4. Establecer indicadores de desempeño clave para evaluar la efectividad del modelo piloto en términos de eficiencia, control y organización.
5. Realizar un breve análisis de los factores de gestión del cambio a considerar para una futura implementación del modelo.

2. Contexto de la Oficina de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué

La Oficina de Ferias Comunes forma parte del complejo engranaje que constituye la Ilustre Municipalidad de Quilpué. Esta dependencia municipal tiene la responsabilidad de administrar en su totalidad el terreno donde funciona la Feria Municipal El Belloto, y además sirve como punto de coordinación para las acciones que se realizan junto a las otras doce Ferias Privadas que operan en la comuna quilpuéina.

Actualmente, el equipo que conforma esta oficina está integrado por cinco personas comprometidas con su labor: una Encargada que dirige las operaciones y cuatro profesionales que brindan apoyo en diversas áreas. Entre las múltiples tareas que desempeñan día a día se encuentran la gestión de nuevos ingresos de locatarios, la

generación de códigos para el pago de permisos de uso de suelo, servir como interlocutores efectivos entre los locatarios y el municipio, mediar cuando surgen conflictos entre los mismos feriantes, administrar la distribución de puestos y espacios disponibles, gestionar y coordinar alianzas con otros municipios y entes públicos y privados, y elaborar informes sociales cuando la situación lo amerita.

La Feria Municipal El Belloto alberga a 995 locatarios y locatarias, la mayoría oriundos de Quilpué. Es importante destacar que este espacio comercial cumple una función social relevante, pues la mitad de estos comerciantes son adultos mayores y cerca del 70% se encuentra dentro del 40% de la población más vulnerable según el Registro Social de Hogares (RSH). Estos datos reflejan cómo la feria representa una fuente vital de sustento para numerosas familias de la comuna, y está ubicada dentro del polo comercial del sector.

Otra de las responsabilidades fundamentales de la Oficina consiste en velar por el cumplimiento del reglamento interno que entró en vigencia en 2021, documento que establece con claridad tanto los derechos como los deberes que deben observar los locatarios para mantener un funcionamiento armónico de este espacio comercial comunitario.

Para llevar a cabo todas estas labores, el personal de la Oficina de Ferias Comunes utiliza diversas herramientas de trabajo: Hojas de cálculo de Google Drive para ordenar datos, Documentos de Google Drive para generar informes y comunicaciones, carpetas físicas donde conservan documentación impresa importante, y el Sistema de Tesorería, programa informático mediante el cual se registran los pagos, se generan los códigos correspondientes y posteriormente los comerciantes pueden realizar sus pagos en las cajas municipales habilitadas.

3. Marco Teórico y Estado del Arte

Marco Teórico

Para poder diseñar un modelo piloto de gestión administrativa adaptado a la realidad de la Oficina de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué, es importante entender los principales enfoques teóricos que respaldan este tipo de propuestas. En esta sección se abordan temas como la gestión de procesos, mejora continua, uso de herramientas administrativas, indicadores de gestión, teorías sobre gestión del cambio, la normativa municipal y el rol que cumplen las ferias libres desde una mirada pública y social. Todo esto será abordado considerando también la bibliografía especializada y las experiencias documentadas tanto en Chile como en el extranjero.

Gestión de procesos

La gestión de procesos en el sector público ha sido destacada por distintos autores como una herramienta clave para mejorar la eficiencia interna y ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía. Flores Piña (2014), en su estudio sobre el Municipio de Santiago, señala que una de las principales fallas de la administración local es que opera de manera fragmentada,

con unidades que no se comunican entre sí y sin una visión sistémica de los flujos de trabajo. Esto genera duplicación de tareas, errores y lentitud en la respuesta a los usuarios.

En este sentido, implementar un enfoque de gestión por procesos implica identificar cada una de las actividades que se realizan dentro de una oficina y ordenarlas en secuencia, eliminando pasos innecesarios y mejorando la coordinación entre funcionarios. En una oficina como la de Ferias Comunales, donde hay que atender a cientos de locatarios y gestionar pagos, asignaciones y solicitudes, ordenar los procesos es fundamental para que el trabajo fluya de manera más clara y menos desgastante.

Mejora continua

La mejora continua es un principio que propone que ninguna organización debe quedarse estancada en la forma en que hace las cosas. Se basa en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y es uno de los enfoques centrales en modelos de gestión de calidad. Bahamondes Villalobos (2022) plantea que una buena planificación estratégica debe ir acompañada de acciones concretas y de una cultura organizacional que esté abierta a revisar lo que se hace y cómo se puede hacer mejor.

En oficinas municipales donde los recursos son limitados y los equipos son pequeños, la mejora continua permite avanzar de manera gradual, implementando cambios pequeños que suman. Por ejemplo, si un proceso toma mucho tiempo porque depende de la disponibilidad de un funcionario, se puede automatizar una parte o crear un sistema que distribuya mejor las tareas. La clave está en escuchar al equipo, detectar los puntos críticos y hacer ajustes con sentido práctico.

Herramientas de gestión administrativa

Según Ramírez Alvarado (2018), uno de los principales problemas en los municipios chilenos es que utilizan herramientas de gestión administrativa de forma aislada y sin integración, lo que genera duplicación de esfuerzos, baja trazabilidad y dificultad para la toma de decisiones. En este contexto, las herramientas de gestión administrativa pueden entenderse como el conjunto de sistemas, procedimientos y recursos organizativos que permiten coordinar, registrar y optimizar las tareas internas de una oficina municipal, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales. No se trata únicamente de software o plataformas digitales, sino también de instrumentos como protocolos, metodologías de registro, manuales de procedimiento o sistemas de archivo. Según Ramírez Alvarado (2018), uno de los principales problemas en los municipios chilenos es que muchas veces se utilizan herramientas aisladas entre sí, sin una planificación global que permita integrar procesos ni facilitar la circulación de la información entre departamentos.

El uso de herramientas administrativas adecuadas no es un lujo, sino una necesidad básica para garantizar una gestión que no dependa solo del esfuerzo individual de los funcionarios, sino que esté respaldada por una estructura clara. En este sentido, las herramientas deben ser funcionales, adaptadas a la realidad de cada oficina y accesibles para el equipo que las

va a utilizar. Su elección debe considerar aspectos como el nivel de capacitación del personal, la disponibilidad de recursos tecnológicos y las verdaderas necesidades de la gestión diaria. En otras palabras, una herramienta no se elige por moda o porque funcione en otro municipio, sino porque resuelve un problema concreto dentro del flujo de trabajo local.

En el caso de la Oficina de Ferias Comunes de Quilpué, se parte desde una base donde predominan las planillas de cálculo, los archivos físicos y los documentos compartidos por plataformas gratuitas como Google Drive. Estas herramientas, aunque limitadas, cumplen funciones importantes y permiten cierta trazabilidad del trabajo. Sin embargo, con el crecimiento de la demanda y la complejidad de las tareas, empiezan a quedarse cortas. Por eso, una primera medida viable sería estandarizar los registros, crear bases de datos únicas y compartidas, y diseñar protocolos que aseguren que todos los funcionarios trabajen con la misma información y de la misma manera.

A mediano plazo, se podría avanzar hacia herramientas más robustas, como sistemas de información integrados que conecten los pagos, los registros de locatarios, los reclamos y las asignaciones de puestos. Pero para que eso funcione, no basta con adquirir el software; es clave que haya un proceso de implementación gradual, con capacitaciones, espacios de ajuste y validación de cada herramienta por parte del equipo. En definitiva, las herramientas administrativas son aliadas del trabajo diario, pero solo si responden realmente a las dinámicas y capacidades del entorno donde se aplican.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión permiten evaluar si las acciones implementadas están funcionando o no. Trucios (2023), en su investigación sobre ferias en Perú, destaca que contar con datos claros sobre los pagos realizados, los tiempos de trámite o los conflictos resueltos permite tomar mejores decisiones y evitar improvisaciones.

En la Oficina de Ferias Comunes, se podrían definir indicadores simples pero significativos, como el porcentaje de locatarios que paga dentro del plazo, el tiempo promedio de atención al público, el número de conflictos gestionados, o la cantidad de códigos de pago generados. Estos datos no solo sirven para hacer seguimiento, sino también para justificar mejoras ante las autoridades y mostrar resultados concretos.

Gestión del cambio

La gestión del cambio es una dimensión clave cuando se quiere implementar un modelo nuevo. La OCDE (2017) insiste en que las reformas en el sector público deben considerar no solo aspectos técnicos, sino también humanos. Las personas que trabajan en una oficina están acostumbradas a ciertos hábitos, y cambiar eso requiere tiempo, comunicación y apoyo.

Por eso, cualquier cambio que se proponga en la oficina debe considerar una estrategia de acompañamiento al equipo. Esto puede incluir capacitaciones, reuniones de

retroalimentación, espacios para que los funcionarios den su opinión y tiempos de adaptación razonables. De lo contrario, el riesgo es que el modelo quede solo en el papel o que se use de forma superficial.

Normativa municipal y permisos

El funcionamiento de las ferias está regulado por ordenanzas municipales. La Ordenanza Local de Derechos Municipales N° 07 de Quilpué (2024) establece los criterios para el uso de espacios públicos, incluyendo los pagos que deben realizar los locatarios. Esta normativa entrega un marco legal para las decisiones administrativas, pero muchas veces no especifica los cómo de la gestión diaria.

Es por eso que se vuelve necesario alinear los procesos internos con lo que establece la ordenanza. Si esta indica, por ejemplo, que el permiso se renueva anualmente, debe haber un procedimiento interno claro para generar los documentos, registrar el pago y entregar una copia al locatario. La falta de esta alineación puede generar errores, demoras o incluso conflictos.

Ferías libres y su rol social

Las ferías libres, según González y Martínez (2017), cumplen un papel fundamental en la economía local, especialmente en sectores vulnerables. No solo son espacios de trabajo para miles de personas, sino también lugares donde se fortalecen redes comunitarias, se accede a productos a menor costo y se construyen identidades barriales.

La investigación de Salgado y Henríquez (2019) revela que la administración de ferías en Chile es muy diversa, con municipios que tienen sistemas formales y otros que operan de forma más informal. Esta falta de estandarización afecta directamente la calidad del servicio que reciben los locatarios. Mejorar la gestión no es solo un tema interno del municipio, sino una forma de dignificar el trabajo de quienes dependen de estos espacios para vivir.

En Quilpué, la feria El Belloto alberga a casi mil locatarios, muchos de ellos adultos mayores o pertenecientes al 40% más vulnerable del Registro Social de Hogares. Esto refuerza la importancia de contar con un sistema que sea eficiente, pero también justo y empático con las realidades sociales de quienes participan en la feria.

Estado del Arte

Gestión administrativa municipal: un área en constante revisión

La gestión administrativa en los municipios ha sido históricamente uno de los pilares del funcionamiento del Estado a nivel local. Sin embargo, con el paso del tiempo y los cambios en las expectativas ciudadanas, esta área se ha enfrentado a múltiples exigencias que han puesto en evidencia sus debilidades estructurales. En la actualidad, no basta con cumplir con lo mínimo esperado desde la administración pública; se requiere avanzar hacia una

lógica donde los procesos internos sean más eficientes, transparentes y orientados a resultados. Esta necesidad no surge solamente desde la presión externa de la ciudadanía o de los organismos fiscalizadores, sino también desde dentro de las mismas instituciones, que reconocen que seguir operando con modelos antiguos ya no es viable, especialmente considerando los desafíos sociales y económicos que enfrentan muchas comunas.

Uno de los principales problemas detectados en la gestión administrativa municipal tiene que ver con la falta de integración entre áreas, lo que genera una gestión fragmentada. Flores Piña (2014), al analizar el caso de la Municipalidad de Santiago, señala que una de las debilidades más comunes es la inexistencia de sistemas que permitan una conexión efectiva entre las distintas unidades municipales. Esto provoca que cada oficina funcione como una especie de “isla”, con sus propias reglas y procesos, sin una coordinación real con el resto de la institución. Como resultado, se pierden oportunidades de mejorar la atención a los vecinos, se duplican tareas y se generan cuellos de botella que retrasan la gestión.

Desde otra perspectiva, Bahamondes Villalobos (2022) sostiene que la modernización de los municipios no puede depender solo de la adquisición de herramientas tecnológicas, sino que debe ir acompañada de una planificación estratégica clara. En su estudio sobre comunas de la Región Metropolitana, plantea que muchas veces se incorporan plataformas o sistemas nuevos sin una capacitación adecuada o sin modificar los flujos de trabajo preexistentes, lo que termina generando más problemas que soluciones. Por eso, se vuelve fundamental que los procesos administrativos estén respaldados por una visión organizacional que tenga objetivos definidos y que apunte a optimizar recursos humanos y materiales.

También es importante destacar que, en muchos casos, los municipios deben operar con presupuestos ajustados y con equipos de trabajo reducidos, lo que hace aún más necesario mejorar la eficiencia interna. En comunas como Quilpué, por ejemplo, donde una sola oficina atiende a cientos de personas y coordina múltiples actividades, no contar con una gestión bien organizada puede tener efectos negativos directos en la calidad del servicio entregado. Cuando los procesos no están estandarizados, cuando no existen protocolos claros o cuando cada funcionario trabaja “a su manera”, se dificulta no solo el cumplimiento de metas, sino también la evaluación de los resultados obtenidos.

Desde el plano internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) ha insistido en que los gobiernos locales deben asumir un rol más activo en la entrega de servicios públicos, adoptando una postura menos reactiva y más anticipatoria. Esto implica, entre otras cosas, contar con una gestión administrativa capaz de adaptarse a cambios, de mejorar continuamente y de responder de forma ágil a nuevas demandas. En esa línea, la OCDE plantea que es necesario avanzar hacia modelos que no solo se enfoquen en la ejecución de tareas, sino también en la gestión del conocimiento, el análisis de información y la toma de decisiones basada en evidencia.

En Chile, si bien ha habido avances en la implementación de nuevas normativas que promueven la eficiencia, como la Ley de Transparencia o la Ley de Plantas Municipales, todavía persiste una gran heterogeneidad entre las distintas comunas. Mientras algunos municipios han logrado profesionalizar parte importante de su gestión, otros aún mantienen prácticas informales, que dependen en gran medida de la experiencia personal de los funcionarios más antiguos. Esta realidad se observa especialmente en áreas específicas como la gestión de ferias comunales, donde los procesos siguen operando con lógicas antiguas, sin una base clara para ordenar, medir o mejorar lo que se está haciendo.

En este contexto, repensar la gestión administrativa municipal no solo es un desafío técnico, sino también una oportunidad para fortalecer el vínculo entre el municipio y la comunidad. Una buena gestión no se traduce solamente en menos papeleo o en respuestas más rápidas; también permite mejorar la experiencia de los usuarios, aumentar la confianza en las instituciones locales y generar una cultura organizacional más proactiva. Para lograrlo, es clave contar con diagnósticos serios, diseñar modelos adaptados a cada realidad y asegurar que el personal tenga las condiciones necesarias para hacer bien su trabajo.

La revisión de la literatura demuestra que existe consenso en torno a la necesidad de avanzar hacia modelos de gestión más modernos, integrados y centrados en el usuario. No obstante, también queda claro que no se trata de copiar soluciones externas o aplicar fórmulas estándar, sino de construir propuestas que se ajusten a las condiciones concretas de cada comuna. En el caso de Quilpué, el desafío está en diseñar un modelo que permita ordenar los procesos de la Oficina de Ferias Comunales, hacer más eficiente el trabajo del equipo y, en última instancia, entregar un mejor servicio a los cientos de locatarios que dependen de este espacio para su sustento diario.

Digitalización y sistemas de información en la gestión pública local

Durante las últimas décadas, la digitalización se ha ido instalando como una herramienta clave para transformar la forma en que funcionan las instituciones públicas. En el caso de los municipios, esta transformación no solo apunta a modernizar la imagen institucional o reducir el uso del papel, sino que representa una verdadera oportunidad para mejorar la eficiencia de los procesos internos, aumentar la transparencia y fortalecer la relación con la comunidad. La gestión pública, especialmente a nivel local, se enfrenta al desafío de adaptarse a una realidad donde los ciudadanos esperan respuestas rápidas, canales de atención más accesibles y servicios que estén a la altura de los avances tecnológicos presentes en otros sectores.

En este sentido, varios estudios han mostrado que los municipios en Chile aún presentan importantes brechas en materia de digitalización. Ramírez Alvarado (2018), en un análisis sobre gobierno electrónico municipal, advierte que existe una gran desigualdad entre comunas grandes y pequeñas, tanto en términos de infraestructura tecnológica como de capacidades del personal. Mientras algunos municipios han logrado implementar plataformas digitales para gestionar pagos, trámites y reclamos, otros siguen dependiendo

casi exclusivamente del trabajo manual y de herramientas básicas como planillas de Excel o carpetas físicas. Esta situación genera no solo ineficiencias en la administración, sino también una sensación de abandono o desorganización por parte de los usuarios que interactúan con estas oficinas.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan los municipios en este proceso de modernización digital tiene que ver con la falta de integración entre los distintos sistemas que se utilizan dentro de la institución. Muchas veces se implementan plataformas de manera aislada, sin una planificación global, lo que termina creando más problemas que soluciones. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) plantea que esta situación es común en América Latina y que una digitalización sin integración produce una fragmentación de la información, dificultad para generar reportes útiles, y un aumento en la carga administrativa de los equipos municipales.

En el caso de la Oficina de Ferias Comunales de Quilpué, la realidad es muy representativa de este fenómeno. Actualmente, la oficina utiliza una combinación de herramientas digitales básicas como Google Drive para almacenar información, documentos impresos para trámites formales, y un sistema de Tesorería que funciona de forma paralela para la gestión de pagos. Estas herramientas no están conectadas entre sí, lo que significa que cualquier modificación o actualización en un sistema no se refleja automáticamente en los otros. Además, al no contar con una base de datos consolidada, el equipo debe realizar múltiples tareas de manera repetitiva, lo que consume tiempo y limita la capacidad de reacción frente a situaciones urgentes o solicitudes por parte de los locatarios.

Este tipo de funcionamiento no solo impacta en la eficiencia interna, sino que también dificulta la planificación a mediano y largo plazo. Cuando no existe un sistema de información claro y actualizado, se hace complejo analizar datos históricos, identificar patrones de comportamiento o incluso evaluar si las decisiones tomadas están dando resultados. Aquí es donde se vuelve relevante no solo digitalizar, sino hacerlo de forma estratégica, pensando en la utilidad de la información y en cómo puede ayudar a mejorar la gestión.

Algunos municipios en Chile han comenzado a implementar sistemas más integrados, como plataformas únicas de gestión municipal, que permiten manejar en un mismo entorno áreas como permisos, pagos, licencias y atención ciudadana. Sin embargo, estos casos siguen siendo la excepción y en su mayoría están presentes en comunas con mayores recursos. El desafío está en adaptar este tipo de herramientas a municipios con presupuestos más limitados y realidades más complejas, como es el caso de Quilpué.

En el extranjero, existen experiencias interesantes que pueden servir de referencia. Por ejemplo, en países como Uruguay o Estonia, los gobiernos locales han logrado avanzar hacia modelos donde gran parte de los trámites se realizan en línea, con acceso a plataformas que centralizan la información de los usuarios y permiten una atención más personalizada. Aunque estos contextos son distintos al chileno, demuestran que con una

buena planificación y acompañamiento técnico, es posible implementar soluciones que tengan un impacto real en la gestión pública local.

La digitalización también permite mejorar la trazabilidad de los procesos, es decir, saber exactamente qué se hizo, cuándo se hizo y quién lo hizo. Esto es especialmente útil en oficinas que manejan dinero, como las encargadas de administrar ferias comunales. Tener un registro digital de los pagos, de las asignaciones de puestos o de los reclamos ingresados puede evitar conflictos, facilitar auditorías internas y generar confianza tanto al interior del municipio como hacia los usuarios. En esa línea, Trucios (2023) documentó cómo la implementación de un sistema web en una municipalidad distrital peruana permitió ordenar los procesos administrativos asociados a ferias libres, mejorar la comunicación con los comerciantes y reducir los tiempos de respuesta en más de un 40%.

Pese a estos beneficios, no se debe perder de vista que la digitalización por sí sola no resuelve todos los problemas. Si se digitalizan procesos que ya son ineficientes, lo más probable es que solo se automatice el desorden. Por eso, es clave que la incorporación de tecnología vaya acompañada de una revisión profunda de los flujos de trabajo, de una capacitación adecuada del personal y de una cultura organizacional abierta al cambio. En este sentido, la digitalización debe ser vista como una herramienta al servicio de una mejor gestión, no como un fin en sí mismo.

En resumen, los sistemas de información y las herramientas digitales tienen un enorme potencial para mejorar la gestión pública local. Sin embargo, su implementación debe ser planificada, adaptada a la realidad de cada comuna y pensada como parte de un proceso más amplio de modernización institucional. En el caso de la Oficina de Ferias Comunales de Quilpué, el desafío es avanzar hacia un modelo más ordenado e integrado, que permita simplificar el trabajo del equipo, mejorar la atención a los locatarios y generar información útil para tomar mejores decisiones. Este camino no es fácil, pero es cada vez más necesario si se quiere ofrecer un servicio público de calidad y acorde a las necesidades del siglo XXI.

Ciencia de datos y nuevas herramientas para la gestión pública

La gestión pública ha evolucionado de manera significativa en los últimos años, y uno de los cambios más notorios ha sido la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y analíticas que buscan mejorar la eficiencia, la calidad y la transparencia de los servicios públicos. En este proceso, la ciencia de datos ha comenzado a ocupar un lugar importante como un recurso estratégico para la toma de decisiones en organismos públicos. Aunque su implementación ha sido más visible en instituciones centrales o grandes municipios, cada vez se reconoce más su potencial para mejorar procesos en gobiernos locales, donde muchas veces las decisiones se toman con información limitada o con base en la experiencia acumulada, más que en datos concretos.

La ciencia de datos, en términos simples, se refiere al uso de técnicas estadísticas, computacionales y analíticas para transformar datos en conocimiento útil. Aplicada a la

gestión pública, permite identificar patrones, predecir comportamientos, medir resultados y apoyar la planificación estratégica. En un contexto como el municipal, donde se manejan grandes volúmenes de información sobre trámites, pagos, reclamos, usuarios, presupuestos y otros, esta disciplina ofrece una oportunidad concreta para fortalecer la gestión desde una lógica más técnica y fundamentada.

En Chile, el uso de ciencia de datos en el ámbito municipal todavía está en una etapa inicial. Sin embargo, hay señales positivas. Según la Universidad Central (2023), los profesionales de áreas como la ingeniería comercial han comenzado a incorporar esta perspectiva en la formulación de políticas y en la mejora de servicios, sobre todo a través del análisis de bases de datos, la visualización de indicadores clave y la automatización de reportes de gestión. Esta tendencia ha sido promovida por algunas universidades y centros de investigación que han identificado el valor que tiene trabajar con datos para comprender mejor los problemas públicos y diseñar soluciones más efectivas.

Uno de los beneficios principales de aplicar ciencia de datos en la gestión pública es la capacidad para generar evidencia. Muchas veces, las decisiones municipales se toman en base a supuestos, intuiciones o presiones externas, sin contar con información confiable que respalde esas decisiones. Esto puede llevar a implementar medidas que no abordan realmente los problemas de fondo o que no son sostenibles en el tiempo. Con una buena base de datos y un análisis adecuado, es posible detectar, por ejemplo, qué tipo de trámites generan más reclamos, en qué días se concentra la atención al público, cuántos locatarios cumplen con sus pagos a tiempo o qué tipo de solicitudes se repiten con mayor frecuencia. Esta información, bien utilizada, puede convertirse en una herramienta poderosa para priorizar acciones, distribuir mejor los recursos y mejorar la calidad de los servicios entregados.

Otro aspecto relevante es que el uso de datos permite hacer seguimiento a los resultados de las políticas implementadas. En lugar de asumir que un cambio en el proceso funcionó solo porque se implementó, la ciencia de datos permite evaluar con números concretos si ese cambio generó mejoras reales: si se redujeron los tiempos de atención, si aumentó el cumplimiento de pagos, si bajaron los conflictos con los usuarios, entre otros aspectos. Esta lógica de gestión basada en resultados no solo es útil para el municipio, sino que también refuerza la transparencia hacia la ciudadanía, ya que permite mostrar evidencia de los avances y detectar de forma temprana cualquier retroceso o problema.

En el caso específico de la Oficina de Ferias Comunes de Quilpué, la ciencia de datos podría ser una herramienta especialmente valiosa, considerando que la oficina atiende a casi mil locatarios y maneja información de distintos tipos: registros de pago, asignación de puestos, antecedentes sociales, conflictos entre feriantes, comunicaciones internas, entre otros. Sin embargo, actualmente esta información se encuentra dispersa en distintos formatos, como planillas, documentos de texto y carpetas físicas, lo que impide tener una mirada completa y actualizada de la situación. Si se lograra sistematizar esta información y

analizarla de manera ordenada, se podrían identificar con mayor claridad los puntos críticos de la gestión, anticiparse a problemas frecuentes y diseñar protocolos más efectivos.

Existen también herramientas más recientes que pueden complementar el uso de datos, como los dashboards o tableros de control, que permiten visualizar en tiempo real indicadores clave de gestión. Estas plataformas pueden ser muy útiles para el seguimiento diario de la oficina, ya que permiten al equipo tener una visión clara de lo que está ocurriendo, tomar decisiones informadas y comunicar de forma más clara los avances a las autoridades municipales o a los mismos locatarios. Aunque implementar este tipo de herramientas requiere una inversión inicial y cierta capacitación, los beneficios que entregan en términos de orden y eficiencia justifican plenamente su incorporación.

A nivel internacional, distintas ciudades han comenzado a utilizar ciencia de datos no solo para mejorar su gestión interna, sino también para abrir la información al público y generar una relación más transparente con la comunidad. Iniciativas de gobierno abierto, como las que se han implementado en ciudades de Canadá, España o Colombia, han demostrado que el uso de datos no solo es útil para los funcionarios, sino que también puede empoderar a la ciudadanía, permitiéndole conocer cómo se distribuyen los recursos, cómo se gestionan los espacios públicos o qué decisiones se están tomando en cada área municipal.

De todas maneras, es importante tener presente que el uso de ciencia de datos no es una solución mágica. Para que funcione bien, se requiere de una base sólida de información, de una cultura organizacional que valore el uso de datos y de un equipo dispuesto a aprender y aplicar nuevas herramientas. En muchas oficinas municipales esto puede parecer un desafío grande, pero también es una oportunidad para crecer, mejorar y entregar un mejor servicio.

En definitiva, la ciencia de datos y las nuevas herramientas tecnológicas representan un camino posible y necesario para transformar la gestión pública local. En oficinas como la de Ferias Comunales de Quilpué, donde el volumen de trabajo es alto y los recursos son limitados, contar con un sistema que permita ordenar la información, analizarla y tomar decisiones con base en evidencia puede marcar una diferencia importante en el funcionamiento diario y en el impacto que se genera en la comunidad. Incorporar este enfoque no solo permitiría optimizar los procesos internos, sino también avanzar hacia una gestión más moderna, justa y eficiente.

Ferias libres y su gestión desde el ámbito municipal

La literatura sobre ferias libres en Chile ha tendido a enfocarse en su rol como espacios de abastecimiento, empleo e integración social. El estudio de González y Martínez (2017) sobre municipios rurales en Ñuble muestra que las ferias cumplen un papel clave en la economía local, pero muchas veces su administración se encuentra rezagada frente a otros servicios municipales.

En general, se reconoce que las ferias tienen un impacto social importante, sobre todo en contextos de vulnerabilidad, como es el caso de El Belloto, donde la mayoría de los

locatarios son adultos mayores y pertenecen al 40% más vulnerable del Registro Social de Hogares. Sin embargo, la gestión de estos espacios no ha sido priorizada ni sistematizada, lo que ha llevado a una gran diversidad de prácticas entre comunas, muchas veces sin documentación ni evaluación formal.

Este fenómeno se puede entender mejor cuando se analiza la evolución histórica de las ferias libres en el país. Durante décadas, estos espacios comerciales surgieron de manera espontánea como respuesta a necesidades económicas específicas de las comunidades, sin que existiera una planificación previa o un modelo de gestión estandarizado. Las municipalidades fueron adaptándose a esta realidad de forma reactiva, creando ordenanzas y reglamentos que muchas veces respondían más a problemas puntuales que a una visión integral de desarrollo comercial local.

La investigación de Salgado y Henríquez (2019) sobre el funcionamiento de ferias libres en la Región Metropolitana evidencia que existe una gran heterogeneidad en los modelos de administración que emplean los diferentes municipios. Mientras algunas comunas han desarrollado sistemas relativamente organizados para el control de permisos, asignación de espacios y recaudación de derechos, otras mantienen procedimientos informales que dependen principalmente de la experiencia del personal a cargo. Esta disparidad genera desigualdades evidentes en la calidad del servicio que reciben los comerciantes y, por extensión, en las oportunidades de desarrollo que pueden ofrecer estos espacios.

Un aspecto particularmente relevante que emerge de la literatura es la tensión permanente entre la función social y la función económica de las ferias libres. Por una parte, estos espacios representan una alternativa laboral fundamental para sectores de la población que tienen dificultades para acceder al mercado laboral formal. Los estudios demográficos realizados en diversas ferias del país muestran que una proporción significativa de los locatarios corresponde a adultos mayores, jefas de hogar, personas con escolaridad incompleta y migrantes que encuentran en este tipo de comercio una forma de generar ingresos sin los requisitos formales que exigen otros empleos.

Por otra parte, las ferias también constituyen un elemento importante en la dinámica comercial urbana, especialmente en sectores populares donde complementan la oferta de productos básicos y servicios. La investigación de Morales y Castro (2020) demuestra que las ferias no solo abastecen a sus sectores inmediatos, sino que muchas veces articulan redes comerciales más amplias, conectando productores rurales con consumidores urbanos y generando economías de escala que benefician tanto a comerciantes como a compradores.

Sin embargo, esta doble función plantea desafíos complejos para la gestión municipal. Los gobiernos locales deben equilibrar criterios de eficiencia económica con objetivos de política social, lo que no siempre es sencillo de operacionalizar en la práctica. Esta complejidad se refleja en las dificultades que enfrentan las oficinas municipales para establecer criterios claros de selección de locatarios, fijar tarifas que sean sostenibles pero

accesibles, y manejar conflictos entre comerciantes que muchas veces tienen intereses divergentes.

La experiencia internacional ofrece algunos elementos de comparación interesantes. En países como México y Argentina, la gestión de mercados populares y ferias ha evolucionado hacia modelos más profesionalizados, con la incorporación de tecnologías de información y esquemas de participación ciudadana que permiten una administración más transparente y eficiente. El caso de los mercados de abasto en Buenos Aires, estudiado por Fernández y López (2018), muestra cómo la implementación de sistemas digitales para el control de pagos y la asignación de espacios puede mejorar significativamente la experiencia tanto de comerciantes como de administradores.

En el contexto chileno, algunas iniciativas aisladas han intentado modernizar la gestión de ferias libres. La Municipalidad de Maipú, por ejemplo, implementó en 2019 un sistema de registro digital que permitió mejorar el control de pagos y reducir los tiempos de atención. De manera similar, la comuna de Ñuñoa desarrolló una plataforma web que facilita la comunicación entre la oficina municipal y los dirigentes de feria. No obstante, estas experiencias no han sido documentadas ni sistematizadas de manera que permitan su replicación en otros contextos.

La ausencia de estudios comparativos sobre modelos de gestión de ferias libres representa una limitación importante para el desarrollo de políticas públicas más efectivas en este ámbito. La mayoría de las investigaciones disponibles se concentran en aspectos sociológicos o económicos, pero muy pocas abordan los desafíos administrativos específicos que enfrentan las oficinas municipales encargadas de estos espacios. Esta brecha es particularmente significativa considerando que la calidad de la gestión administrativa tiene un impacto directo en la sustentabilidad de las ferias y en las condiciones de trabajo de los comerciantes.

Otro elemento que la literatura ha identificado como problemático es la falta de integración entre la gestión de ferias libres y otros servicios municipales. En muchos casos, las oficinas de ferias operan de manera relativamente aislada del resto de la estructura municipal, lo que limita las posibilidades de coordinación con áreas como salud, seguridad, obras públicas o desarrollo social. Esta desarticulación no solo genera ineficiencias administrativas, sino que también reduce las oportunidades de desarrollar estrategias integrales que potencien el aporte de las ferias al desarrollo local.

La investigación de Ramírez y Soto (2021) sobre la gestión de espacios públicos en comunas de la Región de Valparaíso pone en evidencia que las ferias libres muchas veces funcionan como "islas" dentro de la administración municipal, con procedimientos propios que no necesariamente se alinean con los estándares de gestión que rigen otras áreas. Esta situación se ve agravada por la alta rotación de personal en estas oficinas y la falta de protocolos formalizados que permitan mantener la continuidad operacional independientemente de los cambios de funcionarios.

El tema de la capacitación del personal encargado de la gestión de ferias también ha sido identificado como una debilidad recurrente. La mayoría de los funcionarios que trabajan en estas oficinas han aprendido sus funciones a través de la experiencia práctica, sin haber recibido formación específica en temas como gestión de espacios públicos, resolución de conflictos o manejo de sistemas de información. Esta situación genera vulnerabilidad institucional y dificulta la implementación de mejoras en los procesos.

Desde una perspectiva de desarrollo local, varios autores han planteado que las ferias libres tienen un potencial no aprovechado como instrumentos de política pública. Más allá de su función como espacios comerciales, podrían constituir plataformas para iniciativas de capacitación laboral, promoción de productos locales, integración social y fortalecimiento del tejido comunitario. Sin embargo, para materializar este potencial se requiere una gestión más estratégica y profesionalizada, que vaya más allá de la administración rutinaria de permisos y pagos.

La pandemia de COVID-19 puso en evidencia tanto las vulnerabilidades como las fortalezas de las ferias libres chilenas. Por una parte, la crisis sanitaria afectó significativamente la operación de estos espacios, obligando a implementar protocolos de seguridad y sistemas de control que en muchos casos superaron las capacidades administrativas disponibles. Por otra parte, las ferias demostraron una notable capacidad de adaptación, incorporando modalidades de venta que no existían previamente y manteniendo su función de abastecimiento en contextos de alta incertidumbre.

Esta experiencia reforzó la importancia de contar con sistemas de gestión más flexibles y robustos, capaces de adaptarse rápidamente a situaciones imprevistas sin perder eficiencia operacional. Las oficinas municipales que contaban con herramientas digitales y protocolos formalizados pudieron responder de manera más efectiva a los desafíos de la pandemia, mientras que aquellas que dependían de procedimientos informales enfrentaron mayores dificultades.

La Ilustre Municipalidad de Quilpué (2024), a través de su ordenanza local, establece ciertos criterios para el uso de espacios públicos y el funcionamiento de las ferias. No obstante, no existe un modelo de gestión unificado que permita ordenar los procesos internos, controlar los pagos, administrar los datos de los locatarios ni establecer canales formales de comunicación interna. Este vacío es precisamente el que esta memoria busca abordar.

El caso de Quilpué resulta particularmente interesante porque refleja una situación que se repite en muchas comunas de tamaño medio del país. Se trata de municipalidades que administran ferias con un número significativo de locatarios y que cumplen un rol social importante en sus territorios, pero que carecen de los recursos técnicos y humanos para implementar sistemas de gestión sofisticados. En estos contextos, las soluciones deben ser necesariamente pragmáticas, aprovechando al máximo los recursos existentes y priorizando mejoras que generen impacto inmediato en la eficiencia operacional.

La revisión de la literatura sugiere que el desarrollo de modelos de gestión específicos para ferias libres de comunas medianas podría constituir un aporte significativo tanto para la práctica administrativa como para el conocimiento académico en el área. La combinación de enfoques teóricos sobre gestión pública con la experiencia práctica acumulada en estos espacios podría generar soluciones innovadoras que sean tanto efectivas como replicables en contextos similares.

Brecha de conocimiento y justificación del estudio

A partir del análisis de la literatura, se observa que existe una brecha clara en la aplicación de modelos de optimización de procesos administrativos en oficinas municipales que trabajan con ferias libres. Si bien hay estudios generales sobre gestión municipal, transformación digital y ciencia de datos, muy pocos abordan estos temas en unidades específicas como las oficinas de ferias, que tienen sus propias lógicas y desafíos.

Además, no se encontraron estudios que propongan un modelo piloto adaptado a la realidad de comunas de tamaño medio, como Quilpué, donde el equipo de trabajo es pequeño, la demanda es alta y los recursos son limitados. Este vacío justifica plenamente la necesidad de diseñar un modelo que, sin requerir grandes inversiones, pueda mejorar la eficiencia de la gestión interna, facilitar el trabajo del equipo y entregar un mejor servicio a los locatarios.

La revisión exhaustiva de la literatura disponible revela que la gran mayoría de las investigaciones sobre modernización de la gestión pública se concentran en áreas consideradas prioritarias como salud, educación o seguridad ciudadana, dejando relativamente desatendidas las oficinas municipales que se dedican a funciones más específicas como la administración de ferias libres. Esta situación genera un desequilibrio evidente en el desarrollo del conocimiento, donde existen marcos teóricos robustos para algunas áreas de la gestión municipal, pero escasas referencias para otras que, aunque parezcan menores, tienen un impacto significativo en la vida cotidiana de miles de personas.

Uno de los aspectos más llamativos de esta brecha es la ausencia de estudios que aborden específicamente los desafíos administrativos que enfrentan las oficinas de ferias cuando deben gestionar simultáneamente múltiples funciones con recursos limitados. La literatura existente tiende a analizar los procesos de manera aislada, sin considerar la interconexión que existe en la práctica entre tareas como el control de pagos, la asignación de espacios, la resolución de conflictos y la generación de informes. Esta visión fragmentada no refleja la realidad operacional de oficinas como la de Quilpué, donde un mismo funcionario puede estar atendiendo público, actualizando registros y coordinando con otras dependencias municipales durante una misma jornada.

La escasez de investigación aplicada en este campo se vuelve aún más evidente cuando se buscan referencias sobre la implementación de mejoras tecnológicas en oficinas

municipales de escala pequeña o mediana. Los pocos estudios disponibles se concentran en municipalidades grandes que cuentan con departamentos de informática especializados y presupuestos considerables para inversión en tecnología. Sin embargo, la realidad de la mayoría de los municipios chilenos es muy distinta, especialmente en comunas que no pertenecen a la Región Metropolitana y que deben operar con recursos más acotados.

Este sesgo hacia las experiencias de municipalidades grandes genera un problema práctico importante: las soluciones propuestas en la literatura muchas veces no son aplicables en contextos más modestos. Las oficinas como la de Ferias Comunales de Quilpué no pueden implementar sistemas complejos que requieren equipos técnicos dedicados o inversiones millonarias, pero tampoco pueden mantenerse indefinidamente con herramientas básicas que limitan su capacidad de respuesta. Se necesita, por tanto, un enfoque intermedio que aproveche las posibilidades que ofrecen las tecnologías actuales sin sobrepasar las capacidades técnicas y financieras disponibles.

Otra dimensión importante de la brecha identificada se relaciona con la falta de estudios longitudinales que analicen el impacto de las mejoras en gestión administrativa sobre los resultados operacionales de las oficinas municipales. La mayoría de las investigaciones revisadas se basan en diagnósticos puntuales o en propuestas teóricas, pero muy pocas incluyen seguimientos que permitan evaluar si las intervenciones efectivamente generan los beneficios esperados. Esta limitación es particularmente relevante en el contexto de las ferias libres, donde los cambios en los procesos administrativos pueden tener efectos directos sobre la experiencia de los locatarios y, en última instancia, sobre la sustentabilidad económica de estos espacios comerciales.

La ausencia de metodologías específicas para el diseño de modelos de gestión en oficinas municipales especializadas constituye otro elemento significativo de la brecha identificada. Mientras que existen marcos metodológicos bien desarrollados para la modernización de servicios municipales masivos como registro civil o departamentos de obras, no se han encontrado referencias que orienten el diseño de soluciones para unidades administrativas que atienden segmentos específicos de la población con necesidades particulares. Las oficinas de ferias libres representan precisamente este tipo de unidades: atienden a un grupo relativamente acotado de usuarios, pero con demandas muy específicas y en un contexto donde las relaciones interpersonales juegan un rol central.

La literatura revisada también evidencia una desconexión entre los enfoques teóricos sobre gestión pública moderna y las realidades operacionales de las oficinas municipales que trabajan con comercio informal. Los marcos conceptuales disponibles tienden a asumir contextos administrativos relativamente estandarizados, donde los procesos siguen lógicas predecibles y los usuarios tienen perfiles homogéneos. Sin embargo, las ferias libres operan en un entorno mucho más dinámico, donde coexisten comerciantes con diferentes niveles de formalización, distintas capacidades tecnológicas y variadas expectativas respecto al servicio municipal.

Esta complejidad particular del contexto de ferias libres requiere enfoques metodológicos que consideren no solo la eficiencia administrativa, sino también factores como la diversidad sociocultural de los usuarios, las dinámicas de poder al interior de las organizaciones de comerciantes, y las tensiones entre objetivos de recaudación municipal y función social de estos espacios. La literatura académica disponible no ofrece marcos de referencia que integren adecuadamente estas múltiples dimensiones.

Un aspecto adicional que refuerza la necesidad de desarrollar conocimiento específico en esta área es la creciente importancia que han adquirido las ferias libres como alternativa laboral en contextos de crisis económica. Los estudios disponibles muestran que durante periodos de alta desocupación, estos espacios comerciales experimentan aumentos significativos en la demanda por permisos, lo que pone presión adicional sobre las capacidades administrativas de las oficinas municipales. Sin embargo, no existen referencias que orienten cómo adaptar los modelos de gestión para responder eficientemente a estas fluctuaciones en la demanda.

La experiencia de la pandemia de COVID-19 puso en evidencia estas limitaciones de manera particularmente clara. Las oficinas de ferias debieron implementar rápidamente nuevos protocolos, modificar procedimientos establecidos y adaptarse a restricciones sanitarias, todo esto sin contar con marcos de referencia específicos que orientaran estos procesos de cambio acelerado. Las oficinas que lograron adaptarse mejor fueron aquellas que contaban con sistemas más flexibles y personal con mayor capacidad de improvisación, pero estas adaptaciones no fueron documentadas ni sistematizadas de manera que permitan extraer aprendizajes transferibles.

La brecha de conocimiento identificada también se manifiesta en la ausencia de indicadores específicos para evaluar la eficiencia de la gestión en oficinas de ferias libres. Los indicadores de gestión municipal disponibles en la literatura se diseñaron principalmente para servicios masivos y no capturan adecuadamente las particularidades de unidades administrativas especializadas. Por ejemplo, métricas como tiempo promedio de atención o número de trámites resueltos por funcionario pueden no reflejar apropiadamente la calidad del servicio en contextos donde la resolución de problemas requiere conocimiento detallado de situaciones individuales y mediación entre actores con intereses divergentes.

Esta limitación en los sistemas de medición tiene consecuencias prácticas importantes, ya que dificulta tanto la identificación de problemas como la evaluación de mejoras. Las oficinas de ferias operan muchas veces sin información sistemática sobre su propio desempeño, lo que reduce las posibilidades de tomar decisiones basadas en evidencia y limita las oportunidades de aprendizaje organizacional.

Desde una perspectiva más amplia, la brecha identificada también refleja una falta de reconocimiento de la importancia que tienen las ferias libres en el tejido social y económico local. La escasez de investigación en este campo puede interpretarse como una manifestación de la poca valoración que históricamente ha recibido el comercio informal en

las políticas públicas chilenas. Esta situación es paradójica, considerando que las ferias libres representan una fuente de empleo significativa y cumplen una función social relevante, especialmente en sectores vulnerables.

El desarrollo de conocimiento específico sobre gestión de ferias libres podría contribuir no solo a mejorar la eficiencia administrativa, sino también a visibilizar la importancia de estos espacios y a fortalecer su legitimidad como componentes relevantes de las políticas de desarrollo local. En este sentido, la investigación aplicada en este campo tendría tanto valor práctico como simbólico.

La situación particular de comunas como Quilpué agrega elementos adicionales de justificación para desarrollar investigación en este campo. Se trata de municipalidades que han experimentado un crecimiento poblacional significativo en las últimas décadas, lo que ha aumentado tanto la demanda por espacios comerciales como la presión sobre los servicios municipales. Sin embargo, este crecimiento no siempre ha estado acompañado de una modernización proporcional de los sistemas administrativos, generando brechas evidentes entre las necesidades actuales y las capacidades disponibles.

En el caso específico de la Oficina de Ferias Comunes de Quilpué, la combinación de alta demanda de servicios, recursos limitados y herramientas básicas configura un escenario que se repite en muchas otras comunas del país. El desarrollo de un modelo piloto adaptado a estas condiciones podría generar aprendizajes aplicables en contextos similares, multiplicando el impacto potencial de la investigación.

La justificación para realizar este estudio se refuerza además por la coyuntura actual de modernización del Estado que vive el país. Las políticas de transformación digital y mejoramiento de la gestión pública han creado un contexto favorable para iniciativas de innovación administrativa, pero la mayoría de los recursos y la atención se han concentrado en servicios de alto perfil público. Existe una oportunidad importante para demostrar que también es posible generar mejoras significativas en áreas menos visibles pero igualmente relevantes para la ciudadanía.

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, este estudio representa una oportunidad para desarrollar enfoques de investigación aplicada que combinen rigor académico con pertinencia práctica. La necesidad de diseñar soluciones que sean tanto efectivas como implementables en contextos de recursos limitados plantea desafíos metodológicos interesantes que podrían contribuir al desarrollo de la disciplina de la ingeniería comercial aplicada al sector público.

En síntesis, la brecha de conocimiento identificada justifica plenamente la realización de este estudio, tanto por su relevancia práctica inmediata como por su potencial contribución al desarrollo de marcos teóricos y metodológicos más adecuados para abordar los desafíos de gestión que enfrentan las oficinas municipales especializadas en el contexto chileno actual.

Conexión con los objetivos de la memoria

Toda la revisión anterior permite sustentar los objetivos planteados en esta memoria. El diseño de un modelo piloto de gestión administrativa no solo responde a una necesidad práctica concreta, sino que también se enmarca en tendencias actuales de mejora de la gestión pública, alineadas con los principios de eficiencia, transparencia y uso de tecnologías.

A su vez, permite llevar al terreno local herramientas y conceptos que ya han demostrado su utilidad en otros contextos, como la planificación estratégica, la integración de sistemas o el análisis de datos. La propuesta no pretende ser una solución definitiva, sino una primera experiencia piloto que pueda ser evaluada, ajustada y eventualmente replicada en otras oficinas municipales que enfrenten desafíos similares.

4. Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la memoria de investigación con un diseño descriptivo se plantea una metodología que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, estructurada en tres fases fundamentales: una fase diagnóstica donde se identificarán los procesos administrativos actuales, sus flujos de trabajo y posibles puntos de congestión; una fase propositiva en la que se diseñará el modelo piloto basado en la información recopilada y mejores prácticas municipales; y una fase de validación para asegurar que el modelo responda a las necesidades reales de todos los involucrados. La recolección de datos se realizará mediante diversas técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas a la encargada de la Oficina, los profesionales de apoyo, locatarios representativos y dirigentes de asociaciones de feriantes; observación participante de los procesos administrativos cotidianos; grupos focales con el equipo de la oficina y representantes de los usuarios; y análisis documental del reglamento interno y los sistemas actuales de registro. En el ámbito cuantitativo, se aplicarán encuestas a una muestra significativa de los casi mil locatarios, considerando sus características demográficas particulares; se realizará un análisis de tiempos y movimientos para medir la eficiencia de los procesos; y se examinarán datos secundarios sobre atenciones, recaudación y características de los usuarios. Todo esto se complementará con instrumentos específicos como cuestionarios de diagnóstico organizacional, mapas de procesos y matrices FODA, buscando siempre comprender la dimensión humana de la oficina y su importancia para la comunidad quilpueina.

Enfoque y diseño metodológico

El enfoque cualitativo permite explorar la experiencia del equipo de trabajo, los procesos informales existentes y las tensiones dentro de la gestión cotidiana de la oficina. Por su parte, el enfoque cuantitativo facilita la medición de variables clave como los tiempos de atención, el cumplimiento de pagos y el uso de herramientas administrativas. Esta combinación se considera coherente con los objetivos específicos, que apuntan tanto a describir el estado actual como a proponer mejoras basadas en datos objetivos y contexto institucional.

El diseño descriptivo aplicado se enfoca en analizar la situación actual de la Oficina de Ferias Comunales de Quilpué, con el fin de diseñar un modelo piloto realista y factible de implementar.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizarán las siguientes técnicas y sus respectivos instrumentos:

Técnica	Instrumento	Detalles
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevistas	Aplicadas a la encargada de la oficina, equipo técnico y dirigentes de ferias. (ANEXO 1)
Encuestas estructuradas	Cuestionario validado	Dirigidas a una muestra de locatarios, incluyendo preguntas cerradas y abiertas.
Observación participante	Rúbrica de observación	Para registrar el desarrollo de procesos internos.
Análisis documental	Ficha de análisis	Revisión de reglamentos, registros y sistemas utilizados.
Matrices de análisis	FODA y PESTEL	El FODA aborda lo interno; el PESTEL examina el entorno externo.
Análisis de tiempos y movimientos	Hoja de registro	Medición de duración de procesos clave.

Población y muestra

La población objetivo está compuesta por los 995 locatarios de la Feria Municipal El Belloto y los cinco funcionarios de la Oficina de Ferias Comunales.

En cuanto a los locatarios, se empleará un muestreo estratificado no probabilístico, asegurando representación de adultos mayores, género, rubro comercial y nivel socioeconómico. El tamaño muestral estimado es de 150 personas, calculado con un margen de error del 7,5% y un nivel de confianza del 95%, ajustado a la factibilidad operativa.

En el caso de los funcionarios, se aplicará reuniones directas con trabajadoras de la oficina de ferias comunales de la ilustre municipalidad de Quilpué.

Plan de análisis de datos

Los datos cualitativos serán analizados mediante técnicas de análisis de contenido temático, utilizando codificación abierta con el apoyo de software especializado. Por otro lado, los datos cuantitativos serán procesados mediante estadística descriptiva utilizando hojas de cálculo y programas estadísticos, aplicando frecuencias, promedios y cruces simples.

Se construirán además una matriz FODA y un análisis PESTEL. Esta última permitirá evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la operación de la oficina.

Finalmente, se aplicará una triangulación metodológica para contrastar los hallazgos y asegurar la validez interna del estudio.

Consideraciones éticas y factibilidad

Esta investigación considera el respeto a los principios éticos fundamentales. Se solicitará consentimiento informado a todos los participantes y se garantizará la confidencialidad y el tratamiento anónimo de la información recolectada. Los datos serán almacenados en carpetas digitales protegidas por contraseña.

Respecto a la factibilidad, se estima que el estudio es viable, considerando que se cuenta con la autorización para acceder a la información necesaria, el equipo municipal está disponible para colaborar, y los instrumentos utilizados son de bajo costo y alta adaptabilidad.

5. Resultados del Diagnóstico

Resultados de encuestas a profesionales de la Oficina (Anexo 2)

El análisis de las encuestas realizadas al equipo de la Oficina de Ferias Comunales permitió identificar varios aspectos en común respecto a su funcionamiento y desafíos actuales. En general, las y los funcionarios tienen tareas diversas que van desde la atención a público hasta la elaboración de informes, coordinación de operativos, gestión de registros y vinculación con otras unidades municipales. Una de las principales dificultades

mencionadas es la falta de un sistema integrado que permita reunir toda la información en un solo lugar. El uso de herramientas como Google Drive, planillas y carpetas físicas, aunque útil en algunos casos, se vuelve limitado cuando se trata de administrar datos de casi mil locatarios. Esta fragmentación genera duplicación de tareas, errores y pérdida de tiempo. También se observa que los procesos más lentos son aquellos relacionados con el cruce de información, seguimiento de pagos y revisión de antecedentes, lo que afecta directamente la eficiencia del trabajo diario. A pesar de estas dificultades, el equipo muestra una actitud positiva frente a posibles mejoras, especialmente si se les entrega capacitación adecuada. Todas las personas encuestadas coinciden en la necesidad de contar con una plataforma digital que permita ordenar y agilizar los procesos. Además, valoran la posibilidad de realizar reuniones periódicas y contar con una comunicación más clara dentro del equipo. En cuanto a la visión a futuro, se espera avanzar hacia un sistema más moderno y funcional, que reduzca la carga manual, aumente la eficiencia y permita visibilizar el esfuerzo que se realiza desde esta unidad municipal.

Análisis documental (Anexo 3 y Anexo 4)

1. Perfil sociodemográfico: predominancia de adultos mayores y mujeres

Los datos reflejan que el 82% de los encuestados tienen más de 45 años, y el 76% se identifica como mujer. Este perfil confirma que la Feria Municipal El Belloto es un espacio laboral altamente feminizado y envejecido. Esta característica implica que cualquier innovación o cambio en los procesos debe considerar variables como accesibilidad, facilidad de uso y acompañamiento digital, ya que la edad puede influir tanto en la familiaridad con la tecnología como en las capacidades cognitivas para adaptarse a cambios rápidos.

Además, más del 70% de los encuestados lleva más de 10 años trabajando en la feria, lo que sugiere un fuerte apego al oficio y la consolidación de prácticas rutinarias. La experiencia acumulada, aunque positiva para el conocimiento del funcionamiento interno, puede representar una barrera para implementar nuevas metodologías si estas no consideran adecuadamente el capital cultural y operativo preexistente.

2. Condiciones de alfabetización digital y disposición al cambio

Un hallazgo relevante es que el 83% tiene acceso constante a internet desde su celular, y el 67% declara que se sentiría cómodo utilizando una plataforma digital para revisar permisos y pagos (un 13% adicional necesitaría ayuda). Esto contradice prejuicios comunes sobre la supuesta brecha digital insalvable en contextos de adultos mayores y muestra que, si bien existen necesidades de apoyo, hay condiciones mínimas habilitantes para la digitalización progresiva del servicio.

Asimismo, el 82% manifiesta estar a favor de que el municipio implemente herramientas digitales, aunque un 18% prefiere que todo siga siendo presencial. Esto refuerza la idea de que una estrategia digital debe ser gradual, híbrida y acompañada, integrando canales físicos y digitales según las capacidades del usuario.

3. Comunicación y experiencia usuaria

El canal más utilizado para comunicarse con la Oficina de Ferias sigue siendo el presencial (65%), aunque WhatsApp comienza a ganar terreno. Un 83% desea recibir recordatorios a través de este medio, lo que refuerza su legitimidad como canal oficial de comunicación directa y masiva. El uso de mensajería móvil presenta una oportunidad inmediata de mejora, de bajo costo y alta efectividad, para disminuir la carga de atención presencial y mejorar la entrega de información oportuna.

A pesar de que la mayoría de los feriantes entiende los trámites que debe realizar (92% declara comprenderlos siempre o la mayoría de las veces), esta percepción podría estar sesgada por la repetición de procesos similares durante años. La comprensión no equivale a claridad documental ni trazabilidad institucional, lo cual es evidente en las observaciones realizadas durante el trabajo de campo.

4. Evaluación de la gestión y clima organizacional

Un 83% considera que la Oficina informa con suficiente anticipación sobre fechas importantes, y el 83% también se declara conforme o muy conforme con la gestión actual. Sin embargo, al evaluar el orden general de la feria, solo el 23% la considera “muy ordenada”, mientras que un 52% la califica como medianamente ordenada o menos. Esta discrepancia entre satisfacción y percepción de orden sugiere que la valoración institucional se basa más en la relación humana con los funcionarios que en los resultados administrativos, lo que constituye una alerta sobre el riesgo de una sobredependencia en el capital humano no sistematizado.

5. Disposición al aprendizaje y capital para la transformación

Un 87% de los feriantes encuestados se muestra dispuesto a participar en una capacitación gratuita para mejorar su relación con los trámites (53% “sí”, 35% “depende del horario”). Esto revela una alta motivación para la mejora de competencias, que puede ser aprovechada como palanca para implementar procesos de cambio institucional desde un enfoque participativo y de co-construcción.

La encuesta permite identificar que existen condiciones favorables para implementar un modelo de gestión más moderno y eficiente, siempre que se asegure una lógica de inclusión, gradualidad, acompañamiento y pertinencia. La confianza en la oficina, la disposición a utilizar herramientas digitales y la apertura al aprendizaje son activos sociales valiosos que deben ser capitalizados para avanzar en una transformación institucional sostenible.

Este análisis también sugiere que la propuesta no debe enfocarse exclusivamente en digitalizar, sino también en reordenar procesos, mejorar la comunicación interna y establecer protocolos claros, ya que la percepción positiva actual podría deteriorarse si la falta de orden y trazabilidad no se enfrenta con soluciones estructurales.

Análisis PESTEL

Dimensión	Factores Identificados	Implicancias para la Oficina de Ferias
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en autoridades municipales. - Prioridades de gestión local distintas entre gobiernos. - Descentralización administrativa en Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de discontinuidad en políticas hacia ferias. - Posibilidad de lograr mayor autonomía operativa si se formalizan procesos.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica post pandemia. - Inflación en el costo de vida. - Informalidad del trabajo feriante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de ingresos de locatarios afecta capacidad de pago. - Aumento de demandas sociales hacia la oficina sin aumento de recursos.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento de la población feriante (alta proporción de adultos mayores). - Brechas de alfabetización digital - Importancia comunitaria de la feria como espacio de identidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de adaptar procesos a usuarios con baja escolaridad y acceso digital. - Requiere enfoques inclusivos y empáticos en la atención.

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Avance de herramientas de gestión digital. - Brechas de acceso y uso de tecnologías por parte de funcionarios y usuarios. - Dependencia actual de herramientas básicas (Google Drive, planillas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de digitalizar procesos, pero requiere capacitación y herramientas apropiadas. - Necesidad de implementar soluciones simples, integradas y sostenibles.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor preocupación ciudadana por residuos y orden en ferias. - Necesidad de modelos de gestión sustentable. - Normativas ambientales municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La oficina puede incorporar protocolos de manejo de residuos. - Incentivo para desarrollar ferias más limpias y con identidad ecológica.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenanzas municipales vigentes (Ej. N°07 Quilpué 2024). - Reglamentos internos de la feria. - Obligación de cobro por uso de suelo y derechos municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de alinear los procesos internos con las normativas. - Falta de protocolos claros puede generar problemas legales o administrativos.

El análisis PESTEL permite identificar factores del entorno que inciden directa o indirectamente en la gestión de la Oficina de Ferias Comunes. En el plano político, se observa una alta dependencia de las decisiones del gobierno comunal de turno, lo que puede generar discontinuidades en los esfuerzos de modernización si no se institucionalizan las mejoras. No obstante, el avance de la descentralización en Chile también abre oportunidades para que unidades locales como ésta logren mayor autonomía administrativa.

Desde la perspectiva económica, las condiciones post pandemia han tensionado a la población feriante, que en su mayoría pertenece al segmento más vulnerable del Registro Social de Hogares. Esto afecta su capacidad de pago y aumenta la presión hacia el equipo

municipal, el cual no cuenta con recursos adicionales ni herramientas automatizadas que permitan absorber esta carga.

En lo social, destaca el perfil demográfico envejecido y con baja alfabetización digital de los locatarios, lo que impone la necesidad de mantener canales presenciales, simples y empáticos en los procesos administrativos. A esto se suma la fuerte carga simbólica que tiene la feria como espacio comunitario, lo que exige una gestión que equilibre eficiencia con cercanía.

En el eje tecnológico, la existencia de herramientas digitales accesibles representa una oportunidad clara para estandarizar procesos, aunque persisten brechas de capacitación tanto en el personal como en los usuarios. Esto obliga a diseñar soluciones que no solo sean viables técnicamente, sino también asumibles por el equipo actual y sostenibles en el tiempo.

En cuanto a lo ecológico, las demandas por espacios más limpios y ordenados han cobrado fuerza, especialmente desde la ciudadanía y organizaciones locales. Esto puede convertirse en un eje complementario de gestión, incorporando criterios de sustentabilidad como parte del modelo administrativo propuesto.

Finalmente, en el ámbito legal, la existencia de normativas como la Ordenanza N°07 y el reglamento interno de la feria entrega un marco claro, pero al mismo tiempo exige que los procesos administrativos estén alineados con lo establecido legalmente. La falta de protocolos formales y documentación clara representa un riesgo de incumplimientos y conflictos que el modelo propuesto busca subsanar.

Análisis FODA

Matriz FODA vinculada a PESTEL

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso del equipo municipal con la feria. - Conocimiento acumulado por años de experiencia. - Vínculo directo y cotidiano con la comunidad feriante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor apertura a la digitalización en la gestión pública local (Tecnológico). - Marco legal claro a través de ordenanzas municipales vigentes (Legal). - Valor comunitario creciente hacia las ferias como espacios de abastecimiento y empleo (Social).

Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de protocolos formales y procedimientos estandarizados. - Uso de herramientas básicas (planillas y carpetas físicas). - Falta de indicadores de gestión y de integración entre sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulnerabilidad económica de los locatarios afecta la recaudación (Económico). - Brechas de alfabetización digital en usuarios y equipo (Tecnológico/Social). - Cambios de autoridades municipales pueden frenar procesos de mejora (Político).

El análisis PESTEL complementa la matriz FODA al aportar una visión más amplia del entorno que rodea a la Oficina de Ferias Comunales de Quilpué. Mientras la matriz FODA se enfoca en los aspectos internos (fortalezas y debilidades propias de la oficina) y las condiciones externas más evidentes (oportunidades y amenazas), el análisis PESTEL permite desglosar esas condiciones externas en dimensiones específicas.

Al cruzar ambos enfoques, es posible identificar con mayor claridad qué factores del entorno externo constituyen oportunidades que la oficina podría aprovechar, y cuáles representan amenazas que deben ser gestionadas o mitigadas desde el diseño del modelo piloto de gestión administrativa. Esto permite diseñar un modelo que aproveche las fortalezas internas, mitiguen las debilidades, capitalice las oportunidades del entorno y se anticipe a las amenazas más relevantes, contribuyendo así a una implementación sostenible y contextualizada

Discusión de los Resultados

Los resultados obtenidos en el diagnóstico permiten comprender con mayor profundidad la realidad actual de la Oficina de Ferias Comunales. Se identificó una carga operativa alta para un equipo pequeño, junto con una dependencia de herramientas básicas como hojas de cálculo y documentos físicos. Esto genera retrasos, duplicación de tareas y una limitada capacidad para hacer seguimiento efectivo a los procesos.

A través de las encuestas y entrevistas, tanto funcionarios como locatarios expresaron disposición al cambio. Las personas valoran la posibilidad de incorporar herramientas digitales, siempre que estas sean fáciles de usar y se acompañen con apoyo adecuado. Este hallazgo refuerza la importancia de diseñar un modelo adaptado a la realidad del equipo y de los usuarios, sin exigir altos niveles de digitalización desde el inicio.

El análisis FODA y PESTEL muestra que hay factores externos y estructurales que inciden en la operación diaria, como la falta de integración con otras áreas municipales o la

ausencia de un sistema unificado de gestión. Esto evidencia que mejorar la organización interna no depende solo de voluntad, sino también de contar con herramientas claras y protocolos definidos.

Todos estos elementos justifican la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión que ordene los procesos, mejore la eficiencia operativa y facilite el trabajo diario. Aunque la propuesta aún no ha sido implementada, los datos levantados respaldan su pertinencia y ofrecen una base concreta sobre la cual construir una solución realista y aplicable.

6. Propuesta del modelo piloto de gestión administrativa

El modelo propuesto se estructura en tres ejes de intervención: gestión de pagos, administración de registros y comunicación interna. Para cada eje se han definido acciones progresivas, herramientas asociadas, plazos estimados de implementación y criterios para su evaluación. A continuación, se detallan las líneas estratégicas del modelo:

Eje	Acción propuesta	Herramienta o recurso	Plazo	Indicador de éxito
Gestión de pagos	Estandarizar el procedimiento de generación de códigos de pago	Manual interno y protocolo anualizado	Corto plazo	Porcentaje de códigos entregados dentro del plazo
	Integrar sistema de pagos con la base de datos de locatarios	Planilla con validación cruzada	Mediano plazo	Reducción de errores en emisión de códigos
	Explorar software o conexión con Tesorería	Evaluación técnica con departamento TI	Largo plazo	Funcionamiento piloto con interoperabilidad básica

Administración de registros	Crear base de datos unificada de locatarios y pagos	Google Sheets con codificación única	Corto plazo	Porcentaje de registros centralizados y actualizados
	Digitalizar formularios y documentos físicos	Formularios digitales y Drive organizado	Mediano plazo	Reducción en el uso de papel y tiempo de búsqueda
	Diseñar tablero de control de gestión	Dashboard en Excel o Data Studio	Largo plazo	Accesibilidad del panel por parte del equipo
Comunicación interna	Protocolizar reuniones internas quincenales	Agenda compartida y minutas formales	Corto plazo	Porcentaje de reuniones realizadas según cronograma
	Definir canales y flujos para atención de conflictos	Diagrama de flujo y formulario estándar	Mediano plazo	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes
	Capacitar al equipo en comunicación efectiva y resolución de conflictos	Talleres presenciales o virtuales	Largo plazo	Mejora en la satisfacción interna y externa

El diseño del modelo se basa en criterios de realismo, escalabilidad y adaptabilidad. Busca responder a las capacidades actuales del equipo municipal, sin generar dependencia de

tecnologías costosas o de difícil mantenimiento. Asimismo, incorpora un enfoque participativo, proponiendo acciones que pueden ser evaluadas y ajustadas con base en evidencia, permitiendo una mejora continua de los procesos internos.

Este modelo piloto pretende no sólo mejorar la gestión operativa, sino también dignificar el trabajo del equipo municipal y fortalecer el vínculo con la comunidad feriante, aportando así a una gestión pública más eficiente, justa y centrada en las personas.

La propuesta de modelo piloto busca entregar una alternativa concreta para mejorar los procesos administrativos de la Oficina de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué. Esta iniciativa surge a partir del diagnóstico realizado en terreno, en el cual se identificaron debilidades relacionadas con el orden de los registros, la forma en que se distribuyen las tareas, la manera en que se gestiona la información y la relación con los locatarios. Los antecedentes recolectados mediante observación directa, entrevistas y encuestas revelaron una realidad en la que las funcionarias enfrentan una alta carga operativa, con procedimientos que muchas veces se apoyan en la experiencia individual más que en instrucciones escritas. Se observa también una gestión fuertemente presencial, con documentación en papel, archivos físicos y sistemas de registro paralelos que dificultan el seguimiento de los casos.

El modelo piloto propuesto no pretende reemplazar el trabajo que actualmente se realiza en la oficina, sino complementarlo y fortalecerlo mediante una organización más clara, aprovechando las herramientas tecnológicas que ya se encuentran disponibles dentro del municipio. Esta propuesta considera exclusivamente el uso de aplicaciones del paquete Microsoft Office, lo que permite asegurar la viabilidad técnica y financiera de su aplicación. Las herramientas seleccionadas son accesibles, conocidas por los funcionarios y no requieren inversión adicional ni capacitación extensa. El modelo se diseña pensando en la realidad concreta de una oficina pequeña, con recursos humanos limitados, pero con un alto compromiso por parte de su equipo.

El objetivo principal de este modelo es proponer una forma de trabajo que permita reducir el margen de error, agilizar los trámites, centralizar la información, estandarizar la documentación y mejorar la comunicación interna y externa. Para cumplir con este objetivo, el modelo se construye sobre tres ejes fundamentales que abordan distintas dimensiones del trabajo administrativo: la gestión de pagos, el registro de la información y la comunicación institucional.

El primer eje del modelo está enfocado en mejorar la gestión de pagos de los locatarios. Hoy en día, los pagos se realizan mediante códigos que deben ser solicitados directamente en la oficina, lo que genera congestión, dependencia de la atención presencial y una gran cantidad de consultas repetitivas. Se propone, como solución, un sistema más ordenado en el que cada locatario cuente con un código único asignado desde el momento en que obtiene su permiso. Este código será ingresado en una base de datos central y podrá ser consultado de forma rápida por cualquier funcionario autorizado. Para apoyar este proceso,

se plantea el uso del correo electrónico mediante Microsoft Outlook como canal de contacto, con el fin de enviar recordatorios automáticos de pago antes de cada vencimiento. Estos recordatorios podrían enviarse una vez al mes, con lenguaje claro, adjuntando el código correspondiente y explicando los pasos para realizar el pago. Esta medida permitiría reducir la carga de trabajo presencial en la oficina y dar mayor autonomía a los locatarios.

El segundo eje está orientado a la centralización de la información administrativa en una base de datos única. Actualmente, la información relacionada con los feriantes se encuentra distribuida en distintas planillas, carpetas físicas y documentos que no siempre están actualizados. Esta situación complica la revisión de antecedentes, la renovación de permisos y el seguimiento de los casos. Por ello, el modelo propone la creación de una base de datos estructurada en Microsoft Excel, con diferentes hojas que agrupen los principales temas: registro de locatarios, historial de pagos, permisos vigentes, trámites pendientes y observaciones relevantes. Esta base de datos será alojada en OneDrive, permitiendo el acceso simultáneo de todo el equipo y asegurando su respaldo automático. Además, se plantea aplicar validaciones de datos, filtros automáticos y formatos condicionales que faciliten su uso diario y eviten errores comunes, como registros duplicados o campos incompletos. La base de datos podrá ser consultada por cualquier funcionaria, permitiendo continuidad en los procesos aunque una persona no esté presente.

El tercer eje del modelo aborda la necesidad de mejorar la comunicación institucional, tanto al interior del equipo como hacia los locatarios. En la actualidad, la información se transmite en gran medida de manera informal, ya sea de forma verbal o mediante llamadas telefónicas. Esto genera una alta carga de trabajo invisible, dificulta el control de los mensajes enviados y puede dar lugar a malentendidos. Se propone establecer una serie de documentos estandarizados para las principales comunicaciones de la oficina. Estos documentos, elaborados en Microsoft Word, incluyen citaciones, notificaciones de renovación, oficios, respuestas a solicitudes, solicitudes de documentación pendiente, entre otros. Cada plantilla estará redactada con lenguaje claro y disponible en una carpeta compartida por tipo de trámite. Con ello, se busca que los funcionarios no tengan que redactar los documentos desde cero cada vez, sino que puedan completar la información específica en plantillas ya definidas, asegurando consistencia y agilidad en la comunicación.

Además de estos tres ejes centrales, el modelo piloto propone una mejora importante en los flujos de trabajo internos. Se considera que muchas de las tareas diarias podrían realizarse de forma más eficiente si existiera un procedimiento común, conocido y compartido por todo el equipo. Por esta razón, se propone desarrollar flujos de trabajo escritos para los trámites más habituales. Por ejemplo, el proceso de ingreso de un nuevo locatario se estructura en etapas: primero se recibe la solicitud, luego se revisan los documentos, se asigna un puesto según disponibilidad, se ingresa la información en la base de datos, se emite el permiso mediante una plantilla de Word y se genera el código de pago. Cada una de estas etapas debe tener un responsable definido y un tiempo estimado para su realización. Lo mismo aplica para otros trámites como renovaciones, reclamos, bajas

voluntarias y solicitudes de cambio de puesto. El objetivo de estos flujos es ordenar la carga de trabajo, evitar la repetición de tareas, reducir la dependencia de la experiencia individual y facilitar la integración de nuevos funcionarios en caso de reemplazos.

Junto con los flujos, se propone la elaboración de protocolos administrativos. Estos documentos describen con mayor detalle cada procedimiento, incluyendo los pasos a seguir, los documentos requeridos, los plazos recomendados, los formatos a utilizar y los criterios para resolver situaciones especiales. Los protocolos estarán disponibles en formato Word, organizados en carpetas compartidas en OneDrive por tipo de trámite. Se considera necesario contar al menos con protocolos para: el registro de nuevos locatarios, la renovación de permisos, la emisión de códigos de pago, la atención de reclamos y la actualización de la base de datos. Estos protocolos no buscan limitar la flexibilidad del equipo, sino más bien entregar una guía común que permita trabajar con mayor seguridad y transparencia.

Otro aspecto clave dentro del modelo es la asignación de roles y responsabilidades. En una oficina con pocos funcionarios, es frecuente que las tareas se mezclen o que cada persona realice múltiples funciones sin una división clara. Esto puede generar sobrecarga, duplicación de esfuerzos o vacíos de información. La propuesta busca que, sin cambiar la dotación existente, cada persona tenga funciones definidas. Se plantea que la encargada de la oficina mantenga su rol de coordinación general, validación de trámites y contacto con otras unidades municipales. Un funcionario se especializaría en el manejo de la base de datos y actualización de registros. Otro funcionario asumiría la atención presencial y el apoyo en el llenado de formularios digitales por parte de los locatarios. Un cuarto funcionario estaría a cargo de la organización de documentos digitales, el envío de comunicaciones electrónicas y el ordenamiento de carpetas en OneDrive. Finalmente, se sugiere que una persona asuma el rol de revisión de protocolos y apoyo transversal, especialmente en periodos de alta demanda. Esta distribución permitiría optimizar el trabajo sin requerir nuevos recursos humanos.

Como complemento al modelo, se propone incorporar el uso de Microsoft Power BI como herramienta para visualizar los principales indicadores de gestión. A partir de la base de datos de Excel, se pueden crear dashboards que muestren, por ejemplo, la cantidad de permisos activos, los pagos realizados cada mes, los trámites más solicitados o los plazos promedio de atención. Estas visualizaciones facilitarán el seguimiento interno y permitirán tomar decisiones basadas en datos reales. También serán útiles para preparar informes periódicos o presentaciones ante autoridades comunales.

Por último, para facilitar la comprensión del modelo y su posterior implementación, se propone desarrollar esquemas visuales que ilustren los procesos y estructuras sugeridas. Estos esquemas serán elaborados en PowerPoint, utilizando un diseño claro y funcional. Incluirán diagramas de flujo para los principales trámites, mapas de tareas por funcionario, cronogramas sugeridos y representaciones visuales del modelo de atención. Estos recursos

podrán utilizarse en capacitaciones internas, presentaciones o como apoyo visual en el día a día.

En conjunto, el modelo piloto propuesto entrega una alternativa de mejora concreta, accesible y adaptada a la realidad de la Oficina de Ferias Comunales. Se basa en herramientas conocidas, procedimientos simples y una lógica de trabajo colaborativa. Su propósito no es reemplazar lo que se ha hecho hasta ahora, sino dar un paso hacia una gestión más moderna, ordenada y sostenible. Su implementación gradual permitiría mejorar la calidad del servicio entregado, fortalecer el trabajo del equipo municipal y contribuir al bienestar de los locatarios que dependen de esta unidad para desarrollar su actividad económica.

Evaluación del modelo

Como parte del desarrollo del presente trabajo, se propone una fase de validación del modelo piloto con el fin de anticipar sus posibles efectos, analizar su viabilidad práctica y recoger opiniones desde distintas perspectivas antes de una eventual implementación. Esta validación no busca medir resultados reales en el funcionamiento diario de la oficina, ya que el modelo aún no ha sido aplicado, pero sí permite observar cómo reaccionan los distintos actores involucrados ante la propuesta, y qué ajustes podrían ser necesarios para adaptarla de mejor forma a la realidad.

La evaluación se plantea como un ejercicio teórico-práctico, que se apoya tanto en las opiniones recogidas durante el proceso de levantamiento de información como en la revisión del modelo por parte de quienes trabajan directamente en la oficina. Esta validación considera tres niveles: una evaluación técnica del modelo desde la mirada de los funcionarios, una retroalimentación preliminar de los usuarios externos, y una proyección de los cambios esperados al comparar el funcionamiento actual con el funcionamiento propuesto.

En primer lugar, se propone una evaluación teórica realizada por las funcionarias de la Oficina de Ferias Comunales, quienes conocen de manera directa las dificultades del trabajo diario, así como las herramientas disponibles y las limitaciones propias del contexto municipal. Durante las reuniones de trabajo realizadas para el levantamiento de información, se compartieron avances preliminares del modelo, incluyendo los flujos propuestos, las herramientas a utilizar y los documentos estandarizados. Las funcionarias valoraron de forma positiva que el modelo se base en herramientas conocidas, que no implique inversiones en plataformas externas, y que permita ordenar tareas que hasta ahora se han desarrollado por costumbre o intuición. También reconocieron que, si bien el cambio requiere tiempo y disposición, existen condiciones básicas que harían posible avanzar hacia una nueva forma de trabajo. Algunas de las observaciones realizadas durante esta etapa fueron incorporadas en la versión final del modelo. Entre ellas se encuentran la sugerencia

de mantener atenciones presenciales para personas mayores, la importancia de capacitar al equipo en el uso de OneDrive y Power BI, y la necesidad de mantener copias físicas para ciertos trámites sensibles.

En segundo lugar, se propone incluir como parte de la validación la opinión preliminar de los locatarios de la feria, quienes son los principales usuarios de los servicios que presta la oficina. Aunque no se realizó una aplicación formal del modelo, durante la etapa de encuestas y entrevistas se consultó sobre algunos de los elementos que forman parte de la propuesta. Por ejemplo, se preguntó a los feriantes si estarían dispuestos a recibir recordatorios de pago a través de medios digitales, como correo electrónico, y la mayoría respondió de forma afirmativa. También se indagó sobre el interés en realizar trámites mediante formularios digitales, y si bien no todos manifestaron estar familiarizados con ese tipo de herramientas, una gran parte expresó que podría adaptarse si cuenta con apoyo. Estas respuestas permiten suponer que, con una implementación gradual y acompañada, la propuesta sería bien recibida. En general, los locatarios manifestaron su interés en acceder a información clara, evitar trámites repetitivos y reducir los tiempos de espera, lo que coincide con los objetivos del modelo piloto.

En tercer lugar, como parte de la validación, se propone una comparación entre el funcionamiento actual de la oficina y el funcionamiento proyectado en el modelo. Esta comparación no tiene un carácter numérico, ya que no se cuenta con datos cuantificables del nuevo sistema, pero sí permite identificar diferencias relevantes en términos de organización, eficiencia y atención al usuario. A continuación, se presenta un resumen comparativo de los principales aspectos:

Aspecto	Situación Actual	Modelo Piloto
Registro de locatarios	Planillas físicas y archivos sueltos	Base de datos centralizadas en Excel
Gestión de pagos	Solicitud presencial de códigos	Código único asignado y recordatorios por correo
Documentación	Redacción manual y sin formato uniforme	Plantillas en Word organizadas por tipo de trámite
Acceso a la información	Depende de cada funcionaria y su archivo personal	Sistema compartido en OneDrive con permisos de acceso
Comunicación con feriantes	Mayoritariamente presencial y verbal	Combinación de atención presencial y medios

		digitales
Distribución de tareas	Funciones mezcladas y sin definición clara	Roles definidos según tipo de tarea
Seguimiento de indicadores	No se realiza de forma sistemática	Tablero visual en Power BI con información actualizada
Continuidad del servicio	Riesgo en caso de ausencia de una funcionaria clave	Registro común y accesible que permite relevo inmediato

Esta comparación permite visualizar los beneficios que podría traer el modelo en caso de ser implementado. La centralización de datos, la estandarización de documentos, la claridad en las funciones y la posibilidad de seguimiento visual son elementos que, en conjunto, pueden mejorar la eficiencia general de la oficina. No se trata de reemplazar todo lo que se hace actualmente, sino de proponer mejoras que faciliten el trabajo y permitan entregar un servicio más ordenado y predecible.

Por otra parte, esta validación también permite identificar desafíos que deberán ser considerados si se decide avanzar con la implementación. Entre ellos se encuentra la necesidad de capacitar al equipo en el uso básico de las herramientas propuestas, como la gestión de archivos compartidos en OneDrive o la creación de indicadores en Power BI. También se deberá acompañar el proceso de adaptación al uso de documentos estandarizados, para que todos los funcionarios se sientan cómodos utilizándolos. En cuanto a los locatarios, será necesario mantener una estrategia de comunicación cercana, explicando los cambios, ofreciendo apoyo en la realización de trámites digitales y garantizando que las opciones presenciales seguirán disponibles para quienes lo necesiten.

7. Recomendaciones y Conclusiones

Para poder comenzar a concluir este trabajo es necesario poder incluir recomendaciones que sostengan la revisión académica y estadística que se realizó durante el último tiempo, para esto se dividen las recomendaciones en la aplicación del modelo piloto en la Oficina de Ferias Comunes, en recomendaciones para posibles futuras investigaciones y finalmente recomendaciones para la mejora continua del modelo propuesto.

Para poner en marcha el modelo propuesto, se sugiere una implementación gradual por etapas. En primer lugar, es importante comenzar con una fase de estandarización y digitalización básica, que incluya el uso de formularios de Google y una base de datos compartida. Esto permitirá ordenar la información y facilitar su acceso.

Luego, en una segunda etapa, se recomienda aplicar protocolos internos que regulen temas clave como los pagos, la asignación de puestos y la forma de comunicación con los

locatarios. Estos protocolos deben estar claros para todo el equipo y apuntar a mejorar la organización interna.

En una tercera fase, se puede avanzar hacia la evaluación del desempeño, usando los indicadores definidos en el modelo. Esto permitirá medir de forma más concreta los avances, las dificultades y las áreas que requieren mejoras.

Para que este modelo funcione bien, se necesita capacitar al equipo de trabajo. Antes de aplicar nuevas herramientas o protocolos, es clave contar con espacios de formación práctica, sobre todo en temas como el uso de herramientas digitales, el ordenamiento de datos y el seguimiento de los indicadores.

También es importante formalizar los procedimientos. Se recomienda elaborar manuales internos con los pasos a seguir, responsables definidos y documentos tipo. Esto ayuda a mantener la continuidad del trabajo, incluso si cambia el personal.

Además, se plantea validar el modelo de forma participativa. Incluir al equipo de la Oficina en este proceso permite que todos conozcan el modelo, se sientan parte de él y puedan proponer mejoras desde su experiencia diaria.

Por otro lado, se sugiere aplicar de forma constante los indicadores de gestión como el tiempo de atención, cumplimiento de pagos y resolución de conflictos. Estos datos deben revisarse cada mes y podrían ser publicados de manera interna o externa como parte de una política de transparencia.

Finalmente, se recomienda crear un tablero de control básico que permita visualizar el desempeño del equipo. Se pueden usar herramientas como Google Data Studio o Excel, que son accesibles y permiten un seguimiento semanal de los principales indicadores.

Una vez que el modelo piloto sea aplicado, se sugiere hacer un seguimiento en el tiempo para evaluar cómo funciona en la práctica. Esto permitiría ver si está cumpliendo su objetivo, qué dificultades han surgido y cómo ha sido recibido por el equipo de trabajo.

También se recomienda desarrollar estudios que comparen la gestión de ferias en otras comunas con características similares. Esto ayudaría a identificar experiencias que pueden ser replicadas y también a entender qué factores afectan de forma positiva o negativa el funcionamiento de las ferias.

Por otro lado, sería importante investigar si una mejor gestión municipal puede influir en la calidad de vida de los locatarios y en la estabilidad de sus trabajos. Este tipo de análisis permitiría unir lo técnico con lo social.

Otra recomendación es explorar el uso de herramientas más avanzadas de análisis de datos. Por ejemplo, se podrían usar para anticipar la demanda de permisos, revisar los reclamos con más detalle o mejorar la planificación de actividades.

Por último, se plantea estudiar cómo la relación entre la Oficina de Ferias y otras áreas del municipio o con instituciones externas puede ayudar a mejorar la gestión. Fortalecer esos vínculos puede ser clave para entregar un apoyo más completo a las ferias.

Para asegurar que el modelo se mantenga vigente y funcione bien en el tiempo, se sugiere hacer una revisión cada seis meses. En estas reuniones, se deben analizar los resultados obtenidos a través de los indicadores definidos. Es importante que en este proceso participe el equipo de la Oficina y, cuando sea posible, también se considere la opinión de los locatarios.

El modelo debe mantenerse flexible, permitiendo ajustes según los cambios que puedan ocurrir en el municipio, ya sea por nuevas tecnologías, modificaciones en la normativa o cambios en la estructura interna.

Se recomienda crear un equipo interno que tenga la responsabilidad de liderar los procesos de mejora. Este equipo debe encargarse de actualizar los documentos necesarios, facilitar espacios de retroalimentación y proponer ajustes que ayuden a mejorar el funcionamiento general.

Además, es importante contar con un sistema que permita recibir comentarios de forma constante. Esto puede incluir un canal interno para el equipo de trabajo y otro externo, como un formulario anónimo dirigido a los locatarios, para recoger sugerencias y detectar posibles errores.

Por último, a medida que el modelo avance, se sugiere evaluar nuevas herramientas tecnológicas que puedan mejorar la gestión. Por ejemplo, se podría considerar el uso de software de gestión municipal o sistemas más completos que ayuden a automatizar procesos y mejorar la trazabilidad del trabajo realizado.

Como conclusión el desarrollo de esta memoria permitió comprender de forma más cercana las distintas dificultades que enfrenta hoy la Oficina de Ferias Comunes de la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

A partir del diagnóstico, se identificaron varios problemas que afectan el trabajo diario del equipo, como la falta de protocolos claros, el uso limitado de herramientas digitales, la sobrecarga de funciones en pocas personas y la dificultad para acceder a información ordenada. Frente a esto, se propuso un modelo piloto que busca reorganizar los procesos internos, enfocándose en mejorar la gestión de pagos, el registro de datos y la comunicación dentro del equipo.

Este modelo incorpora herramientas accesibles y propone usar indicadores para evaluar el trabajo de forma constante, siempre considerando la necesidad de acompañar al equipo en el cambio. Se espera que esto ayude a mejorar los tiempos de respuesta, entregar información más clara y reducir el uso de procedimientos informales, fortaleciendo así la transparencia y el orden administrativo. Aun así, se reconocen limitaciones como los pocos

recursos disponibles, la alta rotación del personal y la débil conexión con otras áreas del municipio, lo que podría dificultar una implementación rápida. También se notó la falta de datos históricos, lo que refuerza la importancia de empezar a registrar la información de forma más sistemática.

En general, esta memoria busca entregar una propuesta realista y útil para mejorar la gestión local, desde el contexto de una oficina que cumple un rol social muy importante para muchas familias.

8. Referencias bibliográficas

1. Bahamondes Villalobos, F. X. (2022). Gestión de la planificación estratégica en el gobierno local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/>
2. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Gobierno digital en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos. <https://publications.iadb.org/>
3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Transformación digital para una recuperación sostenible e inclusiva en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
4. Flores Piña, J. M. (2014). Aplicación de un sistema de control de gestión para el Municipio de Santiago [Tesis de maestría, Universidad de Santiago de Chile]. <http://repositorio.usach.cl/>
5. González, J., & Martínez, J. (2017). Análisis de la gestión municipal y la implicancia de las variables financieras, de infraestructura y de capital humano en su eficiencia: El caso de las municipalidades rurales de Ñuble [Memoria de título, Universidad Técnica Federico Santa María].
6. Ilustre Municipalidad de Quilpué. (2024). Ordenanza Local de Derechos Municipales N.º 07 de 2024: Por medio de la cual se fijan las tarifas por el uso de espacios públicos en el municipio de Quilpué.
7. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). Gobernanza multinivel para una política regional efectiva en Chile. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264274666-es>
8. Ramírez Alvarado, P. (2018). Gobierno electrónico municipal chileno: Análisis logístico de la brecha de acceso [Tesis de magíster, Universidad de Santiago de Chile]. <http://repositorio.usach.cl/>
9. Trucios Bustencia, D. A. (2023). Implementación de un sistema web y su influencia en los procesos administrativos de la Municipalidad Distrital de Manzanares, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/>
10. Universidad Central. (2023). Ingeniería comercial y la ciencia de datos: Una mirada técnica de futuro.

9. Anexos

Anexo 1: Formato de Encuesta

A continuación, se presenta el instrumento de recolección de datos tipo encuesta estructurada, utilizado en el marco del estudio orientado al diseño de un modelo piloto de gestión administrativa para la Oficina de Ferias Comunes de Quilpué. Este instrumento tiene por objetivo conocer la percepción de los y las locatarias respecto al funcionamiento actual de los procesos administrativos, los mecanismos de comunicación con la oficina y la disposición al uso de herramientas digitales, entre otros aspectos relevantes. La encuesta fue elaborada con preguntas cerradas de alternativas, de manera de facilitar la aplicación y sistematización posterior, todo esto considerando las características del público objetivo.

Sección 1: Datos generales

La primera sección de la encuesta busca caracterizar de forma general a los y las locatarias que participarán del estudio, permitiendo contextualizar los resultados según variables sociodemográficas básicas, todo esto de forma confidencial. La edad, por ejemplo, es un factor relevante, ya que gran parte de los feriantes corresponde a personas mayores, quienes pueden presentar mayores dificultades frente a procesos administrativos complejos o al uso de herramientas tecnológicas. Del mismo modo, el desglose por género permite observar posibles diferencias en la experiencia administrativa según este criterio. Asimismo, se incluye una pregunta sobre los años de permanencia en la feria, ya que la experiencia acumulada puede influir en el nivel de familiarización con los trámites y con la dinámica interna del espacio. Por último, se consulta por la feria en la que trabaja el o la encuestada, para distinguir entre quienes pertenecen a la feria municipal El Belloto y quienes operan en alguna de las doce ferias privadas, dado que las condiciones de gestión pueden diferir entre ambas. También se solicita el rubro principal de trabajo, información que permite identificar si existen necesidades distintas según el tipo de productos que se comercializan.

1) ¿Cuál es su edad?

- Menos de 30 años
- Entre 30 y 44 años
- Entre 45 y 59 años
- 60 años o más

2) ¿Cuál es su género?

- Mujer

- Hombre
- Otro
- Prefiero no decir

3) ¿Cuántos años lleva trabajando como feriante?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

4) ¿Cuál es su rubro principal?

- Frutas/Verduras
- Abarrotes
- Ropa
- Comida preparada
- Otro

Sección 2: Gestión de pagos

En esta sección se recogen antecedentes relacionados con el proceso de pago del permiso municipal, considerando que esta es una de las tareas administrativas más frecuentes e importantes para los feriantes. Se consulta por el medio de pago habitual (efectivo, tarjeta de débito o crédito), ya que estos datos permiten evaluar si los mecanismos actuales son suficientes o si se requiere una mayor diversificación en los métodos disponibles. También se incluye una evaluación de la facilidad del proceso, lo cual permite detectar percepciones de dificultad que podrían estar afectando el cumplimiento oportuno de los pagos. Asimismo, se consulta si la persona ha tenido problemas al momento de pagar, lo que permite dimensionar si existen fallas recurrentes en el sistema, ya sea a nivel de generación de códigos, atención en ventanilla o coordinación interna. Esta información es clave para identificar cuellos de botella que podrían ser corregidos en el diseño del modelo de gestión propuesto.

5) ¿Con qué método realiza normalmente el pago de su permiso?

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito

6) ¿Qué tan fácil le resulta realizar el pago de su permiso en la Oficina de Ferias?

- Muy fácil
- Fácil

- Regular
- Difícil
- Muy difícil

7) ¿Ha tenido alguna vez dificultades al momento de pagar su permiso?

- Sí
- No
- No recuerda

Sección 3: Trámites y atención

Esta sección se enfoca en los procesos administrativos más allá del pago de permisos, como la frecuencia de contacto con la oficina, la calidad de la atención y la comprensión de los trámites requeridos. Se pregunta cuántas veces al año los locatarios deben acudir a la Oficina de Ferias, ya que una alta frecuencia puede indicar que los procesos no están siendo resueltos de forma eficiente. Luego, se consulta por la percepción de la atención brindada por el equipo municipal, lo cual es fundamental para medir el nivel de satisfacción con el trato recibido y la disposición a resolver problemas. A ello se suma una pregunta sobre la rapidez con que se entregan respuestas o soluciones, elemento que incide directamente en la evaluación de la eficiencia de la oficina. Finalmente, se incluye una consulta sobre la claridad de los trámites que deben realizar los feriantes, ya que una gestión eficaz no solo depende de los funcionarios, sino también de la capacidad del sistema para comunicar de forma comprensible sus requerimientos y procedimientos.

8) ¿Con qué frecuencia debe acudir a la Oficina de Ferias durante el año?

- Una vez al mes
- Cada 2 a 3 meses
- Solo una vez al año
- Solo cuando tiene un problema

9) ¿Cómo califica la atención del equipo de la Oficina de Ferias?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

10) ¿Qué tan rápido considera que le resuelven sus trámites o consultas?

- Muy rápido
- Razonable
- Lento
- Muy lento

11) ¿Con qué frecuencia entiende claramente los trámites que debe realizar?

- Siempre

- La mayoría de las veces
- A veces
- Casi nunca

Sección 4: Comunicación

La comunicación entre la Oficina de Ferias y los locatarios es un eje central de la gestión administrativa, por lo tanto, esta sección busca identificar los canales actualmente utilizados y las preferencias en cuanto a nuevas formas de contacto. Se pregunta cuál es el medio principal mediante el cual el feriante se comunica con la oficina, ya que esto permite evaluar si existen brechas en el uso de plataformas digitales o si la comunicación se realiza exclusivamente de forma presencial. Luego, se consulta si a los locatarios les gustaría recibir información por WhatsApp, como recordatorios de pagos o avisos importantes, lo cual puede ser útil para implementar mejoras en la comunicación directa y oportuna. También se incluye una pregunta respecto a si la información sobre fechas importantes llega con antelación suficiente, lo cual permite evaluar la planificación interna de la oficina y su capacidad de anticiparse a los procesos clave del calendario anual de ferias.

13) ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con la Oficina de Ferias?

- Presencial
- WhatsApp
- Teléfono
- Correo electrónico
- No se comunica

14) ¿Le gustaría recibir avisos o recordatorios por WhatsApp?

- Sí
- No
- No tiene WhatsApp

15) ¿Considera que la Oficina le informa con suficiente anticipación sobre fechas importantes?

- Sí
- A veces
- No

Sección 5: Herramientas digitales

Dado que uno de los objetivos de la memoria es evaluar la posibilidad de modernizar la gestión mediante el uso de herramientas tecnológicas, esta sección se enfoca en conocer el acceso y disposición de los feriantes a utilizar plataformas digitales. Se parte consultando si la persona tiene acceso a internet desde su celular, lo cual entrega una primera aproximación sobre la viabilidad de introducir mecanismos digitales de atención o consulta. Posteriormente, se evalúa si el encuestado se sentiría cómodo usando una aplicación o sistema en línea para revisar información relacionada con sus pagos o permisos. Esta pregunta entrega insumos sobre las posibles barreras de adopción tecnológica, ya sea por

desconocimiento, desconfianza o necesidad de acompañamiento. Además, se consulta directamente qué tan deseable sería para los feriantes contar con herramientas digitales municipales, lo cual entrega una valoración anticipada de las soluciones propuestas desde el modelo piloto. Esta sección es fundamental para definir si el enfoque de digitalización debe ser gradual, acompañado o mixto.

- 16) ¿Tiene acceso a internet desde su celular?
- Sí, siempre
 - A veces
 - No
- 17) ¿Se sentiría cómodo utilizando una aplicación o sistema web para revisar sus pagos o permisos?
- Sí, sin problemas
 - Sí, pero necesitaría ayuda
 - No me interesa
 - No sabría usarlo
- 18) ¿Qué tan de acuerdo está con que el municipio implemente herramientas digitales para trámites?
- Me parece muy bien
 - Me parece bien si hay apoyo
 - Me da lo mismo
 - Prefiero que todo siga siendo presencial

Sección 6: Opinión general

Finalmente, la encuesta incluye una sección orientada a recoger la percepción general sobre la gestión de la feria, con foco en el orden organizacional y el nivel de satisfacción. Se pregunta qué tan ordenado consideran que está el funcionamiento de la feria, ya que esto permite identificar si existen problemas de coordinación visibles para los usuarios. Asimismo, se consulta qué tan conformes están con la gestión municipal actual, lo que entrega una evaluación subjetiva del servicio recibido en su conjunto. Además, se incluye una pregunta respecto al interés por participar en capacitaciones orientadas a mejorar la realización de trámites u otros aspectos de la gestión, lo cual permite identificar si existe disposición a involucrarse más activamente en los procesos de mejora y si el equipo municipal podría incorporar instancias formativas como parte de su estrategia. Esta sección permite cerrar la encuesta conectando los aspectos administrativos con las valoraciones personales y la apertura al cambio por parte de los usuarios.

- 19) ¿Qué tan ordenado considera que está el funcionamiento general de la feria?
- Muy ordenado
 - Medianamente ordenado
 - Poco ordenado
 - Nada ordenado

- 20) ¿Qué tan conforme está con la gestión actual de la feria por parte del municipio?
- Muy conforme
 - Conforme
 - Poco conforme
 - Nada conforme
- 21) ¿Estaría dispuesto a participar en una capacitación gratuita y breve para mejorar sus trámites?
- Sí
 - No
 - Depende del horario

Anexo 2: Encuestas a profesionales de la Oficina de Ferias Comunes

Encuesta 1: Funcionaria M.P

Sobre su rol y el funcionamiento general

Dentro de sus funciones principales se encuentra la recopilación y análisis de datos, la coordinación con el área de Tesorería para la generación de códigos de pago y la elaboración de reportes dirigidos a la encargada del área. También dedica parte importante de su tiempo a mantener actualizado el consolidado general de información.

El proceso administrativo más lento

Uno de los procesos que más demora es el cruce de información entre distintas plataformas. Debido a que no se cuenta con un sistema integrado, debe revisar documentos en Drive, consultar con Tesorería y, en algunos casos, verificar datos en carpetas físicas. Esto provoca retrasos en el desarrollo de las tareas.

Herramientas y registros

Las herramientas más utilizadas son las funciones de Google Drive, como formularios, planillas, calendario y documentos compartidos. Sin embargo, estas herramientas a veces se saturan o se desordenan. Además, el sistema de Tesorería es independiente y no se vincula con los registros del Drive, lo que impide un trabajo coordinado.

Percepción de las herramientas actuales

Las herramientas disponibles permiten cumplir con tareas básicas, pero no son suficientes para las necesidades actuales. Se pierde tiempo en tareas que podrían automatizarse y, en varias ocasiones, se repiten funciones por no contar con un sistema único que centralice la información.

Coordinación y comunicación

La comunicación se realiza principalmente por correo electrónico. Sin embargo, se identifica la falta de un espacio común con protocolos claros. En ocasiones hay dudas sobre

qué gestiones ya se realizaron. Se considera importante contar con reuniones semanales y un sistema que permita actualizaciones o alertas para organizar mejor el trabajo.

Percepción del equipo sobre cambios y mejoras

Existe una alta disposición a participar en procesos de capacitación. Se valora la posibilidad de implementar una plataforma más completa que integre los registros y el control de pagos. Esto permitiría evitar tareas duplicadas y reducir pasos innecesarios en el trabajo diario.

Visión a futuro

Se espera contar con un sistema más ordenado, que permita resolver las gestiones de manera más rápida. Además, se considera fundamental que el municipio entregue apoyo real en términos de recursos para hacer posibles estas mejoras.

Encuesta 2: Funcionaria C.C

Sobre su rol y el funcionamiento general

Su labor principal consiste en brindar apoyo a la coordinación general de los operativos y ferias temáticas, así como la coordinación con las otras ferias de la comuna. También se encarga de administrar registros y elaborar informes cuando se solicitan.

El proceso administrativo más lento

Uno de los procesos que más tiempo toma es el seguimiento a los pagos y el cruce de información entre distintas herramientas. Al no contar con una base de datos única, la revisión se hace de forma manual o por medio del correo, lo que ralentiza el trabajo.

Herramientas y registros

Se utiliza Google Drive como herramienta principal, aunque presenta varias limitaciones. El sistema de Tesorería solo se usa para los pagos y no está vinculado con las planillas de la oficina. Además, todavía es necesario recurrir a carpetas físicas para completar algunos trámites.

Percepción de las herramientas actuales

Aunque el equipo ha logrado adaptarse, las herramientas disponibles no resultan eficientes. El volumen de información que se maneja requiere sistemas que permitan filtrar, buscar y acceder a los datos de forma rápida y ordenada.

Coordinación y comunicación

El equipo trabaja de forma colaborativa, pero se reconoce que hace falta una mejor organización. Contar con un sistema común para visualizar los avances sería de gran ayuda. Las reuniones semanales son valoradas, aunque no siempre se pueden realizar por falta de tiempo.

Percepción del equipo sobre cambios y mejoras

Se considera que un sistema digital que integre el control de pagos, el historial de los

locatarios y alertas de vencimiento sería muy útil. Existe plena disposición a participar en procesos de capacitación si se implementan nuevas herramientas.

Visión a futuro

Se espera que la oficina cuente con mayor apoyo técnico y que se valore el trabajo realizado por el equipo. A pesar de ser un grupo reducido, se reconoce el esfuerzo constante que se realiza para cumplir con todas las funciones asignadas.

Encuesta 3: Funcionaria C.P

Sobre su rol y el funcionamiento general

Tiene a su cargo la coordinación directa con la Agrupación comunitaria de Feria Municipal El Belloto y el apoyo a la encargada en la gestión de conflictos y atención al público. Además, administra algunas carpetas de registro relacionadas con los locatarios más vulnerables.

El proceso administrativo más lento

Uno de los procesos más lentos es la recopilación de documentos de cada locatario. Para completar esta tarea, se deben revisar carpetas físicas, consultar archivos en Drive y, en varios casos, solicitar copias por correo electrónico o mensajería.

Herramientas y registros

El uso de Google Drive resulta útil en varias actividades, pero no existen protocolos definidos para su uso. El sistema de pagos se gestiona de forma separada, lo que impide hacer un seguimiento completo desde la misma plataforma.

Percepción de las herramientas actuales

Las herramientas disponibles son básicas. Dado el alto volumen de trabajo, ya no son suficientes. Muchas tareas deben realizarse de forma manual, lo que aumenta la posibilidad de errores y repeticiones.

Coordinación y comunicación

Existe una buena relación de trabajo en equipo, pero si una persona se ausenta, se vuelve difícil retomar las tareas pendientes. La información está dispersa. Contar con un sistema común ayudaría a mejorar la continuidad del trabajo.

Percepción del equipo sobre cambios y mejoras

El equipo está dispuesto a participar en procesos de capacitación. Existe interés en mejorar, pero también se requiere contar con los recursos y el tiempo necesarios para adaptarse a nuevas herramientas.

Visión a futuro

Se espera que en el futuro se puedan incorporar indicadores que permitan medir el trabajo realizado. Esto ayudaría a visibilizar tareas que hoy no se reconocen. Contar con un modelo más organizado facilitaría mostrar resultados concretos del esfuerzo diario.

Encuesta 4: Funcionaria J.P

Sobre su rol y el funcionamiento general

Mis tareas principales son hacer trabajo en terreno, coordinar operativos, manejar la información importante para la Oficina y coordinar con otras unidades del municipio. También ayudo en temas administrativos cuando es necesario.

El proceso administrativo más lento

Lo más lento es trabajar con Drive, porque no tenemos una plataforma más rápida para organizar la información de los 997 locatarios. Muchas veces todo se hace a mano y eso nos quita tiempo que podríamos usar en otras cosas.

Herramientas y registros

Usamos Google Drive, sobre todo formularios, documentos, calendarios y planillas. Para los pagos usamos el sistema de Tesorería de la Municipalidad, que es antiguo, pero funciona. Para los datos personales de los locatarios todavía usamos carpetas físicas con papeles.

Percepción de las herramientas actuales

Las herramientas que usamos tienen funciones muy básicas. A veces tenemos que hacer cosas a mano o buscar otras plataformas que suelen ser pagadas. Hacemos lo que se puede con lo que hay, pero no es una solución a largo plazo.

Coordinación y comunicación

Nos comunicamos principalmente por correo, tanto para hablar entre nosotros como para guardar información. También tenemos un consolidado con los datos más importantes, aunque no siempre está actualizado. En lo personal, creo que trabajamos bien, pero sería ideal tener un sistema de carpetas compartidas y hacer reuniones semanales, aunque muchas veces no se puede por falta de tiempo.

Percepción del equipo sobre cambios y mejoras

El primer cambio que haría sería tener una plataforma digital completa, donde estén todos los datos y los pagos se puedan actualizar cada cierto tiempo. Si dieran una capacitación, estaría totalmente dispuesta a participar. Cualquier cambio que haga el trabajo más fácil es bien recibido.

Visión a futuro

A corto plazo, me gustaría que pudiéramos resolver los problemas del día a día con más rapidez. También creo que es muy importante que el municipio nos dé recursos para financiar estas mejoras, sobre todo las plataformas digitales que necesitamos con urgencia.

Encuesta 5: Funcionaria P.V

Sobre su rol y el funcionamiento general

Como encargada de la Oficina, mi tarea principal es coordinar y supervisar al equipo. También organizó operativos y me aseguro de que se cumplan los objetivos. Además, me encargo de coordinar con otras unidades del municipio y de hacer seguimiento a los procesos administrativos y al funcionamiento general de las ferias.

El proceso administrativo más lento

Lo que más tiempo nos toma es manejar la información usando Drive. No tenemos una plataforma moderna que nos ayude a ordenar y actualizar los datos de los 997 locatarios de forma rápida. Por eso, muchas tareas se hacen a mano, lo que retrasa el trabajo y nos quita tiempo para hacer otras cosas.

Herramientas y registros

Usamos Google Drive para formularios, documentos, calendarios y planillas. Para los pagos, ocupamos el sistema de Tesorería Municipal. Aunque es antiguo, funciona. Para los datos personales de los locatarios, todavía usamos carpetas con papeles, lo que hace más lento el acceso a la información.

Percepción de las herramientas actuales

Las herramientas que tenemos son básicas. Muchas veces tenemos que hacer tareas a mano o buscar otras plataformas que suelen ser pagadas. Esto no nos permite avanzar como quisiéramos y tampoco es una solución que se mantenga en el tiempo.

Coordinación y comunicación

Nos comunicamos principalmente por correo, tanto para coordinarnos como para guardar información. Tenemos un consolidado con los datos más importantes, pero no siempre está actualizado. Creo que el equipo funciona bien, pero sería útil contar con un sistema de carpetas compartidas y hacer reuniones periódicas. A veces no se puede por la carga de trabajo.

Percepción del equipo sobre cambios y mejoras

Todo el equipo está de acuerdo en que lo primero que necesitamos es una plataforma digital que reúna toda la información y que permita actualizar los pagos con frecuencia. Si se ofrece una capacitación en alguna herramienta nueva, estaríamos dispuestos a participar. Cualquier mejora que facilite el trabajo es bienvenida.

Visión a futuro

A corto plazo, me gustaría que podamos responder más rápido a los requerimientos diarios. También es importante que el municipio pueda entregar recursos para mejorar nuestras

condiciones de trabajo, sobre todo en herramientas digitales que nos ayuden a avanzar y entregar un mejor servicio a los locatarios y a la comunidad.

Anexo 3: Resultados de la encuesta

2. ¿Cuál es su edad?

● Menos de 30 años	12
● Entre 30 y 44 años	26
● Entre 45 y 59 años	54
● 60 años o más	62

3. ¿Cuál es su género?

● Mujer	88
● Hombre	65
● Otro	1
● Prefiero no decir	0

4. ¿Cuántos años lleva trabajando como feriante?

● Menos de 1 año	9
● Entre 1 y 5 años	34
● Entre 6 y 10 años	25
● Más de 10 años	86

5. ¿Cuál es su rubro principal?

● Frutas / Verduras	9
● Abarrotes	11
● Ropa	80
● Comida preparada	2
● Otro	52

6. ¿Con qué método realiza normalmente el pago de su permiso?

● Efectivo	70
● Tarjeta de débito	83
● Tarjeta de crédito	1

7. ¿Qué tan fácil le resulta realizar el pago de su permiso en la Oficina de Ferias Comunes?

● Muy fácil	59
● Fácil	59
● Regular	29
● Difícil	3
● Muy difícil	4

8. ¿Ha tenido alguna vez dificultades al momento de pagar su permiso?

● Sí	46
● No	101
● No recuerda	7

9. ¿Con qué frecuencia debe acudir a la Oficina de Ferias durante el año?

● Dos o más veces a la semana	5
● Una vez a la semana	23
● Una vez al mes	64
● Cada 2 a 3 meses	29
● Solo una vez al año	2
● Solo cuando tiene un problema	31

10. ¿Cómo califica la atención del equipo de la Oficina de Ferias?

● Muy Buena	86
● Buena	56
● Regular	11
● Mala	1
● Muy Mala	0

11. ¿Qué tan rápido considera que les resuelven sus trámites o consultas?

● Muy Rápido	68
● Razonable	79
● Lento	5
● Muy Lento	2

12. ¿Con qué frecuencia entiende claramente los trámites que debe realizar?

● Siempre	83
● La mayoría de las veces	63
● A veces	8
● Casi nunca	0

13. ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con la Oficina de Ferias?

● Presencial	134
● WhatsApp	80
● Teléfono	12
● Correo electrónico	1
● No se comunica	3

14. ¿Le gustaría recibir avisos o recordatorios por WhatsApp?

● Sí	127
● No	25
● No tiene WhatsApp	2

15. ¿Considera que la Oficina le informa con suficiente anticipación sobre fechas importantes?

● Sí	127
● A veces	23
● No	4

16. ¿Tiene acceso a internet desde su celular?

● Sí, siempre	128
● A veces	23
● No	3

17. ¿Se sentiría cómodo utilizando una aplicación o sistema web para revisar sus pagos o permisos?

● Sí, sin problemas	93
● Sí, pero necesitaría ayuda	40
● No me interesa	9
● No sabría usarlo	12

18. ¿Qué tan de acuerdo está con que el municipio implemente herramientas digitales para trámites?

● Me parece muy bien	95
● Me parece bien si hay apoyo	39
● Me da lo mismo	5
● Prefiero que todo siga siendo presencial	15

19. ¿Qué tan ordenado considera que está el funcionamiento general de la feria?

● Muy ordenado	27
● Medianamente ordenado	104
● Poco ordenado	19
● Nada ordenado	4

20. ¿Qué tan conforme está con la gestión actual de la feria por parte del municipio?

● Muy conforme	79
● Conforme	60
● Poco conforme	14
● Nada conforme	1

21. ¿Estaría dispuesto a participar en una capacitación gratuita y breve para mejorar sus trámites?

● Sí	96
● No	17
● Depende del horario	41

Anexo 4: Análisis de datos Encuestas a Locatarios

