



FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

**APLICACIÓN DE LA NEUROESTRATEGIA RELACIONAL  
PARA LA SELECCIÓN DE LOCATARIOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO**

MIGOR ARLEN CORNEJO LEIVA

PROFESOR GUÍA DR. LEONARDO LAVANDEROS  
VALPARAÍSO, CHILE

23-12-2024

## DEDICATORIA

Para quienes me acompañaron desde un principio, incluso cuando yo no estaba segura de mí misma o si esta era una carrera apta para mí y nunca me dejaron darme por vencida, les agradezco desde mi corazón porque fueron muchas las veces que lloré por no entender una materia y decía que me quería salir porque esto no era para mí, a lo cual ustedes solo me consolaron y me apoyaron para seguir adelante.

Pero esto va en especial a tres puntos de mi vida universitaria: mi familia, mis amigos y, sobre todo, a los profesores Luis Espinosa y Eva González.

Mamá y Papá, qué les digo, es poco o nada lo que hubiera podido hacer sin su apoyo o lecciones que muchas veces me negaba a escuchar, pero me llevaron hasta acá, donde ya me entregaron más de lo que podía pedir.

Amigos, les agradezco cada recuerdo juntos donde aprendí a equivocarme, ser rebelde, pero sobre todo alcanzar capacidades extrañas de café y cigarros para los exámenes. Jonathan, esta es mi primera etapa que termino sin ti y aún no logro creer que me matriculé contigo. Asististe a mi primer seminario o lloré por mi primer rojo en álgebra en primer año, pero siempre recordaré tus consejos. Así mismo, cuando no podía dejar de llorar en el seminario por el pánico a hablar en público, me tomaste de las manos, me retaste y me mandaste a darlo todo porque acá no hacemos las cosas a media mal tal vez, pero nunca se debe dejar de intentar por miedo a estar equivocado. Con esto solo diré que, aun ya no esté, siempre “caminaré y dejaré mis propias huellas”.

Estimados profesores, ¿cómo les podría agradecer tantos buenos consejos, retos y tiradas de orejas? Solo sé que si estoy acá es por ustedes.

# **RESUMEN**

## **La Ilustre Municipalidad de Valparaíso**

La Ilustre Municipalidad de Valparaíso fue oficialmente establecida en 1823, aunque su importancia como puerto se remonta a finales del siglo XIX. A lo largo del siglo XX, Valparaíso desarrolló infraestructura y servicios públicos, superando importantes desafíos como la crisis económica de 1929 y el terremoto de 1985. Actualmente, la Dirección de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional (DDE Y CI) tiene la tarea de fomentar el crecimiento económico y el turismo, con un enfoque en la innovación, la transparencia y la sostenibilidad. Sin embargo, enfrenta problemas de desactualización de datos para la toma de decisiones, lo que ha llevado a proponer el uso de la Neuroestrategia Relacional como modelo para mejorar la gestión en el Mercado Puerto.

El modelo de análisis CO4 (Cohesión, Comunicación, Coordinación y Conducción) se centra en plantear una pregunta inicial con connotación negativa para luego desarrollar sus respuestas. Este texto detallará la definición y conceptualización del modelo, así como las ventajas para el Departamento que lo ha implementado. La metodología se basa en un enfoque de análisis a través del mapeo cognitivo como herramienta de planificación estratégica. Los beneficios obtenidos para el DDE Y CI incluyen una mejor administración, desarrollo de estrategias y un orden más eficiente para la retención y selección de locatarios de uso oneroso.

## **Marco teórico**

En el marco teórico se aborda la cibernética, que estudia el control y la comunicación en sistemas, y las ciencias cognitivas, que buscan comprender cómo el cerebro procesa datos y toma decisiones. Estas disciplinas incluyen campos como la psicología, inteligencia artificial, lingüística, filosofía y neurociencia. Entre las escuelas representativas se destaca la simbólica, que utiliza el procesamiento de información mediante símbolos y algoritmos, y la conexionista, que emplea redes neuronales. Francisco Varela subraya la importancia de considerar múltiples perspectivas en el estudio de la cognición.

Por otro lado, las escuelas no representativas, como la enactiva y la relacional, se enfocan en la interacción dinámica entre el individuo y su entorno, y en la cognición emergente de interacciones sociales, culturales y materiales. Gregory Bateson sostiene que la ciencia no ofrece certezas absolutas, ya que el conocimiento es provisional y está sujeto a revisión constante.

## **Resultados y metodología**

Como resultado del desarrollo del proyecto, se implementaron medidas clave, como la gestión para solicitar una ordenanza específica, un nuevo formato de base de datos para registrar el comportamiento de pago de los locatarios, la recopilación de deudas anteriores y un nuevo formulario de postulación que no solo recopila documentos, sino que también evalúa conocimientos clave para garantizar la viabilidad de emprendimientos a largo plazo. Los resultados del análisis CO4 permitieron identificar áreas prioritarias para el desarrollo y la mejora.

La metodología utilizada es predominantemente cualitativa y se apoya en el modelo CO4. Se empleó un muestreo intencional para asegurar una cobertura representativa. Las técnicas de recolección de datos incluyeron reuniones, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, y observación directa. El análisis de los obstáculos se llevó a cabo mediante la Neuroestrategia Relacional, lo que permitió identificar y analizar barreras mediante entrevistas y observaciones. Finalmente, la información recolectada fue procesada utilizando el software Cognición v2.0 y el modelo CO4, evaluando la estructura y la capacidad de toma de decisiones en el área estudiada.

## **Conclusión y proyecciones futuras**

Los resultados obtenidos evidencian una administración más eficiente, estrategias mejor desarrolladas y un orden más sistemático para la retención y selección de locatarios.

A futuro, es esencial continuar actualizando y perfeccionando las bases de datos y herramientas utilizadas, así como fomentar una cultura de innovación y transparencia dentro de la municipalidad.

Además, se recomienda seguir explorando nuevas metodologías y enfoques que puedan complementar y enriquecer las prácticas actuales. De esta manera, Valparaíso podrá consolidarse como un ejemplo de gestión pública innovadora y eficiente, contribuyendo al desarrollo económico y al bienestar de sus habitantes.

## **ABSTRACT**

### **The Illustrious Municipality of Valparaíso**

The Illustrious Municipality of Valparaíso was officially established in 1823, although its importance as a port dates back to the late 19th century. Throughout the 20th century, Valparaíso developed infrastructure and public services, overcoming significant challenges such as the economic crisis of 1929 and the 1985 earthquake. Currently, the Directorate of Economic Development and International Cooperation (DDE Y CI) is tasked with promoting economic growth and tourism, focusing on innovation, transparency, and sustainability. However, it faces challenges due to outdated data for decision-making, which has led to the proposal of using relational neuroscience as a model to improve management at Mercado Puerto.

The CO4 analysis model (Cohesion, Communication, Coordination, and Conduction) focuses on posing an initial question with a negative connotation and then developing its responses. This text will detail the definition and conceptualization of the model and explain the advantages for the department that has implemented it. The methodology is based on an analytical approach using cognitive mapping as a strategic planning tool. The benefits obtained for the DDE Y CI include improved administration, strategy development, and a more efficient organization for retaining and selecting tenants for remunerated use.

## **Theoretical Framework**

The theoretical framework addresses cybernetics, which studies control and communication in systems, and cognitive sciences, which seek to understand how the brain processes data and makes decisions. These disciplines include fields such as psychology, artificial intelligence, linguistics, philosophy, and neuroscience. Representative schools include the symbolic school, which uses information processing through symbols and algorithms, and the connectionist school, which employs neural networks. Francisco Varela highlights the importance of considering multiple perspectives in the study of cognition.

On the other hand, non-representational schools, such as the enactive and relational approaches, focus on the dynamic interaction between the individual and their environment and on cognition emerging from social, cultural, and material interactions. Gregory Bateson argues that science does not offer absolute certainties, as knowledge is provisional and subject to constant revision.

## **Results and Methodology**

As a result of the project's development, key measures were implemented, such as managing the request for a specific ordinance, a new database format to record tenants' payment behavior, the collection of previous debts, and a new application form that not only gathers documents but also evaluates key knowledge to ensure the viability of long-term ventures. The results of the CO4 analysis allowed the identification of priority areas for development and improvement.

The methodology employed is predominantly qualitative and is supported by the CO4 model. An intentional sampling approach was used to ensure representative coverage. Data collection techniques included meetings, structured and semi-structured interviews, and direct observation. Obstacle analysis was conducted through relational neuroscience, enabling the identification and analysis of barriers via interviews and observations. Finally, the collected information was processed using Cognición v2.0 software and the CO4 model, evaluating the structure and decision-making capacity in the studied area.

## **Conclusion and future projections**

The results obtained show more efficient administration, better developed strategies and a more systematic order for the retention and selection of tenants.

In the future, it is essential to continue updating and perfecting the databases and tools used, as well as foster a culture of innovation and transparency within the municipality.

Furthermore, it is recommended to continue exploring new methodologies and approaches that can complement and enrich current practices. In this way, Valparaíso will be able to consolidate itself as an example of innovative and efficient public management, contributing to the economic development and well-being of its inhabitants.

## **ÍNDICE**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DEDICATORIA</b>                                                                  | <b>2</b>  |
| <b>RESUMEN</b>                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>ABSTRACT</b>                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>ÍNDICE</b>                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>Introducción</b>                                                                 | <b>8</b>  |
| <b>ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b>                                                     | <b>9</b>  |
| Descripción de la Municipalidad de Valparaíso                                       | 9         |
| <b>La misión</b>                                                                    | <b>13</b> |
| <b>Visión</b>                                                                       | <b>13</b> |
| <b>Estructura del departamento de Desarrollo Económico Y Comercio Internacional</b> | <b>15</b> |
| 1.2 Planteamiento del problema                                                      | 16        |
| 1.3 Objetivos                                                                       | 17        |
| 1.3.1 Objetivo general                                                              | 17        |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                                         | 17        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                                                   | <b>18</b> |
| 2.1 La cibernética                                                                  | 18        |
| Ciencias cognitivas                                                                 | 18        |

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Escuelas Representativas</b>           | <b>20</b> |
| <b>2.1.4 Escuelas no Representativas</b>  | <b>22</b> |
| <b>“La ciencia nunca prueba nada”.</b>    | <b>24</b> |
| <b>2.2 Planificación Estratégica</b>      | <b>24</b> |
| <b>2.3 Modelos de Gestión del cambio</b>  | <b>25</b> |
| <b>CAPÍTULO III: Metodología</b>          | <b>27</b> |
| <b>3.2 Técnica y herramientas</b>         | <b>28</b> |
| <b>3.3 Procedimiento</b>                  | <b>29</b> |
| <b>5.2 Mapeo Co4</b>                      | <b>38</b> |
| <b>4.2 Modelo de alineamiento</b>         | <b>39</b> |
| <b>4.3 Propuesta de criterios</b>         | <b>41</b> |
| <b>Capítulo VI: Conclusiones</b>          | <b>50</b> |
| <b>5.1 Conclusiones y recomendaciones</b> | <b>50</b> |
| <b>5.1.1 CONCLUSIONES</b>                 | <b>50</b> |
| <b>5.1.2 Recomendaciones</b>              | <b>51</b> |
| <b>Glosario</b>                           | <b>52</b> |
| <b>Bibliografía.</b>                      | <b>53</b> |
| <b>Anexo número 2.</b>                    | <b>57</b> |
| <b>Anexo 3: Estado de pago</b>            | <b>58</b> |
| <b>Anexo 4: Manual de procedimiento</b>   | <b>58</b> |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>ANEXO 5: Propuesta de formulario</b>     | <b>74</b> |
| <b>Anexo 6: Propuesta de base de datos.</b> | <b>78</b> |

## **Introducción**

El Departamento de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional (DDE Y CI) de la Municipalidad de Valparaíso enfrenta un desafío crucial: optimizar la gestión en la selección de locatarios para espacios municipales y fomentar la permanencia de los actuales. Esta problemática surge en un contexto de carencia de un marco analítico robusto y actualizado, lo que ha obstaculizado la toma de decisiones informadas y limitado el desarrollo económico local, afectando la calidad de vida de los residentes.

El objetivo de este trabajo es optimizar los procesos de selección y retención de locatarios, alineándolos con las necesidades y prioridades del Departamento de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional mediante el diseño de un modelo estratégico basado en Neuroestrategia Relacional. Este se fundamenta en la aplicación del modelo CO4 (Cohesión, Comunicación, Coordinación y Conducción) dentro de un marco metodológico basado en la neuroestrategia relacional. Este enfoque, complementado con herramientas tecnológicas como Sintesis y Cognición v2.0, permite identificar y superar las barreras en la gestión de locatarios. Es importante destacar que estas herramientas no sustituyen al modelo, sino que lo potencian, siendo el verdadero aporte el método utilizado.

# **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

## **Descripción de la Municipalidad de Valparaíso**

Se desconoce cuál es la fecha exacta de la formación del municipio, pero su existencia está documentada a finales del siglo XIX. Donde se muestra a la ciudad como un puerto importante y esto sin duda ha moldeado el desarrollo de la comuna y su importancia para Valparaíso.

Pero fue oficialmente establecida el 22 de septiembre de 1823. Su creación respondió a la necesidad de gestionar adecuadamente el crecimiento urbano, mejorar la infraestructura y los servicios públicos, así como atender las necesidades de la población.

A principios del siglo XX, la comuna de Valparaíso realizó importantes obras de infraestructura como la construcción del Paseo 21 de mayo, un sistema de drenaje y la pavimentación de sus calles. Además, también se fomentó el establecimiento de escuelas, hospitales y otros servicios gubernamentales.

En las décadas siguientes, la ciudad enfrentó nuevos desafíos, como la crisis económica de 1929 y el terremoto de 1985. Sin embargo, la comuna de Valparaíso aún continúa trabajando por el desarrollo de la ciudad, implementando planes de desarrollo y promoviendo las artes y la cultura.

Actualmente, la comuna de Valparaíso es una organización moderna y eficaz cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

El administrador municipal (municipio) es responsable de gestionar los servicios públicos como recolección de residuos, alumbrado público y seguridad.

Promover el desarrollo económico de la comuna apoyando a las empresas locales y fomentar la creación de empleo. Protección del medio ambiente. Así mismo, la comuna implementa políticas de protección del medio ambiente y desarrollo sostenible. Promoción cultural donde la comuna promueve la cultura y las artes a través de programas y actividades. Prestación de servicios sociales brindando apoyo a familias vulnerables y personas en alto riesgo.

#### Estructura orgánica del organismo (Direcciones municipales)

- Administración municipal.
- Jefatura de Gabinete.
- Departamento de Prensa.
- Dirección de Asesoría Jurídica.
- Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).
- De desarrollo económico y cooperación internacional.
- Dirección de género: Mujeres y diversidades.
- Dirección de Operaciones.
- Departamento de Gestión de Riesgos y Desastres.
- Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA).
- Departamento de Turismo.
- Departamento de Desarrollo Cultural.

El Departamento de Desarrollo Económico (DDE Y CI) tiene como misión principal promover el crecimiento económico de la comunidad, impulsar la creación de empleos y mejorar la calidad de vida de los residentes de Valparaíso. Para lograr esto, el departamento brinda asesoramiento y apoyo a los emprendedores locales a través de diversos programas de capacitación, financiamiento y extensión de redes.

Uno de sus objetivos es atraer nuevas inversiones a la comunidad, promoviendo el potencial de Valparaíso y ofreciendo oportunidades comerciales a los inversionistas. Además, el departamento implementa estrategias de desarrollo turístico que

incluyen la promoción de los atractivos turísticos, el desarrollo de productos y servicios relacionados, y la capacitación de proveedores de servicios turísticos.

El DDE Y CI también se dedica a apoyar a los comerciantes locales mediante programas de capacitación, financiamiento y publicidad, y a fomentar una cultura de innovación en la comunidad, ayudando a empresas y emprendedores en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos.

Entre los servicios que ofrece el departamento, se encuentran las consultorías gratuitas para emprendedores en todas las etapas de la gestión de un negocio, desde la idea hasta la constitución. Asimismo, ofrece formación y seminarios en diversos campos como la gestión, el marketing, las finanzas y el desarrollo personal, facilitando el acceso a flujos financieros para emprendedores y pequeñas empresas.

El departamento también trabaja para conectar a empresarios y emprendedores con redes de inversores, mentores y otros participantes relevantes en el ecosistema de startups. Finalmente, promueve los productos, servicios y eventos de empresas locales a través de diversos canales como ferias comerciales, eventos y medios de comunicación.

El esfuerzo del Departamento de Desarrollo Económico es fundamental para estimular el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de Valparaíso, apoyando tanto a emprendedores como a empresas locales, y fomentando el turismo y la innovación en la región.

## **La misión**

El Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Valparaíso busca fomentar el desarrollo económico local sostenible y equitativo, a través

del apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), la generación de empleo, la atracción de inversiones y la promoción del turismo.

Con unos objetivos específicos muy claros:

- Fortalecer el tejido empresarial local, a través de la entrega de asesoría, capacitación y financiamiento a las MiPyMEs.
- Promover la creación de nuevos negocios y la generación de empleo.
- Atraer inversiones nacionales e internacionales que contribuyan al desarrollo económico de la ciudad.
- Posicionar a Valparaíso como un destino turístico de primer nivel.

## **Visión**

El Departamento de Desarrollo Económico de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso busca ser un actor clave en la transformación de Valparaíso en una ciudad inclusiva y sostenible, donde el desarrollo económico sea un motor de progreso para todos sus habitantes. Para esto se trabaja con valores:

- Compromiso con el desarrollo económico local y el bienestar de los porteños.
- Innovación en la búsqueda de soluciones creativas y efectivas para los desafíos del desarrollo económico.
- Trabajo en equipo con los diferentes actores públicos, privados y sociales para lograr los objetivos comunes.
- Transparencia en la gestión de los recursos públicos y la rendición de cuentas a la comunidad.
- Sostenibilidad en el desarrollo económico, considerando las dimensiones ambiental, social y económica.

## Estructura del departamento de Desarrollo Económico Y Comercio Internacional

### 5.5. DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

- 5.5.1. Departamento de Proyectos y Cooperación Internacional.
  - 5.5.1.1. Sección Relaciones Protocolares.
  - 5.5.1.2. Sección Proyectos Internacionales y Patrimonio.
- 5.5.2. Departamento de Desarrollo Económico Local.
  - 5.5.2.1. Sección Fomento Productivo.
    - 5.5.2.1.1. Oficina de articulación y vínculos Microempresa, artesanos, ferias y ambulantes.
    - 5.5.2.1.2. Oficina de articulación y vínculo PYME y Gran Empresa
    - 5.5.2.1.3. Oficina Comunal del Consumidor.
  - 5.5.2.2. Sección de Capacitación y Empleo.
    - 5.5.2.2.1. Oficina de Capacitación.
    - 5.5.2.2.2. Oficina de Intermediación e Información Laboral
    - 5.5.2.2.3. Oficina Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)
  - 5.5.2.3. Sección Estudios Territoriales y Propuestas.
    - 5.5.2.3.1. Oficina Observatorio Económico y Estudios.
    - 5.5.2.3.2. Oficina de Propuestas de Emprendimiento.

### I. MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO

- 5.5.2.4. Sección Administración baños públicos, pérgolas
- 5.5.2.5. Sección Administración Ascensores.
- 5.5.2.6. Sección Concesiones.
- 5.5.3. Departamento de Gestión Patrimonial.
  - 5.5.3.1. Sección Plan Director de Gestión Patrimonial
  - 5.5.3.2. Sección Histórico Patrimonial
  - 5.5.3.3. Sección de Identidad Cultural.
- 5.5.4. Departamento de Turismo.
  - 5.5.4.1. Sección de Fomento y Relaciones Intersectoriales en Turismo.
  - 5.5.4.2. Sección de Información y Orientación Integral al Turista.
  - 5.5.4.3. Sección de Desarrollo de Productos Turísticos.

Fuente: Reglamento N.º 2 de 2023.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **Problemática**

Durante mi práctica profesional en el Departamento de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional (DDE Y CI), detecté un problema crítico: la falta de un análisis robusto para la toma de decisiones respecto al proceso de selección de permisionario como a su vez de la retención de éstos. En una reunión con la jefatura, surgió la posibilidad de implementar un análisis basado en la Neuroestrategia Relacional para priorizar decisiones. Sin embargo, la carencia de herramientas o datos actualizados reveló un problema más amplio: los perfiles de selección no estaban actualizados ni alineados con las necesidades actuales para seleccionar adecuadamente a futuros locatarios. Esta situación puntual puso en evidencia una problemática más generalizada: la falta de actualización y metodologías eficaces para almacenar los datos. Por ello, decidí enfocar mi proyecto en la selección y retención de locatarios del Mercado Puerto, ascensores, pérgolas y baños públicos. El análisis realizado con Neuroestrategia Relacional, permitió un diagnóstico neutro mediante una única pregunta formulada en negativo, como "¿Qué nos impide lograrlo?". Esto generó una lista de respuestas concisas que permitió construir un mapa, resaltando las problemáticas y sus niveles de urgencia. Con este enfoque, es posible desarrollar un plan de acción más preciso y alineado con las verdaderas necesidades de los usuarios.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es optimizar los procesos de selección y retención de locatarios alineándolos con las necesidades y prioridades del Departamento de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional mediante el diseño de un modelo estratégico basado en Neuroestrategia Relacional.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar las principales problemáticas que afectan los procesos de selección y retención de locatarios mediante el uso de mapeos cognitivos.
2. Identificar factores críticos que inciden en la toma de decisiones en la retención y selección de permisionarios y priorizarlos según su impacto.
3. Diseñar estrategias específicas para actualizar y mejorar los perfiles de selección de locatarios, alineándolos con las necesidades actuales del Mercado Puerto y otros espacios municipales.
4. Implementar herramientas tecnológicas, desde la neurociencia, para analizar alternativas, proponer soluciones a corto plazo y a largo plazo basadas en evidencia.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Es crucial incorporar todos los conceptos tratados en este trabajo, con la finalidad de crear claridad y entendimiento que simplifiquen la lectura al lector. Asimismo, es necesario establecer una base de conocimiento común para ser comprendido por una audiencia amplia y diversa y no tan solo para los conocedores del tema. En este segmento, el objetivo es proporcionar el contexto requerido y la base teórica previa, evidenciando un compromiso con la exactitud y precisión del trabajo ejecutado en este proyecto.

### **2.1 La cibernética**

Los principios fundamentales de la cibernética son el control y la comunicación. El control se refiere a la capacidad de un sistema para mantener sus variables dentro de ciertos límites a través de mecanismos de retroalimentación, como un termostato que regula la temperatura. La comunicación, por su parte, implica el intercambio de información entre los componentes del sistema, lo que permite la coordinación y la adaptación.

La cibernética tiene aplicaciones en diversas áreas, desde la ingeniería y la robótica hasta la biología y la psicología. Por ejemplo, se utiliza para diseñar sistemas de control industrial, crear robots autónomos y modelar procesos biológicos complejos. Esta disciplina se caracteriza por su enfoque sistémico, es decir, analiza los sistemas en su conjunto y las interrelaciones entre sus componentes. Al hacerlo, la cibernética nos permite comprender mejor fenómenos complejos como la inteligencia, la conciencia y la vida misma.

## **Ciencias cognitivas**

Las ciencias cognitivas son un campo interdisciplinario que estudia la mente y los procesos mentales, abarcando cómo las personas piensan, perciben, recuerdan y aprenden. Este vasto campo integra diversas disciplinas, como la psicología, la inteligencia artificial, la lingüística, la filosofía, la cibernética y la neurociencia, cada una de las cuales aporta sus propias metodologías y perspectivas (Bateson, 1984; Prigogine, 1993). En particular, la cibernética y la neurociencia son especialmente relevantes debido a su enfoque en los sistemas de control y comunicación, y en la comprensión del cerebro y el sistema nervioso, respectivamente.

Cada una de estas disciplinas ofrece una perspectiva única sobre lo que es la mente o la cognición. Por ejemplo, la psicología se centra en los procesos mentales y comportamentales, mientras que la inteligencia artificial busca replicar o simular aspectos de la cognición humana mediante máquinas y algoritmos. Las ciencias cognitivas investigan procesos como la percepción, la memoria y la toma de decisiones, además de explorar la relación cuerpo-mente. A medida que avanzamos en nuestra comprensión de estos procesos, las ciencias cognitivas continúan evolucionando, integrando nuevos hallazgos y tecnologías. Este avance no solo amplía nuestro conocimiento teórico, sino que también tiene aplicaciones prácticas en áreas como la educación, la inteligencia artificial, la robótica y la rehabilitación neurológica (Bateson, 1984).

En este contexto, el proceso abductivo se convierte en una herramienta esencial para la interpretación y descripción de fenómenos complejos. La abducción se refiere al proceso de ajustar las reglas descriptivas de un fenómeno observado a otras clases de fenómenos, permitiendo la emergencia de nuevas explicaciones o hipótesis. En la abducción, lo importante no son las unidades aisladas que componen una descripción particular, sino las relaciones formales entre ellas que permiten la organización del conocimiento. Según Bateson (1984), "en la abducción no importan las unidades que componen una descripción particular, sino la

formalidad de sus relaciones que permiten la emergencia de determinada forma de organización".

La aproximación cognitiva enfatiza que el observador, al formar parte de matrices científico-culturales, adquiere formas específicas de comprender y participar en el proceso de conocimiento. Este enfoque ha permitido construir alternativas al proceso de descripción cartesiano, ya sean reduccionistas o no, en diversas ramas del conocimiento científico (Prigogine, 1993). Desde esta perspectiva, el proceso descriptivo-interpretativo no se aplica a una realidad independiente del observador, sino que es un proceso de co-circunstancialidad, donde la definición del observador y de la unidad observada están intrínsecamente vinculadas. Tal como señala Rabossi (1995), "el discurso emerge del sujeto observador en relación con lo observado, conformando el sistema observante que, como tal, es autorreferente".

Esta co-circunstancialidad implica que la realidad observada y el observador están inseparablemente conectados. En este proceso, el observador no es un ente pasivo que simplemente registra la realidad, sino un participante activo que, a través de su historia de descripciones y su pertenencia a un contexto cultural específico, contribuye a la co-construcción del conocimiento. La auto-referencialidad del observador es crucial para la generación de significado y la emergencia de formas de organización en el sistema observado, ya que la realidad que se describe depende tanto del contexto del observador como de la unidad observada.

El sistema de observación, como un proceso dinámico y relacional, integra la cultura y la naturaleza en una trama comunicacional continua y en evolución. Las ciencias cognitivas, por lo tanto, se convierten en un campo en constante desarrollo, donde el conocimiento no es simplemente un reflejo de la realidad externa, sino una construcción activa que emerge de las relaciones entre el observador, el contexto y el fenómeno observado. Este enfoque relacional y participativo permite una comprensión más profunda y contextualizada de los fenómenos, lo que tiene

aplicaciones prácticas en diversas áreas, desde la inteligencia artificial hasta la rehabilitación neurológica.

## **Escuelas Representativas**

Las escuelas representativas en el campo de las ciencias cognitivas abarcan una amplia gama de enfoques teóricos y metodológicos que intentan desentrañar la naturaleza de los procesos cognitivos. Estas escuelas no deben ser vistas como sistemas homogéneos o aislados, sino como un conjunto de perspectivas interrelacionadas que, al integrarse, permiten una comprensión más completa de la cognición humana. Según Francisco Varela (1988), "la cognición no debe ser reducida a una sola perspectiva; más bien, debe ser entendida como un fenómeno complejo que emerge de la interacción de diversos enfoques disciplinarios" (p. 45).

Varela destaca que las diversas escuelas de la cognición —incluyendo las basadas en modelos computacionales, los estudios de redes neuronales y las perspectivas fenoménicas— proporcionan valiosos puntos de vista que se complementan mutuamente. En lugar de considerar estas aproximaciones como campos separados, Varela sugiere que, al combinar sus resultados y métodos, se puede obtener una visión más rica y matizada de los procesos mentales.

Una característica central de estas escuelas es el uso de métodos computacionales para modelar y simular la cognición. Estos modelos, que interpretan símbolos y representaciones mentales, permiten analizar cómo la mente humana procesa y organiza información. Sin embargo, como argumenta Varela, estos modelos deben entenderse no solo como representaciones precisas de la realidad, sino como herramientas para explorar la complejidad de la mente y sus dinámicas. Así, las escuelas representativas, lejos de ofrecer respuestas definitivas, constituyen marcos dinámicos y complementarios que enriquecen nuestra comprensión de la cognición.

## **Escuela Simbólica**

En un primer momento, se podría sostener que las raíces de las Ciencias Cognitivas se asentaron en sus inicios en la denominada Ciencia Cibernética, específicamente entre los años 1934 y 1943. La intención manifiesta del movimiento cibernético fue crear una ciencia de la mente; para ello, aspiraron a expresar que los fenómenos de la mente podían ser modelados como mecanismos explícitos y formalismos matemáticos. Lo significativo, como campo de conocimiento, fue el legado de McCulloch, el cual consistió en la integración de lo filosófico, lo empírico y lo matemático.

Las Ciencias Cognitivas adoptaron su nombre en el proceso de transición entre una aproximación experimental y el salto hacia un programa de investigación integral (Varela, 1992). Varela (1992) señala que:

"Las ciencias cognitivas adoptaron su nombre en el proceso de transición entre una aproximación experimental y un programa de investigación integral" (p. 45).

De manera similar a cómo en 1943 surgió la Cibernética, en 1956 nació el Cognitivismo propiamente dicho. La idea central del cognitivismo era que el conocimiento era comparable a la informática en la medida en que era una computación sobre símbolos que representaban aquello que designaban.

Este enfoque considera a la mente como un sistema de procesamiento de información similar a una computadora. Se enfoca en la manipulación de símbolos y reglas formales (como algoritmos) para representar y procesar datos, transformándolos en información y conocimiento.

Como subrayó Varela, la idea giraba en torno a la representación o intencionalidad. El problema radicaba en cómo correlacionar los atributos representacionales con

los cambios físicos que experimentaba un actor cuando actuaba. Para la escuela Cognitivista o Simbólica, la cognición era el procesamiento de información como computación simbólica o manipulación de símbolos basada en reglas. Para esta escuela, los símbolos debían representar apropiadamente un aspecto del mundo real (Rabossi, 1995). Según Rabossi (1995):

"La cognición simbólica, como computación simbólica, implica la manipulación de símbolos basada en reglas formales" (p. 123).

Esta corriente, en relación con la unidad relacional cultura-naturaleza, solo podía proponer desde su separación, principalmente debido a que su funcionamiento operaba sobre representaciones discretas: símbolos. De esta manera, la cultura solo podía interactuar con la forma de los símbolos (sus atributos físicos), lo que implicaba una representación de la naturaleza. Pero no cualquier representación, sino una representación adecuada, lo cual se confirmaría solo si esa cultura, al procesar sus símbolos, llegaba a una solución adecuada del problema planteado como cultura. En el marco epistemológico, se podría clasificar esta aproximación dentro del realismo ingenuo y crítico (Lavanderos y Malpartida, 2001). En este sentido, Lavanderos y Malpartida (2001) argumentan que:

"La interacción entre la cultura y la naturaleza solo puede ser entendida desde una perspectiva de representaciones discretas, lo que implica que la cultura puede interactuar únicamente con los atributos físicos de los símbolos" (p. 67).

Además, es pertinente señalar que este enfoque simbólico presentaba limitaciones al intentar explicar la complejidad de la interacción entre cultura y naturaleza. La cognición, entendida como computación simbólica, no lograba abarcar la riqueza y dinamismo de las experiencias humanas y sus contextos. La representación simbólica, aunque es poderosa en ciertos aspectos, era insuficiente para capturar la totalidad de los fenómenos cognitivos y su relación con el entorno cultural y natural.

En este sentido, la evolución de las Ciencias Cognitivas se vio impulsada por la necesidad de integrar nuevas perspectivas y métodos que permitieran una comprensión más holística de la cognición. Surgieron enfoques como el conexionismo, que proponía modelos de redes neuronales inspirados en el funcionamiento del cerebro, y el enactivismo, que enfatizaba la importancia de la interacción entre el organismo y su entorno para la generación de conocimiento. Estos nuevos paradigmas aportaron una visión más dinámica y contextualizada de la cognición, permitiendo una mayor comprensión de los procesos mentales y su relación con el entorno.

### **Escuela Conexionista o Conectivista**

El conexionismo emerge como una teoría que subraya la importancia de las conexiones entre unidades simples en un sistema, permitiendo la autoorganización y la creación de estructuras globales mediante las interacciones locales. Este enfoque, que se aleja de la representación simbólica tradicional, pone de manifiesto que la cognición no es el resultado de reglas secuenciales predeterminadas, sino la emergencia de estados globales generados por la dinámica de las conexiones entre los elementos individuales. Según Varela (1992), la cognición "es la emergencia de estados globales en una red de componentes simples, cuya validación se daba en la relación de correspondencia entre los estados emergentes y la estructura resultante para una determinada aptitud cognitiva" (Varela, 1992, p. 125). Desde este punto de vista, la cognición no se reduce a una serie de operaciones basadas en reglas, sino que surge de las relaciones y conexiones entre los componentes del sistema, que interactúan para formar patrones emergentes que permiten el funcionamiento cognitivo.

Este enfoque también se conecta con la comprensión de los sistemas culturales a través de la teoría de los sistemas autopoieticos, que considera a la cultura como un sistema cerrado, autorregulado y autónomo. Según Niklas Luhmann, los

sistemas culturales son sistemas cerrados respecto a la naturaleza; la naturaleza puede ofrecer datos que el sistema cultural procesa, pero estos no son directamente considerados como información dentro del sistema cultural. La cultura se autorregenera a través de un proceso de acoplamiento estructural, en el cual, aunque interactúa con la naturaleza, mantiene su independencia organizativa y operativa. Como señala Luhmann, la naturaleza "presupone" el sistema cultural, pero no tiene poder para definir su estructura ni sus operaciones. Este principio de autoreferencialidad es clave para la estabilidad y evolución del sistema cultural, que debe adaptarse a la naturaleza para sobrevivir, pero su funcionamiento se rige por las reglas internas que emergen de sus propias conexiones y dinámicas.

Desde este enfoque, la cultura y la cognición humana son vistas no como procesos lineales o predefinidos, sino como sistemas emergentes que surgen de interacciones complejas y dinámicas. La teoría conexionista y la noción de sistemas autopoiéticos nos permiten comprender cómo los sistemas culturales pueden mantener su coherencia interna, evolucionar y adaptarse a su entorno sin estar completamente determinados por las fuerzas externas de la naturaleza. Este marco teórico ofrece una perspectiva innovadora para estudiar la cultura, la cognición y su relación con el mundo natural, destacando la importancia de las interacciones y conexiones para la construcción de sistemas significativos y funcionales.

### **Escuelas no Representativas**

Este enfoque no representativo se refiere a perspectivas que no se basan principalmente en el procesamiento de símbolos o representaciones internas abstractas, como lo hacen las escuelas simbólica y conexionista. En cambio, estas perspectivas alternativas proponen modelos explicativos de la cognición que ponen énfasis en otros aspectos de la experiencia humana y el funcionamiento cognitivo.

## **Escuela Enactiva**

La escuela enactiva, planteada principalmente por Francisco Varela, Evan Thompson y Eleanor Rosch, propone una alternativa a las teorías simbólicas tradicionales. A diferencia de estas, la enacción no postula la existencia de representaciones internas manipuladas por reglas formales, como algoritmos o patrones. En cambio, se centra en la interacción activa entre mente, cuerpo y entorno, donde la percepción y la acción son inseparables. Según Varela, Thompson y Rosch (1992), "la cognición no es la representación de un mundo preexistente por un sujeto cognoscente, sino más bien la acción efectiva de un organismo en su entorno" (p. 172).

Desde esta perspectiva, las aptitudes cognitivas están ligadas intrínsecamente a una historia vivida. Esto significa que la cognición no se limita a resolver problemas mediante representaciones preestablecidas, sino que emerge como "un proceso continuo de acción efectiva basado en el acoplamiento entre el organismo y su entorno" (Varela et al., 1992, p. 180). Este enfoque se distancia de las escuelas cognitivistas tradicionales, a las que Varela denominó formas de realismo cognitivo, ya que estas conciben el mundo como un conjunto de elementos y tareas discretas. No obstante, Varela argumenta que "los supuestos del realismo cognitivo solo son aplicables a dominios altamente controlados y especificados, no al mundo vivido" (Varela et al., 1992, p. 185).

La enacción plantea una solución innovadora a la disyunción entre el realismo y el idealismo mediante el concepto de acción corporizada. Este enfoque establece que la cognición depende de la posesión de un cuerpo con capacidades sensoriomotoras específicas, inscrito en un contexto biológico, psicológico y cultural más amplio. Así, "la solución se encuentra en el concepto de acción corporizada, que enfatiza que la cognición depende de la posesión de un cuerpo con capacidades sensoriomotoras específicas" (Varela et al., 1992, p. 201).

En el marco de la enacción, la relación organismo-ambiente se define por un proceso de co-creación. Según Varela et al. (1992), "los sistemas vivientes no están simplemente en un ambiente; ellos co-definen y co-especifican el ambiente a través de una historia de acoplamiento estructural" (p. 213). Esta interacción implica que las regularidades del entorno son producto de una historia compartida entre el organismo y su medio, donde "las regularidades ambientales son producto de una historia conjunta de acoplamiento" (Varela et al., 1992, p. 214).

Finalmente, la enacción propone una reformulación relacional que supera la dicotomía entre cultura y naturaleza, destacando que "la cognición no se basa en representaciones internas pre-dadas, sino en la acción efectiva y la percepción en un mundo co-creado con el perceptor" (Varela et al., 1992, p. 220). Este enfoque permite comprender la cognición desde una perspectiva integradora, donde los procesos sensoriales, motores y perceptivos son inseparables de su contexto cultural y natural.

## **Escuela Relacional**

La Escuela Relacional, propuesta por Lavanderos y Malpartida (2023), resalta que el conocimiento y la comprensión no surgen de manera aislada en la mente del individuo, sino que emergen a través de interacciones complejas entre los observadores y su entorno social, cultural y material. Este enfoque subraya el papel crucial de las interacciones dinámicas y contextuales en la cognición, lo que implica que el conocimiento se construye en función de las relaciones y el entorno, en lugar de ser un proceso interno aislado. Como afirman los autores, "el conocimiento y la comprensión no se forman de manera aislada en la mente individual, sino que emergen a través de interacciones complejas entre los individuos y su entorno social, cultural y material" (Lavanderos & Malpartida, 2023, p. 45).

En esta línea, la aproximación relacional del conocimiento privilegia la relación entre el observador y su entorno, describiéndola como un proceso continuo de construcción de territorialidad. La territorialidad se define como un proceso de equivalencia efectiva en el intercambio de "mapas o paisajes", entendidos como configuraciones de significado, que surgen a partir de la actividad generada en los entornos de los observadores en comunicación (Lavanderos & Malpartida, 2001, p. 102; Malpartida & Lavanderos, 1995, p. 83). Según los autores, la efectividad de este intercambio se genera en el dominio de lo afectivo, donde las emociones y sentimientos juegan un papel crucial en la interpretación y reconfiguración de los significados compartidos.

Esta visión se extiende al concepto de territorialidad, que no se concibe como un objeto físico fijo, sino como una estrategia de selección de alternativas descriptivas. Como se señala, la territorialidad "se co-crea entre los observadores, quienes, a través de sus interacciones y distinciones, definen mutuamente las fronteras y los significados de lo observado" (Lavanderos & Malpartida, 2023, p. 46). Este proceso de co-creación de significados se ve facilitado por la comunicación entre los observadores, quienes generan sus interpretaciones en función de su historia de relaciones previas y el contexto compartido.

La territorialidad, en este enfoque, es vista como una propiedad dinámica y relacional, en la que las distinciones hechas por el observador no son meramente reflejos de un mundo externo objetivo, sino que están íntimamente ligadas a la experiencia y el contexto cultural del observador. El proceso de observación implica, por tanto, una construcción activa de significados, donde el observador no es un receptor pasivo, sino que participa activamente en la creación de lo observado. Esta idea se refuerza cuando los autores afirman que "la territorialidad como idea colectiva es co-construida entre los observadores que conformaban la red" (Lavanderos & Malpartida, 2001, p. 105).

Además, la escuela relacional subraya la importancia de la reflexividad en el proceso de observación, donde el observador reconoce su participación activa en la construcción de lo que observa. El observador, como se explica, "se constituye en el acto de distinción como unidad" (Maturana & Varela, 1984, p. 65), centralizando su relación con lo observado y participando activamente en la construcción del significado.

Desde esta perspectiva, la cognición y la territorialidad no se entienden como fenómenos aislados, sino como construcciones emergentes producto de las interacciones sociales y ecológicas. El conocimiento es co-creado a través de estas interacciones, y los observadores no solo responden a estímulos, sino que "co-crean su realidad a través de sus interacciones con otros y con su entorno" (Lavanderos & Malpartida, 2023, p. 47). Por lo tanto, el proceso cognitivo se ve como una generación de configuraciones de distinciones, en relación con el significado del intercambio de estas, producto de la territorialidad del observador.

### **“La ciencia nunca prueba nada”.**

En *Mind and Nature: A Necessary Unity* (1979), Gregory Bateson sostiene que la ciencia no puede probar nada de forma definitiva. En lugar de buscar certezas absolutas, la ciencia genera explicaciones provisionales que están sujetas a revisión conforme surgen nuevas evidencias. Bateson argumenta que las afirmaciones científicas, aunque útiles, siempre deben ser consideradas como modelos tentativos que pueden modificarse con el tiempo (Bateson, 1979). Además, resalta que los avances tecnológicos, como el desarrollo de herramientas más potentes, expanden nuestra capacidad de observación, pero aun así nuestras percepciones y teorías siguen siendo limitadas por las herramientas y el conocimiento disponible en un momento dado (Bateson, 1979).

## **2.2 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su estrategia o dirección a largo plazo y desarrolla planes detallados para alcanzar estos objetivos. Este enfoque no solo se centra en la planificación a largo plazo, sino también en la alineación de recursos y acciones con la misión, visión y valores de la organización, así como con el entorno en el que opera.

El proceso de planificación estratégica comienza con la identificación y definición clara de los objetivos y metas a largo plazo. Esto implica determinar qué es lo que la organización quiere lograr en el futuro y establecer metas concretas que servirán como hitos en el camino hacia esos objetivos. Una vez que estos objetivos y metas están claramente definidos, el siguiente paso es realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización. Este análisis puede incluir una evaluación de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas que podrían afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Con la información obtenida del análisis del entorno, se formulan estrategias que guiarán la toma de decisiones. Estas estrategias deben estar alineadas con la misión, visión y valores de la organización, y deben tener en cuenta tanto las capacidades internas como las condiciones externas. Una vez formuladas, las estrategias se implementan a través de planes de acción detallados que especifican las actividades, recursos y plazos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

La implementación de estas estrategias no es el final del proceso, sino más bien el comienzo de una fase continua de evaluación y ajuste. Es crucial realizar un seguimiento de los progresos y evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Esto permite identificar cualquier desviación de los planes originales y hacer los ajustes necesarios para asegurar que la organización se mantenga en el camino hacia sus objetivos a largo plazo. La retroalimentación

continúa es esencial para adaptar las estrategias y acciones a medida que cambian las condiciones internas y externas.

## **2.3 Neuroestrategia Relacional**

### Neuroestrategia Relacional en la Optimización de Procesos de Selección y Retención de Locatarios

El presente trabajo tiene como objetivo principal optimizar los procesos de selección y retención de locatarios en la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, a través de un modelo estratégico basado en la Neuroestrategia Relacional (RNS). La RNS es un enfoque innovador en la toma de decisiones organizacionales que se fundamenta en la interacción de los estilos cognitivos de los individuos dentro de una red de tomadores de decisiones. Este enfoque busca no solo mejorar la eficiencia de los procesos internos, sino también promover una toma de decisiones más colaborativa, alineada con los objetivos y necesidades del Departamento de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional.

La Neuroestrategia Relacional (RNS), según Lavanderos et al. (2023), se diferencia de otros modelos tradicionales de toma de decisiones, como la inducción y la deducción, en que prioriza la formulación de hipótesis colectivas que se ajusten a la complejidad de los datos observados dentro de una red de relaciones. A diferencia de los enfoques convencionales que tienden a centralizar el poder de decisión en un único actor, la RNS distribuye la responsabilidad entre todos los miembros de la red, empoderándolos para identificar y abordar las deficiencias de manera colaborativa.

Uno de los aspectos fundamentales de la RNS es su capacidad para abordar la diversidad de intereses dentro de un equipo. En los procesos de selección y retención de locatarios, los intereses pueden ser variados, tanto por parte de los

responsables municipales como de los propios locatarios. La RNS permite identificar estos intereses y reducir su impacto negativo mediante la creación de un espacio de toma de decisiones compartido, donde los actores clave puedan explorar estrategias previamente no consideradas, alineando sus acciones en función de los objetivos estratégicos comunes (Lavanderos et al., 2023).

Además, la RNS se caracteriza por su enfoque desde una perspectiva negativa, lo que significa que, en lugar de centrarse solo en los resultados deseados, también se toman en cuenta los obstáculos y las barreras que podrían dificultar el proceso de cambio. Este enfoque permite que el modelo de selección y retención de locatarios se adapte mejor a las realidades cambiantes y a las complejidades del entorno económico y social, promoviendo una toma de decisiones más flexible y dinámica.

En el contexto de la municipalidad, la implementación de la RNS en los procesos de selección y retención de locatarios proporcionará una ventaja significativa. Al involucrar a los diferentes actores dentro del proceso de decisión, se fomenta la cooperación, se promueve el entendimiento mutuo y se disminuye la fricción interna que a menudo puede surgir en la toma de decisiones. Esto no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también aumenta la eficacia de las acciones, ya que todos los involucrados son parte activa en la creación de soluciones viables.

La RNS también permite reducir la complejidad inherente a la toma de decisiones en entornos con múltiples perspectivas. Al trabajar con un modelo de reducción de la variabilidad en las interpretaciones y minimizar el impacto de los intereses divergentes, este enfoque facilita la creación de decisiones más sólidas y creíbles. En el caso de los procesos de selección y retención, esto puede resultar en un proceso más eficiente, alineado con las necesidades tanto de los locatarios como de la municipalidad, y con mayores probabilidades de éxito a largo plazo.

## **CAPÍTULO III: Metodología**

### **3.1 Enfoque metodológico**

A diferencia de los enfoques tradicionales, se centra en un modelo de análisis neuroestratégico relacional, enfocado en la formulación de conexiones basadas en datos observados y en la interacción directa de los tomadores de decisiones.

Los seis puntos clave de la metodología en este caso son:

Involucrar activamente a los miembros del equipo en el proceso de investigación y toma de decisiones, promoviendo una comprensión profunda y colectiva de los problemas y oportunidades. Este enfoque cualitativo permite captar las experiencias y percepciones individuales.

Utilizar una lógica abductiva para formular hipótesis basadas en la observación y el uso del mapeo cognitivo. Se centra en identificar patrones relevantes y formular preguntas provocativas que revelen limitaciones y nuevas estrategias.

El Co4 es adaptativo, permitiendo que el proceso de investigación evolucione en función de las respuestas y retroalimentación de los participantes. Esto facilita la adaptación a los cambios y la diversidad de intereses dentro del equipo.

Buscar simplificar la toma de decisiones al reducir la variedad innecesaria y minimizar el impacto de intereses divergentes, facilitando la coherencia y colaboración en el equipo.

Construir soluciones prácticas y efectivas, alineadas con los objetivos organizacionales.

Base las decisiones resultantes en la inteligencia colectiva y la participación de todos los involucrados.

Para seleccionar a los participantes clave, se utilizó un muestreo intencional, asegurando una cobertura adecuada. Este enfoque garantizó la obtención de información relevante y representativa de las problemáticas. Las partes más relacionadas en la unidad fueron incluidas en la investigación, tales como la persona encargada de realizar los giros y cobros de gastos comunes, la persona encargada de la mantención y prosperidad de los espacios y el encargado del departamento.

### **3.2 Técnica y herramientas**

Se llevaron a cabo múltiples reuniones con el objetivo principal de obtener retroalimentación que pudiera influir en la toma de decisiones. Durante estas sesiones, se presentó una descripción detallada del proyecto, que incluyó los objetivos, el alcance, la metodología y los resultados esperados. Esta presentación inicial ayudó a los participantes a comprender completamente el propósito y las metas del proyecto.

Posteriormente, se discutieron diversas estrategias para alcanzar los objetivos del proyecto. Los participantes compartieron sus ideas y sugerencias, lo cual enriqueció las estrategias iniciales y permitió considerar diferentes enfoques. Con base en la retroalimentación y las discusiones, se tomaron decisiones clave para el avance del proyecto, incluyendo ajustes en la reasignación de recursos y la implementación de nuevas estrategias propuestas por los participantes.

Para recolectar la información necesaria, se utilizaron varios instrumentos y herramientas:

- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas para obtener información detallada sobre los impedimentos y obstáculos para lograr los objetivos del proyecto.

- **Observación:** Se utilizó la observación como medio para obtener información adicional.
- **Herramienta Cognición V2:** Esta herramienta específica se empleó para el análisis y procesamiento de la información obtenida.

### 3.3 Procedimiento

Se identifican las dificultades y limitaciones que socavan la viabilidad del plan estratégico. El método empleado se basa en el concepto de cartografía cognitiva, desarrollado por Tolman en 1948 y Ackerman en 1992. Este enfoque se constituye como un sistema que permite mapear la línea de razonamiento del observador, haciendo explícitos tanto los conceptos como las conexiones que se establecen entre ellos. A través del análisis de la estructura gráfica resultante, es posible identificar los elementos centralizadores del discurso, las tautologías, los grados de completitud, los elementos terminales, los iniciadores, entre otros aspectos relevantes.

A partir de estas características, se puede discernir que ciertos conceptos, en el plano argumentativo, desempeñan un papel centralizador y orientador en la conectividad entre las ideas y conceptos utilizados en la explicación. Además, y quizá más importante, el mapa cognitivo expone de manera explícita el paradigma desde el cual el observador construye su perspectiva, lo que facilita la estructuración y el análisis de diversas líneas argumentativas.

El mapa cognitivo se elabora directamente a partir de las entrevistas realizadas a un grupo de personas (mínimo 20), las cuales permiten a los observadores configurar una red de ideas y paradigmas en un contexto determinado, a través de la formulación de preguntas específicas, acompañadas por la interrogante "¿Qué me impide?". De esta manera, se plantea un problema a resolver y, al añadir la pregunta "¿Qué me impide?", se identifica qué factores impiden alcanzar la solución

deseada. Es esencial destacar que cada idea no se interpreta de forma aislada, sino que su significado se deriva de las conexiones que establece con otras ideas.

Para el caso de la selección de locatarios de manera óptima, se planteó la pregunta: ¿Qué nos impide seleccionar a los locatarios de una forma óptima? A continuación, se listan las respuestas en formato de punteo, obtenidas a partir de entrevistas:

**¿Qué nos impide seleccionar a los locatarios de una forma óptima? ¿Y cómo con los actuales?**

1. Los conductos son muy lentos.
2. No poder desalojar
3. Dependencia del locatario hacia la municipalidad
4. Vacíos legales
5. Horarios de funcionamiento
6. Forma de búsqueda de locatarios
7. Mala ubicación
8. La falta de información
9. Formas de comunicación
10. Falta de manejo de los medios digitales.
11. Fallos en los medios de información generales.
12. Los pagos de arriendo y cómo son gestionados
13. Falta de segmentación
14. Falta de fichas personales
15. Forma de visualizar a los locatarios.
16. Identificar patrones o tendencias deudoras.
17. Conocimiento que maneja del negocio el locatario.
18. Falta estudio de mercado.
19. Sobre expectativa
20. Ponderación del negocio
21. Hacer conexión entre personas naturales y jurídicas.
22. Realidad del entorno

### 23. Información de antigüedad del locatario

Esta metodología no solo te permitirá visualizar mejor los obstáculos, sino también entender el paradigma desde el cual se construyen las perspectivas, facilitando así la formulación de estrategias más efectivas.

Se realizará el análisis a través del mapeo. En donde pondremos en práctica el punteo anteriormente desarrollado y agregando los vínculos representados en el mapa como causa potencial, efecto directo o conflictos.

Colocaremos la interrogante en el primer rectángulo como modo de referencia; esta se deja a un costado y se prosigue a realizar el mismo método. Hago doble clic, así saldrá un recuadro, lo marco y en él voy agregando uno por uno los motivos de impedimento.

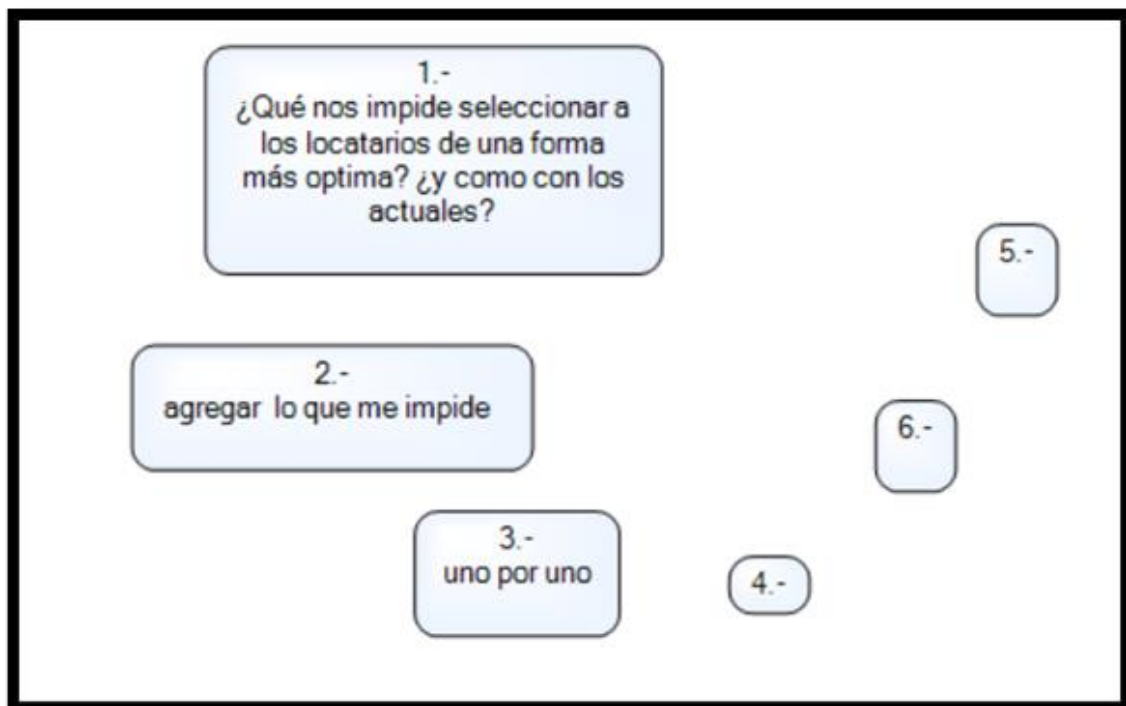


**Ilustración con fines de ejemplificar, en Cognición.**

Para seguir realizando el mapeo, se debe entender cómo cada respuesta interactúa entre ellas, ya que así, se logra entender con una mayor dualidad la relación de estas.

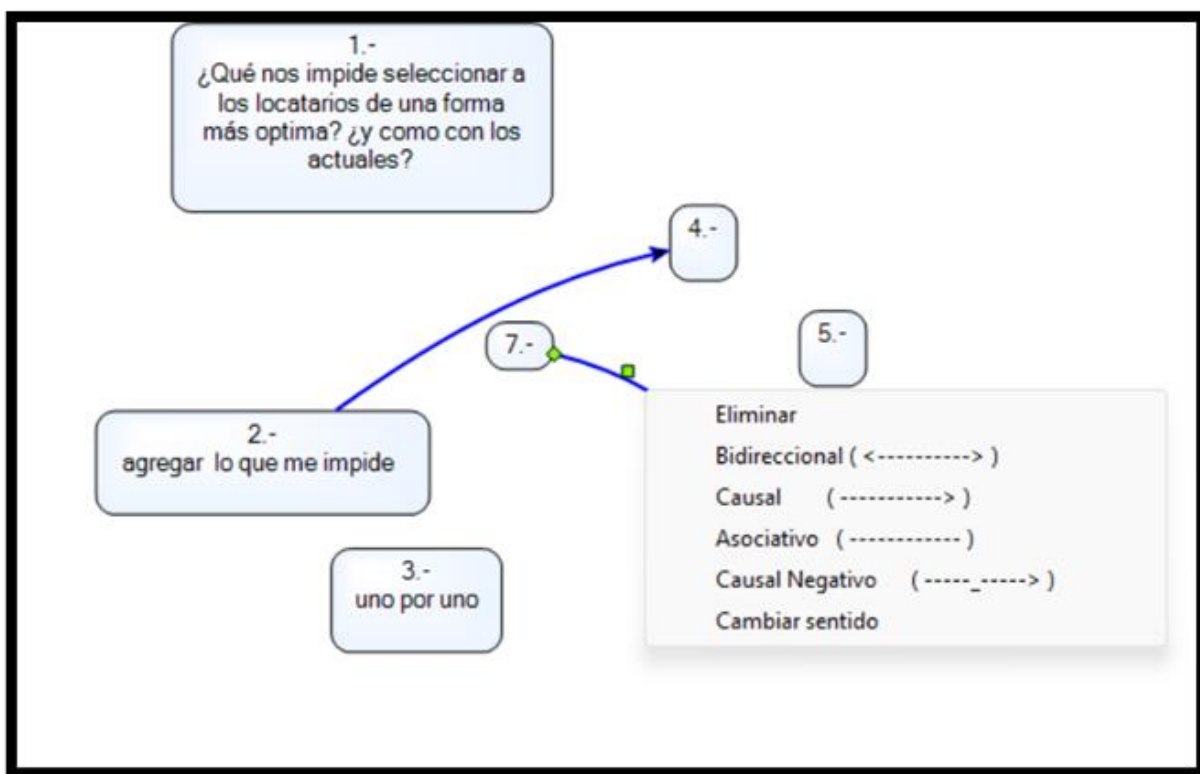
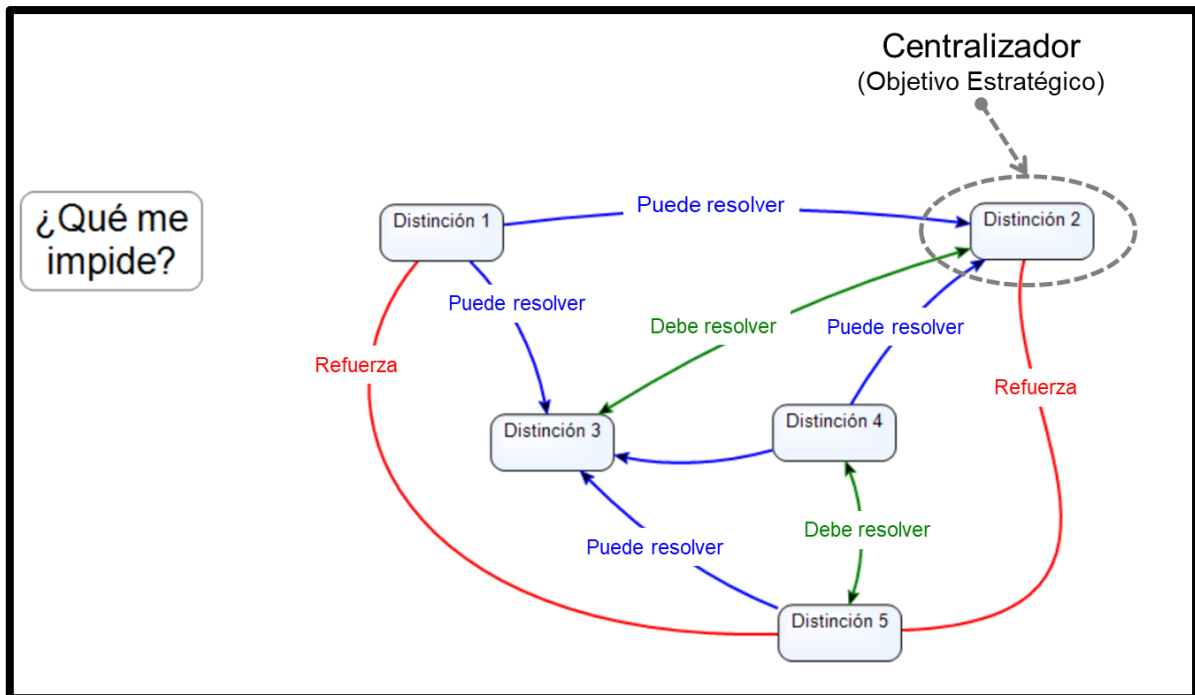


**Ilustración con fines de ejemplificar, en Cognición.**

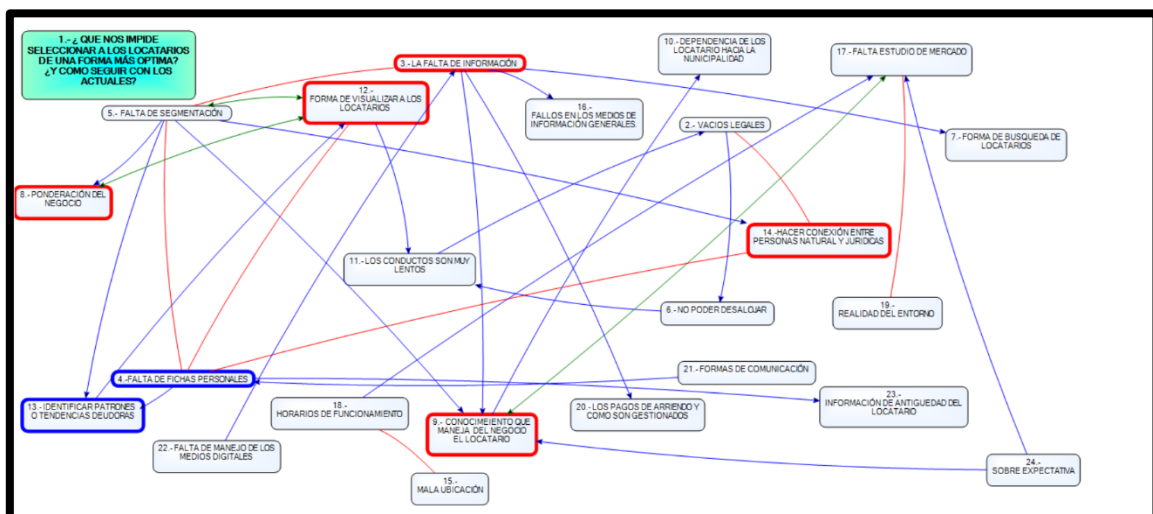
| NOMBRE                       | COLOR | CONEXIÓN  | RAZONAMIENTO                                                                                                                         | ACCIÓN        |
|------------------------------|-------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Interactivas - Bidireccional | Verde | Conflicto | La relación de dos distinciones en donde, si hay un cambio en la primera, va seguido de un cambio en la segunda. A la vez, el cambio | Debe resolver |

|             |             |             |                                                                                                                                                        |                |
|-------------|-------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|             |             |             | <p>en esta genera cambios en la primera.</p> <p>Al enfrentar dos ideas surge un emergente; la solución no puede reducirse a ninguna de las partes.</p> |                |
| Asociativas | <b>Rojo</b> | Asociativas | <p>La asociación es por común.</p> <p>Es un emergente que refuerza la asociación entre dos ideas.</p>                                                  | Refuerza       |
| Causales    | <b>Azul</b> | Causal      | <p>Para este caso, la relación, seguido de la otra.</p> <p>El efecto es un obstáculo que se transforma en un criterio de solución potencial.</p>       | Puede resolver |

### **Tipos de conectores y acciones asociadas**



**Estructura del centralizador y conectividad semiótica.**



**Representación de la información ya introducida en cognición v2.**

### 3.7.3 Resultado y clasificación de las distinciones en Co4.

Se incorpora el mapeo a Co4.

El diagnóstico de Co4 (Conducción, Coordinación, Comunicación y Cohesión) nos permitirá evaluar la estructura relacional y la maleabilidad decisional que existe dentro de la empresa, identificando las brechas que nos impiden alcanzar un buen rendimiento.

El conjunto de distinciones es los siguiente:

- ☐ **Cohesión:** Grado de consenso o relación a partir de un propósito o legado.
- ☐ **Comunicación:** Grado de consenso o relación estrecha al reproducir la forma y contenido del propósito o legado.
- ☐ **Coordinación:** Configuración relacional de acciones al reproducir el propósito o legado.
- ☐ **Conducción:** Tipo y forma de control en las decisiones y acciones para llevar a cabo el propósito o legado.

Obtenidos los centralizadores desde el mapeo cognitivo, se clasifican las distinciones de acuerdo con el modelo Co4. Los resultados se muestran a continuación.

| Conducción | Coordinación | Comunicación | Cohesión | ¿Qué nos impide?                                 |
|------------|--------------|--------------|----------|--------------------------------------------------|
|            |              |              |          | La falta de información                          |
|            |              |              |          | Falta de fichas personales                       |
|            |              |              |          | Falta de segmentación                            |
|            |              |              |          | Conocimiento que maneja del negocio el locatario |

|  |  |  |  |                                                         |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | Forma de buscar los<br>locatarios                       |
|  |  |  |  | Ponderación del negocio                                 |
|  |  |  |  | No poder desalojar                                      |
|  |  |  |  | Sobre expectativas                                      |
|  |  |  |  | Información de antigüedad<br>del locatario              |
|  |  |  |  | Formas de comunicación                                  |
|  |  |  |  | Los pagos de arriendo y como<br>son gestionados         |
|  |  |  |  | Falta de estudio de mercado                             |
|  |  |  |  | Dependencia de los locatarios<br>hacia la municipalidad |
|  |  |  |  | Hacer conexión entre persona<br>Natural y Jurídica      |
|  |  |  |  | Fallos en los medios de<br>información generales        |
|  |  |  |  | Vacíos legales                                          |
|  |  |  |  | Mala ubicación                                          |
|  |  |  |  | Los conductos son muy<br>lentos                         |
|  |  |  |  | Falta manejo de los medios<br>digitales                 |
|  |  |  |  | Identificar patrones o<br>tendencias deudoras           |
|  |  |  |  | Horarios de funcionamiento                              |

|  |  |  |  |                                          |
|--|--|--|--|------------------------------------------|
|  |  |  |  | Forma de visualizar a los<br>locatarios. |
|  |  |  |  | Realidad del entorno                     |

Una vez calificadas las distinciones, los resultados se presentan en la siguiente tabla, donde el problema se origina principalmente en la Cohesión de la municipalidad.

### 5.2 Mapeo Co4

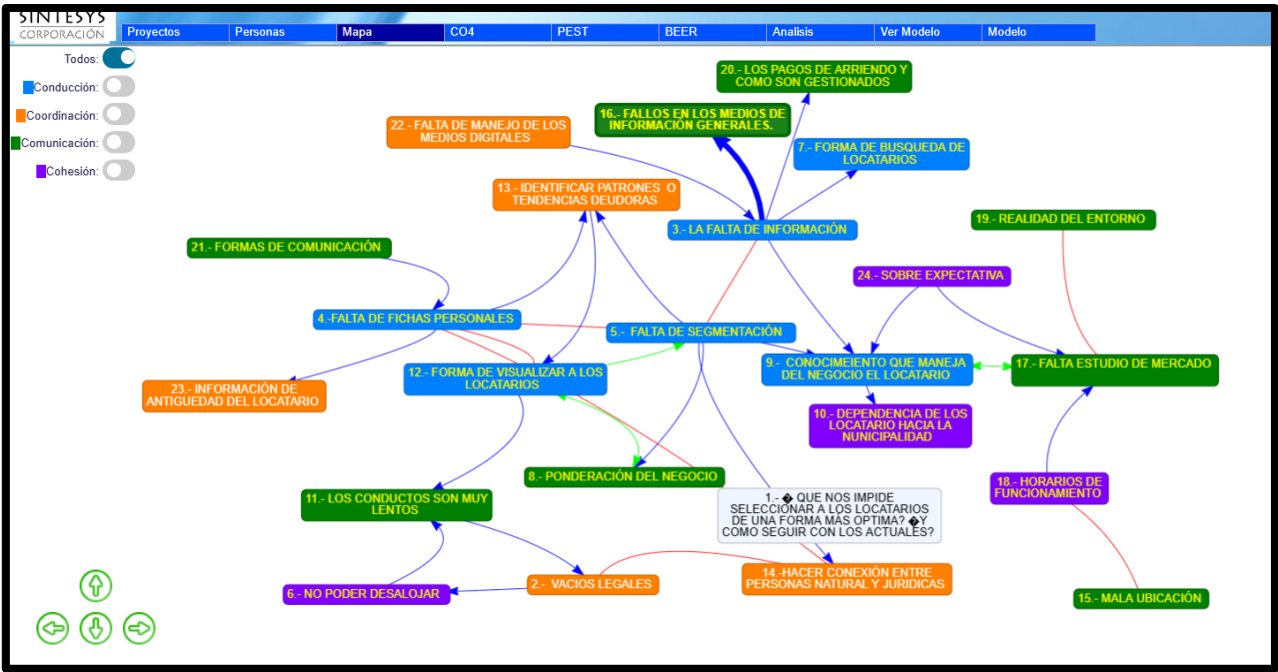
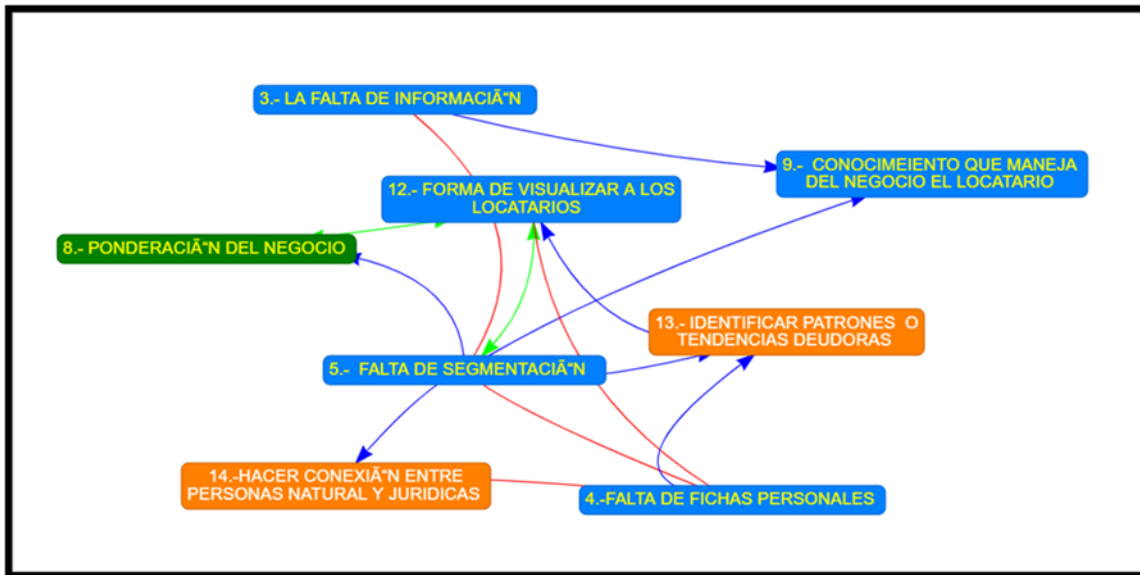


Imagen que muestra el mapa completo.



En este punto, se identificarán las deficiencias en cohesión, comunicación, coordinación y conducción para evaluar la estructura, la organización, su sistema de conocimiento y su habilidad para tomar decisiones de manera adaptable. Esta evaluación orientará la elección de metodologías para implementar y mejorar la eficacia en la selección como la retención de locatarios.

Las uniones se aplican con relación según las distinciones. Azul es la representación de la relación de causa y efecto simple. Las rojas significan asociación libre y por el color verde son las que representan el conflicto.

Una vez diagnosticado el Co4, separamos las distinciones de mayor complejidad según su estructura (relación causa/criterios de solución y conectividad). Estas distinciones serán utilizadas como subcriterios dentro del modelo jerárquico de procesos.

## 4.2 Modelo de alineamiento



### 4.3 Propuesta de criterios

De acuerdo con los resultados obtenidos, el problema se debe principalmente a los criterios de conducción, pero además en su conjunto con los criterios de coordinación, comunicación y coordinación.

Con base en los criterios de la tabla, sugerimos las siguientes alternativas como posibles soluciones al problema en cuestión, las cuales serán más detalladas más adelante.

| CRITERIOS                                         |  |
|---------------------------------------------------|--|
| CONDUCCION                                        |  |
| 5.- FALTA DE SEGMENTACIÓN                         |  |
| 4.-FALTA DE FICHAS PERSONALES                     |  |
| 3.- LA FALTA DE INFORMACIÓN                       |  |
| COORDINACION                                      |  |
| 13.- IDENTIFICAR PATRONES O TENDENCIAS DEUDORAS   |  |
| 23.- INFORMACIÓN DE ANTIGÜEDAD DEL LOCATARIO      |  |
| COMUNICACION                                      |  |
| 20.- LOS PAGOS DE ARRIENDO Y COMO SON GESTIONADOS |  |
| COHESION                                          |  |
| 24.- SOBRE EXPECTATIVA                            |  |

Imagen de Co4, ver modelo.

Para el criterio de **Conducción**, las soluciones posibles son Generar una base de datos y Realizar formato de entrevista para la elección de futuro locatario, que predominan. Entre los beneficios de realizar una base de datos, nos permite estar al día y tener un mayor control, nos permite tener más tiempo para reaccionar; a su vez, al tener un buen contacto, nos podría facilitar a la hora de buscar un dato en específico. La ventaja de realizar formato de entrevista para la selección de futuro locatario es establecer una pauta clara

de selección, aumentando la eficiencia buscando la mejor toma de decisiones;  
de esta manera evitamos costosos errores.

| ALTERNATIVAS |                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|
|              | GENERAR UNA BASE DE DATOS                                                  |
|              | REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO EN ZONA PUERTO                              |
|              | REALIZAR FORMATO DE ENTREVISTA PARA ELECCIÓN DE FUTURO LOCATARIO           |
|              | GENERAR REGISTRO DE COMPARACION ANUAL                                      |
|              | GENERAR FORMAS DE INNOVACIÓN EN REGISTROS ANTIGUOS ANEXADOS A LOS ACTUALES |
| CRITERIOS    |                                                                            |
|              | <b>CONDUCCION</b>                                                          |
|              | 5.- FALTA DE SEGMENTACIÓN                                                  |
|              | 4.-FALTA DE FICHAS PERSONALES                                              |
|              | 3.- LA FALTA DE INFORMACIÓN                                                |
|              | <b>COORDINACION</b>                                                        |
|              | 13.- IDENTIFICAR PATRONES O TENDENCIAS DEUDORAS                            |
|              | 23.- INFORMACIÓN DE ANTIGUEDAD DEL LOCATARIO                               |
|              | <b>COMUNICACION</b>                                                        |
|              | 20.- LOS PAGOS DE ARRIENDO Y COMO SON GESTIONADOS                          |
|              | <b>COHESION</b>                                                            |
|              | 24.- SOBRE EXPECTATIVA                                                     |

### Imagen de criterios y alternativas

Analizando la estrategia a seguir, la Ilustre Municipalidad de Valparaíso para poder afrontar problemas de conducción, mayoritariamente, coordinación y comunicación. Primeramente, debemos establecer objetivos claros, estableciendo una visión compartida y enfocando los objetivos a cumplir y la calidad de tales objetivos. En segundo lugar, se deberá construir una implementación de la innovación realizando una gestión basada en la combinación de planificación estratégica, creatividad, colaboración y enfoque en la ejecución para transformar ideas en resultados tangibles y beneficiosos para la organización, colaborando con comentarios de clientes y trabajadores.

En tanto implementar una gestión controlada para lograr una organización efectiva, evaluando cada situación para anteponerse a posibles imprevistos manteniendo el control, coordinando la información pasada y actual.

El cómo gestionamos los pagos, permitirá expandir la información para el equipo de trabajo, disminuyendo errores, aumentando la productividad, fomentando el sentido de pago y mejorando aún más la comunicación.

Por último, fomentar la autorrealización del locatario, es importante para destacar el individual de cada permisionario, fomentando una cultura de aprendizaje, ideando oportunidades de autonomía, motivando a los locatarios de trabajo a alcanzar sus objetivos.

| Nro | Criterio |                                                   |        |  |  |  |
|-----|----------|---------------------------------------------------|--------|--|--|--|
| 1   | 42.27%   | <b>CONDUCCION</b>                                 |        |  |  |  |
|     | 1        | 5.- FALTA DE SEGMENTACIÓN                         | 17.41% |  |  |  |
|     | 2        | 4.-FALTA DE FICHAS PERSONALES                     | 72.25% |  |  |  |
|     | 3        | 3.- LA FALTA DE INFORMACIÓN                       | 10.33% |  |  |  |
| 2   | 20.66%   | <b>COORDINACION</b>                               |        |  |  |  |
|     | 1        | 13.- IDENTIFICAR PATRONES O TENDENCIAS DEUDORAS   | 87.5%  |  |  |  |
|     | 2        | 23.- INFORMACIÓN DE ANTIGUEDAD DEL LOCATARIO      | 12.5%  |  |  |  |
| 3   | 26.03%   | <b>COMUNICACION</b>                               |        |  |  |  |
|     | 1        | 20.- LOS PAGOS DE ARRIENDO Y COMO SON GESTIONADOS | 100%   |  |  |  |
| 4   | 11.05%   | <b>COHESION</b>                                   |        |  |  |  |

## Imagen general de criterios ya medidos en la matriz.

Se muestran porcentajes ya predefinidos a través de la matriz, revelando cuál es la razón más importante. Donde se muestra que, en la parte de conducción, la cual tiene un porcentaje de 42,27%, y su toma de decisiones resalta la falta de fichas personales con un 72,25%, lo cual lo muestra como imponente.

En la parte de coordinación, el hito que resalta es identificar patrones o tendencias deudoras.

## Matriz de conducción

| OBJETIVO ESTRATEGICO:PODER SECCIONAR A LOS LOCATARIOS |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|
| Nro                                                   | Criterio                                          |        |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                     | 42.27% CONDUCCION                                 |        |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                     | 5 - FALTA DE SEGMENTACIÓN                         | 17.41% |  |  |  |  |  |  |  |
| 2                                                     | 4.-FALTA DE FICHAS PERSONALES                     | 72.25% |  |  |  |  |  |  |  |
| 3                                                     | 3 - LA FALTA DE INFORMACIÓN                       | 10.33% |  |  |  |  |  |  |  |
| 2                                                     | 20.66% COORDINACION                               |        |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                     | 13 - IDENTIFICAR PATRONES O TENDENCIAS DEUDORAS   | 87.5%  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2                                                     | 23 - INFORMACIÓN DE ANTIGÜEDAD DEL LOCATARIO      | 12.5%  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3                                                     | 26.03% COMUNICACION                               |        |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                     | 20 - LOS PAGOS DE ARRIENDO Y COMO SON GESTIONADOS | 100%   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4                                                     | 11.05% COHESION                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                       |                                                   |        |  |  |  |  |  |  |  |

Para mejorar Conducción deberíamos implementar una base de datos. De esta manera se establece un registro de información actual, como también se puede

realizar una recopilación de datos anteriores; a su vez, los porcentajes nos muestran que la forma de selección de locatarios sí o sí debe ser modificada.

En la matriz nos encontramos con la falta de segmentación; a falta de segmentación, esta que da a 1; la falta de segmentación queda a 5 con la falta de fichas personales; la falta de segmentación a la falta de información obtiene un 0,5; en el caso de estar la falta de fichas personales frente a frente, esta que da en 1; la falta de información hacia la falta de fichas personales obtiene 0,1667; la falta de información hacia esta misma queda en 1.

Al momento de evaluar, nos enfrentamos a la falta de segmentación y la falta de fichas personales donde tiene un 0,2, es decir, es una tendencia fuerte.

La limitación que se nos presenta es la imposibilidad, en muchos casos, de realizar una conexión entre una persona natural o jurídica para poder revisar si presenta deudas anteriores al municipio, como también los tipos de herramientas que podemos usar para realizar bases de datos.

Para impedir que esto suceda, se realizará un nuevo formulario de postulación donde la documentación solicitada pueda llenar los espacios que nos quedaban a la buena fe del postulante; se solicitarán declaraciones simples, inicio de actividades, entre otros. A su vez, este formulario pide realizar un cuestionario para medir sus competencias con la finalidad de realizar una ficha personal más completa y realista a las necesidades de ambas partes.

## **Matriz de Coordinación**



## Matriz Comunicación

| Nro |                                                                            | Alternativa | + | Pond.   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---------|
| 1   | generar una base de datos                                                  |             |   | 42.81 % |
| 2   | realizar un estudio de mercado en zona puerto                              |             |   | 11.59 % |
| 3   | realizar formato de entrevista para elección de futuro locatario           |             |   | 7.19 %  |
| 4   | generar registro de comparacion anual                                      |             |   | 21.34 % |
| 5   | generar formas de innovación en registros antiguos anexados a los actuales |             |   | 17.07 % |

**Imagen completa del modelo de Co4 en el análisis de la matriz de comunicación.**

Para mejorar la comunicación que existe en relación con la forma de pago y cómo son efectuados, es necesaria una plataforma con los datos actuales como pasados. De esta manera se establece un mayor control sobre esto; se puede usar una herramienta o tecnología para llevar una data real de los datos y poder prevenir una secuencia de convenios o que derechamente quede como deudor.

En el análisis de la matriz nos podemos percatar de que los pagos y cómo son gestionados quedan frente a frente, obteniendo 1.

La limitación es el formato de giros de cobranza que no puede ser actualizado por el alto costo en un cambio de programa para el Departamento de Tesorería. Como también se encuentra el problema de órdenes respecto a los giros a los locatarios

que tienen convenios o no han pagado su patente, ya que, no existe ordenanza que normalice cómo proceder en estos casos.

Para combatir las limitaciones, se busca que, con el uso de base de datos, el locatario, a pesar de no tener los giros realizados por la plataforma de tesorería, pueda tener la noción de los montos reales, como a su vez pueda calcular con tiempo sus intereses si pagara con un desplazo de tiempo.

## Matriz de Cohesión

| COHESION |                                                   |        |  |
|----------|---------------------------------------------------|--------|--|
| 1        | 5.- FALTA DE SEGMENTACIÓN                         | 17.41% |  |
| 2        | 4.-FALTA DE FICHAS PERSONALES                     | 72.25% |  |
| 3        | 3.- LA FALTA DE INFORMACIÓN                       | 10.33% |  |
| 2        | 20.66% <b>COORDINACION</b>                        |        |  |
| 1        | 13.- IDENTIFICAR PATRONES O TENDENCIAS DEUDORAS   | 87.5%  |  |
| 2        | 23.- INFORMACIÓN DE ANTIGÜEDAD DEL LOCATARIO      | 12.5%  |  |
| 3        | 26.03% <b>COMUNICACION</b>                        |        |  |
| 1        | 20.- LOS PAGOS DE ARRIENDO Y COMO SON GESTIONADOS | 100%   |  |
| 4        | 11.05% <b>COHESION</b>                            |        |  |
| 1        | 24.- SOBRE EXPECTATIVA                            | 100%   |  |

| Nro | Alternativa                                                                |  | Pond.   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|--|---------|
| 1   | generar una base de datos                                                  |  | 10.84 % |
| 2   | realizar un estudio de mercado en zona puerto                              |  | 22.05 % |
| 3   | realizar formato de entrevista para elección de futuro locatario           |  | 47.91 % |
| 4   | generar registro de comparacion anual                                      |  | 11.56 % |
| 5   | generar formas de innovación en registros antiguos anexados a los actuales |  | 7.63 %  |

|                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| <b>COHESION</b>      | <b>24.- SOBRE EXPECT...</b> |
| 24.- SOBRE EXPECT... | 1                           |

**Imagen completa del modelo de Co4 en el análisis de la matriz de Cohesión.**

En la parte de evaluar la matriz, esta no fue necesaria, ya que, esta se encontraba 1 a 1.

Para evitar la sobre expectativa, se debe buscar dejar en claro la posición real y las responsabilidades que están tomando como locatarios para poder colaborar de forma eficiente y responsable.

Así alcanzar una cohesión óptima donde no se realiza una sobre expectativa ni de la ayuda que están recibiendo, como el hecho de poder manejar su capital.

La limitación se encuentra donde, al ser una entidad pública, busca potenciar la economía y cuenta con un mayor número de apoyo hacia los permisionarios que ven esto como un deber, como también influye el nivel socioeconómico o nivel de estudio que se solicita.

Para evitar o prevenir las limitaciones, se plantea la idea de realizar una ordenanza propia para estos espacios y dejar de usar el decreto que existe para el uso de espacios públicos, con la finalidad de tener un manual donde queden claros sus beneficios, pero también sus obligaciones, como a su vez incluir un formulario que nos permita dimensionar cuál es su nivel de autonomía como futuro permisionario de uso oneroso.

## **Capítulo VI: Conclusiones**

### **5.1 Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1.1 CONCLUSIONES**

La convergencia entre las ciencias cognitivas y las neurociencias ha transformado significativamente nuestro entendimiento del conocimiento y los procesos mentales en las últimas dos décadas. La integración del enfoque abductivo y la neuroestrategia relacional, fundamentada en el conexionismo no representacional, ofrece una perspectiva innovadora y valiosa para la gestión del conocimiento. Este enfoque enfatiza la importancia de las relaciones y conexiones dentro de un sistema, sugiriendo que el conocimiento y la comprensión emergen de una red de interacciones que generan sentido y significado.

La perspectiva no representacional del conexionismo permite abordar la complejidad organizativa desde una óptica más flexible y adaptativa, destacando la relevancia de las redes de observadores del conocimiento. En el ámbito organizacional, la capacidad de generar sentido a través de redes de relaciones es crucial para la adaptación y la supervivencia en un entorno incierto y en constante cambio. La neuroestrategia relacional, al integrar enfoques abductivos y conexionistas, proporciona un marco teórico y práctico robusto para desarrollar estrategias de toma de decisiones más efectivas.

La investigación presentada en esta tesis se enfoca en formular un diagnóstico para la toma de decisiones respecto a los locatarios y desarrollar una planificación neuroestratégica relacional que optimice la selección y retención de locatarios. La metodología aplicada, que incluye mapeos cognitivos y el uso del software Sintesisys, permite identificar y analizar los factores influyentes en la gestión de locatarios, ofreciendo soluciones prácticas y aplicables.

Además, la combinación de enfoques abductivos y conexionistas en la neuroestrategia relacional no solo enriquece nuestro entendimiento de las dinámicas organizacionales, sino que también proporciona herramientas para abordar los desafíos contemporáneos de manera más eficaz y adaptativa. Esta investigación no solo aporta al conocimiento académico, sino que también presenta aplicaciones prácticas significativas para la mejora de la gestión.

Como herramienta fundamental, esta metodología guía al Departamento de Desarrollo Económico con cambios para garantizar una toma de decisiones correcta y coherente, fomentando decisiones informadas, identificando dilemas y entregando estrategias modernas para abordarlos. Para tener un resultado favorable en la Municipalidad de Valparaíso, es fundamental mejorar la comunicación interna y externa, y establecer un manual que defina los pasos a seguir y cómo debe traspasarse y almacenarse la información. Un protocolo claro fomenta una relación transparente entre las partes interesadas y fortalece el formato de almacenamiento de datos.

En este sentido, los mecanismos digitales y las herramientas modernas son recursos valiosos en este proceso. En conclusión, al fortalecer las formas de selección, incorporar una ordenanza, modernizar los medios de almacenamiento de datos, mejorar la comunicación y gestionar eficazmente las relaciones entre el departamento y los permisionarios, el departamento estará en una posición privilegiada para enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades de mejora en su desempeño y en la retención de los permisionarios actuales.

### 5.1.2 Recomendaciones

- Mantener el registro actualizado y especificar el local que se está o se quiere ingresar y ser reflejado en los datos.
- Mantener datos físicos, como online, por cada sección y unidad.
- Una vez obtenida la estrategia general sobre la base de criterios, subcriterios y acciones, es preciso desarrollar las acciones tácticas por cada programa, dado que éstos se sostienen en contextos diferentes de operación. Como ejemplo, la creación de objetivos claros del propósito, si bien es una acción conjunta de los jefes de la productora, la bajada debe ser traducida al contexto local mediante acciones específicas.
- Incorporar un nuevo formulario al momento de pedir la información, uno que se acomode a la realidad de la solicitud que estamos pidiendo.
- Ir abarcando las alternativas según su porcentaje y de manera clara, además de tener claro cuáles son las prioridades.

### Glosario

- **Permisarios:** Término que se utiliza para referirse a una persona o entidad a la cual se le ha otorgado un permiso.
- **Permiso oneroso:** Permiso oneroso que otorga a una persona o entidad el derecho a utilizar bienes de dominio público, como terrenos o recursos naturales, a cambio de un pago determinado, generalmente de forma periódica.
- **Ordenanza:** Norma jurídica que establece reglas y regulaciones específicas para un determinado ámbito, generalmente a nivel local. Son como leyes más

pequeñas que se aplican en un territorio concreto, como una ciudad o municipio.

- **Decreto:** Orden, regulación oficial emitida por el departamento jurídico. Con la finalidad de establecer, modificar o derogar normas específicas y así mantener el orden y bienestar.

## Bibliografía.

(Lavanderos y Malpartida, 2022)

Lavanderos, L., & Malpartida, A. (2022). Viabilidad ecológica y cibernética de Ayllu, versión 1.0". Revista Global de Ciencias Humanas y Sociales: Sociología y Cultura, 22(5), 47–55.

(Lavanderos & Malpartida, 2024)

Lavanderos, L., & Malpartida, A. (2024). Life as a relational unit, the process of ecopoiesis. Kybernetes. The International Journal of Cybernetics, Systems and Management Sciences, 53(12), 5047–5060. <https://doi.org/10.1108/k-05-2023-0859>

Varela, F. (1992). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del pensamiento y la conducta humana*. Editorial Icaria.

(Maturana, 1980)

Maturana, H. R. (1980). Biología de la cognición.

(Maturana, 1988)

Maturana, H. R. (1988). Realidad: la búsqueda de la objetividad o la búsqueda de un argumento convincente. Revista Irlandesa de Psicología.

(Babenco Maschke, 2018)

Babenco Maschke, J. (2018). Compilado de modelos de gestión del cambio.

(Biblioteca del Congreso Nacional, s/f)

Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional. [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile). Recuperado el 28 de diciembre de 2024, de <https://www.bcn.cl/leychile/>

Luhmann, N.1985).

Luhmann, N. (1985). Social Systems. Stanford University Press.

(Lavanderos y Malpartida, 2023)

Lavanderos, L., & Malpartida, A. (2023). Del Cibersyn a la Ciber-Rel: Consideraciones para un pensamiento de diseño cibernético en el postsocialismo del siglo XXI. Corporación SINTESYS.

(L. Lavanderos y Massey, 2014)

Lavanderos, L., & Massey, K. (2014). De la Manufactura a la Fabricación: Una Teoría de Sistemas Viables Relacionales, IGI Global. PAPÁ.

(Leonardo Lavanderos et al., 2023)

Lavanderos, Leonardo, Fiol, E., González, S., & Malpartida, A. (2023). Neuroestrategia relacional. Kybernetes. Revista Internacional de Cibernética, Sistemas y Ciencias de la Administración. <https://doi.org/10.1108/k-09-2023-1740>

(Malpartida y Lavanderos, 2000)

Malpartida, A., & Lavanderos, L. (2000). Ecotomo: ¿Naturaleza o relación sociedad-naturaleza? Actha Biotheoretica, 48.

(Maturana, 1988)

Maturana, H. R. (1988). El árbol del conocimiento: las raíces biológicas del entendimiento humano (con F. J. Varela). Publicaciones Shambhala.

(Maturana y Varela, 1984)

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1984). El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano.

(Mintzberg et al., 1998)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Safari de estrategia: un recorrido guiado por las tierras salvajes de la gestión estratégica. Prensa Libre.

(Municipalidad de Valparaíso - Ilustre Municipalidad de Valparaíso, s/f)

Municipalidad de Valparaíso - Ilustre Municipalidad de Valparaíso. (s/f).

(Varela et al., 1992)

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1992). La Mente Encarnada: Ciencia Cognitiva y Experiencia Humana. Prensa del MIT.

Lavanderos, L., Araya, A. and Malpartida, A. (2019), "Viability, sustainability and non-requisite variety", Systemic, Cybernetic and Informatic, Vol. 17 No. 1, pp. 83-96, available at: <http://journals4free.com/link.jsp?I526224624>

posthuman scenarios, & Machines, A. (s/f). Artificios del Intelecto: escenarios poshumanos, autopoiesis de la máquina y mentes incorporadas en nuevos paradigmas de inteligencia artificial. Ucm.es. Recuperado el 30 de diciembre de 2024, de <https://revistas.ucm.es/index.php/TEKN/article/view/48076/44954>

Varela, F. (1988).

Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Ediciones Universitarias de Valparaíso

# Anexos

## Anexo 1.



Basándonos en las frases proporcionadas, el informe diagnóstico para cada una de las definiciones sería el siguiente:

### Cohesión:

- La frase 24 plantea la falta de segmentación, lo cual está relacionado con la cohesión, ya que una mejor segmentación puede resolver esta deficiencia y fortalecer la unión y conexión entre los miembros del grupo.
- La frase 34 indica que la forma de visualizar a los locatarios puede resolver problemas reales en la organización, lo que es esencial para fortalecer la cohesión alrededor de un propósito común.

### Comunicación:

- La frase 25 señala la falta de información, que puede ser resuelta con una comunicación más efectiva, promoviendo la comprensión mutua y la coordinación de acciones.
- La frase 36 destaca la importancia de identificar patrones o tendencias deudoras, lo cual puede ser resuelto con una comunicación clara y comprensible entre los miembros del grupo.

### Coordinación:

- La frase 24 menciona la falta de segmentación, lo cual es esencial en el proceso de coordinación de actividades, recursos y esfuerzos alineados con el propósito común.
- La frase 34 vuelve a relacionarse con la coordinación al plantear la necesidad de resolver la forma de visualizar a los locatarios para mejorar la organización y sincronización de actividades en la organización.

### Conducción:

- Las frases 25 y 36 también están relacionadas con la conducción, ya que la toma de decisiones estratégicas para resolver la falta de información y la identificación de patrones y tendencias deudoras, son responsabilidades del líder de un grupo u organización. Estos aspectos están alineados con la conducción.

Informe CO4, descargado del Sintesisys.

## Anexo número 2.

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| INGRESE RUT                    |            |
| ID, BM                         | # ¿NOMBRE? |
| UND/EST                        | # ¿NOMBRE? |
| LOCAL                          | # ¿NOMBRE? |
| NOMBRE_O_RAZON_SOCIAL_TITULAR  | # ¿NOMBRE? |
| DIRECCIÓN                      | # ¿NOMBRE? |
| NOMBRE_REP_LEGAL_PJ            | # ¿NOMBRE? |
| TELÉFONO                       | # ¿NOMBRE? |
| CORREO                         | # ¿NOMBRE? |
| N_DECRETO                      | # ¿NOMBRE? |
| FECHA_DECRETO                  | # ¿NOMBRE? |
| N_ROL                          | # ¿NOMBRE? |
| MONEDA_DERECHOS                | # ¿NOMBRE? |
| VALOR_DERECHOS                 | # ¿NOMBRE? |
| OTRS_COBROS_VAR_AGUA           | # ¿NOMBRE? |
| OTRS_COBROS_VAR_ENERGÍA        | # ¿NOMBRE? |
| OTRS_COBROS_VAR_ASEO           | # ¿NOMBRE? |
| OTRS_COBROS_VAR_CONTRIBUCIONES | # ¿NOMBRE? |
| OTRS_COBROS_VAR_GASTOCOMUN     | # ¿NOMBRE? |
| ESTADO_PAGOS                   | # ¿NOMBRE? |
| NUM_PERÍODOS_MORA              | # ¿NOMBRE? |
| VALOR_MORA_PESOS               | # ¿NOMBRE? |

|                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| <b>PRODUCTOS/SERVICIOS</b> | <b># ¿NOMBRE?</b> |
|----------------------------|-------------------|

**Ilustración del formato de visualización de los datos de los locatarios.**

## **Anexo 3: Estado de pago**

### **EN MERCADO PUERTO**

Mercado Puerto cuenta con 34 puestos de trabajo los cuales 2 propietarios tienen una deuda proveniente del 2021-2022.

También existe una morosidad de otros 5 locatarios desde el año 2022.

|                  |             |             |
|------------------|-------------|-------------|
| MERCADO PUERTO   |             |             |
| mora             | 7           |             |
| total de locales | 34          |             |
| PROMEDIO MORA    | 0,205882353 | 20,58823529 |

### **PÉRGOLA CUMMING**

La pérgola Cumming cuenta con dos puestos: patio 1 y patio 2. Los locatarios cuentan con una morosidad.

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| PERGOLA CUMMING  |   |     |
| mora             | 2 |     |
| total de locales | 2 |     |
| PROMEDIO         | 1 | 100 |

Breve fragmento de morosidad del periodo 2021–2022.

## **Anexo 4: Manual de procedimiento**

VALPARAÍSO, 0 MAR. 2017

DECRETO N.º 452

V I S T O: La providencia de Administración Municipal N °A-2424/2016, de fecha 20 de febrero de 2017; el Oficio N ° 302 de fecha 29 de diciembre de 2016 y sus adjuntos; la Ley N ° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades; la Ley N ° 18.575 sobre Bases Generales de la Administración del Estado; la Ley N ° 19.880 sobre Procedimiento Administrativo; la ley Orgánica de la Contraloría General de la República N ° 10.336; y el Decreto Alcaldicio N ° 2514 de fecha 6 de diciembre de 2016, y en mi calidad de Alcalde de Valparaíso,

### CONSIDERANDO:

- 1.- Que las gestiones operativo - administrativas de las municipales deben contar con un instrumento uniforme, que facilite la supervisión, control, evaluación y mejora de los procedimientos administrativos y operativos.
- 2.- Que, de conformidad con lo expuesto, y mediante Oficio 302 de 2016 Dirección de Control informa sobre la elaboración y sociabilización del formato tipo de Manual de Procedimiento.

### D E C R E T O:

APRUÉBASE, el formato tipo de Manual de Procedimiento presentado por Dirección de Control de la I. Municipalidad de Valparaíso, el que a continuación se señala:



GOBIERNO  
NACIONAL  
DE CHILE

I. Municipalidad de Valparaíso  
Procedimiento Administrativo

N° Versión: 1x  
Decreto Aprobatorio: 1x



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

*Indicar nombre*

DIRECCIÓN *Indicar nombre*

DEPARTAMENTO *Indicar nombre*



## I. MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO

| Elaboró         |  |
|-----------------|--|
| Nombre          |  |
| Cargo           |  |
| Firma           |  |
| Revisó y Aprobó |  |
| Nombre          |  |
| Cargo           |  |
| Firma           |  |

|                      |                               |                 |               |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|
| Fecha de Elaboración | Fecha de última actualización | ysx-<br>xx-2016 | Página 2 de 4 |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|



• Ciudad  
Patrimonio  
de la  
Humanidad  
CHILE

I. Municipalidad de Valparaíso  
Procedimiento Administrativo

N° Versión: 1x  
Decreto Aprobatorio: 1x

## INDICE

### IPRÓLOGO

..... 32,

OBJETIVOS..... 33,

ALCANCE..... 3

### 4. RESPONSABLES

..... 3

5. DOCUMENTOS RELACIONADOS..... 3

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

..... 3

7. PROCEDIMIENTO..... 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO..... 4

9.

ANEXOS,



• Ciudad  
Patrimonio  
de la  
Humanidad  
**CHILE**

I. Municipalidad de Valparaíso  
Procedimiento Administrativo

Nº Versión: 1x  
Decreto Aprobatorio: 1x

Procedimiento Administrativo



## Manual de Procedimientos

Indicar Nombre

### 1. PRÓLOGO

Exponer el documento y ámbito de aplicación e importancia de su revisión, a grandes rasgos, ya que el desarrollo -en detalle- se realizará más adelante.

### 2. OBJETIVOS

Fecha de Elaboración  
xx-xx-2016

Fecha de última actualización

Página 3 de 4

En este punto se deben indicar los objetivos del manual, por ejemplo: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría como lo son la evaluación del control interno y su vigilancia, y por otro lado se debe propender a reducir los costos al aumentar la eficiencia en general.

### 3. ALCANCE

Señalar el ámbito de aplicación y esferas de acción que cubren los procedimientos.

### 4. RESPONSABLES

Indicar las unidades administrativas y/o encargados que intervienen en el procedimiento, en cualquiera de sus fases, estableciendo expresamente a los responsables

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Presentar las formas impresas o instrumentos que se utilizan en el procedimiento, los cuales se deben intercalar dentro del mismo o bien adjuntar como apéndices.

### 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Exhibir una lista -con su respectiva definición- de conceptos de carácter técnico, los cuales debido a su significación o grado de especialización requieran de mayor información.

## 7. PROCEDIMIENTO

Describir las actividades del procedimiento en forma narrativa y secuencial, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se realiza cada actividad

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO

Realizar una representación gráfica de las etapas del procedimiento, entregando así una descripción detallada de las actividades y sus respectivos ejecutores. Se puede utilizar por ejemplo el sistema Visio. Arist entre otros.

|                                    |                                              |               |
|------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|
| Fecha de Elaboración xx-n-<br>2016 | Fecha de última actualización xx.xx-<br>2016 | Página 4 de 4 |
|------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|

Símbolo

Descripción



{nata ei Inicio y ce nuest(0 diagma de  
flujo.

la V salida de datos.

A continuación, se entrega la simbología utilizada para la creación de un DE:

Indica la salida de información por impresora.



Conector dentro de página, Represente ta continuidad diagrama dentro  
de le misma página.

Indica

## 9. ANEXOS

Corresponden a los apéndices que no se intercalan dentro del informe, adjuntándose a/ final del mismo. Los anexos también corresponden a cieña información o anotaciones que cumplen la función de complementar el documento, pero que resulta ser información secundada o accesoria.

---

PUBLÍQUESE en el sitio web municipal.

Anótese, Comuníquese, Publíquese y Archívese. JORGE SHARP FAJARDO, Alcalde de Valparaíso. MARIELLA VALDÉS ÁVILA, secretaria Municipal.

Lo que comunico, para conocimiento y fines consiguientes.

Saluda atentamente a usted,



SECRETARIA

Transcrito:

1. Secretaria Municipal
  2. DAJ
  3. Administración Municipal
  4. D. Control
  5. Todas l
- NGM/EPV

Toda l s Unidades Municipales

Documento DA 452, Formato Manual

**A**

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE VALPARAISO

**VALPARAÍSO,** 29

SET. 2022

3214

N

o

**VISTOS:** El Decreto Alcaldicio N° 2780 de 27 de octubre de 2011; el Decreto Alcaldicio N° 3961 de 15 de diciembre de 2021; la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695; el Decreto Alcaldicio N°1692 de 5 de julio de 2021, en mi calidad de Alcalde de Valparaíso:

**CONSIDERANDO:**

1.- Que, mediante el Decreto Alcaldicio N° 2780, de 2011 se aprobó el "Manual de Procedimiento para la tramitación de solicitud de comodato".

2.- Que, mediante el Decreto Alcaldicio N° 3961, de 2021, se aprobó el Programa Mejoramiento de Gestión Municipal 2022.

**DECRETO:**

**1.- APRUÉBASE** el siguiente "Reglamento de otorgamiento de Permisos de Ocupación, Comodatos y Arriendos":

**REGLAMENTO DE OTORGAMIENTO DE PERMISOS DE  
OCUPACIÓN,**

**COMODATOS Y ARRIENDOS**

**CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES.**

Artículo 1: Objetivo del Reglamento. El presente Reglamento establece los requisitos, obligaciones y procedimientos asociados al otorgamiento de permisos de ocupación, comodatos y arriendos de bienes inmuebles municipales y bienes nacionales de uso público.

Artículo 2°: Definiciones.

a) Arrendador: En el arrendamiento de inmuebles, la parte que da el goce de ellas se llama arrendador. Para efectos del presente Reglamento, se usarán indistintamente los términos "arrendador" o "la Municipalidad" para referir a esa parte de la convención.

b) Arrendamiento: Es el contrato mediante el cual el Municipio se obliga a conceder el goce de un inmueble de su propiedad y la otra parte, **el** arrendatario, se obliga a pagar por este goce.

c) Arrendatario: Quien adquiere el derecho **a** usar un bien a cambio del pago de una rental  
o  
tarifa.

d) Bien municipal. Corresponde al bien que es de dominio de la Municipalidad.

e) Comodatario: Corresponde a quien hace uso del comodato entregado  
sobre un bien

municip  
al.

f) Comodato: Contrato por el cual una de las partes, **en** este caso la Municipalidad, entrega **a** una persona natural o jurídica, gratuitamente, un inmueble de su dominio, para que haga uso de éste y con cargo de restituir **el** mismo después **de** terminado el mismo. El comodatario no puede emplearlo sino para el uso convenido y, en este sentido, debe cumplir con las prestaciones, el objetivo y los fines para los cuales fue solicitado el bien y restituirlo en iguales condiciones a las que le fue entregado una vez finalizado el plazo por el cual fue autorizado el uso.

g) Organización Comunitaria Funcional: Aquella con personalidad jurídica y sin fines **de** lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectivas.

h) Organización Comunitaria Territorial: Aquella que tiene por objeto promover el desarrollo de la comuna, defender intereses y velar por los derechos de sus integrantes en su respectiva unidad vecinal **y** colaborar con las autoridades **del** estado **y** de las municipalidades.

i) **Permisionario:** Referido a quien hace uso del permiso entregado sobre un bien municipal o bien nacional de uso público.

j) **Permiso:** Para efectos de este Reglamento, consiste en un acto unilateral, en virtud del cual la Municipalidad autoriza a una persona natural o jurídica determinada, para ocupar un inmueble de dominio municipal, de un bien nacional de uso público o de un inmueble bajo administración municipal, a título precario y gratuito u oneroso y en forma temporal, sin crear otros derechos a su favor. La precariedad del permiso implica que la Municipalidad lo podrá **dejar** sin **efecto cuando** lo estime necesario, sin derecho a indemnizaciones de ninguna naturaleza a favor de la persona a quien le fue otorgado.

Artículo 3°: Otras Consideraciones.

1. Los permisos, comodatos y arriendos sobre inmuebles municipales y bienes nacionales de uso público o bajo administración municipal que pueden ser otorgados por la autoridad municipal, **se** registrarán por lo establecido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley de Rentas Municipales, Ley General de Urbanismo y Construcciones, Ordenanza Local de Derechos Municipales por Concesiones, Permisos y Servicios, por el presente Reglamento y cualquier otra norma que regule este proceso.

2. Los permisos, comodatos y arriendos **solo** podrán ser otorgados para actividades que sean lícitas, expresadas en el ordenamiento legal **vigente**, las que pueden estar relacionadas con el desarrollo comunitario, esparcimiento, recreación, cultural, deporte y comercio, entre otras.

## **CAPITULO II: PERMISOS Y COMODATOS.**

Artículo 4: Solicitudes de permisos y comodato. Las personas naturales, organizaciones comunitarias territoriales o funcionales y cualquier otro tipo **de** persona jurídica sin fines de lucro, pública o privada, que se encuentre vigente y que tenga interés en solicitar la entrega en comodato de un inmueble municipal o el otorgamiento de un permiso de ocupación sobre un bien nacional **de** uso público, inmueble

municipal o inmueble administrado por **la** Municipalidad, deberá dirigir su solicitud personalmente o por medio de sus representantes legales según sea el caso, al Alcalde a través de la Oficina **de** Partes, adjuntando todos los antecedentes de la organización, **así** como los datos del inmueble y los fundamentos de su solicitud, utilizando al efecto el Formulario de Solicitud de Comodato o Permiso de Ocupación de Inmuebles.

Artículo 5o: Antecedentes necesarios para el otorgamiento de Permisos y Comodatos. Todo postulante deberá acompañar los siguientes antecedentes a la solicitud:

- a) Carta escrita dirigida al Alcalde, en la **que se** indique el inmueble solicitado con mención de su ubicación o dirección y el rol **de** avalúo asociado a la propiedad, la que deberá ser suscrita por la persona natural solicitante o por el representante legal de la persona jurídica postulante.
- b) Plano o croquis del área o lugar solicitado.
- c) Fotocopia del RUT de la organización.
- d) Certificado de Vigencia y Certificado de Directorio **de** la organización solicitante, con fecha de emisión no superior a 60 días a la fecha de la solicitud.
- e) Proyecto de utilización del bien **que** fundamenta la solicitud.

Artículo 6º: Procedimiento para la tramitación de la solicitud. El Alcalde remitirá la solicitud a la Dirección de Asesoría Jurídica con el objeto que:

- a) Determine, en atención a la naturaleza jurídica del inmueble pretendido, si la petición del interesado autoriza o hace procedente el otorgamiento de un permiso o la entrega del inmueble en comodato.
- b) En cualquier caso, deberá requerir simultáneamente los siguientes informes técnicos: del Departamento de Administración de Bienes Municipales para que informe sobre el uso y condiciones

actuales de la propiedad; del Departamento de Asesoría Urbana para que informe sobre las naturaleza jurídica y condiciones urbanísticas del terreno en caso que corresponda; de la Dirección de Desarrollo Comunitario informe social del interesado **en** caso que el solicitante sea persona natural **y** acerca del funcionamiento de la organización solicitante, su arraigo en **la** comunidad, existencia y necesidades de otras agrupaciones del sector y opinión de las organizaciones territoriales del sector en el que se emplaza el inmueble requerido **en** el caso de las solicitudes formuladas por personas jurídicas.

c) De corresponder y según la naturaleza de la solicitud, se podrá requerir informe técnico a otras unidades municipales competentes de acuerdo a cada caso.

d) Cada unidad a la que se solicite informe, junto con remitir los antecedentes o información requerida, deberá emitir su opinión fundada acerca de la utilidad **y** conveniencia que el inmueble municipal, **el bien** nacional de uso público o en inmueble bajo administración municipal sea objeto de un permiso de ocupación o de un comodato.

e) El informe o respuesta de cada unidad deberá ser remitido a la Dirección **de** Asesoría Jurídica dentro del plazo de quince días contados desde que se recibe el requerimiento.

Artículo 7°: Informe jurídico. Con los informes señalados precedentemente, más el estudio de los títulos y antecedentes legales del inmueble, la Dirección de Asesoría Jurídica emitirá un informe jurídico que determinará la pertinencia **de** otorgar un permiso de ocupación sobre el inmueble solicitado, o bien, su entrega en comodato.

Artículo 8°: En el caso de que la recomendación jurídica se refiera a la entrega en comodato, se remitirá la solicitud a la Administración Municipal, la **que**, a su vez, remitirá los antecedentes a la Comisión de Finanzas y Bienes Bajo Administración Municipal **a fin de** que la misma decida la pertinencia de someter a conocimiento del pleno del Concejo Municipal la entrega en comodato del inmueble municipal correspondiente.

Artículo 9o: El acuerdo del Concejo Municipal por el que se apruebe o rechace el otorgamiento del comodato será remitido a la Dirección de Asesoría Jurídica, la que deberá comunicarlo al interesado.

Artículo 10°: Contrato de comodato. En caso de que **se** acuerde la entrega en comodato de un inmueble municipal, la Dirección de Asesoría Jurídica redactará y remitirá a la firma del Alcalde el Decreto Alcaldicio respectivo dentro del plazo **de** cinco días contados desde que reciba el acuerdo y sus antecedentes fundantes.

Una vez dictado el Decreto Alcaldicio, se suscribirá el contrato de comodato con la persona natural o con el representante legal de la organización beneficiaria. **La** redacción del contrato corresponderá a la Dirección de Asesoría Jurídica.

Artículo 11°: En el caso que la recomendación jurídica se refiera al otorgamiento de un permiso de ocupación sobre el inmueble solicitado, la Dirección de Asesoría Jurídica remitirá la solicitud a la Administración Municipal para cuyo efecto remitirá minuta del Decreto Alcaldicio que así lo dispone, para su firma y tramitación. Tratándose **de** permisos, no se requerirá contrato para su perfeccionamiento.

Artículo 12: Corresponderá a la Dirección de Asesoría Jurídica mantener un catastro actualizado de los permisos y comodatos otorgados, debiendo archivar copia de cada uno de los Decretos Alcaldicios dictados y contratos celebrados.

Artículo 13°: Fiscalización de los permisos y comodatos vigentes. En cumplimiento de sus obligaciones, el Departamento de Administración de Bienes Municipales fiscalizará anualmente los permisos y comodatos entregados, informando a la Administración Municipal y a la Comisión de Finanzas y Bienes Bajo Administración Municipal sobre aquellos casos que presenten problemas u observaciones.

### **CAPITULO III: ARRIENDOS.**

Artículo 14°: Solicitud de arriendo. Toda solicitud de **arriendo** deberá ser efectuada en la Oficina de Partes mediante documento escrito dirigido al Alcalde junto con los antecedentes necesarios para iniciar el proceso.

Artículo 15: Antecedentes necesarios para el arriendo de inmueble municipales. Todo interesado deberá acompañar los siguientes antecedentes a su solicitud:

a) Para personas

naturales:

Carta escrita dirigida al Alcalde, en la que se indique el inmueble solicitado con mención de su ubicación o dirección y el rol de avalúo asociado a la propiedad, que deberá ser suscrita por la persona natural solicitante.

- Fotocopia por ambos lados de la cédula de identidad.
- Proyecto de utilización del bien municipal.

b) Para personas jurídicas sin fines de

lucro:

- La interesada deberá acompañar los antecedentes señalados en el artículo 5° del presente Reglamento.

c) Para personas jurídicas con fines de lucro:

- Carta dirigida al Alcalde, en la que se indique el inmueble solicitado con mención de ubicación o dirección y el rol de avalúo asociado a la propiedad, **que** deberá ser suscrita por el representante legal de la persona jurídica interesada. Fotocopia por ambos lados de la cédula de identidad del representante legal.

- Proyecto de utilización del bien municipal.

Copia de los Estatutos o de la escritura de constitución de la sociedad y sus modificaciones.

- Documento legal en que conste la personería del representante legal.

Artículo 16: Procedimiento para la tramitación de la solicitud. El Alcalde remitirá la solicitud a la Dirección de Asesoría Jurídica con el objeto que:

a) Determine, considerando la naturaleza jurídica del inmueble y su situación legal al momento del requerimiento, si es procedente autorizar la celebración del contrato de arrendamiento.

b) Requiera de las unidades técnicas competentes, los informes que resulten necesarios relativos al uso y condiciones actuales de la propiedad, a ciertas obligaciones o condiciones específicas **que** deban establecerse en el contrato, sobre el proyecto o actividad que pretende ejecutarse en el inmueble municipal y sobre la utilidad y conveniencia de acceder a la solicitud.

Artículo 17º: En el caso que la recomendación jurídica **se** refiera a la procedencia **de** la celebración del contrato de arriendo, la Dirección de Asesoría Jurídica redactará y remitirá a la firma del Administrador Municipal **el** Decreto Alcaldicio respectivo y, posteriormente, preparará el contrato para ser suscrito por las partes.

En todo contrato de arrendamiento **de** indicará la unidad municipal que fiscalizará el cumplimiento de las obligaciones emanadas del contrato.

Artículo 18º: El Alcalde requerirá acuerdo del Concejo Municipal para arrendar por un plazo superior a cuatro años bienes inmuebles municipales.

Artículo 19º: Corresponderá a la Dirección **de** Asesoría Jurídica mantener un catastro actualizado de los permisos y comodatos otorgados, debiendo archivar copia de cada uno de los Decretos Alcaldicios dictados y contratos celebrados.

II.- **DEJASE SIN EFECTO** todo otro decreto, manual o procedimiento a que regule la misma materia a que se refiere el presente Reglamento.

**III.- PUBLIQUESE** en la página web de la  
Municipalidad.

**ANÓTESE, COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y ARCHÍVESE. JORGE SHARP  
FAJARDO, alcalde de Valparaíso. MARIELLA VALDES AVILA, secretaria Municipal.**

Lo que comunico para su conocimiento y fines pertinentes.

Saluda a

Ud. MC

**APALION**

SECRETARIA

MUNICIPALFRE

secretaria Transcrito a: Secretaría Municipal

Administración

Municipal Gabinete DAJ

Bienes      Municipales

Dideco

DDE y CI

DAF Asesoría

Urbana Fiscaliza

Res Control

## ANEXO 5: Propuesta de formulario



**SOLICITUD DE PERMISO DE USO ONEROSO**

**ASCENSORES/PÉRGOLAS/LOCALES.**

|               |  |
|---------------|--|
| <b>FECHA:</b> |  |
|---------------|--|

|                                              |  |
|----------------------------------------------|--|
| <b>NOMBRE<br/>COMPLETO<br/>(POSTULANTE)</b>  |  |
| <b>RUT:</b>                                  |  |
| <b>TELÉFONO DE<br/>CONTACTO</b>              |  |
| <b>CORREO<br/>ELECTRÓNICO</b>                |  |
| <b>DOMICILIO<br/>(POSTULANTE)</b>            |  |
| <b>LUGAR A DONDE<br/>POSTULA</b>             |  |
| <b>SOLICITO<br/>PERMISO A<br/>USTED:</b>     |  |
| <b>COMPLETAR EN CASO DE PERSONA JURÍDICA</b> |  |
| <b>NOMBRE O<br/>RAZÓN SOCIAL</b>             |  |
| <b>RUT</b>                                   |  |
| <b>TELÉFONO</b>                              |  |
| <b>CORREO<br/>ELECTRÓNICO</b>                |  |
| <b>DOMICILIO</b>                             |  |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>ACTIVIDAD<br/>ECONÓMICA</b> |  |
|--------------------------------|--|

**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA**

|                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>FOTOCOPIA CÉDULA DE IDENTIDAD POR AMBOS LADOS</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>         | <p>CERTIFICADO DE RESIDENCIA OTORGADO POR LA JUNTA DE VECINOS O UNCO ** (NO ANTE NOTARIO; NO CARABINERO)</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>          | <p>DECLARACIÓN SIMPLE DE LA ACTIVIDAD QUE PERTENECE</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>                                                                                                 |
| <p>CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PARA FINES ESPECIALES</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>     | <p>DECLARACIÓN SIMPLE DE QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS Y NO ES DEUDOR MOROSO DE DERECHOS O IMPUESTOS MUNICIPALES.</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p> | <p>CERTIFICADO DE LAS ÚLTIMAS 12 COTIZACIONES PREVISIONALES, (NO DE AFILIACIÓN) DE LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE PREVISIONES QUE CORRESPONDA (AFP)</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p> |
| <p>. CERTIFICADO DE DEUDAS - Superintendencia Financiera</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p> | <p>INICIO DE ACTIVIDADES EN SII.CL</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>                                                                                | <p>ENCUESTA REALIZADA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p> <p align="center"><input type="checkbox"/></p>                                                                                                     |

**IMPORTANTE:**

- Las solicitudes ingresarán con un mínimo de 15 días hábiles a la fecha.
- Aprobación no incluye apoyo logístico y técnico de la Municipalidad para la realización de su emprendimiento.

**SE REQUIERE ENTREGAR TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA FACILITAR EL TRÁMITE DE ENTREGA DE LOS PERMISOS.**Anexo 6:

**Propuesta de base de datos.**

|                                |                                                       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|
| FECHA                          | 24-12-2024                                            |
| VIGENCIA                       | SI                                                    |
| ID BM                          | MERCADO PUERTO                                        |
| UND/EST                        | 1                                                     |
| LOCAL                          | 5                                                     |
| TIPO_PERSONA                   | NATURAL                                               |
| NOMBRE_O_RAZON_SOCIAL_TITULAR  | Jasmila Cary Vergara Benavides                        |
| RUT                            | 15950945-1                                            |
| DOMICILIO_TITULAR              | Pasaje María Olga 70b , Cerro Playa Ancha, Valparaíso |
| NOMBRE_REPR_LEGAL_PJ           | NO CORRESPONDE                                        |
| DOMICILIO_REPR_LEGAL_PJ        | 0                                                     |
| CONTACTO_TELEFONO              | 941548211                                             |
| CONTACTO_CORREO                | jasmina20092009@hotmail.com                           |
| TIP_VINCULO_IMV                | ARRIENDO                                              |
| NUM_DECRETO                    | 761                                                   |
| FECHA_DECRETO                  | 16-03-2022                                            |
| N_ROL                          | 30090                                                 |
| MONEDA_DERECHOS                | UTM                                                   |
| VALOR_DERECHOS                 | -                                                     |
| OTRS_COBROS_VAR_AGUA           | 2                                                     |
| OTRS_COBROS_VAR_ENERGIA        | 1                                                     |
| OTRS_COBROS_VAR_ASEO           | 2                                                     |
| OTRS_COBROS_VAR_CONTRIBUCIONES | 2                                                     |
| OTRS_COBROS_VAR_GASTOCOMUN     | 2                                                     |
| ESTADO_PAGO_DER                | MORA                                                  |
| NUM_PERIODOS_MORA              | 8                                                     |
| VALOR_MORA_PESOS               | 1107927                                               |
| PRODUCTOS/SERVICIOS            | venta de desayunos fríos y calientes, comida al paso  |
| SUPERF_LOCAL                   | 0                                                     |
| ESTADO_LOCAL_GRAL              | 0                                                     |
| MATER_CIELO                    | 0                                                     |
| CALID_MAT_CIELO                | 0                                                     |
| MATER_PISO                     | 0                                                     |
| CALID_MAT_PISO                 | 0                                                     |
| MATER_MUROS                    | 0                                                     |
| CALID_MATER_MUROS              | 0                                                     |
| MATER_Techo                    | 0                                                     |
| CALID_MATER_Techo              | 0                                                     |
| INIC_ACTIV_SII                 | 0                                                     |
| FECHA_INIC_ACT_SII             | 0                                                     |
| COD_GIRO_PRINCIPAL_SII         | 0                                                     |
| PATENTE_MUNICIPAL              | 0                                                     |
| VALOR_SEMESTRAL_PATENTE        | 0                                                     |
| ESTADO_PAGO_PATENTE            | 0                                                     |
| REQ_PERMISO_SANITARIO          | 0                                                     |
| CTA_PERMISO_SANITARIO          | 0                                                     |
| REQ_PATENTE_ALCOH              | 0                                                     |
| CTA_PATENTE_ALCOH              | 0                                                     |
| VENTA_PROMEDIO_MENSUAL         | \$0                                                   |
| N_PERSONAS_TRABAJAN            | 0                                                     |
| PORC%_PERSONAS_CONTRATO        | 0%                                                    |
| INDICADOR_PROPOSTA_VALOR       | 0,00                                                  |