



NUEVOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA INNOVACIÓN

María Fernanda Roblero Catalán¹

Centro para el Desarrollo Local (CDL)
(Chile)

Stalin José Martínez Martínez²

Centro para el Desarrollo Local (CDL)
(Chile)

Resumen:

La evolución de la gobernanza local en las últimas décadas ha ido tomando cada vez más preponderancia, motivada por la creciente demanda de la población por gestiones más eficaces y transparentes. En este contexto herramientas claves como los sistemas de registro, procesamiento y análisis de la información institucional y ciudadana se han ido convirtiendo en necesidades fundamentales para la aplicación de políticas y prácticas novedosas en las administraciones públicas locales y regionales.

¹ mroblero@miucsh.cl

² stalinjm@ug.uchile.cl

Recibido: 28/08/2025

Aceptado: 25/11/2025

Publicado en línea: 30/03/2026



El presente artículo se propone revisar y analizar cómo frente a la necesidad de gestionar estratégicamente el dato que se genera periódicamente acerca del ciudadano, sus necesidades, requerimientos y oportunidades, y que escala a niveles big data, genera los incentivos para que desde las iniciativas locales se generen soluciones que den respuestas a estas problemáticas y a su vez optimicen la toma de decisiones, fortaleciendo la gestión pública y estimulando así una mayor participación ciudadana.

Es por lo anterior que se observan grandes oportunidades de innovar desde los municipios, especialmente aquellas áreas más ligadas al ámbito de la transformación, adaptación al cambio y la innovación, como son las direcciones o departamentos laborales o desarrollo económico local. Y así que se podría hablar de soluciones que busquen dar a conocer los beneficios de la construcción e implementación del Sistema de Gestión para el Desarrollo Económico Local (SIGIDEL), una herramienta integral, gratuita, endógena y dinámica que logra identificar, definir y consolidar diferentes puntos a mejorar; generando una visión innovadora y creativa, que contribuye a la empleabilidad y desarrollo local contribuyendo de manera relevante en la creación de políticas públicas locales que apuntan a reducir brechas de empleabilidad.

Para tal fin se empleará desde el punto de vista metodológico un enfoque descriptivo-conceptual que integra una revisión exhaustiva de literatura relacionada con la modernización del estado y su transformación digital, como respuesta a las necesidades territoriales, así como la recopilación y referencia de estudios, bibliografía internacional y académica.

Palabras clave:

Gobernanza Local, Gestión de Datos, Participación Ciudadana, Desarrollo Económico Administración Pública, Transformación Digital, Brechas de Empleabilidad.

Abstract:

The evolution of local governance in recent decades has been increasingly prominent, driven by the growing demand from the population for more effective and transparent



management. In this context, key tools such as systems for recording, processing, and analyzing institutional and citizen information have become fundamental needs for the implementation of innovative policies and practices in local and regional public administrations.

This article aims to review and analyze how, in response to the need to strategically manage the data that is periodically generated about citizens, their needs, requirements, and opportunities, which scale to big data levels, it creates incentives for local initiatives to develop solutions that address these issues and, in turn, optimize decision-making, strengthening public management and thus encouraging greater citizen participation.

It is for the above reasons that there are great opportunities to innovate from the municipalities, especially in areas more linked to transformation, adaptation to change, and innovation, such as labor departments or local economic development departments. Thus, one could speak of solutions that seek to raise awareness of the benefits of constructing and implementing the Local Economic Development Management System (SIGIDEL), an integral, free, endogenous, and dynamic tool that identifies, defines, and consolidates different points for improvement; generating an innovative and creative vision that contributes to employability and local development, significantly aiding in the creation of local public policies aimed at reducing employment gaps.

To this end, a descriptive-conceptual methodological approach will be employed that integrates a thorough review of literature related to the modernization of the state and its digital transformation, in response to territorial needs, as well as the collection and reference of studies, international and academic bibliography.

Key words:

Local Governance, Data Management, Citizen Participation, Economic Development, Public Administration, Digital Transformation, Employment Gaps.



Sumario del Trabajo

I. Introducción

II. Contenido preliminar

III. Déficit de institucionalidad y planificación estratégica

IV. Recursos humanos limitados y escasez de competencias digitales

V. Brechas presupuestarias y desigualdades territoriales

VI. Impacto en la atención ciudadana y en la equidad

VII. Transformación Digital en Huechuraba según el Plan de Desarrollo Comunitario (PLADECO) 2019-2024

VII.1. Áreas de avance

VII.2. Rezago en la digitalización de las áreas de Desarrollo Económico Local

VII.3. Nuevas iniciativas hacia el inicio de la digitalización

VII.3.1. Fundamentación de la iniciativa como sistema

VII.3.2. Criterios del nuevo sistema de digitalización municipal

VII.4. Del sistema de registro administrativo a la construcción de inteligencia territorial: Observatorio Laboral Municipal y gobernanza colaborativa

VIII. Conclusiones

IX. Recomendaciones

X. Referencias bibliográficas



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO ESPECIAL
Marzo 2026. Volumen I

I. INTRODUCCIÓN

Hablar de transformación digital en los municipios chilenos es hablar de uno de los mayores desafíos de la gestión pública en el siglo XXI. En un contexto donde la ciudadanía exige servicios más rápidos, accesibles y transparentes, los gobiernos locales enfrentan la tarea de dejar atrás prácticas burocráticas tradicionales basadas en el papel y avanzar hacia modelos modernos apoyados en tecnologías de la información. Este estudio surge precisamente de esa necesidad: comprender, analizar y proponer caminos que permitan que la digitalización no sea solo una meta lejana, sino una realidad al servicio de las comunidades.

El propósito de este trabajo es examinar el estado actual de la transformación digital en la administración pública local, con énfasis en la comuna de Huechuraba, para identificar tanto los avances como los rezagos que marcan la capacidad municipal de responder a las demandas sociales. Se busca aportar al conocimiento sobre cómo la digitalización impacta áreas clave como el desarrollo económico local, el empleo, el emprendimiento y la capacitación laboral, destacando la importancia de fortalecer las capacidades institucionales y técnicas de los municipios.

La relevancia de este estudio radica en que no solo describe una situación, sino que también abre posibilidades de reflexión y acción. En la medida en que se sistematizan los diagnósticos de organismos como la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) y Fundación País Digital–Movistar, y se contrastan con el caso concreto de Huechuraba, se entrega un insumo valioso para el diseño de políticas públicas, la toma de decisiones locales y la discusión académica sobre modernización del Estado.

En cuanto a sus fundamentos, la investigación se apoya en teorías de modernización institucional, gestión pública digital y modelos de madurez tecnológica, particularmente la Guía Metodológica del Sistema de Transformación Digital 2025, que establece criterios claros para clasificar a las organizaciones según su nivel de integración tecnológica. Estos marcos conceptuales permiten analizar no solo el grado de avance, sino también las brechas que impiden a los municipios transitar hacia una gestión más innovadora y centrada en el ciudadano.



El trabajo se organiza en varias fases. En primer lugar, se presenta el diagnóstico general sobre la transformación digital en los municipios chilenos, con base en estudios recientes. Luego, se examina el caso específico de Huechuraba, destacando iniciativas contenidas en su Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO 2019-2024) y contrastándolas con la situación del Departamento Laboral y sus oficinas de emprendimiento, capacitación e inserción laboral. Posteriormente, se abordan los niveles de madurez digital definidos a nivel nacional y se describen las iniciativas locales recientes que buscan superar el rezago histórico. Finalmente, se incorporan los hallazgos comparativos de los estudios de AMUCH y Fundación País Digital, lo que permite arribar a conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer las capacidades institucionales y reducir las brechas territoriales.

En síntesis, esta introducción busca abrir la reflexión sobre cómo la digitalización municipal en Chile puede convertirse en un verdadero motor de equidad y desarrollo, siempre que se asuma como una política estratégica y no solo como un requisito normativo.

II. CONTENIDO PRELIMINAR

La transformación digital en la administración pública local se ha convertido en un elemento crucial para satisfacer las crecientes demandas de los ciudadanos en un mundo interconectado y en constante cambio. Este proceso no se limita simplemente a la implementación de nuevas tecnologías, sino que implica una reestructuración profunda de la manera en que los gobiernos locales interactúan con sus comunidades, promoviendo la transparencia, eficiencia y accesibilidad en la prestación de servicios. Sin embargo, a pesar de su relevancia, los municipios de Chile enfrentan un rezago estructural significativo en la adopción de estas iniciativas, lo que plantea una urgente necesidad de modernización.

El propósito de esta investigación es realizar una revisión sobre el estado actual de la transformación digital en la administración pública local en Chile, específicamente en el caso del área municipal de desarrollo económico local de la comuna de Huechuraba, centrándose en los hallazgos y avances de dos diagnósticos clave: el elaborado por la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH, 2024) y el Estudio de Madurez Digital de Municipalidades desarrollado por Fundación País Digital en colaboración con



Movistar Empresas (2023). A través de este artículo, se busca identificar las barreras y oportunidades que puede enfrentar el municipio de una comuna de ingresos medios altos y tejido empresarial consolidado, como Huechuraba, en su camino hacia la digitalización, así como resaltar la importancia de este proceso para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y usuarios con proyectos laborales dependientes e independientes.

La investigación se fundamenta en conceptos de gobernanza digital y gestión pública, que destacan la tecnología como un eje central para la mejora de la eficiencia administrativa y la equidad en el acceso a los servicios. A lo largo del trabajo, se abordarán los desafíos que enfrenta el Municipio de Huechuraba en su transformación digital, sus avances y el impacto que esto tiene en la relación entre el Estado y la ciudadanía.

A través de este enfoque, se espera que esta investigación no solo aporte un diagnóstico claro de la situación actual, sino que también sirva como base para futuras acciones que promuevan avances hacia una transformación digital integral y sostenible dentro del propio municipio y esto sirva de referencia para otros municipios chilenos. La digitalización, lejos de ser un lujo, se presenta como una necesidad urgente para garantizar que los municipios respondan adecuadamente a las demandas ciudadanas en el siglo XXI.

III. DÉFICIT DE INSTITUCIONALIDAD Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El informe de AMUCH (2024) evidencia que, aunque un 70,5% de los municipios declara tener algún nivel de institucionalidad en áreas de tecnología e información, este elemento es necesario, pero no suficiente. La mayoría de los municipios no asigna a estas áreas la relevancia estratégica necesaria, limitando su capacidad de innovación. Asimismo, un 74% no cuenta con un Plan Informático Municipal y un 88,3% carece de un Plan de Gobernanza Tecnológica. Esta falta de planificación estratégica refleja la reactividad de los municipios ante los procesos de modernización, lo cual contrasta con la urgencia de alinearse con los requerimientos de la Ley 21.180.

El Estudio de Madurez Digital (Fundación País Digital & Movistar, 2023) coincide con estos hallazgos: sólo un 6% de los municipios cuenta con estrategias propias de transformación digital. Esta cifra evidencia que, a pesar de los plazos y metas fijados por



la normativa nacional, la mayoría de las municipalidades continúa sin desarrollar lineamientos concretos para la digitalización.

El rezago en institucionalidad se traduce en una débil coordinación entre áreas internas del municipio. Al no existir unidades sólidas de tecnología, los proyectos suelen depender de voluntades individuales o de equipos reducidos que trabajan sin respaldo político ni financiero suficiente. Esta carencia genera una discontinuidad en la gestión: cada administración municipal puede cambiar prioridades, lo que afecta la sostenibilidad de las iniciativas digitales (AMUCH, 2024).

IV. RECURSOS HUMANOS LIMITADOS Y ESCASEZ DE COMPETENCIAS DIGITALES

En cuanto al capital humano, la investigación de AMUCH (2024) muestra una brecha crítica: en las comunas rurales y semiurbanas, el promedio de funcionarios dedicados a áreas tecnológicas oscila entre uno y dos, lo que genera dependencia de servicios externalizados y reduce la capacidad de innovación local. Incluso en comunas metropolitanas, aunque la dotación es mayor, los equipos siguen siendo insuficientes frente a las demandas actuales.

Complementariamente, el estudio de Fundación País Digital y Movistar (2023) revela que el 83,2% de las municipalidades tiene menos de diez funcionarios TI. Además, solo el 16% declara haber implementado programas de capacitación digital para sus trabajadores. Esto confirma una carencia estructural en la formación y profesionalización del capital humano, lo cual constituye una barrera directa para avanzar en una digitalización sostenible.

La ausencia de programas sistemáticos de capacitación en competencias digitales limita la capacidad de los funcionarios municipales para adaptarse a nuevas plataformas. En muchos casos, los equipos de TI no superan el umbral de conocimientos básicos, lo que retrasa la implementación de servicios digitales avanzados como la interoperabilidad o la gestión documental digital (Fundación País Digital & Movistar, 2023). Esto impacta directamente en la calidad de los servicios que la ciudadanía recibe en áreas como licencias de conducir, permisos de edificación o solicitudes medioambientales.



V. BRECHAS PRESUPUESTARIAS Y DESIGUALDADES TERRITORIALES

El financiamiento constituye otro de los principales obstáculos. Según AMUCH (2024), un 63% de los encargados municipales de TI considera que no se dispone del presupuesto suficiente para cumplir con la Ley de Transformación Digital. Esta situación es especialmente crítica en comunas rurales, donde el presupuesto promedio en TI apenas alcanza los 70 millones de pesos anuales, cifra muy por debajo del promedio nacional. Los datos del Estudio de Madurez Digital (Fundación País Digital & Movistar, 2023) son concordantes: el 97,7% de los municipios gasta un 5% o menos de su presupuesto total en informática, y un 26% gasta menos de 15 millones anuales en este ítem. La brecha territorial se acentúa en regiones como Arica, Atacama y Los Lagos, cuyos índices de madurez digital se ubican entre 32 y 35 puntos, muy por debajo del promedio nacional (40,1 sobre 100).

La disparidad presupuestaria es un reflejo de las desigualdades estructurales del país. Mientras comunas como Las Condes o Providencia pueden superar los 1.000 millones de pesos anuales en gasto TI, otras como Freirina o Curepto apenas alcanzan los 50 millones. Este contraste marca la diferencia entre municipios con capacidad de ofrecer plataformas de trámites en línea y aquellos que aún dependen del papel, generando un ciudadano de 'primera' y otro de 'segunda' categoría en el acceso a servicios públicos.

VI. IMPACTO EN LA ATENCIÓN CIUDADANA Y EN LA EQUIDAD

El rezago digital de los municipios tiene consecuencias directas sobre la ciudadanía. La falta de planificación, capital humano y recursos adecuados restringe la capacidad de ofrecer trámites y servicios digitales eficientes. Por ejemplo, el informe de AMUCH (2024) destaca que solo el 14,2% de los municipios dispone de una política de gestión documental, mientras que el estudio de Fundación País Digital y Movistar (2023) muestra que un 18% aún opera exclusivamente con archivos físicos. Estos déficits limitan la posibilidad de avanzar hacia políticas de cero papeles y afectan la transparencia, la rapidez y la accesibilidad de los servicios municipales.

De este modo, la desigualdad en la capacidad digital entre comunas metropolitanas y rurales amenaza con profundizar las brechas sociales existentes, lo cual contradice los principios de equidad que deberían guiar a la administración pública local. La



transformación digital, por tanto, no es un lujo, sino una necesidad urgente para garantizar que los municipios respondan adecuadamente a las demandas ciudadanas en el siglo XXI.

El rezago digital no solo tiene consecuencias administrativas, sino también sociales. En la práctica, una municipalidad que no ofrece trámites digitales obliga a sus vecinos a invertir tiempo y recursos adicionales en traslados, filas y burocracia. Este costo de oportunidad recae con mayor fuerza sobre trabajadores informales, emprendedores y mujeres jefas de hogar, quienes dependen de servicios municipales ágiles para sostener sus estrategias de supervivencia económica. La digitalización, por tanto, tiene un carácter redistributivo al reducir estas barreras y democratizar el acceso a servicios públicos esenciales.

VII. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN HUECHURABA SEGÚN EL PLAN DE DESARROLLO COMUNITARIO (PLADECO) 2019-2024

VII.1. Áreas de avance

En el caso de la comuna de Huechuraba, el Municipio ha implementado una serie de iniciativas de cara a los vecinos, a continuación, se mencionan varias de ellas:

TABLA N°1 - Programas Municipales con apoyo digital

| ÁREA | DESCRIPCIÓN |
|--|--|
| 1. Educación y tecnologías en el aula | Uso de Salas Tecnológicas (Enlaces), programas de Robótica Educativa y plataformas de gestión escolar (NAPSIS, LIRMI, SIGE) como parte de la estrategia pedagógica municipal. (Pladeco, 2019, p. 42-43). |
| 2. Programa de Tecnología Educativa | Programa orientado al uso de recursos digitales, bibliotecas escolares con acceso digital y talleres de informática. (Pladeco, 2019, p. 74-75). |
| 3. Plan de conectividad digital de servicios municipales (2020) | Proyecto estratégico para fortalecer la infraestructura digital municipal y mejorar la atención a la ciudadanía. (Pladeco, 2019, p. 189). |
| 4. Plan maestro tecnológico para seguridad | Plan de apoyo al control policial y procesos judiciales mediante soluciones tecnológicas avanzadas. (Pladeco, 2019, p. 95). |
| 5. Gestión institucional y coordinación digital | Implementación de un modelo de gestión municipal basado en la calidad del servicio y en mesas de trabajo de seguimiento para modernización interna. (Pladeco, 2019, p. 183-184). |

FUENTE: Elaboración propia a partir del PLADECO, 2019-2024



VII.2. Rezago en la digitalización de las áreas de Desarrollo Económico Local

Es preciso mencionar que, en el municipio de Huechuraba, en virtud del Reglamento de Organización y Funcionamiento Interno de la Municipalidad de Huechuraba (2021) se ha dispuesto una estructura orgánica dedicada específicamente al desarrollo económico local, organizada en tres oficinas que dependen del Departamento Laboral.

El Artículo 100 regula la Oficina de Centros de Iniciativas Económicas, cuya misión principal es administrar el Centro de Iniciativas Empresariales y apoyar el desarrollo del sector formal e informal de la microempresa en la comuna. Esta oficina realiza diagnósticos económicos, estimula la formación y consolidación de micro y pequeñas empresas, coordina redes entre instituciones públicas y privadas, y fomenta la asociatividad. Asimismo, tiene un rol central en la transferencia tecnológica, facilitando el acceso a procesos de innovación, a mercados y a mecanismos de comercialización, además de mantener un registro actualizado de agrupaciones empresariales locales. Con ello, se configura como la plataforma municipal orientada al emprendimiento y la dinamización de la economía comunal.

El Artículo 101 define las funciones de la Oficina de Capacitación Laboral, orientada a fortalecer el capital humano mediante actividades formativas extraescolares que mejoren habilidades, competencias y aptitudes para la inserción laboral. Esta oficina trabaja en coordinación con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Organismos Técnicos de Capacitación (OTE) y Organizaciones No Gubernamentales, además de recursos propios municipales, para implementar cursos dirigidos a distintos grupos de la población. También lleva un registro de las personas capacitadas y adecua la oferta formativa a las necesidades presentes y futuras del mercado laboral. En este sentido, constituye el brazo municipal encargado de preparar a la comunidad para el trabajo en un contexto de cambio económico y tecnológico.

Por su parte, el Artículo 102 establece las funciones de la Oficina de Inserción Laboral (OMIL), encargada de vincular de manera directa la oferta y la demanda de empleo. Esta oficina relaciona a trabajadores y empleadores considerando competencias y perfiles, coordina comunicaciones con las fuentes de empleo, detecta necesidades del mercado y evalúa a los postulantes. Asimismo, desarrolla programas personalizados de inserción,



difunde sus servicios en la comunidad y genera vínculos con empresas de la comuna para abrir oportunidades laborales. Con ello, se convierte en el instrumento operativo municipal para conectar a los vecinos con oportunidades reales de trabajo, reduciendo las barreras de acceso al empleo.

En conjunto, los Artículos 100, 101 y 102 evidencian que Huechuraba cuenta con una estructura institucional en torno al emprendimiento, la capacitación y la inserción laboral, lo que constituye la base más tradicional de su gestión en desarrollo económico local. Esta tríada de oficinas permite al municipio actuar simultáneamente en la promoción de microempresas, en la formación de capital humano y en la vinculación laboral, impulsando un abordaje integral para mejorar la economía comunal.

En virtud de lo anterior y el visible contraste entre el importante rol de fomento productivo de la comuna e inserción del potencial local en mercado del trabajo del Departamento Laboral y el nivel “Insuficiente” de madurez digital, (de acuerdo con la Guía Metodológica del Sistema de Transformación Digital 2025, Secretaría de Gobierno Digital, de la Subsecretaría de Hacienda nacional. Ver tabla a continuación) que históricamente ha mostrado el sistema de gestión de dicha oficina incluso a diciembre del año 2022, toda vez que aspectos clave de las gestiones de identificación, registro, información y reportería relativas al trabajo de cara a la comunidad en general, usuarios y usuarias, se realizaba de manera **manual**, en **física** y **aislada** incluso entre las mismas oficinas del Departamento, sin integración tecnológica efectiva, ni políticas formales de innovación, uso de correo electrónico y a muy baja escala, algunos casos de empleo, lo cual se ha caracterizado en mayor volumen de gestión de datos para los colaboradores, riesgo de pérdida de información en el registro y traspaso manual de contenidos y baja capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas.



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO ESPECIAL
Marzo 2026. Volumen I

TABLA N°2.- Niveles de madurez digital

| Niveles de Madurez | Definición |
|--------------------|--|
| Insuficiente | Corresponde a organizaciones que no cuentan con iniciativas claras de transformación digital. Los procesos son manuales o aislados, sin integración tecnológica, y no existen políticas formales de innovación. Se caracteriza por baja capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas. |
| Básico | La organización ha iniciado procesos de digitalización incipientes, aplicados a tareas específicas. Se incorporan sistemas de información limitados o aplicaciones aisladas, sin interoperabilidad. Existe conciencia de la necesidad de transformación digital, pero aún no es estratégica. |
| Medio | Se evidencia un uso sistemático de tecnologías en la gestión institucional. Los procesos digitales comienzan a integrarse transversalmente, se aplican políticas y normas de gobierno digital y existen mecanismos de coordinación inter-área. La ciudadanía accede a trámites y servicios digitales en varias dimensiones. |
| Avanzado | El modelo de gestión incorpora la transformación digital como eje estratégico. Los procesos están rediseñados con foco en la experiencia ciudadana, existe interoperabilidad entre sistemas, se aplican estándares de seguridad y se toman decisiones basadas en datos. La organización funciona bajo un enfoque de innovación continua y mejora permanente. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía Metodológica del Sistema de Transformación Digital 2025, autoría de la Secretaría de Gobierno Digital, de la Subsecretaría de Hacienda nacional.

VII.3. Nuevas iniciativas hacia el inicio de la digitalización

No fue sino hasta principios del año 2023, cuando comienza un nuevo ciclo para el Departamento Laboral en materia de uso de herramientas digitales dentro de la gestión a nivel de unidad, poniéndose en marcha una serie de iniciativas claras de orientación hacia la transformación digital, que tuvieron como propósito:



TABLA N°3.- Áreas y Objetivos de la Digitalización

| Área | Objetivo |
|-------------------------------------|---|
| Sustentabilidad | Reducir el uso papeles |
| Transparencia | Dar accesibilidad de la información |
| Integridad | Conocimiento más completo del vecino al guardar la información escalable relacionada a sus proyectos laborales dependientes e independientes |
| Homogeneidad | Unificar la base de datos del Departamento |
| Simplificación | Facilitar al colaborador el proceso de colaboración al registro de información, |
| Disponibilidad | Contar con acceso inmediato y simultáneo |
| Información | Facilitar el acceso de contenido para visualización y reportería |
| Eficiencias | Maximizar el uso del tiempo y recursos |
| Seguridad y respaldo | Los documentos digitales pueden protegerse con claves, cifrado y respaldos en la nube, reduciendo riesgos de pérdida o deterioro. |
| Reducción de errores y trazabilidad | Los sistemas digitales permiten rastrear cambios, registrar quién modificó un archivo y en qué momento. Esto aumenta la transparencia y la responsabilidad compartida dentro del equipo |

Fuente: Elaboración propia

Las iniciativas referidas anteriormente fueron parte del SIDEL y tuvieron dos dimensiones abordadas, por un lado, i) Orientadas al modelo de gestión de la información; y ii) Orientadas al fortalecimiento de competencias laborales en el equipo de trabajo. Todo lo anterior sin costos externos para el municipio. A continuación, se presentan cada una de las líneas de iniciativas:

i) Orientadas al modelo de gestión de la información:

Para dejar atrás gradualmente el sistema de gestión “Insuficiente” que arrastraba el Departamento Laboral, fue clave la decisión de contar con un área “Staff” exclusiva de la unidad y dedicada a definir junto a la jefatura los componentes del nuevo sistema piloto hacia la digitalización y su implementación.

En un territorio que avanza rápidamente, el análisis de la información y calidad de vida se ha transformado en un tema central para asegurar el bienestar integral de las personas. No obstante, para abordar este desafío de manera efectiva, resulta fundamental disponer de información precisa y actualizada que permita analizar la situación y proponer estrategias orientadas a impulsar el progreso tanto personal como laboral.



Mediante esta iniciativa, se busca dar a conocer los beneficios de la construcción e implementación de una base integral y dinámica que logra identificar diferentes puntos a mejorar; diseñar propuestas innovadoras y creativas, contribuyendo de manera significativamente

VII.3.1. Fundamentación de la iniciativa como sistema

Una base de datos permite recopilar y analizar información de manera sistemática, lo cual contribuye significativamente a la toma de decisiones fundamentadas y al mejoramiento continuo de programas y servicios.

Una base de datos facilita el seguimiento y la evaluación de la información relacionada con programas y servicios, lo que contribuye a identificar áreas de mejora y a ajustar las estrategias necesarias para lograr los objetivos.

El propósito central del presente es visibilizar la innovación y el desarrollo de la implementación de una base de datos que sea tanto segura como eficiente, destinada a almacenar y gestionar la información.

Este sistema permitió innovar en futuras intervenciones, fundamentándose en datos cuantificables recopilados a partir de las actividades diarias realizadas por dicho programa, enfocando el análisis en visualizar datos relacionados con la calidad de vida laboral, en tres ejes principales derechos laborales, condiciones laborales y ambiente laboral, visualizando de esta forma satisfacción laboral, salud ocupacional.

La realización de una base de datos para la gestión de información en entornos locales se ha consolidado como una herramienta fundamental para el impulso de la innovación y la inclusión, particularmente en cuestiones relacionadas con el género. Este proceso implica la co-construcción de la base de datos, involucrando activamente tanto a los directivos como a los empleados, asegurando así que la información recolectada refleje adecuadamente las necesidades y realidades específicas de cada área. De allí los siguientes aspectos relevantes:



Co-construcción: La participación de todos los integrantes garantiza que la base de datos sea representativa y funcional, al mismo tiempo que promueve un sentido de pertenencia y compromiso entre el personal.

Visibilidad de la Información: Una base de datos accesible facilita la interconexión entre diferentes departamentos, favoreciendo un flujo de información eficiente y transparente.

Enfoque en Inclusión y Género: Dirigir los esfuerzos hacia la recopilación y análisis de datos sobre inclusión y género contribuye a promover la equidad e identificar las áreas que requieren mejoras para progresar en estos ámbitos.

Innovación y Datos Cuantificables: La digitalización no solo genera datos cuantificables, sino que también fomenta la innovación en los procesos y servicios ofrecidos.

Celeridad en el Análisis: La integración de herramientas digitales agiliza el acceso y análisis de la información, lo cual resulta esencial para adoptar decisiones bien fundamentadas.

El establecimiento de una base de datos visible y colaborativa no solo optimiza la gestión de información, sino que también promueve la innovación y la inclusión dentro de las organizaciones. Dado el contexto de la legislación sobre transformación digital en Chile, es crucial enfocarse en la gestión externa, asegurando que estos sistemas no solo beneficien a las instituciones, sino que también respondan efectivamente a las necesidades de la comunidad, promoviendo así una sociedad más equitativa y eficiente.

Lo anterior se complementa con los objetivos de la legislación vigente, sus ventajas desventaja:



Tabla N°4.- Ventajas y Desventajas

| Objetivos de la Legislación vigente (21.180) | Ventajas | Desventajas |
|--|--|---|
| 1. Protección de Datos Personales | - Aumenta la confianza de los ciudadanos en el manejo de su información personal. | - Puede requerir recursos adicionales para cumplir con las normativas. |
| 2. Regulación del Tratamiento de Datos | - Proporciona un marco claro para el tratamiento de datos, facilitando la gestión para las entidades públicas. | - La implementación puede ser compleja y generar resistencia al cambio. |
| 3. Promoción de la Transparencia | - Fomenta la rendición de cuentas en las instituciones públicas, mejorando la relación con la ciudadanía. | - Puede haber un incremento en la carga administrativa para reportar y gestionar datos. |

Fuente: Elaboración propia

VII.3.2. Criterios del nuevo sistema de digitalización municipal

La implementación de un sistema en formato base de datos con criterios específicos en el área laboral logró establecer un sistema de reporte estadístico. Esta iniciativa se ha planificado utilizando la plataforma Google Drive, que presenta múltiples ventajas que justifican su elección:

- **Capacidad de Almacenamiento** Ilimitada: Facilita la gestión de grandes volúmenes de información, permitiendo almacenar todos los datos necesarios sin restricciones.
- **Acceso en Línea:** Permite la interacción simultánea de múltiples usuarios, lo que posibilita la captura y actualización de datos en tiempo real. Esto es crucial para mantener la información actualizada y accesible.
- **Seguridad Reforzada y Respaldo Automático:** Garantiza la protección e integridad de los datos almacenados, minimizando el riesgo de pérdida de información importante.
- **Herramientas para el Análisis y Visualización:** Ofrece herramientas integradas que permiten el análisis y la visualización de información estadística de manera eficiente, facilitando la interpretación de datos.
- **Generación de Resúmenes y Gráficos Claros:** Optimiza el proceso de toma de decisiones respecto a las metas del programa, además de fomentar el surgimiento de ideas innovadoras en su ejecución.



- **La estructura y diseño de los datos fueron organizados en función de los objetivos y la estructura general del programa**, incluyendo sus subcomponentes específicos. Esta base permite visualizar los datos de manera inmediata, lo que fortaleció el reporte automatizado de la información y facilitó la comparación futura sobre los resultados.
- **El sistema de registro especificó y agregó los criterios de atención dirigidos a las especificaciones técnicas**, así como la segmentación automática según diversos parámetros.

El proceso de implementación del sistema de gestión digital se estructuró en **etapas progresivas** que permiten comprender la lógica de su diseño y aplicación. Cada fase responde a una secuencia metodológica que parte con el **diagnóstico inicial del problema**, avanza hacia la **formulación y diseño de la solución tecnológica**, y continúa con la **implementación a través de socialización, capacitación, pruebas y acompañamiento al equipo de trabajo**. Posteriormente, el sistema considera una fase de **seguimiento y optimización**, en la que se monitorean los resultados y se ajustan los instrumentos de registro. Finalmente, se integran las etapas de **reportería y toma de decisiones**, asegurando que la información recopilada no solo se utilice para fines administrativos, sino que sirva como insumo estratégico para el desarrollo de programas vinculados al empleo, emprendimiento, capacitación laboral y fortalecimiento institucional.

TABLA N°5. - Resumen del proceso - SIDEL

| N° | Etapa | Acción | Descripción |
|----|----------------------|---|---|
| I | Diagnóstico y Diseño | Levantamiento, Perfil y Activación | Definición del problema y dimensión de los recursos. Incluye la caracterización de usuarios y la selección de la interfaz técnica con sus protocolos de seguridad. |
| II | Implementación | Socialización, Capacitación y Marcha Blanca | Transferencia a equipos de trabajo y formación operativa. Contempla el inicio formal del registro y el acompañamiento permanente para asegurar la calidad del dato. |

| | | | |
|-----|--------------------|--------------------------------------|--|
| III | Seguimiento | Monitoreo y Supervisión | Control del cumplimiento de los protocolos de registro y reporte de responsabilidades. |
| IV | Optimización | Mejora Continua | Identificación de oportunidades para ajustar instrumentos de registro y optimizar planillas de información. |
| V | Reportería | Gestión de Información | Generación de informes de desempeño basados en la data recolectada. |
| VI | Toma de Decisiones | Evaluación de Impacto (Input/Output) | Uso de resultados para diseñar y asignar acciones en programas de empleo, emprendimiento y desarrollo institucional. |

Fuente: Elaboración propia

La siguiente descripción presenta de manera ordenada las **fases del proceso de gestión y evaluación de desempeño**, enmarcadas en el **Sistema de Gestión de Información para el Desarrollo Económico Local (SIDEL)**. Cada etapa está estructurada con el fin de asegurar la coherencia metodológica, desde la definición inicial de objetivos hasta la revisión final del proceso. Se detallan los **hitos, responsables, innovación en gestión y empleabilidad, cronograma y capacitación y soporte**, permitiendo visualizar de forma clara la lógica de implementación, seguimiento y mejora continua. Este esquema constituye una guía práctica para la gestión municipal, orientada a fortalecer la transparencia, la trazabilidad y la toma de decisiones basadas en evidencia

La implementación comienza con **la fase de Estrategia**, que tiene una duración entre **1 y 2 semanas**. Este proceso busca el diseño de métricas innovadoras orientadas a la toma de decisiones del capital humano proceso que se consolida mediante talleres de alineación que vinculan la visión institucional con el desempeño real. Posteriormente, **durante las semanas 3 a 5, el equipo de IT y Coordinación desarrolla la Infraestructura tecnológica**. El valor innovador de esta etapa radica en la creación de bases de datos



escalables que garantizan la trazabilidad de la información, apoyada por una formación técnica especializada en la planificación de sistemas de datos.

A partir de la semana 6, el proceso entra en su etapa de Ejecución, donde el personal evaluador se encarga de capturar evidencia de alta calidad. Esta fase es crítica **para la innovación**, ya que profesionaliza el levantamiento de datos para fundamentar decisiones objetivas. Una vez recolectada la información, entre las **semanas 8 y 9, los analistas y supervisores realizan el Análisis de resultados.** Aquí, la innovación se traduce en la generación de informes detallados mediante equipos multidisciplinarios, proporcionando una retroalimentación valiosa que potencia la empleabilidad de los usuarios.

Finalmente, el sistema alcanza su madurez en la fase de Optimización (Semanas 10 a 12). En esta instancia, la **Dirección y Gerencia activan el Observatorio Laboral**, una herramienta estratégica que permite el ajuste dinámico del sistema y la mejora institucional permanente. A través de este acompañamiento constante, el modelo SIDEL se consolida como un ecosistema de gestión moderno, trazable y orientado a resultados de alto impacto.

VII.4. Del sistema de registro administrativo a la construcción de inteligencia territorial: Observatorio Laboral Municipal y gobernanza colaborativa

La implementación del Sistema de Información para el Desarrollo Económico Local (SIDEL) no constituye únicamente un proceso de modernización tecnológica, sino una transformación estructural en la forma en que el municipio comprende, analiza e interviene el fenómeno de la empleabilidad. Si en una primera etapa la digitalización se orientó a ordenar, integrar y asegurar la trazabilidad de registros administrativos, en una segunda fase permitió convertir esos datos en **insumos estratégicos para la toma de decisiones públicas.** Esta transición marca el paso desde una lógica instrumental de digitalización hacia la construcción de **inteligencia territorial aplicada.**

De este proceso emerge el Primer Observatorio Laboral Municipal, no como una unidad externa ni como un proyecto accesorio, sino como una evolución orgánica de la gestión



basada en datos. El Observatorio constituye la formalización analítica de información previamente dispersa, transformando registros administrativos en conocimiento sistemático sobre dinámicas laborales comunales. En términos institucionales, ello implica el tránsito desde una administración reactiva hacia una administración capaz de anticipar, focalizar y evaluar sus intervenciones.

Hasta 2022, el Departamento Laboral operaba bajo un esquema fragmentado de información. Los antecedentes de usuarios se encontraban distribuidos en planillas independientes, archivos físicos y registros no interoperables. Esta dispersión impedía una lectura longitudinal de trayectorias laborales y anulaba la posibilidad de análisis agregado. En ese contexto, la empleabilidad era abordada fundamentalmente como gestión de casos individuales, sin capacidad institucional para identificar patrones estructurales, brechas persistentes o tendencias territoriales emergentes. La digitalización modificó radicalmente este escenario al consolidar una base integrada, estandarizada y actualizable en tiempo real, estableciendo las condiciones para una gestión orientada por evidencia.

Sobre esta infraestructura fue posible estructurar un modelo analítico organizado en seis dimensiones interrelacionadas: caracterización sociolaboral, dinámica de desempleo, intermediación laboral, capacitación, emprendimiento e inclusión. Cada dimensión dejó de ser una categoría operativa aislada para transformarse en una **unidad de observación sistemática del territorio**, permitiendo análisis comparativos, seguimiento temporal y evaluación de impacto.

La dimensión de caracterización sociolaboral permitió establecer líneas base periódicas sobre género, edad promedio, nivel educacional, condición migratoria y situación de discapacidad. Este ejercicio no solo incrementó la disponibilidad de información, sino que generó capacidad de lectura estructural del perfil laboral comunal. La posibilidad de observar variaciones mensuales o anuales habilitó una comprensión dinámica de la demanda laboral local, superando aproximaciones estáticas.

En materia de desempleo, la integración de registros posibilitó calcular tasas de cesantía entre usuarios atendidos, segmentadas por edad y nacionalidad, e identificar niveles de reincidencia. Este último indicador permitió detectar situaciones de vulnerabilidad



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO ESPECIAL
Marzo 2026. Volumen I

persistente, revelando la existencia de trayectorias laborales inestables que requieren intervenciones diferenciadas. La información dejó de ser meramente descriptiva para convertirse en fundamento de priorización estratégica.

En el ámbito de intermediación, la incorporación de tasas de colocación, tiempos promedio de inserción y permanencia laboral a tres meses introdujo una cultura de medición de desempeño. La gestión comenzó a evaluarse no solo por volumen de atenciones, sino por resultados efectivos. Esta transformación fortaleció la relación con los empleadores al disponer de evidencia objetiva sobre la eficacia de los procesos de derivación, consolidando una lógica de corresponsabilidad basada en datos.

La dimensión de capacitación permitió cruzar información entre derivaciones formativas y colocación posterior, aproximándose a la efectividad real de los programas. Este cruce facilitó ajustes en la oferta formativa, priorizando áreas con mayor correlación entre formación y empleabilidad. Así, la capacitación dejó de concebirse como actividad aislada para integrarse en una cadena de valor territorial.

En el componente de emprendimiento, la sistematización de rubros predominantes, tasas de formalización y participación femenina contribuyó a delinear una matriz productiva local. La información permitió identificar sectores emergentes, evaluar niveles de consolidación y orientar apoyos técnicos con mayor precisión. Este análisis reforzó la articulación entre desarrollo económico local y gestión de datos.

La dimensión de inclusión incorporó un análisis explícito de brechas estructurales. La medición diferenciada de colocación según género, edad (con especial atención en subcategorías de grupos priorizados) y situación de discapacidad permitió introducir un enfoque de equidad sustentado en evidencia empírica. Esta aproximación desplaza interpretaciones intuitivas y permite diseñar intervenciones focalizadas con mayor legitimidad técnica.

Sin embargo, la consolidación del SIDEL no se limitó al análisis de usuarios individuales. Un elemento decisivo fue la formalización del área de **Vinculación con el Entorno**, que estructuró un registro territorial de actores estratégicos: empresas, universidades, ministerios, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, cooperativas, OTEC,



centros culturales e institutos. Esta dimensión incorporó una lógica relacional al modelo analítico, ampliando el foco desde la demanda laboral hacia el ecosistema productivo comunal.

Antes de la digitalización, los vínculos con empleadores dependían de contactos personales y registros informales, lo que limitaba la trazabilidad y continuidad de alianzas. La creación de un registro estructurado —que incorpora variables como rubro económico, tamaño de empresa, tipo de organización, geolocalización, modalidad de vinculación y oportunidades ofrecidas— permitió construir una base relacional verificable. Esta herramienta posibilitó mapear la red territorial de empleabilidad, identificar sectores con mayor disposición a contratación y detectar brechas de articulación productiva.

El cruce entre la base de datos de usuarios y el registro de actores estratégicos introdujo una innovación sustantiva: la capacidad de analizar la correspondencia entre perfiles laborales disponibles y oportunidades generadas por el ecosistema local. La intermediación dejó de ser un proceso unilateral para convertirse en un mecanismo bidireccional sustentado en evidencia, integrando oferta y demanda bajo un modelo de **gobernanza colaborativa orientada por datos**.

Desde una perspectiva institucional, el tránsito desde registros manuales hacia un sistema integrado redujo tiempos operativos y mejoró la trazabilidad. Sin embargo, el efecto estructural más relevante radica en la consolidación de una capacidad analítica interna. El municipio pasó de administrar información a **producir conocimiento territorial accionable**, fortaleciendo su autonomía técnica y su capacidad de planificación estratégica.

En términos de política pública, la institucionalización de la vinculación con el entorno refuerza la sostenibilidad del sistema de empleabilidad al reducir la dependencia de relaciones informales y consolidar memoria institucional sistematizada. En contextos de rotación administrativa, esta infraestructura de datos actúa como mecanismo de continuidad estratégica.



En síntesis, el tránsito desde un sistema de registro aislado hacia un Observatorio Laboral integrado con una red territorial estructurada constituye el principal resultado sustantivo del proceso de transformación digital analizado. Más que la adopción de una herramienta tecnológica, se trata de la incorporación progresiva de un **modelo de gobernanza municipal relacional, orientado por evidencia y con potencial replicable**, particularmente pertinente para municipios que parten desde niveles iniciales de madurez digital insuficiente.

VIII. CONCLUSIONES

El estudio desarrollado permite afirmar que la transformación digital en los municipios chilenos no es únicamente un desafío tecnológico, sino un proceso estructural que condiciona la calidad de la gestión pública y la relación entre el Estado y la ciudadanía. La evidencia recopilada a partir de diagnósticos nacionales (AMUCH, 2024; Fundación País Digital & Movistar, 2023) y del caso de Huechuraba muestra con claridad que las brechas de institucionalidad, capital humano y financiamiento siguen siendo los principales obstáculos que ralentizan la modernización local.

En el caso de Huechuraba, los hallazgos reflejan una paradoja: por un lado, la comuna ha desarrollado iniciativas relevantes contenidas en su **PLADECO 2019-2024**, como programas educativos digitales, planes de conectividad y proyectos de seguridad tecnológica; pero, por otro, mantiene áreas críticas —especialmente en el Departamento Laboral y en las oficinas de emprendimiento, capacitación e inserción laboral— que funcionan bajo un nivel “insuficiente” de madurez digital. Este rezago histórico limita la eficiencia de sus procesos, aumenta la carga de trabajo manual y disminuye la capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas.

El **Sistema de Gestión para el Desarrollo Económico Local (SIDEL)** se proyecta como un punto de inflexión, al constituirse en un esfuerzo innovador de base endógena, gratuito y dinámico que busca superar la gestión manual e iniciar un camino hacia la digitalización integral. Las iniciativas emprendidas desde 2023, orientadas tanto a la gestión de la información como a la capacitación del equipo de trabajo, son una señal positiva de que el municipio reconoce la urgencia del cambio y busca alinear sus prácticas con los principios de la Ley 21.180 de Transformación Digital del Estado.



En este contexto, el avance en la visión de un Observatorio Laboral Municipal representa un salto cualitativo en la capacidad institucional del municipio, al transformar datos administrativos en inteligencia territorial aplicada. Este tránsito no solo mejora la eficiencia operativa, sino que fortalece la autonomía técnica del gobierno local al dotarlo de herramientas para analizar dinámicas laborales, identificar brechas estructurales y articular de manera estratégica la relación entre oferta y demanda en el ecosistema productivo comunal. La integración entre información de usuarios, indicadores de desempeño y red territorial de actores configura un modelo de gobernanza colaborativa sustentado en evidencia, donde la empleabilidad deja de abordarse como gestión fragmentada de casos individuales y pasa a comprenderse como fenómeno territorial complejo, medible y susceptible de intervención estratégica sostenida. En términos científicos, esta experiencia demuestra que incluso municipios con niveles iniciales de madurez digital insuficiente pueden desarrollar capacidades analíticas internas capaces de incidir en la formulación, focalización y evaluación de políticas públicas locales, contribuyendo no solo a la modernización administrativa, sino a la construcción de un desarrollo económico local más equitativo, informado y resiliente.

Desde una perspectiva más amplia, este estudio subraya tres aportes fundamentales. Primero, la necesidad de concebir la digitalización como un **instrumento redistributivo y de equidad social**, que permita reducir brechas de acceso y democratizar los servicios públicos. Segundo, la importancia de articular el diseño de sistemas de gestión local con **modelos de madurez tecnológica**, que ofrezcan criterios claros para monitorear avances y focalizar inversiones. Y tercero, el valor de la **co-construcción institucional**, en la que los equipos municipales, las autoridades locales y la ciudadanía participen activamente en la implementación y evaluación de los sistemas digitales.

En síntesis, la experiencia de Huechuraba demuestra que la transformación digital municipal es posible si se combina visión estratégica, inversión sostenida en capital humano y una gobernanza local comprometida con la innovación. El camino no está exento de dificultades, pero constituye una oportunidad ineludible para que los municipios se conviertan en actores clave del desarrollo económico local, capaces de impulsar empleo, emprendimiento y capacitación laboral desde un enfoque moderno, transparente y centrado en las personas.



IX. RECOMENDACIONES

Desde una perspectiva estratégica, fortalecer la institucionalidad local exige que el gobierno municipal consolide la gestión basada en evidencia como principio rector de su quehacer. La experiencia analizada demuestra que la digitalización solo adquiere valor estructural cuando se traduce en capacidad analítica permanente y en decisiones respaldadas por datos territoriales. En este sentido, se recomienda institucionalizar formalmente el uso de indicadores en los procesos de planificación, presupuestación y evaluación de programas, asegurando que instrumentos como el PLADECO, los planes operativos anuales y las políticas de empleo incorporen información derivada de sistemas como el Observatorio Laboral. La modernización institucional no puede depender de voluntades individuales ni de proyectos transitorios, sino que debe consolidarse como política pública sostenida, con respaldo normativo y continuidad técnica.

En segundo término, la competitividad local requiere articular la inteligencia territorial con una estrategia activa de desarrollo económico. La información sistematizada sobre perfiles laborales, sectores productivos predominantes, tasas de colocación y brechas de empleabilidad constituye un insumo estratégico para fortalecer la relación entre el municipio y el ecosistema empresarial. Se recomienda, por tanto, consolidar espacios permanentes de coordinación con empresas, instituciones de educación superior y organismos de capacitación, bajo un modelo de gobernanza colaborativa sustentado en evidencia. Esta articulación permite reducir asimetrías de información, anticipar demandas del mercado laboral y diseñar intervenciones formativas pertinentes, contribuyendo a mejorar la empleabilidad y a dinamizar la matriz productiva comunal.

Asimismo, el fortalecimiento institucional debe contemplar el desarrollo de capacidades internas, tanto técnicas como organizacionales. Resulta prioritario profesionalizar la función de análisis territorial dentro del municipio, asegurando equipos capacitados en interpretación de datos, evaluación de impacto y planificación estratégica. Paralelamente, se recomienda avanzar hacia una estructura organizacional integrada que supere la fragmentación entre intermediación laboral, capacitación, emprendimiento y vinculación con el entorno. La interoperabilidad interna y la corresponsabilidad entre unidades permiten que la gestión de empleabilidad se aborde como fenómeno sistémico, maximizando impacto y evitando duplicidades.



Finalmente, la consolidación de un modelo de inteligencia territorial sostenible requiere incorporar activamente a los liderazgos comunitarios en el proceso de modernización. Los dirigentes sociales, organizaciones territoriales y redes comunitarias cumplen un rol fundamental como mediadores entre el municipio y la ciudadanía, aportando conocimiento situado sobre dinámicas laborales y barreras de acceso. Se recomienda promover instancias de participación estructurada —como mesas territoriales de empleabilidad o consejos consultivos— donde los indicadores del Observatorio sean discutidos y utilizados para co-construir soluciones. Asimismo, fortalecer la alfabetización en datos de los liderazgos locales contribuirá a una gobernanza más informada, corresponsable y legítima, asegurando que la transformación digital no solo modernice la administración, sino que potencie el desarrollo económico local desde una perspectiva inclusiva y resiliente.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Asociación de Municipalidades de Chile. (2024). *Diagnóstico de las estructuras de información, tecnología e informática local para la transformación digital*. AMUCH.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Mejorar las vidas de los trabajadores independientes: El camino hacia su aseguramiento efectivo*. Washington, D.C.: BID. <https://publications.iadb.org>

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2018). *Asociación público-privada en América Latina: Guía para gobiernos regionales y locales*. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com>

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2025). *RED 2025: Soluciones cercanas. El papel de los gobiernos locales y regionales en América Latina y el Caribe*. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com>



Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2009). Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Caracas: CLAD. <https://clad.org>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 65. Caracas: CLAD. <https://revista.clad.org>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024a). Panorama de las políticas de desarrollo productivo en América Latina y el Caribe 2024. Santiago de Chile: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/96269953-87d5-4cff-8984-d5d944981ad2/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024b). La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2024. Santiago de Chile: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e064c169-25ed-4fd5-855a-3e308483a8c6/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2024). Guía para exámenes locales voluntarios: Territorialización de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org>

Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives." *Management Review*, 70(11), 35-36.

Fitzgerald, L., & Moon, P. (1996). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting Research*, 7(3), 241-265.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Ilustre Municipalidad de Huechuraba. (2019–2024). Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2019–2024. Huechuraba: Unidad de Planificación.

