



LA SERENA  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD

Somos la Ilustre  
Municipalidad de La Serena

LA SERENA, 00 JUN 2026

DECRETO N°

1854

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

El Oficio Int. Ord. N° 0200-00402/2026, de fecha 29 de mayo de 2026, del Administrador Municipal, mediante el cual remite para su aprobación el Programa Integral de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal 2026; el Oficio Int. Ord. N° 45/26, de fecha 19 de mayo de 2026, de la Dirección de Personas, citado en el oficio precedente; el documento denominado "**Programa Integral de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal**", versión 2026, elaborado por la Dirección de Personas y revisado por el Departamento de Planificación y Control de Gestión, contando con el visto bueno de dicha unidad; que el referido programa tiene por finalidad fortalecer las competencias de liderazgo de directivos, jefaturas y encargados de unidades municipales mediante herramientas de gestión, coordinación de equipos, desarrollo organizacional, capacitación continua y mejoramiento de las prácticas institucionales; que la implementación del programa contempla el desarrollo de una plataforma de aprendizaje institucional denominada "Academia Municipal", así como la ejecución de actividades de capacitación orientadas al fortalecimiento de la gestión municipal y al desarrollo de competencias directivas; que, conforme consta en los antecedentes acompañados, dicho instrumento permite dar cumplimiento a la Meta Institucional N° 2 del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal correspondiente al año 2026; lo dispuesto en los artículos 4°, 5°, letra d), 56 y 63 del DFL N° 1, de 2006, del Ministerio del Interior, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades; la Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales; la Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado; y las facultades que me confiere la ley.

**DECRETO:**

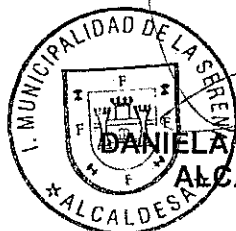
- 1. APRUÉBASE** el "PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO MUNICIPAL 2026", elaborado por la Dirección de Personas de la Ilustre Municipalidad de La Serena, cuyo texto consta de diecisiete (17) páginas, documento que para todos los efectos legales y administrativos se entiende formar parte integrante del presente decreto.
- 2. ENCOMIÉNDASE** a la Dirección de Personas la coordinación, ejecución, seguimiento y control de las acciones contempladas en el programa aprobado, en coordinación con las demás unidades municipales que correspondan.
- 3. DÉJESE ESTABLECIDO** que la ejecución de las actividades contempladas en el programa deberá ajustarse a la disponibilidad presupuestaria vigente, a los procedimientos administrativos que correspondan y a la normativa legal aplicable.

4. **REMÍTASE** copia del presente decreto a la Administración Municipal, Dirección de Personas, Departamento de Planificación y Control de Gestión, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Control Interno y demás unidades municipales que corresponda para su conocimiento y cumplimiento.

Anótese, publíquese, cúmplase y archívese en su oportunidad.



**HERIBERTO MALUENDA VILLEGAS**  
★ SECRETARIO MUNICIPAL



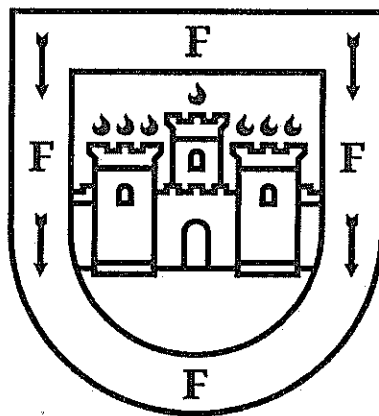
**DANIELA NORAMBUENA BORGHESI**  
ALCALDESA DE LA SERENA

Distribución:

Dirección de Personas.  
Dirección Asesoría Jurídica.  
Administración Municipal  
Departamento de Planificación y Control

DNB/HMV/RAH/MSP





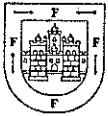
# LA SERENA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD

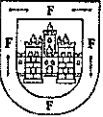
## Programa Integral de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal

DIRECCIÓN  
VERSIÓN

DE PERSONAS – ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL  
2026

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	2 de 17

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
 Jacinto Saavedra Blanco Profesional Administración Municipal	  José Contador Pierotic Departamento de Planificación y Control de Gestión	
 Nefthalí Tabilo Ahumada Jefe Departamento de Gestión de Personas	  Freddy Gálvez Ledezma Departamento de Planificación y Control de Gestión	  Gonzalo Arceu Benavente Administrador Municipal
 Jessica Rivera Sirvent Jefe Departamento Calidad de Vida		
  Aldo Cortés Guerrero Director Dirección de Personas	  Cecilia Díaz Aranda Jefa Departamento de Planificación y Control de Gestión	

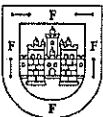
 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	3 de 17

## 1. Justificación y Fundamento

La actual administración municipal se encuentra en un punto de inflexión crucial para consolidar su visión y modernizar la organización. La transición ha implicado cambios estructurales y de personal que requieren ser gestionados de manera estratégica para minimizar la incertidumbre y maximizar el potencial del capital humano.

El éxito de los cambios estratégicos en materia de cultura, clima, modernización de procesos y planificación depende, fundamentalmente, de la capacidad de sus líderes para conducir, inspirar y gestionar a sus equipos. Un liderazgo fragmentado o con competencias dispares puede convertirse en el principal obstáculo para la transformación de cualquier organización. Por el contrario, un cuerpo de líderes alineado, con herramientas comunes y una visión compartida, será el motor que impulse al municipio hacia una gestión más eficiente, colaborativa y centrada en el bien público.

Este programa busca aportar y fortalecer un modelo de gestión municipal basado en la robustez de los procesos y en la inteligencia colectiva, donde los líderes son los principales arquitectos y garantes de esta nueva cultura organizacional (Pfeffer, 2010). Se aborda el liderazgo no como un rasgo de personalidad, o una característica individual estática, sino como un conjunto de competencias transversales y prácticas observables que pueden ser desarrolladas y entrenadas para conducir adecuadamente el trabajo con personas en contextos organizacionales de alta exigencia.

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	4 de 17

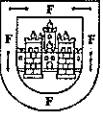
## 2. Objetivos del Programa

### Objetivo General

Fortalecer las competencias de liderazgo de directivos y jefaturas municipales, entregando herramientas prácticas para la conducción de equipos, la coordinación del trabajo, la retroalimentación, la gestión del desempeño y el cuidado de las relaciones laborales.

### Objetivos Específicos

- Nivelar y alinear el conocimiento y las herramientas de gestión y liderazgo entre las jefaturas.
- Desarrollar habilidades de liderazgo adaptativo que permitan diagnosticar las necesidades de los equipos y aplicar el estilo de liderazgo más efectivo para conducirlos hacia los objetivos trazados (Hersey & Blanchard, 1982).
- Incorporar un modelo basado en la inteligencia emocional como pilar para la gestión de equipos, mejorando el clima laboral (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).
- Entregar un marco de competencias directivas básicas para asegurar un estándar de gestión, supervisión y control.
- Implementar una plataforma de aprendizaje continuo ("Academia Municipal") que dé soporte a la formación de todos los funcionarios.
- Crear un lenguaje común y prácticas compartidas que faciliten la colaboración inter-equipos y la resolución de conflictos.

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	5 de 17

### 3. Ejes Estratégicos de Intervención

El programa se estructura en dos componentes fundamentales y complementarios:

#### Eje 1: Academia Municipal (Plataforma Moodle de Capacitación a Distancia)


Creación de una plataforma e-learning que funcionará como el repositorio central de conocimiento y una herramienta para la capacitación continua.

- **Implementación Técnica:** Configuración e instalación de una plataforma Moodle a través del equipo de modernización y TIC, con personalización de identidad municipal a cargo del equipo de diseño.
- **Diseño de Cursos Base:** (Que se definen como la base de un buen ejercicio del liderazgo)
  - **Curso de Inducción Municipal (onboarding):** Para nuevos ingresos (estructura, misión, visión, valores, normativas, Pladeco, visión estratégica).
  - **Biblioteca de Recursos:** Digitalización de manuales de procedimientos, políticas de gestión de personas y perfiles de cargo.
  - **Cursos para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo:** Formación asincrónica en comunicación efectiva, trabajo en equipo, gestión del cambio, orientación a resultados, resolución de conflictos, generación de ambientes laborales facilitadores del bienestar y el buen desempeño, herramientas de gestión y control de tareas.
  - **Cursos de Herramientas y modelos de liderazgo:** Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard), Liderazgo Resonante (Goleman, Boyatzis , Mckee ).
  - Entre otras.

#### Eje 2: Academia de Líderes: Programa Avanzado de Capacitación Presencial

Dirigido a **100 Directores y Jefaturas** de la institución. Este eje será ejecutado por una consultora o profesional externo especializado, garantizando objetividad y un estándar técnico de excelencia.

- **Estructura y Cobertura:** La propuesta, considera una cobertura total para 5 grupos de 20 participantes cada uno, que permita abordar al total de 100 Directores y Jefaturas municipales estimados en el presente programa.
- **Duración:** El Programa tendrá una duración total de 16 horas cronológicas.

	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	6 de 17

#### 4. Especificaciones Técnicas y Desarrollo Temático para la Plataforma Moodle (Eje 1)

Para garantizar la sostenibilidad de la "Academia Municipal", la plataforma Moodle debe cumplir con estándares técnicos modernos y estar nutrida de contenido estratégico. Se espera que las temáticas y cursos a cargar en la plataforma sean diseñados, gestionados y actualizados por la **Dirección de Personas**, a través del trabajo articulado de su **Sección de Desarrollo Organizacional** y su **Departamento de Calidad de Vida**, pudiendo realizarse integraciones y colaboraciones con otras instituciones u organizaciones acreditadas en materias afines como por ejemplo: **Universidades e Instituciones en convenio con el Municipio, Integrantes de redes de colaboración Público Privadas : Cámara de Comercio, OTEC OMIL entre otras.**

##### 4.1. Definiciones Técnicas para la Plataforma

- **Diseño Responsivo e Interfaz Intuitiva:** Asegurar que la plataforma sea accesible desde dispositivos móviles (smartphones y tablets) para facilitar el aprendizaje en cualquier momento.
- **Interactividad (Integración H5P y SCORM):** Uso de formatos interactivos (videos con pausas activas, cuestionarios integrados, casos prácticos) que superen la simple lectura de PDFs.
- **Comunidades de Práctica (Foros):** Creación de foros exclusivos para Liderazgos y Jefaturas, donde puedan compartir buenas prácticas, resolver dudas sobre casos complejos y generar inteligencia colectiva.
- **Trazabilidad y Certificación:** Implementar un sistema de seguimiento de progreso, emisión de certificados automáticos y medallas (badges) por módulos completados, para fomentar la motivación y participación.

##### 4.2. Propuesta Temática de Capacitación (Asincrónica en Plataforma)

Estas áreas deben adaptar funciones típicas del municipio y sus Direcciones para crear cápsulas y módulos e-learning dirigidos a dotar a los líderes de herramientas de gestión, dividiéndose por ejemplo de la siguiente manera:

###### A. Módulos a cargo de la gestión del Departamento de Calidad de Vida


*Foco: Herramientas para que el líder fomente el bienestar, la salud y la seguridad en sus equipos.*

- **Gestión del Bienestar Psicosocial y Salud Mental:** Herramientas preventivas para que la jefatura sepa identificar señales de alerta de *burnout*, fatiga o estrés crónico en sus equipos, promoviendo espacios de contención primaria (Maslach & Leiter, 1997).
- **Entornos Seguros y Prevención de Riesgos Institucionales:** Capacitación sobre el rol crítico del líder en la correcta aplicación de protocolos contra el acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo (ej. Ley Karin), garantizando ambientes libres de discriminación.
- **Liderazgo Flexible y Conciliación:** Pautas para la supervisión basada en la confianza y el cumplimiento de metas, facilitando la implementación de flexibilidad horaria, teletrabajo y el respeto por el equilibrio personal/laboral de los funcionarios.
- **Abordaje Biopsicosocial del Ausentismo:** Orientación para jefaturas sobre cómo acompañar, desde la empatía y la normativa, los procesos de licencias médicas extensas y la reincorporación laboral, entendiendo la salud como un proceso integral.
- **Promoción de Ambientes Laborales Saludables:** Directrices sobre cómo el líder puede gestionar y levantar alertas tempranas respecto a condiciones físicas, seguridad, ergonomía y entorno material de su unidad.

###### B. Módulo a cargo de la gestión de la Sección de Desarrollo Organizacional

*Foco: Herramientas para que el líder gestione la cultura, el desempeño y la adaptación al cambio.*

- **Modelos de Liderazgo:** Capacitación que fomente la comprensión y la adquisición de

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	7 de 17

herramientas de liderazgo, particularmente asociada a los modelos y herramientas de Liderazgo de base que se incorporarán en la gestión: Liderazgo Situacional, Liderazgo Resonante.

- **Gestión del Clima Laboral para Jefaturas:** Capacitación para interpretar resultados de diagnósticos de clima organizacional y metodologías para co-construir planes de mejora y retroalimentación directamente con sus equipos (Denison, 1990).
- **Liderazgo Adaptativo en Tiempos de Cambio:** Herramientas prácticas para acompañar a los funcionarios en reestructuraciones, adopción de nuevas tecnologías o cambios de procesos, minimizando la resistencia y gestionando la incertidumbre.
- **Comunicación Interna y Feedback Efectivo:** Técnicas para generar canales transparentes de comunicación en la unidad, realizando reuniones de equipo efectivas y entregando feedback continuo y constructivo.
- **Cultura Municipal y Sentido de Pertenencia:** El rol del líder como principal embajador de los valores institucionales, fomentando la vocación de servicio público y la cohesión del equipo en torno a la misión del municipio.
- **Desarrollo de Competencias y Gestión del Desempeño:** Guía paso a paso para que el líder logre alinear las metas operativas individuales con los objetivos estratégicos del municipio, identificando brechas de talento y elaborando planes de crecimiento profesional para sus colaboradores.

## 5. Estructura Detallada del Programa "Academia de Líderes" (Eje 2)

El programa se ha condensado en 8 temáticas estratégicas (impartidas a lo largo de las 16 horas capacitación/entrenamiento), fusionando e integrando nuevas herramientas críticas para la gestión municipal.

### Temática 1: De la Jefatura al Liderazgo: Rol, Poder y Autoridad


- **Objetivos:** Distinguir entre administrar y liderar. Comprender las fuentes de poder y cómo construir autoridad a través de la influencia y la confianza.
- **Contenidos:** La organización como sistema. Estructura formal vs. informal. Poder de posición y poder personal. El liderazgo como competencia clave para orientar la acción y coordinar esfuerzos. Autodiagnóstico de fuentes de poder.

### Temática 2: Modelos de Liderazgo Integrados: Adaptabilidad y Resonancia Emocional (Situacional y Resonante)

- **Objetivos:** Lograr la comprensión para la integración de un modelo municipal de liderazgo basado en diagnosticar el nivel de desarrollo de los colaboradores para aplicar el estilo de liderazgo adecuado, comprendiendo simultáneamente el impacto del estado emocional en el rol del líder en el desempeño del equipo.
- **Contenidos:** Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (diagnóstico D1-D4 y estilos E1-E4). Inteligencia Emocional aplicada: liderazgo resonante vs. disonante (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Prácticas para cultivar la resonancia y adaptar el estilo a la madurez del colaborador.

### Temática 3: Liderazgo y Coordinación de Acciones: El Poder del Lenguaje

- **Objetivos:** Desarrollar competencias conversacionales para mejorar la coordinación, el compromiso y la efectividad del equipo.
- **Contenidos:** El lenguaje como acción. Actos lingüísticos básicos: peticiones, ofertas, promesas. La importancia de las condiciones de satisfacción. Gestión efectiva de reclamos para la mejora continua (Echeverría, 2003).

 <p><b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD</p>	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	8 de 17

#### **Temática 4: El Líder como Arquitecto de la Cultura, el Bienestar y la Productividad**

- **Objetivos:** Comprender el rol estratégico del líder en la co-construcción de una cultura de equipo basada en el buen trato y la seguridad psicológica. Vincular activamente las prácticas de cuidado y el reconocimiento con el incremento de la motivación, el compromiso y la productividad sostenible en el contexto municipal.
- **Contenidos:** El líder como modelador del entorno y la cultura laboral. La relación directa entre el bienestar integral, la motivación y el alto desempeño. Prácticas concretas para instalar el buen trato, la comunicación transparente y el reconocimiento cotidiano. Estrategias para mapear e integrar las competencias individuales del equipo, transformando la diversidad de talentos en sinergia colaborativa orientada al bien común y la eficiencia del servicio público.

#### **Temática 5: Liderazgo y Gestión del Desempeño**

- **Objetivos:** Estructurar un proceso de gestión del desempeño continuo que vaya más allá de la calificación anual, fomentando el desarrollo del funcionario.
- **Contenidos:** El ciclo del desempeño: 1) Planificación (metas SMART), 2) Monitoreo continuo, 3) Retroalimentación contingente (feedback oportuno), y 4) Retroalimentación retrospectiva. Diseño de planes de desempeño individuales.

#### **Temática 6: Liderazgo y Construcción de Equipos Colaborativos**


- **Objetivos:** Proporcionar herramientas para diagnosticar y acelerar el desarrollo de los equipos hacia un alto rendimiento y colaboración sostenida.
- **Contenidos:** Etapas de desarrollo de un equipo (Tuckman, 1965). Las 5 C del trabajo en equipo. Herramientas para la colaboración: definición de propósito, roles claros, reuniones efectivas y reglas de convivencia.

#### **Temática 7: Gestión de la Escucha: La Competencia Clave del Líder**

- **Objetivos:** Desarrollar una escucha profunda que permita comprender no solo lo dicho, sino también las inquietudes y emociones subyacentes en el servicio público.
- **Contenidos:** Niveles de escucha. Diferencia entre oír y escuchar. Escucha empática y escucha activa/interpretativa. Identificación y superación de barreras para la escucha efectiva en contextos de alta presión.

#### **Temática 8: Gestión del Tiempo Directivo: Priorización Importante vs. Urgente**

- **Objetivos:** Proveer herramientas para que los líderes gestionen su recurso más valioso, enfocándose en lo estratégico y la mejora continua.
- **Contenidos:** La Matriz de Gestión del Tiempo (Covey, 1989). Estrategias para gestionar el Cuadrante II (lo importante no urgente). Técnicas para la delegación efectiva y el empoderamiento del equipo municipal.

	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	9 de 17

## 6. Metodología de Trabajo (Eje 2)

El diseño de este programa se sustenta en un enfoque de aprendizaje experiencial y colaborativo. La estrategia posiciona a los participantes como protagonistas activos de su propio desarrollo, utilizando su trayectoria y el quehacer diario dentro del municipio como la materia prima fundamental para construir nuevo conocimiento. Para asegurar la efectividad de este proceso, cada sesión se estructura en tres etapas secuenciales:

**1.- Anclaje de Fundamentos:** Espacio dedicado a la transferencia de marcos de referencia y recursos técnicos esenciales para abordar la temática de manera sólida y estructurada.

**2.- Laboratorio de Aplicación (Dinámicas Personales y de Equipo):** Escenarios de simulación y resolución de casos prácticos. En esta fase, los asistentes interactúan con los conceptos a través de ejercicios concretos diseñados para interiorizar la teoría mediante la acción en un marco contextual y cercano al puesto de trabajo..

**3.- Transferencia al Rol Institucional:** Una instancia de reflexión e integración. El objetivo es procesar lo vivenciado durante el laboratorio, integrar aprendizajes clave y proyectar estrategias viables para instalar estas nuevas herramientas en la rutina operativa de la gestión local.

## 7. Evaluaciones, Participación y Certificación

Para asegurar el impacto de la intervención, se implementará un modelo de evaluación en tres niveles:

### Para Consultor/Consultora

**1. Medición de Utilidad Percibida:** Se refiere a una evaluación para la consultora/consultor que dicta el curso y que le permitirá realizar ajustes sesión a sesión de manera de precisar contenidos y necesidades del equipo municipal.

Se sugiere utilizar un **NPS de Capacitación (Net Promoter Score)** combinado con preguntas enfocadas en la utilidad.

- *Ejemplo de métrica:* "¿Qué tan aplicable consideras que es este contenido para resolver tus desafíos diarios en el municipio?"

La medición debe realizarse en cada sesión y se espera que contribuya a la precisión, corrección y ajuste de los contenidos y dinámicas. Esto impactará positivamente en el aprendizaje de los participantes, permitiendo realizar ajustes de manera oportuna después de cada sesión para mejorar el contexto y la pertinencia.

### Para Participantes

#### 1. Evaluación Aplicada:

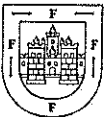
Se reemplaza la prueba teórica pre/post por una herramienta de **Resolución de Incidentes Críticos**.

- *Herramienta:* Al finalizar el módulo, los participantes resuelven un caso breve y real de su entorno laboral aplicando los conceptos. Se evalúa con una rúbrica sencilla de tres niveles (No logrado, En desarrollo, Dominio esperado).

#### 2. Herramienta de Potencial de Aplicación:

- Al cierre del programa, cada participante completa un "Canvas o Contrato de Transferencia".
- *Funcionamiento:* El participante declara: 1) Un problema específico que resolverá, 2) Las herramientas del curso que utilizará, 3) Las primeras dos acciones concretas que realizará en los próximos 30 días, y 4) Los obstáculos que anticipa. Esto deja un registro medible de la *intención de transferencia*.

#### 3. Participación:

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	10 de 17

Para cumplir con las exigencias de aprobación del programa, cada participante debe cumplir con un mínimo de asistencia presencial del 85% del total de las horas cronológicas estipuladas para el programa.

**Desglose de requisitos de Asistencia:**

**Registro por Bloques:** Divide cada sesión de dos bloques (con firmas antes y después del intermedio). Esto facilita el control si un participante falta a media jornada.

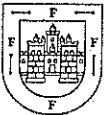
**Umbral de Aprobación:** Como definimos anteriormente, el estándar suele ser el 85%, lo que equivale a haber asistido a **13.6 horas** mínimas de las 16 horas totales.

**4. Certificación:**

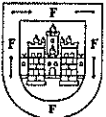
Se entregará a cada participante que cumpla con los objetivos y requisitos de asistencia del programa un certificado oficial de aprobación, indicando el nombre de la capacitación y el número de horas de capacitación realizadas.

**8. Cronograma de Implementación (Ciclo de 12 Meses)**

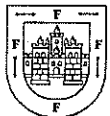
Fase	Mes	Hito Principal	Detalles y Acciones
Fase 1: Preparación y Licitación (Meses 1 al 3)	Mes 1	Planificación y Configuración Técnica	<p><b>Eje 1 (Moodle):</b> El equipo de Modernización y TIC inicia la instalación y configuración de los servidores Moodle.</p> <p><b>Eje 2 (Academia de Líderes):</b> Elaboración y validación técnica/jurídica de las Bases de Licitación (Términos de Referencia) para la contratación de la consultora externa.</p> <p><b>Contenidos:</b> Desarrollo Organizacional (DO) y Calidad de Vida (CV) estructuran las mallas de los cursos asincrónicos.</p>
	Mes 2	Licitación y Diseño de Contenidos	<p><b>Eje 2 (Academia de Líderes):</b> Publicación y proceso de licitación en</p>

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	11 de 17

			<p>Mercado Público. Recepción de ofertas, evaluación técnica/económica por parte de la comisión evaluadora.</p> <p><b>Eje 1 (Moodle):</b> Grabación, diseño y diagramación de los módulos e-learning por parte de DO y CV.</p>
	<b>Mes 3</b>	Adjudicación e Inicio de Actividades	<p><b>Eje 2 (Academia de Líderes):</b> Adjudicación de la licitación. Reunión de alineamiento con la consultora externa y <b>Lanzamiento del programa presencial</b> con los 100 Directores y Jefaturas participantes.</p> <p><b>Eje 1 (Moodle):</b> Marcha blanca de la plataforma (pruebas de estrés y usabilidad con un grupo piloto).</p>
<b>Fase 2: Ejecución y Despliegue (Meses 4 al 6)</b>	<b>Mes 4</b>	Despliegue de Talleres y Lanzamiento Moodle	<p><b>Eje 2 (Academia de Líderes):</b> Ejecución de los talleres presenciales .</p> <p><b>Eje 1 (Moodle):</b> Lanzamiento oficial de la "Academia Municipal" para toda la organización. Habilitación de cursos como por ejemplo: Curso de Inducción y/o Biblioteca de Recursos.</p>

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	12 de 17

	<b>Mes 5</b>	Continuidad de Talleres y Carga Avanzada	<p><b>Eje 2 (Academia de Líderes):</b> Cierre administrativo de los talleres, evaluaciones y retroalimentación al municipio</p> <p><b>Eje 1 (Moodle):</b> Liberación de las cápsulas temáticas de Calidad de Vida (por ejemplo: Salud mental, bienestar biopsicosocial, prevención).</p>
	<b>Mes 6</b>	Certificación Talleres Presenciales	<p><b>Eje 2 (Academia de Líderes):</b> Certificación de los talleres</p> <p><b>Eje 1 (Moodle):</b> Liberación de cápsulas de Desarrollo Organizacional (por ejemplo: Gestión del cambio, clima, retroalimentación de desempeño etc..).</p>
<b>Fase 3: Transferencia al Puesto de Trabajo (Meses 7 al 9)</b>	<b>Mes 7</b>	Instalación de Módulos de Aplicación Práctica	<p><b>Transversal:</b> Inicio del periodo de maduración. Los líderes comienzan a aplicar las herramientas adquiridas y participan en activación de Foros de líderes</p> <p><b>Eje 1 (Moodle):</b> Activación de foros de "Comunidades de Líderes" para jefaturas, moderados por DO.</p>



**LA SERENA**  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL  
DE GESTIÓN

CÓDIGO

S/N°

Programa Integral

VERSIÓN

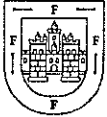
2026

de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo  
Municipal

PÁGINA

13 de 17

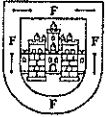
	<b>Mes 8</b>	Monitoreo Intermedio	<b>Transversal:</b> DO y CV realizan levantamientos rápidos (pulso) para observar la adopción de nuevas prácticas de liderazgo y resolución de conflictos.
	<b>Mes 9</b>	Cierre de Año y Reconocimiento	<b>Transversal:</b> Evaluación de hitos logrados durante el semestre. Reconocimiento a los líderes y áreas con mayor participación en la plataforma Moodle.
<b>Fase 4: Medición de Impacto y Ajustes (Meses 10 al 12)</b>	<b>Mes 10</b>	Planificación del Siguiete Ciclo	<b>Eje 1 (Moodle):</b> DO y CV diseñan la actualización de contenidos para el nuevo año, basándose en las necesidades detectadas en los meses previos.
	<b>Mes 11</b>	Preparación Evaluación 360°	<b>Transversal:</b> Parametrización y configuración de los instrumentos para la evaluación de cambio de comportamiento
	<b>Mes 12</b>	Evaluación de Impacto y Resultados Finales	<b>Evaluación Nivel 4:</b> Análisis de indicadores organizacionales a cargo de DO y CV (Instrumentos de Satisfacción de equipo, de desempeño, Riesgos psicosociales)  <b>Hito Final:</b> Presentación del Informe de Resultados a Alcaldía,

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	14 de 17

			Administración y equipo de Directores y ajustes estratégicos para la continuidad de la Academia de Líderes.
--	--	--	---

### 9. Referencias Bibliográficas Base

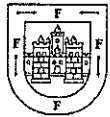
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. J.C. Sáez Editor.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (2010). *Building sustainable organizations: The human factor*. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	15 de 17

**Anexo:**

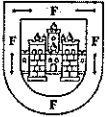
Las jefaturas de las siguientes Direcciones, Departamentos y Secciones serán consideradas en Programa Integral de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal 2026:

N°	Dirección / Departamento / Sección
1	<b>Administración Municipal</b>
2	Depto. de Planificación y Control de Gestión
3	Depto. de Modernización y Tic's
4	Sección de Ingeniería y Desarrollo
5	Sección de Soporte Técnico
6	Secretaría Municipal
7	Depto. Central de Documentación
8	Sección de Partes e Informaciones
9	Sección de Registro de Organizaciones Comunitarias
10	<b>Dirección de Control Interno</b>
11	Depto. de Auditoría Interna y Fiscalización
12	Secretaría Comunal de Planificación
13	Depto. de Asesoría Urbana
14	Depto. de Estudios y Proyectos
15	Depto. de Adquisiciones
16	<b>Dirección de Asesoría Jurídica</b>
17	<b>Dirección de Administración y Finanzas</b>
18	Depto. de Finanzas
19	Sección de Contabilidad
20	Sección de Inventarios
21	Sección de Tesorería
22	Depto. de Rentas
23	Sección de Cobranza
24	Sección de Inspección
25	Sección de Patentes Comerciales
26	Depto. de Servicios Generales
27	Sección de Mantenimiento
28	Sección de Servicios y Apoyo Administrativo
29	Sección de Transporte
30	Sección de Recintos Municipales
31	<b>Dirección de Obras Municipales</b>
32	Depto. de Revisión de Proyectos
33	Sección de Urbanización
34	Sección de Archivo
35	Sección de Edificación
36	Depto. de Inspección de Obras
37	Sección de Inspección Técnica de Proyectos
38	Sección de Obras a Terceros

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	16 de 17

39	<b>Dirección de Desarrollo Comunitario</b>
40	Depto. de la Familia
41	Sección Adulto Mayor
42	Sección de la Familia y Entorno
43	Sección de la Infancia y Juventud
44	Sección de la Mujer y Equidad de Género

N°	Dirección / Departamento / Sección
45	Depto. de Desarrollo Inclusivo
46	Depto. Social
47	Sección de Asistencia Social
48	Sección de Caracterización Social
49	Sección de Migración y Diversidad
50	Sección de la Vivienda
51	Depto. de Desarrollo Económico Local
52	Sección de Fomento Productivo
53	Sección de Intermediación y Capacitación Laboral
54	Depto. de Participación Ciudadana
55	Sección de Deportes y Vida Saludable
56	<b>Dirección de Salud y Cementerios</b>
57	Depto. Salud
58	<b>Dirección De Gestión De Riesgos Y Desastres</b>
59	Depto. de Reducción de Riesgos
60	Depto. de Emergencias y Catástrofes
61	<b>Dirección de Servicios a la Comunidad</b>
62	Depto. de Servicios
63	Sección de Alumbrado Público
64	Sección de Áreas Verdes
65	Sección de Aseo, Ornato y Medio Ambiente
66	Depto. de Operaciones
67	Sección de Obras a la Comunidad
68	Sección de Abastecimiento
69	<b>Dirección de Tránsito y Transporte Público</b>
70	Depto. de Documentación Vial
71	Sección de Licencias de Conducir
72	Sección de Permisos de Circulación
73	Depto. de Ingeniería del Tránsito y Transporte
74	Sección de Fiscalización
75	<b>Dirección de Turismo Y Patrimonio</b>
76	Depto. de Cultura
77	Depto. de Turismo
78	Depto. de Protección al Patrimonio
79	<b>Dirección de Personas</b>
80	Depto. de Gestión de Personas
81	Sección de Remuneraciones

 <b>LA SERENA</b> ILUSTRE MUNICIPALIDAD	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	CÓDIGO	S/N°
	Programa Integral	VERSIÓN	2026
	de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Municipal	PÁGINA	17 de 17

82	Sección de Desarrollo Organizacional
83	Depto. Calidad de Vida
84	Sección de Prevención de Riesgos
85	<b>Dirección de Seguridad Ciudadana</b>
86	Depto. de Prevención del Delito
87	Depto. de Gestión Comunitaria
88	Sección de Capacitación y Comunidad
89	Sección de Mediación
90	<b>Gabinete</b>
91	Depto. de Comunicaciones Estratégicas
92	Depto. de Relaciones Públicas y Eventos

N°	Dirección / Departamento / Sección
93	Sección de Producción y Eventos
94	<b>Coordinación Delegaciones</b>
95	Delegación La Pampa
96	Delegación Rural
97	Delegación Las Compañías
98	Delegación La Antena
99	Delegación Av. del Mar
100	Delegación Centro