



PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

MUNICIPALIDAD DE RECOLETA

Contenido

RESUMEN	2
CAPÍTULO I: CONTEXTO	3
1. Contexto	3
2. Propuesta y definición política del Municipio del Nuevo Tipo	3
Principios del Municipio del Nuevo Tipo:	4
3. Desafíos del Municipio del Nuevo Tipo:	5
CAPÍTULO II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
1. PLADECO	7
2. Hitos de la P.E.	8
3. Diagnóstico inicial.....	10
4. Resultados y productos.....	10
a. Consideraciones preliminares.....	10
b. FODA	11
c. Estrategias análisis FODA.....	12
d. Misión.....	12
e. Visión.....	12
f. Objetivos Estratégicos	13
4. Próximas etapas e hitos en el contexto de la Planificación Estratégica.....	13
a. Próximas etapas.....	13
b. Nuevos instrumentos y desafíos	13
ANEXOS	16

RESUMEN

El presente documento es un trabajo colectivo - participativo desarrollado por las funcionarias y funcionarios en distintas etapas e hitos. La iniciativa está orientada a la instalación y posicionamiento de una necesaria Planificación Estratégica en la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de la Municipalidad de Recoleta.

En el capítulo n° 1 el texto presenta el contexto, las definiciones políticas, los desafíos y principios del "Municipio del Nuevo Tipo" (MNT). En el capítulo n° 2 el trabajo aborda distintos ámbitos de la Planificación Estratégica, en específico la vinculación con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), los hitos del proceso, el diagnóstico inicial y el análisis FODA.

Finalmente se entregan los resultados y productos asociados a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

El propósito final se relaciona directamente con resignificar el sentido y propósito del trabajo; mejorar la capacidad estratégica, la gestión y los procesos internos en función del bienestar y la dignidad de las comunidades que habitan, trabajan y construyen Recoleta.

CAPÍTULO I: CONTEXTO

1. Contexto

A treinta años del agotamiento y fracaso del modelo neo liberal y el Estado burocrático autoritario central irrumpió la revuelta social de octubre 2019 que impugnó la hegemonía de un sistema basado en la mercantilización de la sociedad, el lucro, el abuso, la desintegración social, la exclusión y el individualismo.

El Estado burocrático autoritario se impuso en el contexto de las dictaduras cívico militares en Latinoamérica y tuvo como objetivo neutralizar los avances de los movimientos populares y consolidar el neoliberalismo, tanto a nivel económico, social y cultural.

La erosión y debilitamiento de la confianza ciudadana en las instituciones se expresó en la caída de la participación electoral y sobre todo en un visible desprestigio de la elite política y el crecimiento de una sensación colectiva de malestar social. Un caso paradigmático sucedió en el año 2011 cuando se encendieron las alertas sobre un profundo malestar con la educación.

En los años 2011 y 2012 se constató la debilidad del sistema de representación política, realzando e incluso resignificando los discursos críticos, posteriormente se manifestó (2013) un marcado descenso en la cantidad de votantes y una intensificación de la desaprobación de los ciudadanos con los políticos y peor aún, con el sistema político.

Al retornar la derecha al Gobierno en el año 2018, la Constitución de 1980 – creada bajo la dictadura cívico militar – manifestó irreversiblemente una política especialmente incapacitada para responder a las demandas sociales, esta situación provocó una ascendente y aguda deslegitimación del sistema político. La crisis sanitaria nuevamente demostró la naturaleza excluyente del modelo neo liberal.

La nueva Constitución aparentemente no estaba en la naturaleza de las demandas sociales expresadas en la revuelta social del año 2019, las protestas emergieron por la indignación, el malestar, el rechazo al abuso y la baja credibilidad hacia la política institucional; sin embargo, precisamente aquí surge la trascendencia de una nueva Constitución, por ende, se abre un espacio para el trabajo político en su estado puro, dicho de otro modo, se trata de practicar una "pedagogía política" con, desde y para la ciudadanía que debe incluir – entre otros elementos – por ejemplo conversar con la ciudadanía el rol del Tribunal Constitucional.

Los casos de corrupción como —" Milocogate", —" Pacogate", —caso Penta, —colusión del papel higiénico, "colusión de los fármacos", —" colusión de los pollos", crisis profunda en la Iglesia Católica etc., todas estas realidades dañaron profundamente la imagen de las elites y las instituciones.

2. Propuesta y definición política del Municipio del Nuevo Tipo

Frente al Estado autoritario burocrático central, el gobierno local transformador redefine las relaciones entre Estado – comunidades y sociedad civil, de este modo, se revalida el espacio local como núcleo o elemento fundante de encuentro social, creación y poder comunitario.

Los cabildos, las redes de solidaridad comunitaria y las ollas comunes surgidos durante la revuelta social y la pandemia son algunas expresiones de poder social desde los territorios y comunidades, es decir, se trata de la sociedad organizada como conductora de su propio destino, en este contexto, resulta imprescindible el rol y proyección de un Municipio del Nuevo Tipo que entregue respuestas concretas al movimiento popular y a los cambios que se están produciendo en la actualidad, ejemplos: el renacer de la dignidad, el empoderamiento del movimiento feminista, el proceso constituyente, etc.).

Principios del Municipio del Nuevo Tipo:

A continuación, se presentarán los principios que sustentan la noción MNT, a saber:

- a) **Comuna justa, sustentable e inclusiva:** desde Recoleta, se ha desarrollado una serie de iniciativas enmarcadas en una política general, cuyo objetivo es abaratar y simplificar la vida de nuestros vecinos y vecinas. Esta reformulación de la gestión y enfrentamiento concreto al modelo neo liberal se ha enfocado en los derechos de las personas, particularmente centrado en el acceso a la salud, educación, vivienda y cultura, léase: Farmacia Popular, Óptica Popular, Liberia Popular, Universidad Abierta de Recoleta, Inmobiliaria Popular.

Un desarrollo justo y sostenible puede ser una realidad con la participación de los municipios y sobre todo de un nuevo Estado que promueva una economía al servicio del ser humano, es decir, un desarrollo económico justo, democrático, diversificado y en armónico equilibrio con el medio ambiente.

Superar el neoliberalismo implica impugnar la idea que exclusivamente el crecimiento iba a generar progreso social, en consecuencia, el progreso social se obtiene con crecimiento sustentable, con redistribución efectiva de los ingresos, con respeto a las y los trabajadores, en un marco creciente de preservación y cuidado del medio ambiente.

- b) **Gobierno local transformador:** un municipio que interviene la realidad se caracteriza por el establecimiento de las alianzas necesarias, la imprescindible voluntad de cambio y la elaboración, articulación e implementación de líneas de acción que impactan las vidas cotidianas de las personas, especialmente de los más vulnerables.

Un gobierno local transformador busca un nuevo equilibrio entre desarrollo social, mejoramiento sistemático de la calidad de vida; el crecimiento económico sostenido y el cuidado de la naturaleza. Todo lo anteriormente señalado está en el corazón de una gestión pública centrada en el ser humano, sus necesidades y la dignidad.

- c) **Repensar las relaciones entre Estado - comunidades y sociedad civil:** La revuelta y la crisis sanitaria dejó en evidencia la cercanía del gobierno local con los ciudadanos, transformó a los municipios en los primeros receptores de las demandas.

Por parte de los ciudadanos, surgen nuevas actitudes, en tanto los ciudadanos cambiaron la manera de observar, percibir y acceder a sus gobiernos locales, en consecuencia, demandan servicios

eficientes y responsables, de esta forma, los municipios se relacionan con ciudadanos más informados sobre sus derechos y sobre las obligaciones de la organización municipal para con la comunidad, y con un marcado interés en la transparencia de las decisiones.

Los gobiernos municipales aumentaron sus responsabilidades en el entramado institucional y se convirtieron en los primeros receptores de las múltiples demandas que la sociedad civil anteriormente dirigía a niveles centrales, por lo tanto, el impacto de las intervenciones municipales adquirió especial centralidad en la calidad de vida de la población, esta nueva realidad instala un desafío nacional que Recoleta ya había iniciado con anterioridad (ejemplo: las políticas populares de la Municipalidad de Recoleta).

- d) **Poder social, comunitario y creativo:** la creatividad se expresa en todas las formas de conciencia y organización, aquello presenta nuevas perspectivas en el despliegue de los actores sociales en los territorios. Todas las formas de conciencia disponen de una enorme cantidad de referentes y diferentes modos de aproximación a la realidad y al estar dotadas especialmente de imaginación y capacidad crítica, produce una diversidad que es necesario exponer y potenciar.

Las innovaciones comunitarias tienen por característica una connotación eminentemente social, por lo tanto, los integrantes comparten los riesgos y beneficios de las interacciones. En este contexto, la naturaleza co-creativa abre otros caminos para extender el impacto de múltiples iniciativas generadas desde las propias comunidades.

La cooperación y la solidaridad creativa también pueden presentar nuevos enfoques, paradigmas y miradas que la hegemonía cultural neo liberal ha intentado anular.

- e) **La sociedad organizada como conductora de su destino:** la necesaria intervención de las comunidades organizadas en la defensa de sus derechos cumple un rol fundamental en la transformación de la sociedad, de este modo, la creación de redes en función de demandas colectivas impacta en distintos niveles y espacios temporales el entramado de la sociedad (cambios legales, cambios culturales etc).

Las comunidades generalmente incluyen cinco factores, léase: territorio, población, recursos, demandas, conflictos (y contradicciones), en estos ámbitos, el Chile actual experimenta fenómenos sociales como la exclusión, la segregación y la marginalidad, de este modo, en la construcción y articulación de nuevas relaciones sociales basadas en la justicia y la dignidad, las personas tienen el derecho y el deber de organizarse, única vía de transformar la realidad.

3. Desafíos del Municipio del Nuevo Tipo:

El objetivo central del MNT es transformar la realidad, de este modo, los objetivos específicos de la política de cambio estructural también están asociados a cuatro ámbitos complementarios:

- Transformaciones estructurales.

- Resolución de problemas sectoriales o temáticos.
- Asignación de recursos.
- Optimización de situaciones.

El MNT representa una visión de la sociedad y una idea sobre rol del Estado en la sociedad, dicho de otra manera, las acciones o prácticas se desprenden de un corpus filosófico e histórico, de este modo, resulta vital que los trabajadores de la institución compartan el sentido de mundo y cambio social.

Frente a los nuevos desafíos, el MNT deberá trascender los dispositivos tradicionales de las instituciones públicas como proveedora de bienes y servicios y sus límites asistencialistas, revirtiendo del proceso de exclusión generado por el modelo neo liberal, orientando su acción al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes a través de los siguientes instrumentos y miradas:

- Planificación estratégica.
- Políticas populares.
- Participación social y acción local.
- Transparencia.
- Derechos y dignidad de las personas.
- Recuperación, mejora y defensa del espacio público.
- Innovación.

Una política pública que aspire a ser sustentable en el tiempo tiene que sostenerse en una mirada transformadora del mundo, por lo tanto, la Planificación Estratégica, Visión y Misión orientan las prácticas y los objetivos, por lo tanto, este instrumento debe indicar, mecanismos, límites y plazos para concretar las voluntades expresadas por escrito, en consecuencia, se trata de un proceso integral que tiene como único sentido contribuir a transformar la realidad y mejorar la calidad de vida de las vecinas y vecinos de Recoleta

En resumen, el MNT impugna al modelo neo liberal, impulsa valores comunitarios, y solidarios y sobre todo busca transformar la realidad, esta voluntad política se expresa en planes y programas destinados al bienestar de todas y todos los integrantes de las comunidades de Recoleta.

CAPÍTULO II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. PLADECO

PLADECO 2019 - 2026			
Nº	DIMENSIONES PLADECO	IMAGEN OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE PLADECO CONCORDANTES CON DIDECO
1	Calidad de Vida	Recoleta, una comuna que continúa garantizando y promoviendo los derechos de sus habitantes.	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el acceso comunitario a las manifestaciones de las culturas, las artes y el patrimonio, poniendo en valor las identidades locales y especialmente la cultura barrial en un contexto de derechos culturales y ciudadanos. Generar políticas hacia las personas mayores de la comuna por un buen vivir. Mejorar las condiciones de seguridad humana y la calidad de vida de todos aquellos que vivan, trabajen o estudien en la comuna de Recoleta. Promover las expresiones multiculturales de la comuna integrando las identidades de los pueblos originarios nacionales, afrodescendientes y culturas migrantes, favoreciendo su puesta en valor y difusión. Proteger y garantizar los derechos de todas las niñas, niños y adolescentes.
		Una comuna que sigue impulsando el desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener mejora continua de calidad, en servicios e infraestructura.
		Una comuna que sigue avanzando en la consolidación y mejoramiento de sus espacios públicos y áreas verdes.	
2	Reforma Institucional	Una municipalidad que avanza hacia el gobierno electrónico	<ul style="list-style-type: none"> Implementar, desarrollar y aplicar el gobierno electrónico
		Recoleta, un municipio popular	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar las políticas de transparencia y probidad Consolidar el modelo de desarrollo de los servicios populares y políticas de innovación social a nivel local, con enfoque de derechos. Continuar profundizando la desconcentración de la gestión territorial. Continuar y profundizar el mejoramiento de la gestión interna. Proveer atención de calidad al usuario
3	Medio Ambiente	Una comuna sustentable y sostenible que disminuye su huella de carbono	
4	Ordenamiento territorial	Una comuna con proyecto urbano de valor patrimonial e integral.	

		Que consolida sus barrios patrimoniales	Consolidar el sector comercial del barrio Patronato, haciéndolo más atractivo y competitivo
5	Desarrollo Económico	Una comuna que promueve el emprendimiento y desarrollo cooperativo	
		Y promueve la inversión a nivel comunal	

2. Hitos de la Planificación Estratégica (P.E)

HITO	ACTIVIDADES
PMG 2020, 2021	Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) desarrollados entre los años 2019, 2020 y 2021 poseen una estrecha relación con los procesos de mejora institucional vinculados a la Planificación Estratégica. Estos productos están centrados en temáticas que direccionan la gestión.
PRESUPUESTO 2020	Se construyeron herramientas de gestión en materia financiera presupuestaria , los cuales colaboran al seguimiento de las distintas cuentas de los programas y las ejecuciones de los recursos, de esta forma, se conoce la distribución de los recursos.
ASESORIAS DE LA ESCUELA DE GOBIERNO UNIVERSIDAD DE CHILE	Se gestó un proceso de análisis de cómo funcionaba la entrega de beneficios sociales de parte del municipio.
JORNADA DE P.E.	En el complejo educacional Juanita Fernández (12 de marzo). En la actividad participaron 30 funcionarias y funcionarios considerados actores claves (profesionales colaborativos y críticos).
SISTEMATIZACIÓN DE JORNADA	Los resultados de los trabajos grupales de la Jornada se entregaron a la Unidad de Estudios y Procesos que procedió a elaborar una primera propuesta de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos . Este proceso de elaboración y síntesis se realizó en 10 reuniones (entre el 14 de marzo al 7 de mayo).
REUNIONES DE PRESENTACIÓN DE SISTEMATIZACIÓN	Cinco reuniones – vía on line – con los grupos de trabajo de la Jornada (entre el 10 de mayo – 25 de

	<p>mayo). En estos encuentros se analizaron y debatieron las propuestas de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.</p>
REUNIONES DE SISTEMATIZACIÓN	<p>Reuniones de sistematización de los insumos proporcionados y se elaboró una segunda propuesta de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Este segundo proceso de elaboración y síntesis se realizó en 5 reuniones (entre el 27 de mayo al 11 de junio).</p>
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	<p>Presentación de los resultados y productos al director de DIDECO y todas las jefaturas, las cuales expresaron su aprobación.</p>
MEDIACION VECINAL y ASISTENCIA DE REGULACION DE PROPIEDADES	<p>En el marco de la reestructuración organizacional con arreglo a objetivos, se han impulsado las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reordenó la logística y bodegaje del Departamento de Gestión. • Se fortalece la Mediación Vecinal vinculada al Consejo Nacional de Mediadores. • Se fortalece la Asistencia de Regulación de Propiedades asistido por la Clínica Jurídica de la Universidad Andrés Bello.
PROPUESTA DE DEPARTAMENTO DE DERECHOS HUMANOS.	<p>La Planificación Estratégica incorpora un enfoque centrado en la reformulación de las unidades de trabajo que incluya tanto reasignación de recursos como de talentos, en consecuencia, se elaboró una propuesta para crear el Departamento de Derechos Humanos.</p> <p>Desde la misma mirada estratégica basada en el fortalecimiento y especialización de la acción transformadora de DIDECO, se detecta la necesidad de impulsar la Dirección de Seguridad</p>

3. Diagnóstico inicial

Derivado del debate desarrollado por los distintos grupos en la Jornada de Planificación Estratégica, se desprende un diagnóstico sobre la realidad contingente de la Dirección, de las cuales se detectan los siguientes elementos:

- Existe un alto reconocimiento a los profesionales que componen la DIDECO, sus capacidades técnicas, compromiso con la gestión, vocación y vínculo con la comunidad.
- Se identifica una visión positiva hacia las jefaturas, se visualiza una disposición de parte de las mismas en generar espacios de debate que permitan mejorar la gestión.
- El clima laboral se considera como positivo, ya que el ambiente de trabajo contribuye a generar buenas relaciones entre el personal que la compone.
- Se manifestó que la cantidad de capacitaciones dirigidas a los funcionarios son insuficientes.
- Los canales de comunicación al interior de los departamentos son débiles y también se detecta el mismo fenómeno, entre departamentos.
- Se aprecia exceso de “burocratización” de la gestión interna, y una constante resistencia al cambio, la cual se ve reflejada constantemente en el quehacer de la Dirección.

4. Resultados y productos

a. Consideraciones preliminares

En el marco de la Planificación Estratégica, se realizaron dos hitos significativos, léase: una Jornada de Planificación Estratégica y reuniones por grupos de trabajo. A partir de ambas iniciativas se procedió a recoger y sistematizar las opiniones de las funcionarias y funcionarios. Se desprendieron de estos encuentros los siguientes instrumentos: Análisis FODA, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. A continuación, se presentan los resultados.

b. FODA

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos multidisciplinarios - Buen clima laboral - Vocación social de los funcionarios públicos - Compromiso con la gestión - Especialización de los profesionales - Vínculo con la comunidad - Disposición a crear espacios de debate que permitan mejorar la gestión - Oferta programática - Experiencia y expertiz - Comunicación directa con las jefaturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitaciones - Desconocimiento de la gestión interna - Falencias en los canales de comunicación interna. - Escasez de recursos monetarios y de infraestructura - Falta de habilidades blandas de algunos funcionarios - Desconocimiento de los territorios - Insuficientes diagnósticos e intervenciones en familias vulnerables - Insuficientes equipos - Exceso de burocratización de gestiones internas - Escasa dotación de funcionarios - Resistencia al cambio - Tensiones de poder entre profesionales - Malas prácticas administrativas
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del alcalde y posicionamiento nacional - Ingreso de recursos externos de servicios ministeriales - Mecanismos de incentivo al cumplimiento de metas - Tras el estallido social o “revuelta”, se abre una oportunidad para mejorar la relación comunidades - municipio - Desarrollo de tecnologías de la información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconexión de directores con gestión del alcalde - Pandemia: inestabilidad e incertidumbre - Ingresos de recursos, dependiendo del gobierno de turno - Recortes y redireccionamiento de recursos debido a la pandemia - La cultura organizacional y administrativa de las otras direcciones municipales, que repercuten en la sobrecarga de trabajo de la DIDECO - Crecimiento de la delincuencia y el narcotráfico a nivel local - Aumento en las demandas de ayudas - Las decisiones recaen en terceros ajenos a la DIDECO

c. Estrategias análisis FODA

En función del análisis desarrollado a través del análisis FODA, se considera que las estrategias a desarrollar de la DIDECO son las estrategias adaptativas. Estas se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades. Son estrategias de reorientación: en este sentido, se cambia un específico elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO Estrategias Ofensivas	ESTRATEGIA DO Estrategias Adaptativas
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA Estrategias defensivas	ESTRATEGIA DA Estrategias de supervivencia

Propuesta de estrategias a desarrollar:

1. Desarrollar indicadores de gestión para los distintos departamentos de la Dirección.
2. Desarrollar indicadores de gestión para las jefaturas.
3. Desarrollar indicadores de calidad para medir la entrega bienes y/o servicios que desarrollamos como DIDECO.

d. Misión

DIDECO contribuye a la transformación de una sociedad basada en la dignidad y la igualdad mediante un trabajo multidimensional e integral que incluye nuevas tecnologías digitales enfocado en el desarrollo territorial y comunitario, la promoción de los Derechos Humanos, el fortalecimiento de las organizaciones, el fomento de la seguridad humana, la entrega de asistencia social oportuna, de este modo, mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades de Recoleta.

e. Visión

DIDECO es una referencia para el empoderamiento participativo - democrático para las vecinas, vecinos, dirigentes, dirigentes y las organizaciones, donde los valores y principios se expresan en diversas iniciativas que contribuyen a transformar la realidad, mejorar la calidad de vida y dignificar las comunidades de Recoleta.

f. Objetivos Estratégicos

- Implementar un Enfoque de Derechos priorizando la Inclusividad en todas las líneas de acción de DIDECO para generar una cultura integral y transversal en Derechos Humanos.
- Promover el fortalecimiento de las organizaciones de las comunidades de Recoleta para contribuir a instalar los conceptos de seguridad humana y democracia participativa.
- Entregar un servicio de alta calidad, caracterizado por la eficiencia y eficacia en la gestión interna y el buen trato al usuario, promoviendo tanto el gobierno digital, como la alfabetización digital, con el objetivo de acortar brechas y contribuir a una mayor igualdad y dignidad en los integrantes de las comunidades de Recoleta.

4. Próximas etapas e hitos en el contexto de la Planificación Estratégica

a. Próximas etapas e hitos de la P.E

- Reuniones con jefaturas de departamento y jefes de programa.
- Validación del alcalde
- Jornada de socialización de Dideco.
- Elaboración de planes y programas por dimensión de CMI
-

b. Nuevos instrumentos y desafíos

- Planes de compra anual:** es un listado de bienes y/o servicios de carácter referencial, que las Entidades estatales planifican comprar o contratar en el transcurso de un año calendario o durante la implementación y ejecución de un programa.
- Evaluaciones de impacto:** es un instrumento que permite establecer en qué medida la intervención social logra mejorar la situación para lo que fue diseñado, la magnitud que tuvieron los cambios, si los hubo o no, a qué segmento de la población objetivo afectó y en qué medida. (Cohen y Franco; 1991)
- Evaluaciones de desempeño:** es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

- d) **Diseño de sistemas de información:** es la definición de la arquitectura del sistema y del entorno tecnológico que le va a dar soporte, junto con la especificación detallada de los componentes del sistema de información que se requieren para dar satisfacción a las necesidades de una institución.

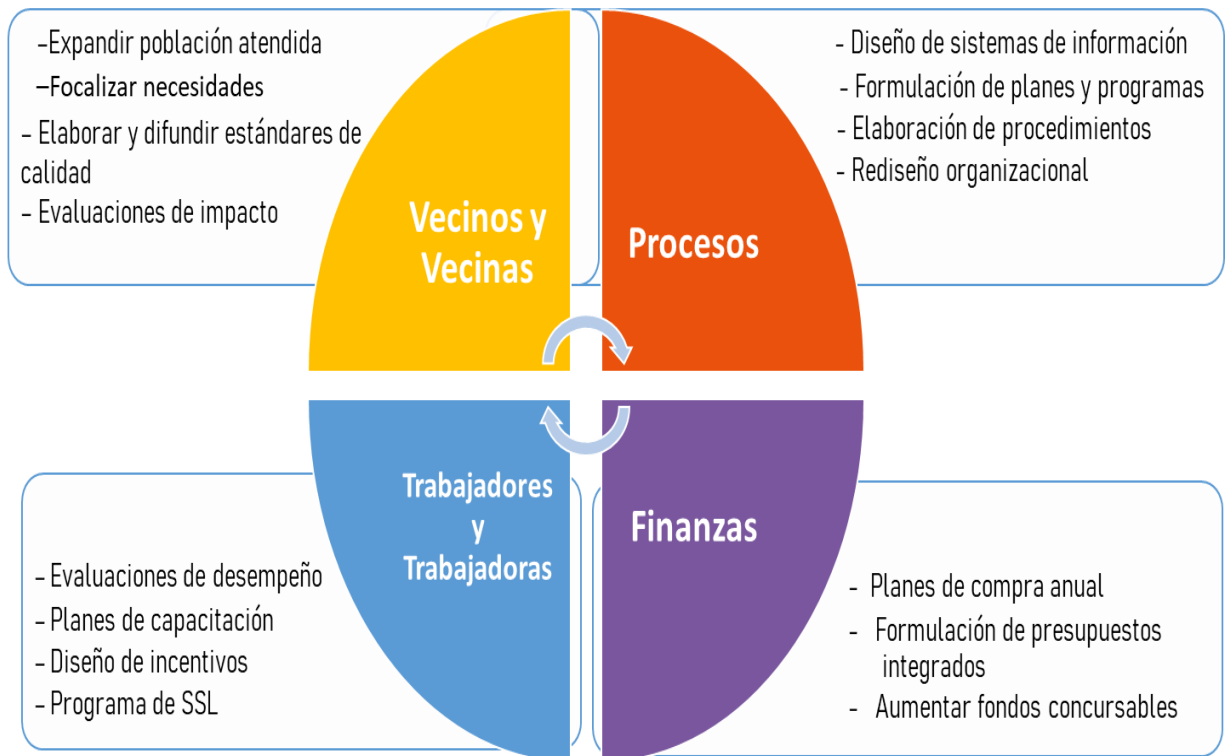
- e) **Planes de capacitación:** es un proceso racional, estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades al personal para que desempeñen de forma adecuada un trabajo determinado.

- f) **Estándares de calidad:** son criterios, reglas, puntos de referencia establecidas por la organización que sirven para fijar un estándar mínimo de calidad a los productos o servicios que se ofrecen a los destinatarios para que sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de estos.

- g) **Formulación de presupuestos:** es la estimación de gastos e ingresos en los que incurrirá un departamento o programa durante un año calendario.

- h) **Formulación de planes y programas:** es la definición de todas las actividades que se deben realizar para ejecutar una estrategia, programa o proyecto, en un período de tiempo definido estableciendo los objetivos, las metas e indicadores, los responsables a ejecutarlas y los recursos a emplear.

nuevos instrumentos y desafíos en el contexto de la P.E (Cuadro de Mando Integra)



ANEXOS

1. Anexo N°1: Documento síntesis objetivos estratégicos e iniciativas relacionadas con el PLADECO.
2. Anexo N°2: Resultados de las preguntas desarrolladas en la Jornada de Planificación Estratégica de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Recoleta.
3. Anexo N°3: Documento de recopilación de opiniones de los grupos jornada de planificación estratégica.
4. Anexo N°4: Compilado Análisis FODA Grupos
5. Anexo N°5: Primer acercamiento a la PE.