

OSORNO

PLAN DE DESARROLLO COMUNAL PLADECO 2023-2027



MUNICIPALIDAD
OSORNO
CHILE

ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL
OSORNO
2023-2027

CONTENIDOS

I.	Palabras del alcalde	3
II.	Introducción	4
III.	Objetivos	6
	1. Objetivos generales del Plan de Desarrollo Comunal	6
	2. Objetivos específicos del Plan de Desarrollo Comunal	6
IV.	Metodología	7
V.	Elementos que emanan del diagnóstico comunal	9
VI.	Plan de Desarrollo Comunal	29
	6.1 Imagen – Objetivo de la comuna	29
	6.2 Temas estratégicos de desarrollo	30
	6.3 Mapa de objetivos estratégicos.	34
	6.4 Diseño de iniciativas y proyectos estratégicos	35
VII.	Recomendaciones para la implementación	43

I. Palabras del Alcalde

Durante los últimos años, nuestra comuna, la región, el país e, incluso, el mundo, ha experimentado cambios en sus políticas, presupuestos y decisiones debido a una pandemia sanitaria que nos ha afectado a todas y todos. Sin duda sus efectos se siguen viendo hasta el día de hoy, tanto en el esfuerzo de miles de osorninos y osorninas en la búsqueda de superar esta crisis de la mejor manera como desde la vereda del municipio para lograr nuevas propuestas que solucionen las necesidades y demandas de nuestra comunidad. La fuerza, la convicción y la esperanza de construir soluciones que mejoren nuestra calidad de vida es un objetivo irrenunciable para el concejo municipal y este alcalde.

Es así como enfocamos nuestros esfuerzos como municipio en la realización de un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que entregue respuestas a las demandas de nuestras familias osorninas, a través de un proceso participativo con la comunidad, agrupaciones, organizaciones y asociaciones, de manera de poder contar con una mirada completa de todo nuestro territorio.

La elaboración de este PLADECO es una tarea fundamental para lograr el ansiado desarrollo que merece Osorno, y a causa de esto, cumplir el sueño de establecer a nuestra comuna como un punto turístico nacional e internacional, incluyendo recorridos por nuestras zonas típicas, el mundo rural, nuestros atractivos gastronómicos y, porque no, nuestra amada y querida comunidad, que nos representa cada día en el esfuerzo y el coraje. Su desarrollo es nuestro enfoque más fuerte y no vamos a descansar hasta cumplir con cada uno de nuestros proyectos e iniciativas.

Sabemos cómo concejo municipal, y en lo particular como alcalde, que debemos tener una mirada común entre las autoridades y la comunidad, sumando a distintos actores relevantes en cada una de nuestras tareas. Sabemos también que detrás de cada proyecto, hay personas que se dedican a entregar herramientas y conocimientos, por ello, les daremos todo el apoyo para poder cumplir con los objetivos planteados, además de hacerles saber que este municipio tiene las puertas abiertas para atender a sus inquietudes y demandas. En ese sentido, no dejaremos de escucharlos en ningún instante, y realizaremos todo lo que esté a nuestro alcance para que la comunidad osornina posea un estándar de vida que se complemente con un desarrollo cultural, deportivo y turístico, que impulse el reconocimiento a nuestra historia, la actividad física y el desarrollo económico.

Tenemos grandes tareas por cumplir, no sólo el municipio, sino que todo Osorno. Debemos conectarnos, conocernos, interactuar, y que mejor que pensando en nuestra comuna como un lugar desarrollado y atractivo para propios y ajenos. Es ahora cuando nos enfrentaremos al desafío de construir, gestionar y mantener a lo largo del tiempo el compromiso que hemos pactado, de generar en nuestra comuna un desarrollo que nos permita mejorar la calidad de vida, bienestar y confianza de todas y todos los osorninos.

II. Introducción

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) contempla en su Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) como un instrumento indicativo que todo municipio en Chile debe elaborar y actualizar¹. Según lo indica la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, se ha conferido a cada Municipalidad, la administración local de cada comuna y entiende a las municipalidades como corporaciones cuyo fin último es la inclusión de la comunidad en la vida política y la consecución de la mayor calidad de vida posible para los habitantes de la comuna que administran.

El PLADECO debe orientar el desarrollo de la comuna, siendo posible considerarlo como la hoja de ruta para la gestión municipal que orienta a la administración respecto de las políticas que deben adoptarse para la mayor satisfacción de las diversas necesidades de la comunidad, la focalización de los recursos, la creación y continuidad de proyectos, teniendo como horizonte una duración mínima de cuatro años y teniendo que ser aprobado por el concejo municipal.

Dentro de este contexto, el PLADECO se ha elaborado en el marco de la “**Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de Osorno 2023 - 2027**” en donde se definieron los objetivos, iniciativas e indicadores estratégicos para el desarrollo de la comuna.

En lo relativo a la estructura del documento, este PLADECO inicia con la identificación de elementos relevantes que emanan del diagnóstico desarrollado, tanto en su fase de revisión de información secundaria como también en su fase exploratoria, agrupadas en 5 dimensiones esenciales de análisis, identificadas y estructuradas a partir de las definiciones que ofrece la literatura más actualizada en los distintos campos de estudio, siendo dichas dimensiones las siguientes: desarrollo sustentable, desarrollo urbano, desarrollo económico, desarrollo humano y desarrollo social. El cruce de la información referida dotará de contenido y sustento para las principales directrices de trabajo que deberá desarrollar la comuna y que servirán a su vez de insumo y sustento para la construcción y presentación de la visión futura o Imagen – Objetivo de Osorno, en función de la cual deberá trabajar y siendo el proceso liderado por el gobierno local, pero que debe ser participativa incluyendo a toda la comunidad. Teniendo estas directrices para el cumplimiento de la imagen objetivo es que se plantean una cartera de iniciativas y proyectos para el cumplimiento de estas, además, se plantea una serie de indicadores para cada objetivo planteado que ayudará a cuantificar tanto el estado como el cumplimiento de estos.

En relación con la metodología aplicada, una primera instancia, se realizó un levantamiento de información primaria y secundaria con el fin de crear un diagnóstico inicial de la situación de la comuna. Para esto se realizaron una serie de reuniones con distintas entidades comunales como concejales y directores, además de una serie de focus group con las distintas asociaciones de vecinos, como también el análisis de documentos relevantes y la sistematización de resultados del seminario de deporte realizado por la Municipalidad en conjunto a la Universidad de los Lagos, los datos obtenidos en "Visión de Ciudad", efectuado por la Cámara Chilena de la Construcción y los resultados de consultas

¹ Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. CEPAL. 2022. [https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/el-plan-de-desarrollo-comunal-pladeco-de-chile#:~:text=El%20Plan%20de%20Desarrollo%20Comunal%20\(PLADECO\)%20es%20un%20instrumento%20indicativo,aprobado%20por%20el%20concejo%20municipal.](https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/el-plan-de-desarrollo-comunal-pladeco-de-chile#:~:text=El%20Plan%20de%20Desarrollo%20Comunal%20(PLADECO)%20es%20un%20instrumento%20indicativo,aprobado%20por%20el%20concejo%20municipal.)

ciudadanas efectuadas en PIIMED para poder identificar problemáticas, dificultades y desafíos presentes en la comuna.

A partir de lo anterior, se estableció una imagen – objetivo para la comuna que engloba los anhelos y expectativas que la comuna debiese desarrollar en un futuro. De esta forma, se determinaron las áreas prioritarias junto con declarar los cuatro ámbitos estratégicos, además se realizaron focus group con las asociaciones con el fin de obtener una retroalimentación de la situación de la comuna. Finalmente, en base a los cuatro ámbitos se creó una imagen – objetivo que prioriza los desafíos comunales.

Los ámbitos estratégicos abarcan desde la participación ciudadana, hasta el desarrollo sustentable que podría tener la comuna, estos son:

1. **Osorno ciudad responsable con el medio ambiente:** promoviendo el cuidado de los recursos fluviales y ambientales.
2. **Osorno líder en desarrollo:** capital ganadera, agrícola y turística de la provincia, con fuerte enfoque en el emprendimiento y la innovación local.
3. **Osorno ofrece la mejor calidad de vida:** con enfoque en el desarrollo inteligente del territorio.
4. **Osorno equitativo y participativo:** con enfoque de inclusión e interculturalidad.

Estos están enfocados en poder otorgar una mejor calidad de vida a los habitantes de Osorno, ya sea en el desarrollo sustentable de sus ríos, los cuales pueden ser utilizados como una atracción turística, o como una ciudad inteligente que utiliza las tecnologías para mejorar servicios como lo pueden ser la gestión del transporte público o la reserva de hora de centros de salud o el monitoreo de la calidad del aire.

Además, estos ámbitos estratégicos, están conformados por objetivos estratégicos que conciben un plan de acción para alcanzar la imagen objetivo planteada, el cual se materializa a su vez en una cartera de iniciativas y proyectos; tanto transversales como propios de cada territorio, los que ofrecen la posibilidad de alcanzar el anhelo representado. Por otra parte, además, se plantean una serie de indicadores por cada objetivo con el propósito de que la municipalidad sea capaz de medir tanto su avance y desarrollo, como también el impacto que han tenido la serie de proyectos en la comunidad.

III. Objetivos

Los objetivos y requerimientos a los que busca dar respuesta el desarrollo del presente proyecto corresponden principalmente a:

1. Objetivos generales del Plan de Desarrollo Comunal

Actualizar el Plan de Desarrollo Comunal con el fin de mejorar la gestión municipal, permitiendo un desenvolvimiento de las potencialidades de la comuna, las necesidades de la comuna local, el crecimiento armónico y sustentable en los diversos ámbitos analizados (social, humano, económico, urbano y sustentables).

En específico, los objetivos al cual da respuesta este Plan de Desarrollo Comunal, corresponden a:

2. Objetivos específicos del Plan de Desarrollo Comunal

- Actualizar el diagnóstico de la comuna, a través de la descripción y actualización de los ámbitos de desarrollo esenciales que la componen. Lo que a su vez conlleva revisar el análisis de problemáticas identificadas en la comuna durante la fase exploratoria y de diagnóstico temático.
- Declarar los desafíos y ámbitos de progreso definiendo las áreas prioritarias de desarrollo al 2027.
- Definir la imagen objetivo municipal priorizando los desafíos sectoriales al 2027.
- Establecer un mapa de objetivos estratégicos que dan respuesta a los desafíos y ámbitos de progreso identificados para el desarrollo al 2027
- Diseñar iniciativas y proyectos estratégicos para el desarrollo de la comuna al 2027.

IV. Metodología

La metodología sobre la cual se desarrolló la formulación del Plan de Desarrollo Comuna inicia con el desarrollo de un análisis de información primaria e información secundaria, que permitió establecer el estado actual de la comuna y desde ello, identificar los principales desafíos de la comuna para los próximos años.

A partir de la información primaria se recabaron percepciones, lineamientos y ámbitos de trabajo en materia en cada una de las dimensiones de análisis sobre las cuales se formula el diagnóstico de la comuna, además de información secundaria mediante la recolección de datos mediante la revisión de fuentes oficiales a nivel nacional e internacional, además de antecedentes y estadística propia del municipio.

Figura 1: Metodología para abordar el diagnóstico comunal



Fuente: Elaborado por CliDinámica.

A partir de lo anterior, se definieron los objetivos estratégicos que responden a los ámbitos estratégicos y a la visión de futuro definida en etapas anteriores, como también desde los hallazgos que surgen desde las actividades de la fase exploratoria y desde la revisión de información secundaria, que dan paso a los elementos estratégicos que conforman el Plan de Desarrollo Comunal de Osorno al año 2027. Por último, la definición de cartera de iniciativas y de los indicadores. A raíz de estos elementos a continuación la siguiente figura resume la metodología de la formulación y el despliegue de la estrategia.

Figura 2: Marco metodológico



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

Con la finalidad de alcanzar el entendimiento ágil de las principales problemáticas que pudiesen existir en Osorno, se realizaron actividades que permitieron reunir información relevante con actores claves en la comunidad, tanto directivos del mismo municipio como participantes de asociaciones comunales.

V. Elementos que emanan del diagnóstico comunal

La declaración de los desafíos para la comuna de Osorno se establece en tres etapas, en donde la primera fue la etapa de diagnóstico a través de una serie de entrevistas, focus group, encuesta web y recopilación de información tanto primaria como secundaria, con la que se buscó generar un panorama de la comuna. La segunda etapa buscaba validar las observaciones generadas en el diagnóstico a través de los focus group y encuesta web. Finalmente, la tercera etapa busca establecer las acciones por parte de la municipalidad para dar solución a las distintas problemáticas observadas en la fase de diagnóstico.

La definición de temas estratégicos logra establecer los principales desafíos a tomar considerar en el desarrollo comunal. A partir de esto se consideraron las siguientes áreas: sustentable, urbano, económico, humano y social.

Desarrollo sustentable			
El estudio de esta dimensión recoge factores tanto del conjunto de la naturaleza, cuya preservación se entiende comprometida en razón del desenvolvimiento cotidiano de la vida en la comuna, como del conjunto de la sustentabilidad, el cual hace referencia al reconocimiento de la totalidad del capital ecológico de Osorno como un baluarte que debiese servir para la prosperidad de la comuna, en un contexto de desarrollo sustentable que satisfaga las necesidades de sus ciudadanos sin que aquello comprometa las mismas posibilidades en función de generaciones futuras.			
	Fase de diagnóstico	Fase exploratoria	Acciones
Contaminación del aire	El año 2012, cuando se declaró mediante el Decreto Supremo N°27 del Ministerio de Medio Ambiente a la comuna de Osorno como zona saturada, por superación de las normas diarias y anuales de Material Particulado grueso (MP 10) y Material Particulado fino (MP 2,5). A pesar de esto, las emisiones contaminantes de MP10 y MP2,5 han aumentado desde el 2017, contrario a lo esperado el año 2012, donde se ubicó como meta	Las personas de bajos recursos compran leña de menor costo, en estado verde, que es la que más contamina. El PDAO está enfocado en habitantes de clase media-alta, ya	Identificar y resolver las dificultades que no han permitido el desarrollo del plan de descontaminación creado en el año 2016, poniendo énfasis en el uso doméstico de la leña en los hogares, la cual representa el 88,8% del material particulado grueso y el 95% del material particulado fino se emite por combustión de leña.

	<p>al año 2022 poder disminuir los valores de concentración de material particulado bajo la norma.²</p>	<p>que ellos pueden acceder a la leña certificada y deja fuera a personas de menos recursos que no puede comprarla.</p>	
	<p>El plan de descontaminación expone que la principal causa de la contaminación por material particulado en el aire es la combustión de leña húmeda. Sobre todo, por uso doméstico para calefacción.³</p>	<p>El precio de la leña en periodos de invierno se eleva mucho con respecto a otros periodos.</p>	
	<p>El 2016 se implementa el Plan de Descontaminación Ambiental para la comuna de Osorno (PDAO), lo cual establece alcanzar los niveles objetivos de contaminación dentro de 10 años posteriores. Esto ha reportado un avance negativo, pues las emisiones contaminantes de MP10 y MP2,5 han aumentado desde el 2017</p>	<p>La escasez de pellet en la comuna en periodos de invierno fomenta el uso de la leña por parte de los habitantes.</p>	
Contaminación de los ríos	<p>Mediante la ejecución de un estudio elaborado por la</p>	<p>Indistintamente, todos los grupos entrevistados y los grupos</p>	<p>Descontaminar y fiscalizar los sectores relevantes y mejorar el</p>

² Sistema de Información Nacional de Calidad del Aire (SINCA), Ministerio de Medio Ambiente de Chile

³ D.S.N°47/2015 del Ministerio del Medio Ambiente

	<p>Universidad de los Lagos, se midió la contaminación de los ríos Rahue y Damas en su extensión urbana, evidenciando contaminación por riles industriales y aguas servidas no tratadas.</p>	<p>focalizados en los distintos sectores de la comuna identifican como una conducta habitual, la contaminación de los ríos por parte de la comunidad, producto de la mala gestión de la basura doméstica, los desechos del consumo cotidiano y los desechos de las empresas que trabajan a orillas de estos.</p>	<p>sistema de alcantarillado y plantas de tratamiento, aguas residuales y ampliar el espacio fluvial de la comuna.</p> <p>Aumentar las fiscalizaciones con respecto a la contaminación por parte de las empresas y las personas.</p> <p>Necesidad de empoderarse de un rol activo en materia de educación y fomento de acciones tendientes al cuidado del medio ambiente. Surge la necesidad de monitorear las aguas de los ríos.</p>
	<p>Tres sectores del Río Rahue y cinco tramos del Río Damas se encuentran en estado de emergencia ambiental</p>		
<p>Reciclaje</p>	<p>Del año 2017 al 2021, se verifica un aumento del 75% en el gasto devengado por el concepto en comento. La Municipalidad pone de relieve el programa de reciclaje que desarrolla la Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato, a través del Departamento de Medio Ambiente, que ha permitido, a través de la instalación de contenedores, la recolección selectiva de materiales que, de no ser separados, irían a parar al vertedero Curaco.</p>	<p>Todos los sectores comunican falta o mala utilización de contenedores de residuos y desechos domésticos en general. Se identifican en la comuna focos de acopio desregulado de basura.</p>	<p>Reanudación del plan de reciclaje comunal acompañado de una estrategia comunicacional que permita tanto la información de la población, la participación de esta y la recuperación de la confianza de los habitantes. Ofrecer tanto incentivos positivos como fortalecer acciones fiscalizadoras y de coordinación con otras entidades competentes para prevenir la ampliamente reconocida conducta de contaminación producto de basura de uso cotidiano.</p>

Humedales	En la comuna actualmente existen 56.643 hectáreas de humedales	Consideración de problemas respecto a los humedales con las constructoras. Además, existe un desconocimiento de la cultura de lo que es un humedal y porque es importante su conservación	Implementar mecanismos de participación ciudadana que incluya la consulta respecto a la percepción de los habitantes en temas relacionados con la conservación de humedales versus la utilización del territorio en proyectos inmobiliarios, esto debido a la disminución de un 2% de la existencia de estos debido a la construcción de viviendas.
	La conservación de ecosistemas se ha visto afectados por la expansión del desarrollo inmobiliario a lo largo del país y puntualmente amenazados en la región de Los Lagos por proyectos presentados por SERVIU.		
	Chile al ingresar a la OCDE se compromete a evaluar su desempeño medioambiental. Producto de esto, se recomienda la gestión del agua para la protección de los ecosistemas acuáticos, monitorear los humedales y asegurar su protección mediante reglamentos e incentivos		

II. Desarrollo Urbano

Según lo mencionado por ONU-Hábitat, la urbanización está trayendo consigo grandes cambios en la distribución espacial de personas y recursos, así como en el uso y consumo de suelo. Aunque un proceso de tales características está fuertemente vinculado al desarrollo social y económico, muchos países carecen de políticas y de marcos de apoyo que puedan impulsar el proceso para incrementar los beneficios del desarrollo y guiarlo hacia patrones más sostenibles. En este apartado, se analizan tres pilares fundamentales que se presentan a continuación, considerados relevantes para el desarrollo eficiente en el proceso de urbanización.

	Fase de diagnóstico	Fase exploratoria	Acciones
<p>Habitabilidad</p>	<p>Existen alrededor de 1500 familias viviendo en condiciones de vulnerabilidad en campamentos dentro de la comuna</p>	<p>Uno de los problemas más relevantes, son las familias sin hogar que viven en campamentos.</p>	<p>Colaborar con Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en la obtención de subsidios de viviendas, que permitan cubrir la necesidad de las familias que hoy en día viven en condiciones de vulnerabilidad.</p>
	<p>En la Región de Los Lagos existen 62 asentamientos informales, en los cuales habitan 2.717 familias. El mayor porcentaje de ellas está en la comuna de Osorno con un 35,5%</p>		
	<p>Chile en 2015 se suscribe a los Objetivos de Desarrollo Sostenible agenda 2030, los cuales en sus ítems 1, 6, 10 y 11 se relacionan con acabar con los asentamientos precarios o campamentos vinculándolos con poner fin a la pobreza en todas sus formas, garantizar la disponibilidad de agua y saneamiento, reducir la desigualdad y lograr ciudades más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles, respectivamente</p>	<p>Se debiese gestionar desde el municipio y en conjunto con los organismos involucrados, un plan de viviendas que permita resolver la situación de familias en campamentos</p>	

Transporte

Según lo reportado por el INE en sus publicaciones anuales proveniente de los registros administrativos de las municipalidades del país sobre los permisos de circulación otorgados, entre los años 2017 y 2015 la flota vehicular aumentó un 12,3%, y 9,7% entre 2017 y 2020. Según estos datos, es posible estimar que casi 1 de cada 2 habitantes de Osorno entre 18 y 64 años tiene un vehículo motorizado en 2020, a diferencia de 2002, cuando la tasa era menor a 1 cada 4 habitantes de Osorno.

En cuanto a los vehículos no motorizados, para su crecimiento es necesario habilitar la movilización de estos, por lo tanto, actualmente existen tres grandes ciclovías en Osorno, una que se encuentra en toda la avenida Juan Mackenna, otra en Avenida alcalde René Soriano Bórquez, Manuel Rodríguez hasta Inés de Suarez cruzando el

El principal problema de la comuna es la congestión vial. Ha aumentado la flota vehicular y las calles no están acondicionadas para eso; entre otras cosas se debe a que el transporte público entrega un mal servicio. Además, el modo peatonal se ve dificultado principalmente por la mala calidad de las aceras y el alumbrado público.

Se menciona la escasez de estacionamientos en la zona centro de Osorno, lo cual produce congestión vehicular.

En cuanto al desarrollo de las ciclovías en la comuna de Osorno, que basándose en la percepción de la comunidad identificada en los Focus Group de juntas de vecinos, el problema es el clima, dado que las precipitaciones son un impedimento para la circulación de los ciclistas.

Debido al aumento de un 10% de la cantidad de vehículos y por ende la congestión vehicular, la inclusión de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) considerando el transporte público, ahorro energético y sostenibilidad que, en conjunto a un trabajo combinado de los habitantes, las tecnologías y la creatividad, permita hacer más sostenible y eficiente la comuna de Osorno, transformándola en una Ciudad Inteligente.

	<p>río Rahue y la tercera que va por Avenida César Ercilla y por Avenida Ignacio Zenteno.</p>		
<p>Desarrollo rural y descentralización.</p>	<p>La población rural de la comuna de Osorno corresponde a 14.936 habitantes según lo reportado por SINIM en 2021, lo que equivale al 8,6% del total correspondiente a la proyección del INE para el mismo año.</p>	<p>El comentario reiterado en los focus group por parte de los ciudadanos, establece que todos los bancos, colegios y servicios en general se encuentran en su mayoría en la zona centro de la ciudad, por lo que sería ideal comenzar a descentralizar estos servicios hacia otras zonas de la comuna.</p>	<p>Elaborar estrategias que permitan la descentralización de la comuna, optando por dos aristas principales: fomentar y gestionar la apertura de nuevos servicios en los sectores rurales, por otra parte, facilitar las vías de acceso y salida a las zonas de los perímetros más concentrados. Con el fin de poder, por un lado, descongestionar el centro de la ciudad y por otro mejorar el desarrollo de ciertas áreas.</p>
	<p>En cuanto a los Servicios prestados en esta zona, es</p>		

posible encontrar 15 establecimientos de educación municipal, 2 postas de salud y ningún consultorio general en áreas rurales.		
--	--	--

III. Desarrollo económico

Se presentarán las subdimensiones del Desarrollo Económico de la Comuna de Osorno para el desarrollo del Plan de Desarrollo Comunal. Las variables en las que se enmarca este análisis son: Actividades económicas, en donde se considera tanto el desarrollo económico de la comuna como el desarrollo del emprendimiento, y Turismo en donde se considera tanto la posición estratégica geográfica de la comuna como los atractivos que esta posee.

Turismo	Fase de diagnóstico	Fase exploratoria	Acciones
	Según lo reportado por Visión Humana en su estudio de <i>Imagen Ciudad</i> , Osorno se encontraba en la novena posición respecto a “mejor imagen como lugar para visitar”. En el año 2018, la comuna sale del ranking y al estudio realizado en 2020 sigue sin volver a integrarse, teniendo otras 2 ciudades de la región en el top 10 (Puerto Montt en el tercer lugar y Castro en el séptimo), traducido en una disminución de los visitantes en la comuna.	<p>Resurge en este punto la observación relativa a los bajos niveles de asociatividad entre actores económicos, que no participan integradamente en la prestación de servicios.</p> <p>Es reiterada la opinión de los habitantes en los focus group de la descentralización de los lugares turísticos en la comuna.</p> <p>Se deberían potenciar los tours por la comuna y fomentar la educación hacia el turismo</p> <p>Hay recursos naturales turísticos, pero no están explotados. Sería bueno realizar actividades en torno a los ríos, que hoy se están perdiendo</p> <p>Es reiterado el comentario en focus group la existencia de</p>	<p>Mejorar la imagen de la ciudad con el objetivo de atraer turistas a Osorno, lo cual es un pilar fundamental en el desarrollo económico de la comuna, ya que, por un lado, a pesar de que la tasa de ocupación por turismo nacional aumento en un 57%, pero por otro y debido además por la crisis sanitaria el ingreso de turistas desde argentina ha disminuido en un 30%.</p> <p>Deben orientarse esfuerzos en orden a maximizar el provecho de las características geográficas de la comuna en materia de turismo. Lo que supone, especialmente, integrar los ríos como parte del atractivo turístico y definir una estrategia turístico-comercial basada en la proximidad del paso</p>

<p>Actividades económicas</p>	<p>La región de los Lagos, y en específico Osorno, es la que posee mayor cantidad de empresas en “Ganadería”, representando al 2020 el 30,8% del total de producción ganadera en Chile.⁴ Además, dentro de la región, Osorno es la comuna con más empresas ganaderas, siendo su actividad económica principal, dentro de este subrubro, la “cría de ganado bovino para la producción de carne o como ganado reproductor”.</p>	<p>oportunidades laborales, las cuales no son aprovechadas por un grupo más joven de la población. Por otro lado, hay un grupo de personas que quiere trabajar, pero no posee los estudios necesarios para hacerlo, por lo que solo pueden optar por trabajos manuales en la construcción.</p>	<p>Cardenal Samoré y el contexto geopolítico actual.</p> <p>Seguir reforzando las estrategias que fomenten el aumento de la participación de mujeres, en especial en empleos de carácter formal, ya que el 40% de este pertenece a fuerza laboral femenina. (más baja que a nivel regional con un 44,8%)⁵</p> <p>Seguir fomentado el desarrollo local y rural en materia de ganadería, la cual le ha permitido a la comuna ser reconocida como el mayor productor regional. Sobre esto, es importante identificar y evaluar las oportunidades que la</p>
-------------------------------	--	--	---

⁴ Servicio Impuestos Internos (SII)

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

	<p>El subrubro relacionada a la agricultura es una actividad que ha ido en aumento en Osorno, considerando que actualmente corresponde al 25% del total de actividades económicas en Osorno.</p>		<p>innovación puede ofrecer al sector con la finalidad de incrementar aún más su posicionamiento.</p>
	<p>Entre el 2018 y el 2020 la cantidad de empresas Micro ha aumentado en 3,5 y las medianas en 8,3%, mientras que las pequeñas disminuyen 3,3% y las grandes disminuyen en una unidad.</p>		
	<p>Osorno acapara alrededor del 20% de todas las empresas de la Región de Los Lagos, y el 1% a nivel nacional, destacando su relevante participación de mercado dentro de la región.</p>		

El aumento de las microempresas se traduce en un aumento de los microemprendimientos, como menciona la encuesta Metodológica VI EME (INE & Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019) los micro emprendedores cuentan con hasta 10 trabajadores, tal como las microempresas. También se puede observar que el porcentaje de mujeres trabajadoras en estas empresas es en promedio de un 41%, superior al porcentaje que poseen las pymes en este aspecto.

El desempleo en la Provincia de Osorno disminuyó el penúltimo y último trimestre móvil del año 2021 en 0,5%, asociándolo a la temporada de verano, notando que en esta época disminuye considerablemente el desempleo de la provincia, relacionado con el turismo y a los trabajos de temporada de recolección de fruta, ya que luego de esta temporada vuelve a aumentar.

<p>Al hacer el análisis de la tasa de desocupación por género, se observa que, para el año 2022, en la provincia de Osorno la tasa de desocupación para los hombres es de 2,6% mientras que para las mujeres es de 5,7%, teniendo una diferencia de 3,1%.</p>		
---	--	--

IV. Desarrollo Humano

El Desarrollo Humano, según lo informa el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, va mucho más allá de la variación de los ingresos, sino que, comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses, entendiendo que las personas son la verdadera riqueza y, por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada uno pueda vivir una vida que valore. En este sentido, se evaluaron los cuatro pilares que se abordan como relevantes para un desarrollo humano integral.

	Fase de diagnóstico	Fase exploratoria	Acciones
<p>Deporte y recreación</p>	<p>En la región de Los Lagos hay 29 centros deportivos disponibles, tales como complejos deportivos, infraestructura e instalaciones deportivas, para entrega o en uso de la comunidad, de los cuales, 3 están ubicados en la comuna de Osorno.</p>	<p>Un comentario reiterado en los focus group fue el de la falta de espacios para realizar ejercicio, en especial para adultos mayores.</p> <p>Mejorar la infraestructura deportiva (Mejorar y ampliar el uso de los recintos deportivos con otras</p>	<p>Es importante implementar un plan de ampliación de áreas verdes, las cuales son vitales para el desarrollo de deporte al aire libre y lugar de encuentro y recreación de familias, niños, niñas y adolescentes. ⁶</p> <p>Generar un plan de mejora de infraestructura, comodatos, sedes, mejoramiento de gimnasios, Campeonatos de fútbol, etc.</p>

⁶ http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php

		<p>disciplinas deportivas, trabajar en red con la comunidad)</p>	<p>Generar mayor interés en deportes nuevos, agrupaciones más activas post pandemia mejorar comunicación con Depto. De Deportes</p>
	<p>Se observa un aumento de 8 plazas dentro de la comuna desde el año 2017, siendo este año 2021 donde se evidenció la mayor alza de 186 plazas desde el 2015.</p>	<p>Creemos que la formación es muy individual para responder entre todas y todos, ya que algunas instituciones están comenzando, otras que están en una etapa intermedia y otras que ya tiene un tiempo y funcionan muy estructuradas, otras no, por falta de dinero y RRHH. La gran mayoría cobra mensualidades para costear sus profesores, materiales, viajes, arriendos, actividades, etc. Pero aún hay escuelas que son gratis con aporte municipal.</p>	<p>Optimizar lo existente (climatización) Gim. Rítmica y hockey no cuentan con infraestructura, Capacitaciones destinadas a dirigentes y deportistas, charlas motivacionales, compromisos apoderados.</p> <p>Disponibilizar los horarios de gimnasio para adultos mayores (no tan solo cuando los colegios dejan de utilizarlos)</p> <p>Incentivos públicos privados, apoyo para postulaciones a proyectos deportivos.</p>
	<p>En la actualidad, la superficie total de plazas es mayor a la de parques urbanos. Este hecho se evidencia por primera vez en el año 2019, y se debe a una disminución del 61,4% entre los</p>	<p>Falta una piscina techada, para que la gente pueda hacer deporte, cree que potenciaría la salud mental y física.</p>	<p>Motivar a niños y niñas para participar/competir, vincular disciplinas deportivas con talleres escolares.</p> <p>Mayor difusión de las actividades deportivas en RRSS</p>

	<p>años 2017 y 2019, la cual no ha vuelto a aumentar desde entonces.⁷</p>		
<p>Salud</p>	<p>La cantidad de habitantes de la comuna que están válidamente inscritos en el sistema de salud municipal (FONASA) al 2021 y contrastándolo con los Servicios de Salud, es posible observar una tasa de 23.972 personas por CESFAM, la cual aumentó un 3,8% en dos años, el mayor aumentó en un bienio según los datos expuestos. Además, existe un aumento del 45% en la tasa de médicos por habitantes en el mismo periodo de tiempo, lo que se resume en mayor cantidad de pacientes y mayor cantidad de médicos, pero en la misma cantidad de Centros de Salud Familiar.</p>	<p>La APS son un recurso indispensable para alivianar la carga hospitalaria, por eso es vital su correcto funcionamiento</p> <p>Es importante reforzar la salud municipal, principalmente los CESFAM por la cantidad de adultos mayores que tiene la comuna y la poca atención en zonas rurales</p>	<p>El desafío corresponde a identificar lo relevante que es para la municipalidad gestionar la infraestructura necesaria que permita dar cobertura y capacidad a los Servicios de Salud que entrega Osorno, tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales.</p> <p>Además, se establece la necesidad de formular estrategias que permitan recuperar los niveles de atención de salud que presentaba la comuna previa a la pandemia por COVID-19.</p>

⁷ Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM)

	<p>el 8,5% de la población total reside en una zona rural, que esta aumentó un 9,5% desde el 2019 y que representa a un 62,3% de la población promedio que participa en cada CESFAM y que, por otro lado, no existe ningún Centro de Salud Rural registrado según la base de datos del Sistema Nacional de Información Municipal</p>	<p>Reiteradamente, se ha mencionado en los distintos focus group y en la encuesta web realizada, el tiempo de espera de las personas en los CESFAM para la reserva de una hora, sumado a esto también se menciona la poca cantidad de horas de atención médica disponibles y la sensible falta de médicos especialistas.</p>	
	<p>Se hace presente que existe una disminución del 30% en las consultas de Atención Primaria de Salud (APS) el primer año de la pandemia por COVID-19 a comparación de las que se realizaban en 2017, la cual también se ve reflejada en una disminución del 42% de la población mayor a 20 años que está inscrita en programas de riesgo vascular y una disminución del 45,6% de programa de riesgo de hipertensión arterial en 2021, en comparación al mismo año. Esto es preocupante, ya que, en 2020, las enfermedades específicas que mayor tasa de mortalidad tienen dentro de la comuna luego de COVID-19, son las relacionadas con isquémicas</p>	<p>Se menciona la falta por parte de los CESFAM de la visita domiciliaria a las personas de tercera edad y personas en estado postrado.</p>	
		<p>El consejo de Adultos Mayores menciona como principal problema relativo a la calidad en la prestación del servicio de salud, el tratamiento de enfermedades que ellos califican como “graves”.</p>	

	<p>del corazón (14,5%), enfermedades cerebrovasculares (13,2%), cirrosis y otras enfermedades del hígado (11,3%) y otras enfermedades del corazón (9,4%), según lo reporta el Servicio de Salud de Osorno</p>		
<p>Educación</p>	<p>Cobertura que tienen los establecimientos municipales presenta una baja del 23,4% desde el 2010 al 2021, siguiendo la tendencia nacional, pero evidenciando un repentino aumento desde el año 2020, la primera en el periodo mencionado</p>	<p>Existe un retraso del 14% en la matrícula de educación Parvularia, esto es importante porque es la base de la educación municipal</p>	<p>A partir del 2022 comienza la segunda etapa de implementación de los Servicios de Educación Pública (SLEP), en el cual le corresponde a la comuna de Osorno y que presenta una gran oportunidad para el fortalecimiento de la educación. Es importante poner énfasis en la revisión de los procesos críticos y las dificultades sorteadas por los municipios que comenzaron el traspaso al SLEP en la primera etapa, utilizando la experiencia documentada como guía para una mejor implementación. Identificar las posibles causales que estén influyendo en el hecho mencionado, con la finalidad de subsanar los inconvenientes de alcance municipal y potenciar la educación de este nivel en la comuna.</p>
	<p>En el año 2007 se crea la Región de los Ríos, dividiendo territorialmente parte de la Región de los Lagos. A partir desde entonces, la tasa de asistencia a la educación Parvularia de la región, la cual ya se encontraba al alza, comienza a asemejarse aún más a los promedios nacionales. Esto, hasta el año 2017 en que vuelve a disminuir e incluso a situarse bajo el estándar a nivel país.</p>	<p>Es necesario generar alianzas estratégicas con empresas y organismos para potenciar las prácticas de la enseñanza media, con el fin de hacer más atractiva la educación pública</p>	
		<p>En los focus realizados se reiteró el hecho déficit educacional en los establecimientos educacionales debido a la pandemia.</p>	

Cultura	Desde el año 2019, el porcentaje de participación del área de programas culturales con respecto al total devengado ha ido en disminución. Este hecho es posible atribuirlo a la redistribución de recursos provenientes por la emergencia sanitaria desarrollada a partir de la pandemia por covid-19, donde se pudo observar un aumento de otras variables, por ejemplo, la contratación de médicos y enfermeros.	Según los variados focus group realizados, se obtuvo que el 20% de estos cree que el municipio debería poner más énfasis en las actividades culturales	Teniendo presente que los gastos municipales devengados en programas culturales han alcanzado el nivel más bajo desde el año 2013 como porcentaje respecto al gasto total de la comuna, es importante continuar por la senda del aumento de los esfuerzos y recursos destinados a programas culturales.
		Otro comentario reiterado es la falta de diversificación de las actividades realizadas por la municipalidad.	Generar estrategias necesarias para fomentar la participación de los proyectos culturales que se realizan en la comuna durante todo el año.

V. Desarrollo Social

Se extiende el siguiente diagnóstico focalizado en el Desarrollo Social de la comuna de Osorno, enfocado principalmente en tres aristas, la primera corresponde a la demografía de la comuna, especificando cuáles son los grupos de riesgo. La segunda es la asociatividad, teniendo en cuenta la importancia de este tipo de asociaciones es clave en el desarrollo comunal y la tercera corresponde a la participación ciudadana.

	Fase de diagnóstico	Fase exploratoria	Acciones
Demografía	La población total va en alza a través de los años, no todos los	La cantidad de personas de tercera edad ha aumentado en	Alinear los planes comunales al desarrollo demográfico que tienen

	<p>grupos que la componen lo hacen, identificando principalmente a los jóvenes menores a 18 años que entre 1992 y 2017 se redujeron en un 10%. Pese a que la población ha aumentado en 33.691 habitantes en estos 25 años, 4.482 personas menos pertenecen al segmento entre 0 y 17 años. Por el contrario, los restantes dos grupos etarios han aumentado su composición.</p>	<p>relación con la población más joven, los servicios entregados no siempre son amables con las personas de tercera edad porque muchos son de carácter online.</p>	<p>sus habitantes y adaptación de este hacia la población mayor de edad, debido a que esta representa un 63.5% del total de los habitantes de la comuna, con el fin de poder suplir sus necesidades debido al entorno cambiante y globalizado en el cual están inmersos.</p> <p>Desarrollar un plan para la gestión para acercar la tecnología a las personas de tercera edad.</p>
	<p>Según lo reportado en el último CENSO 2017, el grupo decenal más grande dentro de la comuna son hombres y mujeres entre 20 y 29 años (24.523 habitantes) que representan el 15,2% de la población total. Aun así, todos los grupos menos a 60 años representan composiciones similares. Estadísticamente, el promedio de edad de la comuna son 36,1 años y la mediana se encuentra en 35 años.</p>	<p>Durante la pandemia, los adultos mayores quedamos aislados al no saber operar la tecnología. Nos falta educación, aprender a usar notebook y celular y como darles buen uso.</p>	

	<p>El Ministerio de Desarrollo Social y Familia definió 6 grupos vulnerables o en riesgo de caer en vulnerabilidad con el fin de priorizar las necesidades. Estos son: Niños, Niñas y Adolescentes, Mujeres, Personas Mayores, Pueblos Indígenas, Inmigrantes y Personas con Discapacidad</p>		
<p>Asociatividad</p>	<p>Existen 134 Juntas de Vecinos, 5 Uniones Comunales y 2630 Asociaciones Comunales</p>	<p>Existe una saturación del correo electrónico de la IMO por lo que no se da abasto para responder todo. Hoy en día se da prioridad a la comunicación por carta</p>	<p>Promover la integración, participación y desarrollo de los vecinos de una localidad, siendo la primera unidad de organización dentro de una comuna y pudiendo representar a los vecinos ante las autoridades. Es por esto por lo que la comunicación entre junta vecinal y municipio es vital para identificar las principales oportunidades de apoyo social y focalizar correctamente los proyectos de mejoras.</p> <p>Mantener sistemas que aseguren una comunicación fluida, manteniendo canales claros y con tiempos de respuestas oportunos.</p>
	<p>La mayor cantidad de organizaciones comunitarias dentro de la comuna se identifica como Clubes deportivos, siendo el 23% del total</p>		

	<p>Entre 2018 y 2020, el número de Asociaciones Comunitarias inscritas disminuyó en un 4%.</p>		
<p>Participación Ciudadana</p>	<p>Podemos observar como la elección de alcalde/sa presenta una diferencia notoria con la participación política convencional en las elecciones presidenciales del mismo año, mencionando, además, que la participación comunal es la menor de la región y 8% bajo el promedio nacional, a diferencia de la presidencial, donde es la cuarta más alta de la región y esté en el mismo nivel que el promedio nacional (55% aproximadamente).</p> <p>La participación política convencional en la comuna, enmarcada en las vías reconocidas por la actual constitución y leyes vigentes, es comparativamente baja en relación con la participación nacional de los mismos ciudadanos, en el mismo periodo de tiempo. Este hecho, evidencia la desmotivación de los habitantes en participar específicamente en procesos de elección municipal.</p>	<p>Es reiterada la idea de los ciudadanos en los focus group la burocracia o grandes tiempos de espera en las respuestas dadas por la municipalidad, lo que genera que las personas no quieran participar porque sienten que no son escuchados.</p>	<p>Fomentar la asociatividad comunal entre vecinos y en organizaciones, además de la participación ciudadana a través estrategias que mejoren la confianza en la institución, la difusión de información y la transparencia del municipio con los habitantes de la comuna.</p>

Fuente: Elaborado por ClioDinámica.

VI. Plan de Desarrollo Comunal

A continuación, en el presente apartado se diseña el Plan de Desarrollo Comunal para Osorno en miras de cumplir la visión de largo plazo y avanzar en el desarrollo de la comuna.

6.1 Imagen – Objetivo de la comuna

La Imagen – Objetivo se puede entender como una declaración que representa la visión de un futuro que la comuna de Osorno pretende alcanzar, y que se sustenta en los ámbitos estratégicos que proyecta el Plan de Desarrollo Comunal.

Cuando se definió la Imagen - Objetivo para el Plan de Desarrollo Comunal 2023-2027 se determinó de tal manera que sea una visión a largo plazo, ya que no solo se buscaba establecer una meta a corto plazo, sino además establecer una meta que sea desafiante para la comuna en los próximos años.

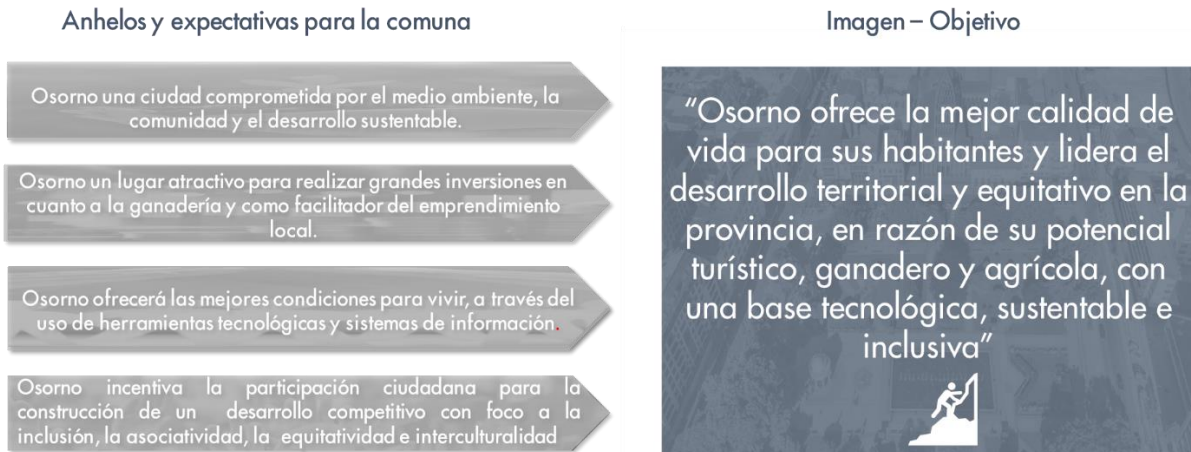
Para el año 2022, Osorno declaraba que su visión de futuro se relacionaba con una ciudad que liderara el desarrollo de la Provincia, con base en su ubicación geográfica y al rol que pretendía alcanzarse en la actividad ganadera, consolidándose corredor bioceánico entre Chile y Argentina como puerta de entrada a la Patagonia. Pero ahora no solo se busca un enfoque en lo económico y en lo turístico, sino que además se plantea un enfoque ecológico, sustentable y tecnológico para la comuna.

El diseño de la Imagen Objetivo es el resultado del conjunto de anhelos y expectativas que se desean para la comuna, los cuales son: Desarrollo social, económico, urbano, sustentable, tecnológico y humano, entendidas ahora como aspectos relevantes del proceso de planificación de la comuna.

La imagen objetivo que se estableció junto con los anhelos y expectativas de la comuna están especificados en la figura siguiente:

“Osorno ofrece la mejor calidad de vida para sus habitantes y lidera el desarrollo territorial y equitativo en la provincia, en razón de su potencial turístico, ganadero y agrícola, con una base tecnológica, sustentable e inclusiva”

Figura 3: Formulación de la imagen – objetivo.



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

6.2 Temas estratégicos de desarrollo

Basándose en el análisis realizado, se identificaron cuatro grandes áreas de desarrollo, las que van enfocadas directamente a la Imagen – Objetivo que se propone para la comuna en el desarrollo de estas en los próximos cuatro años. Estas cuatro líneas de acción están pensadas para la consecución del desarrollo de la comuna, los que se presentan en la figura a continuación.

Figura 4: Áreas prioritarias de desarrollo



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

A continuación, se profundizarán en cada uno de los ámbitos estratégicos identificados.

Osorno responsable con el medio ambiente: Promoviendo el cuidado de los recursos fluviales y ambientales.

Este ámbito estratégico se divide en tres aristas, la primera hace referencia a la fortificación de las acciones tendientes al cuidado sustentable de los recursos fluviales de la comuna, debido a que hoy en día ambos ríos se encuentran altamente contaminados en la ciudad, teniendo incluso zonas de estos en estado de emergencia ambiental, por lo cual se estaría perdiendo el potencial que estos poseen de cara al desarrollo urbano, turístico y económico de la comuna. Además, los beneficios de la protección de estos no solo recaen en lo económico, sino además en factores como ambientales, ya que los ríos ayudan a regular la temperatura de las ciudades; o sociales, ya que estos se pueden convertir en puntos de encuentro o se incluidos parques.

Otro enfoque que también se debe tomar es el del incremento de las políticas que contribuyan a mejorar la situación medioambiental a nivel comunal, ya que Osorno es una zona saturada en cuanto a contaminación ambiental, esto debido a la gran cantidad de niveles de material particulado en el aire provocado en gran parte por el uso de leña como método de calefacción en los periodos más fríos del año, lo que se traduce en la población como una disminución en su calidad de vida.

Por otra parte, es importante asegurar el compromiso con el cuidado y conservación de humedales en la comuna, debido a que estos hoy en día se encuentran en una controversia debido al déficit habitacional que sufre la comuna. Los humedales son zonas de transición entre los ecosistemas terrestres y los ecosistemas acuáticos, hábitat de avifauna y otros animales terrestres (INE), por otra parte, la importancia de estos no solo es por su diversidad, sino además debido a que ofrecen un suministro de agua dulce y alimentos, recarga napas subterráneas y ayudan a mitigar efectos del cambio climático.

Por último, dentro del enfoque general de los desafíos está el de convertir a Osorno en una ciudad inteligente, debido a que las tecnologías hoy en día también pueden ser utilizadas como una mejora a la calidad de vida de las personas, por esto es que en el ámbito de la sustentabilidad la gama de ideas es variada, como por ejemplo la implementación de sensores para el monitoreo de los niveles de contaminación tanto como ambientales como de los ríos de la ciudad o también la implementación de sensores que midan los causes de los ríos con el fin de prevenir inundaciones.

Osorno líder en desarrollo: capital ganadera, agrícola y turística de la provincia, con fuerte enfoque en el emprendimiento y la innovación local.

La formulación de este tema estratégico se basa en gran medida por el reconocimiento de la identidad ganadera de la comuna y por la noción de ser un motor de desarrollo industrial a partir de la producción agrícola y especialmente ganadera que brinda tanto empleo como orgullo a sus habitantes.

Ahora bien, en lo relativo a su organización y estructura dentro de la comuna, el tema estratégico que aquí se plantea se vincula a la construcción de un sello particular, asociado a altos estándares de calidad, asociado todo a la construcción de la imagen turística de Osorno como capital gastronómica del sur de Chile, esto con el propósito de fomentar no solo la leche y la carne que es tan característico de la ciudad sino además la gastronomía típica de la ciudad.

De esta manera, Osorno se visualiza en el futuro como una comuna que ha tenido éxito en sus esfuerzos por integrar la innovación, a los actores y emprendedores de diversa naturaleza, tamaño y orientación, en el objetivo de construir una marca reconocida y cuyos créditos aportan a la comunidad. Osorno se ve como un aliado estratégico en el fomento de su principal industria, de la mano a sólidas alianzas entre productores locales, y entre los sectores público y privado.

Por otra parte, el turismo es una actividad esencial en el devenir de la comuna, cuyos elementos clave del desarrollo se basan en una comuna oferente en materia turística, focalizando sus esfuerzos en la conservación y realce de su patrimonio histórico, arqueológico, gastronómico y urbano.

Osorno ofrece la mejor calidad de vida: Con enfoque en el desarrollo inteligente del territorio.

Este ámbito estratégico, gira en torno en la capacidad de la comuna de poder entregar a sus habitantes la mejor calidad de vida, no solo con la ayuda de políticas, sino también mediante la tecnología en las áreas de educación, salud, conectividad y habitabilidad.

Según una investigación desarrollada por la universidad del país vasco en España, (Olano, 2012) establece que la educación constituye el pilar sobre el cual se sustentan los demás potenciadores del desarrollo de los recursos humanos, es decir, la salud, el empleo, el medio ambiente, el crecimiento económico y la democracia política. Bajo esta premisa, se debería alinear la oferta pública de educación a las necesidades de la comuna con la finalidad de incrementar la calidad de la educación que se entrega en la comuna.

Por otra parte, otro punto importante relacionado con la calidad de vida es la salud. Hoy en día en Osorno la tasa de personas inscritas en los CESFAM aumento en un 3,8% en dos años, sumado a eso la cantidad de personas que reside en zonas rurales también aumento en un 9,5% desde 2019, pero hasta el día de hoy no existe un centro de salud rural. (Esto produce que los centros de atención primaria estén saturados, por lo que se necesitaría fortalecer la calidad de la atención primaria de salud con foco en las necesidades del territorio rural, construyendo nuevos centros de salud en zonas rurales estratégicas. Por otro lado, como se especificó anteriormente, la tecnología también puede ser de ayuda para mejorar la calidad de vida de las personas, y con lo que respecta a salud las proposiciones son variadas, como por ejemplo la implantación de sistema de gestión de colas para los centros asistenciales o la implementación de un sistema de reserva de horas online para que los habitantes no tengan que acudir hasta los centros para reservar una hora.

Otro punto importante de este ámbito apunta al déficit habitacional que presenta la comuna de Osorno, en donde alrededor de 1500 familias viven en condiciones de vulnerabilidad en campamentos y además existen 2.717 familias viviendo dentro de los 62 asentamientos informales dentro de la comuna, por esta razón es que se deben articular instancias estratégicas para mejorar la habitabilidad de las familias.

Como se mencionaba anteriormente, se considera el uso de tecnologías para incrementar la calidad de vida de las personas de la comuna. Actualmente, la flota vehicular aumento en un 10% entre los años 2017 y 2020, lo que se traduce como en una gran congestión vehicular en la gran mayoría de los sectores de la comuna, por esta razón una estrategia sería, por una parte, mejorar las características urbanas y de conectividad de la comuna y

por otra utilizar elementos de ciudades inteligentes o Smart City para ayudar con este problema, como lo serían el aumento de cámaras de seguridad, la implementación de tecnologías de la información o la implementación de semáforos inteligentes.

Osorno equitativo y participativo: con enfoque en inclusión, interculturalidad y desarrollo rural.

La guía de la participación ciudadana en la gestión municipal estipula que la participación ciudadana en la gestión pública se ha venido instalando como un criterio clave para la formulación e implementación de políticas más legítimas, eficientes, eficaces y con enfoque de derechos; una administración pública más transparente e inclusiva; y una democracia de alta intensidad en donde convivan mecanismos representativos, participativos y más directos de incidencia ciudadana.

Bajo esta premisa, este ámbito estratégico se enfoca en mejorar la participación ciudadana de los habitantes, fortalecer las asociaciones de desarrollo comunal, rural y potenciar la equidad de grupos prioritarios. Con el fin de poder aumentar la confianza en las instituciones y la asociatividad que, en el largo plazo, puede repercutir en el capital social de la comunidad (OCDE, 2013), fortalecer las asociaciones de desarrollo comunal.

Otro tema que también es relevante es la interculturalidad presente en la comuna, la cual no está del todo visible a nivel general, solo en Osorno el 29,2% de la población pertenece a un pueblo originario, del cual el 95% pertenece al pueblo mapuche. Es decir, es necesario mejorar no solo la participación de la población, sino también visibilizar la multiculturalidad de presente en la comuna.

6.3 Mapa de objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra el mapa estratégico que recoge los objetivos que encarnan la aspiración de ver a Osorno como una ciudad inteligente y sustentable, que lidere el desarrollo de la comuna y brinde a sus habitantes los mayores estándares de calidad de vida.

Construcción del mapa de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se identificaron a partir de cada uno de los desafíos y ámbitos estratégico, tal como se muestra en la siguiente figura:

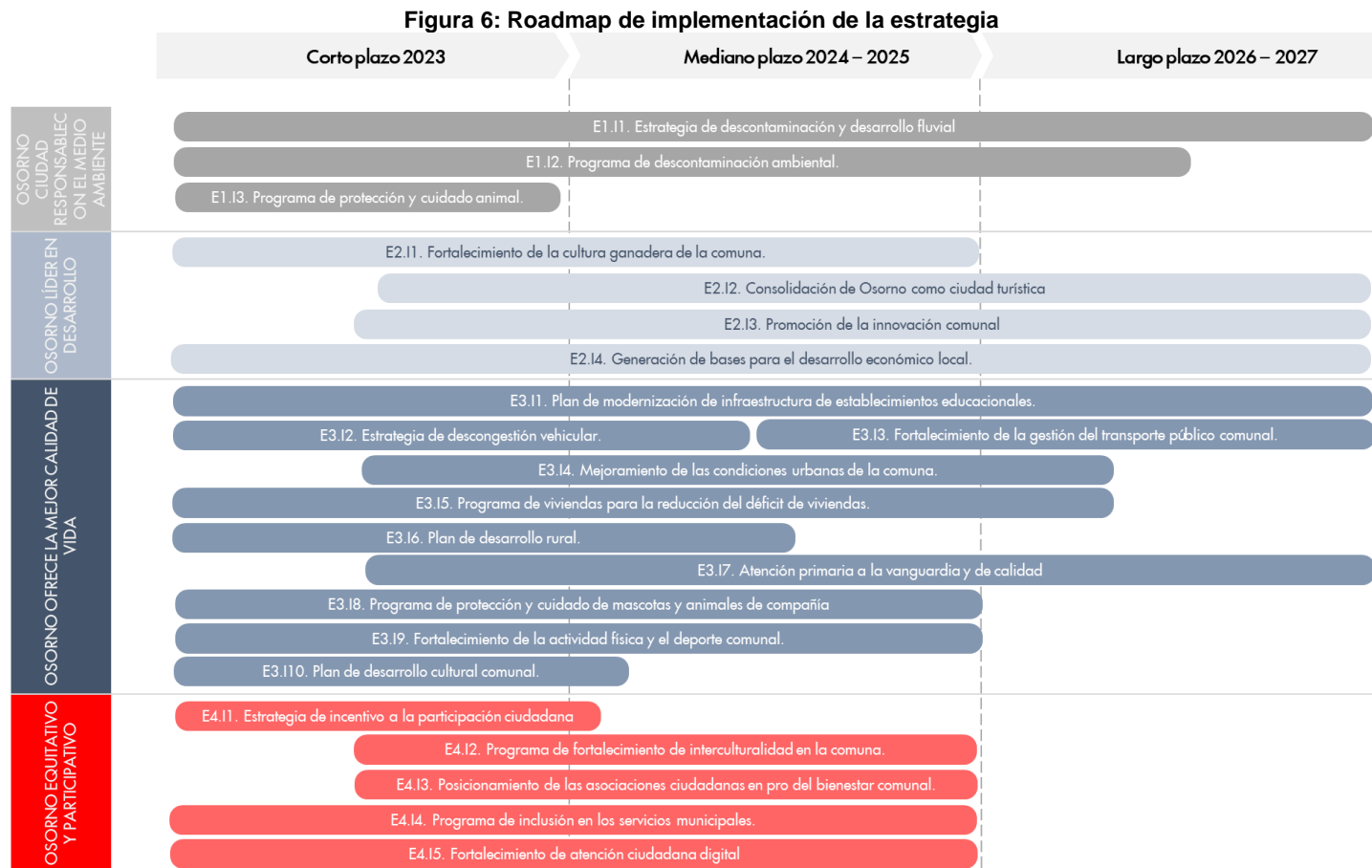
Figura 5: Mapa de objetivos estratégicos



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

6.4 Diseño de iniciativas y proyectos estratégicos

Para cada uno de los ámbitos estratégicos planteados, se creó una cartera de iniciativas y proyectos, los cuales están orientativos al cumplimiento de la imagen objetivo planteado para la comuna de Osorno.



Fuente: Elaborado por ClioDinámica.

Osorno ciudad responsable con el medio ambiente: Promoviendo el cuidado de los recursos fluviales y ambientales

E1.11. Estrategia de descontaminación y desarrollo fluvial: Esta iniciativa busca establecer un sistema para poder monitorear el estado de contaminación de los ríos, para así saber qué acciones tomar para poder comenzar con un plan de descontaminación y de desarrollo del uso de las orillas de los ríos como áreas verdes o costaneras.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Programa de cuidado y descontaminación de ríos.
- Programa de desarrollo de áreas verdes para potenciar la zona de los ríos.
- Actualización de la ordenanza de gestión ambiental municipal.

E1.12. Programa de descontaminación ambiental: Esta iniciativa busca atacar los problemas relacionados con el medio ambiente como lo son la contaminación ambiental producto de la utilización de leña como combustible, la contaminación del medio como lo pueden ser los vertederos. Además, se busca la implementación del reciclaje en la comuna, el cuidado de los animales y la conservación de las áreas verdes ya existentes y por existir.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Plan de descontaminación ambiental.
- Creación de estrategia fitosanitaria de mantención arbórea.

E1.13. Estrategia de protección de humedales: Esta iniciativa tiene como propósito el salvaguardar los humedales de la comuna de Osorno mediante un catastro de estos y de la creación de alianzas para generar estrategias de conservación.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Catastro de todos los humedales en la comuna.
- Generación de alianzas públicas privadas para financiar la protección de los humedales.
- Incorporar un plan de manejo de los humedales.

Osorno líder en desarrollo: capital ganadera y turística de la provincia, con fuerte enfoque en el emprendimiento y la innovación local.

E2.11. Fortalecimiento de la cultura ganadera y agrícola de la comuna: Esta iniciativa tiene como propósito el fortalecimiento de la cultura ganadera de la comuna, mediante el apoyo a emprendedores, el aumento de las instancias en donde estos puedan mostrar sus productos y además de instancias de discusión como mesas de trabajo. Además, de la creación de sellos de calidad y de origen para los productos locales, con el fin de establecer una marca propia de la comuna.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Sistema de fomento agrícola
- Instalación de la oficina de promoción y agrupación económica de empresas
- Programas de sellos de calidad y de origen para productos locales.
- Gestionar alianzas con agrupaciones y sector privado.

E2.I2. Consolidación de Osorno como ciudad turística: Esta iniciativa busca establecer a Osorno como un punto turístico de la región de los lagos, mediante el diseño de una estrategia que incluya alianzas con otras municipalidades o privado y, además, una estrategia que desarrolle el potencial de los ríos como un punto turístico como lo puede ser el navegar por ellos o incluso la pesca deportiva.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Diseño de una estrategia del diseño de la ciudad como un atractivo turístico.
- Alianzas estratégicas con municipios colindantes a la ruta 215.
- Alianzas con universidades para el desarrollo de aplicaciones de turismo.
- Potenciar los ríos como un punto turístico.
- Seguir potenciando el sitio Pilauco como destino turístico e interés especial de la ciudad de Osorno

E2.I3. Promoción de la innovación comunal: Esta iniciativa busca crear las bases para la mejorar la innovación tecnológica de la comuna, mediante la creación de un fondo de ayuda a emprendimientos tecnológicos que ayuden al desarrollo de la comuna y además, mediante alianzas público privadas que potencien este tipo de emprendimientos

Los proyectos propuestos para la iniciativa propuesta son los siguientes:

- Creación de un fondo de financiamiento para emprendedores.
- Programa de incentivos a la innovación tecnológica.
- Alianzas público privadas con universidades locales.

E2.I4. Generación de bases para el desarrollo económico local: Esta iniciativa busca establecer las bases para el desarrollo económico local en donde se fomenten los emprendimientos mediante capacitaciones y capitales semillas, se aumenten las instancias en donde los emprendedores puedan mostrar sus productos como ferias o plataformas web.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Sistema de incentivos al emprendimiento y capitales semillas.
- Desarrollo de una plataforma digital de servicios para emprendedores.
- Programa de capacitación para el fomento del emprendimiento femenino.
- Formulación de un plan de desarrollo económico local.
- Planes de fomento hacia startups locales
- Implementación de un HUB para la innovación y el emprendimiento.

Osorno ofrece la mejor calidad de vida: Con enfoque en el desarrollo inteligente del territorio.

E3.I1. Plan de modernización de infraestructura de establecimientos educacionales:

Esta iniciativa busca modernizar la estructura de los establecimientos educacionales con la finalidad de mejorar la calidad de la educación que estos entregan, así de esta manera generar además un sello de calidad de educación por establecimiento. Por otra parte, se busca mejorar las condiciones en que docentes enseñan mediante las alianzas público privadas, que tienen como objetivo ayudar a docentes y además de mejorar el programa escolar.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Instalación de paneles solares en establecimientos de educación municipal.
- Instalación de pizarras interactivas en salas de clases.
- Mejora de la red inalámbrica de establecimientos educacionales.
- Alianza público privada para el desarrollo de aplicaciones educativas
- Alianzas público privadas en favor de la docencia y el trabajo en el aula.
- Promover el conocimiento del patrimonio histórico de la comuna.
- Desarrollo de un sello educativo.

E3.I2. Estrategia de descongestión vehicular: Esta iniciativa lo que busca es atacar el problema de la congestión vehicular mediante la implementación de tecnologías inteligentes como lo son los semáforos, además se busca mejorar las otras alternativas de transporte en la ciudad o la bicicleta mediante la implementación de ciclovías.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Implementación de tecnologías como lo pueden ser los semáforos inteligentes y sonoros.
- Estacionamientos públicos para bicicletas, motos y carros de arrastre.
- Creación de ciclovías en la zona centro de la ciudad.
- Plan de mejora vial
- Construcción de estacionamientos subterráneos Públicos.

E3.I3. Fortalecimiento del transporte público comunal: Esta iniciativa busca mejorar el sistema de transporte público, mediante un sistema de monitoreo que permita verificar realmente que todas las líneas cumplan con su recorrido y además que permita que las personas puedan saber en qué horario llegara. Por otra parte, se busca mejorar las condiciones de paraderos y, además, de convertir el transporte público en eléctrico.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Implementación de sistema de monitoreo de la red de transporte público
- Creación de paraderos inteligentes
- Sistema de transporte público eléctrico.
- Gestionar con MTT mejoras en el transporte público.

E3.I4. Mejoramiento de las condiciones urbanas de la comuna: Esta iniciativa busca mejorar las condiciones urbanas, con la finalidad de poder atacar el problema de la congestión vehicular mediante el arreglo de calles o vías y además con la continuidad de los proyectos de nuevas vías de acceso. Por otra parte, se busca, además, la descentralización de la ciudad mediante la construcción de un centro cívico en el sector de Rahue.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Programa de recuperación de calles, rutas y calzadas.
- Implementación de iluminación inteligente en paso de peatones.
- Implementación de un sistema de iluminación públicas mediante luces led.
- Actualización del plano regulador de la ciudad.
- Construcción de un centro cívico en el sector de Rahue.

E3.15. Programa de viviendas para la reducción del déficit de viviendas: Esta iniciativa busca ayudar a las personas en estado de vulnerabilidad mediante la implementación de un sistema de ayudas para estas familias, además este sistema tiene como propósito agilizar el proceso de postulación de viviendas sociales mediante la entrega de sitios con tutela municipal y además con convenios con los ministerios que correspondan.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Identificación de déficit pendiente de vivienda en la comuna
- Sistema de ayuda a las familias en estado de vulnerabilidad
- Realización de un catastro de los terrenos de tuición municipal.
- Construcción de barrios integrados.

E3.16. Plan de desarrollo rural: Esta iniciativa busca fomentar el desarrollo de las áreas rurales de la comuna, mediante la mejora de los sistemas de salud y de redes de agua potable. Además, se busca mejorar la situación de la entrega de títulos de propiedad.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Construcción estación médica rural de Pelleco
- Fortalecimiento de operativos de salud para las zonas rurales.
- Creación de un proyecto de atención de salud móvil para zonas rurales.
- Asegurar el abastecimiento de agua potable.
- Convenio con el ministerio de bienes nacionales para el saneamiento de títulos de propiedad.

E3.17. Atención primaria a la vanguardia y de calidad: Esta iniciativa tiene como propósito mejorar la calidad de atención de los establecimientos de salud primarios, mediante la automatización y la mejora de infraestructura. Además, busca mejorar la carta de opciones de centros de salud y la descentralización de estos.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Implementación de sistemas de gestión de colas
- Implementación de un sistema de reserva de horas online
- Fortalecimiento de la red de apoyo domiciliario.
- Programa de control de enfermedades graves de alcoholismo y drogadicción.
- Fortalecimiento de la educación sexual en la juventud.
- Jornadas de salud ciudadana en los barrios.
- Construcción de un centro de estimulación temprana en niños y niñas.
- Fomentar el enfoque intercultural en centros de atención primaria.
- Implementación de un laboratorio de biología molecular en el centro de referencia y diagnóstico.
- Construcción de un hospital en Rahue para enfermos crónicos.
- Creación de un centro de larga estadía municipal de adultos mayores.

- Compra de clínicas móviles para la atención de adultos mayores o personas postradas.

E3.18. Programa de protección y cuidado de mascotas y animales de compañía: Esta iniciativa tiene como objetivo el entablar un sistema de ayuda hacia los animales, ayudando a las asociaciones de protección y además mediante la creación de clínicas veterinarias municipal para ayudar además a los habitantes con las ciudades de sus mascotas.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Creación de una clínica veterinaria municipal.
- Posicionamiento de las asociaciones de protección de los animales.
- Incorporar en proyectos de áreas verdes necesidades de animales domésticos.

E3.19. Plan de desarrollo deportivo comunal: Esta iniciativa tiene como propósito fomentar la realización de actividades físicas en grupos minoritarios como adultos mayores, mejorar la infraestructura deportiva de la comuna, diversificar la estructura deportiva y apoyar a deportistas destacados.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Diversificación de escuelas y talleres formativos deportivos.
- Programa de actividades deportivas y recreativas inclusivas como adultos mayores o personas con discapacidad.
- Continuidad del proyecto “Villa olímpica”.
- Plan de apoyo a deportistas destacados.
- Construcción piscina semiolímpica para el desarrollo deportivo.
- Gestionar la construcción de un nuevo estadio para Osorno.

E3.110. Plan de desarrollo cultural comunal: Esta iniciativa busca fomentar las actividades culturales de la comuna y mejorar su medio de propagación.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Fortalecer el rol y la presencia de la corporación cultural de Osorno.
- Alianzas públicas y privadas para el fomento de la cultura
- Plan de diversificación de actividades culturales
- Creación de plataforma digital.

Osorno equitativo y participativo: con enfoque en inclusión, interculturalidad y desarrollo rural.

E4.I1. Estrategia de incentivo a la participación ciudadana: Esta iniciativa busca mejorar la participación ciudadana mediante el desarrollo de una estrategia con la ayuda de alianzas público privadas. Por otro lado, esta iniciativa también busca la formación de nuevos líderes que potencien la participación ciudadana de la comuna.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Programa de fomento a la participación rural.
- Actualización de la ordenanza de participación ciudadana.
- Mejora de los sistemas de los canales de comunicación de la municipalidad.
- Retomar las actividades de la “Escuela de dirigentes sociales y comunitarias”.
- Alianzas público privadas para la creación de estrategias de participación

E4.I2. Programa de fortalecimiento de interculturalidad en la comuna: Esta iniciativa busca fomentar y promover la interculturalidad de la comuna, mediante instancias de conversación, intercambios culturales e instancias de muestras de cultura y arte.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Rescatar, salvaguardar y promover el patrimonio cultural indígena
- Aportar al fortalecimiento y desarrollo de identidad comunal
- Programa de encuentros para la promoción de la cultura indígena local.

E4.I3. Posicionamiento de las asociaciones ciudadanas en pro del bienestar comunal: Esta iniciativa busca fomentar el desarrollo de las asociaciones ciudadanas y además busca aumentar la cantidad de estas asociaciones en la comuna, mediante capacitaciones, fondos y alianzas público privadas.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Fortalecer a la visibilización de las asociaciones de desarrollo
- Creación de sedes específicas de mujeres y de adultos mayores.
- Programa de capacitaciones a asociaciones.
- Alianzas público privadas con universidades

E4.I4. Programa de inclusión en los servicios municipales: Esta iniciativa tiene como propósito mejorar los servicios entregados por la municipalidad para que posean un enfoque de inclusión para que los servicios entregados puedan llegar a todas las personas.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Planes de capacitación e integración para minorías.
- Programas de alfabetización (tecnológica y general).
- Programa de inserción laboral
- Promover el desarrollo educativo e inclusión de personas con capacidades diferentes
- Edificar espacios públicos acordes a las necesidades de adultos mayores.
- Asesoramiento y compañía en favor de quienes sufran casos de violencia intrafamiliar.
- Sistema de ayuda psicológica y de acompañamiento con problemáticas de salud mental.
- Talleres de crecimiento espiritual y físico, de autoestima y recreación para mujeres.

- Fomento de la inclusión laboral.
- Creación de un fondo de la discapacidad.

E4.15. Fortalecimiento de atención ciudadana digital: Esta iniciativa tiene como propósito el fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas tanto en los canales de atención de la municipalidad como en los servicios de atención ciudadana.

Los proyectos propuestos para la iniciativa descrita son los siguientes:

- Implementación de sistemas de transformación digital para procesos de atención a la ciudadanía.
- Ampliar el número de servicios municipales vía web.
- Estudio diagnóstico de los pueblos originarios.

VII. Recomendaciones para la implementación

El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), como instrumento de planificación y gestión municipal (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2003), establece los lineamientos para obtener una mejor eficiencia en la entrega de servicios, respuestas a las demandas de la población y privados de acuerdo con sus temas de interés, además de estructurar los cambios, mejoras y novedades que tendrá la comuna en los próximos años. A partir de esto, el PLADECO se convierte en el pilar principal para la realización de modificaciones, iniciativas y proyectos dentro de cada comuna. Por lo que, todo plan comunal de un tema específico se debe alinear al PLADECO.

En relación con lo anterior, la consultoría realizada a la municipalidad de Osorno cuenta con un PLADECO que se utiliza como base para la construcción de los planes comunales de Cultura, Deportes y Turismo. Es decir, cada plan comunal realizado esta alineado con el PLADECO de la comuna y, por tanto, no es correcto mencionar a un plan comunal específico como un PLADECO en particular. La figura 1 a continuación presenta de manera gráfica lo establecido previamente:

Figura 7: Alineamiento de planes comunal y PLADECO



Fuente: Elaborado por ClioDinámica.

La implementación de estos planes comunales dependerá de las prioridades que tenga el municipio frente a cada iniciativa y proyecto durante el año. La recomendación se encuentra en realizar una lista de prioridades para el municipio y revisar anualmente si se cumplen y realizan cada una de las iniciativas y proyectos que fueron realizar. Es decir, en el PLADECO y cada plan comunal se encuentra un listado de iniciativas y proyectos, con su respectivo fundamento para su realización, que deberán ser estudiados por el municipio para dar prioridad y cumplir con la revisión anual respectiva.

En relación con lo anterior, se presenta la figura 2 que establece los pasos a seguir para la construcción e implementación de cada plan comunal.

Figura 8: Ciclo de Kaplan y Norton



Fuente: Modelo de Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el libro “The Execution Premium” integrando la estrategia con las operaciones.

A partir de la figura 24 se establece como primer paso el desarrollo de una estrategia que sea capaz de entregar la misión, visión, análisis y formulación de la estrategia que debe tener cada plan comunal para poder entender su planificación inicial. Una vez se desarrollan estos elementos, se comienza a planificar la estrategia (paso dos), donde se deben establecer mapas estratégicos que contengan objetivos e iniciativas, sumada a una lista de indicadores que permitan medir y contrastar el cumplimiento de prioridades y objetivos que se dispongan para el año. Estos dos primeros pasos han sido realizados por ClioDinámica y se encuentran en el PLADECO y planes comunales respectivos.

Los pasos que continúan a los anteriores son parte de un proceso de implementación por parte del municipio y los actores correspondientes. Por tanto, de aquí en adelante el proceso se llevará a cabo a partir de las prioridades y acuerdos que tomen los actores e instituciones correspondientes.

Establecido lo anterior, el paso tres comprende que toda la ejecución de una iniciativa y/o proyecto se debe realizar con una alineación con el sector productivo, entendiendo este sector como las unidades/oficinas/personal que dispone el municipio, actores relevantes como la sociedad civil y el sector privado. Por tanto, entre mayor coordinación se tenga con este sector, mejor debería ser la ejecución de cada iniciativa y/o proyecto, además de entregar importancia a conversaciones o mesas de trabajo con estos actores relevantes para generar compromisos, conocer sus demandas y obtener información que pueda modificar las prioridades del municipio.

Posterior a esta alineación con el sector productivo, se deben planificar las operaciones (paso cuatro) que se realizarán para cumplir con las iniciativas y proyectos, comprendiendo entre estas operaciones las mejoras a los procesos que se realizarán y la planificación de los recursos y presupuesto disponible. Esta planificación presupuestaria debe estar

pensada con un balance económico del presupuesto municipal anual, con una estrategia que les permita cumplir con la ejecución de cada iniciativa y proyecto designado para el año específico, así como tableros de control que permitan ir controlando el gasto municipal y requerimientos que tenga cada proyecto e iniciativa en particular. Realizada esta planificación comienza la ejecución.

Cuando se completa la ejecución, se debe controlar y aprender (paso cinco) mediante la revisión de la estrategia y la operación para obtener información sobre el cumplimiento de las iniciativas y proyectos, su desarrollo y logros al interior de la comuna, además de conocer sobre los problemas que se tuvieron con la ejecución y corregir estos errores para futuros proyectos o replicación del mismo. En este punto es necesario mencionar que, la ejecución y respectiva revisión puede ser modificada por distintos elementos externos a la planificación que pueden PLADECO OSORNO 2023 - 2027 perturbar el correcto desempeño del proyecto o iniciativa. Un ejemplo de esto se encuentra en la pandemia del COVID-19, la que modifica el presupuesto nacional – comunal y establece nuevas prioridades para el municipio y el país. En este escenario, si suceden cambios en la ejecución, es necesario realizar modificaciones en la planificación inicial pudiendo volver a los puntos anteriores, sin perder el objetivo de cumplir con la misión y visión que se tiene sobre el plan comunal específico.

Dado lo anterior y finalizando con el ciclo mostrado anteriormente, el paso seis comprende el probar y adaptar mediante un análisis de eficiencia, vinculación de la estrategia y nuevas maneras de cumplir con la misión y visión inicial. Lo anterior le permite al municipio observar y medir como se ejecutaron los proyectos e iniciativas a lo largo del año, así como comprender el efecto que pudieron tener en la sociedad civil y privados. De esta forma, se conocen nuevos elementos claves para continuar con la planificación comunal inicial. La recomendación de implementación de estos planes comunales se establece en el seguimiento de cada paso explicado previamente, y comprender de manera clara y consistente las prioridades propias del municipio para seleccionar los proyectos e iniciativas adecuadas al contexto de la comuna, además de lograr un mejor y eficiente desarrollo de la comuna de Osorno.