

## I. Introducción

La comunicación es un eje central del accionar de cualquier institución, empresa u organización. Contrario a lo que usualmente se considera, la comunicación no es un proceso que le atañe únicamente a un departamento u oficina especializado; sino que se manifiesta en todos los procesos y acciones que se realizan desde la organización.

El presente documento detalla el Plan Estratégico de Comunicación (2020-2025) de la Municipalidad de Heredia. El mismo se desarrolló con el objetivo de establecer ejes y objetivos estratégicos para definir, ejecutar y evaluar las acciones de la institución.

Para su realización, se desarrolló un proceso de recolección de insumos (documentales y testimoniales) que permitieron definir las avenidas estratégicas consideradas en este documento a partir de las necesidades actuales detectadas a través de las diversas técnicas de investigación.

El presente Plan Estratégico de Comunicación parte de las bases estratégicas formuladas en su antecesor (2015-2019) en lo que a marco estratégico se refiere. Sin embargo, toma como punto de referencia la evaluación del mismo realizada en el año 2018, así como el análisis de los insumos obtenidos durante la investigación del año en curso para la formulación del presente plan.

Este documento, entonces, se divide en tres secciones principales, a saber: revisión de fuentes de información, marco conceptual y enfoque estratégico-operativo y formulación estratégica y operativa.

## II. Antecedentes

### I.El cantón, en general

El cantón de Heredia es una ciudad ubicada 11 kilómetros al norte de San José, es el cantón número 1 y central de la provincia de Heredia, Costa Rica. Físicamente se encuentra ubicada, entre las cuencas del Río Burío al norte, Quebrada Seca al oeste, el Río Pirro al este y el Río Virilla al sur.

Según el Censo 2011 del INEC, el Cantón de Heredia tiene 123.616 habitantes. La jurisdicción territorial de la Municipalidad incluye los distritos de Heredia (cabecera y sede del Gobierno Municipal), Mercedes, San Francisco, Ulloa, y Vara Blanca, que en total suman una extensión territorial de 282,60 kilómetros cuadrados, para una densidad de población de 437.42 habitantes por kilómetro cuadrado.

**Cuadro No.1. Distribución de la población por distrito y por área**

Nombre del Distrito	Área km2	%	Población	%	Densidad (hab/km2)
Heredia	2,98	1,0	18.697	0.15	6.274
Mercedes	4,24	1,5	25.744	0.21	6.071
San Francisco	6,32	2,3	49.209	0.40	7.786
Ulloa	11,62	4,1	29.266	0.24	2.518
Vara Blanca	257,92	91,2	700	0.005	2,71
Total	283.08	100,0	123.616	100,0	436.7

Elaboración propia a partir de datos del INEC: X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011.

Como se observa en el siguiente cuadro, la población de Heredia es predominantemente femenina y prioritariamente joven, destacando el rango etario entre los 20 y 29 años. Asimismo, la población entre los 10 y 19 años es ligeramente inferior y existe un alto porcentaje de población de 10 a los 39 años. Por otro lado la cantidad de población de los 65 a 85 años y más se reduce significativamente.

**Cuadro No. 2. Población Total y por Grupos de Edad y Sexo**

Grupos de edad	Masculino	Femenino	Total
Menos de 1 año	851	801	1.652
1 a 4 años	3.305	3.271	6.576
5 a 9 años	4.460	4.368	8.828

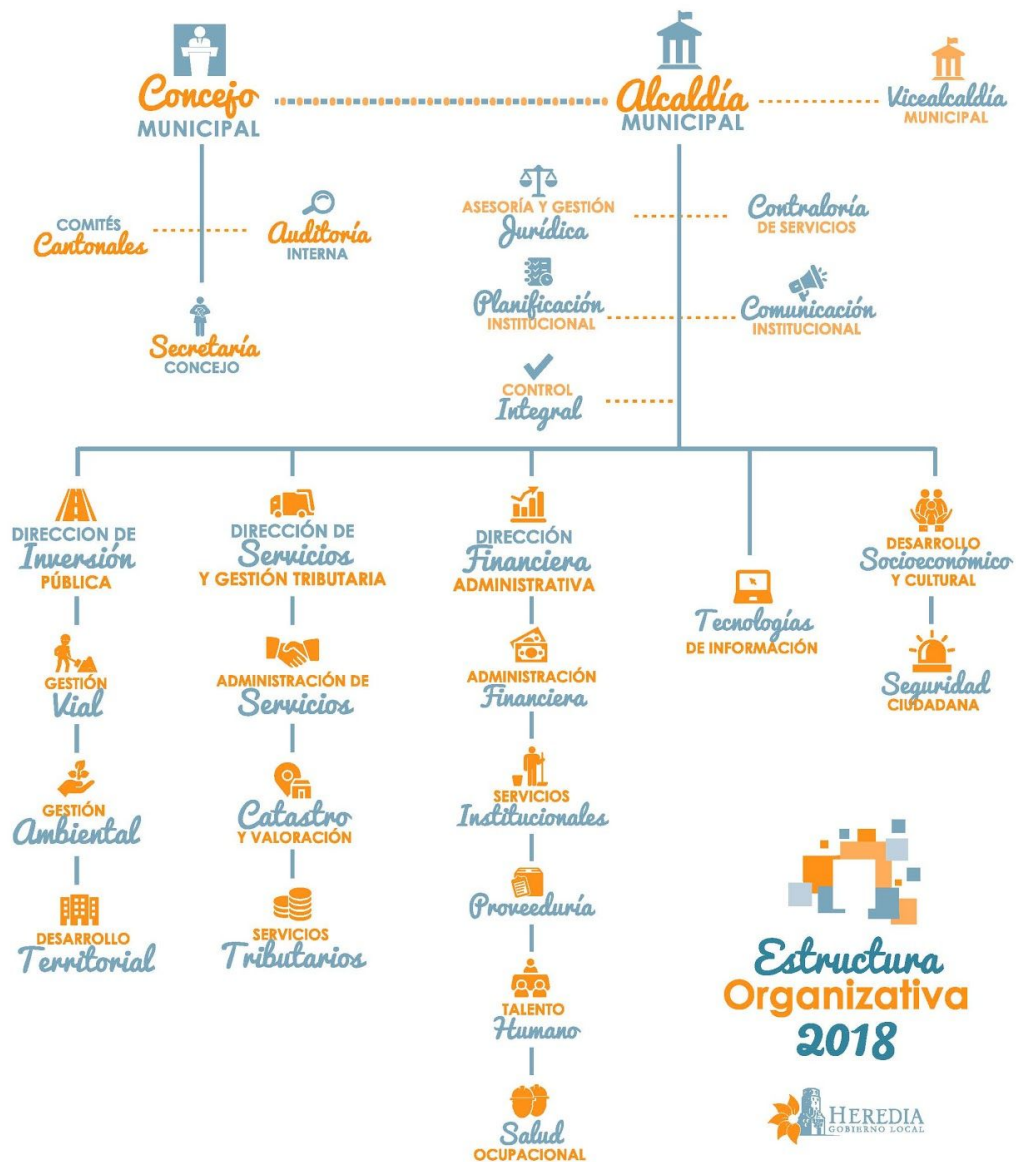
10 a 19 años	10.093	10.215	20.308
20 a 29 años	11.788	12.273	24.061
30 a 39 años	9.272	10.157	19.429
40 a 49 años	7.708	9.062	16.770
50 a 64 años	7.438	9.453	16.891
65 a 74 años	2.265	3.026	5.291
75 a 84 años	1.127	1.720	2.847
85 y más años	360	603	963
<b>Total</b>	<b>58.667</b>	<b>64.949</b>	<b>123.616</b>

Elaboración propia a partir de datos del INEC: X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011.

## II. La Municipalidad

El organigrama de la Municipalidad de Heredia está distribuido de la siguiente manera<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> 2018. Tomado de: [https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/organiograma\\_2018\\_0.pdf](https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/organiograma_2018_0.pdf)



Los principales servicios<sup>2</sup> que brinda la Municipalidad son:

1. Limpieza y mantenimiento de vías cantonales
2. Seguridad ciudadana
3. Recolección de basura
4. Desarrollo de proyectos de infraestructura y mantenimiento de espacios públicos.
5. Administración de cementerios
6. Administración de mercado
7. Emisión de permisos, certificaciones, patentes, etc.
8. Recaudación de tributos
9. Servicios varios orientados hacia la población (becas estudiantiles, oficina de la mujer, bolsa de empleo, promoción cultural)

### III. Trabajo estratégico

En el año 2015 se elaboró un Plan Estratégico de Comunicación que estableció como base el siguiente marco estratégico:

#### **Visión**

Ser líderes y ejemplo en la promoción y posicionamiento del quehacer municipal

#### **Misión**

Posicionar la imagen de la Corporación Municipal y concientizar a la ciudadanía de los servicios, beneficios, logros, derechos, y obligaciones locales; por medio de

<sup>2</sup> Municipalidad de Heredia. Plan de Desarrollo del Cantón de Heredia 2012-2022. Pág. 22.

mecanismos de comunicación claros,  
efectivos e interactivos.

#### IV. Análisis previo

En el año 2018 se realizó una evaluación del Plan Estratégico de Municipalidad (2015-2019) en el cual se determinaron los siguientes aspectos, según la metodología de evaluación FODA:

##### Fortalezas

- Proactividad: equipo de comunicación busca a restantes departamentos para obtener información de antemano y establecer una planificación periódica.
- Conceptualización: las campañas propuestas y ejecutadas parten de un proceso de diagnóstico que permite la creación de un concepto claro.
- *Branding*: las campañas apuestan por la creación y consolidación de marca, en conjunto con la marca ya creada para el municipio.

##### Oportunidades

- Alcance social: campañas sociales (como la de Triple Compromiso) aunque se salen del marco estratégico tienen un alcance que permiten la unión interinstitucional. El alcance social debe incluirse como uno de los ejes de la actualización del plan estratégico.
- *Branding*: La Municipalidad de Heredia cuenta con una identidad de marca consolidada que permite fortalecer nuevas marcas específicas.
- Seguimiento: la existencia de iniciativas como Heredia Sostenible y Triple Compromiso, que ya han ejecutado varias campañas bajo una misma identidad de marca representan una oportunidad para el seguimiento y fortalecimiento de resultados.

##### Debilidades

- Coordinación intrainstitucional: Los departamentos no coordinan directamente con comunicación, excepto en las necesidades diarias. Algunas informaciones clave escapan del conocimiento de los encargados de comunicación.
- Carácter del Plan Estratégico de Comunicación: Al no ser vinculante ni haber sido formalmente institucionalizado, el Plan Estratégico funciona como mapa y guía para el departamento de comunicación pero no es del conocimiento de los restantes

departamentos, ni de carácter obligatorio para la elaboración de sus propios Planes Operativos Anuales.

- Inmediatez: la interacción de los departamentos con Comunicación responde únicamente a solucionar los problemas de cada día sin una vinculación estratégica entre las áreas.

### **Amenazas**

- Disminución de recursos: sin una correcta coordinación interdepartamental y justificación de gastos, los presupuestos asignados a productos y servicios de comunicación serán cada vez menores.
- Medición de impacto: ninguna campaña cuenta con una medición de impacto formal y estadística por lo que imposibilita visualizar el cumplimiento cuantitativo de objetivos y el alcance real de las iniciativas.
- Falta de protocolo: Aunque el Departamento de Comunicación trabaja actualmente en un protocolo para procesos de comunicación (y ha implementado algunos en anteriores ocasiones) la falta de institucionalización y formalización por parte de los altos mandos de la Municipalidad imposibilitan a los encargados de Comunicación de presionar para la obtención de información y la planificación estratégica.
- Sondeos y mediciones de objetivos: El Plan Estratégico de Comunicación posee indicadores porcentuales que solo pueden ser medidos a través de estudios y sondeos formales, pero ninguno ha sido efectuado hasta el momento.
- Objetivos interdepartamentales: Algunos indicadores del Plan Estratégico de Comunicación implican corresponsabilidad entre departamentos para el cumplimiento de los mismos; sin embargo, no existen mecanismos para desarrollar este trabajo conjunto y, por ende, cumplir los objetivos.
- Canales de comunicación internos: Al no existir un procedimiento o trámite oficial para gestionar procesos de comunicación, eventos importantes pueden perderse y afectar la imagen de la Municipalidad de Heredia.

## **III. Metodología**

El presente estudio presenta un enfoque cualitativo de investigación, valiéndose de cuatro técnicas principales: revisión documental, entrevistas individuales, sesiones grupales y talleres participativos.

Para complementar el análisis cualitativo se realizarán encuestas cortas al inicio de las sesiones grupales para obtener información complementaria.

El propósito del estudio de diagnóstico inicial es **recolectar y analizar los insumos necesarios para la construcción de la estrategia de comunicación**. A continuación se detallan las técnicas seleccionadas para la recolección de la información:

### 1. Revisión documental de informes y reportes de interés estratégico.

Esta revisión se realizó con base en los documentos seleccionados y brindados por el equipo de comunicación de la Municipalidad de Heredia. La revisión de todos los documentos e insumos se hizo de acuerdo con las siguientes variables:

- **Documento:** Título del documento a analizar
- **Fecha:** Fecha de estrategia y ejecución de las acciones del documento a analizar
- **Resumen ejecutivo:** Síntesis de los datos/información del documento a analizar
- **Datos de interés:** Datos que se extraigan de la acción/documento que sean de interés para la planificación estratégica

Los documentos analizados fueron:

- Encuesta de Satisfacción de Servicio al Cliente
- Guía de uso de marca de la Municipalidad de Heredia
- Plan de Desarrollo - 5 ejes
- POA 2020
- Política de Discapacidad
- Política de Igualdad, Equidad y Género
- Política de Vejez y Envejecimiento
- Aplicación de los Principios de Gobierno Abierto (Participación, Transparencia, Rendición de cuentas, participación ciudadana)
- Índice de transparencia del Sector Público Defensoría de los Habitantes
- Calificación de sitios Web INCAE

### 2. Entrevistas individuales

Se realizaron 7 entrevistas individuales de entre 20-30 minutos con personas de diversas unidades internas de la institución para comprender los procesos de comunicación interna y externa que se desarrollan desde la Municipalidad de Heredia.



Los sujetos entrevistados fueron definidos por el departamento de comunicación de la institución y sus identidades se mantuvieron confidenciales. Las entrevista respondieron a los siguientes indicadores:

- Proceso interno para comunicaciones
- Involucrados en proceso de comunicación
- Prioridades de comunicación
- Necesidades de comunicación de la institución
- Percepción de resultados existentes
- Necesidades de comunicación de su departamento
- Estrategias percibidas: negativas y positivas
- Recursos y disponibilidad

### **3. Sesiones grupales**

Se realizó una sesión grupal con una participación de 23 miembros de jefaturas de las distintas unidades de la Municipalidad de Heredia. Esta sesión tuvo una duración de 90 minutos. Las personas participantes fueron definidas por el departamento de comunicación de la institución. La sesión respondió a los siguientes indicadores:

- Contexto y públicos
- Proceso interno para comunicaciones
- Prioridades de comunicación
- Necesidades de comunicación de la institución
- Necesidades de comunicación de su departamento
- Ayudas
- Obstáculos
- Recursos y disponibilidad

### **4. Sesiones con la comunidad**

Se realizaron dos talleres participativos con miembros de la comunidad con el objetivo de obtener insumos para la elaboración de la estrategia. Cada taller tuvo una duración de hasta 90 minutos. Los talleres se guiaron por los siguientes indicadores:

- Conocimiento previo
- Obstáculos percibidos
- Necesidades de información y comunicación
- Hábitos de consumo de contenido

### 5. Encuestas complementarias

Previo a las sesiones grupales (jefaturas y comunidad), las personas participantes contestaron una encuesta breve relacionada con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Comunicación 2015-2019; con el fin de obtener insumos cuantitativos complementarios con respecto a la percepción del cumplimiento de los mencionados objetivos:

- No. 1: Promover una cultura de información enfocada y dirigida al posicionamiento del quehacer municipal
- No. 2: Fomentar la conciencia e identidad corporativa municipal
- No. 3: Promover políticas y una cultura de servicio al cliente adecuada
- No. 4: Propiciar la simplificación de procesos, trámites y requisitos de la institución
- No. 5: Contar con suficientes recursos financieros y económicos para promoción del quehacer municipal

## IV. Revisión de fuentes de información

A continuación se detalla la sistematización de los insumos utilizados para construir el presente plan estratégico.

### 1. Análisis documental

Documento	Fecha	Resumen ejecutivo	Datos Insumos de interés
Guía de uso de marca de la Municipalidad de Heredia	No se determina	Documento que establece las	El uso adecuado de la marca de la Municipalidad de Heredia es vital para el posicionamiento de la institución en diversos sectores.

		<p>pautas gráficas y de uso de la marca de la Municipalidad de Heredia en sus diferentes versiones.</p>	<p>El Manual ofrece pautas claras para lograr dicho posicionamiento.</p>
<p>Informe de satisfacción Municipalidad de Heredia</p>	<p>(2014-2018)</p>	<p>El estudio tuvo como objetivo principal de conocer las opiniones de los adultos residentes en el cantón y sus pensamientos y sugerencias sobre los servicios que brindan y que reciben de las entidades municipales.</p>	<p>El medio sugerido para difusión de información son los medios electrónicos (internet, correo electrónico, redes sociales). <b>70%</b></p> <p>Mayoría de indicadores (23/29) subieron su índice de desempeño del año 2016 al año 2018.</p> <p>El principal problema señalado por los usuarios es el de delincuencia. <b>16% en el 2018.</b></p> <p>El segundo problema mencionado es el estado de las carreteras.</p> <p>La comunidad percibe -en términos generales- una mejoría de la gestión de la Municipalidad en los últimos dos años.</p> <p>La Municipalidad es la institución que cuenta con la percepción de impacto positivo por parte de la comunidad, principalmente por la remodelación y construcción de infraestructuras.</p> <p>Las tres <b>principales</b> valoraciones del cantón son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Es un cantón bonito y ordenado</li> <li>● Es un lugar para criar niños</li> <li>● La gente es tranquila y amable</li> </ul> <p>Las dos valoraciones con <b>menos puntaje:</b></p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay suficientes empleos para sus habitantes</li> <li>● Hay suficientes actividades artísticas y culturales para todos</li> </ul>
			<p>La principal función asignada a la Municipalidad es la de construcción o mantenimiento de infraestructura vial.</p> <p>La función que menos se le asigna es la de mejorar los acueductos, alcantarillados y caños.</p>
			<p>El rango de calificación que se le brinda a la Municipalidad va entre buena (30%) y aceptable (20%).</p>
			<p><b>Aseo de vías y mantenimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Limpieza de vías y sitios públicos se reitera como el servicio más conocido, seguido de mantenimiento de áreas verdes y parques.</li> <li>● Promoción y mantenimiento de complejos turísticos se mantiene como el servicio menos conocido por parte de los ciudadanos</li> </ul> <p><b>Gestión ambiental y vial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recolección de basura en áreas residenciales y comerciales, al igual que los programas de reciclaje, se mantienen como los servicios de mayor conocimiento</li> </ul> <p><b>Desarrollo urbano y servicios sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Permisos de construcción se mantiene como el servicio ligado al desarrollo urbano que más conocen las personas del cantón de Heredia</li> <li>● Los programas de capacitación para los ciudadanos, apoyo económico a asociaciones comunales y aportes en especie para servicios</li> </ul>

			<p>comunitarios, siguen siendo los servicios con menor nivel de conocimiento por parte de la ciudadanía.</p> <p><b>Otros servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los Plays y la remodelación de parques siguen siendo los proyectos de inversión más reconocidos por la comunidad.</li> <li>● El conocimiento sobre los programas de Bandera Azul Ecológica se mantiene con niveles relativamente bajos</li> <li>● Sigue siendo bajo el nivel de conocimiento de lo que es un Plan Regulador, sólo 2 de cada 10 lo reconocen y lo asocian principalmente a desarrollo urbanístico</li> <li>● Persiste el bajo conocimiento sobre la existencia de la oficina de equidad de género, donde sólo 1 de cada 10 la reconoce. Principalmente es asociada con la promoción de la igualdad de género.</li> <li>● Muy baja la tasa de conocimiento asociada a la oficina de Intermediación laboral. 1 de cada 10 sabe de la existencia de este servicio y es asociada principalmente a la ayuda para conseguir empleo</li> <li>● El nivel de conocimiento de la ciudadanía con relación al sitio web y trámites en línea se mantiene en niveles relativamente bajos.</li> <li>● Facebook se mantiene como el medio usado con mayor frecuencia para enterarse de las actividades culturales que se realizan en el cantón central de Heredia.</li> <li>● Los ciudadanos del cantón siguen sin disfrutar masivamente de los diferentes complejos turísticos que se ofrece.</li> <li>● Se deben redoblar esfuerzos para fomentar la</li> </ul>
--	--	--	--

			visita principalmente a lugares como el Centro cultural “Omar Dengo” y el Nuevo Campo Ferial (La Perla)
Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón Central de Heredia	2015-2019	Documento marco político que establece la Municipalidad para lograr la efectiva promoción, respeto y garantía de los derechos de las personas con discapacidad.	<p><b>Eje Institucionalidad Democrática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Municipalidad de Heredia elaborará e implementará una campaña de sensibilización dirigida a toda la población del cantón y difundida por todos los medios de comunicación.</li> <li>• Todas las dependencias de la Municipalidad de Heredia incorporan la perspectiva de accesibilidad universal en todas las acciones y servicios que brinda, en el marco de la Ley 7600.</li> </ul> <p><b>Eje Trabajo y Empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñará campañas de difusión dirigidas a las empresas públicas y privadas para sensibilizar sobre la inclusión de personas con discapacidad.</li> </ul> <p><b>Eje Personas, Instituciones, Organizaciones y Entorno Inclusivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Municipalidad de Heredia facilitará la comunicación y la difusión de la información para personas con discapacidad mediante uso de métodos idóneos.</li> </ul>
Política para el Cambio Climático	2018	Creación de una política pública para el cambio climático para el cantón de Heredia que busca atender y reducir las causas de la afectación climática que se generan en el	<p><b>Los objetivos específicos del Plan son:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar acciones entre el sector público y el privado para generar un desarrollo de carbono neutral y resiliente al clima, permitiendo la toma de decisiones en el territorio y en los diversos sectores que afectan los sistemas más vulnerables y las fuentes emisiones de GEI.</li> <li>2. Impulsar una gestión municipal que favorezca</li> </ol>

		cantón e introducir acciones de adaptación.	<p>el manejo y conservación de los ecosistemas, y los servicios ambientales, para la disminución de la vulnerabilidad y reducción del impacto de las actividades humanas y el calentamiento global.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Generar mediante la <b>educación ambiental, información, investigación, sensibilización</b> e instrumentos económicos y financieros el cambio a favor de la carbono neutralidad</li> <li>4. Optimizar las acciones institucionales para aumentar la efectividad de la gestión del cambio climático mediante estrategias de planificación</li> </ol>
Política de Igualdad y Equidad de Género	2012	Decisiones y compromisos asumidos por el Concejo Municipal y la Alcaldía para que la Municipalidad asegure que su gestión y sus servicios promuevan la igualdad y equidad social y de género, y que contribuyan a no discriminar a ninguna persona dentro del cantón y a respetar sus derechos humanos.	<p><b>Objetivo de importancia:</b> Sensibilizar y divulgar en las distintas unidades administrativas, organizaciones y fuerzas vivas de la comunidad sobre la importancia de planificar espacios de cuidado para personas menores de edad, paralelos a las reuniones que se convoquen.</p>
Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública	2018	Investigación para determinar los puntos de acción en el tema de seguridad	<p><b>Información de interés para el plan estratégico:</b> La percepción de inseguridad es el segundo riesgo social priorizado dentro del plan de prevención.</p>

		en el cantón de Heredia.	
Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense	2019	El ITSP es un instrumento de medición de la transparencia de las instituciones que conforman el sector público costarricense, centrado en el acceso a la información pública disponible en sus sitios web, que busca ofrecer una medición anual con el objetivo de fortalecer la institucionalidad costarricense.	<p>Municipalidad de Heredia se encuentra en el top 10 (No.10) de instituciones en el índice en general.</p> <p><b>Datos Abiertos de Gobierno (DAG)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Municipalidad de Heredia se encuentra entre las 10 mejores instituciones.</li> </ul> <p><b>Calificaciones generales (0/100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● General: 85,43</li> <li>● Acceso a la información: 95</li> <li>● Rendición de cuentas: 94</li> <li>● Participación ciudadana: 54</li> <li>● Datos abiertos del gobierno: 96</li> </ul>
Plan de Desarrollo (Mediano plazo)	2017-2022	N/A	<p><b>Conclusiones principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe una necesidad inminente de fortalecer el liderazgo comunal, como una forma de garantizar la participación ciudadana a nivel local en los procesos de desarrollo comunal, especialmente en jóvenes.</li> <li>● La apatía comunal, limita la obtención de información integral a desarrollar en los siguientes años, pero genera una oportunidad de mejora importante a desarrollar en el cantón de Heredia y evitar la rotación de puestos dentro de las organizaciones y contar con nuevas ideas y liderazgos.</li> <li>● El tema de la seguridad ciudadana es un sentir</li> </ul>



			<p>constante en todas las consultas y se reconocen sus avances, sin embargo es percibida como una actividad más reactiva que preventiva, por lo que debe trabajarse el tema de la prevención.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe un reconocimiento de la inversión en infraestructura cantonal y su mejoramiento continuo</li> <li>● Se identifica en la mayoría de las propuestas la necesidad de trabajar el eje de Desarrollo Social y Económico, con el propósito de reducir las condiciones de vulnerabilidad en el cantón.</li> </ul>
Plan de Desarrollo (Largo plazo)	2012-2022	N/A	<p><b>Fin estratégico</b> Búsqueda continua de un Gobierno Local integral e inclusivo, mediante un proceso participativo que promueva el desarrollo, la transparencia y la excelencia en los servicios que se brindan al cantón.</p> <p><b>Visión cantonal</b> Ser un Cantón líder y modelo nacional, en la gestión social integral e inclusiva, que mejore la calidad de vida de la población incorporando elementos como la seguridad ciudadana, gestión ambiental, gestión vial y fomento del empleo.</p> <p><b>Visión</b> Ser un Gobierno Local líder a nivel nacional, en la gestión social integral e inclusiva, que mejore la calidad de vida de la población presente en el cantón”</p> <p><b>Misión</b> Somos un Gobierno Local que brinda servicios con eficacia, eficiencia y efectividad, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población presente en el cantón/</p>

			<b>Áreas estratégicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión ambiental cantonal</li> <li>● Desarrollo territorial</li> <li>● Gestión municipal</li> <li>● Seguridad ciudadana</li> <li>● Desarrollo social y económico</li> </ul>
Índice de experiencia pública digital (INCAE)	2019	Basado en una metodología que mide la experiencia ciudadana al interactuar con un sitio web gubernamental en las categorías de calidad de interacción, calidad de información y calidad del medio digital.	<b>Datos de interés</b> La Municipalidad de Heredia es la Municipalidad con mejor calificación en el ranking, con un 87.15  La Municipalidad de Heredia es también la No. 1 en el ranking general de las instituciones públicas.

## 2. Análisis de las entrevistas individuales

Indicador	ID	Información de interés	Síntesis
Proceso interno para comunicaciones	1	-Solicitud a la unidad -Sesiones de trabajo -Uso de formulario -Proceso lento -No hay plazos claros (3-5 meses)	El procedimiento ordinario para solicitud de información es a través de correo electrónico, en algunos casos con seguimiento persona a persona.  No existen procesos de planificación de la comunicación.

		-Sin priorización	
	2	-Correo -Reuniones uno a uno -No existen procesos de planificación estratégica	
	3	-Sesiones	
	4	-Correo -Cercanía con jefaturas -Planificación solo de temas relevantes	
	5	-Correo con recordatorios de comunicación No hay procesos de planificación	
	6	-Sesiones directas Planificación de campañas específicas	
	7	-Reactivo, responden cuando les piden información No hay planificación con comunicación.	
Involucrados en proceso de comunicación	1	<b>Funciones</b> -Comunicación reactiva -Enfocado en comunicación externa, no interna. <b>Alcances</b>	Las funciones identificadas están relacionadas con la palabra "comunicar", sin embargo no existe detalle de las acciones específicas.  Así mismo, se considera que el alcance

		<p>-Desconexión entre canales de comunicación</p> <p>-No hay cultura de procesos de comunicación en los demás departamentos.</p> <p>-Se utiliza: radio y prensa escrita local, RRSS, sitio web y perifoneo. Correo electrónico para comunicación interna.</p>	<p>es "general" sin detalle del mismo.</p> <p>Los medios identificados como canales de manera más frecuente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Radio</li> <li>-Prensa escrita local</li> <li>-RRSS, en especial Facebook</li> <li>-Sitio web</li> <li>-Perifoneo</li> <li>-Correo electrónico (comunicación interna)</li> <li>-POP</li> </ul>
	2	<p><b>Funciones</b></p> <p>Encargados de buscar la información, prepararla, interesarse, generar las herramientas.</p> <p><b>Alcances</b></p> <p>Dar a conocer los asuntos de interés del Municipio</p> <p><b>Proceso</b></p> <p>Unidad es responsable, otros departamentos son fuentes</p> <p><b>Medios</b></p> <p>RRSS, POP, radio, web, boletín, perifoneo y convenio con Club Sport Herediano.</p>	
	3	<p><b>Funciones</b></p>	

		<p>Canal que gestiona la comunicación hacia la ciudadanía y a nivel interno.</p> <p><b>Alcance</b> No tiene</p> <p><b>Proceso</b> Responsable Unidad y otros departamentos.</p> <p><b>Medios</b> Facebook y Página web</p>	
	4	<p><b>Alcance</b> General</p> <p><b>Medios</b> Página Web, redes Sociales, Periódico El Velero, Medios escritos regionales</p>	
	5	<p><b>Funciones</b> Informar *No conoce los canales</p>	
	6	<p><b>Funciones</b> Comunicar lo que hacemos Comunicación no es proactiva No hay esfuerzos de comunicación interna</p> <p><b>Proceso</b> -La oficina de comunicación</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las direcciones</li> <li>-La Alcaldía</li> <li>-Las unidades en menor medida</li> </ul> <p><b>Medios</b></p> <p>Radio, redes sociales, medios digitales, periódicos locales</p>	
	7	<p><b>Funciones</b></p> <p>Área estratégica</p> <p><b>Medios</b></p> <p>Página web y Facebook.</p>	
Prioridades de comunicación	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación de la comunicación</li> <li>-Obras públicas</li> <li>-Seguridad Ciudadana</li> <li>-Desarrollo Socioeconómico y cultural es un tema crítico.</li> </ul>	<p>Como prioridades actuales de la Municipalidad de Heredia en materia de comunicación se identifican:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obras públicas</li> <li>-Seguridad ciudadana</li> <li>-GIRS</li> <li>-Equidad</li> <li>-Cultura</li> <li>-Servicios</li> <li>-Recaudación</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Qué es el gobierno local?</li> <li>-Servicios a la comunidad: GIRS, Policía Municipal</li> <li>-Proyectos: obra pública, tecnología para la seguridad</li> <li>-Empleabilidad, Equidad, Cultura</li> </ul>	
	3	Infraestructura	
	4	-Seguridad Ciudadana	

		-Proyectos de infraestructura -Proyectos sociales	
	5	Todas	
	6	-Servicios -Recaudación -Ejecución de obras	
	7	-Trabajo social -Iniciativas culturales	
Necesidades de comunicación de la institución	1	-Alcance de impacto social: Cultura, Deportes, Recreación -Turismo local	<p>Como necesidades, se identifican las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto social</li> <li>-Proactividad</li> <li>-Planificación</li> <li>-Servicios</li> <li>-Tributación</li> </ul> <p>Como áreas críticas recurrentes se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Priorización</li> <li>-Segmentación de públicos</li> <li>-Comunicación interna</li> <li>-Estrategia</li> </ul>
	2	<p><b>Necesidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación deficiente.</li> <li>-Reactividad sin proactividad</li> <li>-Falta de planificación</li> <li>-No hay análisis de audiencias</li> </ul> <p><b>Áreas críticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación de audiencias</li> <li>-Selección de los canales</li> <li>-Estrategia</li> </ul>	
	3	<p><b>Necesidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Social: proyección de esta área</li> <li>-Mayor proactividad</li> </ul>	

		<b>Áreas críticas</b> -Priorización -Proactividad	
	4	<b>Necesidades</b> No hay	
	5	<b>Prioridades</b> Difundir el trabajo que realiza la Municipalidad	
	6	<b>Necesidades</b> -Estado de las obras. -Servicios -Mucho énfasis en equidad de género <b>Áreas críticas</b> -Falta de proactividad -Selección de los canales según las audiencias -Pauta en redes sociales -Falta personal o reforzar el equipo y los esfuerzos. -No hay rendición de cuentas sobre resultados del trabajo de comunicación. -Comunicación interna es deficiente -Relación Muni- Medios externos.	



	<p>7 <b>Necesidades</b>          -Tributación          -Obras públicas          -Seguridad  <b>Áreas críticas</b>          -Proyectos: dar a conocer todo el proceso          -Ejes estratégicos de trabajo          -Comunicación interna</p>	
<p>Percepción de resultados existentes</p>	<p>1 No identifica campañas específicas.</p>	<p>Hay pocas campañas percibidas como exitosas:          -Habitantes de la calle          -Pago de servicios          -Heredia Sostenible</p>
	<p>2 No identifica una campaña de impacto.</p>	
	<p>3 No identifica ninguna campaña que pueda considerarse exitosa</p>	
	<p>4 Campaña sobre habitantes de la calle fue exitosa.</p>	
	<p>5 Campaña sobre pago de servicios fue exitosa porque aumentaron los pagos.</p> <p>Campañas de visibilidad de obras y alcance del trabajo no son exitosas.</p>	

	6	Campaña GIRS y campaña de actualización de datos fueron exitosas.	
	7	-Heredia Sostenible fue exitosa.	
Necesidades de comunicación de su departamento	1	-Calendario de actividades	Las principales necesidades mencionadas son: -Comunicación interna -Historias de Heredia -Gobierno abierto -Informe de labores -Seguridad -Centros de visita
	2	-Comunicación a nivel interno: reclutamiento. -Archivo: historias de Heredia.	
	3	-Proyecto de Plan de Desarrollo: gobierno abierto -Informe de labores: Se debe divulgar a las comunidades.	
	4	-La seguridad es prioridad para la población. -Visualizar el esfuerzo que se realiza: trabajo cotidiano, inversión de recurso.	
	5	-Visibilizar el trabajo que realiza el departamento -Trabajo en Islas	
	6	Información de los servicios	

		Proyección de los centros de visita: campo ferial, bosque de la hoja, mercado Recaudación tributaria.	
	7	Proactividad	
Recursos y disponibilidad	1	Existe disponibilidad para trabajar temas de comunicación si hay liderazgo por parte de la Unidad correspondiente.	La disponibilidad que tienen es de sesiones presenciales una vez cada tres meses.
	2	Una sesión trimestral para planificación.	
	3	Una sesión de trabajo trimestral	
	4	Sesiones mensuales.	
	5	Una sesión de trabajo trimestral.	
	6	Una sesión bimensual	
	7	Una sesión trimestral	

### 3. Análisis de las sesiones grupales: jefaturas

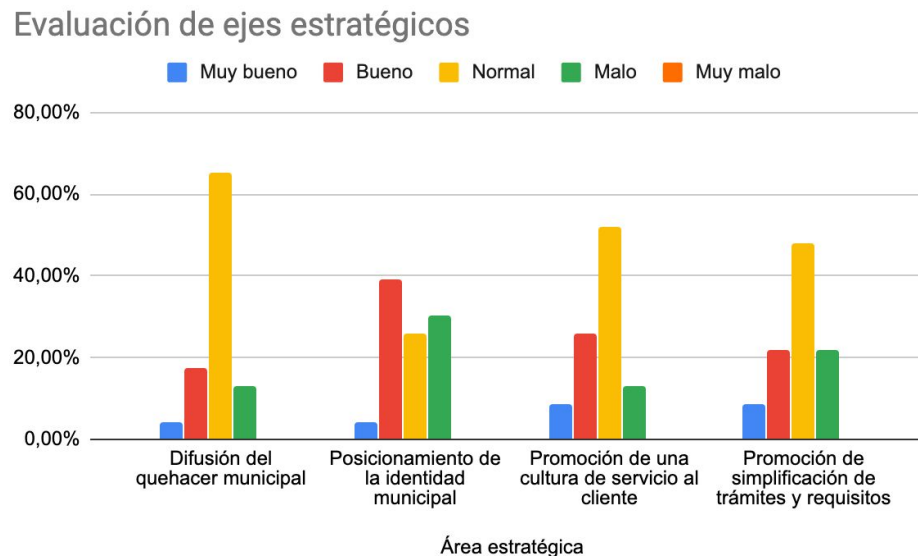
#### Valoración de los ejes estratégicos

### Jefaturas

A las personas participantes en la sesión grupal realizada con las jefaturas se les solicitó llenar una encuesta para evaluar las estrategias ejecutadas en las cuatro áreas estratégicas en materia de comunicación de la Municipalidad de Heredia. No existe un consenso general ni posiciones radicales con respecto a la valoración de los ejes del plan estratégico anterior.

Como se puede ver en el siguiente gráfico la mayoría de ejes estratégicos están valorados como “normal” de acuerdo con las personas consultadas.

**Gráfico 1. Evaluación de ejes estratégicos**



La difusión del quehacer municipal está evaluada como “normal” (65,22%), el posicionamiento de la identidad municipal como “bueno” (39,13%), la promoción de una cultura de servicio al cliente como “normal” (52,17%) y la promoción de simplificación de trámites y requisitos como “normal” (47,83%).

A través de este ejercicio cuantitativo es posible observar como para las jefaturas de los departamentos no existe una área estratégica más fuerte que otra en materia de ejecución de estrategias, pero tampoco existe ninguna que sea deficiente en su totalidad.

## Necesidades y estrategia

### Jefaturas

A las personas participantes en la sesión grupal realizada con jefaturas se les solicitó anotar dos ayudas y dos obstáculos que hayan vivido dentro de procesos de comunicación en la Municipalidad de Heredia. Las ayudas se refieren a situaciones/acciones/elementos que perciben como beneficiosos para el proceso de comunicación mientras que los obstáculos se refieren a situaciones/acciones/elementos que perciben como trabas en el procesos. Posteriormente, en grupos, se les solicitó formular una estrategia para una de las ayudas y uno de los obstáculos.

A continuación una sistematización de las palabras mencionadas:

Ayudas	Obstáculos	Estrategias planteadas
<b>Cobertura</b> -Divulgación de las intervenciones viales -Redacción de algunas informaciones para posicionar un evento -Cobertura de actividades	<b>Priorización</b> -Falta de tiempo para priorizar -Prioridad para otras áreas -Falta de planificación	-Generar estrategias de acompañamiento para priorizar las necesidades -Apoyo de otros departamentos con ayudas para poder potenciar el trabajo de diseño gráfico -Diagnosticar al personal para ver qué fortalecimiento de competencias requieren para mejorar -Asesoría a las jefaturas para manejo de redes sociales o cobertura de eventos (capacitación) -Valorar otros medios para comunicar más allá de las redes sociales (TV, Radio) para
<b>Apoyo</b> -Revisión del Manual de Marca -Apoyo de las funcionarias de comunicación -Preparación de información para divulgar un procedimiento	<b>Recursos</b> -Falta de tiempo -Falta de personal -Carga de trabajo -Presupuesto insuficiente	
<b>Ejecución</b>	<b>Eficiencia</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación a comunicar de la mejor manera</li> <li>-Confección de slider</li> <li>-Machote para afiches con información para contribuyentes</li> <li>-Disposición de colaborar</li> <li>-Creatividad</li> <li>-Diseños llamativos</li> <li>-Revisión de mensajes</li> <li>-Coordinación de publicaciones</li> <li>-Publicaciones semanales con recordatorios</li> <li>-Diseño gráfico y web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pedir reiteradamente que se haga una publicación y darle seguimiento constantemente</li> <li>-Sacar tiempo para dar seguimiento a los proyectos</li> <li>-Mejor que el Departamento de Comunicación esté detrás de la noticia</li> <li>-Mala coordinación</li> <li>-Tramitología</li> <li>-Respetar lista de espera</li> <li>-Personal de comunicación muy ocupado para atención de urgencias</li> <li>-Coordinación</li> <li>-Tiempos de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>divulgar el quehacer Municipal</li> <li>-Proceso para solicitudes más dinámico</li> <li>-Proactividad para buscar la noticia</li> <li>-Aprovechar los canales disponibles(SMS, otros canales)</li> <li>-Reuniones periódicas de departamentos (contarse qué están haciendo entre las jefaturas)</li> <li>-Analizar las competencias y trabajo de las unidades</li> </ul>
	<p><b>Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La información siempre sale un poco a destiempo</li> <li>-No hay posicionamiento de los servicios</li> <li>-Canales se reducen a redes sociales</li> </ul>	
<p><b>Eficiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reunión con el personal de comunicación</li> </ul>	<p><b>Conocimiento y habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de los procesos para difundir información</li> <li>-Nos piden redactar la nota y pasarles fotos</li> </ul>	

Dentro de las principales áreas que las personas participantes identificaron como “ayudas” se encuentra el apoyo y asesoría, la cobertura de actividades y la disposición y actitud de los funcionarios de departamento. Por otro lado, dentro de los obstáculos se señala con frecuencia la falta de priorización, la falta de recursos suficientes, la poca eficiencia de los procesos y el poco impacto percibido de las acciones.

## Valoración de indicadores

### Jefaturas

A las personas participantes se les dirigió en la sesión grupal de jefaturas en una conversación grupal, que a continuación se sistematiza en la siguiente tabla:

Indicador	Anotaciones	Necesidades detectadas
Contexto y públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Departamento de Comunicación es “apaga incendios”</li> <li>-Funciones: diseño gráfico, atender redes sociales, reporte para informes y publicaciones, actividades protocolarias, comunicación brinda “servicios generales”</li> <li>-Benchmarking con otras Municipalidades para ver estrategias de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de recepción de solicitudes y definición de plazos de entrega</li> <li>-Priorización por temas estratégicos</li> <li>-Estrategia de comunicación interna</li> <li>-Planificación conjunta</li> <li>-Proactividad en la estrategia</li> <li>-Reorganización de funciones</li> <li>-Análisis de audiencias</li> <li>-Actualización de contenido</li> <li>-Definición de estrategia complementaria a las redes sociales</li> <li>-Capacitación para el aprovechamiento de recursos internos</li> </ul>
Proceso interno para comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se completa un formulario, matriz en excel y la fecha para la que se requiere (cobertura, diseño, divulgación)</li> <li>-No se respetan plazos o tiempos de entrega</li> <li>-Se manda correo, se llama por teléfono, se va a la oficina para insistir</li> <li>-No hay plazos establecidos</li> <li>-No hay acuses de recibo</li> <li>-Trabajamos como islas: no nos comunicamos</li> </ul>	
Prioridades de comunicación	<p>Alcaldía es prioridad y Concejo Municipal</p> <p><b>¿Qué priorizar?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto a la comunidad</li> <li>-Datos de la encuesta de percepción (escuchar lo que dice la gente)</li> <li>-Impacto diario y sentido de la urgencia (salud pública, intervenciones viales)</li> <li>-Entender que no siempre se puede atender a quién no planificó: establecer plazos</li> </ul>	

<p>Necesidades de comunicación de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El personal interno se entera por Facebook</li> <li>-Hay procesos que son anuales: no se planifica con antelación para atender oportunamente las respuestas</li> <li>-Actualización de contenido</li> <li>-No hay campañas regulares</li> <li>-Capacitación</li> </ul>	
<p>Recursos y disponibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay una sobredemanda para servicios como eventos y sonidos que le quitan el tiempo a los funcionarios</li> <li>-Pueden dedicar 1 hora cada quince días para planificación de la comunicación</li> </ul>	

#### 4. Análisis de las sesiones grupales: vecinos

Se realizaron dos sesiones grupales con miembros de la comunidad, en dos fechas separadas. Es importante tomar en consideración que varias de las personas que asistieron a las sesiones fueron convocadas a través de asociaciones y organizaciones comunales, por lo que tienen un grado de activismo comunitario más alto que la media; por lo que es interesante ver que vecinos activos manejan niveles regulares de conocimiento.

#### Valoración de los ejes estratégicos

##### Vecinos

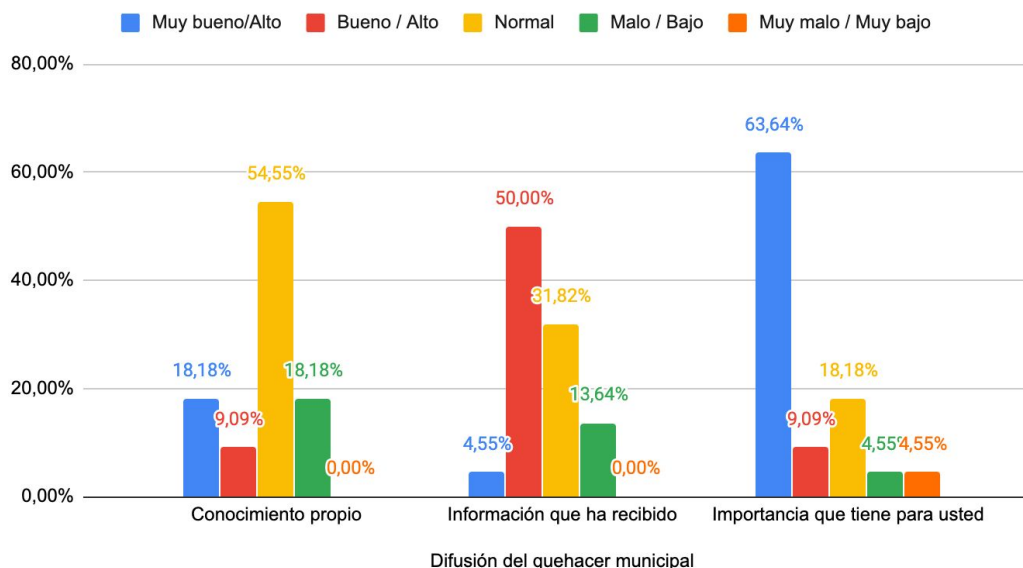
A las personas participantes en la sesión grupal realizada con la comunidad se les solicitó llenar una encuesta para evaluar las estrategias ejecutadas en las cuatro áreas estratégicas en materia de comunicación de la Municipalidad de Heredia.

En lo que a difusión del quehacer municipal se refiere los vecinos manifiestan tener un conocimiento moderado (normal; 54,55%).

**Gráfico 2. Difusión del quehacer municipal**



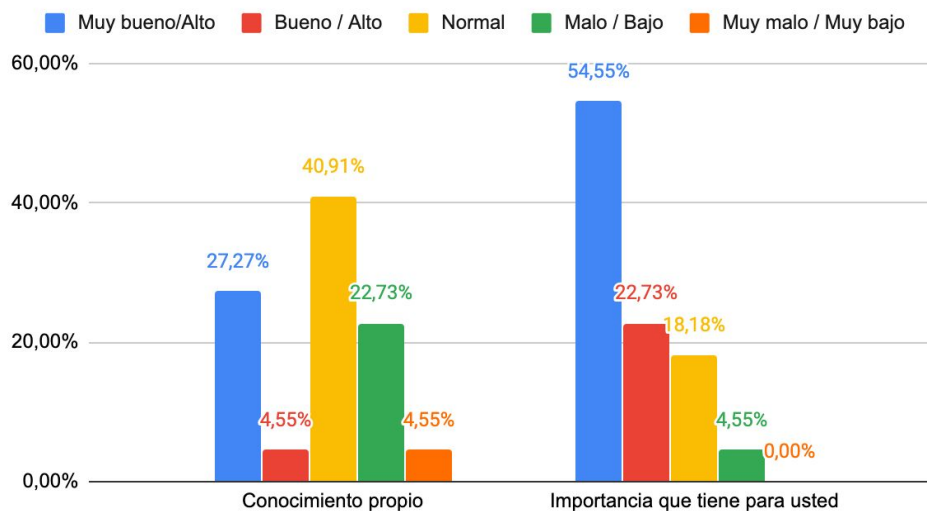
### Difusión del quehacer municipal



En cuanto a la información que ha recibido, la mayoría se encuentra entre un conocimiento “normal” y uno “alto”. Para la gran mayoría (61,54%) de los vecinos la difusión del quehacer municipal tiene un nivel muy alto de importancia. En el tema de posicionamiento de la identidad municipal, los vecinos consideran tener un conocimiento “normal” sobre la identidad gráfica de la Municipalidad de Heredia pero consideran que es un eje que tiene una alta importancia para ellos.

**Gráfico 3. Difusión del quehacer municipal**

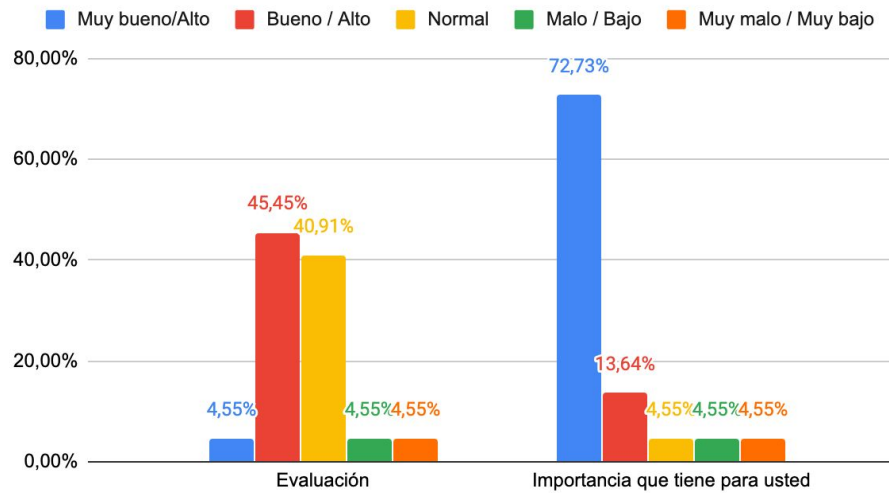
### Posicionamiento de la identidad municipal



En la promoción de una cultura de servicio al cliente, los vecinos consultados lo evaluaron en un rango que va de “normal” (40,91%) a bueno (45,45%). Este es el ítem en el que los vecinos participantes asignaron mayor importancia: 72,73%.

### Gráfico 4. Promoción de una cultura de servicio al cliente

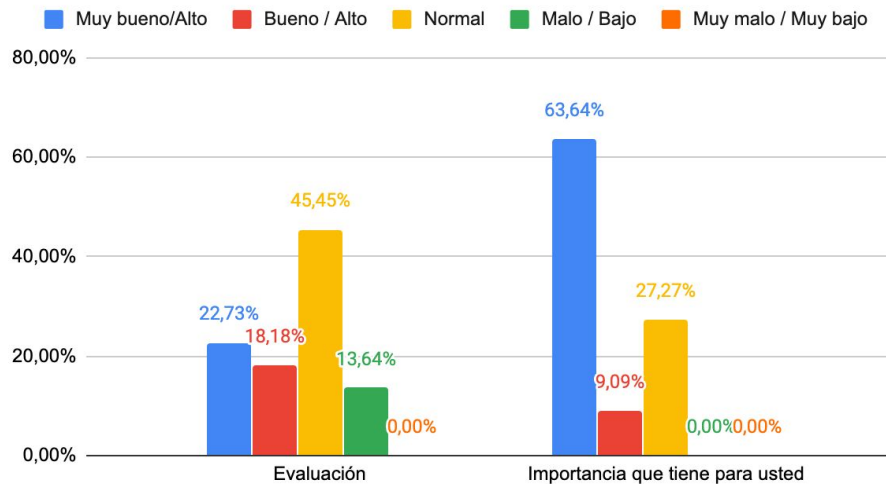
Promoción de una cultura de servicio al cliente



En cuanto a la promoción de simplificación de trámites, los vecinos participantes evaluaron esta área como “normal”, y lo calificaron con un nivel de importancia “muy alto” (63,54%).

### Gráfico 5. Promoción de simplificación de trámites

Promoción de simplificación de trámites



En términos generales, los vecinos evaluaron los diferentes ámbitos de las cuatro áreas estratégicas en rangos entre “normal” y “bueno”, por lo que se puede inferir que el nivel de satisfacción con las áreas se mantiene estable.

### Necesidades y estrategia

#### Vecinos

A las personas participantes en la sesión grupal realizada con vecinos se les solicitó anotar los medios por los que se informa sobre la Municipalidad de Heredia, los temas sobre los que recibe información sobre la Municipalidad de Heredia y los temas sobre los que le gustaría recibir información sobre la Municipalidad de Heredia.

A continuación una sistematización de las respuestas en cada categoría:

Medios	Temas que recibe	Temas que le gustaría recibir
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Televisión</li> <li><b>-Facebook</b></li> <li>-Periódicos</li> <li>-Radio</li> <li><b>-Perifoneo</b></li> <li>-Página El Fortín</li> <li>-La Aurora Informa</li> <li>-Regidores</li> <li><b>-Whatsapp de grupos específicos (no de la Municipalidad)</b></li> <li>-Grupos organizados de seguridad</li> <li>-En el edificio municipal</li> <li>-Teléfono (para cobros)</li> <li><b>-Asociaciones comunales y grupos organizados</b></li> <li>-Volantes</li> <li>-Iglesia católica</li> <li>-Familiares (boca a boca)</li> <li>-Página de la Municipalidad</li> <li>-Oficina de Equidad y Género y Persona Mayor</li> <li>-Vallas publicitarias</li> <li>-Mensajería SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos sociales</li> <li><b>-Actividades culturales y recreativas</b></li> <li>-Infraestructura</li> <li><b>-Recolección de desechos no tradicionales</b></li> <li><b>-Inauguración de obras</b></li> <li>-Trabajos viales y cambios en vías</li> <li>-Espacios (parques,</li> <li>-Oficina de igualdad</li> <li>-Ferias de empleo</li> <li>-Actividades adulto mayor y niños</li> <li>-Empleo</li> <li>-Horarios de servicios</li> <li>-Capacitaciones y talleres</li> <li>-Actividades de la Banda de Heredia</li> <li>-Domingos Libres de Humo</li> <li>-Actividades en el Parque Central</li> <li>-Presupuesto participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información y asesoría para grupos comunales</li> <li>-Consejos para los ciudadanos</li> <li>-Información sobre licitaciones</li> <li>-Calendario de actividades</li> <li>-Servicios</li> <li>-Información tributaria</li> <li>-Prevención de drogas</li> <li>-Empleo</li> <li>-Limpieza alamedas</li> <li>-Monitoreo de cámaras</li> <li><b>-Seguridad ciudadana</b></li> <li>-Parquímetros</li> <li><b>-Ambiente</b></li> <li>-Información de proyectos a realizar</li> <li>-Talleres de capacitación</li> <li>-Programas de voluntariado</li> <li>-Informe de cómo realizan las gestiones</li> <li>-Buenas prácticas</li> <li>-Política cultural</li> </ul>

Los medios mencionados con mayor frecuencia es la página de Facebook, el perifoneo, y la información proveniente de las asociaciones comunales y grupos organizados de vecinos; también los grupos de Whatsapp de temáticas específicas (seguridad, vecinos, escuelas, etc).

Principalmente reciben información referente a actividades culturales, recolección de desechos no tradicionales e inauguración de obras.

Los temas más mencionados como de interés son los relacionados a seguridad ciudadana y cuidado del ambiente.

**En términos generales,** la diversidad de audiencias con las que se comunica la Municipalidad genera una diversidad de canales de preferencia, así como de temáticas de preferencia. No se observa un patrón único o un elemento que destaque radicalmente por encima de los otros.

## Valoración de indicadores

### Vecinos

A las personas participantes en ambas sesiones grupales de vecinos se les dirigió en una conversación grupal, que a continuación se sistematiza en la siguiente tabla.

Indicador	Anotaciones	Principales hallazgos
<p>Conocimiento previo</p>	<p><b>Información municipal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Chats de Whatsapp comunitarios</li> <li>-Página de Facebook</li> <li>-Perifoneo</li> <li>-Organizaciones comunales (boca a boca)</li> <li>-Sitio web</li> <li>-Vallas publicitarias</li> </ul> <p><b>Iniciativa de búsqueda de la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Solicitud de audiencia en sesiones extraordinarias</li> <li>-Ir directamente a la Municipalidad</li> <li>-Denuncias</li> <li>-A través de Fuerza Pública</li> <li>-A través de grupos comunitarios de seguridad</li> <li>-Facebook</li> <li>-Asociaciones de Desarrollo o grupos especializados (adulto mayor, por ejemplo)</li> </ul> <p><b>Temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actividades culturales</li> <li>-Gestión de Residuos</li> <li>-Empleo</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Campo Ferial La Perla</li> <li>-Bosque de la Hoja</li> </ul>	<p>El principal medio de comunicación son los grupos comunales de Whatsapp. En ellos, la Municipalidad tiene una presencia muy indirecta y de rebote.</p> <p>El sitio web, aunque se conoce que existe, no es un medio de consulta frecuente y no es considerado amigable por los vecinos.</p> <p>Todos los vecinos conocen la página de Facebook pero manifiestan sentirse perdidos porque no encuentran la información por ser muy fugaz.</p> <p>Los grupos comunales o de vecinos son clave dentro de las dinámicas de comunicación.</p> <p>Algunos vecinos con mayor nivel de involucración no confían en los canales de comunicación digitales y prefieren apersonarse a la Municipalidad.</p> <p>La Fuerza Pública y los departamentos de seguridad tienen la mayor comunicación con los vecinos.</p> <p>El sitio web, a pesar de ser el mejor rankeado</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parques</li> <li>-Cierres de calles</li> <li>-Inauguración de obras</li> <li>-Campañas de donación</li> </ul>	<p>del país, no parece ser utilizado con frecuencia por los vecinos. Facebook sí.</p> <p>Los vecinos están interesados en temáticas de índole educativo, relacionadas con comprender cómo funciona la Municipalidad: ¿cómo tramitar una denuncia? ¿cómo funciona el Concejo? ¿qué hacen los síndicos?</p>
<p>Obstáculos percibidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas para encontrar información; en la Contraloría tuve que venir a buscar la información y sigo esperándola.</li> <li>-Se envía una consulta por Facebook y la respuesta no siempre llega.</li> <li>-Grupos de WhatsApp con información limitada a la temática del grupo.</li> <li>-Desconexión con el sector empresarial (empresas que están en el cantón).</li> <li>-Manejo de la información: ¿se cuenta con una base de datos segmentada, actualizada y certera para comunicar proactivamente?</li> <li>-La Municipalidad no comunica cómo opera el gobierno local: representantes comunales (síndicos, regidores)</li> <li>-Desidia de la ciudadanía hace que se generen barreras para informarse.</li> <li>-No se explican con claridad las inversiones “conflictivas” lo cual genera reacciones desinformadas y problemas de crisis para la Municipalidad.</li> <li>-No se genera un sentido de pertenencia/identidad con el Municipio, entonces a la gente no le importa.</li> <li>-La Municipalidad no participa (no envía representantes) en las Asambleas de las Asociaciones de Desarrollo, y reuniones generales, para contar el trabajo que se hace desde el Gobierno local.</li> <li>-No hay plazos de respuesta claros, si uno necesita una respuesta hay que ir a buscar la información.</li> </ul>	<p>No existe vinculación de comunicación con el sector privado del cantón.</p> <p>Los vecinos consideran que la comunicación no está segmentada por públicos, no se atienden las necesidades específicas.</p> <p>Es necesario vincularse con las redes naturales que ya existen entre vecinos de manera orgánica.</p> <p>Los vecinos consideran que la comunicación de la Municipalidad de Heredia es en su mayoría reactiva.</p> <p>Los vecinos consideran que es difícil sentirse parte de la Municipalidad porque no se entiende lo que hacen y no se sabe cómo involucrarse.</p> <p>Los vecinos manifiestan que no existen canales de escucha. Que si bien se pueden mejorar los canales de información, lo más importante es generar procesos de comunicación bilaterales.</p> <p>El modelo de comunicación actual privilegia a</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay claridad sobre los procedimientos y cómo funciona el Gobierno local.</li> <li>-Falta capacidad de escuchar.</li> <li>-El paradigma de la Municipalidad actual “es un gran elefante”: venga a mí, no yo voy a ustedes. No se promueve el trabajo que hacen las Asociaciones. No se cuenta con un canal que vaya de abajo hacia arriba: de lo local a lo macro.</li> </ul>	<p>un usuario activo en búsqueda de información, pero no toma en cuenta las necesidades de los distintos perfiles de ciudadanos.</p> <p>Comunicación accesible para personas con discapacidad es vital para tomar en cuenta.</p>
<p>Necesidades de información y comunicación</p>	<p><b>Temáticas de interés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Educación a la ciudadanía</li> <li>-Agenda de la sesión del Concejo Municipal</li> <li>-Cómo se invierte el presupuesto en la comunidad: aceras, mobiliario, parquecitos, arreglos, casa del adulto mayor.</li> <li>-Proyectos de inversión: segmentado por comunidad</li> <li>-Servicios que brinda la Municipalidad: seguridad, espacios públicas, oficina de la mujer, psicóloga, bienestar animal,</li> <li>-Toma de decisiones: acuerdos, políticas</li> <li>-Información tributaria: calendarios, tasas, aumentos, declaración.</li> <li>-Estados financieros (envío por correo)</li> <li>-¿Qué es la Municipalidad? ¿Cómo funciona?</li> </ul> <p><b>Necesidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vincular a la comunidad: generar espacios para diálogo y retroalimentación.</li> <li>-Redes de trabajo por sectores</li> <li>-Contratación administrativa: mayor transparencia de la información, SICOP</li> <li>-Accesibilidad e inclusión para toda la población</li> <li>-Cómo acceder a la Municipalidad: dónde, cómo y de qué manera se presenta una denuncia, una solicitud, una queja, etc.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mapeo de las organizaciones y grupos organizados</li> <li>-Mejorar la comunicación para las personas con discapacidad: no oyentes, no videntes. ¿Qué hace la Municipalidad para comunicarse con estas poblaciones?</li> <li>-Mejorar la capacidad de escucha: promovemos, comunicamos informamos, ¿pero cuándo escuchamos? ¿quién escucha? ¿se cuenta con personal para hacerlo? ¿este personal está capacitado para escuchar?</li> </ul> <p><b>Sugerencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Segmentación de mensajes por distritos según los temas de interés</li> <li>-Involucrar al ciudadano: generar espacios para que la comunidad pueda vincularse, organizarse, participar.</li> <li>-Trabajo y coordinación interinstitucional: CCI se reúne de manera mensual deben desarrollar planes quinquenales.</li> <li>-Videos cortos y explicativos</li> <li>-Abrir canales de escucha: por ejemplo buzones de sugerencia en espacios públicos.</li> <li>-Habilitar chats en línea en tiempo real</li> <li>-Asociaciones de Desarrollo: promoverlas y convertirlas en canales.</li> </ul>	
<p>Hábitos de consumo de contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Todos los participantes conocen el Facebook de la Municipalidad, pero menos de la mitad ha visitado alguna vez el sitio web.</li> </ul> <p><b>Medios sugeridos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Iglesias</li> <li>-Centros educativos</li> <li>-Pizarras informativas</li> <li>-App para procesos de denuncia y seguimientos de trámite</li> </ul>	

### 5. Resumen de la cuestión

Para sistematizar y sintetizar toda la información anterior, se clasificaron las necesidades expuestas (a través de todas las herramientas de recolección y análisis de información aplicadas) de acuerdo a la siguiente simbología de color:

**rojo** (todas aquellas acciones urgentes de atender desde la estrategia) **amarillo** (todas aquellas acciones que no son urgentes, pero representarán beneficios tangibles), **verde** (todas aquellas acciones que se encuentran estables pero no pueden ser olvidadas dentro de la estrategia).

Para la comunicación externa, se seleccionaron (de acuerdo con los insumos obtenidos) 3 necesidades rojas, 2 necesidades verdes y 1 necesidad amarilla; que serán las que guíen la formulación estratégica. Para la comunicación interna, se seleccionaron dos necesidades en general.

A continuación, la tabla resumen de lo explicado anteriormente:

Comunicación externa		
ROJO	AMARILLO	VERDE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impacto de la información:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Alcance (¿cuántas personas reciben y utilizan la información?)</li> <li>b. Consumo (¿son los medios utilizados los canales idóneos para las audiencias?)</li> <li>c. Accesibilidad: (¿pueden todas las audiencias acceder a la información en igualdad de condiciones?)</li> </ol> </li> <li>2. Percepción de la inseguridad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de capacitación</li> <li>2. Servicios de la Municipalidad (aparte de infraestructura e impuestos)</li> <li>3. Alcance del sitio web</li> <li>4. Educación ambiental</li> <li>5. Igualdad de género y oportunidades</li> <li>6. Liderazgo comunal e incidencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de la identidad gráfica</li> <li>2. Percepción general del Municipio (desempeño)</li> <li>3. Percepción de la construcción de infraestructura y uso del presupuesto</li> <li>4. Recolección de basura y servicios asociados</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Apropiación y confianza en el Municipio y en el cantón</li> <li>4. Plan Regulador</li> <li>5. Apatía comunal</li> <li>6. Bilateralidad en la comunicación</li> </ol>	<p>7. ¿Qué es la Municipalidad?</p>	
<p><b>Problemas por resolver</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información sobre la Municipalidad no alcanza a la totalidad de la población, no es consumida a través de los medios oficiales y no es accesible para personas con discapacidad del cantón.</li> <li>2. La falta de apropiación de los vecinos/ciudadanos con respecto a Heredia como cantón y a la Municipalidad como institución de confianza genera una brecha en la vinculación e interés de participación.</li> <li>3. Procesos de comunicación concebidos desde un modelo unilateral genera frustración en las audiencias y desincentiva la participación ciudadana.</li> <li>4. Las audiencias no saben cómo acceder o desconocen en su totalidad la variedad de servicios que brinda la Municipalidad y su funcionamiento.</li> <li>5. El liderazgo comunal no tiene relación con los flujos de comunicación de la Municipalidad para poder convertirse en voceros orgánicos.</li> <li>6. El desempeño del Municipio y sus calificaciones positivas no están presente dentro del discurso de comunicación que hace la institución.</li> </ol>		
<p><b>Comunicación interna</b></p>		
<p><b>Problemas por resolver</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procedimientos para recolección de insumos de información y solicitud de acciones de comunicación ralentizan el proceso general de la comunicación de la institución.</li> <li>2. La priorización de las necesidades de comunicación no responde a criterios pre-establecidos.</li> </ol>		

**Marco conceptual y enfoque estratégico-operativo**

## 1. Marco teórico para la estrategia

La planificación estratégica, va más allá de establecer objetivos e indicadores. En tiempos actuales donde existen necesidades globales, pero sobre todo, historias individuales que conviven con estas necesidades es vital pensar la estrategia desde un marco común que permita darle sentido a las acciones propuestas.

En un mundo con altas demandas y enormes preocupaciones ¿cómo se define qué es prioritario? ¿Y cómo se impacta la vida de las personas con esas prioridades?

En 2015, se definió la Agenda 2030, que incluyó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como una ruta a seguir por los organismos internacionales y los gobiernos de los países. Uno de los mecanismos de medición de estos objetivos se centran en las llamadas “4Ps”: **personas, planeta, prosperidad y paz**. Cada una de estas áreas agrupa objetivos que permiten priorizar las acciones según el impacto primario que consiguen.

Siendo que la visión y misión de la Municipalidad de Heredia, así como sus áreas de servicio, están estrechamente relacionadas con estas áreas pero en escala local; se utilizará para el presente plan estratégico la categorización de las “4Ps” para distribuir y priorizar las agendas estratégicas de la comunicación.

El objetivo de este enfoque teórico para la formulación de la estrategia es que facilite los procesos de priorización en materia de comunicación.

## 2. Misión y Visión

El marco estratégico bajo el cual se desarrolla el presente plan estratégico está directamente vinculado con la misión y visión establecidas de manera institucional. Es a partir de este accionar estratégico institucional que se desprenden los objetivos estratégicos de este plan (desglosados en el apartado posterior) analizados a la luz del marco teórico presentado anteriormente. A manera de recordatorio, la misión y visión<sup>3</sup> institucionales detallan lo siguiente:

---

<sup>3</sup> Marco estratégico tomado de la página web de la Municipalidad de Heredia. Disponible en: [https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/mision\\_y\\_vision.pdf](https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/mision_y_vision.pdf)  
El resaltado no está incluido en el original.

**Misión**

Somos un Gobierno Local que brinda servicios con **eficacia, eficiencia y efectividad**, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población presente en el cantón.

**Visión**

Ser un Gobierno Local líder a nivel nacional, en la **gestión social integral e inclusiva**, que mejore la **calidad de vida** de la población presente en el cantón.

### 3. Ejes y objetivos estratégicos de comunicación

A continuación se ordenan los problemas encontrados a través del análisis, junto a su respectivo objetivo estratégico. Todos los objetivos estratégicos están posicionados en el gran eje estratégico que le corresponde, de acuerdo con el marco teórico previamente expuesto con el que se realiza el presente análisis.

Personas		Planeta		Prosperidad		Paz	
Problema	Objetivo	Problema	Objetivo	Problema	Objetivo	Problema	Objetivo

<p>Procesos de comunicación concebidos desde un modelo unilateral genera frustración en las audiencias y desincentiva la participación ciudadana.</p>	<p>Propiciar mecanismos de escucha y participación desde los procesos de comunicación.</p>	<p>La falta de apropiación de los vecinos/ciudadanos con respecto a Heredia como su cantón y a la Municipalidad como institución de confianza genera una brecha en la vinculación e interés de participación</p>	<p>Fomentar el fortalecimiento de la identidad de la comunidad con respecto a su entorno y su Municipalidad.</p>	<p>Las audiencias no saben cómo acceder o desconocen en su totalidad la variedad de servicios que brinda la Municipalidad y su funcionamiento.</p>	<p>Promover una cultura de información enfocada y dirigida al posicionamiento del quehacer municipal</p>	<p>El liderazgo comunal no tiene relación con los flujos de comunicación de la Municipalidad para poder convertirse en voceros orgánicos.</p>	<p>Fomentar procesos de comunicación con agrupaciones y asociaciones de vecinos como voceros orgánicos</p>
<p>La información sobre la Municipalidad no alcanza a la totalidad de la población, no es</p>	<p>Promover una cultura comunicación enfocada en las necesidades de consumo de</p>			<p>Los procedimientos para recolección de insumos de información y solicitud de</p>	<p>Promover una cultura proactiva de recolección, procesamiento y priorización de la información</p>		

consumida a través de los medios oficiales y no es accesible para personas con discapacidad del cantón.	información de las diversas audiencias de la Municipalidad de Heredia.			acciones de comunicación ralentizan el proceso general de la comunicación de la institución.			
				La priorización de las necesidades de comunicación no responde a criterios pre-establecidos.			

A continuación, el listado de objetivos estratégicos que se desprende de la clasificación anterior:

1. Propiciar mecanismos de escucha y participación desde los procesos de comunicación.
2. Promover una cultura de comunicación enfocada en las necesidades de consumo de información de las diversas audiencias de la Municipalidad de Heredia.
3. Fomentar el fortalecimiento de la identidad de la comunidad con respecto a su entorno y su Municipalidad.
4. Promover una cultura de información enfocada y dirigida al posicionamiento del quehacer municipal.
5. Promover una cultura proactiva de recolección, procesamiento y priorización de la información.
6. Fomentar procesos de comunicación con agrupaciones y asociaciones de vecinos como voceros orgánicos.

#### 4. Jerarquía de la comunicación institucional

La comunicación institucional depende de la integración y consolidación de un discurso y una identidad fuertes, de manera que la proyección de los mensajes hacia lo externo refleje a la Municipalidad de Heredia como una institución integral. Para



lograr esta integración es vital tener claro la jerarquía de los procesos de comunicación y las responsabilidades que atañen a cada uno de los departamentos que componen la institución.

En el esquema posterior, se detalla cada una de las áreas dentro de la Municipalidad con su respectivo rol y sus responsabilidades en los procesos de comunicación.

Dentro de este esquema, es importante considerar que actualmente los y las funcionarias de la Municipalidad de Heredia no están anuentes a agregar funciones u priorizar tiempo para acciones de comunicación, de manera que el esquema planteado es un escenario al cual aspirar. Es por esto, que se necesitan acciones específicas de sensibilización para construir un equipo consciente de las necesidades de comunicación de la institución y del cantón.

Dentro del esquema, se encuentran cinco clasificaciones principales, explicadas a continuación; algunos de los departamentos se encontrarán en varias de estas categorías.

#### **Fuentes**

Son aquellas personas/departamentos que **poseen** información, datos o insumos de importancia para la comunidad.

#### **Reporteros**

Son aquellas personas/departamentos que tienen la capacidad (por presupuesto, conocimiento, o naturaleza de sus acciones diarias) de **producir** insumos de comunicación de uso casi inmediato.

**Comunicadores**  
Son aquellas personas/departamentos que ejecutan y lideran las acciones de comunicación.

**Voceros formales**  
Son aquellas personas/departamentos que ejecutan labores de vocería pública. Son los únicos autorizados para aprobar y difundir mensajes de carácter oficial.

**Voceros informales**  
Son aquellas personas/departamentos que por la naturaleza de su trabajo son fuente directa de información con la comunidad.

El objetivo de esta clasificación es comprender las dinámicas internas de comunicación y entender los roles que se podrían trabajar a lo interno.

Área de la Municipalidad	Roles de comunicación
Concejo Municipal	Fuentes Reporteros Voceros informales
Alcaldía municipal	Fuentes Reporteros

	Voceros formales
Vicealcaldía municipal	Fuentes Reporteros Voceros formales
Comités cantonales	Fuentes Reporteros Voceros informales
Auditoría interna	Fuentes
Secretaría Concejo	Fuentes
Asesoría y Gestión Jurídica	Fuentes
Planificación Institucional	Fuentes
Control Integral	Fuentes
Contraloría de Servicios	Fuentes Voceros informales
<b>Comunicación institucional</b>	<b>Comunicadores Voceros formales</b>
Dirección de Inversión Pública	Fuentes
Dirección de Servicios y Gestión Tributaria	Fuentes

Dirección Financiera Administrativa	Fuentes
Gestión Vial	Fuentes Reporteros
Gestión Ambiental	Fuentes Reporteros
Desarrollo Territorial	Fuentes Reporteros
Administración de Servicios	Fuentes Reporteros
Catastro y Valoración	Fuentes
Servicios Tributarios	Fuentes Reporteros Voceros informales
Servicios Institucionales	Fuentes Reporteros Voceros informales
Proveeduría	Fuentes
Talento Humano	Fuentes
Salud Ocupacional	Fuentes
Tecnologías de Información	Fuentes Reporteros

Desarrollo Socioeconómico y Cultural	Fuentes Reporteros Voceros informales
Seguridad Ciudadana	Fuentes Reporteros Voceros informales

### 5. Mapeo de públicos de interés estratégico

#### Públicos internos

Todas las personas que integran la Municipalidad debido a su relación laboral directa. Este público comprende al personal de campo, administrativo, coordinadores, encargados, despachos, regidores y síndicos. Están caracterizados en la clasificación anterior, de acuerdo con su rol de comunicación.

#### Públicos externos

Todas las personas que interactúan con la Municipalidad de Heredia pero que no laboran en ella de manera presencial o como funcionarios permanentes. Para mapear los públicos de interés estratégico de la Municipalidad de Heredia, se realizará una clasificación de acuerdo a sus necesidades y su capacidad de vocería, resultando en la siguiente matriz:

<b>Capacidad de vocería</b>	<b>Activos</b> Son aquellas personas que tienen puestos o roles que los posicionan como voceros informales o fuentes de información.	<b>Pasivos</b> Son aquellas personas que ejercen pocas o nulas acciones de comunicación.
	<b>Necesidades</b>	<b>Ordinarias</b> Son aquellas personas que

	tienen una relación constante con la Municipalidad y tienen necesidades de comunicación de manera frecuente.	buscan o reciben información para casos puntuales o necesidades muy específicas.
--	--	--

- Habitantes del cantón de Heredia:** todas las personas que habitan o están geográficamente localizadas en el cantón de Heredia. Dentro de este público son importantes los adultos mayores, tomando en cuenta su participación comunitaria.
- Sector educativo:** la Municipalidad debe mantenerse vinculada con entes educativos para mostrar su papel estratégico, generar alianzas y visibilizar el arraigo e identidad con las necesidades del cantón.
- Entidades públicas y ONG's:** todas las dependencias y entes estatales que interactúan actualmente con la Municipalidad o que, potencialmente, podrían hacerlo (Ministerio de Salud, Caja Costarricense del Seguro Social, Ministerio de Educación) en el marco de los diversos proyectos de la Municipalidad. La coordinación interinstitucional es uno de los aspectos que ha sido identificado como clave entendiendo a la Municipalidad como un gestor que comparte responsabilidad con otros entes.
- Sector empresarial e industria:** el sector privado es un componente vital de cualquier comunidad, y en Heredia conforman un sector grande. A partir de este punto, pueden generarse alianzas estratégicas con estas empresas para el apoyo de proyectos o con el objetivo de aprovechar sus plataformas para sensibilizar a sus colaboradores en distintos temas. Es necesario distinguir entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como visibilizar las necesidades y funciones de cada una.
- Organizaciones comunales:** incluye a todas las Asociaciones de Desarrollo y grupos comunitarios organizados dentro del cantón ; especialmente aquellos que ya han sido actores dentro del proceso de construcción del Plan Municipal o que forman parte de grupos informales de vecinos organizados.
- Prensa nacional y regional:** medios de comunicación nacional y regional radiofónicos, escritos y audiovisuales. Resulta necesario construir una relación con la prensa que permita difundir mensajes clave a más audiencias y visibilizar la labor en materia de GIRS.

<b>Capacidad de</b>	Activos	Pasivos
---------------------	---------	---------

<b>vocería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sector educativo</li> <li>● Entidades públicas y ONG's</li> <li>● Organizaciones comunales</li> <li>● Prensa nacional y regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habitantes del cantón de Heredia</li> <li>● Sector empresarial e industria</li> </ul>
<b>Necesidades</b>	<b>Ordinarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sector empresarial e industria</li> <li>● Organizaciones comunales</li> </ul>	<b>Extraordinarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Habitantes del cantón de</li> <li>● Sector educativo</li> <li>● Entidades públicas y ONG's</li> <li>● Prensa nacional y regional</li> </ul>

## Formulación estratégica y operativa

### 1. Eje creativo

Cualquier proceso de comunicación basa su éxito en un componente vital: la respuesta de la audiencia hacia la cual se dirige. Si bien la forma y el fondo de cómo se realice ese proceso de comunicación es de suma importancia, la capacidad de la audiencia de internalizar la información y accionar (de acuerdo con lo que se quiera según los objetivos) es el indicador último de la efectividad del proceso.

Pero las audiencias, como se ha visto a lo largo de este informe, tienen necesidades, hábitos y perspectivas muy diversas y resulta imposible homogeneizar la comunicación de tal manera que las impacte a todas de la misma manera. Es necesario entonces preguntarse ¿qué tienen todas estas audiencias en común?

Si bien la presente estrategia, y su respectiva ejecución, contemplará diferentes acciones y campañas que no responderán todas a un mismo concepto creativo; es importante que en el fondo de su concepción se tome en cuenta un eje creativo unificador.

Así nace **“Una Municipalidad Mía”**. Una Municipalidad que le pertenece a todos y todas, pero que también es responsabilidad de

todas las personas. Un espacio tan importante en la vida cotidiana que buscamos cómo mejorarlo. Un espacio tan mío como suyo.

Bajo este eje creativo, se pueden construir las acciones de comunicación siempre pensando en el mínimo común denominador: la necesidad de pertenencia que atañe a todas las audiencias y empapa todas las necesidades de éstas.

## 2. Acciones de comunicación

A continuación se detallan los indicadores para cada objetivo estratégico, así como las acciones de comunicación recomendadas para el cumplimiento de dichos indicadores. Es importante anotar que estos indicadores y acciones recomendadas están pensadas para ser lideradas por el Departamento de Comunicación de la Municipalidad de Heredia, quien tendrá la responsabilidad de coordinar en conjunto con las audiencias internas que sea necesario. El detalle de los plazos para la ejecución de las acciones puede consultarlo en el documento “Matriz estratégica”.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>1. Propiciar mecanismos de escucha y participación desde los procesos de comunicación</b>	
<b>Acción estratégica</b>	Indicadores	Recomendación de acciones específicas
Desarrollo de la estructura estratégica y programática 2020-2025	<b>(1)</b> plan estratégico de comunicación	N/A
Diagnóstico del estado, canales, forma y fondo de los procesos de comunicación entre los departamentos de la Municipalidad de Heredia y las poblaciones que éstos atienden	<b>(1)</b> diagnóstico de comunicación ejecutado, finalizado y socializado con las partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta en línea sobre procesos de comunicación con entre 1-3 miembros de cada departamento de la Municipalidad de Heredia</li> </ul>
	<b>(1)</b> documento con recomendaciones para mejorar los flujos de comunicación con las poblaciones de cada Departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización de los resultados a través del correo electrónico</li> </ul>



	<b>(1)</b> plan de acción a partir de resultados del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con recomendaciones para mejorar los flujos de comunicación con las poblaciones de cada Departamento</li> </ul>
Implementación de herramientas que incentiven la participación del ciudadano en los procesos de comunicación y motiven su interés de estar informado sobre el quehacer municipal	Al menos <b>(1)</b> herramienta digital que incentive la participación del ciudadano en procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de talleres regulares de escucha con la comunidad (cada 6 meses)</li> </ul>
	Al menos <b>(1)</b> herramienta análoga que incentive la participación del ciudadano en procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de protocolo de respuesta digital para redes sociales y correo electrónico</li> </ul>
	Al menos <b>(1)</b> actividad presencial de recolección de insumos y recomendaciones con diversas audiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de buzones de comentarios en lugares públicos (parques, ferias, centros culturales) y estrategia mensual de sistematización de la información</li> </ul>
Evaluación del cumplimiento del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento parcial del objetivo con recomendaciones para su cumplimiento total	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación parcial del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>
Fortalecimiento de las habilidades de comunicación de los funcionarios de la Municipalidad de Heredia	Al menos <b>(1)</b> herramienta que incentive la escucha y el diálogo en departamentos que atienden público	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de talleres de comunicación no violenta para funcionarios de la Municipalidad que tienen relación directa con el público</li> </ul>
Evaluación de la consecución del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación final del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>2. Promover una cultura de comunicación enfocada en las necesidades de consumo de información de las diversas audiencias de la Municipalidad de Heredia</b>	
<b>Acción estratégica</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recomendación de acciones específicas</b>
Diagnóstico de los hábitos de consumo y necesidades de información de los habitantes del cantón	<b>(1)</b> diagnóstico de hábitos de consumo y necesidades de información ejecutado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sondeo en línea sobre procesos de comunicación con entre 1-3 miembros de cada departamento de la Municipalidad de Heredia</li> <li>● Sondeo presencial en espacios públicos de la Municipalidad de Heredia (instalaciones, parques, feria y otros espacios)</li> </ul>
Desarrollo de una estrategia de comunicación accesible considerando las necesidades de comunicación de diferentes poblaciones de Heredia	<p>Al menos <b>(1)</b> herramienta/estrategia implementada de comunicación accesible para población adulta mayor</p> <p>Al menos <b>(1)</b> herramienta/estrategia implementada de comunicación accesible para personas ciegas o con baja visión</p> <p>Al menos <b>(1)</b> herramienta/estrategia implementada de comunicación accesible para personas sordas o con baja audición</p> <p>Al menos <b>(1)</b> herramienta/estrategia implementada de comunicación para personas sin acceso a dispositivos tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de protocolo de subtulado y/o LESCO para todos los materiales audiovisuales</li> <li>● Desarrollo de protocolo de audiodescripción y descripción de imágenes para redes sociales y el sitio web</li> </ul>
Evaluación del cumplimiento del	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento parcial del	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación</li> </ul>

objetivo	objetivo con recomendaciones para su cumplimiento total	parcial del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento
Desarrollo de una estrategia de capacitación para los funcionarios de la Municipalidad de Heredia que interactúan con diversas poblaciones de Heredia	Al menos <b>(2)</b> espacios de capacitación en comunicación accesible para funcionarios clave de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de talleres de comunicación accesible</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Campañas de sensibilización sobre el derecho a la información y las acciones de la Municipalidad al respecto</li> </ul>
Evaluación de la consecución del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación final del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>3. Fomentar el fortalecimiento de la identidad de la comunidad con respecto a su entorno y su Municipalidad</b>	
<b>Acción estratégica</b>	Indicadores	Recomendación de acciones específicas
Diseño e implementación de campañas enfocadas hacia la relación con el cantón y la Municipalidad	Al menos <b>(1)</b> campaña anual enfocada en la historia, identidad y pertenencia al cantón de Heredia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de contenidos en redes sociales sobre la historia del cantón</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de productos audiovisuales sobre la pertenencia al cantón con distintas poblaciones</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de campañas en radio/redes sociales sobre los sonidos de Heredia</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de mensajes clave sobre la identidad del cantón para incluir en otros formatos de comunicación (discursos, comunicados, etc)</li> </ul>

	Al menos <b>(1)</b> producto digital innovador de transmisión recurrente para el posicionamiento del quehacer de la Municipalidad (audio o video)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de un producto de transmisión frecuente en audio o video que permita explicar a profundidad el funcionamiento de la Municipalidad</li> </ul>
Diseño e implementación de campañas enfocadas hacia la relación de los funcionarios con la Municipalidad	Al menos <b>(1)</b> campaña anual enfocada en los servicios internos, la misión y la visión de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de campaña de comunicación interna enfocada en la identidad municipal</li> </ul>
	Al menos <b>(1)</b> sondeo anual enfocado en el conocimiento y evaluación de los servicios internos, la misión y la visión de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de activaciones internas para fomentar la participación del personal</li> </ul>
Evaluación del cumplimiento del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento parcial del objetivo con recomendaciones para su cumplimiento total	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación parcial del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>
Diseño e implementación de una estrategia de comunicación para el posicionamiento del concepto <b>Una Municipalidad mía</b> en diversas instancias del municipio	<b>(1)</b> estrategia de comunicación formulada e implementada	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un protocolo para comunicación de los departamentos</li> </ul>
Evaluación de la consecución del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación final del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>

**Objetivo estratégico**

**4. Promover una cultura de información enfocada y dirigida al posicionamiento del quehacer municipal**

Acción estratégica	Indicadores	Recomendación de acciones específicas
Diagnóstico interno de la viabilidad, efectividad y calidad de las herramientas actuales de comunicación externa	<b>(1)</b> evaluación cualitativa de herramientas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un documento de evaluación de todos los canales de comunicación utilizados para determinar fortalezas, debilidades y aspectos de mejora</li> </ul>
Realización de una sistematización de todos los servicios de la Municipalidad para facilitar los procesos para los usuarios	<b>(1)</b> sistematización de los servicios y funcionamientos de la municipalidad (a manera de insumo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un proceso extensivo de sistematización de todos los servicios y funciones de la Municipalidad de Heredia</li> </ul>
	Creación de <b>(1)</b> herramienta de comunicación para la educación del público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un producto (app, video manual, manual corto, campaña de redes) que explique al usuario la Municipalidad por dentro</li> </ul>
Evaluación del cumplimiento del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento parcial del objetivo con recomendaciones para su cumplimiento total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un documento con la evaluación parcial del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>
Realización de procesos de actualización de conocimiento	Al menos <b>(2)</b> talleres de actualización de conocimientos y tendencias en materia de comunicación para las personas encargadas de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de actualización en temas como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ storytelling</li> <li>○ generación de contenido</li> <li>○ alcance e impacto</li> <li>○ copywriting</li> <li>○ creatividad e innovación</li> </ul> </li> </ul>
Evaluación de la consecución del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un documento con la evaluación final del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>

Objetivo estratégico	5. Promover una cultura proactiva de recolección, procesamiento y priorización de la información	
Acción estratégica	Indicadores	Recomendación de acciones específicas
Actualización de procedimientos y definición de directriz de comunicación	<b>(1)</b> documento con procedimientos y directrices aprobadas	N/A
Creación de protocolos y lineamientos de recolección de información eficiente	Al menos <b>(1)</b> protocolo de recolección de información creado y aplicado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de protocolo con grupos de prueba</li> <li>● Aplicación de protocolos con el público interno general</li> </ul>
Desarrollo de una matriz de priorización de acciones con indicadores claros	<p>Al menos <b>(1)</b> reunión semestral con cada uno de los departamentos que conforman la Municipalidad de Heredia</p> <p>Desarrollo de <b>(1)</b> matriz de priorización anual</p> <p>Socialización (presencial o digital) de la matriz de prioridades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sesiones estratégicas de trabajo con el equipo interno (semestral)</li> <li>● Creación de matriz anual de prioridades</li> <li>● Validación de las prioridades</li> </ul>
Evaluación del cumplimiento del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento parcial del objetivo con recomendaciones para su cumplimiento total	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación parcial del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>
Aprovechamiento de las capacidades del equipo a lo interno de la Municipalidad de	Identificación de al menos <b>10</b> funcionarios clave con habilidades o interés en producción de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mapeo de funcionarios con interés y capacidad en producción de insumos de comunicación de calidad (reporteros, de acuerdo a la clasificación de públicos)</li> <li>● Talleres internos sobre los siguientes temas:</li> </ul>

Heredia	Al menos <b>(4)</b> talleres de capacitación interna en habilidades básicas de recolección y producción de información para funcionarios clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fotografía y video con celular</li> <li>○ Reporteo básico</li> <li>○ Comunicado de prensa</li> <li>○ Uso de plantillas para diseño gráfico</li> </ul>
Evaluación de la consecución del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación final del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>

Objetivo estratégico	6. Fomentar procesos de comunicación con agrupaciones y asociaciones de vecinos como voceros orgánicos	
Acción estratégica	Indicadores	Recomendación de acciones específicas
Categorización de las principales organizaciones comunales y grupos de vecinos	<b>(1)</b> actualización anual del mapeo y categorización de vecinos y grupos organizados anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualización del mapeo de grupos organizados, asociaciones y agrupaciones informales de vecinos</li> </ul>
Formulación de estrategias para la vinculación con grupos de vecinos y asociaciones	<p><b>(1)</b> estrategia para vinculación con las agrupaciones a través de Whatsapp</p> <p><b>(1)</b> estrategia de vinculación con los grupos comunales de manera presencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar o adaptar materiales específicamente para ser distribuidos a través de Whatsapp</li> <li>● Crear un protocolo de lenguaje y uso de las herramientas como Whatsapp y chats</li> </ul>
Evaluación del cumplimiento del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento parcial del objetivo con recomendaciones para su cumplimiento total	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un documento con la evaluación parcial del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>
Desarrollo de una estrategia de	Al menos <b>(1)</b> estrategia de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Talleres básicos de comunicación para voceros</li> </ul>

fortalecimiento de voceros y redes comunales de comunicación	de vocerías comunales	comunales
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones anuales con miembros de los grupos de vecinos</li> </ul>
Evaluación de la consecución del objetivo	<b>(1)</b> evaluación del cumplimiento del objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un documento con la evaluación final del objetivo y las respectivas recomendaciones para su cumplimiento</li> </ul>

### 3. Protocolos, guías y formularios

A continuación se presentan una serie de documentos de ayuda para la ejecución de la presente estrategia. Es importante considerar que estos documentos deberán ser adaptados al trabajo diario del departamento y funcionan a modo de guía y orientación para llevar a cabo los procesos.

- a. **Formulario de solicitud de artes:** Este formulario está diseñado de manera sencilla para evitar los reprocesos y el desorden con la información que se recibe. El formulario debe ser replicado en las plataformas digitales utilizadas dentro de la Municipalidad. El objetivo es facilitar el repositorio de insumos para el diseño gráfico de la institución. **Disponible en línea en:** <https://forms.gle/bVf86UPYKaUJDY7XA>
- b. **Matriz de priorización según públicos internos:** Las solicitudes de diseño que ingresen por el formulario se clasificarán (dos veces a la semana) en la siguiente matriz de priorización. Esto permitirá determinar el tiempo de respuesta que se le dará, de acuerdo a los dos factores de interés: tipo de audiencia y la solicitud en sí misma. **Anexo No. 1**
- c. **Protocolo de reuniones:** Siendo que uno de los objetivos del presente Plan Estratégico de Comunicación es mejorar el flujo de la comunicación interna para así mejorar lo resultados de la comunicación externa, se sugiere iniciar con la calendarización de reuniones periódicas con los distintos departamentos de la Municipalidad de Heredia para la recolección de insumos y planeamiento estratégico a mediano plazo. Para mejorar estos flujos, se propone el uso del siguiente Protocolo de Reuniones de Comunicación: **Anexo No. 2**



- d. **Protocolo de manejo de crisis de comunicación:** Ampliando el existente protocolo de manejo de crisis con la prensa, se crea este protocolo de manejo de crisis de comunicación con pasos para la planificación de la comunicación en crisis y recomendaciones adicionales del manejo de ésta. **Anexo No. 3**
- e. **Protocolo de atención a solicitudes:** Para la correcta utilización de la matriz de priorización y el formulario de solicitudes, se crea una guía para la atención de solicitudes. **Anexo No. 4**