

Plan de Desarrollo Local

LARGO PLAZO 2023 - 2034



Tabla de contenido

1	Introducción	4
2	Descripción del proceso	6
3	Actores	8
3.1	Levantamiento de los grupos de interés.	8
3.2	Estructura	9
3.3	Grupos de interés y actores clave	12
3.4	Usuarios de servicios	14
3.5	Instituciones públicas	19
3.6	Dependencias internas de la Municipalidad	22
3.7	Organizaciones no gubernamentales	24
3.8	Empresa privada.....	26
3.9	Asociación gremial	27
3.10	Otras organizaciones	28
3.11	Organizaciones público-privadas	28
3.12	Mapa de actores.....	29
4	Antecedentes 2012-2022	31
4.1	Áreas prioritarias al 2022	31
4.2	Marco estratégico al 2022.....	32
4.3	Áreas críticas al 2022.....	32
4.4	Objetivos estratégicos al 2022	33
5	Proceso constructivo con las comunidades	34
6	Proceso de consulta y validación.	38
7	Visión de largo plazo 2034	46
8	Ejes estratégicos 2034.....	47
9	Componentes de los ejes	48
9.1	Ambiente y sostenibilidad.....	48
9.2	Desarrollo económico	48
9.3	Seguridad ciudadana	49
9.4	Ordenamiento territorial e infraestructura.....	49
9.5	Ciudad inteligente	49

9.6	Desarrollo sociocultural	50
10	Marco estratégico 2034	50
11	Mapa estratégico 2034	54
12	Matriz estratégica cantonal 2034	56
13	Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	68
14	Riesgos estratégicos.....	73
15	Fichas de indicadores	113
16	Ficha descriptiva de los indicadores.....	115
17	Fichas de indicadores	118
17.1	OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón.....	120
17.2	OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.	136
17.3	OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón	152
17.4	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.....	162
17.5	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.....	180
17.6	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible.	202
18	Seguimiento.....	220
18.1	Operacionalización	220
18.1.1	Recopilación y sistematización de la información de indicadores	222
18.1.2	Análisis de la información	223
18.1.3	Completar ficha de indicador.....	223
18.1.4	Documenta el desempeño	224
18.1.5	Unidad de Planificación analiza la información	224
18.1.6	Informe de seguimiento.....	224
18.2	Atención participativa	225
18.3	Seguimiento integral	225

1 *Introducción*

La Gestión para Resultados (GpR) implica un cambio en el accionar de la Municipalidad de Heredia y sus colaboradores, de modo que sus esfuerzos se deben centrar en los resultados y los impactos deseados, partiendo desde los instrumentos Planes de Desarrollo Cantonal de Largo y Mediano Plazo hasta los planes de acciones y proyectos, para luego identificar los recursos financieros y las acciones necesarias para llegar a los resultados con los presupuestos esperados. Esto por medio de la prospección de metas claras e indicadores para evaluar el cumplimiento de lo Planificado.

En la década de 1980, la crisis económica y cambios de políticas impulsaron a varios países a abandonar la planificación de mediano plazo y a desarticular las instancias creadas para cumplir esa función. En consecuencia, se traslada de los ministerios de planificación hacia los ministerios de hacienda o finanzas, pues la estabilidad macroeconómica era el centro de la preocupación de los encargados de formular las políticas, del énfasis en la planificación y presupuestación en el largo plazo se pasó al corto plazo.

Luego en los 90's en muchos países se concibe la planificación y presupuestación como una función única fundamental para la institucionalidad y como el instrumento para lograr y alinear los esfuerzos en torno a ellos.

En la actualidad aún se observan prácticas heredadas de la planificación de los años sesenta; como la desvinculación de la planificación y el presupuesto, carencia de un marco institucional y la desarticulación de la planificación nacional con la institucionalidad, entre otros.

Asimismo, se observa una variedad de instrumentos de planificación que incluyen la visión de largo plazo, el plan nacional, planes sectoriales, planes de desarrollo cantonal y planes institucionales, entre otros, donde el reto más importante es fortalecer la planificación y la presupuestación por medio de una GpR para hacerla más estratégica, operativa y participativa. De ahí que se requiera una prospección y articulación de los planes, en el largo, mediano y corto plazo y coordinar la planificación con el presupuesto.

La Municipalidad de Heredia está acometida a producir bienes o servicios que buscan satisfacer las necesidades del cantón procurando hacer un uso eficaz, eficiente y efectivo de los recursos con que cuenta, de modo que es imperativo disponer de un instrumento de planificación que oriente el esfuerzo institucional a realizar y lograr el valor público esperado por los habitantes del Cantón de Heredia.

Y es justamente en esa necesidad de prospectar las necesidades del cantón, que deben establecer y fijarse prioridades, tomando en cuenta que las necesidades de la población son crecientes y cada vez más complejas, de manera que es menester de la Municipalidad el desarrollar e implementar procesos de planificación de largo plazo que orienten el accionar institucional, buscando un desarrollo armonioso entre las necesidades cantonales y los recursos municipales.

El Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo por medio de la matriz estratégica sintetiza la visión cantonal y su marco estratégico, con la vinculación de los objetivos, resultados, indicadores, líneas base, metas, riesgos y otros para enmarcar la planificación con miras al 2034.

Es así como se ha propiciado un proceso de consulta y validación de los principios orientadores que guiarán el Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo al año 2034, en donde se han abierto los espacios inicialmente para que los actores y grupos de interés brinden insumos para la definición de la visión cantonal, necesidades y problemas a superar, estableciendo esos ejes estratégicos con sus componentes. Dicha información ha sido debidamente levantada, analizada y socializada con el Equipo Estratégico de la Municipalidad de Heredia, de modo tal que, como parte del proceso inicial de planificación, sean definidos aspectos relativos al marco estratégico de largo plazo para luego una vez establecido el norte detallar los diferentes objetivos, resultados esperados, indicadores, líneas bases, metas, responsables y algo muy importante e innovador, la vinculación con los objetivo de desarrollo sostenible de la agenda 2030 promovida por las Naciones Unidas, esto según se aprobó en el acuerdo del Concejo Municipal en sesión ordinaria No. 110-2021, celebrada 16 de agosto del 2021, donde el Consejo asumió el compromiso de vincular los ODS a la Planificación Institucional.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



El presente documento refiere la definición de la visión de largo plazo, los ejes estratégicos y los componentes que serán abarcados en cada uno de ellos.

Se realizaron una serie de sesiones de trabajo de manera participativa con los grupos de interés, ciudadanía, la mayoría de los directores y personal clave de la Municipalidad para desarrollar la implementación de un proceso de planificación utilizando la metodología de Gestión para Resultados, la cual fue la base para en la construcción de su nuevo plan de desarrollo largo plazo para los próximos años. Producto de este proceso se generaron una serie de instrumentos, destacando la matriz estratégica del Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo, además la definición de la visión cantonal, los ejes estratégicos y los componentes que serán abarcados en cada uno de ellos, así como el portafolio de las fichas de indicadores para cada uno de los resultados generados en el plan entre otros.

2 *Descripción del proceso*

Mediante la Directriz N°093-P, publicada en La Gaceta No. 231 de fecha 6 de diciembre del 2017, la Presidencia de la República establece en el artículo No. 1° "Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo en lo sucesivo GpR, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. Asimismo, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresa públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo".

Y es en este contexto que la Municipalidad de Heredia ha dado importantes pasos para la internalización de esta metodología de planificación de modo que le permita orientar todos sus procesos hacia un enfoque de resultados y por consiguiente generar valor público en beneficio de los habitantes del cantón y traducir dicho valor en acciones de impacto para la comunidad.

La Municipalidad de Heredia ha contratado los servicios profesionales de facilitación y asesoría para Formulación del Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo (PDLLP) 2023-2034, el Plan de Desarrollo Municipal de Mediano Plazo (PDMMP) 2023-2028 y el Presupuesto Plurianual, todos ellos con enfoque de Gestión para Resultados.

Se nombró un equipo estratégico conformado por los directores de cada una de las áreas, Control Interno, Comunicación Institucional y Planificación Institucional.

En términos generales el proceso inició con la identificación de grupos de interés, quienes fueron la base para recabar información coadyuvante en la descripción de diagnóstico cantonal y sentar las bases de las necesidades y prospecciones de largo plazo. Hecho esto, se continua con la formulación del plan de desarrollo local de largo plazo.

Metodología para la elaboración PDLLP 2023-2034 y PDMMP 2023-2028 con enfoque de Gestión para Resultados

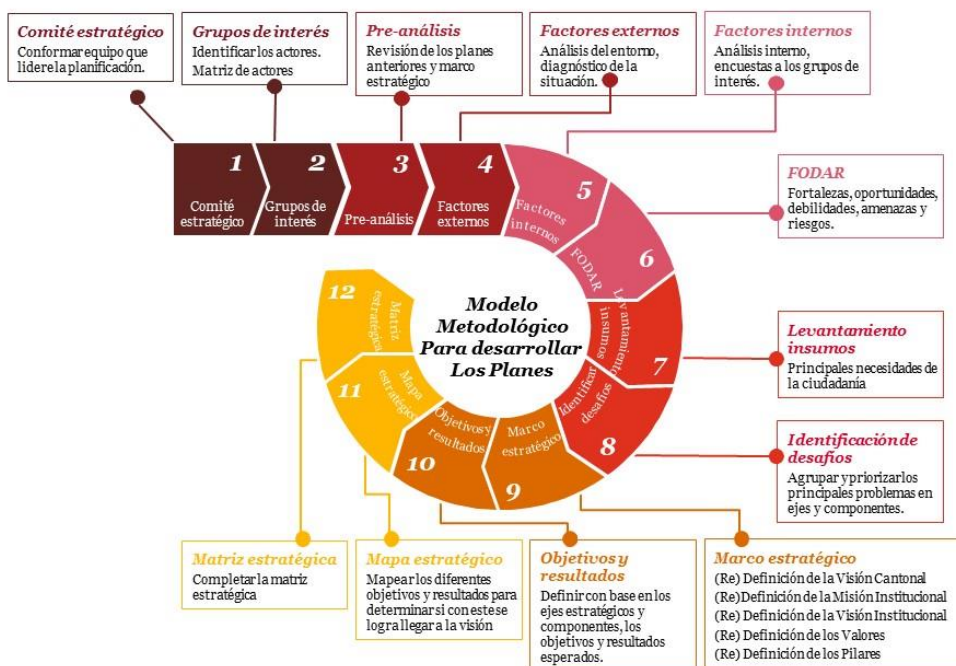


Figura 1. Modelo metodológico para desarrollar los planes de largo y mediano plazo.

El modelo anterior se estructura en 12 procesos que pueden complementarse con los requerimientos del proyecto o bien con necesidades de la institución. A continuación, se describen brevemente estos procesos:

1. **Comité estratégico:** conformar equipo que lidere la planificación de la municipalidad, este grupo está integrado por la Vice Alcaldía, directores, personal clave y la jefatura de planificación institucional quien es la responsable y lidere el proceso.
2. **Grupos de interés:** identificar los actores y grupos de interés del cantón, para luego encuestar sobre las diferentes necesidades que consideran se tienen en sus comunidades y la prospección del cantón.
3. **Preanálisis:** revisión de los planes y marco estratégico de procesos previos de planificación.
4. **Factores externos:** análisis del entorno con base en la información recabada, producto de este estudio se tendrá un diagnóstico del cantón.
5. **Factores internos:** producto de una encuesta y sesiones con los diferentes actores y grupos de interés se genera un análisis interno del cantón determinando las principales necesidades que visualizan los habitantes.

6. FODAR: se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y riesgos, que pueden afectar o incidir en la municipalidad de Heredia tanto desde el ámbito interno como del externo.
7. Levantamiento insumos: una vez identificados los diferentes grupos de interés se realizan sesiones de trabajo y encuestas para de levantar la información de primera fuente sobre las principales necesidades y proyectos que se tienen en los diferentes distritos del cantón de Heredia.
8. Identificación de desafíos: agrupar las macro necesidades, priorizarlas y definir los ejes estratégicos, así como sus componentes son base en los insumos levantados.
9. Marco estratégico: revisión o definición de los componentes: Visión Cantonal, Misión, Visión, Valores y pilares institucionales.
10. Objetivos y resultados: definir con base en los ejes estratégicos y sus componentes los objetivos y resultados estratégicos esperados.
11. Mapa estratégico: mapear los diferentes objetivos estratégicos para determinar si con este se logra llegar a la visión planteada.
12. Matriz estratégica: en la cual se resume el marco estratégico, la vinculación con los planes, los objetivos, resultados, indicadores, líneas base, metas, riesgos, ODS y otros.

3 Actores

El desarrollo de un proceso de planificación cantonal de largo plazo implica, por un lado, la prospección de necesidades y acciones estratégicas que como cantón han de desarrollarse, y por otro, del de contar con la participación de grupos de interés que activa y proactivamente participen en la construcción de esa visión colectiva.

Y es cabalmente es esa línea de trabajo que, en conjunto con el equipo estratégico de la Municipalidad de Heredia, se realizó un levantamiento de los principales actores y grupos de interés que pudiesen ser convocados a participar en este proceso participativo de planificación de mediano y largo plazo. Por obvias razones, es de vital importancia para la Administración el tener identificados aquellos actores políticos, gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil en general, conocer sus orientaciones y poder priorizar de alguna manera aquellos de quienes es importante conocer su opinión.

Es así como se identificaron un total de 430 actores clasificados en 10 categorías diferentes y a quienes se les realizó un análisis de importancia relativa para que a partir de allí se hagan los contactos pertinentes para participarlos del proceso de la consultoría.

3.1 Levantamiento de los grupos de interés.

La identificación de grupos de interés y actores responde a la necesidad de conocer cuáles son aquellas personas u organizaciones que podrían tener una relación directa o indirecta con la definición de la visión y acciones estratégicas requeridas de cara a la formulación del Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo, así como el Plan de Desarrollo Municipal

El levantamiento de esta información se desarrolló por medio de la realización de sesiones de trabajo virtuales y distribución de formularios de trabajo en las que, en conjunto con el Equipo Estratégico de la Municipalidad y otros funcionarios de la institución se procedió a identificar aquellas partes que pudieran coadyuvar en el proceso.

Al ser lo anterior una identificación masiva y general, correspondió en una segunda fase el analizar y seleccionar actores, de modo tal que se estableció un filtro preliminar que permitió establecer la masa crítica de los grupos sobre los cuales se definió a quienes se invitaron a participar en el proceso.

Finalmente, la muestra seleccionada de actores fueron los participantes del proceso de levantamiento de insumos para el logro de los objetivos generales de la consultoría.



Figura 2. Metodología para el levantamiento de actores.

3.2 Estructura

El proceso de identificación y selección de actores implicó el desarrollo de una matriz de información relativa a cada uno de ellos, para que la Municipalidad disponga de un detalle pormenorizado, de la población total de actores claves que pueden ser utilizado en este y futuros procesos de consulta.



Figura 3. Componente de la matriz de actores.

Tal y como se define en la ilustración anterior, se dispone de una matriz consolidada de actores, las cual se componen de 7 elementos, a definir:

1. **Actor:** corresponde a la nomenclatura del actor identificado.
2. **Descripción:** hace una breve identificación del quehacer del actor.
3. **Tipo:** identifica una clasificación de cada uno según su naturaleza:
 - a. Gobierno central
 - b. Institución pública
 - c. Institución/empresa privada
 - d. ONG's
 - e. Organismo internacional
 - f. Asociación gremial
 - g. Organización público-privada
 - h. Dependencia interna de la institución
 - i. Usuario de servicios
 - j. Otro tipo
4. **Predominancia:** Se define como las relaciones de afinidad de cada actor respecto a un tema específico, pudiendo ser:

Predominancia	Puntaje asignado	Descripción
A favor	5	Totalmente a favor de una situación específica
Parcialmente	4	A pesar de que existen pequeñas diferencias, mantienes una actitud positiva y proactiva
Indiferente	3	Le es indiferente cualquiera sea el resultado
Con Reservas	2	Es muy escéptico respecto a sus posiciones
En contra	1	Totalmente en contra

Tabla 1. Factor de predominancia de los actores.

5. **Poder:** Posibilidad real de imponerse a los otros grupos con sus los objetivos propios, o bien su capacidad de influencia hacia los otros grupos.

Poder	Puntaje asignado	Descripción
Mayor	5	Máximo nivel de decisión no requiere la validación de otros
Alto	4	Alto poder de convencimiento e injerencia en la toma de decisiones
Moderado	3	Es escuchado y puede
Pequeño	2	Bajo perfil en la toma de decisiones, sus opiniones y criterios no son vinculantes
Insignificante	1	Ningún tipo de injerencia

Tabla 2. Factor de poder de los actores.

6. **Importancia:** Ponderación de los factores predominancia y poder, pudiendo catalogarse como crítica, alta, media o baja, según se define:

		PREDOMINANCIA				
		En contra 1	Con Reservas 2	Indiferente 3	Parcialmente 4	A favor 5
PODER	Mayor	5	10	15	20	25
	Alto	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Pequeño	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	2	3	4	5

Tabla 3. Calificación de la importancia de los actores.

A partir de la ponderación de los factores indicados y del puntaje obtenido, la importancia se clasifica en:

- Crítica: más de 20 puntos
- Alta: de 10 a 19 puntos
- Media: de 5 a 9 puntos
- Baja: menos de 5 puntos

7. **Información de contacto:** corresponde a los datos necesarios para ponerse en contacto con el respectivo actor.

3.3 *Grupos de interés y actores clave*

El proceso de consulta y levantamiento arrojó una población total de 430 actores, segregados en cada una de las 10 tipologías definidas, dentro de los cuales los más representativos son los usuarios de servicios (163 actores), instituciones públicas (104 actores), dependencias internas de la Municipalidad de Heredia (62 actores) y organizaciones no gubernamentales (45 actores), según se ilustra en el Gráfico 1.

Composición de los grupos de interés

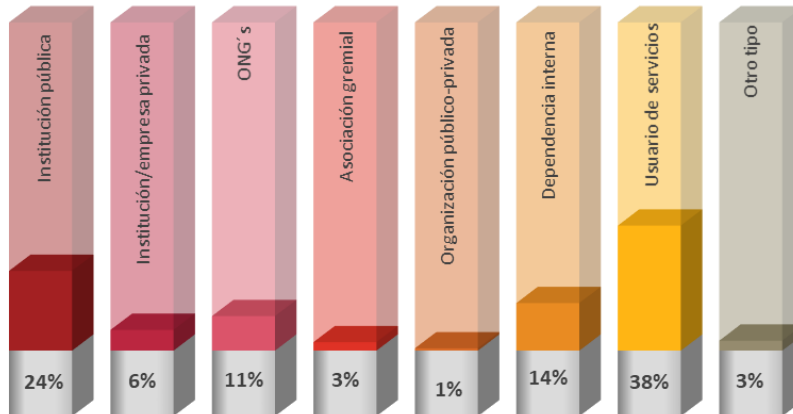


Gráfico 1. Tipología de los grupos de interés.

Por parte de la evaluación de la importancia relativa asignada a cada uno de los actores, tenemos que un 64% es considerado como de alta importancia, un 29% crítica y el restante 7% como media y baja importancia.

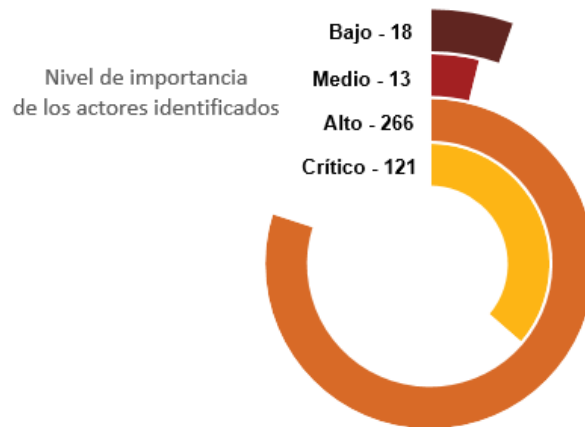


Gráfico 2. Clasificación de importancia de los actores.

Seguidamente se presenta un detalle pormenorizado de la población de actores, según el criterio de tipología previamente explicado.

3.4 Usuarios de servicios

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
Albergue para ancianos de Los Sauces	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Alegría de Vivir	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Alma	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Amaranto	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Amistad, Acción y Salud	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
AMPM Mercedes Norte	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Aristizábal Barrera Viviana Andrea	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
ASNAPE	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
ASPEMA	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Aurora 2	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Awarí	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Barreal de Heredia	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Barrio Fátima	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Bazar Angelito	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Big Fish Marisquería	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Boruca 2	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Boutique Actual y Moderna	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Café Internet	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Calle Bajos del Virilla	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Calle del Rey	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Calle Eduviges Acosta	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Calle La Amistad	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Calle la Escuela Mercedes Sur	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Calle La joya	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Camino de Oro	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Campo Bello	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Carnes La feria	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Carnicería La Bendición	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Casa Blanca	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Casa de los Abuelos			
Casa Vita Los Arcos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Cedric Bloque JYK	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Centro Diurno Heredia	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Centro Diurno Los Lagos	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Centro Médico Mercedes Norte	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Chacón Rodríguez José Oliver	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Clínica Monte Bello	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Comité Adulto Mayor	5 A favor	4 Alto	20 Crítico

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
Condominio Árbol de Plata	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Condominio Jenny	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Condominio La Hoja Dorada	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Condominio Tierras De Café	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Corazón de Jesús	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Corazón de Jesús	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Cortes Sánchez Andrea Soledad	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Cubujuquí	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Daff Boutique	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Deportes	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Disfrutando mis años Dorados	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Dist de Quesos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Eco muebles	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
El pino	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Farmacia Le Sante	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Farmacia Santa Isabel	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
FisioMove	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Flor de Café	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Fundación Mujeres en Rosa	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
FYR BIKE SHOP	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Giraldo Duque Juan Fernando	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Girasoles de Luz	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Gonzales Montoya Juan Ramón	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Grupo Buen día La Aurora	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Grupo de Ejercicios			
Grupo de Pensionados del SEC	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Grupo Folclórico Nayudel	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Grupo Mensajeros de Amor	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Grupo Sonrisas Doradas	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Grupo Volver a Vivir	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Grupos organizados mujeres, emprendedores, PAM.	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Hernández Garro Rafael Mariano	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Imagen Salón	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Instituto San Antonio	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Invu Bernardo Benavidez	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Jardines Del Oeste	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
La Granada	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
La Aurora Bloque G-H	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
La Cumbre	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
La Gran Samaria	5 A favor	3 Moderado	15 Alto

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
La palma	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Laboratorio Clínico San Antonio	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Lava autos y spa Las Mercedes	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Los Cafetos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Macrobiótica A. N	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Macrobiótica Alternativa Natural	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
María Auxiliadora 2	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Maxi Pali Mercedes Norte	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Mis tradiciones	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Monte Bello Jardín Real	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Niño Marín Oscar Antonio	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Nuevo Amanecer	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
oasis boutique	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Olivares Soto Fabiola	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
PAIPAM-UNA	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Passiflory	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Pequeño Mundo	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Pollo Sizler	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Portal del Valle	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Portillo Rodas José Gertrudis	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Radial 2 Guararí	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Radial Pirro	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Real España	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Real Santa María Del Oeste	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Red de Hombres	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Red Local de Mujeres	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Renacer	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Residencia Añoranzas	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Residencial El Banco	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Residencial Los Arcos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Residencial Milenio	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Residencial Vistas Del Sol	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Restaurante La Carretica	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Restaurante Soy Tico	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Rincón Criollo	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Robles de Fe	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Ruiz Esquivel Yamilette del Carmen	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Salón Parroquial Mercedes Sur	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
San Francisco Centro	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
San Rafael de Vara Blanca	5 A favor	3 Moderado	15 Alto

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
Sánchez Santamaría Luis Alberto	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Siempre Joven	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Solís Gonzales Javier	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo
Súper + barato	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Tienda Botas	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Tienda Doggy	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Tienda Púrpura	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Tienda Rachel	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Tienda Zoé	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Un nuevo Amanecer	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Una nueva esperanza, una nueva alegría	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
UNBOUND	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Urbanización Adoquines	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización María Cristina	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Casco Santa Inés	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Cielo Azul	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Dulce Nombre	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización El Claretiano	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización El Solar	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Garibaldi	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización La Victoria	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización La Ilusión	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización La Misión	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización La Nidia	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Las Flores	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Laureles	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Los Itabos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización María Fernanda	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización María Inmaculada	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Monte Rosa	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Monte Seco	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Monte Verde	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Nuevo Amanecer	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización San Martín	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Santa Cecilia	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Santa Elena	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Villa María	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Urbanización Zumlo	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Vara Blanca	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Viales Ulate Dynia María	2 Con reservas	2 Pequeño	4 Bajo

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
Vida Ascendente	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Vida y Salud	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Villalobos Hernández María del Carmen	2	Con reservas	2	Pequeño	4	Bajo
Vista Nosara	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Zermat	5	A favor	3	Moderado	15	Alto

Tabla 4. Usuarios de servicios.

3.5 Instituciones públicas

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
Archivo Nacional de Costa Rica	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Banco de Costa Rica						
Banco Nacional de Costa Rica	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Banda de Conciertos de Heredia	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Biblioteca Pública de Heredia	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Bomberos	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Cámara de patentados de Heredia	3	Indiferente	3	Moderado	9	Medio
Campus Sostenible de la Universidad Nacional	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Casa de la Cultura	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
CCSS-Caja Costarricense de Seguro Social	2	Con reservas	4	Alto	8	Medio
CCSS-Hospital San Vicente de Paul	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Centro Cívico por la Paz, Heredia	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Histórico Nacional	2	Con reservas	5	Mayor	10	Alto
Centro Penitenciario San Agustín	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos (CNSD)	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Comité Cantonal de Deporte y Recreación	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Comité Local de Atención Inmediata para prevención de Femicidio (CLAIS)	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Consejo Nacional de Personas con Discapacidad	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Cruz Roja Costarricense	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Defensoría de los Habitantes	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Dirección General de Migración y Extranjería-Policía de Migración	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Empresa de Servicios Públicos de Heredia-Departamento de Gestión Ambiental	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Empresa de Servicios Públicos de Heredia-Fiscalización	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Escuela de Música de Mercedes Norte	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Escuela Villalobos	5	A favor	2	Pequeño	10	Alto
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Instituto Mixto Ayuda Social	5	A favor	2	Pequeño	10	Alto
Instituto Nacional de Aprendizaje	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Instituto Nacional de Aprendizaje-Agencia Nacional de Empleo	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Instituto Nacional de la Mujer	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Instituto Nacional de Seguros-Bomberos de Heredia	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO ING. MANUEL BENAVIDES RODRIGUEZ	5	A favor	3	Moderado	15	Alto

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
JA C.T.P. DE HEREDIA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA C.T.P. MERCEDES NORTE	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA CTP ULLOA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO AURORA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO DE GUARARI	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO DE HEREDIA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO ING. SAMUEL SAENZ FLORES	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO LOS LAGOS	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA LICEO RURAL VARA BLANCA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JA NOCTURNO ALFREDO GONZÁLEZ FLORES	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE CONSERVATORIO CASTELLA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. BAJO DEL VIRILLA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. BRAULIO MORALES CERVANTES	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. CAPACITACION OBRERA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. CLETO GONZALEZ VIQUEZ	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. CUBUJUQUI	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. FATIMA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. FINCA GUARARÍ	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. I.M.A.S. DE ULLOA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. JOAQUÍN LIZANO GUTIÉRREZ	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. JOSE FIGUERES FERRER	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. JOSE RAMON HERNANDEZ BADILLA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. JULIA FERNÁNDEZ RODRIGUEZ	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. LA AURORA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. LA GRAN SAMARIA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. LA PUEBLA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. LOS LAGOS	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. MERCEDES SUR	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. NUEVO HORIZONTE	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. SAN FRANCISCO	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. SAN RAFAEL DE VARA BLANCA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. ULLOA	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. VILLALOBOS	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE ESC. RAFAEL MOYA MURILLO	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
JE JARDIN DE NIÑOS CLETO GONZALEZ VIQUEZ	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Ministerio de Agricultura y Ganadería-Servicio Nacional de Salud Animal	3	Indiferente	4	Alto	12	Alto
Ministerio de Ambiente y Energía-Dirección de Aguas	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Ministerio de Ambiente y Energía-Dirección de Gestión de Calidad Ambiental	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
Ministerio de Ambiente y Energía-Secretaría Técnica Nacional Ambiental	3	Indiferente	4	Alto	12	Alto
Ministerio de Ambiente y Energía-Sistema Nacional de Áreas de Conservación	3	Indiferente	3	Moderado	9	Medio
Ministerio de Cultura						
Ministerio de Economía Industria y Comercio-Comisión de Mejora Regulatoria	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Ministerio de Gobernación y Policía-Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad	3	Indiferente	3	Moderado	9	Medio
Ministerio de Hacienda	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Obras Públicas y Transporte	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Obras Públicas y Transporte-Concejo de Seguridad Vial	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Obras Públicas y Transporte-Policía de Tránsito	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Planificación-Secretaría Técnica de Contraloría de Servicios	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Ministerio de Salud	3	Indiferente	5	Mayor	15	Alto
Ministerio de Salud-Área de Salud Heredia Cubujuquí	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Salud-Área de Salud Heredia Virilla	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Salud-Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia						
Ministerio de Seguridad Pública-Fuerza Pública	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Ministerio Educación Pública-Colegio Vocacional de Heredia	5	A favor	2	Pequeño	10	Alto
Ministerio Educación Pública-Dirección regional de Heredia, Asesoría en Educación Especial	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio Educación Pública-Supervisión Circuito 02 Heredia	5	A favor	2	Pequeño	10	Alto
Ministerio Educación Pública-Supervisión Circuito 07 Heredia	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Ministerio Educación Pública-Supervisión Circuito 01 Heredia	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Ministerio Público-Fiscalía	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Ministerio de Hacienda-Policía de Control Fiscal	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Monumento Nacional Casa Alfredo González Flores	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Sección de Tecnología de la Información	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Orquesta Sinfónica de Heredia	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Palacio de los Deportes						
Patronato Nacional de la Infancia	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Poder Judicial-Organismo de Investigación Judicial	5	A favor	4	Alto	20	Crítico

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
Poder Judicial-Tribunales de Justicia	3	Indiferente	4	Alto	12	Alto
Procuraduría General de la República	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Redes Interinstitucionales						
Registro Nacional	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Sistema Nacional de Áreas de Conservación-Heredia	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Universidad Nacional						

Tabla 5. Instituciones públicas.

3.6 Dependencias internas de la Municipalidad

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
Centro Cultural	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Cultura	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Dirección de Servicios y Gestión Tributaria	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Alcalde Municipal	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Aseo de vías	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Comité Institucional de Selección y Eliminación de documentos	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Concejo Municipal	4	Parcialmente	5	Mayor	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Consejos de Distrito	4	Parcialmente	3	Moderado	12	Alto
Municipalidad de Heredia-Contabilidad	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Control Fiscal y Urbano	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Departamento Comunicación y Prensa	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Dirección Financiera Administrativa	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Dirección de Inversión Pública	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Dirección Asesoría y Gestión Jurídica	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Gestión Desarrollo Económico Local	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Gestión Vial	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Ingeniería	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Planificación Institucional	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Policía Municipal	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Recursos Humanos	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico

Actor	Predominancia		Poder	Importancia		
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Regidor suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndica propietaria	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndica suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndica suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndica suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndica suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndica suplente	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndico propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndico propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndico propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Síndico propietario	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Sección de Tecnología de la Información	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Municipalidad de Heredia-Tesorería	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Valoración y Catastro	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Municipalidad de Heredia-Vicealcaldesa	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico
Municipalidad de Heredia-Vicealcaldesa Segunda	5	A favor	5	Mayor	25	Crítico

Tabla 6. Dependencias internas de la Municipalidad.

3.7 Organizaciones no gubernamentales

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
Asociación Casa Hogar San José	3 Indiferente	2 Pequeño	6 Medio
Asociación de Desarrollo Cubujuquí	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo de Barreal	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo de La Aurora	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo de Lagunilla	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo de Mercedes Norte	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo de Mercedes Sur	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo de San Francisco	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Árbol de Plata	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Campo Bello	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Cultura y Arte de Aurora	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Jardines del Oeste	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Lagunilla de Barreal	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Laureles & Monteverde	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Monte Rosa	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Nísperos III	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Paulino Mora	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Pro-Construcción, Mantenimiento y Administración Centro Diurno Adulto Mayor Mercedes Norte	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Urb. Zumbado	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Específica Urbanización Aries	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Barreal	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Barrio Carmen	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Barrio Corazón de Jesús	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Barrio Fátima	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Ciudadela Bernardo Benavides	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Cubujuquí	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral de Bernardo Benavides	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Guararí	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Asociación de Desarrollo Integral Jardines Universitarios #1	5 A favor	3 Moderado	15 Alto

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
Asociación de Desarrollo Integral La Aurora	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral La Esperanza	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral La Granada	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral Los Lagos	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral Mercedes Norte & Barrio España	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral Mercedes Sur	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral San Francisco	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral San Jorge	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral San Rafael de Vara Blanca	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación de Desarrollo Integral Vara Blanca	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Asociación Mariposa Azul	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Fundación ¿Yo Puedo y Vos?	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Jóvenes Triunfadores	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
La Corazonada Visual	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Programa Bandera Azul Ecológica-Comunidades	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Programa Bandera Azul Ecológica-Municipalidades	5	A favor	3	Moderado	15	Alto

Tabla 7. Organizaciones no gubernamentales

3.8 Empresa privada

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
BAC San José			
Colegio Santa Inés	5 A favor	2 Pequeño	10 Alto
Consultor de Tecnología	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Eco Municipal, periodista Radio Centro 96.3 FM	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Ejecutiva 90.3FM- Sinfonola - Radio Sinfonola	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Medios de Comunicación	3 Indiferente	4 Alto	12 Alto
Noticias Columbia, Radio Columbia 98.7 FM	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Periódico El Velero Informativo	4 Parcialmente	4 Alto	16 Alto
Periódico Heredia Hoy	4 Parcialmente	4 Alto	16 Alto
Presidente de radio local 1180 AM - Victoria. Radio Victoria	2 Con reservas	4 Alto	8 Medio
Programa Acontecer Nacional, radio nacional 107.1FM – Radio Actual.	4 Parcialmente	5 Mayor	20 Crítico
Programa Buenas noticias con Pepe, radio local 1180 AM - Victoria.	4 Parcialmente	2 Pequeño	8 Medio
Programa La Máquina del Tiempo, radio nacional 107.1FM –Radio Actual.	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Programa LOKOMIX, radio local 1180 AM - Victoria.	3 Indiferente	2 Pequeño	6 Medio
Programa Pasión Deportiva, Teletica Radio 95.1 FM	4 Parcialmente	5 Mayor	20 Crítico
Programa Punto de vista, radio local 1180 AM - Victoria.	2 Con reservas	3 Moderado	6 Medio
Programa Revista Sociopini3n, radio local 1180 AM - Victoria.	2 Con reservas	3 Moderado	6 Medio
Programa Salud y Algo m3s, programa familiar, Extra-TV 42	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Programa -Tiempos de Cambio Radio Columbia 98.7 FM	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Proveedores de Innovaci3n o Tecnol3gicos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Proveedores de Innovaci3n o Tecnol3gicos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Proveedores de Innovaci3n o Tecnol3gicos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Proveedores de Innovaci3n o Tecnol3gicos	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Publicidad Sandoval Herrera	5 A favor	2 Pequeño	10 Alto
Uni3n Nacional de Gobiernos Locales	4 Parcialmente	4 Alto	16 Alto
Universidad Privada-Universidad Latina	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Zona Franca Coyol	5 A favor	4 Alto	20 Crítico

Tabla 8. Empresa privada.

3.9 Asociación gremial

Actor	Predominancia		Poder		Importancia	
ADECLA-Asociación Desarrollo Específica para Arte y Cultura Aurora	5	A favor	4	Alto	20	Crítico
Asociación Cultural Herediana	3	Indiferente	2	Pequeño	6	Medio
Asociación de escultores heredianos	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Cámara de Autobuseros	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Cámara de Comercio, Transporte	4	Parcialmente	3	Moderado	12	Alto
Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia	4	Parcialmente	3	Moderado	12	Alto
CFIA-Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos						
Comité Regional Central Occidental de Ferias del Agricultor	3	Indiferente	3	Moderado	9	Medio
Coopeheredia	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Coopemargarita	5	A favor	3	Moderado	15	Alto
Junta Nacional de Ferias del Agricultor	3	Indiferente	3	Moderado	9	Medio

Tabla 9. Asociaciones gremiales.

3.10 Otras organizaciones

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
Ciudad de Fe	3 Indiferente	1 Insignificante	3 Bajo
Comité de la Persona Joven			
Desde el Fortín	5 A favor	4 Alto	20 Crítico
Iglesia Adventista del Séptimo Día	3 Indiferente	1 Insignificante	3 Bajo
Iglesia Maranatha	3 Indiferente	1 Insignificante	3 Bajo
Junta Vial Cantonal	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Junta Vial Cantonal representante de Asociaciones de Desarrollo	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Junta Vial Cantonal representante de Asociaciones de Desarrollo	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Junta Vial Cantonal representante de los Concejos de Distrito	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Junta Vial Cantonal representante del Concejo Municipal	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Junta Vial Cantonal representante del Concejo Municipal	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Junta Vial Cantonal, representante de los Concejos de Distrito	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Juventud sin límite	3 Indiferente	1 Insignificante	3 Bajo

Tabla 10. Otras organizaciones.

3.11 Organizaciones público-privadas

Actor	Predominancia	Poder	Importancia
Academia Líder formación ciudadanos del Cantón	5 A favor	3 Moderado	15 Alto
Comité BAE-Guararí y Distrito Central	4 Parcialmente	3 Moderado	12 Alto
Empresa Desarrollo empresarial	5 A favor	4 Alto	20 Crítico

Tabla 11. Organizaciones público-privadas.

3.12 Mapa de actores

Tal y como se ilustra en Gráfico 1, de los 430 actores calificados un 90% se encuentra bajo una categoría de importancia crítica (28%) o alta (62%).

Cantidad de actores según nivel de importancia

<i>Poder</i>	Mayor	0	1	5	3	41
	Alto	0	2	5	3	77
	Moderado	0	2	5	11	235
	Pequeño	0	14	3	2	6
	Insignificante	0	0	4	0	0
		En contra	Con reservas	Indiferente	Parcialmente	A favor
		<i>Predominancia</i>				
	Niveles de importancia					

Figura 4. Composición total de la importancia de los actores.

Dentro de ellos sobresalen las tipologías de instituciones públicas, dependencias de la Municipalidad, usuarios de servicios y organizaciones no gubernamentales (principalmente asociaciones de desarrollo), según se muestra a continuación.

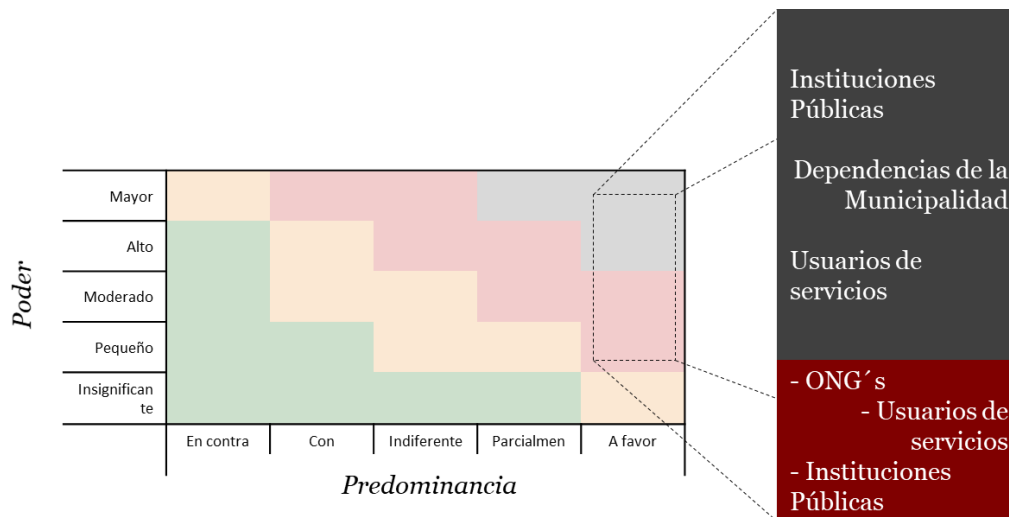


Figura 5. Principales tipos de actores.

Para el caso de los actores evaluados bajo una importancia crítica, se tiene que un 34% está bajo la categoría de dependencias internas de la Municipalidad, dentro de las cuales destacan unidades administrativas (por ejemplo, Direcciones) y políticas (Concejo Municipal, regidores y síndicos). En segundo lugar, destacan diversos tipos de instituciones públicas con un 31% y finalmente los usuarios de servicios con un 26%

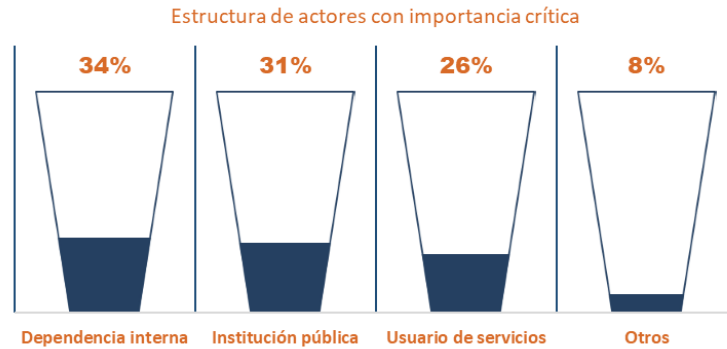


Figura 6. Tipología de los actores con importancia crítica.

Dentro de los actores con importancia alta, los usuarios de servicios representan el principal componente, con un 44% de la población. En segundo lugar, destacan las instituciones públicas con un 21% y finalmente las organizaciones no gubernamentales con un 15%, debiendo tomar en cuenta que dentro de ellas se considera una cantidad importante de asociaciones de desarrollo.

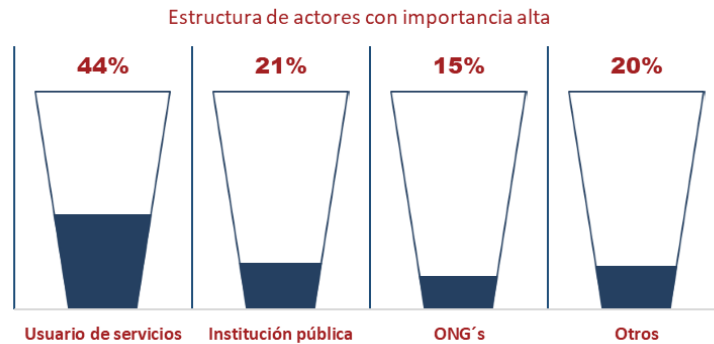


Figura 7. Tipología de los actores con importancia alta

4 Antecedentes 2012-2022

En el año 2014 fue desarrollada la actualización¹ del “Plan de Desarrollo del Cantón de Heredia 2012-2022”, el cual, dentro de otros apartados, desarrolla lo referente al marco estratégico del cantón, considerando aspectos relacionados con las áreas prioritarias derivadas de los talleres participativos desarrollados, el marco estratégico y las diferentes propuestas estratégicas.

4.1 Áreas prioritarias al 2022

Como resultado de la consulta pública realizada se identificaron un total de siete áreas:

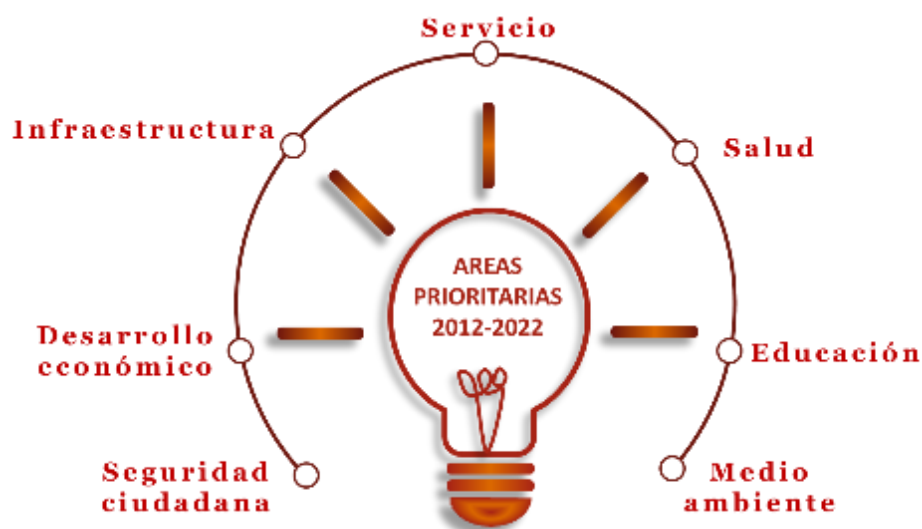


Figura 8. Áreas prioritarias Plan de Desarrollo del Cantón de Heredia 2012-2022.

Fuente: Municipalidad de Heredia

¹ Plan de desarrollo del cantón de Heredia 2012-2022 (actualizado a setiembre 2014, según acuerdo del Concejo Municipal tomado en sesión ordinaria no351-2014, celebrada el día 25 de agosto del 2014).

4.2 Marco estratégico al 2022

En la construcción de la estrategia al 2022 se plantearon los siguientes enunciados para el marco estratégico.

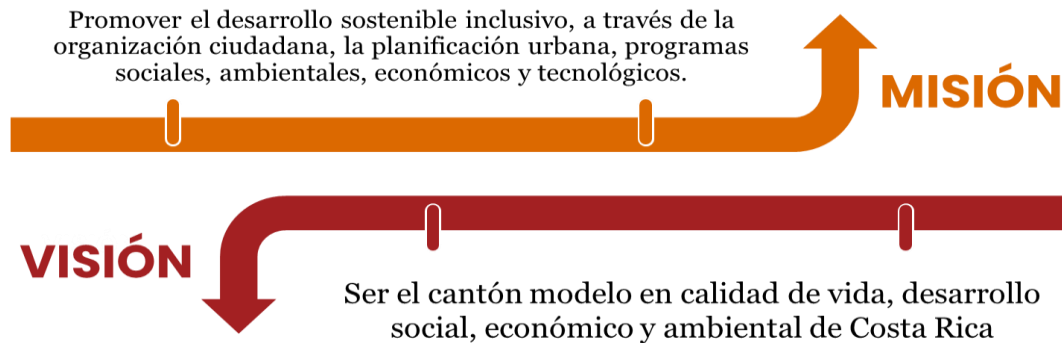


Figura 9. Marco estratégico cantonal 2012-2022.

Fuente: Municipalidad de Heredia

4.3 Áreas críticas al 2022

Se identificaron siete áreas críticas a las cuales se les debe generar soluciones y definir, y a partir de ellas los objetivos que se pretenden alcanzar como parte de la estrategia del plan de desarrollo:

1. El **ordenamiento territorial y desarrollo urbano sostenible** del Cantón no está consolidado.
2. La **gestión ambiental** y la **calidad de vida** de los heredianos no es completamente satisfactoria.
3. El **desarrollo económico local** en los distritos del cantón de Heredia no es óptimo, en relación con las oportunidades que presenta la Región.
4. La **calidad de los servicios de salud** hacia los habitantes del cantón se ve afectada por la gestión de las Entidades responsables de esta área.
5. La **seguridad ciudadana** del cantón de Heredia presenta condiciones insatisfactorias que atentan contra la tranquilidad, paz social y calidad de vida en general.
6. La **calidad de la educación** de los habitantes del Cantón en cuanto a infraestructura y programas especializados es deficiente.
7. La **capacidad de gestión municipal** para apoyar efectivamente el Plan de Desarrollo del Cantón de Heredia es insuficiente.

4.4 Objetivos estratégicos al 2022

Se definieron los objetivos estratégicos que se deben lograr como alternativas de solución a las áreas críticas señaladas.



Figura 10. Objetivos estratégicos de largo plazo 2012-2022.

Fuente: Municipalidad de Heredia.

5 Proceso constructivo con las comunidades

Como parte del proceso de construcción de los planes de desarrollo cantonal de mediano y largo plazo es menester contar con información que permita, junto con el levantamiento en campo de información primaria, caracterizar la situación actual del cantón y prospectar sus necesidades y así definir la hoja de ruta que permita alcanzar los vacíos identificados.

En ese contexto es que se vislumbró la necesidad de realizar el análisis situacional del cantón, a la luz de información secundaria que pudiese ser extraída directamente de diversas fuentes de información (gobierno central, ministerios, instituciones públicas, etc.).

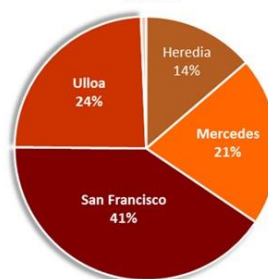
El diagnóstico de la situación actual del Cantón de Heredia se estructuró basado en la organización política, demográfica, actividad comercial, infraestructura educativa, seguridad ciudadana, gestión de residuos sólidos y finanzas municipales, estos como ejes principales y de la información con mayor actualización encontrada para tener una noción actual de cómo se encuentra el Cantón en la actualidad, para tomar esta información de base, el sesgo que puede generar el efecto de pandemia y recuperación económica del país, no permite establecer proyecciones de datos ya que con una brecha de casi dos años de este efecto cualquier prospección generaría datos erróneos, sobre todo al no contar con información detallada del impacto nacional, provincial y cantonal que ha generado este evento.

Seguidamente se muestran los datos basados en fuentes confiables y de acceso público para determinar cómo se encuentra en la actualidad el Cantón de Heredia desde las diferentes perspectivas que lo impactan.



- Último censo disponible al 2011.
- Proyección al 2025 según datos de INEC
- Proyección al 2035 según regresión lineal de PwC
- Disponible por provincia, cantón y distrito

Participación relativa de la población del cantón de Heredia 2011-2025



Proyección de población por distrito

Según número total de personas

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Heredia - cantón	152 087	153 624	155 162	156 700	158 238	159 776	161 313	162 851	164 389	165 927
Heredia	18 852	18 821	18 791	18 761	18 731	18 701	18 670	18 640	18 610	18 580
Mercedes	31 545	31 866	32 187	32 508	32 829	33 150	33 471	33 792	34 113	34 434
San Francisco	63 293	64 082	64 872	65 662	66 452	67 241	68 031	68 821	69 611	70 400
Ulloa	37 369	37 812	38 255	38 698	39 141	39 584	40 027	40 470	40 913	41 356
Vara Blanca	1 028	1 043	1 057	1 071	1 085	1 100	1 114	1 128	1 142	1 157

Fuente: Elaboración propia con datos históricos de INEC

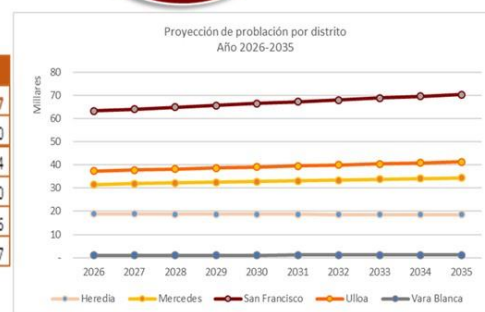


Figura 21. Demografía cantonal

- Información de INEC al 2020.
- Disponible por provincia, cantón y distrito.
- Cantidad de empresas y cantidad de trabajadores por empresa
- Información municipal de patentes para el 2010-2020



Total de empresas

Según participación relativa

	2020	
	ABS	%
Costa Rica	34 696	100%
Heredia - provincia	5 333	15,37%
Heredia - cantón	3 160	59,25%
Heredia	1 689	53,45%
Mercedes	259	8,20%
San Francisco	546	17,28%
Ulloa	630	19,94%
Vara Blanca	35	1,11%
No definido	1	0,03%

Fuente: <https://www.inec.go.cr/economia/directorio-de-empresas-y-establecimientos-0>



Figura 32. Actividad Comercial

- Información del MEP solo disponible para el 2016
- Disponible por tipo de centro educativo y matrícula total.
- Información a nivel cantonal

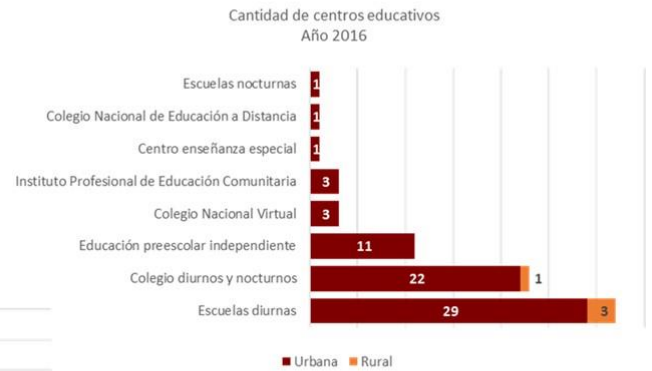
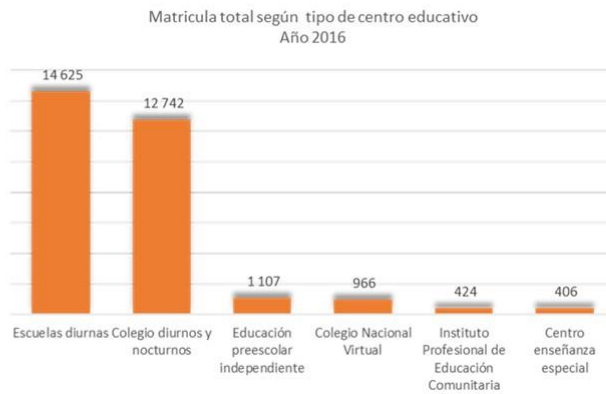
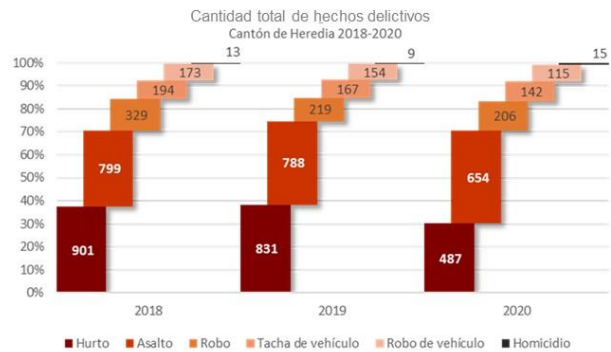


Figura 43. Infraestructura Educativa.

- Estadísticas del OIJ al año 2020
- Disponible a nivel provincial y cantonal, según tipo de hecho delictivo.



Estadísticas de criminalidad
Cantón de Heredia
2018-2020

	2018		2019		2020	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Hurto	901	37,40%	831	38,33%	487	30,08%
Asalto	799	33,17%	788	36,35%	654	40,40%
Robo	329	13,66%	219	10,10%	206	12,72%
Tacha de vehículo	194	8,05%	167	7,70%	142	8,77%
Robo de vehículo	173	7,18%	154	7,10%	115	7,10%
Homicidio	13	0,54%	9	0,42%	15	0,93%
Total	2 409	100%	2 168	100%	1 619	100%

Fuente: <https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/estadistica/oij/>

Figura 54. Seguridad Ciudadana

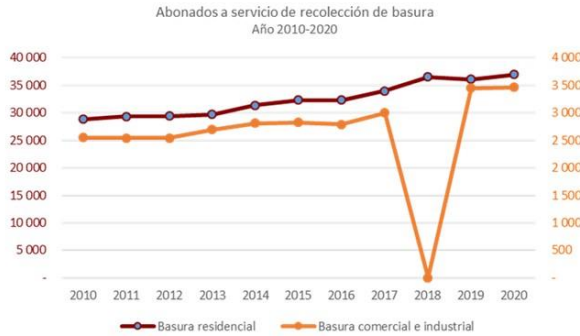
- Información municipal para el periodo 2010-2020
- Según cantidad de abonados y cobertura de unidades habitacionales

Abonados servicios de recolección de basura
Periodo 2010-2020

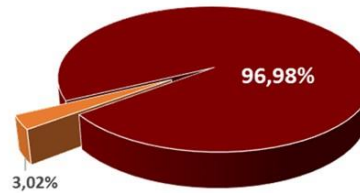
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Basura residencial	28 822	29 333	29 456	29 700	31 393	32 238	32 307	33 995	36 518	36 141	36 987
Basura comercial e industrial	2 554	2 546	2 543	2 696	2 811	2 828	2 792	3 000	**	3 451	3 463
TOTAL	31 376	31 879	31 999	32 396	34 204	35 126	35 099	36 995	36 518	39 592	40 450

Fuente: Municipalidad de Heredia

** Datos no disponibles



Unidades habitacionales con recolección ordinaria
Año 2021

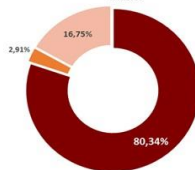


- Unidades habitacionales con recolección ordinaria
- Unidades habitacionales sin recolección ordinaria

Figura 65. Gestión de residuos sólidos

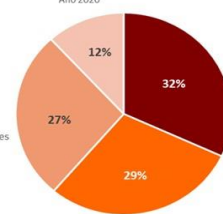
- Información municipal para los años 2010-2020
- Segregada por ingresos y egresos

Estructura de los ingresos Municipalidad de Heredia
Año 2020



- Ingreso Corriente
- Ingreso de Capital
- Financiamiento

Estructura de los ingresos Municipalidad de Heredia
Año 2020



- Remuneraciones
- Servicios
- Bienes Duraderos
- Transferencias Corrientes

Municipalidad de Heredia
Ingresos y Egresos - millones de colones
Periodo 2010-2020

Concepto/Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS											
Ingreso Corriente	€7 034,87	€7 230,88	€8 684,82	€11 205,21	€13 324,74	€14 437,71	€16 188,40	€16 660,26	€17 114,26	€17 899,50	€16 792,88
Ingreso de Capital	€928,77	€675,99	€542,38	€288,77	€208,14	€226,28	€278,89	€28,74	€837,12	€885,19	€407,48
Financiamiento	€4 196,26	€2 252,31	€2 182,83	€2 613,64	€4 444,10	€5 618,79	€5 438,42	€6 564,44	€4 520,62	€3 423,87	€3 500,67
TOTAL INGRESOS	€12 160,71	€10 159,12	€11 380,03	€13 977,62	€18 171,99	€20 282,77	€21 906,81	€23 853,48	€22 472,08	€22 178,56	€20 901,01
EGRESOS											
Remuneraciones	€2 253,20	€2 437,98	€2 732,34	€3 023,91	€3 426,73	€3 852,14	€4 013,60	€4 194,14	€4 523,30	€4 938,39	€4 917,81
Servicios	€1 551,88	€1 775,25	€2 109,01	€2 321,17	€2 732,66	€3 162,88	€3 818,25	€4 526,92	€5 043,51	€5 375,26	€4 532,42
Materiales y Suministros	€458,56	€395,09	€325,70	€414,08	€636,75	€521,78	€396,64	€413,97	€407,89	€443,99	€289,83
Intereses y Comisiones	€16,37	€12,47	€10,22	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€5,75	€17,36	€0,00	€0,00
Bienes Duraderos	€4 961,52	€2 357,40	€2 348,23	€3 023,29	€4 888,51	€5 979,20	€6 886,15	€7 978,33	€6 763,34	€5 303,69	€4 167,91
Transferencias Corrientes	€927,73	€746,39	€1 064,57	€1 098,80	€1 245,25	€1 396,96	€1 681,67	€1 587,73	€1 548,05	€1 817,31	€1 817,74
Transferencias de Capital	€521,28	€480,89	€588,51	€383,64	€514,63	€511,08	€780,22	€958,96	€908,44	€1 147,00	€148,12
Amortización	€19,62	€20,35	€119,79	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€26,25	€343,27	€0,00	€0,00
TOTAL	€10 310,12	€8 225,57	€9 294,37	€10 234,86	€13 414,53	€15 417,04	€17 576,52	€19 931,09	€19 552,40	€19 023,64	€15 873,83

Fuente: Municipalidad de Heredia

Figura 76. Presupuesto Municipal.

6 *Proceso de consulta y validación.*

Se ha propiciado un proceso de consulta y validación de los principios orientadores que guiarán el Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo al año 2034, en donde se han abierto los espacios para que los actores y grupos de interés brinden insumos para la definición de su visión, necesidades y problemas a superar.

Dicha información ha sido debidamente levantada mediante correo electrónico, y posteriormente fue analizada y socializada con el Equipo Estratégico de la Municipalidad de Heredia, de modo tal que, como parte del proceso inicial de planificación, sean definidos aspectos relativos al marco estratégico de largo plazo.

Cabe mencionar que las preguntas realizadas en las encuestas tienen un trasfondo aparentemente similar, sin embargo, cumplen una finalidad sumamente importante, cual es plantear al encuestado diferentes ópticas con cierta semejanza semántica, pero con sentidos completamente distintos al razonar las preguntas. Con ello se busca dibujar una línea imaginaria sobre la más cercana percepción e interés del ciudadano sobre los temas expuestos, de tal forma que, consultado desde varios puntos de vista, nos muestre su atención al responder a este instrumento y su verdadera intención al mantener o variar su posición frente a los diferentes cristales planteados en las preguntas realizadas.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a ciertos grupos de interés, en forma de cuadros que consideran la presentación de los datos de forma agrupada por categorías, las cuales son:

- Excluyentes, donde los datos no forman parte de más de una categoría,
- Exhaustivas, donde los datos contenidos están clasificados en una única categoría y
- Pertinentes, donde las categorías hacen referencia solo a la variable de estudio

Adicionalmente a los cuadros, se aportan gráficos que buscan mediante la representación visual de los datos cualitativos categóricos (es decir, que no siguen ningún orden específico), presentar la información recopilada de forma sencilla, clara y precisa, para obtener una mejor interpretación de los elementos de interés interpolados, analizando su comportamiento.

Presentación de los datos obtenidos.

Con referencia a las variables consideradas en el primer cuadro, ellas nos muestran la percepción de los consultados que respondieron a la pregunta ¿Cómo visualizan el cantón a futuro?, así las cosas, de este ejercicio se desprenden los siguientes resultados:

¿Cómo visualiza el cantón a futuro?	Respuestas Positiva	%
Ordenado	50	12%
Seguridad	46	11%
Tránsito, facilidad de traslado y accesibilidad	41	10%
Amigable y sostenible con el ambiente	39	9%
Canton ecologico	37	9%
Tecnología e información que ayuda a la ciudadanía	32	8%
Áreas de recreo, culturales y bienestar animal	28	7%
Canton turístico, comercial y emprendimientos	25	6%
Infraestructura y Ordenamiento urbano	24	6%
Mayores fuentes de empleo	23	5%
Aceras y ciclovías (inclusivas, accesibles)	19	4%
Calidad de vida del ciudadano	16	4%
Inclusivos , igualitario y participación ciudadana	16	4%
Oportunidades de desarrollo y crecimiento	15	4%
Apoyo a la poblaciones vulnerables	12	3%

Tabla 12. Visualización de los Grupos de interés del Cantón en el futuro

De la consulta realizada sobre esa visualización del cantón a futuro, destacan los valores superiores que muestran el interés de los consultados de querer un cantón:

- Ordenado y
- Seguro

Sin embargo, también se adhieren otros elementos que son igualmente significativos para ellos, tales como:

- Tránsito,
- Ambiente y
- Tecnología entre otros.

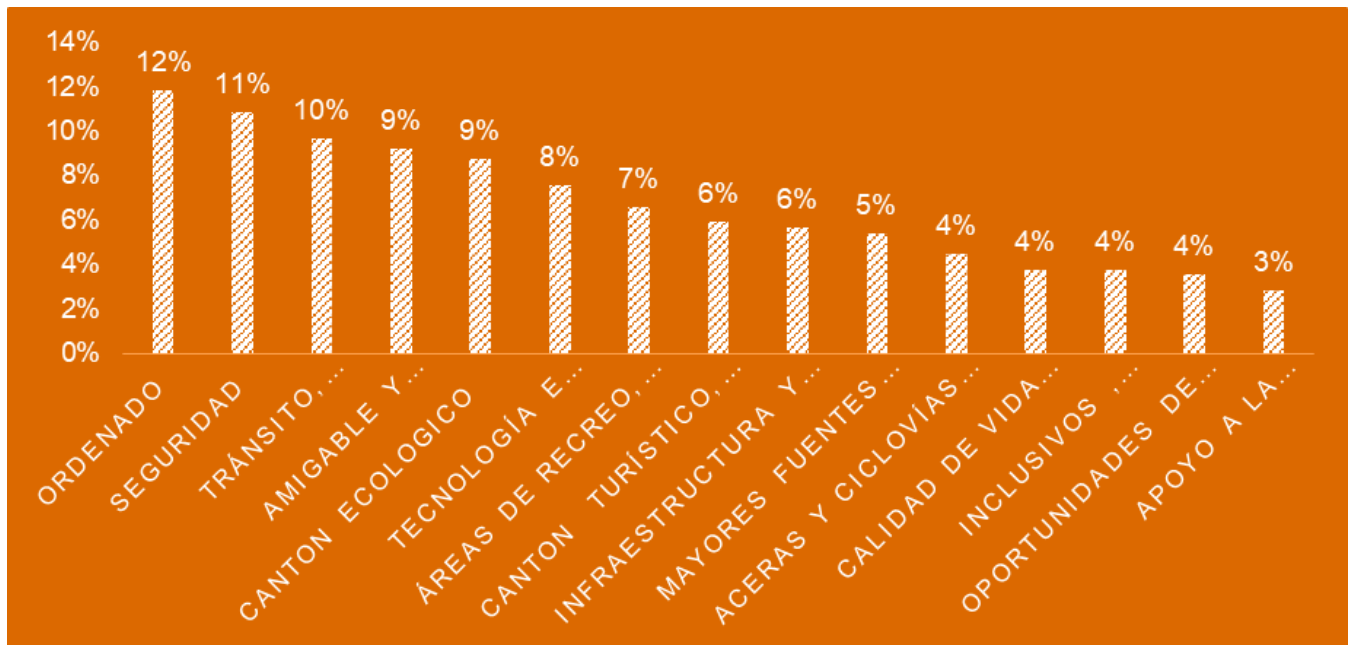
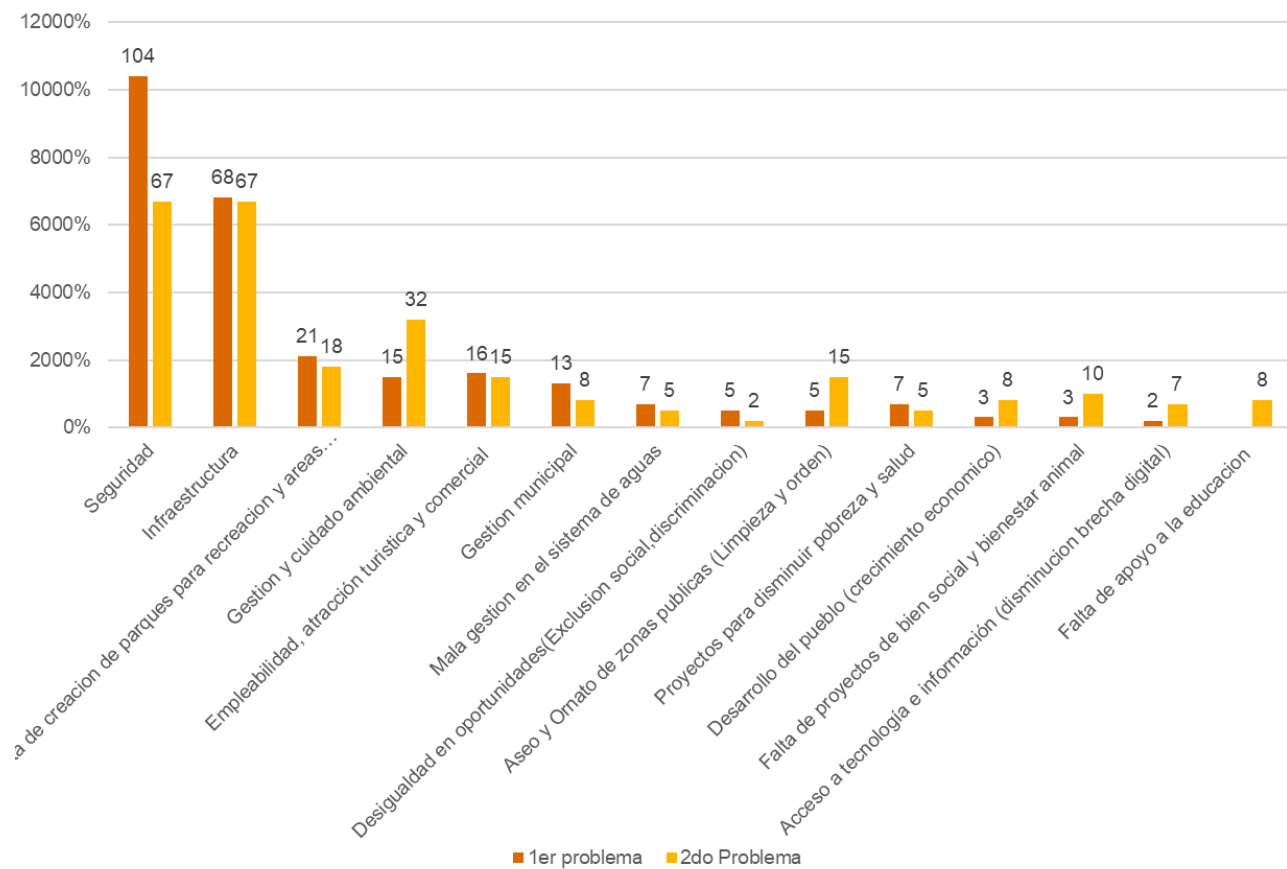


Figura 87. Ponderación de la visualización del Cantón.

Siguiendo con la lógica planteada en el instrumento utilizado en las encuestas, y visto con otro matiz, nos damos cuenta de que concretamente los principales problemas que se identifican en la encuesta revelan que al cantón le aquejan principalmente aspectos tales como:

- Seguridad
- Infraestructura
- Falta de áreas recreativas
- Gestión y cuidado ambiental
- Empleabilidad, atracción turística y comercial, entre otros.

¿Cuáles son los dos principales problemas que deben ser resueltos?



Por otra parte, si exploramos nuevamente el mismo asunto, pero con otro enfoque, el de las necesidades, nos damos cuenta de que hay una reafirmación de los encuestados sobre los mismos elementos, destacando de manera continua:

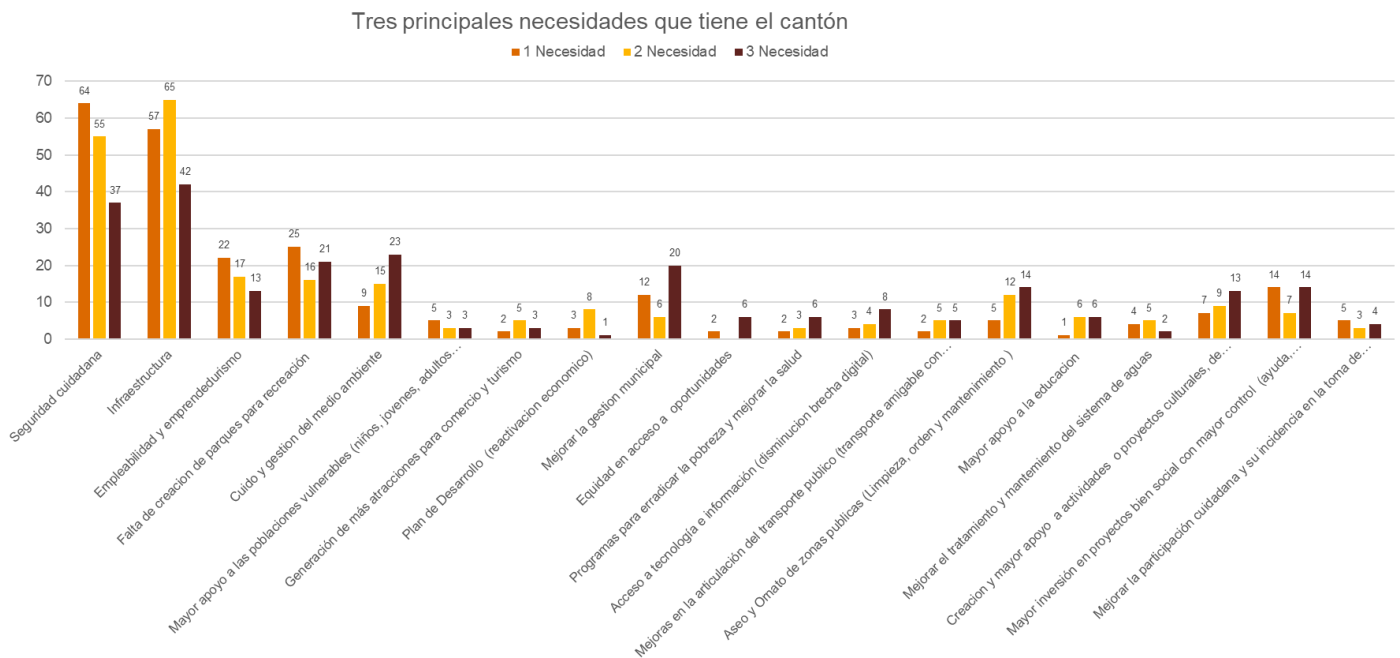
- La seguridad ciudadana
- La Infraestructura
- La empleabilidad y emprendedurismo
- La creación de parques de recreación
- Cuido y gestión del medio ambiente, etc.

Indique las tres principales necesidades que tiene el cantón	1 Necesidad	2 Necesidad	3 Necesidad
Seguridad ciudadana	64	55	37
Infraestructura	57	65	42
Empleabilidad y emprendedurismo	22	17	13
Falta de creación de parques para recreación	25	16	21
Cuido y gestión del medio ambiente	9	15	23
Mayor apoyo a las poblaciones vulnerables (niños, jóvenes, adultos mayores)	5	3	3
Generación de más atracciones para comercio y turismo	2	5	3
Plan de Desarrollo (reactivación económico)	3	8	1
Mejorar la gestión municipal	12	6	20
Equidad en acceso a oportunidades	2		6
Programas para erradicar la pobreza y mejorar la salud	2	3	6
Acceso a tecnología e información (disminución brecha digital)	3	4	8
Mejoras en la articulación del transporte público (transporte amigable con el ambiente)	2	5	5
Aseo y Ornato de zonas públicas (Limpieza, orden y mantenimiento)	5	12	14
Mayor apoyo a la educación	1	6	6
Mejorar el tratamiento y mantenimiento del sistema de aguas	4	5	2
Creación y mayor apoyo a actividades o proyectos culturales, de recreación, de capacitación, cursos, deporte	7	9	13
Mayor inversión en proyectos bien social con mayor control (ayuda, becas, etc)	14	7	14
Mejorar la participación ciudadana y su incidencia en la toma de decisiones y proyectos (política, cultura)	5	3	4

Figura 18. Resultados de la clasificación de los problemas primarios y secundarios.

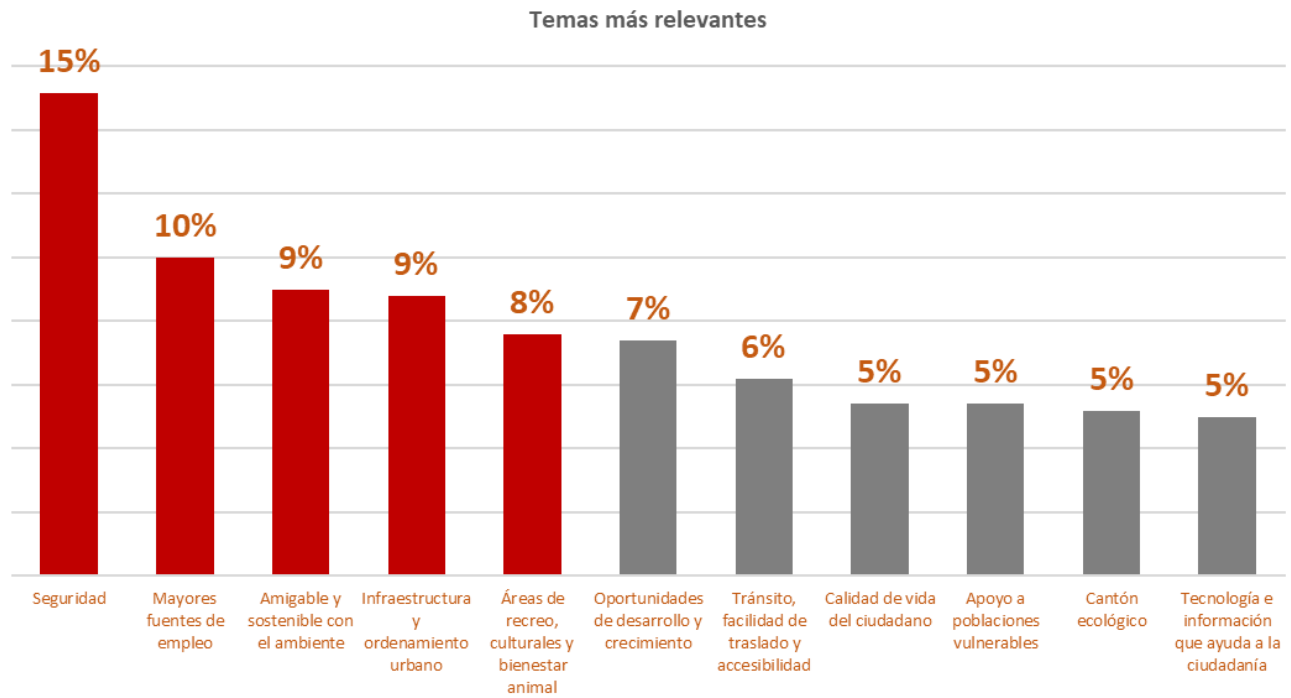
De manera más comprensible, podemos ver en la siguiente ilustración, como encabezan los elementos anteriormente señalados, sin embargo, en esta ocasión las necesidades se conjuntan en 3 secciones de concentración dentro del gráfico:

1. En primer lugar:
 - a. Seguridad ciudadana
 - b. Infraestructura.
2. En segundo lugar:
 - a. Empleabilidad y emprendedurismo
 - b. Falta de creación de parques recreativos
 - c. Cuido y gestión del medio ambiente
3. En tercer lugar, están todas las demás, sin embargo, resaltan entre varias, las siguientes:
 - a. Mejora de la gestión municipal
 - b. Aseo y ornato de las zonas públicas
 - c. Creación y mayor apoyo a actividades o proyectos culturales
 - d. Mayor inversión en proyectos de bien social.



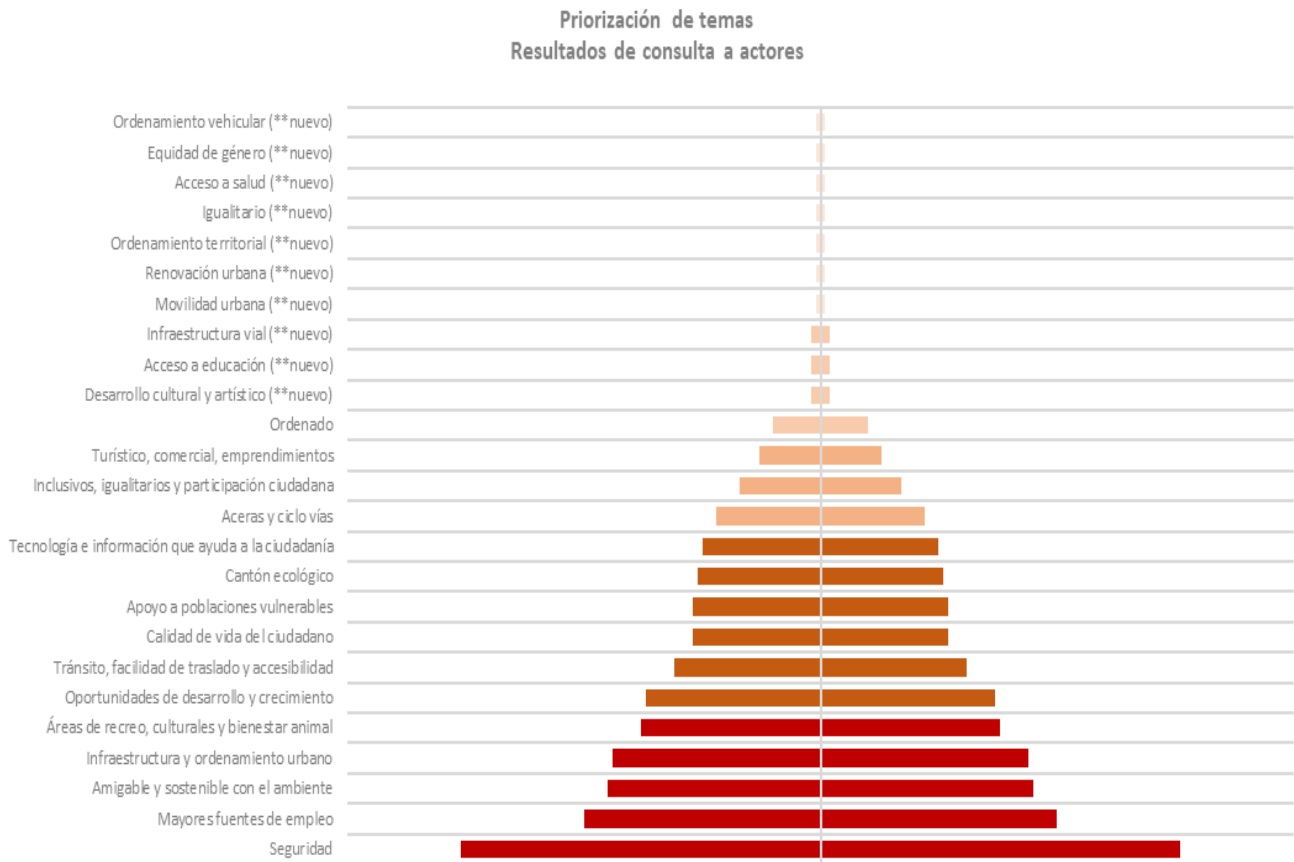
Para tener mayor claridad sobre la relevancia que tienen estos temas para la opinión ciudadana de este cantón, observamos que el orden resultante, sigue una misma línea, encabezando la lista los mismos aspectos que se han mantenido casi invariables desde el comienzo, ellos son:

1. Seguridad
2. Mayores fuentes de empleo
3. Amigable y sostenible con el ambiente
4. Infraestructura y ordenamiento urbano
5. Áreas de recreo, culturales y bienestar animal, etc.



Entonces, visto desde otra óptica, lógicamente se refuerza la misma tónica que se viene manifestando en la información presentada anteriormente, ya que, en esta ocasión, la priorización que, considerada por ciudadanía, que debe darse a estos asuntos, señalan principalmente hacia los siguientes elementos:

1. Seguridad
2. Mayores fuentes de empleo
3. Amigable y sostenible con el ambiente
4. Infraestructura y ordenamiento urbano
5. Áreas de recreo, culturales y bienestar animal
6. Oportunidades de desarrollo y crecimiento, etc.



En resumen, esta tendencia manifiesta en los resultados obtenidos, son muestra inequívoca del deseo ciudadano de dirigir los recursos hacia el logro de los fines mencionados en el párrafo anterior, con lo cual queda claramente trazado un camino hacia dónde quiere el ciudadano que se dirijan y articulen los esfuerzos y recursos de este gobierno local.

7 *Visión de largo plazo 2034*

La visión es un concepto aspiracional. Indica un estado deseado que debe conjugar la ambición y la realidad, pero que sea lo suficientemente fuerte como para articular los esfuerzos de actores e instituciones con la finalidad de lograr un fin común.

Es así como, con base en los insumos aportados por sociedad civil, actores e instituciones, en sesión del Comité Estratégico de la Municipalidad se adopta la siguiente visión cantonal de cara al año 2034:

Visión Cantonal 2034

Al 2034 el cantón de Heredia será una ciudad inteligente y segura con un desarrollo socioeconómico y cultural, sostenible, sustentable y con infraestructura física y tecnológica de primer mundo.

Aprobada el 20-mayo-2021 en sesión del Comité Estratégico de la Municipalidad
Conocido el 17-junio-2021 en sesión del Concejo Municipal.

Figura 19. Visión cantonal 2034.

Fuente: Elaboración propia con base en proceso de consulta.

8 Ejes estratégicos 2034

A partir de los insumos provistos por los actores y grupos de interés, y con el análisis y priorización del Comité Estratégico de la Municipalidad se han definido un total de seis ejes estratégicos que trazarán lo derroteros de la planificación al año 2034, según se muestra a continuación:



Figura 90. Ejes estratégicos 2034.

Fuente: Elaboración propia con base en proceso de consulta.

9 Componentes de los ejes

Para cada uno de los ejes definidos en el apartado anterior, es necesario acotar su campo de acción, identificando aquellas áreas que serán de su competencia y que la final serán los elementos orientadores en la definición de la estrategia a seguir para materializar la visión al año 2034.

9.1 Ambiente y sostenibilidad



- a. Bienestar animal
- b. Gestión integral de residuos sólidos
- c. Recurso hídrico y áreas protegidas
- d. Arborización de la ciudad
- e. Carbono neutralidad
- f. Cambio climático
- g. Educación ambiental
- h. Coordinación interinstitucional

9.2 Desarrollo económico



- a. Atracción de inversiones
- b. Promover y fortalecer el emprendedurismo
- c. Promoción del turismo sostenible
- d. Empleabilidad
- e. Fortalecimiento empresarial
- f. Desarrollo agropecuario
- g. Coordinación interinstitucional

9.3 Seguridad ciudadana



- a. Prevención
- b. Fortalecimiento de las capacidades para la atención de incidentes
- c. Coordinación interinstitucional
- d. Gestión de la seguridad vial
- e. Tecnología en seguridad ciudadana
- f. Coordinación interinstitucional

9.4 Ordenamiento territorial e infraestructura



- a. Infraestructura de recreo, deporte, cultura y de patrimonio histórico.
- b. Desarrollo de infraestructura vial
- c. Coordinación interinstitucional
- d. Plan regulador
- e. Promoción social vial

9.5 Ciudad inteligente



- a. Acceso y seguridad de la información
- b. Infraestructura tecnológica de avanzada
- c. Transformación digital para para acceso a la ciudadanía
- d. Brecha digital
- e. Investigación, Desarrollo e Innovación (i+D+I)
- f. Coordinación interinstitucional

9.6 *Desarrollo sociocultural*



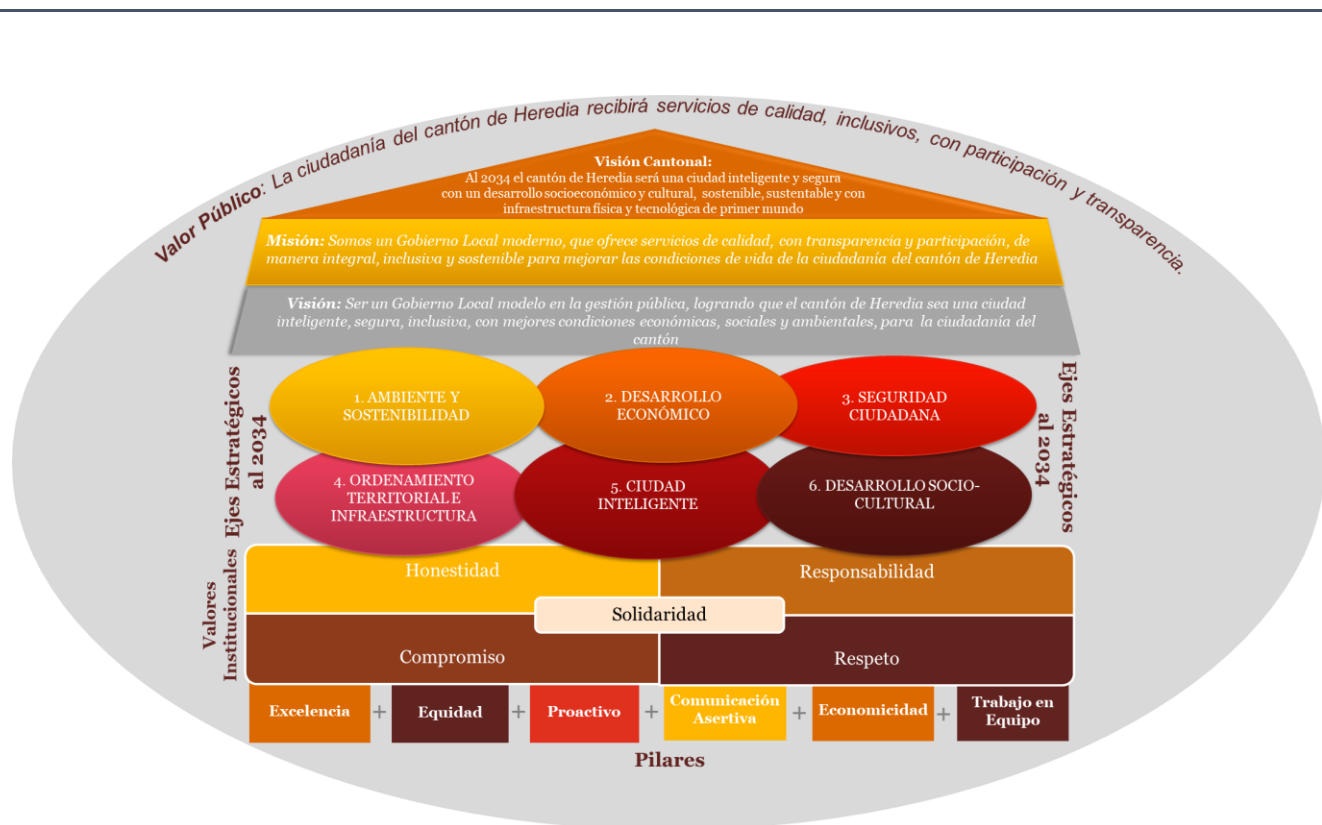
- a. Población vulnerable
- b. Fomento de la cultura
- c. Equidad, igualdad e inclusión social
- d. Apoyo a la educación
- e. Apoyo salud
- f. Desarrollo del deporte y recreación
- g. Coordinación interinstitucional

10 *Marco estratégico 2034*

En concordancia con la definición anterior se puede derivar que es el instrumento de planificación de largo plazo, donde se concreta un conjunto de decisiones estratégicas al más alto nivel, que surgen a partir de los grupos de interés, transformándolas en un marco estratégico, en donde se analiza, ordena y orienta la visión cantonal e institucional, articulándolo con los Planes de Desarrollo, además debe estar vinculado con la planificación presupuestaria.

Debe verse de manera integral, haciendo ramificaciones para dividir los elementos que harán posible el cumplimiento de la estrategia. En la figura siguientes, se trata de mostrar como para lograr un fin es necesario se suman o incorporar perspectivas diferentes que en su total hacen posible el cumplimiento de lo esperado, así pues, para prestar los servicios requiero los procesos, los recursos y el financiamiento, que de manera integral contribuyen según sus capacidades al logro de lo esperado.

Teniendo claro la Visión 2034, los Ejes estratégicos 2034 y sus respectivos componentes, seguidamente se presenta el Marco Estratégico 2034:



Como puede apreciarse, si se quiere alcanzar el **Valor Público 2034**: “La ciudadanía del cantón de Heredia recibirá servicios de calidad, inclusivos, con participación y transparencia”, es necesario que la Municipalidad de Heredia apunte al logro de la **Visión Cantonal**: “Al 2034 el cantón de Heredia será una ciudad inteligente y segura”, lo cual será posible si la Municipalidad de Heredia enfoca y alinea todos sus esfuerzos en su **Misión**: “Somos un Gobierno Local moderno, que ofrece servicios de calidad, con transparencia y participación, de manera integral, inclusiva y sostenible para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía del cantón de Heredia” y **Visión 2034**: “Ser un Gobierno Local modelo en la gestión pública, logrando que el cantón de Heredia sea una ciudad inteligente, segura, inclusiva, con mejores condiciones económicas, sociales y ambientales, para la ciudadanía del cantón”.

MISIÓN

Somos un Gobierno Local moderno, que ofrece servicios de calidad, con transparencia y participación, de manera integral, inclusiva y sostenible para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía del cantón de Heredia

VISIÓN

Ser un Gobierno Local modelo en la gestión pública, logrando que el cantón de Heredia sea una ciudad inteligente, segura, inclusiva, con mejores condiciones económicas, sociales y ambientales, para la ciudadanía del cantón

VALOR PÚBLICO

La ciudadanía del cantón de Heredia recibirá servicios de calidad, inclusivos, con participación y transparencia.

Aprobadas el 15-julio-2021 en sesión del Comité Estratégico de la Municipalidad
Conocido el 02-setiembre-2021 en sesión del Concejo Municipal.

Valores de la Municipalidad de Heredia

VALORES INSTITUCIONALES



Municipalidad de Heredia - Construcción PDCLP

Aprobada el 22-julio-2021 en sesión del Comité Estratégico de la Municipalidad
Conocido el 02-setiembre-2021 en sesión del Concejo Municipal.

Setiembre, 2021

Pilares Municipalidad de Heredia



Heredia - Construcción PDCLP

Aprobada el 28-julio-2021 en sesión del Comité Estratégico de la Municipalidad
Conocido el 02-setiembre-2021 en sesión del Concejo Municipal.

Setiembre, 2021

Si se plantea el reto de lograr lo anteriormente citado, es necesario abarcar los **Ejes estratégicos 2034** explicados en el punto 4 de este informe junto con sus respectivos componentes indicados en el punto 5, los cuales han dado origen a los **Objetivos Estratégicos 2034** que se presentan en la siguiente gráfica sustituyendo a los ejes estratégicos mencionados a saber:

Objetivo estratégico 1: Generar el desarrollo económico del Cantón.

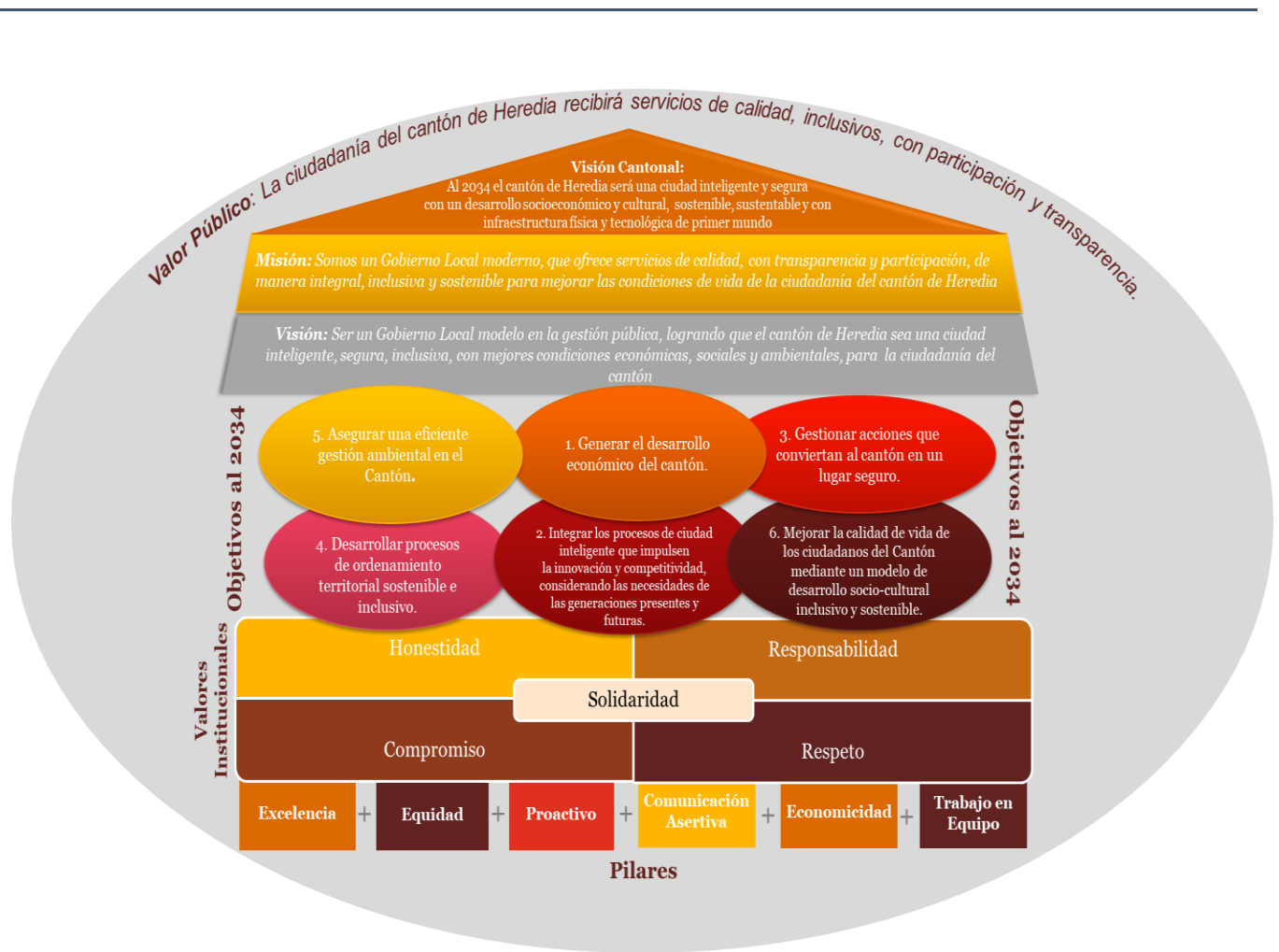
Objetivo estratégico 2: Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Objetivo estratégico 3: Gestionar acciones que conviertan al cantón en un lugar seguro.

Objetivo estratégico 4: Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.

Objetivo estratégico 5: Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.

Objetivo estratégico 6: Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible.

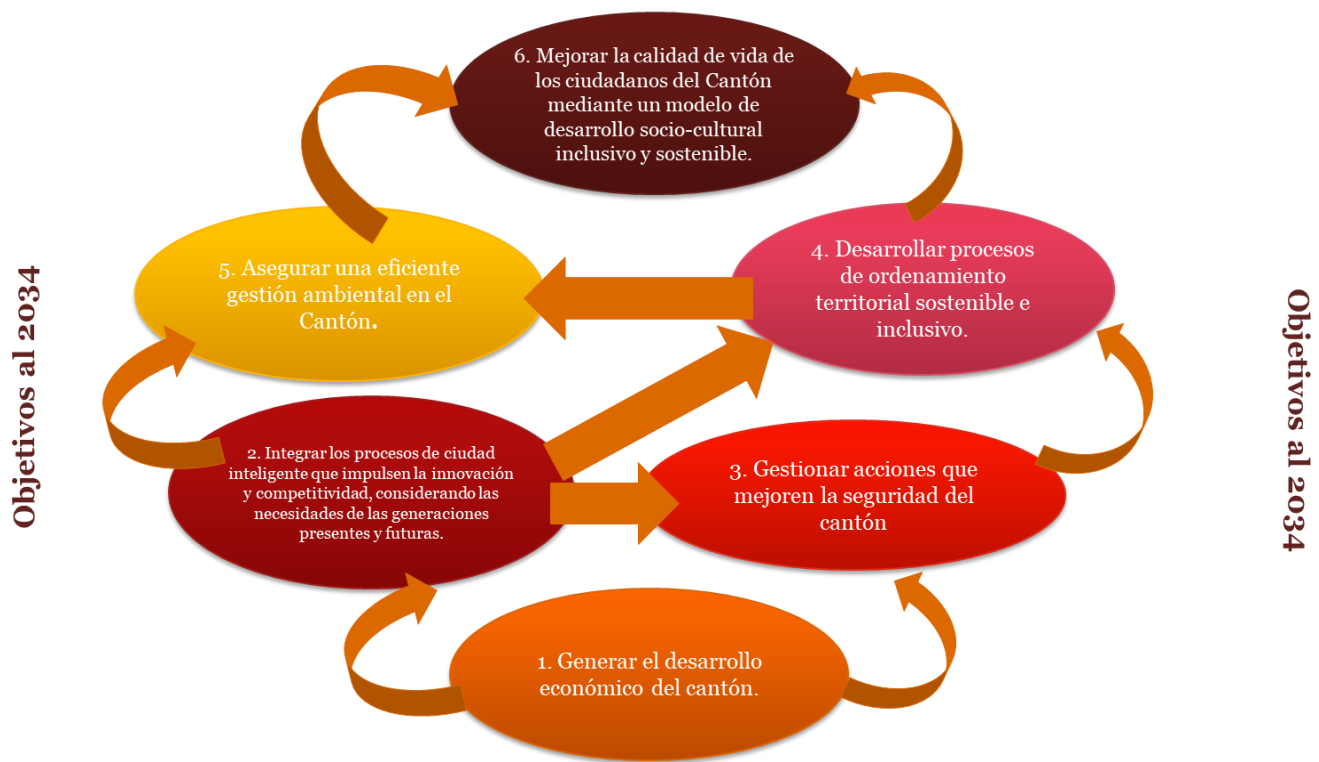


Finalmente, si se quiere lograr los Objetivos Estratégicos 2034 es necesario forjarlos desde una base cultural sólida conformada por sus **Valores Institucionales 2034** y sus **Pilares Estratégicos 2034**.

En conclusión, para lograr el **Valor Público 2034**, es necesario partir de una base cultural sólida conformada por los **Valores Institucionales 2034** y sus **Pilares Estratégicos 2034**, los cuales a su vez le permitirán a la Municipalidad lograr los **Objetivos Estratégicos 2034** que fueron definidos a partir del análisis de los **Ejes Estratégicos 2034** con el propósito de alcanzar la **Misión 2034** y **Visión 2034**, los cuales conducirán al logro de la **Visión Cantonal 2034** y consecuentemente al **Valor Público 2034**.

11 Mapa estratégico 2034

Tal y como se indicó en el punto anterior, se establecieron 6 objetivos estratégicos que deben planificarse y ejecutarse de manera integral, tal y como se muestra en la siguiente figura:



Como puede verse, para lograr todos los objetivos estratégicos planteados para el año 2034 debe partirse del logro del Objetivo Estratégico 1: *“Generar el desarrollo económico del Cantón”*. No es posible lograr los demás objetivos estratégicos si no se parte de éste.

Por su parte, para el logro del Objetivo Estratégico 2: *“Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras”*, se depende del Objetivo Estratégico 1 y debe generar insumos indispensables para lograr los objetivos estratégicos 3, 4 y 5.

De la misma forma, para alcanzar el Objetivo Estratégico 3: *“Gestionar acciones que mejoren la seguridad del Cantón”*, se requieren insumos de los objetivos 1 y 2 y a su vez debe contribuir al logro del objetivo estratégico 4.

En cuanto al Objetivo Estratégico 4: *“Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo”*, se necesitan insumos provenientes de los objetivos estratégicos 2 y 3; y a su vez, debe generar materia prima para el logro de los objetivos 5 y 6.

Con respecto al Objetivo Estratégico 5: *“Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón”*, se requieren aportes provenientes de los objetivos estratégicos 2 y 4; y por su parte debe generar insumos para el objetivo estratégico 6.

Finalmente, para el logro del Objetivo Estratégico 6: *“Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible”*, son necesarios aportes de los objetivos estratégicos 4 y 5.

Por lo tanto, en razón de lo anteriormente expuesto, debe entenderse que el Mapa Estratégico 2034 es un sistema integrado por 6 objetivos estratégicos que deben planificarse y ejecutarse de manera integral y no de manera individual. Entenderlo de esta manera es un factor crítico de éxito que incidirá en el logro de toda la estrategia planteada.

12 Matriz estratégica cantonal 2034

En línea con el Mapa Estratégico abordado en el punto anterior, seguidamente procedemos a detallar cada uno de los Objetivos Estratégicos:

Objetivo Estratégico 1: Generar el desarrollo económico del Cantón

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	Responsable
OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón	RELP.01.01. Cantón con condiciones atractivas para invertir.	% de crecimiento de nuevas patentes y construcciones = (Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 1 – Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 0) / Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 0.	-48%	60%	Francisco Sánchez Gómez/Paulo Córdoba Sánchez y Hellen Bonilla Gutiérrez
	RELP.01.02. Crecimiento económico con fortalecimiento y desarrollo de nuevos negocios.	% Crecimiento en ingresos tasados por patentes municipales = (Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 1 – Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 0) / Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 0.	4%	60%	Francisco Sánchez Gómez/Peter Jiménez Sandí
	RELP.01.03. Destino turístico inteligente y sostenible.	% de destinos turísticos activos = Cantidad de destinos activos / inventario de destinos identificados * 100	36%	57%	Angela Aguilar Vargas
	RELP.01.04. Cantón con mayor vinculación laboral e institucional que promueve el empleo decente e inclusivo.	Porcentaje de éxito en la vinculación laboral e institucional = (Cantidad de empleos colocados / cantidad de ofertas presentadas por las empresas) * 100.	71%	83%	Karen Castillo Víquez
	RELP.01.05. Sector agropecuario sostenible, tecnificado, diversificado y con valor agregado.	Cantidad Proyectos municipales que impactar el sector agropecuario	2	12	Angela Aguilar Vargas

Como puede verse, se ha planteado el logro de cinco resultados estratégicos y para cada uno se establece su respectivo indicador, línea base, meta y responsables de su logro.

Asimismo, en la siguiente imagen se puede observar la proyección de logro de la meta para cada uno de los años establecidos entre el 2023 y el 2034.

Resultado estratégico	Línea Base	Proyección de metas												Meta
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
RELP.01.01. Cantón con condiciones atractivas para invertir.	-48%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	60%
RELP.01.02. Crecimiento económico con fortalecimiento y desarrollo de nuevos negocios.	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	60%
RELP.01.03. Destino turístico inteligente y sostenible.	36%	38%	39%	41%	42%	43%	45%	46%	47%	49%	50%	51%	57%	57%
RELP.01.04. Cantón con mayor vinculación laboral e institucional que promociona el empleo decente e inclusivo.	71%	72%	73%	74%	75%	76%	77%	78%	79%	80%	81%	82%	83%	83%
RELP.01.05. Sector agropecuario sostenible, tecnificado, diversificado y con valor agregado.	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

Objetivo Estratégico 2: Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	Responsable
OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.	RELP.02.01. Red de servicios digitales para la ciudadanía con autogestión y comunicación de manera segura.	% de Enlaces de aplicativos al servicio de la ciudadanía = Total de enlaces de aplicativos con convenios al servicio de la ciudadanía en la red / Inventario de todos enlaces de aplicativos identificados al servicio de la Ciudadanía del Cantón*100.	25%	100%	Ana María González González/Luis Andrés Palma Vindas
	RELP.02.02. Cantón con infraestructura tecnológica de avanzada que facilita el acceso, trazabilidad y movilidad de los servicios municipales.	% de infraestructura tecnológica (hardware y software) de avanzada (activos funcionando y con vida útil) = Cantidad de infraestructura tecnológica con vida útil y funcionando / Cantidad total de infraestructura tecnológica * 100	50%	80%	Ana María González González/Luis Andrés Palma Vindas
	RELP.02.03. Cantón alineado con los cambios tecnológicos que facilitan las condiciones de vida de sus habitantes y la atracción de inversiones por medio de la transformación digital.	% de los contribuyentes que utilizan los servicios digitales de la municipalidad = Cantidad de contribuyentes que utilizan los servicios / Total de contribuyentes * 100	12%	73%	Ana María González González/José Miguel Monge Fallas
	RELP.02.04. Tecnologías sostenibles, transparentes e inclusivas que respondan a las necesidades, las destrezas y habilidades digitales de la ciudadanía y la institucionalidad con investigación, desarrollo e innovación.	% de efectividad de proyectos innovadores aprobados = Cantidad de recomendaciones o proyectos innovadores aprobados / cantidad de recomendaciones o proyectos innovadores propuestos AL MENOS CUMPLIR CON	NELB	50%	Ana María González González
	RELP.02.05. Acceso a la información y tecnologías emergentes de forma abierta, segura e inclusiva de los servicios que brinda el gobierno local	% de cumplimiento Calificación de cumplimiento de los estándares del CONAPDIS a los servicios de la municipalidad (A=33%, AA=66%, AAA= 100%)	33%	100%	Ana María González González/Luis Andrés Palma Vindas

Con relación a este objetivo, se han definido cinco resultados estratégicos y para cada uno se establece su respectivo indicador, línea base, meta y responsables de su logro.

En la siguiente página se puede observar la proyección de logro de la meta para cada uno de los años establecidos entre el 2023 y el 2034.

Resultado estratégico	Línea Base	Proyección de metas												Meta
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
RELP.02.01. Red de servicios digitales para la ciudadanía con autogestión y comunicación de manera segura.	25%	31%	38%	44%	50%	56%	63%	69%	75%	81%	88%	94%	100%	100%
RELP.02.02. Cantón con infraestructura tecnológica de avanzada que facilita el acceso, trazabilidad y movilidad de los servicios municipales.	50%	55%	55%	58%	61%	62%	65%	68%	68%	70%	72%	74%	80%	80%
RELP.02.03. Cantón alineado con los cambios tecnológicos que facilitan las condiciones de vida de sus habitantes y la atracción de inversiones por medio de la transformación digital.	12%	17%	23%	28%	33%	38%	43%	48%	53%	58%	63%	68%	73%	73%
RELP.02.04. Tecnologías sostenibles, transparentes e inclusivas que respondan a las necesidades, las destrezas y habilidades digitales de la ciudadanía y la institucionalidad con investigación, desarrollo e innovación.	NELB	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
RELP.02.05. Acceso a la información y tecnologías emergentes de forma abierta, segura e inclusiva de los servicios que brinda el gobierno local	33%	33%	33%	66%	66%	66%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Objetivo Estratégico 3: Gestionar acciones que mejoren la seguridad del Cantón

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	Responsable
OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón	REL.P.03.01. Cantón con presencia de policía municipal, consolidada, profesional y trabajando en coordinación con las comunidades e instituciones para la prevención y represión del delito.	% implementación de la política de seguridad = Cantidad de acciones realizadas / Total de acciones de la política * 100	NELB	100%	Gustavo Garita Piedra
	REL.P.03.02. Cantón más seguro e inteligente mediante el uso de la tecnología.	% de cobertura de seguridad electrónica = cantidad de cobertura en kilómetros lineales de seguridad electrónica actual / Total de kilómetros establecidos por la administración del cantón * 100	40%	86%	Gustavo Garita Piedra
	REL.P.03.03. Cantón con formación en movilidad segura, activa, accesible y sostenible en el ecosistema vial.	Cantidad de procesos formativos a los diferentes actores sociales	NELB	168	Luis Méndez López/Cheiling Venegas Villalobos

Para lograr este objetivo se proponen tres resultados estratégicos y para cada uno se establece su respectivo indicador, línea base, meta y responsables de su logro.

En la siguiente página se puede observar la proyección de logro de la meta para cada uno de los años establecidos entre el 2023 y el 2034.

Resultado estratégico	Línea Base	Proyección de metas												Meta
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
REL.P.03.01. Cantón con presencia de policía municipal, consolidada, profesional y trabajando en coordinación con las comunidades e instituciones para la prevención y represión del delito.	NELB	10%	25%	40%	60%	80%	100%	10%	25%	50%	65%	80%	100%	100%
REL.P.03.02. Cantón más seguro e inteligente mediante el uso de la tecnología.	40%	44%	48%	51%	55%	59%	63%	67%	70%	74%	78%	82%	86%	86%
REL.P.03.03. Cantón con formación en movilidad segura, activa, accesible y sostenible en el ecosistema vial.	NELB	12	12	12	12	14	14	14	14	16	16	16	16	168

Objetivo Estratégico 4: Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	Responsable
OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.	REL.P.04.01. Áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones.	% de áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones = Áreas en óptimas condiciones / Total de áreas públicas con infraestructura * 100	61%	90%	Lorelly Marín Mena/Elizette Montero Vargas
	REL.P.04.02. Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones.	% de patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones = Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones / Total de patrimonio histórico arquitectónico municipal * 100	100%	100%	Lorelly Marín Mena/Luis Fernando López Gómez
	REL.P.04.03. Cantón con un modelo de planificación urbana mediante un plan de ordenamiento territorial sostenible.	% de cumplimiento de las acciones planteadas en el plan de ordenamiento territorial sostenible= Acciones cumplidas /total de acciones planteadas * 100	NELB	35%	Paulo Córdoba Sánchez/Kembly Soto Chávez
	REL.P.04.04. Un cantón con infraestructura vial que permite la movilidad segura, activa, sostenible y accesible.	% de infraestructura vial en óptimas condiciones (aceras y carreteras, corredor accesible) = longitud de infraestructura vial intervenida /Total de longitud de infraestructura vial* 100	44,31%	85%	Lorelly Marín Mena/Luis Méndez López
	REL.P.04.05. Un cantón que trabaja en la gestión del riesgo a desastres con la promoción en las comunidades resilientes e inclusivas y el acompañamiento de las instituciones presentes en el cantón.	Cantidad de intervenciones realizadas al año	8	20	Lorelly Marín Mena

Con respecto a este objetivo, se proponen cinco resultados estratégicos y para cada uno se establece su respectivo indicador, línea base, meta y responsables de su logro.

En la siguiente página se puede observar la proyección de logro de la meta para cada uno de los años establecidos entre el 2023 y el 2034.

Resultado estratégico	Línea Base	Proyección de metas												Meta
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
RELP.04.01. Áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones.	61%	63%	66%	69%	71%	73%	75%	77%	79%	81%	84%	87%	90%	90%
RELP.04.02. Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RELP.04.03. Cantón con un modelo de planificación urbana mediante un plan de ordenamiento territorial sostenible.	NELB	2%	5%	8%	11%	14%	17%	20%	23%	26%	29%	32%	35%	35%
RELP.04.04. Un cantón con infraestructura vial que permite la movilidad segura, activa, sostenible y accesible.	44,31%	47%	50%	53%	56%	60%	64%	68%	72%	75%	79%	82%	85%	85%
RELP.04.05. Un cantón que trabaja en la gestión del riesgo a desastres con la promoción en las comunidades resilientes e inclusivas y el acompañamiento de las instituciones presentes en el cantón.	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	20

Objetivo Estratégico 5: Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	Responsable
OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.	REL.P.05.01. Población concientizada y comprometida con el bienestar animal.	Aumento en el número de campañas (capacitaciones, castración y otros) para la concientización a la población sobre el bienestar animal = (cantidad de campañas año 1 - cantidad de campañas año 0)	13	39	Francisco Sánchez Gómez
	REL.P.05.02. Cantón de Heredia líder y modelo en la Gestión Integral de Residuos Sólidos	Índice de disminución de residuos que se envían al relleno sanitario en relación al crecimiento poblacional proyectado = (total de residuos enviados al relleno sanitario actual / total de población proyectada para el cantón en ese año actual) - (total de residuos enviados al relleno sanitario anterior / total de población proyectada para el cantón en ese año anterior) / (total de residuos enviados al relleno sanitario anterior / total de población proyectada para el cantón en ese año anterior)	0,08	-0,08	Teresita Granados Villalobos
	REL.P.05.03. Rehabilitación Áreas de Protección y Recurso Hídrico.	% de áreas de protección rehabilitadas = Total áreas rehabilitadas/Total de áreas de protección del cantón (buffer) * 100	22%	65%	Roger Araya Guerrero
	REL.P.05.04. Favorecimiento del ecosistema con gestión sostenible y responsable de la arborización.	% de áreas reforestadas o sustituidas con árboles nativos = Total de áreas reforestadas o sustituidas / Total de áreas identificadas a reforestar o sustituir.	6,63%	35,35%	Roger Araya Guerrero
	REL.P.05.05. Cantón en búsqueda de una economía C Neutral.	% incremento capacidad de captura de Gases efecto invernadero = ((Emisiones actual - Compensaciones actual) - (Emisiones anterior - Compensaciones anterior)) / (Emisiones anterior - Compensaciones anterior) * 100	34%	46%	Roger Araya Guerrero
	REL.P.05.06. Cantón resiliente ante los efectos cambio climático.	% de estrategias de prevención implementadas = Total de estrategias implementadas(charlas, talleres, infogramas, vídeos y otros) / total estrategias planeadas * 100	100%	100%	Roger Araya Guerrero
	REL.P.05.07. Población con hábitos sustentables.	% de recuperación de residuos = cantidad de TN de residuos recuperados para valorización / cantidad de TN de residuos totales generados en el cantón (Σ residuos de reciclaje y residuos enviados a relleno sanitario) * 100	2,84%	10,00%	Teresita Granados Villalobos

Para lograr este objetivo se han planteado siete resultados estratégicos y para cada uno se establece su respectivo indicador, línea base, meta y responsables de su logro.

En la siguiente página se puede observar la proyección de logro de la meta para cada uno de los años establecidos entre el 2023 y el 2034.

Resultado estratégico	Línea Base	Año												Meta
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
RELP.05.01. Población concientizada y comprometida con el bienestar animal.	13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	33
RELP.05.02. Cantón de Heredia líder y modelo en la Gestión Integral de Residuos Sólidos	0,08	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	-0,08
RELP.05.03. Rehabilitación Áreas de Protección y Recurso Hídrico.	22%	25%	29%	33%	36%	40%	43%	47%	51%	54%	58%	61%	65%	65%
RELP.05.04. Favorecimiento del ecosistema con gestión sostenible y responsable de la arborización.	6,63%	11,05%	13,25%	15,46%	17,67%	19,88%	22,09%	19,88%	26,51%	28,72%	30,93%	33,14%	35,35%	35,35%
RELP.05.05. Cantón en búsqueda de una economía C Neutral.	34%		36%		38%		40%		42%		44%		46%	46%
RELP.05.06. Cantón resiliente ante los efectos cambio climático.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RELP.05.07. Población con hábitos sustentables.	2,84%	3,00%	3,30%	3,60%	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%	6,00%	7,00%	8,00%	9,00%	10,00%	10,00%

Objetivo Estratégico 6: Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Proyección	Responsable
				Total	
OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.	RELP.06.01. Cantón comprometido con la justicia social y el bienestar integral de sus habitantes.	% de crecimiento en la atención (servicios de becas, niñez y adolescencia, persona adulta mayor, mujeres y hombres, personas en situación de calle, migrantes y persona en situación de discapacidad) a los diferentes grupos vulnerables = (cantidad población atendida año actual - cantidad población atendida año anterior)/ cantidad población año anterior * 100	3.56%	100.00%	Estela Paguaga Espinoza
	RELP.06.02. Un cantón culturalmente activo, con identidad y participación ciudadana.	% Incremento de acciones culturales que se realizan en el cantón desde o en coordinación con la municipalidad = Acciones culturales año actual-acciones año anterior)/acciones año anterior * 100	119 actividades	120%	Angela Aguilar Vargas/Ana Gabriela Solano Rojas
	RELP.06.03. Cantón igualitario, equitativo y respetuoso del género.	% de implementación de las políticas de gestión social inclusivas (cultural, igualdad y equidad de genero, inclusiva, adulta mayor y niñez y adolescencia) = Total de actividades de los planes de las políticas implementadas / Total de actividades de los planes de las políticas *100 Nota: Las actividades implementadas que se conocen llegan hasta el 2026.	21.8%	2 planes de acción al 100% y uno al 60%	Estela Paguaga Espinoza
	RELP.06.04. Un gobierno local que coadyuva a la promoción de la educación y formación permanente, permitiendo la movilidad social de su habitantes.	% de crecimiento de la cobertura de programas para la promoción de la educación y formación (becas, capacitaciones, alianzas, intermediación laboral de personas con discapacidad, gestión social, gestión vial, etc.) = Total de personas beneficiadas año actual - Total de personas beneficiadas año anterior / Total de personas beneficiadas año anterior * 100	17.37%	137%	Estela Paguaga Espinoza/Roy Bolaños Conejo
	RELP.06.05. Un gobierno local que coadyuva en la ejecución de políticas públicas de salud.	% acciones de las políticas o planes para la salud competencia de la Municipalidad = Total de acciones realizadas según las políticas o planes / Total de acciones de las políticas o planes competencia de la Municipalidad *100.	31%	67%	Estela Paguaga Espinoza/Kenneth Arguedas Navarro
	RELP.06.06. Comunidades del cantón apropiadas de los espacios públicos inclusivos.	% de activación de espacios públicos (principales parques) = Total de espacios públicos con programa anual de actividades(principales parques) / Total de espacios públicos(50 principales parques) * 100.	0%	100%	Angela Aguilar Vargas

Como puede verse, para lograr este objetivo se proponen seis resultados estratégicos y para cada uno se establece su respectivo indicador, línea base, meta y responsables de su logro.

En la siguiente página se puede observar la proyección de logro de la meta para cada uno de los años establecidos entre el 2023 y el 2034.

Resultado estratégico	Línea Base	Proyección de metas												Meta
		Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Año 2034	
RELP.06.01. Cantón comprometido con la justicia social y el bienestar integral de sus habitantes.	3,56%	7,30%	7,50%	7,70%	8,00%	8,00%	8,00%	8,30%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100,00%
RELP.06.02. Un cantón culturalmente activo, con identidad y participación ciudadana.	119 actividades	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	120%
RELP.06.03. Cantón igualitario, equitativo y respetuoso del género.	21,8%	42,3%	64,4%	86,4%	100,0%	20,0%	40,0%	60,0%	80,0%	100,0%	20,0%	40,0%	60,0%	2 planes de acción al 100% y uno al 60%
RELP.06.04. Un gobierno local que coadyuva a la promoción de la educación y formación permanente, permitiendo la movilidad social de su habitantes.	17,37%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	137%
RELP.06.05. Un gobierno local que coadyuva en la ejecución de políticas públicas de salud.	31%	36%	39%	42%	44%	47%	50%	53%	56%	58%	61%	64%	67%	67%
RELP.06.06. Comunidades del cantón apropiadas de los espacios públicos inclusivos.	0%	10%	20%	30%	40%	46%	50%	60%	68%	84%	90%	94%	100%	100%

13 Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Basados en el Decreto Ejecutivo 40203 PLAN RE-MINAE MDHIS:

“Art 1: Establecer una estructura de organización para planificar, implementar y dar seguimiento a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas conexas.”

“Art 2: Todas las instituciones públicas dentro del ámbito de sus competencias, dependencias y autonomías deberán prestar colaboración para el cumplimiento de los ODS...”

Se establece que es de suma importancia resaltar que esta propuesta estratégica esté vinculada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus dimensiones ambiental, económica y social, según se aprobó en el acuerdo del Concejo Municipal en sesión ordinaria No. 110-2021, celebrada 16 de agosto del 2021, donde el Consejo asumió el compromiso de vincular los ODS a la Planificación Institucional.

En primera instancia, en la siguiente tabla puede apreciarse la vinculación entre ellos y las áreas estratégicas de la Municipalidad, la cual se estima en 55.88%.

Tabla de vinculación de las Áreas estratégicas con los ODS																		
Ejemplos de Áreas	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 5	ODS 6	ODS 7	ODS 8	ODS 9	ODS 10	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 16	ODS 17	Total
Desarrollo Económico	1	1		1	1			1	1	1		1				1	1	10
Ciudadanía Inteligente				1	1				1	1	1					1	1	7
Seguridad Ciudadana			1	1	1					1	1					1	1	7
Ordenamiento Territorial e Infraestructura	1		1		1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	12
Ambiente y sostenibilidad			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	13
Desarrollo socio-cultural	1		1	1	1					1	1					1	1	8
Total	3	1	4	5	6	2	1	1	3	6	5	3	2	1	2	6	6	Promedio
% Vinculación por Áreas	50,00	16,67	66,67	83,33	100,00	33,33	16,67	16,67	50,00	100,00	83,33	50,00	33,33	16,67	33,33	100,00	100,00	55,88

Asimismo, seguidamente se puede observar cómo se vincula cada uno de los objetivos estratégicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

Objetivo Estratégico 1: Generar el desarrollo económico del Cantón

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	ODS Vinculados directo o indirectamente
OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón	REL.P.01.01. Cantón con condiciones atractivas para invertir.	% de crecimiento de nuevas patentes y construcciones = (Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 1 – Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 0) / Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 0.	-48%	60%	ODS 1: FIN DE LA POBREZA ODS 8: TRABAJO DESENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO
	REL.P.01.02. Crecimiento económico con fortalecimiento y desarrollo de nuevos negocios.	% Crecimiento en ingresos tasados por patentes municipales = (Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 1 – Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 0) / Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 0.	4%	60%	ODS 1: FIN DE LA POBREZA ODS 8: TRABAJO DESENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO
	REL.P.01.03. Destino turístico inteligente y sostenible.	% de destinos turísticos activos = Cantidad de destinos activos / inventario de destinos identificados * 100	36%	57%	ODS 8: TRABAJO DESENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO ODS 12: PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLES
	REL.P.01.04. Cantón con mayor vinculación laboral e institucional que promoció el empleo decente e inclusivo.	Porcentaje de éxito en la vinculación laboral e institucional = (Cantidad de empleos colocados / cantidad de ofertas presentadas por las empresas) * 100.	71%	83%	ODS 1: FIN A LA POBREZA ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 8: TRABAJO DESENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO
	REL.P.01.05. Sector agropecuario sostenible, tecnificado, diversificado y con valor agregado.	Cantidad Proyectos municipales que impactar el sector agropecuario	2	12	ODS 2 : HAMBRE CERO ODS 8: TRABAJO DESENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO

Objetivo Estratégico 2: Integrar los procesos de calidad de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de la generaciones presentes y futuras

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	ODS Vinculados directo o indirectamente
OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.	REL.P.02.01. Red de servicios digitales para la ciudadanía con autogestión y comunicación de manera segura.	% de Enlaces de aplicativos al servicio de la ciudadanía = Total de enlaces de aplicativos con convenios al servicio de la ciudadanía en la red / Inventario de todos enlaces de aplicativos identificados al servicio de la Ciudadanía del Cantón*100.	25%	100%	ODS4: EDUCACION DE CALIDAD ODS9:INDUSTRIA, INNOVACION E INFRAESTRUCTURA ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
	REL.P.02.02. Cantón con infraestructura tecnológica de avanzada que facilita el acceso, trazabilidad y movilidad de los servicios municipales.	% de infraestructura tecnológica(hardware y software) de avanzada (activos funcionando y con vida útil) = Cantidad de infraestructura tecnológica con vida útil y funcionando / Cantidad total de infraestructura tecnológica * 100	50%	80%	
	REL.P.02.03. Cantón alineado con los cambios tecnológicos que facilitan las condiciones de vida de sus habitantes y la atracción de inversiones por medio de la transformación digital.	% de los contribuyentes que utilizan los servicios digitales de la municipalidad = Cantidad de contribuyentes que utilizan los servicios / Total de contribuyentes * 100	12%	73%	
	REL.P.02.04. Tecnologías sostenibles, transparentes e inclusivas que respondan a las necesidades, las destrezas y habilidades digitales de la ciudadanía y la institucionalidad con investigación, desarrollo e innovación.	% de efectividad de proyectos innovadores aprobados = Cantidad de recomendaciones o proyectos innovadores aprobados / cantidad de recomendaciones o proyectos innovadores propuestos AL MENOS CUMPLIR CON	NELB	50%	
	REL.P.02.05. Acceso a la información y tecnologías emergentes de forma abierta, segura e inclusiva de los servicios que brinda el gobierno local	% de cumplimiento Calificación de cumplimiento de los estándares del CONAPDIS a los servicios de la municipalidad (A=33%, AA=66%, AAA= 100%)	33%	100%	

Objetivo Estratégico 3: Gestionar acciones que mejoren la seguridad del Cantón

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	ODS Vinculados directo o indirectamente
OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón	REL.P.03.01. Cantón con presencia de policía municipal, consolidada, profesional y trabajando en coordinación con las comunidades e instituciones para la prevención y represión del delito.	% implementación de la política de seguridad = Cantidad de acciones realizadas / Total de acciones de la política * 100	NELB	100%	ODS3: SALUD Y BIENESTAR ODS4: EDUCACION DE CALIDAD ODS16:PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES
	REL.P.03.02. Cantón más seguro e inteligente mediante el uso de la tecnología.	% de cobertura de seguridad electrónica = cantidad de cobertura en kilómetros lineales de seguridad electrónica actual / Total de kilómetros establecidos por la administración del cantón * 100	40%	86%	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR ODS11:CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
	REL.P.03.03. Cantón con formación en movilidad segura, activa, accesible y sostenible en el ecosistema vial.	Cantidad de procesos formativos a los diferentes actores sociales	NELB	168	ODS3: SALUD Y BIENESTAR ODS4: EDUCACION DE CALIDAD

Objetivo Estratégico 4: Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	ODS Vinculados directo o indirectamente
OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.	REL.P.04.01. Áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones.	% de áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones = Áreas en óptimas condiciones / Total de áreas públicas con infraestructura * 100	61%	90%	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR
	REL.P.04.02. Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones.	% de patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones = Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones / Total de patrimonio histórico arquitectónico municipal * 100	100%	100%	ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
	REL.P.04.03. Cantón con un modelo de planificación urbana mediante un plan de ordenamiento territorial sostenible.	% de cumplimiento de las acciones planteadas en el plan de ordenamiento territorial sostenible= Acciones cumplidas /total de acciones planteadas * 100	NELB	35%	ODS 9: INDUSTRIA, INNOVACION E INFRAESTRUCTURA ODS15: VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES
	REL.P.04.04. Un cantón con infraestructura vial que permite la movilidad segura, activa, sostenible y accesible.	% de infraestructura vial en óptimas condiciones (aceras y carreteras, corredor accesible) = longitud de infraestructura vial intervenida /Total de longitud de infraestructura vial* 100	44,31%	85%	ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES ODS 12: PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLES
	REL.P.04.05. Un cantón que trabaja en la gestión del riesgo a desastres con la promoción en las comunidades resilientes e inclusivas y el acompañamiento de las instituciones presentes en el cantón.	Cantidad de intervenciones realizadas al año	8	20	ODS 1: FIN DE LA POBREZA. ODS 13 ACCION POR EL CLIMA

Objetivo Estratégico 5: Asegurar una eficiente gestión ambiental del Cantón

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	ODS Vinculados directo o indirectamente
OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.	RELP.05.01. Población concientizada y comprometida con el bienestar animal.	Aumento en el número de campañas (capacitaciones, castración y otros) para la concientización a la población sobre el bienestar animal = (cantidad de campañas año 1 - cantidad de campañas año 0)	13	33	ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD
	RELP.05.02. Cantón de Heredia líder y modelo en la Gestión Integral de Residuos Sólidos	Índice de disminución de residuos que se envían al relleno sanitario en relación al crecimiento poblacional proyectado = (total de residuos enviados al relleno sanitario actual / total de población proyectada para el cantón en ese año actual) - (total de residuos enviados al relleno sanitario anterior / total de población proyectada para el cantón en ese año anterior) / (total de residuos enviados al relleno sanitario anterior / total de población proyectada para el cantón en ese año anterior)	0,08	-0,08	ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES ODS 12: PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLES ODS 13: ACCION POR EL CLIMA ODS 14 VIDA SUBMARINA
	RELP.05.03. Rehabilitación Áreas de Protección y Recurso Hídrico.	% de áreas de protección rehabilitadas = Total áreas rehabilitadas/Total de áreas de protección del cantón (buffer) * 100	22%	65%	ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 6: AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
	RELP.05.04. Favorecimiento del ecosistema con gestión sostenible y responsable de la arborización.	% de áreas reforestadas o sustituidas con árboles nativos = Total de áreas reforestadas o sustituidas /Total de áreas identificadas a reforestar o sustituir.	6,63%	35,35%	ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 6: AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO ODS 15: VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES
	RELP.05.05. Cantón en búsqueda de una economía C Neutral.	% Incremento capacidad de captura de Gases efecto invernadero = ((Emisiones actual - Compensaciones actual) - (Emisiones anterior - Compensaciones anterior)) / (Emisiones anterior - Compensaciones anterior) * 100	34%	46%	ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 7: ENERGIA ASEQUIBLE Y NO CONTAMIANTE ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
	RELP.05.06. Cantón resiliente ante los efectos cambio climático.	% de estrategias de prevención implementadas = Total de estrategias implementadas(charlas, talleres, infogramas, vídeos y otros) / total estrategias planeadas * 100	100%	100%	ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
	RELP.05.07. Población con hábitos sustentables.	% de recuperación de residuos= cantidad de TN de residuos recuperados para valorización / cantidad de TN de residuos totales generados en el cantón (Σ residuos de reciclaje y residuos enviados a relleno sanitario)*100	2,84%	10,00%	ODS3: SALUD Y BIENESTAR ODS 12: PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLE

Objetivo Estratégico 6: Mejorar la calidad de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Indicador	Línea Base	Meta	ODS Vinculados directo o indirectamente
OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.	REL.P.06.01. Cantón comprometido con la justicia social y el bienestar integral de sus habitantes.	% de crecimiento en la atención (servicios de becas, niñez y adolescencia, persona adulta mayor, mujeres y hombres, personas en situación de calle, migrantes y persona en situación de discapacidad) a los diferentes grupos vulnerables = $(\text{cantidad población atendida año actual} - \text{cantidad población atendida año anterior}) / \text{cantidad población año anterior} * 100$	3,56%	100,00%	ODS 1: FIN DE LA POBREZA ODS 3: SALUD Y BIENESTAR ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 5: IGUALDAD DE GENERO ODS 10: REDUCCION DE DESIGUALDADES ODS 16: PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES
	REL.P.06.02. Un cantón culturalmente activo, con identidad y participación ciudadana.	% Incremento de acciones culturales que se realizan en el cantón desde o en coordinación con la municipalidad = $\text{Acciones culturales año actual} - \text{acciones año anterior} / \text{acciones año anterior} * 100$	119 actividades	120%	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR ODS 5: IGUALDAD DE GENERO ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
	REL.P.06.03. Cantón igualitario, equitativo y respetuoso del género.	% de implementación de las políticas de gestión social inclusivas (cultural, igualdad y equidad de género, inclusiva, adulta mayor y niñez y adolescencia) = $\text{Total de actividades de los planes de las políticas implementadas} / \text{Total de actividades de los planes de las políticas} * 100$ Nota: Las actividades implementadas que se conocen llegan hasta el 2026.	21,8%	2 planes de acción al 100% y uno al 60%	ODS 1: FIN DE LA POBREZA ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 5: IGUALDAD DE GENERO ODS 10: REDUCCION DE DESIGUALDADES
	REL.P.06.04. Un gobierno local que coadyuva a la promoción de la educación y formación permanente, permitiendo la movilidad social de su habitantes.	% de crecimiento de la cobertura de programas para la promoción de la educación y formación (becas, capacitaciones, alianzas, intermediación laboral de personas con discapacidad, gestión social, gestión vial, etc.) = $\text{Total de personas beneficiadas año actual} - \text{Total de personas beneficiadas año anterior} / \text{Total de personas beneficiadas año anterior} * 100$	17,37%	137%	ODS 1: FIN DE LA POBREZA ODS 4: EDUCACION DE CALIDAD ODS 5: IGUALDAD DE GENERO
	REL.P.06.05. Un gobierno local que coadyuva en la ejecución de políticas públicas de salud.	% acciones de las políticas o planes para la salud competencia de la Municipalidad = $\text{Total de acciones realizadas según las políticas o planes} / \text{Total de acciones de las políticas o planes competencia de la Municipalidad} * 100$.	31%	67%	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR ODS 5: IGUALDAD DE GENERO
	REL.P.06.06. Comunidades del cantón apropiadas de los espacios públicos inclusivos.	% de activación de espacios públicos (principales parques) = $\text{Total de espacios públicos con programa anual de actividades} (principales parques) / \text{Total de espacios públicos} (50 principales parques) * 100$.	0%	100%	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR ODS 5: IGUALDAD DE GENERO

14 Riesgos estratégicos

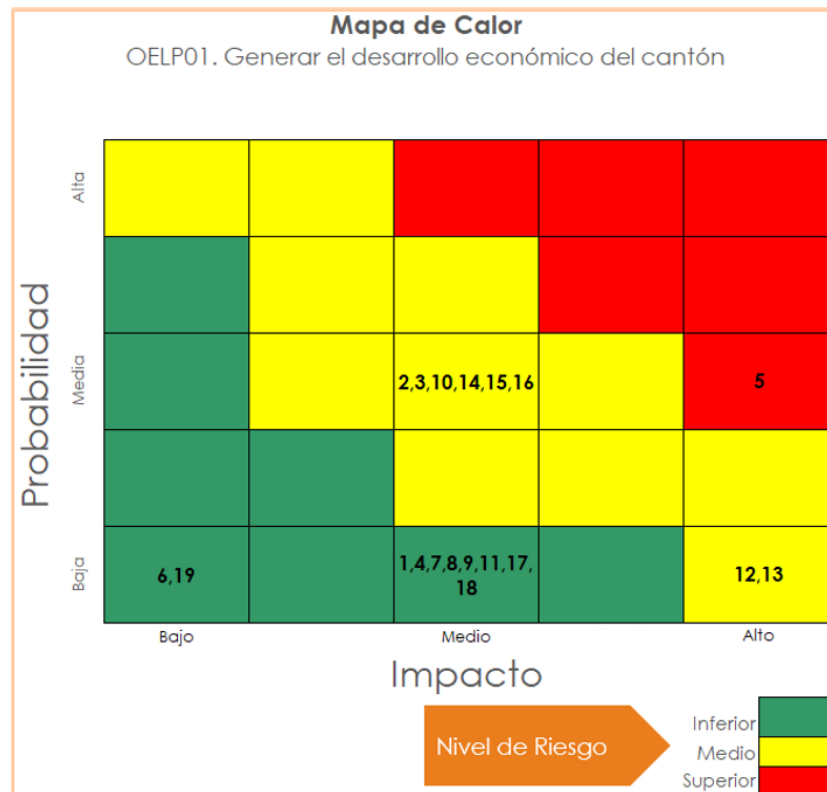
Para cada uno de los objetivos estratégicos se identificaron y valoraron riesgos internos y externos que en total sumaron setenta y nueve. El detalle de ese trabajo se especifica a continuación:

Objetivo Estratégico 1: Generar el desarrollo económico del Cantón

Como puede verse en la siguiente tabla, se identificaron diecinueve riesgos:

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Principales riesgos asociados	
		Internos	Externos
OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón	REL.P.01.01. Cantón con condiciones atractivas para invertir.	1.Limitaciones presupuestarias 2.Decisiones políticas internas 3.Cambio de autoridades políticas.	11. Traslado de empresas (medianas o grandes) a otros lugares 12.Riesgo legal que afecte el régimen de zonas francas 13. Desabastecimiento de materias primas
	REL.P.01.02. Crecimiento económico con fortalecimiento y desarrollo de nuevos negocios.	4. Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista 5.Falta de personal	14. Motivación de las personas para formarse 15.Falta de interés para formalización de los emprendimientos.
	REL.P.01.03. Destino turístico inteligente y sostenible.	6.Tiempos en el proceso de contratación. 7.Corrupción	16. Suministro de información de las empresas. 17. Congelamiento de plazas o requerimientos.
	REL.P.01.04. Cantón con mayor vinculación laboral e institucional que promocioa el empleo decente e	8.Procesos burocráticos para las aprobaciones 9. Mala planificación.	18. Coordinación interinstitucional. 19. No se tengan los recursos solicitados.
	REL.P.01.05. Sector agropecuario sostenible, tecnificado, diversificado y con valor agregado.	10.Coordinación interinstitucional en temas de permisos (tiempo).	

Un resumen de la valoración de esos riesgos se presenta en el siguiente mapa de calor:

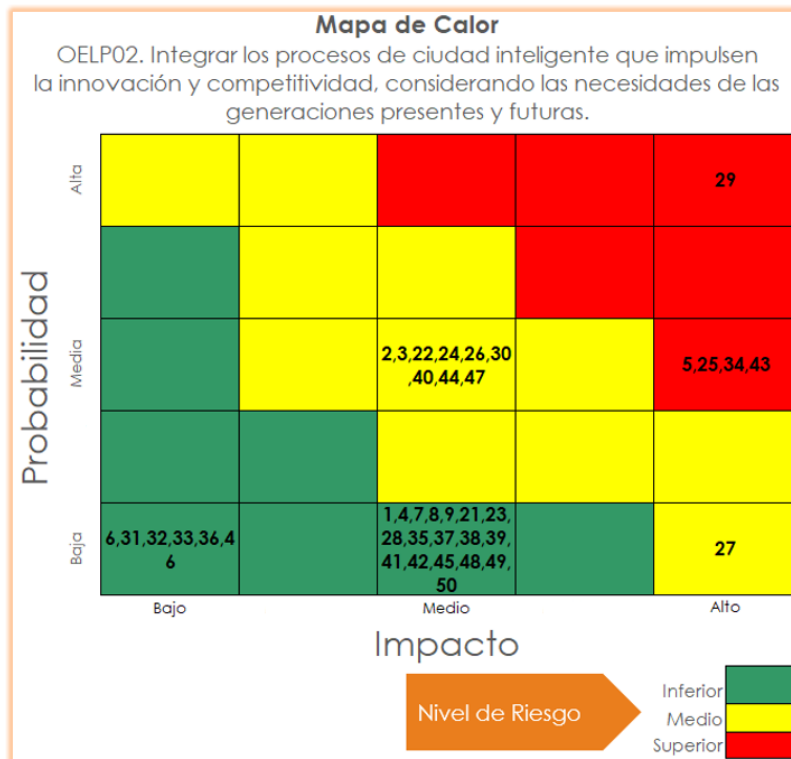


Objetivo Estratégico 2: Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsan la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras

Para este objetivo se identificaron treinta y nueve riesgos:

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Principales riesgos asociados	
		Internos	Externos
OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsan la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.	REL.P.02.01. Red de servicios digitales para la ciudadanía con autogestión y comunicación de manera segura.	1. Limitaciones presupuestarias 2. Decisiones políticas internas 3. Cambio de autoridades políticas. 4. Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista 5. Falta de personal 6. Tiempos en el proceso de contratación. 7. Corrupción 8. Procesos burocráticos para las aprobaciones 9. Mala planificación.	29. Ataques de ciberseguridad. 30. Coordinación interinstitucional en temas de permisos. 31. Oposición de las personas en el entorno al proyecto 32. Desaprobación de la ciudadanía. 33. Riesgos de privacidad por el uso de dispositivos o información del usuario final. 34. Eventos hidrometeorológicos y geológicos. 35. Pandemia. 36. Eventos políticos. 37. Corrupción. 38. Procesos burocráticos para las aprobaciones. 39. Inflación.
	REL.P.02.02. Cantón con infraestructura tecnológica de avanzada que facilita el acceso, trazabilidad y movilidad de los servicios municipales.	21. Coordinación entre las diferentes áreas. 22. Documentación de procesos y requerimientos. 23. Falta de compromiso 24. Cambio generacional 25. Resistencia al cambio. 26. Fraude, hurto, errores humanos. 27. Incendios 28. Falta de mantenimiento	40. Faltante de infraestructura. 41. Precio de los insumos 42. Apelaciones a los procesos de contratación. 43. Vandalismo. 44. Cambios de tecnologías. 45. Pérdida de personal clave con conocimiento. 46. Compatibilidad de tecnologías. 47. Brecha digital y generacional 48. Pérdida de información por parte del contratista. 49. Confidencialidad de la información. 50. Cambio en la legislación.
	REL.P.02.03. Cantón alineado con los cambios tecnológicos que facilitan las condiciones de vida de sus habitantes y la atracción de inversiones por medio de la transformación digital.		
	REL.P.02.04. Tecnologías sostenibles, transparentes e inclusivas que respondan a las necesidades, las destrezas y habilidades digitales de la ciudadanía y la institucionalidad con investigación, desarrollo e innovación.		
	REL.P.02.05. Acceso a la información y tecnologías emergentes de forma abierta, segura e inclusiva de los servicios que brinda el gobierno local		

Un resumen de la valoración de esos riesgos se presenta en el siguiente mapa de calor:

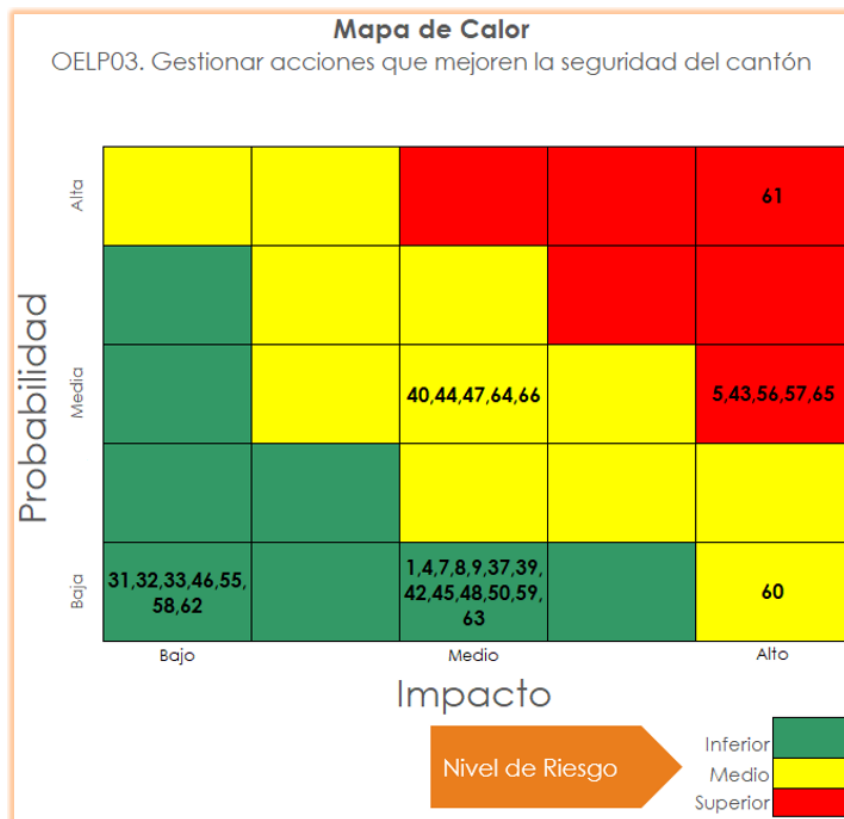


Objetivo Estratégico 3: Gestionar acciones que mejoren la seguridad del Cantón

Para este objetivo se identificaron treinta y tres riesgos:

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Principales riesgos asociados	
		Internos	Externos
OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón	REL.P.03.01. Cantón con presencia de policía municipal, consolidada, profesional y trabajando en coordinación con las comunidades e instituciones para la prevención y represión del delito.	55. Limitaciones presupuestarias 56. Decisiones políticas internas y cambio de autoridades políticas.	31. Oposición de las personas en el entorno al proyecto 32. Desaprobación de la ciudadanía.
	REL.P.03.02. Cantón más seguro e inteligente mediante el uso de la tecnología.	4. Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista 5. Falta de personal 57. Tiempos en el proceso de contratación. 7. Corrupción 8. Procesos burocráticos para las aprobaciones 9. Mala planificación.	33. Riesgos de privacidad por el uso de dispositivos o información del usuario final. 55. Eventos hidrometeorológicos y geológicos. 62. Pandemia. 63. Eventos políticos. 37. Corrupción o intereses particulares. 64. Procesos burocráticos para las aprobaciones. 39. Inflación.
	REL.P.03.03. Cantón con formación en movilidad segura, activa, accesible y sostenible en el ecosistema vial.	58. Condiciones legales en las propiedades municipales 52. Diferencial cambiario 59. Pérdida de personal clave con conocimiento. 60. Errores de almacenamiento de datos. 61. Tiempos cortos de almacenamiento de los datos.	40. Faltante de infraestructura. 65. Precio de los insumos 42. Apelaciones a los procesos de contratación. 43. Vandalismo. 44. Cambios de tecnologías. 45. Pérdida de personal clave con conocimiento. 46. Compatibilidad de tecnologías. 47. Brecha digital y generacional 48. Pérdida de información por parte del contratista. 66. Confidencialidad de la información. 50. Cambio en la legislación.

Un resumen de la valoración de esos riesgos se presenta en el siguiente mapa de calor:

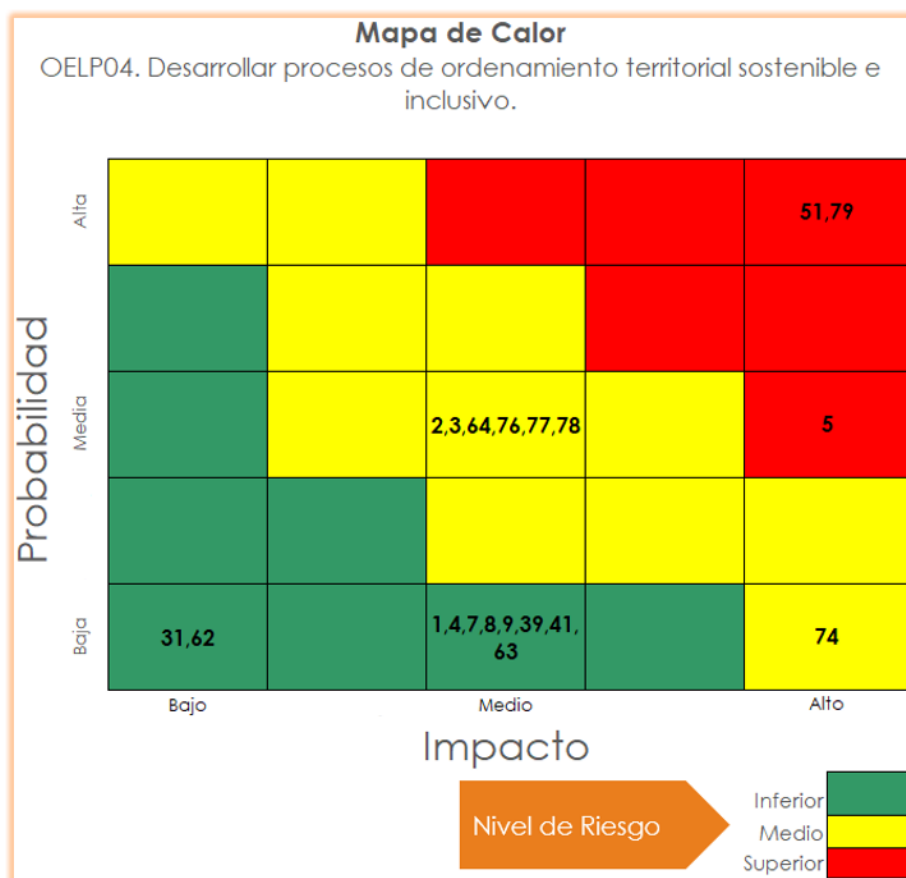


Objetivo Estratégico 4: Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo

Para este objetivo se identificaron veinte riesgos:

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Principales riesgos asociados	
		Internos	Externos
OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.	REL.P.04.01. Áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones.	76. Condiciones legales en las propiedades municipales 1. Limitaciones presupuestarias 2. Decisiones políticas internas 3. Cambio de autoridades políticas. 4. Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista 5. Falta de personal 51. Tiempos en el proceso de contratación. 7. Corrupción 8. Procesos burocráticos excesivos para las aprobaciones 9. Mala planificación en las áreas respectivas.	77. Faltante de materiales o materias primas 31. Oposición de las personas en el entorno al proyecto 74. Eventos hidrometeorológicos y geológicos. 62. Pandemia. 63. Eventos políticos. 78. Corrupción o intereses particulares. 64. Procesos burocráticos para las aprobaciones. 39. Inflación. 41. Precio de los insumos 79. Apelaciones a los procesos de contratación.
	REL.P.04.02. Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones.		
	REL.P.04.03. Cantón con un modelo de planificación urbana mediante un plan de ordenamiento territorial sostenible.		
	REL.P.04.04. Un cantón con infraestructura vial que permite la movilidad segura, activa, sostenible y accesible.		
	REL.P.04.05. Un cantón que trabaja en la gestión del riesgo a desastres con la promoción en las comunidades resilientes e inclusivas y el acompañamiento de las instituciones presentes en el cantón.		

Un resumen de la valoración de esos riesgos se presenta en el siguiente mapa de calor:

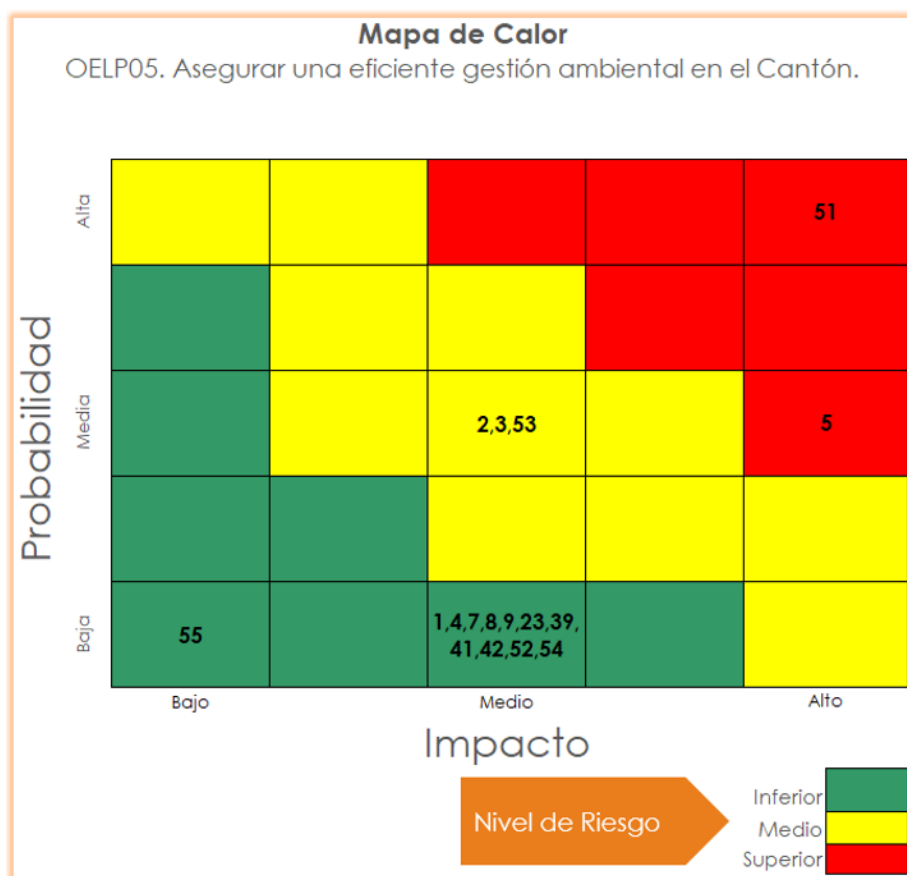


Objetivo Estratégico 5: Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón

Para este objetivo se identificaron diecisiete riesgos:

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Principales riesgos asociados	
		Internos	Externos
OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.	REL.P.05.01. Población concientizada y comprometida con el bienestar animal.	1. Limitaciones presupuestarias	53. Cambios en la legislación o metas país.
	REL.P.05.02. Cantón de Heredia líder y modelo en la Gestión Integral de Residuos Sólidos	2. Decisiones políticas internas	54. Debilidades en la cultura ambiental de la población.
	REL.P.05.03. Rehabilitación y protección de las Áreas Protegidas y Recurso Hídrico.	3. Cambio de autoridades políticas.	55. Eventos hidrometeorológicos y geológicos
	REL.P.05.04. Favorecimiento del ecosistema con gestión sostenible y responsable de la arborización.	4. Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista	39. Inflación.
	REL.P.05.05. Cantón en búsqueda de una economía C Neutral.	5. Falta de personal	41. Precio de los insumos
	REL.P.05.06. Cantón resiliente ante los efectos cambio climático.	51. Tiempos en el proceso de contratación.	42. Apelaciones a los procesos de contratación.
	REL.P.05.07. Población con hábitos sustentables.	7. Corrupción	
		8. Procesos burocráticos excesivos para las aprobaciones	
		9. Mala planificación.	
		23. Poco compromiso del personal institucional.	
		52. Diferencial cambiario	

Un resumen de la valoración de esos riesgos se presenta en el siguiente mapa de calor:

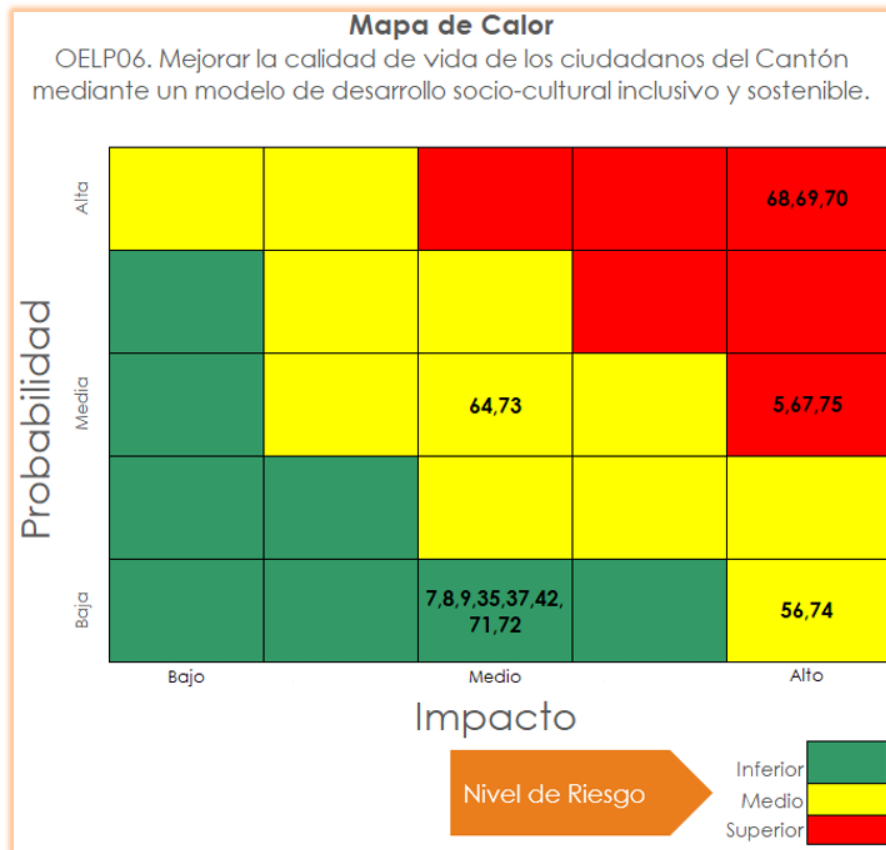


Objetivo Estratégico 6: Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón

Para este objetivo se identificaron veinte riesgos:

Objetivo estratégico	Resultado estratégico	Principales riesgos asociados	
		Internos	Externos
OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.	REL.P.06.01. Cantón comprometido con la justicia social y el bienestar integral de sus habitantes.	68. Asigna recursos pero no se autoriza la ejecución. Falta de comunicación y divulgación.	70. Falta de compromiso de la comunidad.
	REL.P.06.02. Un cantón culturalmente activo, con identidad y participación ciudadana.	67. Limitaciones presupuestarias	71. Compromiso, convenios y coordinación con otras instituciones..
	REL.P.06.03. Cantón igualitario, equitativo y respetuoso del género.	56. Decisiones políticas internas y cambio de autoridades políticas.	72. Eventos políticos y sociales (cambios de jerarcas)
	REL.P.06.04. Un gobierno local que coadyuva a la promoción de la educación y formación permanente, permitiendo la movilidad social de su habitantes.	4. Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista	73. Oposición de las personas en el entorno al proyecto
	REL.P.06.05. Un gobierno local que coadyuva en la ejecución de políticas públicas de salud.	5. Falta de personal	74. Eventos hidrometeorológicos y geológicos.
	REL.P.06.06. Comunidades del cantón apropiadas de los espacios públicos inclusivos.	69. Tiempos en el proceso de contratación. 7. Corrupción	35. Pandemia.
		8. Procesos burocráticos excesivos para las aprobaciones	37. Corrupción o intereses particulares.
		9. Mala planificación en el área.	64. Procesos burocráticos para las aprobaciones.
			42. Apelaciones a los procesos de contratación.
			75. Brecha digital y acceso a internet

Un resumen de la valoración de esos riesgos se presenta en el siguiente mapa de calor:



Valoración de los setenta y nueve riesgos identificados: El detalle de la valoración de cada uno de los riesgos es la siguiente,

# Riesgo:	1	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Limitaciones presupuestarias		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
		Severidad	Inferior

# Riesgo:	2	Fecha de Identificación:	24/11/2021		
Título:	Decisiones políticas internas				
► Valorización del Riesgo					
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad	Medio

# Riesgo:	3	Fecha de Identificación:	24/11/2021		
Título:	Cambio de autoridades políticas.				
► Valorización del Riesgo					
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad	Medio

# Riesgo:	4	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Atrasos por incumplimiento del contrato administrativo por parte de contratista		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	5	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Falta de personal		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Estudio de la estructura organizacional</p> <p>Análisis de las cargas de trabajo.</p> <p>Analizar la factibilidad de tercerizar servicios (no aplica para la policía municipal).</p> <p>Apoyar con la subcontratación de profesionales en especialidades (ingeniería, arquitectura y otros)</p>			

# Riesgo:	6	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Tiempos en el proceso de contratación (OELP 1).		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	7	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Corrupción		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	8	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Procesos burocráticos excesivos para las aprobaciones		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	9	Fecha de Identificación:	24/11/2021	
Título:	Mala planificación en el área.			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio	Severidad
				Inferior

# Riesgo:	10	Fecha de Identificación:	24/11/2021	
Título:	Coordinación interinstitucional en temas de permisos (tiempo).			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad
				Medio

# Riesgo:	11	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Traslado de empresas (medianas o grandes) a otros lugares		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	12	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Riesgo legal que afecte el régimen de zonas francas		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Alto
Severidad:	Medio		

# Riesgo:	13	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Desabastecimiento de materias primas		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Alto
Severidad:	Medio		

# Riesgo:	14	Fecha de Identificación:	24/11/2021		
Título:	Motivación de las personas para formarse				
► Valorización del Riesgo					
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad	Medio

# Riesgo:	15	Fecha de Identificación:	24/11/2021		
Título:	Falta de interés para formalización de los emprendimientos.				
► Valorización del Riesgo					
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad	Medio

# Riesgo:	16	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Suministro de información de las empresas.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	17	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Congelamiento de plazas o requerimientos.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	18	Fecha de Identificación:	24/11/2021
Título:	Coordinación interinstitucional.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	19	Fecha de Identificación:	24/11/2021		
Título:	No se tengan los recursos solicitados.				
► Valorización del Riesgo					
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo	Severidad	Inferior

# Riesgo:	20	Fecha de Identificación:	25/11/2021		
Título:	Tiempos en el proceso de contratación (OELP 2).				
► Valorización del Riesgo					
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad	Medio

# Riesgo:	21	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Coordinación entre las diferentes áreas.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	22	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Documentación de procesos y requerimientos		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	23	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Falta de compromiso del personal institucional		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	24	Fecha de Identificación:	25/11/2021	
Título:	Cambio generacional			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad
				Medio

# Riesgo:	25	Fecha de Identificación:	25/11/2021	
Título:	Resistencia al cambio			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto	Severidad
				Superior
<p>Capacitaciones</p> <p>Estrategias de Gestión de Cambio</p> <p>Directrices</p> <p>Apoyo de otros usuarios</p> <p>Valor de la obsolescencia de los sistemas.</p>				

# Riesgo:	26	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Fraude, hurto, errores humanos al interno.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
			Medio

# Riesgo:	27	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Incendios		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Alto
			Medio

# Riesgo:	28	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Falta de mantenimiento		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
			Inferior

# Riesgo:	29	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Ataques de ciberseguridad.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
		Severidad	Superior
<p>Capacitación en ingeniería social.</p> <p>Directrices</p> <p>Seguridad de la información</p> <p>Actualización constante de las aplicaciones</p> <p>Educación en Ciber Seguridad</p> <p>Cumplimiento a la gestión de riesgos</p> <p>Higiene Digital</p> <p>Confidencialidad de la información y resguardo de los datos.</p> <p>Respaldo de la información.</p> <p>Factores de autenticación</p> <p>Encriptación de la información.</p> <p>Cultura del usuario</p> <p>Escaneo de redes seguras.</p> <p>Actualización y controles de las VPN</p>			

# Riesgo:	30	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Coordinación interinstitucional en temas de permisos		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	31	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Oposición de las personas en el entorno al proyecto		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	32	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Desaprobación de la ciudadanía		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	33	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Riesgos de privacidad por el uso de dispositivos o información del usuario final.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	34	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Eventos hidrometeorológicos y geológicos.(OELP 2)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Colocación de un piso falso</p> <p>Subir el techo suspendido</p> <p>Colocación de una puerta de seguridad.</p> <p>Respaldos actualizados</p> <p>Sitios alternos</p> <p>Revisiones periódicas y mantenimiento de los edificios.</p> <p>Sistemas de seguridad y monitoreo</p> <p>Colocación lozas y cielos falsos.</p>			

# Riesgo:	35	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Pandemia		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	36	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Eventos políticos		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	37	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Corrupción o intereses particulares.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	38	Fecha de Identificación:	25/11/2021	
Título:	Procesos burocráticos para las aprobaciones.			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio	Severidad
				Inferior

# Riesgo:	39	Fecha de Identificación:	25/11/2021	
Título:	Inflación			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio	Severidad
				Inferior

# Riesgo:	40	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Faltante de infraestructura		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	41	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Precio de los insumos		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	42	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Apelaciones a los procesos de contratación		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	43	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Vandalismo		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad:	Superior		
<p>Coordinación con los cuerpos de seguridad y monitoreo constante</p> <p>Asegurar el equipo</p> <p>Pruebas pilotos</p> <p>Reforzar infraestructura</p> <p>Coordinación con las comunidades</p> <p>Capacitación</p> <p>Campañas de empoderamiento de los dispositivos</p>			

# Riesgo:	44	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Cambios de tecnologías		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad:	Medio		

# Riesgo:	45	Fecha de Identificación:	25/11/2021	
Título:	Perdida de personal clave con conocimiento			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio	Severidad
				Inferior
Clausulas contractuales				

# Riesgo:	46	Fecha de Identificación:	25/11/2021	
Título:	Compatibilidad de tecnologías			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo	Severidad
				Inferior

# Riesgo:	47	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Brecha digital y generacional		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	48	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Perdida de información por parte del contratista		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	49	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Confidencialidad de la información		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	50	Fecha de Identificación:	25/11/2021
Título:	Cambios en la legislación o metas país.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	51	Fecha de Identificación:	26/11/2021
Título:	Tiempos en el proceso de contratación. (OELP 5)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Hacer la planificación de las contrataciones desde el primer trimestre. Sesiones de coordinación para disminuir tiempos de tramites compartidos. Gestiones al interno con el área de proveeduría Fortalecimiento de la proveeduría institucional. Estudio de cargas y problemática de la proveeduría institucional. Estimación de procesos de apelación en los tiempos de contratación de los proyectos (considerar este tiempo más amplio en la estimación del periodo de proceso de contratación)</p>			

# Riesgo:	52	Fecha de Identificación:	26/11/2021	
Título:	Diferencial cambiario			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio	Severidad
				Inferior

# Riesgo:	53	Fecha de Identificación:	26/11/2021	
Título:	Cambios en la legislación o metas país. (OELP 5)			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio	Severidad
				Medio

# Riesgo:	54	Fecha de Identificación:	26/11/2021	
Título:	Debilidades en la cultura ambiental de la población.			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio	Severidad
				Inferior

# Riesgo:	55	Fecha de Identificación:	26/11/2021
Título:	Eventos hidrometeorológicos y geológicos (OELP 5)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	56	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Decisiones políticas internas y cambio de autoridades políticas. OEPL3		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad:	Superior		
<p>Mostrar las estadísticas periódicamente a los entes políticos Informar periódicamente sobre programas de monitoreo, seguimiento y evolución de acciones, planes y proyectos que muestren los alcances de las acciones realizadas y necesidades de la política de seguridad.</p>			

# Riesgo:	57	Fecha de Identificación:	1/12/2021	
Título:	Tiempos en el proceso de contratación. (OELP 3)			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto	Severidad Superior
<p>Realizar estudios de mercado con anticipación</p> <p>Especificaciones técnicas claras</p> <p>Casos de negocio a los proyectos antes de los POA.</p> <p>Audiencias previas a los carteles de licitaciones.</p>				

# Riesgo:	58	Fecha de Identificación:	1/12/2021	
Título:	Condiciones legales en las propiedades municipales			
► Valorización del Riesgo				
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo	Severidad Inferior

# Riesgo:	59	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Perdida de personal clave con conocimiento.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	60	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Errores de almacenamiento de datos.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Alto
Severidad	Medio		

# Riesgo:	61	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Tiempos cortos de almacenamiento de los datos.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Cambios de directrices de almacenamiento Equipos o plataformas adicionales de almacenamiento Análisis de los tiempos requeridos de la información.</p>			

# Riesgo:	62	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Pandemia (OELP 3)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Bajo
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	63	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Eventos políticos		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad	Inferior		

# Riesgo:	64	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Procesos burocráticos para las aprobaciones. (OELP 3)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	65	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Precio de los insumos (OELP 3)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Estudios de mercado Inventario de accesorios Presupuesto dolarizado Convenios de cooperación</p>			

# Riesgo:	66	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Confidencialidad de la información (OELP 3)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	67	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Limitaciones presupuestarias (OELP 6)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Fundamentación de los proyectos (estudios previos)</p> <p>Implementación de los perfiles de los proyectos</p> <p>Proyectos alineados a los planes de desarrollo</p>			

# Riesgo:	68	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Asigna recursos pero no se autoriza la ejecución.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Sensibilizar a las autoridades presupuestarias</p> <p>Justificación o defensa de las propuestas</p> <p>Información clara sobre la disponibilidad de los recursos.</p> <p>Dirección financiera debe brindar una justificación técnica para denegación de los recursos.</p> <p>Reuniones para analizar la importancia de los recursos para el cumplimiento de las metas.</p>			

# Riesgo:	69	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Tiempos en el proceso de contratación. (OELP 6)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
Severidad:	Superior		
<p>Definición de tiempos para el tramite y la respuesta de las requisiciones. Análisis de tiempos, movimientos y cargas de trabajo en la proveeduría</p>			

# Riesgo:	70	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Falta de compromiso de la comunidad.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
Severidad:	Superior		
<p>Programa de sensibilización a las personas de las comunidades Comunicación in situ Rendición de cuentas a niveles distritales Concientización a las personas sobre el costo de los servicios que brinda la municipalidad. Campañas de los beneficios y publicidad de los servicios brindados.</p>			

# Riesgo:	71	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Compromiso, convenios y coordinación con otras instituciones.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	72	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Eventos políticos y sociales (cambios de jerarcas)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Medio
Severidad:	Inferior		

# Riesgo:	73	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Oposición de las personas en el entorno al proyecto		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad:	Medio		

# Riesgo:	74	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Eventos hidrometeorológicos y geológicos (OELP 6)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Baja	Impacto	Alto
Severidad	Medio		

# Riesgo:	75	Fecha de Identificación:	1/12/2021
Título:	Brecha digital y acceso a internet		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
<p>Convenios con FONATEL, MICIT, ESPH Ampliar las áreas públicas conectadas Centros comunales con internet Capacitaciones a las poblaciones vulnerables sobre uso de la tecnología</p>			

# Riesgo:	76	Fecha de Identificación:	2/12/2021
Título:	Condiciones legales en las propiedades municipales		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	77	Fecha de Identificación:	2/12/2021
Título:	Faltante de materiales o materias primas		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	78	Fecha de Identificación:	2/12/2021
Título:	Corrupción o intereses particulares. (OELP 4)		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Media	Impacto	Medio
Severidad	Medio		

# Riesgo:	79	Fecha de Identificación:	2/12/2021
Título:	Apelaciones a los procesos de contratación.		
► Valorización del Riesgo			
Probabilidad:	Alta	Impacto	Alto
Severidad	Superior		
Revisión de elementos esenciales en los carteles Requisitos de admisibilidad Revisión de los carteles previos con las jefaturas Análisis de los puntos de apelación.			

15 Fichas de indicadores

“Si lo mido, lo controlo y si lo controlo, lo administro y si lo administro se puede mejorar”

Las experiencias en el desarrollo conceptual sobre indicadores son relativamente nuevas. Después de los años 80 las instituciones como la Municipalidad de Heredia han experimentado procesos de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada por el Estado a entornos abiertos competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes hace necesario que las organizaciones, para mantener e incrementar sus condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos, es decir deben tener claro su sistema de medición, es decir el indicador.

Esta puede ser definida como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de la institución. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su elaboración no es una tarea fácil dado que esta depende de la planificación institucional, de la composición y estructura jerárquica de la institución.

El medir es importante para tener los elementos al tomar decisiones, para conocer el estado de la institución, para saber si se está en el camino correcto o no en cada área o dependencia que integra la Municipalidad, para saber si se necesita mejorar, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil, para medir situaciones de riesgo, para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada, en resumen para saber en lo posible, en tiempo real, que pasa en la institución.

Cuando hablamos de indicadores, estamos señalando un proceso mediante el cual se llega a medir de forma cuantitativa o cualitativa el estado y tendencia de un resultado.

Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra “Indicador” significa: “Que indica o sirve para indicar”. Proviene del latín “Indicare”, que significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”

En el ámbito de la medición del sector público un indicador puede ser definido como:

“Indicador: es una medida que brinda información cuantitativa o cualitativa del grado de cumplimiento de una intervención pública que se utiliza para demostrar el cambio dado con respecto a una situación de partida²”.

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002)³.

En la misma idea anterior, un complemento interesante es el que aporta (Weiss, 1998)⁴ al diferenciar el concepto de “medición de variable” respecto del concepto “indicador”. Un indicador es una medición ordinal que tiene siempre una dirección o rumbo esperado. Weiss explicita rumbo esperado de la manera siguiente:

“En evaluación usualmente sabemos de forma adelantada hacia donde queremos que nuestro indicador se dirija. En efecto si nosotros no sabemos, ni nos interesa de qué manera esperamos que el indicador se mueva, entonces es un indicador pobre”.

Otra manera interesante al concepto de indicador es la de desagregar las funciones que cumple el indicador:

“Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de o particular nivel de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.”⁵:

Un indicador es una señal, un aviso, que nos entrega información y se relaciona directamente y siempre con un resultado.

Lo que se busca medir con los indicadores es información sobre el grado en que se cumplen los resultados de la Municipalidad, que sirven a su vez al proceso de rendición de cuentas, dado que el producto de estas variables es lo interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos, tomar decisiones y mejorar los procesos.

En la metodología de Gestión para Resultados se tiene para cada objetivo una serie de resultados con un solo indicador para cada uno, una línea base para determinar la meta y un responsable.

Según lo anterior y teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores en el ámbito institucional y de gestión para resultados, éstos entregan información que permite referirse a la medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los resultados, a continuación, se aborda la siguiente taxonomía:

a. **Indicador de resultado final:**

Miden los resultados al nivel último esperado con la entrega de valor público. Busca medir la contribución de la intervención de la institución. Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones de la Municipalidad sobre la realidad que se está interviniendo.

² MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2011). **Decreto Ejecutivo. No. 36901** PLAN–H.

³ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA. **“Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”**. Documento N°16, Madrid. 2000

⁴ Weiss, Carol. **Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies**. 2nd Edition), Prentice Hall, New Jersey. 1998

⁵ Amijo, M, Bonnefoy J.C. **Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. Publicaciones. ILPES. Serie Manuales, N°45. 2005

b. **Indicador de resultado intermedio:**

Son cambios en el comportamiento o estado de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud de los (as) usuarios (as) atribuibles a los bienes o servicios brindados por la intervención pública. Su logro se obtiene en el corto o mediano plazo⁶.

c. **Indicadores de desempeño:**

Se derivan de las actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, buscando determinar cuán aceptable ha sido y es el desempeño de la institución o instancia responsable del plan. Se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención. Son la base de información para los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

A continuación, se muestra como está integrada la ficha de indicadores y el conjunto de estas es el portafolio el cual se adjunta de manera integral:

16 Ficha descriptiva de los indicadores.

Una vez definido el indicador este se debe documentar en un instrumento, en este caso la ficha del indicador donde se sistematizan y especifican las características de los indicadores asociados a los diferentes planes. La agrupación de varias fichas de indicadores conforma el denominado portafolio de indicadores, a continuación, se describe la composición de dicho instrumento:

⁶ MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2011). Decreto Ejecutivo. No. 36901 PLAN-H.



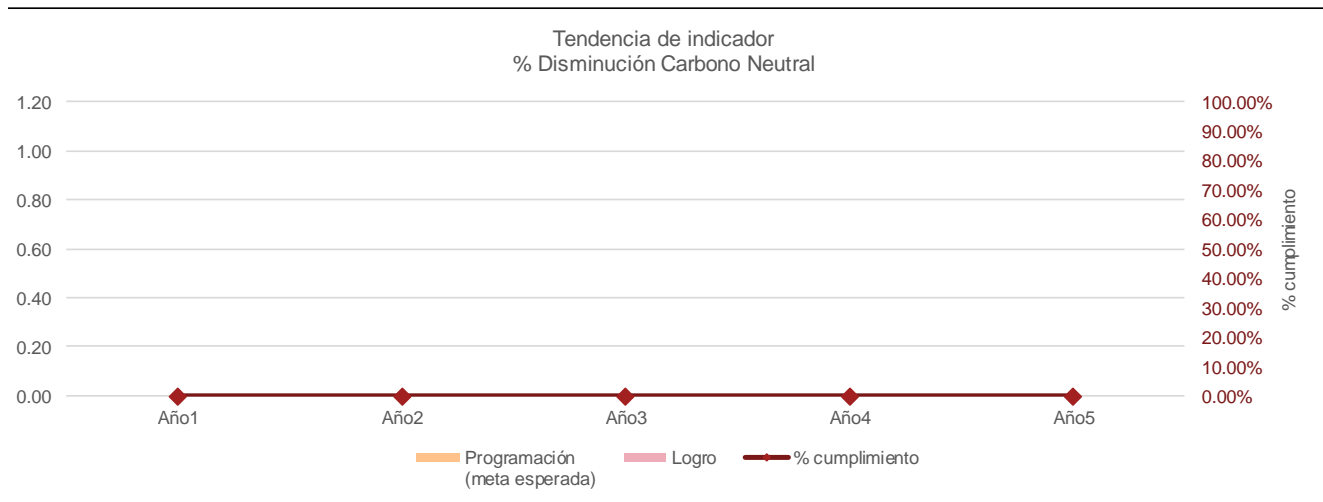
Ficha de indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia			
Objetivo al que pertenece el resultado			
Resultado al que evalúa			
Nombre del indicador			
Definición			
Fórmula			
Unidad de medida			
Línea base		Fecha de la toma de línea base	
Rango de aceptabilidad (opcional)			
Meta		Año de cumplimiento de la meta	
Supuestos			
Frecuencia de medición		Cobertura	
Fuente de los datos			
Categoría de indicador			
Medio para la comunicación del resultado			
Responsable de generar la información			
Dependencia o unidad a la que pertenece			
Correo electrónico			
Responsable del resultado			
Dependencia o unidad a la que pertenece			
Correo electrónico			

Participantes en la elaboración de la ficha:	
Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año ₂₀₁₈			#DIV/0!	NO	
Año ₂₀₁₉			#DIV/0!	NO	
Año ₂₀₂₀			#DIV/0!	NO	
Año ₂₀₂₁			#DIV/0!	NO	
Año ₂₀₂₂			#DIV/0!	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES

Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

Tabla 13. Ficha de indicadores

Fuente: PwC

El instrumento para documentar los indicadores se compone de 3 etapas:

1. Ficha técnica: donde se describen las especificaciones y características del indicador.
2. Participantes en la elaboración: Se debe anotar las personas que participaron en la elaboración del indicador.
3. Monitoreo y seguimiento: donde se lleva un registro del comportamiento de los datos del indicador en el tiempo, mostrando los datos, graficando y dejando un espacio para posibles análisis o comentarios.
4. Control de versiones: este último apartado es para llevar un control sobre cambios que se realicen al instrumento o bien a los datos del indicador.

17 Fichas de indicadores

EJE 1

Desarrollo Económico



17.1 OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón



Instrumento N° 2

Gestión para Resultados

Ficha de indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.01.01. Cantón con condiciones atractivas para invertir.		
Nombre del indicador	% de crecimiento de nuevas patentes y construcciones		
Definición	Se busca identificar el eje del desarrollo económico a nivel cantonal, por medio de las nuevas inversiones sean estas en construcción o nuevos negocios		
Fórmula	$\frac{\text{Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 1} - \text{Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 0}}{\text{Sumatoria de nuevas patentes y construcciones año 0}}$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	-48%	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	60%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Paulo Córdoba Sánchez y Hellen Bonilla Gutiérrez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Desarrollo Territorial y Servicios Tributarios
Correo electrónico	pcordoba@heredia.qo.cr ; hbonilla@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Francisco Javier Sánchez Gómez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección de Servicios y Gestión Tributaria
Correo electrónico	fsanchez@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión Tributaria	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	5%		0,00%	NO	
Año 2024	5%		0,00%	NO	
Año 2025	5%		0,00%	NO	
Año 2026	5%		0,00%	NO	
Año 2027	5%		0,00%	NO	
Año 2028	5%		0,00%	NO	
Año 2029	5%		0,00%	NO	
Año 2030	5%		0,00%	NO	
Año 2031	5%		0,00%	NO	
Año 2032	5%		0,00%	NO	
Año 2033	5%		0,00%	NO	
Año 2034	5%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.01.02. Crecimiento económico con fortalecimiento y desarrollo de nuevos negocios.		
Nombre del indicador	% Crecimiento en ingresos tasados por patentes municipales		
Definición	Es el crecimiento en los ingresos municipales estimados para el año por concepto de patentes municipales.		
Fórmula	$\frac{\text{Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 1} - \text{Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 0}}{\text{Sumatoria de ingresos tasados por patentes año 0}}$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	4%	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	60%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Anual	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

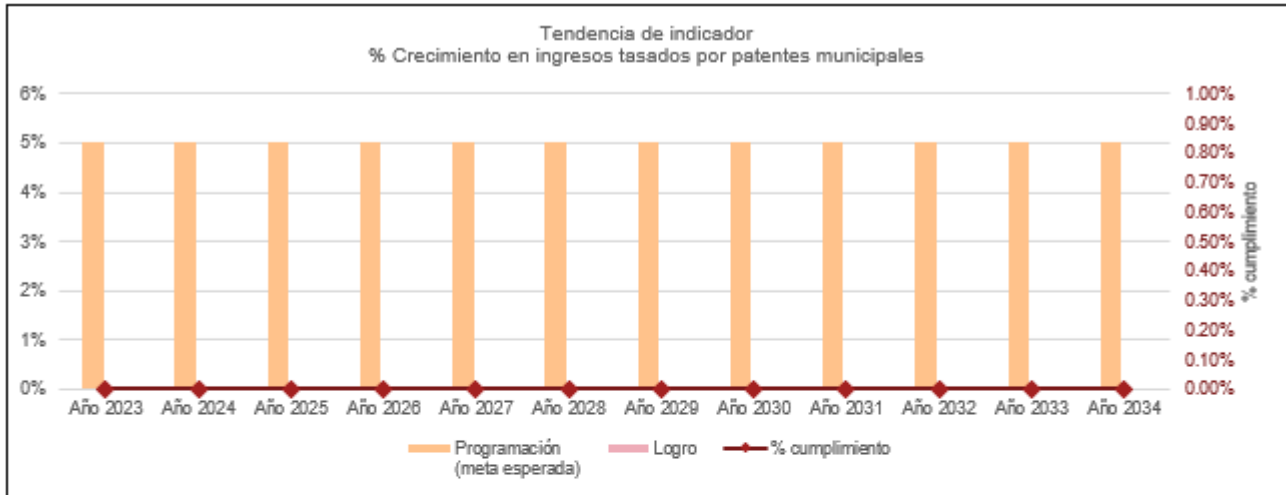
Responsable de generar la información	Peter Jiménez Sandi
Dependencia o unidad a la que pertenece	Contabilidad
Correo electrónico	contabilidad@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Francisco Javier Sánchez Gómez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección de Servicios y Gestión Tributaria
Correo electrónico	fsanchez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión Tributaria	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	5%		0,00%	NO	
Año 2024	5%		0,00%	NO	
Año 2025	5%		0,00%	NO	
Año 2026	5%		0,00%	NO	
Año 2027	5%		0,00%	NO	
Año 2028	5%		0,00%	NO	
Año 2029	5%		0,00%	NO	
Año 2030	5%		0,00%	NO	
Año 2031	5%		0,00%	NO	
Año 2032	5%		0,00%	NO	
Año 2033	5%		0,00%	NO	
Año 2034	5%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.01.03. Destino turístico inteligente y sostenible.		
Nombre del indicador	% de destinos turísticos activos		
Definición	Del total de destinos identificados como potenciales destinos turísticos, cuantos de estos se encuentran activos.		
Fórmula	$\text{Cantidad de destinos activos} / \text{inventario de destinos identificados} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	36%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-5%		
Meta	57%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	38%		0,00%	NO	
Año 2024	39%		0,00%	NO	
Año 2025	41%		0,00%	NO	
Año 2026	42%		0,00%	NO	
Año 2027	43%		0,00%	NO	
Año 2028	45%		0,00%	NO	
Año 2029	46%		0,00%	NO	
Año 2030	47%		0,00%	NO	
Año 2031	49%		0,00%	NO	
Año 2032	50%		0,00%	NO	
Año 2033	51%		0,00%	NO	
Año 2034	57%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.01.04. Cantón con mayor vinculación laboral e institucional que promueve el empleo decente e inclusivo.		
Nombre del indicador	Porcentaje de éxito en la vinculación laboral e institucional		
Definición	De las ofertas laborales que las empresas postulan y con apoyo de las gestiones municipales de esos puestos ofertados se lograron colocar.		
Fórmula	$(\text{Cantidad de empleos colocados} / \text{cantidad de ofertas presentadas por las empresas}) * 100.$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	71%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	83%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Karen Castillo Víquez/Lidia Chacón
Dependencia o unidad a la que pertenece	Intermediación Laboral
Correo electrónico	kcastillo@heredia.go.cr lchacon@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Karen Castillo Víquez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Intermediación Laboral
Correo electrónico	kcastillo@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

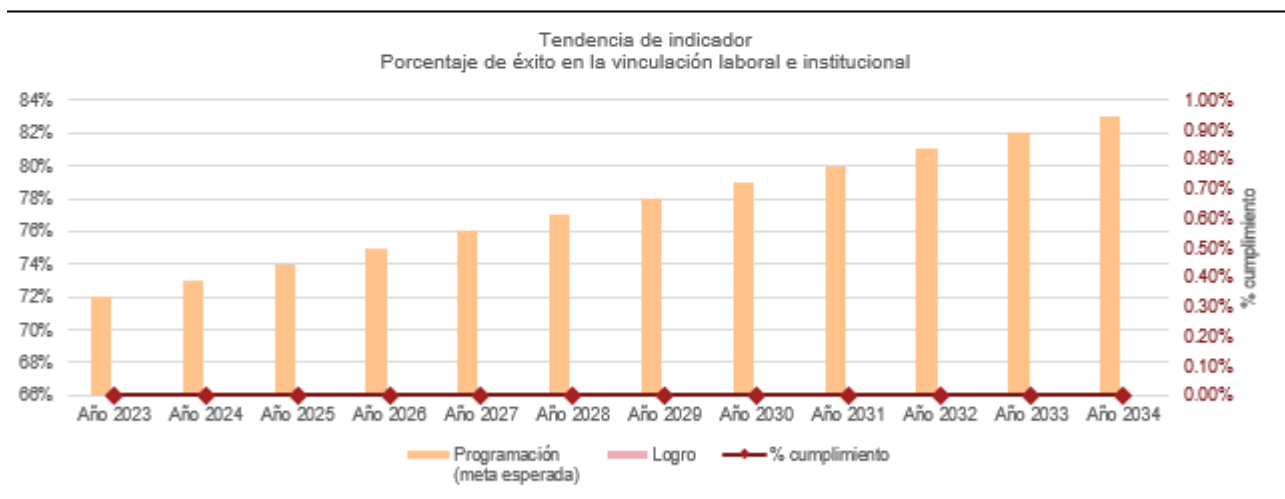
Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Accesibilidad Laboral	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	72%		0,00%	NO	
Año 2024	73%		0,00%	NO	
Año 2025	74%		0,00%	NO	
Año 2026	75%		0,00%	NO	
Año 2027	76%		0,00%	NO	
Año 2028	77%		0,00%	NO	
Año 2029	78%		0,00%	NO	
Año 2030	79%		0,00%	NO	
Año 2031	80%		0,00%	NO	
Año 2032	81%		0,00%	NO	
Año 2033	82%		0,00%	NO	
Año 2034	83%		0,00%	NO	

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	72%		0,00%	NO	
Año 2024	73%		0,00%	NO	
Año 2025	74%		0,00%	NO	
Año 2026	75%		0,00%	NO	
Año 2027	76%		0,00%	NO	
Año 2028	77%		0,00%	NO	
Año 2029	78%		0,00%	NO	
Año 2030	79%		0,00%	NO	
Año 2031	80%		0,00%	NO	
Año 2032	81%		0,00%	NO	
Año 2033	82%		0,00%	NO	
Año 2034	83%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP01. Generar el desarrollo económico del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.01.05. Sector agropecuario sostenible, tecnificado, diversificado y con valor agregado.		
Nombre del indicador	Proyectos del sector agropecuario		
Definición	Sumatoria de todos aquellos proyectos relacionados con el sector agropecuario donde por gestiones municipales o coordinación interinstitucional pueden desarrollarse		
Fórmula	Cantidad Proyectos municipales que impactan el sector agropecuario		
Unidad de medida	Cantidad		
Línea base	2	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1		
Meta	12	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

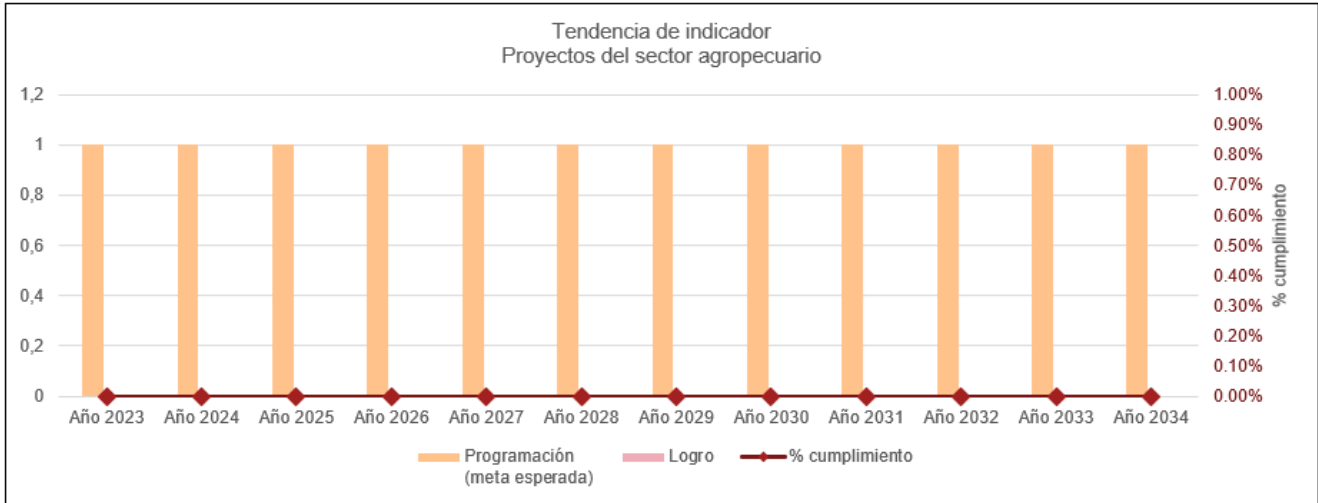
Responsable de generar la información	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	1		0,00%	NO	
Año 2024	1		0,00%	NO	
Año 2025	1		0,00%	NO	
Año 2026	1		0,00%	NO	
Año 2027	1		0,00%	NO	
Año 2028	1		0,00%	NO	
Año 2029	1		0,00%	NO	
Año 2030	1		0,00%	NO	
Año 2031	1		0,00%	NO	
Año 2032	1		0,00%	NO	
Año 2033	1		0,00%	NO	
Año 2034	1		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

EJE 2

Ciudad Inteligente



17.2 OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.



Instrumento N° 2

Gestión para Resultados

Ficha de indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.		
Resultado al que evalúa	REL.P.02.01. Red de servicios digitales para la ciudadanía con autogestión y comunicación de manera segura.		
Nombre del indicador	% de Enlaces de aplicativos al servicio de la ciudadanía		
Definición	Del total de aplicativos identificados para uso de la ciudadanía, cuantos de estos tienen enlaces con la red municipal.		
Fórmula	Total de enlaces de aplicativos con convenios al servicio de la ciudadanía en la red / Inventario de todos enlaces de aplicativos identificados al servicio de la Ciudadanía del Cantón*100.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	25%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-3%		
Meta	100%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

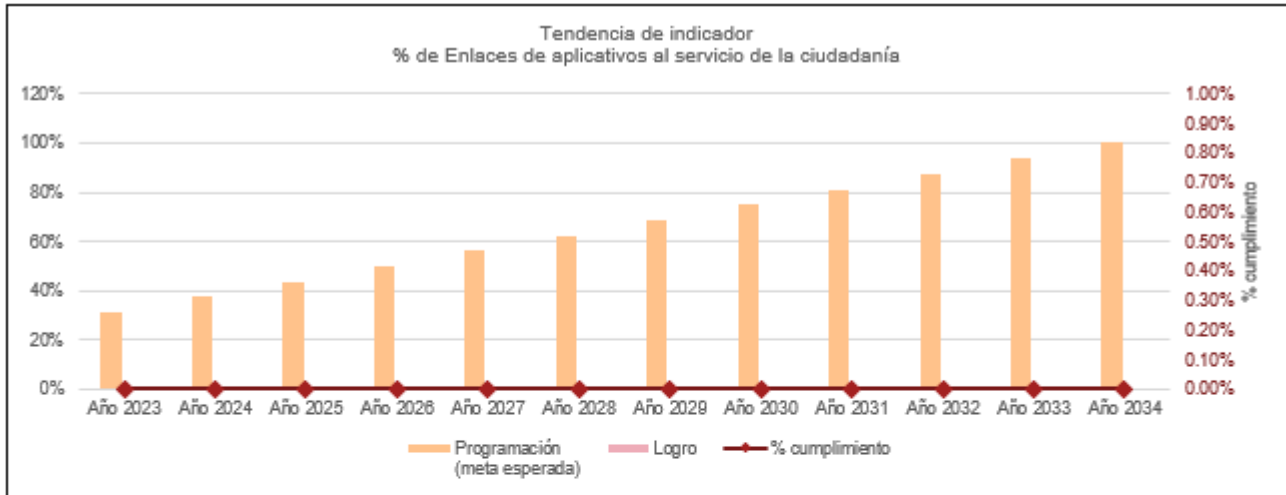
Responsable de generar la información	Luis Palma Vindas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	lpalma@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Ana María González González
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	agonzalez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Tecnologías de Información	Ana María González González
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Tecnologías de Información	Isaac Vásquez Valenciano
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Tecnologías de Información	Joan Santamaría Arrieta
Tecnologías de Información	José Miguel Monge Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Tecnologías de Información	Luis Palma Vindas
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	31%		0,00%	NO	
Año 2024	38%		0,00%	NO	
Año 2025	44%		0,00%	NO	
Año 2026	50%		0,00%	NO	
Año 2027	56%		0,00%	NO	
Año 2028	63%		0,00%	NO	
Año 2029	69%		0,00%	NO	
Año 2030	75%		0,00%	NO	
Año 2031	81%		0,00%	NO	
Año 2032	88%		0,00%	NO	
Año 2033	94%		0,00%	NO	
Año 2034	100%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.		
Resultado al que evalúa	RELP.02.02.Cantón con infraestructura tecnológica de avanzada que facilita el acceso, trazabilidad y movilidad de los servicios municipales.		
Nombre del indicador	% de infraestructura tecnológica(hardware y software) de avanzada (activos funcionando y con vida útil)		
Definición	Con este indicador se busca identificar el porcentaje de los activos tecnológicos que se encuentran en el rango de la vida útil según registros contables y que se encuentren funcionando.		
Fórmula	Cantidad de infraestructura tecnológica con vida útil y funcionando / Cantidad total de infraestructura tecnológica * 100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	50%	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-3%		
Meta	80%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Luis Palma Vindas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	lpalma@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Ana María González González
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	agonzalez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Tecnologías de Información	Ana María González González
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Tecnologías de Información	Isaac Vásquez Valenciano
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Tecnologías de Información	Joan Santamaría Arrieta
Tecnologías de Información	José Miguel Monge Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Tecnologías de Información	Luis Palma Vindas
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	55%		0,00%	NO	
Año 2024	55%		0,00%	NO	
Año 2025	58%		0,00%	NO	
Año 2026	61%		0,00%	NO	
Año 2027	62%		0,00%	NO	
Año 2028	65%		0,00%	NO	
Año 2029	68%		0,00%	NO	
Año 2030	68%		0,00%	NO	
Año 2031	70%		0,00%	NO	
Año 2032	72%		0,00%	NO	
Año 2033	74%		0,00%	NO	
Año 2034	80%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.		
Resultado al que evalúa	RELP.02.03. Cantón alineado con los cambios tecnológicos que facilitan las condiciones de vida de sus habitantes y la atracción de inversiones por medio de la transformación digital.		
Nombre del indicador	% de los contribuyentes que utilizan los servicios digitales de la municipalidad		
Definición	De todos los contribuyentes inscritos en la municipalidad, que proporción están utilizando los servicios de manera digital.		
Fórmula	Cantidad de contribuyentes que utilizan los servicios / Total de contribuyentes * 100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	12%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+3%		
Meta	73%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

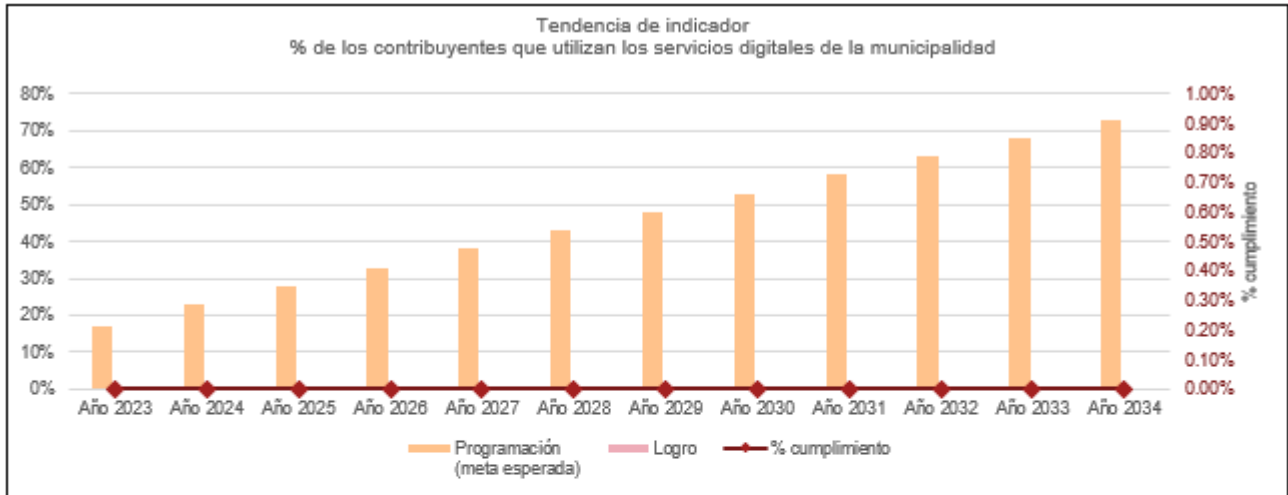
Responsable de generar la información	José M. Monge Fallas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	jmonge@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Ana María González González
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	agonzalez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Tecnologías de Información	Ana María González González
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Tecnologías de Información	Isaac Vásquez Valenciano
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Tecnologías de Información	Joan Santamaría Arrieta
Tecnologías de Información	José Miguel Monge Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Tecnologías de Información	Luis Palma Vindas
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	17%		0,00%	NO	
Año 2024	23%		0,00%	NO	
Año 2025	28%		0,00%	NO	
Año 2026	33%		0,00%	NO	
Año 2027	38%		0,00%	NO	
Año 2028	43%		0,00%	NO	
Año 2029	48%		0,00%	NO	
Año 2030	53%		0,00%	NO	
Año 2031	58%		0,00%	NO	
Año 2032	63%		0,00%	NO	
Año 2033	68%		0,00%	NO	
Año 2034	73%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.		
Resultado al que evalúa	RELP.02.04. Tecnologías sostenibles, transparentes e inclusivas que respondan a las necesidades, las destrezas y habilidades digitales de la ciudadanía y la institucionalidad con investigación, desarrollo e innovación.		
Nombre del indicador	% de efectividad de proyectos innovadores aprobados		
Definición	De los proyectos propuestos o recomendados que tienen características innovadoras para la municipalidad cuantos de estos son aprobados para una posterior implementación		
Fórmula	Cantidad de recomendaciones o proyectos innovadores aprobados / cantidad de recomendaciones o proyectos innovadores propuestos		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	No Existe Línea Base (NELB)	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-3%		
Meta	50%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

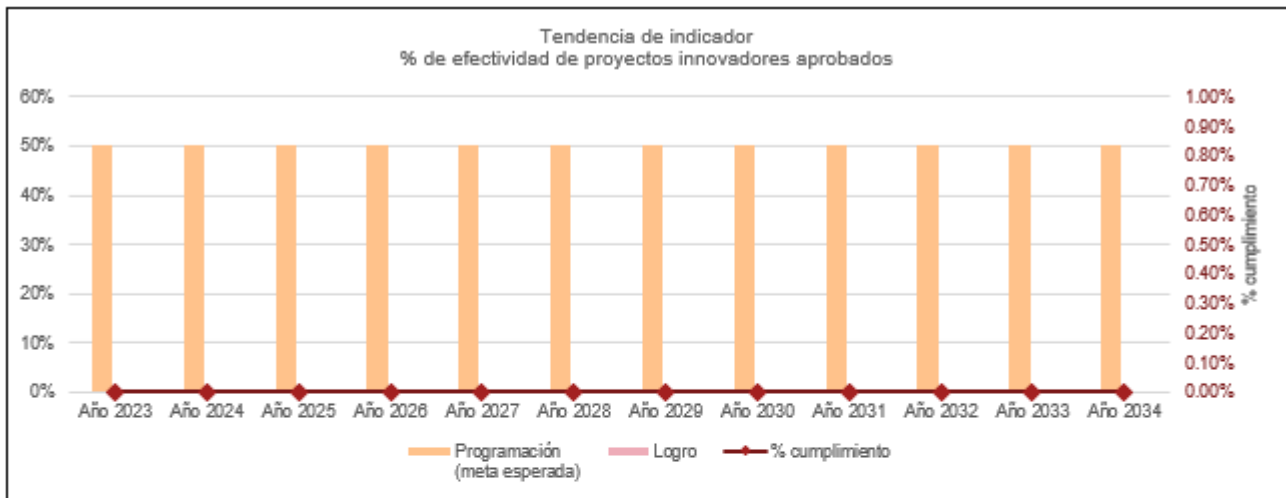
Responsable de generar la información	Ana María González González
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	agonzalez@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Ana María González González
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	agonzalez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Tecnologías de Información	Ana María González González
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Tecnologías de Información	Isaac Vásquez Valenciano
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Tecnologías de Información	Joan Santamaría Arrieta
Tecnologías de Información	José Miguel Monge Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Tecnologías de Información	Luis Palma Vindas
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	50%		0,00%	NO	
Año 2024	50%		0,00%	NO	
Año 2025	50%		0,00%	NO	
Año 2026	50%		0,00%	NO	
Año 2027	50%		0,00%	NO	
Año 2028	50%		0,00%	NO	
Año 2029	50%		0,00%	NO	
Año 2030	50%		0,00%	NO	
Año 2031	50%		0,00%	NO	
Año 2032	50%		0,00%	NO	
Año 2033	50%		0,00%	NO	
Año 2034	50%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP02. Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad, considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.		
Resultado al que evalúa	RELP.02.05. Acceso a la información y tecnologías emergentes de forma abierta, segura e inclusiva de los servicios que brinda el gobierno local		
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de los estándares del CONAPDIS		
Definición	Según los análisis realizados por el CONAPDIS se determina cuanto cumplen de la municipalidad de la evaluación que realizan a los servicios tecnológicos.		
Fórmula	% de cumplimiento Calificación de cumplimiento de los estándares del CONAPDIS a los servicios de la municipalidad (A=33%, AA=66%, AAA= 100%)		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	33% (A)	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-33%		
Meta	100% (AAA)	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Anual	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

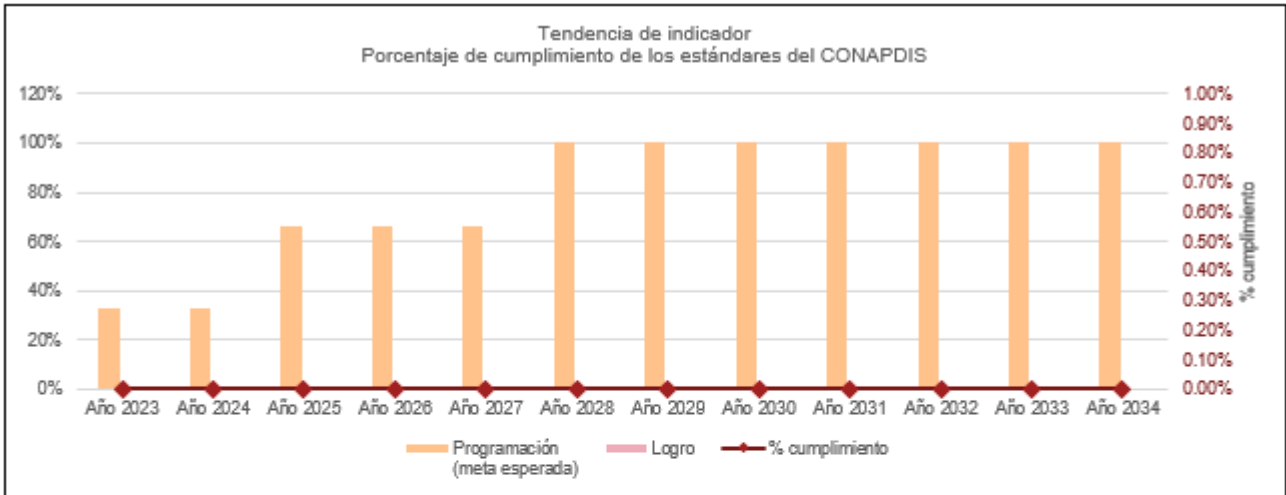
Responsable de generar la información	Luis Palma Vindas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	lpalma@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Ana María González González
Dependencia o unidad a la que pertenece	Tecnologías de Información
Correo electrónico	agonzalez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Admin	Adrián Arguedas Vindas
Tecnologías de Información	Ana María González González
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Ge	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Ge	Isabel Sáenz Soto
Tecnologías de Información	Isaac Vásquez Valenciano
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Tecnologías de Información	Joan Santamaría Arrieta
Tecnologías de Información	José Miguel Monge Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Tecnologías de Información	Luis Palma Vindas
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	33%		0,00%	NO	
Año 2024	33%		0,00%	NO	
Año 2025	66%		0,00%	NO	
Año 2026	66%		0,00%	NO	
Año 2027	66%		0,00%	NO	
Año 2028	100%		0,00%	NO	
Año 2029	100%		0,00%	NO	
Año 2030	100%		0,00%	NO	
Año 2031	100%		0,00%	NO	
Año 2032	100%		0,00%	NO	
Año 2033	100%		0,00%	NO	
Año 2034	100%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

EJE 3

Seguridad Ciudadana



17.3 OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.03.01. Cantón con presencia de policía municipal, consolidada, profesional y trabajando en coordinación con las comunidades e instituciones para la prevención y represión del delito.		
Nombre del indicador	% implementación de la política de seguridad		
Definición	Según la política de seguridad propuesta por la municipalidad, se determina el grado de cumplimiento de las acciones planteadas en dicho documento		
Fórmula	Cantidad de acciones realizadas / Total de acciones de la política *100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	No Existe Línea Base (NELB)	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-5%		
Meta	100%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

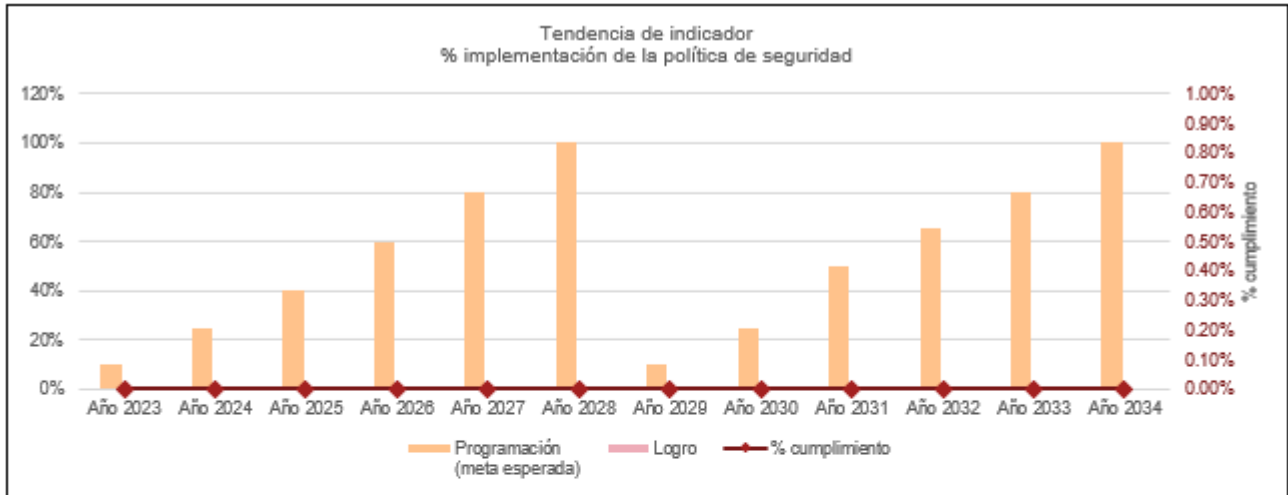
Responsable de generar la información	Gustavo Garita Piedra
Dependencia o unidad a la que pertenece	Policía Municipal
Correo electrónico	ggarita@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Gustavo Garita Piedra
Dependencia o unidad a la que pertenece	Policía Municipal
Correo electrónico	ggarita@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Policía Municipal	Gustavo Garita Piedra
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	10%		0,00%	NO	
Año 2024	25%		0,00%	NO	
Año 2025	40%		0,00%	NO	
Año 2026	60%		0,00%	NO	
Año 2027	80%		0,00%	NO	
Año 2028	100%		0,00%	NO	
Año 2029	10%		0,00%	NO	
Año 2030	25%		0,00%	NO	
Año 2031	50%		0,00%	NO	
Año 2032	65%		0,00%	NO	
Año 2033	80%		0,00%	NO	
Año 2034	100%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.03.02. Cantón más seguro e inteligente mediante el uso de la tecnología.		
Nombre del indicador	% de cobertura de seguridad electrónica		
Definición	Estimación de áreas que son más sensibles o bien identificados a tener vigilancia electrónica por parte de la municipalidad.		
Fórmula	cantidad de cobertura en kilómetros lineales de seguridad electrónica actual / Total de kilómetros establecidos por la administración del cantón * 100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	40%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-3%		
Meta	86%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Gustavo Garita Piedra
Dependencia o unidad a la que pertenece	Policía Municipal
Correo electrónico	ggarita@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Gustavo Garita Piedra
Dependencia o unidad a la que pertenece	Policía Municipal
Correo electrónico	ggarita@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Tecnologías de Información	Ana María González González
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Policía Municipal	Gustavo Garita Piedra
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Tecnologías de Información	Luis Palma Vindas
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	44%		0,00%	NO	
Año 2024	48%		0,00%	NO	
Año 2025	51%		0,00%	NO	
Año 2026	55%		0,00%	NO	
Año 2027	59%		0,00%	NO	
Año 2028	63%		0,00%	NO	
Año 2029	67%		0,00%	NO	
Año 2030	70%		0,00%	NO	
Año 2031	74%		0,00%	NO	
Año 2032	78%		0,00%	NO	
Año 2033	82%		0,00%	NO	
Año 2034	86%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP03. Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón		
Resultado al que evalúa	RELP.03.03. Cantón con formación en movilidad segura, activa, accesible y sostenible en el ecosistema vial.		
Nombre del indicador	Cantidad de procesos formativos		
Definición	Sumatoria de los servicios que la municipalidad brinda en formación y capacitación a las diferentes actores sociales.		
Fórmula	Cantidad de procesos formativos a los diferentes actores sociales		
Unidad de medida	Cantidad		
Línea base	No Existe Línea Base (NELB)	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1		
Meta	168	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Cheiling Venegas Villalobos
Dependencia o unidad a la que pertenece	Promoción Social
Correo electrónico	cvenegas@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Luis Felipe Méndez López
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Vial
Correo electrónico	lmendez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Promoción Social	Cheiling Venegas Villalobos
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Gestión Vial	Luis Felipe Méndez López
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	12		0,00%	NO	
Año 2024	12		0,00%	NO	
Año 2025	12		0,00%	NO	
Año 2026	12		0,00%	NO	
Año 2027	14		0,00%	NO	
Año 2028	14		0,00%	NO	
Año 2029	14		0,00%	NO	
Año 2030	14		0,00%	NO	
Año 2031	16		0,00%	NO	
Año 2032	16		0,00%	NO	
Año 2033	16		0,00%	NO	
Año 2034	16		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



EJE 4

Ordenamiento Territorial e Infraestructura



17.4 OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.		
Resultado al que evalúa	RELP.04.01. Áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones.		
Nombre del indicador	% de áreas públicas habilitadas con infraestructura para el desarrollo de la recreación, deporte o cultura en óptimas condiciones		
Definición	Del total de áreas públicas con infraestructura, se determina cuantas de esta se encuentran en óptimas condiciones.		
Fórmula	$\text{Áreas en óptimas condiciones} / \text{Total de áreas públicas con infraestructura} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	61%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-3%		
Meta	90%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

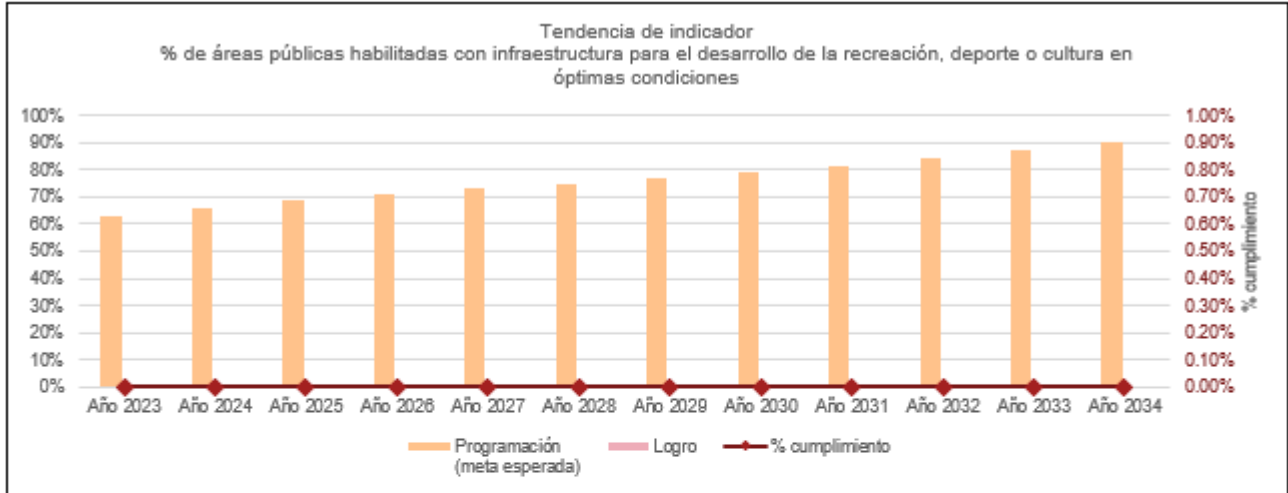
Responsable de generar la información	Elizette Montero Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Ingeniería de Proyectos
Correo electrónico	emontero@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Lorelly Marín Mena
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección Inversión Pública
Correo electrónico	ingenieria@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Promoción Social	Cheiling Venegas Villalobos
Ingeniería de Proyectos	Elizette Montero Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Inversión Pública	Luis López Gómez
Unidad Técnica Gestión Vial	Luis Méndez López
Ingeniería de Proyectos	Rodolfo Rothe Cordero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	63%		0,00%	NO	
Año 2024	66%		0,00%	NO	
Año 2025	69%		0,00%	NO	
Año 2026	71%		0,00%	NO	
Año 2027	73%		0,00%	NO	
Año 2028	75%		0,00%	NO	
Año 2029	77%		0,00%	NO	
Año 2030	79%		0,00%	NO	
Año 2031	81%		0,00%	NO	
Año 2032	84%		0,00%	NO	
Año 2033	87%		0,00%	NO	
Año 2034	90%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.		
Resultado al que evalúa	RELP.04.02. Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones.		
Nombre del indicador	% de patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones		
Definición	Del patrimonio histórico arquitectónico municipal que porcentaje de este se encuentra en óptimas condiciones		
Fórmula	$\frac{\text{Patrimonio histórico arquitectónico municipal en óptimas condiciones}}{\text{Total de patrimonio histórico arquitectónico municipal}} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	100%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-5%		
Meta	100%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

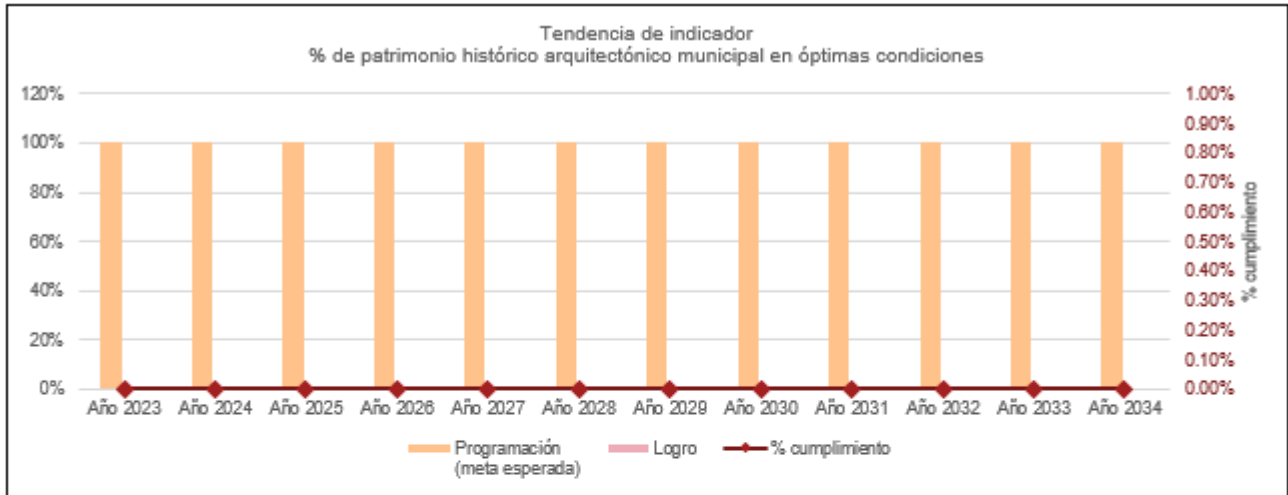
Responsable de generar la información	Luis López Gómez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Inversión Pública
Correo electrónico	llopez@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Lorelly Marín Mena
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección Inversión Pública
Correo electrónico	ingenieria@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Promoción Social	Cheiling Venegas Villalobos
Ingeniería de Proyectos	Elizette Montero Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Inversión Pública	Luis López Gómez
Unidad Técnica Gestión Vial	Luis Méndez López
Ingeniería de Proyectos	Rodolfo Rothe Cordero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	100%		0,00%	NO	
Año 2024	100%		0,00%	NO	
Año 2025	100%		0,00%	NO	
Año 2026	100%		0,00%	NO	
Año 2027	100%		0,00%	NO	
Año 2028	100%		0,00%	NO	
Año 2029	100%		0,00%	NO	
Año 2030	100%		0,00%	NO	
Año 2031	100%		0,00%	NO	
Año 2032	100%		0,00%	NO	
Año 2033	100%		0,00%	NO	
Año 2034	100%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



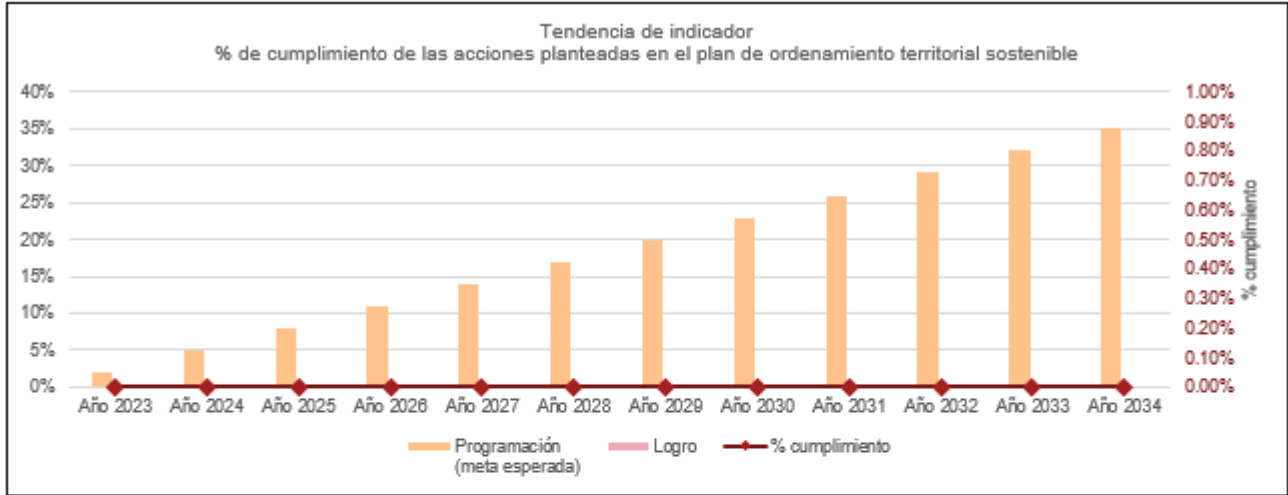
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.		
Resultado al que evalúa	RELP.04.03. Cantón con un modelo de planificación urbana mediante un plan de ordenamiento territorial sostenible.		
Nombre del indicador	% de cumplimiento de las acciones planteadas en el plan de ordenamiento territorial sostenible		
Definición	Según el plan de ordenamiento territorial planteado por la municipalidad que proporción de las acciones propuestas se han cumplido.		
Fórmula	$\text{Acciones cumplidas} / \text{total de acciones planteadas} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	No Existe Línea Base (NELB)	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	35%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Kembly Soto Chávez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Planificadora Urbana
Correo electrónico	ksoto@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Paulo Córdoba Sánchez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Desarrollo Territorial
Correo electrónico	pcordoba@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:	
Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Promoción Social	Cheiling Venegas Villalobos
Ingeniería de Proyectos	Elizette Montero Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Desarrollo Territorial	Kembly Soto Chaves
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Inversión Pública	Luis López Gómez
Unidad Técnica Gestión Vial	Luis Méndez López
Ingeniería de Proyectos	Rodolfo Rothe Cordero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	2%		0,00%	NO	
Año 2024	5%		0,00%	NO	
Año 2025	8%		0,00%	NO	
Año 2026	11%		0,00%	NO	
Año 2027	14%		0,00%	NO	
Año 2028	17%		0,00%	NO	
Año 2029	20%		0,00%	NO	
Año 2030	23%		0,00%	NO	
Año 2031	26%		0,00%	NO	
Año 2032	29%		0,00%	NO	
Año 2033	32%		0,00%	NO	
Año 2034	35%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.		
Resultado al que evalúa	RELP.04.04. Un cantón con infraestructura vial que permite la movilidad segura, activa, sostenible y accesible.		
Nombre del indicador	% de infraestructura vial en optimas condiciones (aceras y carreteras, corredor accesible)		
Definición	Del total de infraestructura vial con la que cuenta el cantón, cuanto de esta ha sido intervenida.		
Fórmula	$\text{longitud de infraestructura vial intervenida} / \text{Total de longitud de infraestructura vial} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	44%	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	85%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.		
Resultado al que evalúa	RELP.04.04. Un cantón con infraestructura vial que permite la movilidad segura, activa, sostenible y accesible.		
Nombre del indicador	% de infraestructura vial en optimas condiciones (aceras y carreteras, corredor accesible)		
Definición	Del total de infraestructura vial con la que cuenta el cantón, cuanto de esta ha sido intervenida.		
Fórmula	$\text{longitud de infraestructura vial intervenida} / \text{Total de longitud de infraestructura vial} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	44%	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	85%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

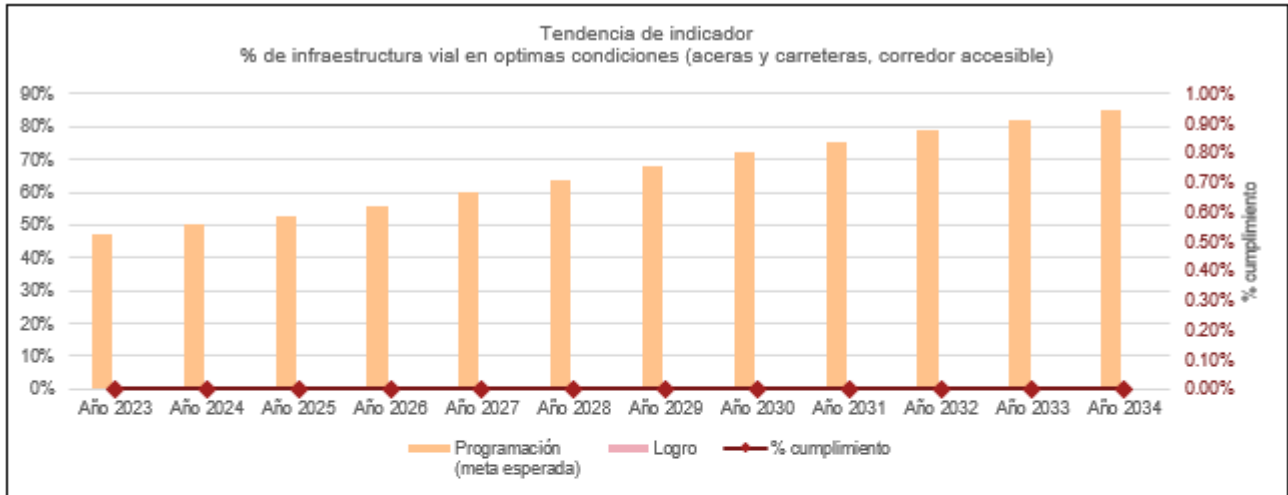
Responsable de generar la información	Luis Méndez López
Dependencia o unidad a la que pertenece	Unidad Técnica Gestión Vial
Correo electrónico	lmendez@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Lorelly Marín Mena
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección Inversión Pública
Correo electrónico	ingenieria@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Promoción Social	Cheiling Venegas Villalobos
Ingeniería de Proyectos	Elizette Montero Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Inversión Pública	Luis López Gómez
Unidad Técnica Gestión Vial	Luis Méndez López
Ingeniería de Proyectos	Rodolfo Rothe Cordero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	47%		0,00%	NO	
Año 2024	50%		0,00%	NO	
Año 2025	53%		0,00%	NO	
Año 2026	56%		0,00%	NO	
Año 2027	60%		0,00%	NO	
Año 2028	64%		0,00%	NO	
Año 2029	68%		0,00%	NO	
Año 2030	72%		0,00%	NO	
Año 2031	75%		0,00%	NO	
Año 2032	79%		0,00%	NO	
Año 2033	82%		0,00%	NO	
Año 2034	85%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP04. Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.		
Resultado al que evalúa	RELP.04.05. Un cantón que trabaja en la gestión del riesgo a desastres con la promoción en las comunidades resilientes e inclusivas y el acompañamiento de las instituciones presentes en el cantón.		
Nombre del indicador	Cantidad de intervenciones realizadas al año		
Definición	Al ser un cantón que trabaja en la gestión de riesgos, se trata de crecer anualmente en los esfuerzos realizados para intervenir las diferentes zonas de riesgo identificadas.		
Fórmula	Sumatoria de las intervenciones realizadas al año		
Unidad de medida	Cantidad		
Línea base	8	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1		
Meta	20	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

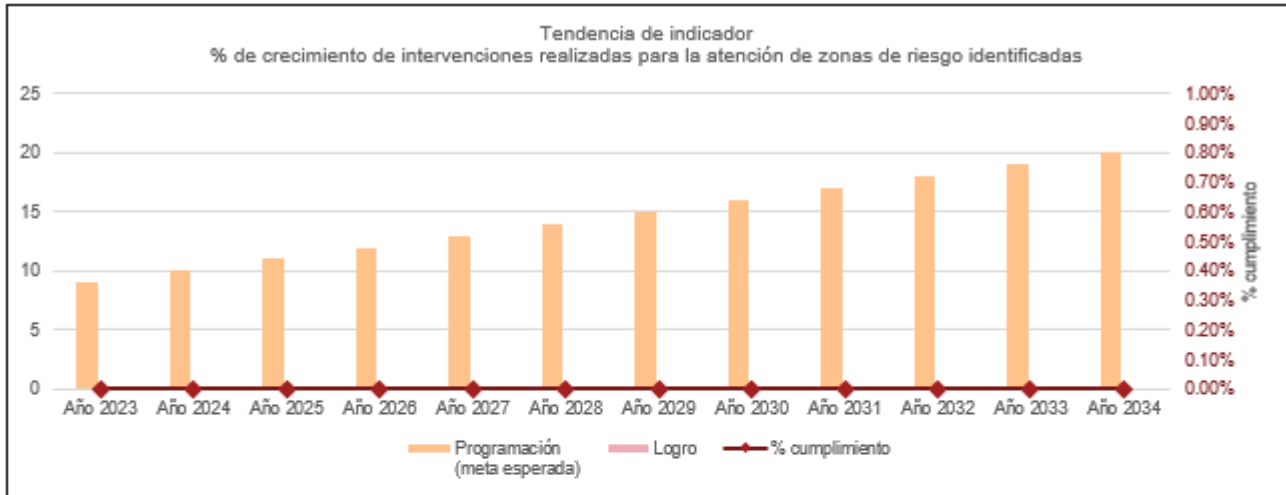
Responsable de generar la información	Lorelly Marín Mena
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección Inversión Pública
Correo electrónico	ingenieria@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Lorelly Marín Mena
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección Inversión Pública
Correo electrónico	ingenieria@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Promoción Social	Cheiling Venegas Villalobos
Ingeniería de Proyectos	Elizette Montero Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Inversión Pública	Luis López Gómez
Unidad Técnica Gestión Viales	Luis Méndez López
Ingeniería de Proyectos	Rodolfo Rothe Cordero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	9		0,00%	NO	
Año 2024	10		0,00%	NO	
Año 2025	11		0,00%	NO	
Año 2026	12		0,00%	NO	
Año 2027	13		0,00%	NO	
Año 2028	14		0,00%	NO	
Año 2029	15		0,00%	NO	
Año 2030	16		0,00%	NO	
Año 2031	17		0,00%	NO	
Año 2032	18		0,00%	NO	
Año 2033	19		0,00%	NO	
Año 2034	20		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

EJE 5

Ambiente y Sostenibilidad



17.5 OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.01. Población concientizada y comprometida con el bienestar animal.		
Nombre del indicador	Aumento en el número de campañas (capacitaciones, castración y otros) para la concientización a la población sobre el bienestar animal		
Definición	Dentro de la gestión ambiental, el municipio se ha comprometido con el bienestar animal y por esto se quiere incrementar el número de campañas para concientizar a la población sobre este tema.		
Fórmula	(cantidad de campañas año 1 - cantidad de campañas año 0)		
Unidad de medida	Cantidad		
Línea base	13	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1		
Meta	33	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

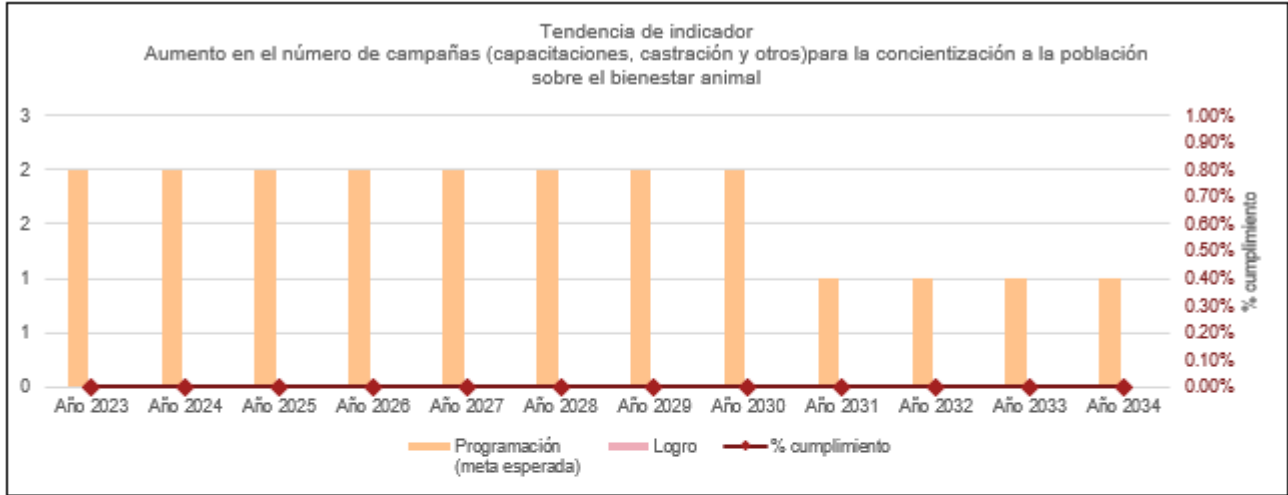
Responsable de generar la información	Francisco Javier Sánchez Gómez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección de Servicios y Gestión Tributaria
Correo electrónico	fsanchez@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Francisco Javier Sánchez Gómez
Dependencia o unidad a la que pertenece	Dirección de Servicios y Gestión Tributaria
Correo electrónico	fsanchez@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión Tributaria	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	2		0,00%	NO	
Año 2024	2		0,00%	NO	
Año 2025	2		0,00%	NO	
Año 2026	2		0,00%	NO	
Año 2027	2		0,00%	NO	
Año 2028	2		0,00%	NO	
Año 2029	2		0,00%	NO	
Año 2030	2		0,00%	NO	
Año 2031	1		0,00%	NO	
Año 2032	1		0,00%	NO	
Año 2033	1		0,00%	NO	
Año 2034	1		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR

Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.02. Cantón de Heredia líder y modelo en la Gestión Integral de Residuos Sólidos		
Nombre del indicador	Índice de disminución de residuos que se envían al relleno sanitario en relación al crecimiento poblacional proyectado		
Definición	Este índice compara el crecimiento de la población versus la proporción de residuos que estos generan y se destinan a disposición final. De manera que, entre más residuos de los generados por la población se destinen a disposición final "mayor será el indicador", entre menos residuos de los generados por la población se destinen a disposición final "menor será el indicador (negativo)". Si la población de un año en relación a la del año siguiente generan la misma proporción de residuos, el indicador será "0".		
Fórmula	$\frac{(\text{total de residuos enviados al relleno sanitario actual} / \text{total de población proyectada para el cantón en ese año actual}) - (\text{total de residuos enviados al relleno sanitario anterior} / \text{total de población proyectada para el cantón en ese año anterior})}{(\text{total de residuos enviados al relleno sanitario anterior} / \text{total de población proyectada para el cantón en ese año anterior})}$		
Unidad de medida	Índice		
Línea base	0.08	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-0,5		
Meta	-0.8	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Teresita Granados Villalobos
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Integral de Residuos
Correo electrónico	tgranados@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Teresita Granados Villalobos
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Integral de Residuos
Correo electrónico	tgranados@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Sección de Gestión Integral de Residuos	Teresita Granados Villalobos

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	0,01		0,00%	NO	
Año 2024	0,01		0,00%	NO	
Año 2025	0,01		0,00%	NO	
Año 2026	0,01		0,00%	NO	
Año 2027	0,01		0,00%	NO	
Año 2028	0,01		0,00%	NO	
Año 2029	0,01		0,00%	NO	
Año 2030	0,01		0,00%	NO	
Año 2031	0,01		0,00%	NO	
Año 2032	0,01		0,00%	NO	
Año 2033	0,01		0,00%	NO	
Año 2034	0,01		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

**FICHA TÉCNICA DE INDICADOR**

Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.03. Rehabilitación Áreas de Protección y Recurso Hídrico.		
Nombre del indicador	% de áreas de protección rehabilitadas		
Definición	Del total de áreas de protección identificadas cuantas de estas son rehabilitadas		
Fórmula	Total áreas rehabilitadas/Total de áreas de protección del cantón (buffer) * 100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	22%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-0,5%		
Meta	65%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Sección de Gestión Ambiental	Roger Araya Guerrero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	4%		0,00%	NO	
Año 2024	7%		0,00%	NO	
Año 2025	11%		0,00%	NO	
Año 2026	14%		0,00%	NO	
Año 2027	18%		0,00%	NO	
Año 2028	22%		0,00%	NO	
Año 2029	25%		0,00%	NO	
Año 2030	29%		0,00%	NO	
Año 2031	32%		0,00%	NO	
Año 2032	36%		0,00%	NO	
Año 2033	40%		0,00%	NO	
Año 2034	43%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.04. Favorecimiento del ecosistema con gestión sostenible y responsable de la arborización.		
Nombre del indicador	% de áreas reforestadas o sustituidas con árboles nativos		
Definición	Del total de áreas identificadas por la municipalidad para reforestar o sustituir, que proporción de estas se ha realizado.		
Fórmula	Total de áreas reforestadas o sustituidas /Total de áreas identificadas a reforestar o sustituir.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	6,63%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-0,3%		
Meta	35,35%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Sección de Gestión Ambiental	Roger Araya Guerrero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	11,05%		0,00%	NO	
Año 2024	13,25%		0,00%	NO	
Año 2025	15,46%		0,00%	NO	
Año 2026	17,67%		0,00%	NO	
Año 2027	19,88%		0,00%	NO	
Año 2028	22,09%		0,00%	NO	
Año 2029	19,88%		0,00%	NO	
Año 2030	26,51%		0,00%	NO	
Año 2031	28,72%		0,00%	NO	
Año 2032	30,93%		0,00%	NO	
Año 2033	33,14%		0,00%	NO	
Año 2034	35,35%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

**FICHA TÉCNICA DE INDICADOR**

Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.05. Cantón en búsqueda de una economía C Neutral.		
Nombre del indicador	% incremento capacidad de captura de Gases efecto invernadero		
Definición	Con este indicador se busca determinar cuanto ha disminuido entre los diferentes años las emisiones de gases efecto invernadero y cuanto se ha compensado, según los valores establecidos por el gobierno.		
Fórmula	$\frac{((\text{Emisiones actual} - \text{Compensaciones actual}) - (\text{Emisiones anterior} - \text{Compensaciones anterior}))}{(\text{Emisiones anterior} - \text{Compensaciones anterior})} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	34%	Fecha de la toma de línea base	Dic 2020
Rango de aceptabilidad (opcional)	+1%		
Meta	46%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Anual	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.qo.cr

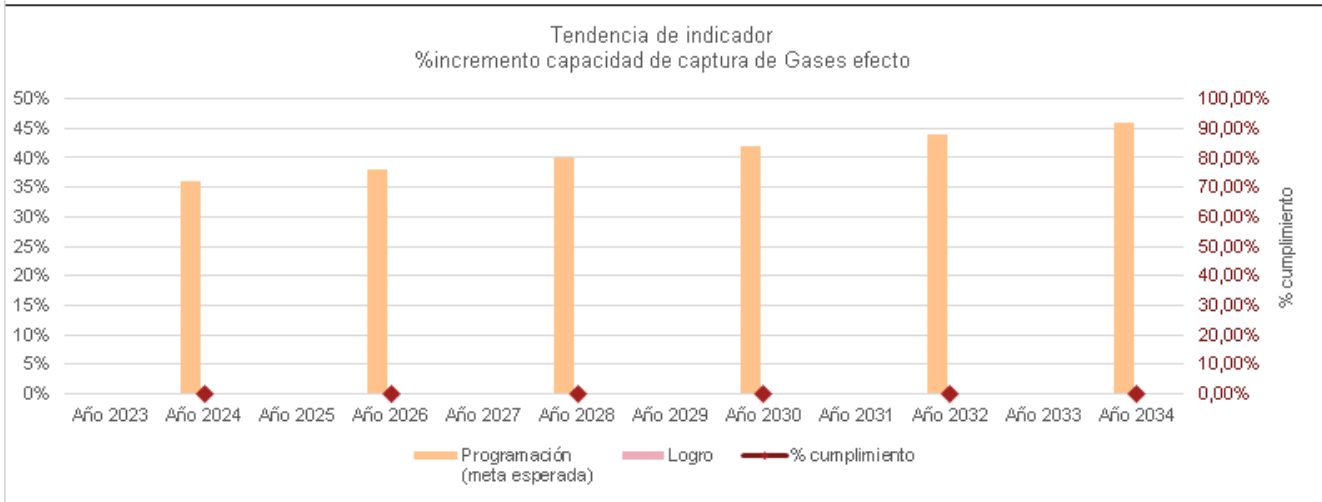
Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Sección de Gestión Ambiental	Roger Araya Guerrero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

Tabla de trazado

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023					
Año 2024	36%		0,00%	NO	
Año 2025					
Año 2026	38%		0,00%	NO	
Año 2027					
Año 2028	40%		0,00%	NO	
Año 2029					
Año 2030	42%		0,00%	NO	
Año 2031					
Año 2032	44%		0,00%	NO	
Año 2033					
Año 2034	46%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES

Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.06. Cantón resiliente ante los efectos cambio climático.		
Nombre del indicador	% de estrategias de prevención implementadas		
Definición	Buscando ser un cantón resiliente ante los efectos del cambio climático se establecen una serie de estrategias para ser implementadas.		
Fórmula	Total de estrategias implementadas(charlas, talleres, infogramas, videos y otros) / total estrategias planeadas * 100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	100%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-0,1%		
Meta	100%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

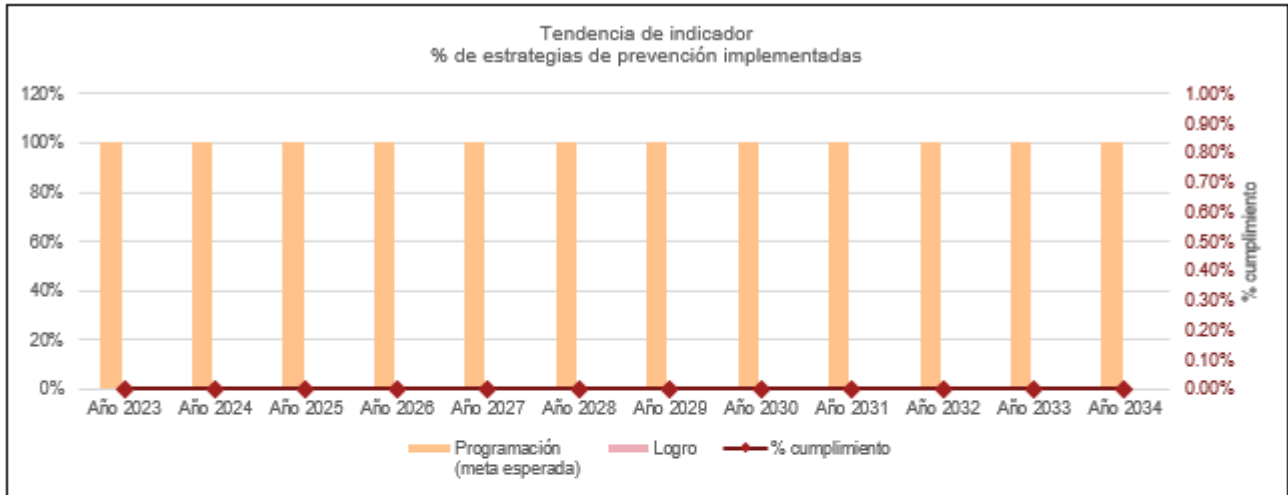
Responsable de generar la información	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Roger Araya Guerrero
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Ambiental
Correo electrónico	raraya@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Sección de Gestión Ambiental	Roger Araya Guerrero
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	100%		0,00%	NO	
Año 2024	100%		0,00%	NO	
Año 2025	100%		0,00%	NO	
Año 2026	100%		0,00%	NO	
Año 2027	100%		0,00%	NO	
Año 2028	100%		0,00%	NO	
Año 2029	100%		0,00%	NO	
Año 2030	100%		0,00%	NO	
Año 2031	100%		0,00%	NO	
Año 2032	100%		0,00%	NO	
Año 2033	100%		0,00%	NO	
Año 2034	100%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP05. Asegurar una eficiente gestión ambiental en el Cantón.		
Resultado al que evalúa	RELP.05.07. Población con hábitos sustentables.		
Nombre del indicador	% de recuperación de residuos		
Definición	Se refiere al porcentaje de residuos sólidos valorizables recolectados de forma selectiva de la corriente normal de los residuos, para destinarlos a procesos de aprovechamiento a través de las diferentes técnicas existentes		
Fórmula	cantidad de TN de residuos recuperados para valorización / cantidad de TN de residuos totales generados en el cantón (Σ residuos de reciclaje y residuos enviados a relleno sanitario)*100		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	2,84%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+0,1%		
Meta	10%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

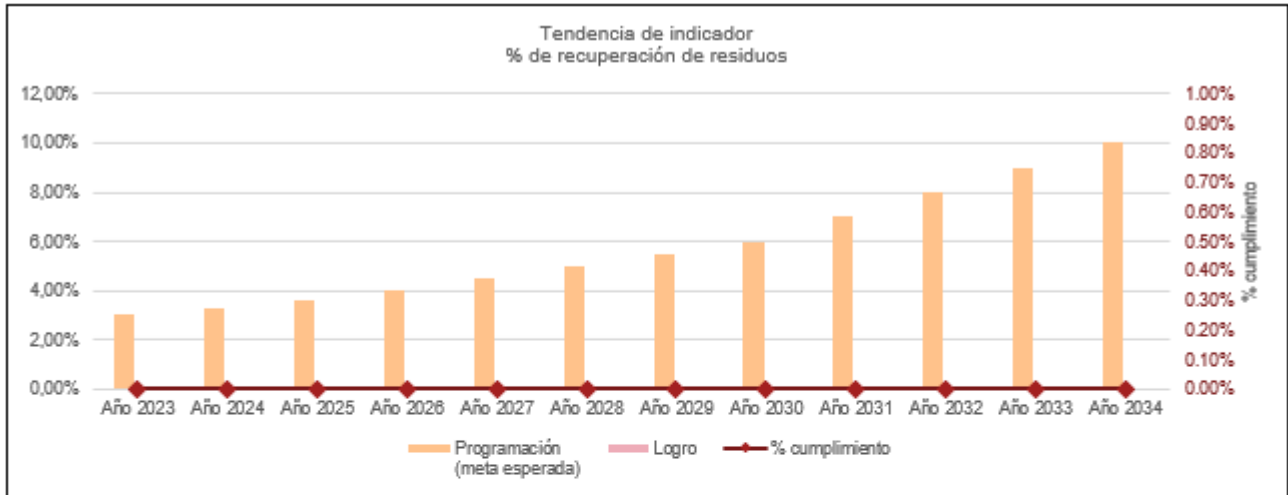
Responsable de generar la información	Teresita Granados
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Integral de Residuos
Correo electrónico	tgranados@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Teresita Granados
Dependencia o unidad a la que pertenece	Sección de Gestión Integral de Residuos
Correo electrónico	tgranados@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Sección de Gestión Integral de Residuos	Teresita Granados Villalobos

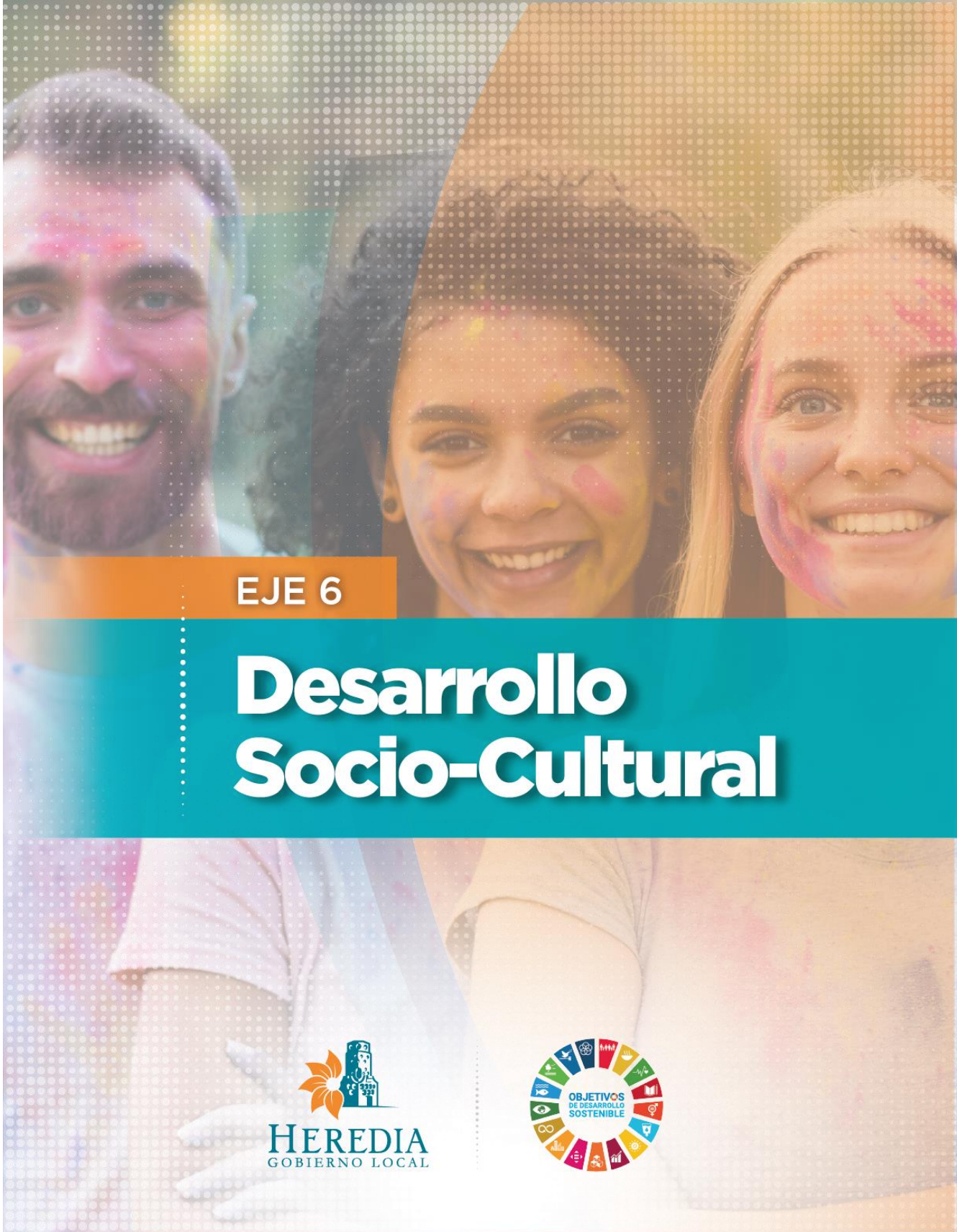
MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	3,00%		0,00%	NO	
Año 2024	3,30%		0,00%	NO	
Año 2025	3,60%		0,00%	NO	
Año 2026	4,00%		0,00%	NO	
Año 2027	4,50%		0,00%	NO	
Año 2028	5,00%		0,00%	NO	
Año 2029	5,50%		0,00%	NO	
Año 2030	6,00%		0,00%	NO	
Año 2031	7,00%		0,00%	NO	
Año 2032	8,00%		0,00%	NO	
Año 2033	9,00%		0,00%	NO	
Año 2034	10,00%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



EJE 6

Desarrollo Socio-Cultural



17.6 OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo sociocultural inclusivo y sostenible.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.		
Resultado al que evalúa	RELP.06.01. Cantón comprometido con la justicia social y el bienestar integral de sus habitantes.		
Nombre del indicador	% de crecimiento en la atención (servicios de becas, niñez y adolescencia, persona adulta mayor, mujeres y hombres, personas en situación de calle, migrantes y persona en situación de discapacidad) a los diferentes grupos vulnerables		
Definición	En relación al compromiso cantonal relacionado con la justicia social y el bienestar integral de sus habitantes, se busca cuantificar el crecimiento anual en la atención a los diferentes grupos vulnerables.		
Fórmula	$(\text{cantidad población atendida año actual} - \text{cantidad población atendida año anterior}) / \text{cantidad población año anterior} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	3,56%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-0,5%		
Meta	100%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.qo.cr
Responsable del resultado	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.qo.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Centro Cultural Omar Dengo	Angie Gutiérrez Chaves
Gestión Social Inclusiva	Estela Paguaga Espinoza
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Gestión de Desarrollo Social	Gabriela Solano Rojas
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Gestión Social Inclusiva	Kenneth Arguedas Navarro
Inclusión Laboral en Discapacidad	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Gestión Social Inclusiva	Roy Bolaños Conejo

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	7,30%		0,00%	NO	
Año 2024	7,50%		0,00%	NO	
Año 2025	7,70%		0,00%	NO	
Año 2026	8,00%		0,00%	NO	
Año 2027	8,00%		0,00%	NO	
Año 2028	8,00%		0,00%	NO	
Año 2029	8,30%		0,00%	NO	
Año 2030	8,33%		0,00%	NO	
Año 2031	8,33%		0,00%	NO	
Año 2032	8,33%		0,00%	NO	
Año 2033	8,33%		0,00%	NO	
Año 2034	8,33%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.		
Resultado al que evalúa	RELP.06.02. Un cantón culturalmente activo, con identidad y participación ciudadana.		
Nombre del indicador	% Incremento de acciones culturales que se realizan en el cantón desde o en coordinación con la municipalidad		
Definición	En búsqueda de ser un cantón culturalmente activo, es que se cuantifica el incremento anual de las acciones que se realizan en el cantón año con año.		
Fórmula	$\frac{\text{Acciones culturales año actual} - \text{acciones año anterior}}{\text{acciones año anterior}} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	119	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	120%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:	
Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Centro Cultural Omar Dengo	Angie Gutiérrez Chaves
Gestión Social Inclusiva	Estela Paguaga Espinoza
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Gestión de Desarrollo Social	Gabriela Solano Rojas
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Gestión Social Inclusiva	Kenneth Arguedas Navarro
Inclusión Laboral en Discapacitados	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Gestión Social Inclusiva	Roy Bolaños Conejo

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	10%		0,00%	NO	
Año 2024	10%		0,00%	NO	
Año 2025	10%		0,00%	NO	
Año 2026	10%		0,00%	NO	
Año 2027	10%		0,00%	NO	
Año 2028	10%		0,00%	NO	
Año 2029	10%		0,00%	NO	
Año 2030	10%		0,00%	NO	
Año 2031	10%		0,00%	NO	
Año 2032	10%		0,00%	NO	
Año 2033	10%		0,00%	NO	
Año 2034	10%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.		
Resultado al que evalúa	RELP.06.03. Cantón igualitario, equitativo y respetuoso del género.		
Nombre del indicador	% de implementación de las políticas de gestión social inclusivas (cultural, igualdad y equidad de género, inclusiva, adulta mayor y niñez y adolescencia)		
Definición	De la política de gestión social inclusiva, que proporción de las actividades planteadas se cumplen anualmente.		
Fórmula	Total de actividades de los planes de las políticas implementadas / Total de actividades de los planes de las políticas *100. Nota: Las actividades implementadas que se conocen llegan hasta el 2026.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	21,8%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	2 planes de acción al 100% y uno al 60%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

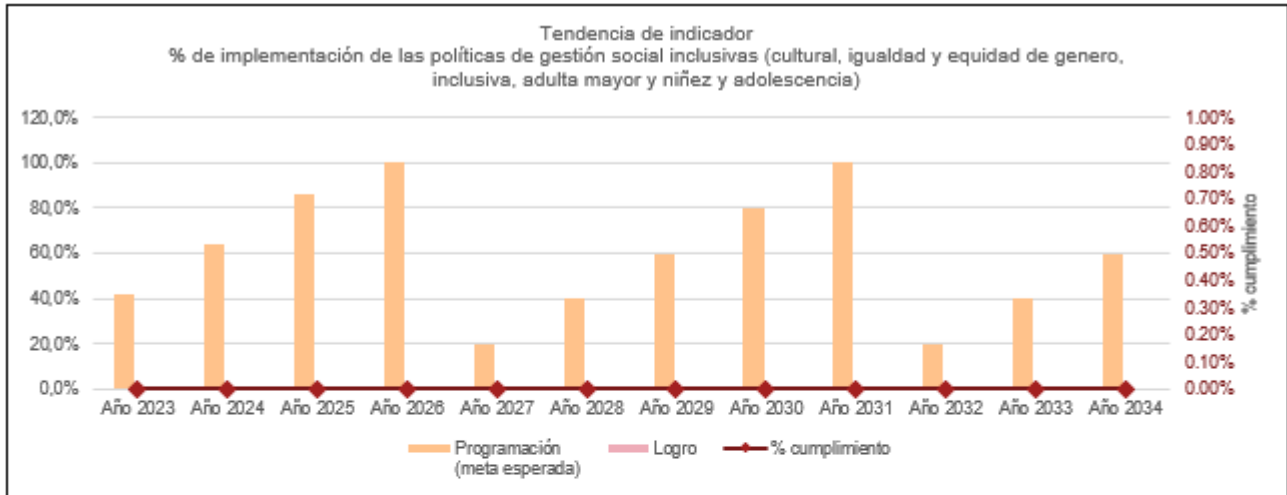
Responsable de generar la información	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Centro Cultural Omar Dengo	Angie Gutiérrez Chaves
Gestión Social Inclusiva	Estela Paguaga Espinoza
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Gestión de Desarrollo Social	Gabriela Solano Rojas
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Gestión Social Inclusiva	Kenneth Arguedas Navarro
Inclusión Laboral en Discapacidad	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Gestión Social Inclusiva	Roy Bolaños Conejo

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	42,3%		0,00%	NO	
Año 2024	64,4%		0,00%	NO	
Año 2025	86,4%		0,00%	NO	
Año 2026	100,0%		0,00%	NO	
Año 2027	20,0%		0,00%	NO	
Año 2028	40,0%		0,00%	NO	
Año 2029	60,0%		0,00%	NO	
Año 2030	80,0%		0,00%	NO	
Año 2031	100,0%		0,00%	NO	
Año 2032	20,0%		0,00%	NO	
Año 2033	40,0%		0,00%	NO	
Año 2034	60,0%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.		
Resultado al que evalúa	RELP.06.04. Un gobierno local que coadyuva a la promoción de la educación y formación permanente, permitiendo la movilidad social de su habitantes.		
Nombre del indicador	% de crecimiento de la cobertura de programas para la promoción de la educación y formación (becas, capacitaciones, alianzas, intermediación laboral de personas con discapacidad, gestión social, gestión vial, etc.)		
Definición	En el apoyo municipal a la promoción de la educación y formación permanente, se valora el crecimiento de la cobertura de los programas promovidos por la institución.		
Fórmula	$\frac{\text{Total de personas beneficiadas año actual} - \text{Total de personas beneficiadas año anterior}}{\text{Total de personas beneficiadas año anterior}} * 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	17,37%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	137%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Centro Cultural Omar Dengo	Angie Gutiérrez Chaves
Gestión Social Inclusiva	Estela Paguaga Espinoza
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Gestión de Desarrollo Social	Gabriela Solano Rojas
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Gestión Social Inclusiva	Kenneth Arguedas Navarro
Inclusión Laboral en Discapacidad	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Gestión Social Inclusiva	Roy Bolaños Conejo

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	10%		0,00%	NO	
Año 2024	10%		0,00%	NO	
Año 2025	10%		0,00%	NO	
Año 2026	10%		0,00%	NO	
Año 2027	10%		0,00%	NO	
Año 2028	10%		0,00%	NO	
Año 2029	10%		0,00%	NO	
Año 2030	10%		0,00%	NO	
Año 2031	10%		0,00%	NO	
Año 2032	10%		0,00%	NO	
Año 2033	10%		0,00%	NO	
Año 2034	10%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.		
Resultado al que evalúa	RELP.06.05. Un gobierno local que coadyuva en la ejecución de políticas públicas de salud.		
Nombre del indicador	% acciones de las políticas o planes para la salud competencia de la Municipalidad		
Definición	De las acciones establecidas en las políticas o planes para salud competencia de la municipalidad, que proporción de estas son realizadas		
Fórmula	Total de acciones realizadas según las políticas o planes / Total de acciones de las políticas o planes competencia de la Municipalidad *100.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	31%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+-1%		
Meta	67%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

Responsable de generar la información	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Estela Paguaga Espinoza
Dependencia o unidad a la que pertenece	Gestión Social Inclusiva
Correo electrónico	epaguaga@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Centro Cultural Omar Dengo	Angie Gutiérrez Chaves
Gestión Social Inclusiva	Estela Paguaga Espinoza
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Gestión de Desarrollo Social	Gabriela Solano Rojas
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Gestión Social Inclusiva	Kenneth Arguedas Navarro
Inclusión Laboral en Discapacitados	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Gestión Social Inclusiva	Roy Bolaños Conejo

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	36%		0,00%	NO	
Año 2024	39%		0,00%	NO	
Año 2025	42%		0,00%	NO	
Año 2026	44%		0,00%	NO	
Año 2027	47%		0,00%	NO	
Año 2028	50%		0,00%	NO	
Año 2029	53%		0,00%	NO	
Año 2030	56%		0,00%	NO	
Año 2031	58%		0,00%	NO	
Año 2032	61%		0,00%	NO	
Año 2033	64%		0,00%	NO	
Año 2034	67%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR			
Plan al que hace referencia	Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo-PDCLP		
Objetivo al que pertenece el resultado	OELP06. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.		
Resultado al que evalúa	RELP.06.06. Comunidades del cantón apropiadas de los espacios públicos inclusivos.		
Nombre del indicador	% de activación de espacios públicos (principales parques)		
Definición	Del total de espacio públicos identificados cuantos de estos tienen actividades y que sean desarrolladas por las comunidades		
Fórmula	$\frac{\text{Total de espacios públicos con programa anual de actividades (principales parques)}}{\text{Total de espacios públicos (50 principales parques)}} * 100.$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Línea base	0%	Fecha de la toma de línea base	Oct 2021
Rango de aceptabilidad (opcional)	+5%		
Meta	100%	Año de cumplimiento de la meta	2034
Supuestos	Se cumple mientras que: 1) Se mantenga las condiciones actuales. 2) No se materialicen los riesgos.		
Frecuencia de medición	Semestral	Cobertura	Local
Fuente de los datos	Municipalidad de Heredia		
Categoría de indicador	Indicador de resultado final		
Medio para la comunicación del resultado	Informe anual de labores		

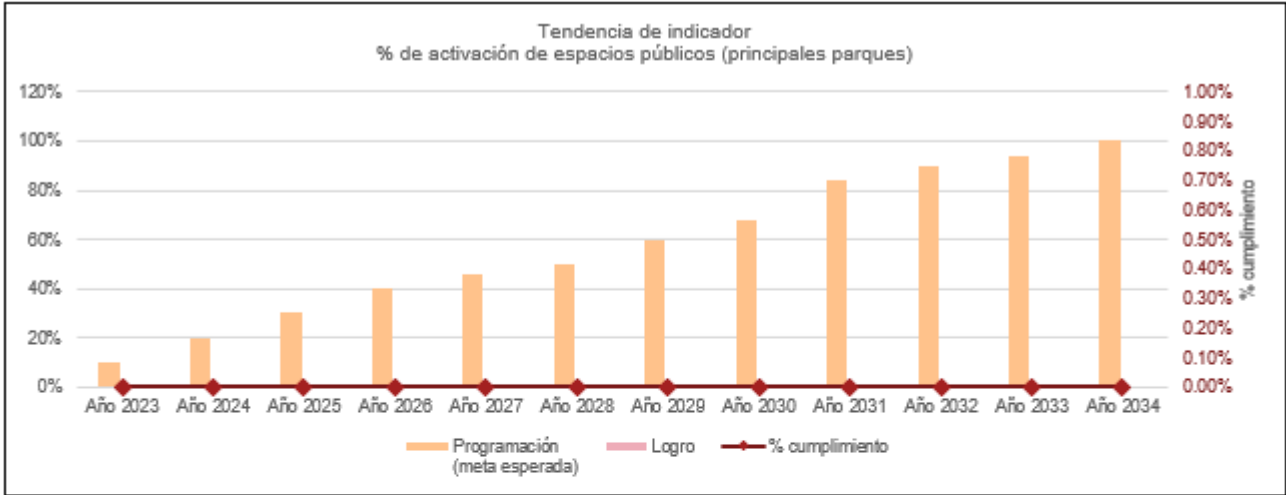
Responsable de generar la información	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr
Responsable del resultado	Angela Aguilar Vargas
Dependencia o unidad a la que pertenece	Vice Alcaldía
Correo electrónico	aaquilar@heredia.go.cr

Participantes en la elaboración de la ficha:

Dependencia o unidad a la que pertenece	Nombre
Dirección Financiera Administrativa	Adrián Arguedas Vindas
Vice Alcaldía	Angela Aguilar Vargas
Centro Cultural Omar Dengo	Angie Gutiérrez Chaves
Gestión Social Inclusiva	Estela Paguaga Espinoza
Dirección de Servicios y Gestión	Francisco Sánchez Gómez
Gestión de Desarrollo Social	Gabriela Solano Rojas
Directora de Asesoría y Gestión	Isabel Sáenz Soto
Planificación Institucional	Jacqueline Fernández Castillo
Intermediación Laboral	Karen Castillo Víquez
Gestión Social Inclusiva	Kenneth Arguedas Navarro
Inclusión Laboral en Discapacitados	Lidia Chacón Fallas
Dirección Inversión Pública	Lorelly Marín Mena
Control Interno	Rosibel Rojas Rojas
Gestión Social Inclusiva	Roy Bolaños Conejo

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año 2023	10%		0,00%	NO	
Año 2024	20%		0,00%	NO	
Año 2025	30%		0,00%	NO	
Año 2026	40%		0,00%	NO	
Año 2027	46%		0,00%	NO	
Año 2028	50%		0,00%	NO	
Año 2029	60%		0,00%	NO	
Año 2030	68%		0,00%	NO	
Año 2031	84%		0,00%	NO	
Año 2032	90%		0,00%	NO	
Año 2033	94%		0,00%	NO	
Año 2034	100%		0,00%	NO	



Análisis - comentarios

CONTROL DE VERSIONES				
Fecha	Elemento a modificar	Estado anterior	Justificación	Responsable

18 Seguimiento

Se definieron estrategias requeridas para dar seguimiento al avance de la implementación del Plan de Desarrollo Cantonal de Largo Plazo como lo son las fichas de indicadores y las matrices de seguimiento, así como instrumentos para evaluar los resultados en este caso la determinación de las ponderaciones y su respectivo puntaje en las matrices de seguimiento. La estrategia para el seguimiento de las iniciativas estratégicas busca establecer relación entre los resultados por desarrollar y los indicadores definidos en el plan, de manera que se pueda administrar la implementación de estas iniciativas estratégicas. La estrategia para la gestión de los planes define lineamientos para controlar los avances en la ejecución de estos, de manera que se puedan programar las rendiciones de cuentas o levantamiento de la información para realizar las actualizaciones de los avances en los planes y con esto determinar según el periodo en que se encuentre las acciones correctivas para resolver atrasos o desviaciones en las metas cuando esto proceda.

En general, para el desarrollo de la implementación del PDLLP, se identificaron tres áreas de enfoque y elementos clave para cada una como se muestra en la siguiente figura. Nótese que este Plan de seguimiento y evaluación es el elemento clave para el monitoreo integral de la planificación, que busca mantener una revisión continua e integrada de la implementación, para dar un sustento efectivo al control, divulgación y actualización.

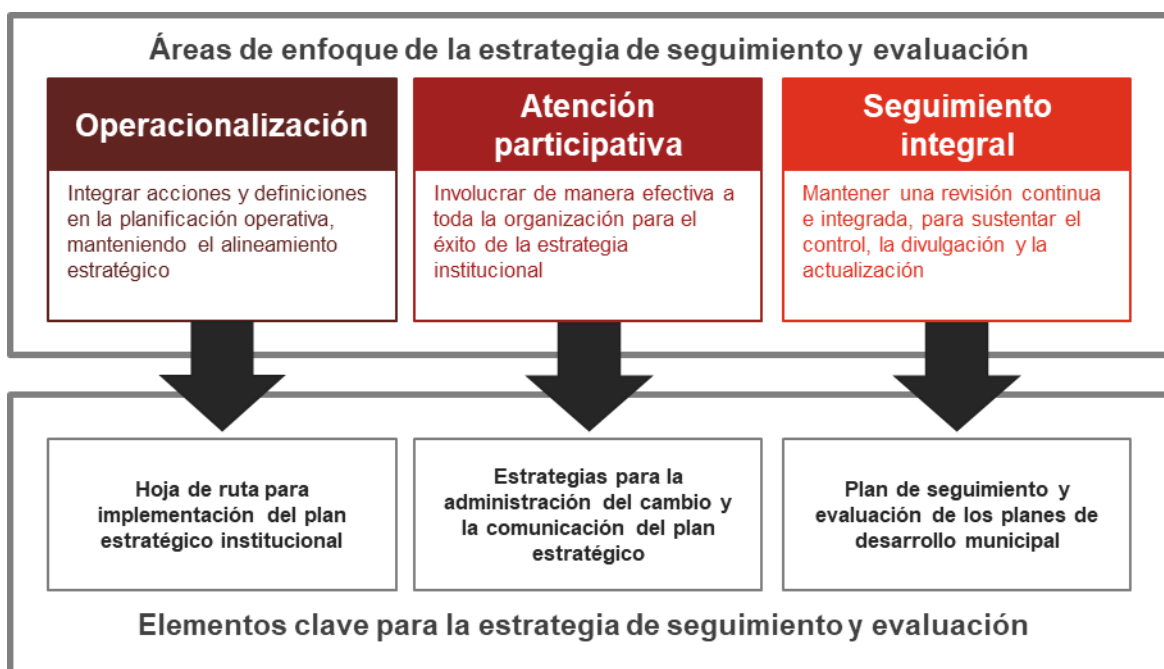


Figura 101: Elementos clave para la estrategia de seguimiento y evaluación

Fuente: PwC

18.1 Operacionalización

En este apartado consiste en la integración de las acciones para la planificación estratégica y operativa se alineen y esto se construye desde la elaboración de los planes con la definición de los indicadores, jerarquía de los planes, ponderaciones de las metas y presupuesto, así como los instrumentos para el seguimiento, todos estos bajo un marco gobernabilidad para

que los aportes de los niveles inferiores contribuyan a los superiores y se tenga una trazabilidad en todos los datos generados, como lo refleja la siguiente figura sobre la jerarquía de los planes:

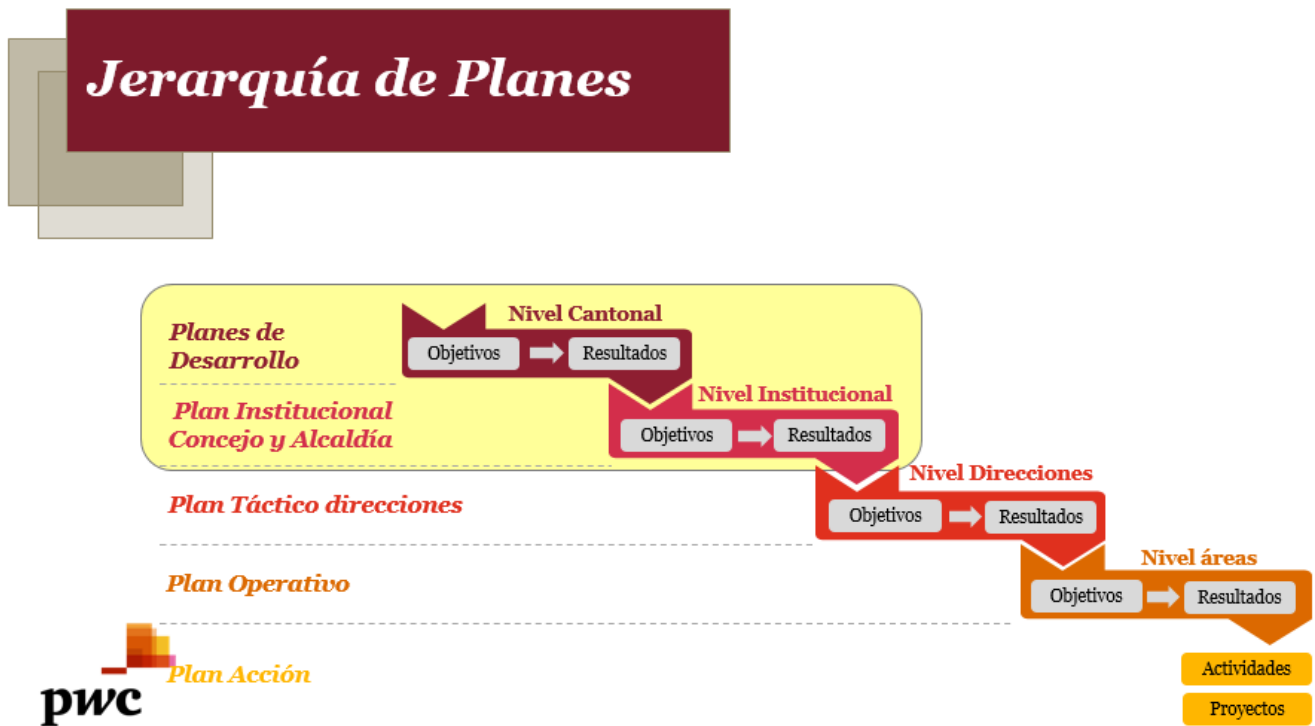


Figura 112: Jerarquía de los planes

Fuente: PwC

Es importante recalcar que la jerarquía de planes la integran la gestión estratégica y operativa de la Municipalidad, a partir de la visión cantonal, misión y visión institucional (que incluye la legislación, políticas gubernamentales y necesidades de los grupos de interés, entre otros), la Municipalidad define sus planes estratégicos, los cuales consideran, dentro de otros elementos, la definición de objetivos, resultados esperados, indicadores, líneas base, metas y presupuestos. Para cada objetivo han de determinarse sus resultados asociados y para cada resultado su respectivo indicador de medición de cumplimiento, y que es cabalmente el que brindará información para el seguimiento y monitoreo de la estrategia.

Siendo que la estrategia es de carácter general y que abarca a toda la institución, procede operacionalizarla por medio de Planes, mediante el cual las principales áreas definen cuál será su contribución para el cumplimiento de la estrategia. Es así como los resultados asociados a cada objetivo estratégico pasan a convertirse en los objetivos de dichas áreas y éstas a su vez le definirán a cada uno de ellos sus resultados esperados e indicadores de medición, según se muestra en la figura.

La hoja de ruta es la base para el seguimiento integral de la implementación de los planes estratégicos ya sean estos planes de desarrollo, planes estratégicos institucionales, planes operativos u otros, que buscan mantener una revisión continua e integrada para sustentar el control, la divulgación y la actualización de estos, asegurando así su valor y relevancia para la Municipalidad.

Seguidamente se muestra y describe el proceso en alto nivel que ha de seguirse en la implementación de la estrategia de seguimiento, teniendo como principales actores a los responsables definidos para cada uno de los resultados (sean

estratégicos o tácticos) y la Unidad de Planificación como ente controlador que velará por el cumplimiento en tiempo y forma de información requerida.

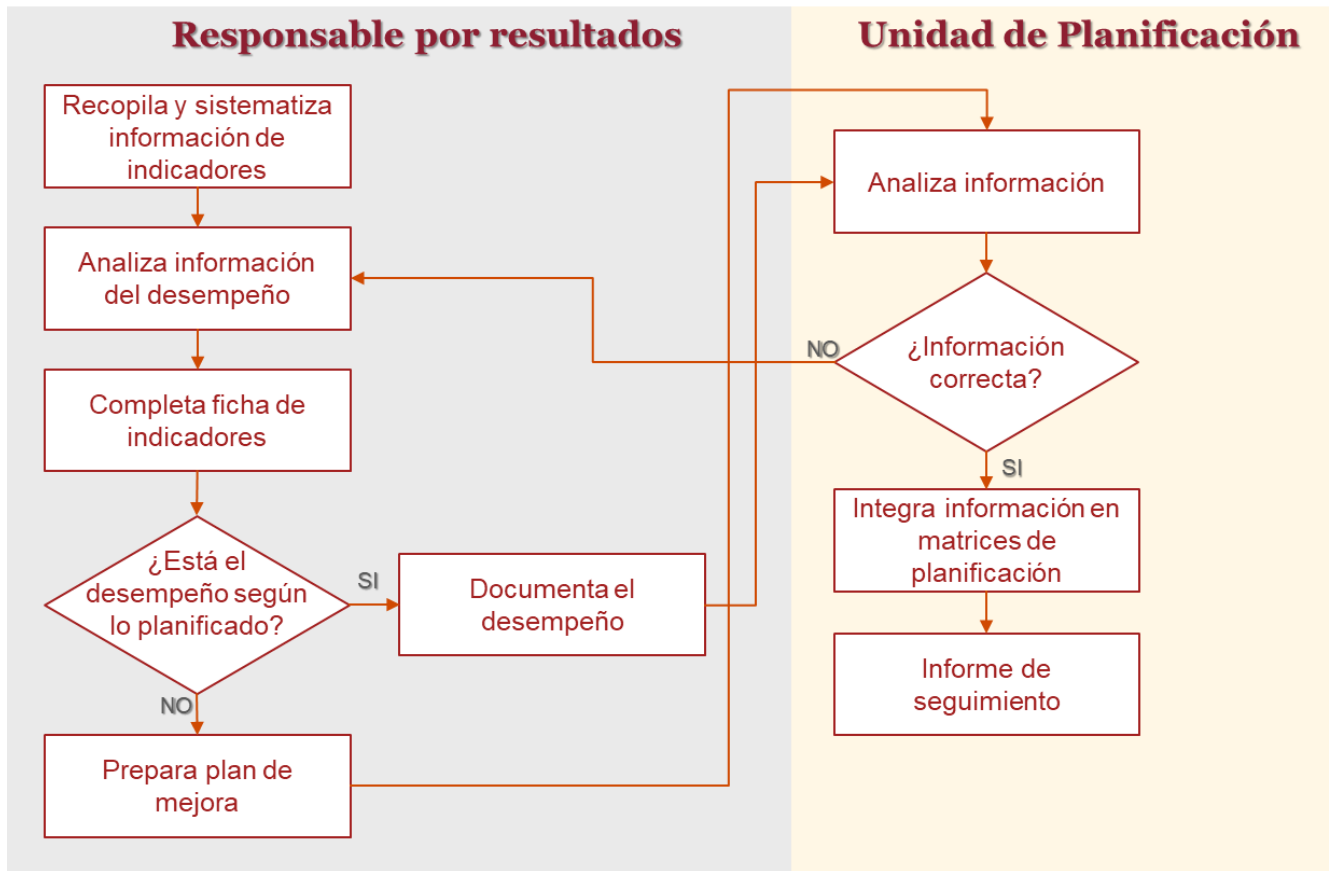


Figura 123: Hoja de ruta para la implementación del seguimiento de los planes

Fuente: PwC.

18.1.1 Recopilación y sistematización de la información de indicadores

Partiendo de la premisa que cada uno de los responsables de los resultados o indicadores conocen la fuente de los datos y tienen acceso a los mismos, estos deben de generar periódicamente, según lo establecido en la ficha de indicadores (ver figura), la información requerida para completar las variables solicitadas en la fórmula del indicador, generando el valor el periodo en observación.

La persona responsable de generar la información debe enviarla al responsable de indicador para que este sistematice los datos y complete el indicador de su responsabilidad.

Frecuencia de medición	Mensual
Fuente de los datos	Anual Semestral Trimestral Mensual

Figura 134: Campo en ficha de indicadores para la frecuencia de medición

18.1.2 Análisis de la información

Le corresponde al responsable del indicador o resultado tomar los datos suministrados por el responsable de generar la información y proceder a analizar la veracidad de la misma, así como determinar si el alcance y cumplimiento en el periodo del valor generado con respecto a lo proyectado, además de considerar que elementos pudieron afectar o incidir en los valores derivados del indicadores en estudio para ese periodo, si este se encuentra en los rangos de aceptabilidad o no, por lo que debe proceder a documentar las situaciones que generaron el desfase para validar luego con la unidad de planificación en caso de requerirse medidas de contingencia, planes de mejora o que acciones tomar para cambiar el rumbo del dato generado en el indicador.

18.1.3 Completar ficha de indicador

Una vez analizada la información y corroborada por el responsable del resultado generado en el indicador este procede a digitar el dato en la ficha de indicadores en la sesión de monitoreo y seguimiento, como se muestra a continuación:

MONITOREO Y SEGUIMIENTO					
Fecha	Programación (meta esperada)	Logro	% cumplimiento	Plan de mejora	Observaciones
Año ₁	0%		0.00%	NO	
Año ₂	0%		0.00%	NO	
Año ₃	0%		0.00%	NO	
Año ₄	0%		0.00%	NO	
Año ₅	0%		0.00%	NO	

Figura 145: Sesión de la ficha del indicador para documentar el valor generado en el periodo.

Una vez anotada el valor automáticamente el instrumento le indica el % de cumplimiento y en caso de que este se encuentre fuera de los rangos de aceptabilidad deberá de realizar un plan de mejora donde documente las situaciones que generaron la desviación y las acciones remediales correspondientes. En caso de no requerir un plan de mejora se pueden anotar observaciones que considere necesario.

Es importante aclarar que los cambios o ajustes de los instrumentos no se pueden hacer arbitrariamente, aun cuando se establezca en los planes de mejora, ya que realizar cambios implica niveles de aprobación y autorización iniciando por la Unidad de Planificación, el Alcalde y hasta el Concejo Municipal, según el grado de modificación y tipo de plan.

18.1.4 Documenta el desempeño

En caso de tener asociados los resultados de los indicadores a las evaluaciones de desempeño, se debe enviar al departamento de recursos humanos una copia los valores generados con el fin de ser considerados y evaluados los logros en el instrumento de evaluación de desempeño del responsable del resultado.

18.1.5 Unidad de Planificación analiza la información

El responsable del resultado le envía a la unidad de planificación la ficha del indicador actualizada, así como la información necesaria para sustentar la veracidad de los datos y en caso de requerirse el plan de mejora.

La persona asignada por la unidad de planificación para estudiar la información de los indicadores procede a analizar los datos emitidos y los soportes que la validan, una vez determinado que esta información es correcta y se procede a integrarla en las matrices de planificación, en caso de que la información se debe devolver al responsable de generar el resultado con las observaciones pertinentes con el fin de realizar los ajustes correspondientes o requerimientos solicitados. Es vital que en todo proceso se deje evidencia documental de las gestiones solicitadas.

Cuando la ficha de indicador es devuelta al responsable del resultado se debe a varios motivos, que la información no es correcta, no tiene soporte, está fuera de los rangos de aceptabilidad, no se presenta el plan de mejora o bien estos no cumple con lo requerido para el cumplimiento o mitigación o bien el analista de planificación tiene criterios expertos que considera deben mejorar para su aceptación.

El responsable una vez reciba la ficha del indicador con las respectivas observaciones, inicia el proceso de revisión análisis y documentación necesarias para cumplir con lo solicitado por la unidad de planificación, ajustando la ficha e iniciando el proceso para luego remitir al área de recursos humanos y planificación una vez cumplidas las no conformidades.

18.1.6 Informe de seguimiento

Dependiendo del rango jerárquico del plan, se debe realizar una rendición de cuentas ya sea a la jefatura inmediata, al Alcalde o bien al Concejo Municipal, todo esto acompañado de un informe o por lo menos la ficha del indicador con la respectiva información que lo respalda. Dicha rendición de cuentas debe quedar documentada ya sea por medio de acuerdos de actas o bien minutas de las reuniones realizadas con el que crear y documentar acuerdos o acciones para el seguimiento, según corresponda.

Además, la unidad de planificación debe realizar un informe periódico sobre el avance general de los planes, identificando brechas, riesgos y otros eventos que se hayan presentado durante el periodo de ejecución. También se deben documentar y reportar sobre el avance en el seguimiento a las acciones, planes de mejora, acuerdos de las rendiciones de cuentas y cambios realizados a los planes con las respectivas autorizaciones.

La unidad de planificación es la única autorizada para actualizar los instrumentos de planificación además de ser la custodia del portafolio de indicadores, así como el estar pendiente de que cada uno de los responsables de los resultados entreguen en tiempo y forma la información para analizar el avance los planes.

18.2 Atención participativa

El proceso de planificación desde su inicio debe ser un proceso participativo donde se involucre el personal en los diferentes niveles de los planes según corresponda para que conozcan su grado de responsabilidad y compromiso con la Municipalidad, entre mayor participación e involucramiento del personal menor la resistencia al cambio y mayor la probabilidad de éxito en lo planificado.

Si bien la gestión para resultados uno de sus principios es el proceso participativo, esto genera una gestión de cambio en las personas o colaboradores de la institución, así como un mayor involucramiento, lo que provoca que al interno de la Municipalidad de tenga que comunicar de una manera fluida y transparente la información, con trazabilidad de esta en caso de requerirse.

Este proceso dependiendo de la cultura y clima organizacional puede ser de los puntos más difíciles y vulnerables para la sostenibilidad ya que si no se logra esa constancia y concientización para los involucrados de la importancia de sus resultados estas mismas personas tienen a boicotear o bien a no generar la información que al final lleva con el fracaso de los esfuerzos de la planificación. Por tal motivo es importante y vital que la unidad de planificación con encargada del proceso este constantemente refrescando al personal sus aportes e importancia, así como comunicados, charlas y otros mecanismos para mantener activo el interés de cada una de las personas involucrada en realizar sus aportes a los resultados.

En este proceso es esencial una comunicación fluida y constante de los avances de los planes y logros alcanzados, así como incluir la gestión de inducción del personal la planificación y explicación de su participación en los planes y responsabilidades según correspondan.

18.3 Seguimiento integral

Para el seguimiento integral es clave que la Unidad de Planificación Institucional facilite coordinación e información a otros actores (como Concejo Municipal, Alcaldía, Direcciones y otros), apoyándose en los instrumentos en la implementación de la estrategia, que determina momentos, plazos, resultados, metas y otros.

En este contexto, la Unidad de Planificación Institucional actúa como facilitador de mecanismos y herramientas para la definición, registro y seguimiento de acuerdos, acciones y proyectos organizados por la Municipalidad para atender el plan y asume un rol de seguimiento, análisis, prospección y alerta, que se apoya en mantener y valorar esa información, facilitando así:

- Mantener una revisión continua de lo establecido en los planes.
- Dar a conocer la planificación y su grado de avance, para apoyar el involucramiento y la participación oportunos.
- Identificar e incorporar ajustes para reflejar cambios que sean relevantes.
- Mantener una visión y gestión integrada de todas las definiciones de la planificación, de modo que no se dejen aspectos sin atender ni se dupliquen o multipliquen esfuerzos para atender un mismo asunto.
- Prospeccionar y suministrar información para la toma de decisiones con base en los resultados establecidos en los instrumentos de planificación.
- Ser el garante de la veracidad de la información.
- Coordinador de las acciones que inciden en el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.

El seguimiento integral de lo planteado en el plan estratégico institucional, así como los respectivos planes tácticos operativos y subsiguientes, es clave para el control y toma de decisiones relacionadas con su gestión y logros de los resultados esperados.

La lógica de construcción de los resultados a nivel estratégico establece que han de definirse los objetivos estratégicos institucionales, a cada uno de los cuales se han de definir sus respectivos resultados esperados y a cada uno de ellos ha de definirse su respectivo indicador de medición de cumplimiento.

Valga destacar que los responsables de cada resultado (estratégico o táctico) definido en la respectiva matriz de planificación deberán remitir la información relativa al desempeño de los indicadores a la Unidad de Planificación, para que sea ésta quien incorpore dicha información en las matrices de planificación institucionales.