

Plan estratégico del Gobierno Digital

Municipalidad de Heredia

Heredia Febrero de 2013

Elaborado por
Desarrollos Informáticos S.A. (DEINSA).

Contenido

I.	Introducción	4
1.1	Resumen ejecutivo	6
1.2	¿Cómo entender Gobierno Digital en el contexto municipal?.....	8
1.3	Antecedentes del desarrollo de la oferta de Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia	12
1.3.1	Panorama mundial de la gestión de Gobiernos Digitales	12
1.3.2	Panorama nacional de la gestión del Gobierno Digital	18
1.3.3	Características socio económicas y otros datos relevantes de la región.....	21
1.4	Marco legal y normativo del Gobierno Digital	31
1.4.1	Tratados.....	32
1.4.2	Decretos	32
1.4.3	Leyes.....	36
II.	Diagnóstico y evaluación del contexto estratégico para el Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.....	37
2.1	La población emergente en el contexto estratégico de la Municipalidad	37
2.2	Las nuevas industrias, centros comerciales y empresas de clase mundial exigen servicios de clase mundial.....	39
2.3	La población tradicional del Cantón de Heredia en el contexto estratégico del gobierno digital.....	40
2.4	Los cambios en la exigencia a los gobiernos locales en el siglo XXI	41
III.	Evaluación básica de la gestión de los procesos de la Municipalidad de Heredia.....	43
3.1	Objetivo de la evaluación de los procesos	43
3.2	Metodología de la evaluación de los procesos	43
3.3	Resultados de la evaluación de los procesos	45
IV.	Evaluación de las tecnologías de información de la Municipalidad de Heredia	101
4.1	Objetivo de la evaluación de las tecnologías de información.....	101
4.2	Metodología:	101
	Planear y Organizar:	102
	Adquirir e Implementar.....	106
	Entrega y Soporte.....	107

Monitorear y Evaluar (ME).....	110
V. Identificación de las plataformas tecnológicas necesarias para implementar la propuesta o proyectos de gobierno digital.	112
5.1 Plataformas de servicio	112
5.2 Uso de herramientas SOA	116
5.3 Procesos factibles a ser usados en un proceso de gobierno digital.....	117
VI. Desafíos estratégicos y operativos de la Municipalidad de Heredia en el contexto del Gobierno Digital	146
Cuadro 40: Vinculación del origen con los desafíos estratégicos.	149
VII. Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia	150
7.1 Los ejes estratégicos	150
7.2 Los objetivos estratégicos	151
7.3 Los desafíos estratégicos vinculados a los objetivos estratégicos	152
7.4 Vinculación de los objetivos estratégicos-procesos y proyectos del Gobierno Digital.....	156
7.5 Los objetivos estratégicos que se pueden beneficiar directa o indirectamente con los proyectos del Gobierno Digital	182
7.6 Programación de la implementación de los proyectos del Gobierno Digital.....	193
VIII. Sistema de Control y seguimiento	198
8.1 Metas e indicadores	198
8.2 Cuadro de mando integral del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia	200
8.3 Plan de seguimiento	202
IX. Conclusiones y recomendaciones	205
9.1 Conclusiones.....	205
9.2 Recomendaciones	206
9.3 Pasos a Seguir en la implementación de los proyectos:	207
X. Glosario	217
XI. Bibliografía	231
XII. Anexo.....	234

I. Introducción

El Cantón Central de Heredia es uno de los más hermosos y con mayor crecimiento del país, producto del esfuerzo de inversionistas nacionales e internacionales que se han radicado en este territorio. Extensas áreas otrora cafetaleras propias del paisaje Herediano antiguo se han transformado en Centros Comerciales, Zonas francas, Industrias de los más diversos géneros, especialmente de alta tecnología, proyectos habitacionales y también zonas marginales con alta densidad de población. Ello ha implicado un crecimiento exponencial de la demanda, cada vez más exigente, de servicios con mayor calidad y eficiencia, especialmente en el área de los servicios básicos¹, construcción de edificaciones, infraestructura vial, telecomunicaciones, transportes y muchas otras que surgen a la par de las necesidades de la población tradicional.

Por otro lado el uso intensivo de Internet y los dispositivos móviles por parte de la población es cada vez más activo. En el censo del 2011, precisamente hablando del uso de las tecnologías de comunicación en nuestro país menciona que *“En cuanto al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, en Costa Rica 46 de cada 100 personas de 5 años y más han utilizado Internet, con los niveles más altos en Heredia y San José (55,9% y 54,1%, respectivamente), en contraposición a Puntarenas y Limón (32,3% y 30,8%, respectivamente)”*. Esto evidencia la importancia y utilidad de estos medios para llegar a los ciudadanos y brindar los servicios municipales a través de ellos.

La Municipalidad de Heredia, consciente de la enorme responsabilidad que significa la atención de esas múltiples necesidades, ha visualizado para ello algunas áreas de atención prioritaria, una de ellas, muy vinculada a la mejora de los servicios que ofrece a los ciudadanos. Nos referimos al Gobierno Digital, que supone la utilización de una amplia gama de aplicaciones, dispositivos y metodologías disponibles en el mercado, la aplicación de las políticas del Estado en materia de Gobierno Digital, la implementación del Proyecto MUNET que viene siendo impulsada por la OEA en América Latina desde hace un tiempo,

¹ Servicios básicos como: Agua, alcantarillado sanitario, electricidad, Iluminación vial, recolección de desechos sólidos y no tradicionales, limpieza de nuevas áreas públicas, seguridad ciudadana.

y producto de la cual hace aproximadamente un año un grupo de funcionarios recibió capacitación. También se han tomado en cuenta la experiencia de algunos gobiernos locales, alcaldías y condados alrededor del mundo que ya han pasado por esta experiencia.

A finales del año 2012, con apoyo financiero del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), según licitación abreviada N° N° 2012LA-000022-01 y bajo el nombre de “Análisis y diseño de la Estrategia de Gobierno Electrónico para la municipalidad de Heredia” se realiza el presente documento, cuyo objetivo principal es asesorar a la Municipalidad de Heredia en identificar los procesos concretos susceptibles de ser incorporados en una plataforma de gobierno electrónico en el corto, mediano y largo plazo, y como objetivo secundario es recomendar una estrategia de implantación de la plataforma de Gobierno Electrónico en la Municipalidad de Heredia.

Como resultado del esfuerzo y trabajo colaborativo del Equipo MuNet municipal, liderado por el Sr Alcalde Lic. José Manuel Ulate MBA y su Gerente Municipal, Ing. Marco Vinicio Chacón Rojas con apoyo consultivo de la empresa Desarrollos Informáticos DEINSA y su equipo de profesionales Señores Edwin Vega Frías, Álvaro E Mora García y Mac Arturo Murillo Fernández (coordinador del Proyecto), se elaboró el presente Plan estratégico para los próximos cinco años.

1.1 Resumen ejecutivo

Con base en las entrevistas al personal responsable de cada una de las áreas funcionales de la municipalidad, y el análisis documental del que se dispuso, se identificaron los principales macro procesos de la Municipalidad de Heredia. Durante este análisis se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- a) Orientación a la solución de problemas que claramente afectan a los habitantes del Cantón de Heredia.
- b) Estado de la infraestructura lógica y física de la red de datos de cada Proceso.
- c) Sistemas de base de datos existentes y requeridos.
- d) Seguridad requerida de los procesos como parte de la red de acceso local (LAN).
- e) Sistemas de información existentes y necesarios para optimizar los procesos analizados.
- f) Estado de conexión e inclusión en la página web (extranet y/o intranet) de la Municipalidad de Heredia.

Es importante señalar que la Municipalidad de Heredia no está gestionada por procesos, de ahí que un primer esfuerzo fue tratar de identificarlos, luego ubicar aquellas actividades que están asociadas a cada uno de ellos y establecer cuáles de estas pueden ser susceptibles de incorporar en el proyecto de gobierno digital.

Se evaluó la red existente y los sistemas de información dentro de los cuales se identificaron las mejoras necesarias para la puesta en línea en corto plazo de los servicios de gobierno electrónico municipales prioritarios. Este análisis identificó las posibles tecnologías que podrían ser asociadas a cada una de las actividades con potencial de gestionarse en un proyecto de Gobierno Digital.

Producto del curso *“Introducción a la formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico Municipal Edición especial para el Programa MuNET e-Gobierno Costa Rica”* se evaluó el documento *“Heredia, hacia el Gobierno Electrónico, Estrategia de Desarrollo”* elaborado por el grupo MuNet-Heredia. Se extrajeron las propuestas de proyectos, se

analizaron, junto con los integrantes, y se identificaron aquellos que por su viabilidad y vigencia están activos.

Se identificaron dos importantes componentes metodológicos para clarificar los proyectos a desarrollar: los retos o desafíos estratégicos que podrían ser afrontados en el Plan Estratégico del Gobierno Digital y se identificaron los principales ejes del desarrollo del Gobierno Digital que la municipalidad debería enfrentar para los próximos cinco años. Los mismos deben estar en armonía con lo que los planes institucionales, el Plan Regulador y el Plan de la Alcaldía pretenden para el gobierno local. Estos ejes fueron definidos finalmente de la siguiente manera:

Eje estratégico 01: Transparencia y gobernabilidad

Eje estratégico 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal

Eje estratégico 03: Acercamiento y participación ciudadana

A partir de ahí se procedió a definir los diferentes objetivos estratégicos con el fin de lograr las metas que se han propuesto. Las mismas expuestas por el Sr. Alcalde y los miembros del Grupo MuNet-Heredia fueron las siguientes:

1. Que los ciudadanos que visiten al Alcalde sea para saludarlo.
2. Que en las oficinas municipales no deben verse filas de contribuyentes.
3. Que toda la gestión municipal debe ser transparente y eficiente.
4. Que el ciudadano gestione todas sus transacciones municipales en línea.
5. Que para el 2015 sea la mejor municipalidad del país.

Para lograrlo, desde la perspectiva del Gobierno Digital, se deberán implementar acciones que busquen que todos los servicios municipales pueden ser consultados, tramitados y cancelados desde la web y otros dispositivos móviles, que cada uno de los procesos (debidamente diseñados e implementados) estén conectados y adecuadamente dimensionados para ser gestionados por el Gobierno Digital, que además la comunicación al ciudadano sea altamente confiable, transparente y segura. Todo ello sin contar que la plataforma tecnológica debe ser sumamente robusta, con una gran visión de conectividad, interconectividad y seguridad.

El presente Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia pretende lograr, que a través de la implementación exitosa de los proyectos sugeridos aseguren el logro de las metas propuestas. Es importante señalar además, que las metas se lograrán con un esfuerzo conjunto de todos los involucrados, que además deberán complementarse con acciones organizativas e inversiones que no necesariamente se mencionan aquí, pero que son indispensables para alcanzar el éxito deseado.

1.2 ¿Cómo entender Gobierno Digital en el contexto municipal?

Las necesidades de modernización de los Estados, han impulsado a los diferentes gobiernos del mundo a incorporar las mejores prácticas en su quehacer. Una de ellas, como hemos visto, lo constituye el uso extensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación –Tics-. Esta se ha constituido sin duda alguna en la pieza fundamental para desarrollar una de las principales aplicaciones: el Gobierno Digital. Este concepto además, desde la década del 90, ha mantenido diversas denominaciones tales como E-Gobierno, Gobierno conectado y Gobierno Electrónico entre otros.

Sobre el concepto propiamente de Gobierno Digital, hay numerosas definiciones que incluso han ido evolucionando conforme se han incorporado nuevas tecnologías y campos de aplicación. Una de las primeras definiciones, fue recopilada durante el panel “GOBIERNO ELECTRÓNICO Y PARTICIPACIÓN: FACTORES DE ÉXITO PARA SU DESARROLLO” realizado en el Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública el año 2002 en Lisboa, Portugal, que lo define de la siguiente manera:

“La utilización de las tecnologías de las TIC por parte de los gobiernos locales a través de la mejora de su gestión interna, de la oferta de servicios e información y de los sistemas de intercambio e interacción con los ciudadanos y con las organizaciones públicas y privadas. Acciones a las que cabe añadir las orientadas a sentar las bases para el desarrollo de la Sociedad de la Información, tanto en lo que se refiere a la promoción de infraestructuras como a la promoción de una cultura de

la información (en el tejido social pero también en la propia organización) acorde con la nueva realidad.”

Otra definición sugerida incluso dentro del marco del proyecto Munet, incorpora elementos más amplios de gobernabilidad dice lo define como sigue:

“Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por parte de las instituciones de gobierno, para mejorar cualitativamente los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana”.

En este contexto que define múltiples alternativas y definiciones, en el marco del Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia, se ha considerado prudente desarrollar una definición local que incorpore no solamente el contexto tecnológico municipal actual, sino que también incorpore elementos que clarifiquen y definan con más claridad lo que el gobierno local pretende desarrollar. Es así como nace la siguiente definición por parte de la Municipalidad de lo que es un Gobierno Digital:

“Conjunto de iniciativas de gestión que le permiten a la Municipalidad de Heredia el uso inteligente de tecnologías de información y comunicación para mejorar cualitativamente y facilitar los servicios e información que brinda a los ciudadanos, incrementar sustantivamente la eficiencia, la eficacia y la transparencia de su gestión pública, el acercamiento y la participación de los ciudadanos, así como las relaciones con otros gobiernos locales y entidades del Estado”.

Otro aspecto que debatido por los expertos es como clasificar las diferentes fases del desarrollo de la implementación de un Gobierno Digital. Hacia principios de la década del 2000, el Banco Mundial estableció pautas de cómo llevar a cabo esta tarea, que las definiciones en tres etapas o fases a saber (I) Uso de TIC para ampliar el acceso a la información gubernamental, (II) Ampliar la participación cívica en el gobierno, y (III) Lograr que los servicios gubernamentales se presten en línea.

Efectivamente muchos de los despliegues del Gobierno Digital se podría decir que se enmarcan dentro de este concepto, sin embargo con los años se ha visto que muchas de estas etapas se traslapan incluso no siguen una línea exactamente definida, y que además están acompañadas de una serie de avances y etapas de madurez de los procesos organizacionales, el acceso a cierto tipo de facilidades tecnológicas, una conceptualización más reciente (que hemos utilizado para la programación macro de los proyectos en el presente documento) y que fue adaptada en el marco del programa MuNet e-gobierno Costa Rica con la OEA de la desarrollada por las Naciones Unidas².

En este concepto, según se afirma “el desarrollo del Gobierno Electrónico debe asumirse como un proceso evolutivo, que comprende al menos cuatro fases: Presencia, Interacción, Transacción y Transformación. Estas fases no son dependientes una de la otra, ni tampoco es necesario que termine una para comenzar la otra. Cada una de ellas tiene distinto objetivo e implica distintas exigencias en términos de costos, necesidades de conocimiento y nivel de uso de las TIC”.

En la **primera fase de Presencia** “...los gobiernos ponen en línea, rápida y directamente información básica, comenzando con leyes y regulaciones, documentos y estructuras organizacionales de las instituciones. No existe mayor relación con ciudadanos y empresas debido a que el tipo de información puesta en línea no posibilita la interacción. Los beneficios para los ciudadanos y empresas tienen relación con la posibilidad de eliminar los traslados y las filas de espera en las oficinas gubernamentales, pudiendo constituirse en un gran avance para eliminar elementos burocráticos y de corrupción”.

En la **segunda fase de interacción** “...se generan las primeras interacciones entre ciudadanos y empresas con el Gobierno. Ofrece la capacidad de involucrar a ciudadanos y empresas en los procesos del gobierno, habilitando una interacción a través de la apertura de canales de comunicación, ofreciendo la posibilidad de tomar contacto con quienes deciden en distintos niveles del gobierno. La interactividad conlleva a una comunicación que puede comenzar con funciones básicas tales como: generación de contacto vía correo

² United Nations (2008) “UN E-government Survey 2008 – From E-Government to Connected Governance” página 36.

electrónico, envío de formularios de comentarios u opinión sobre determinadas materias, creación de foros de opinión para el intercambio de ideas, entre otros. Los beneficios para los ciudadanos y empresas consisten en la posibilidad de aumentar la conciencia pública sobre determinados temas, opinando sobre ciertas materias. También esta fase permite la participación ciudadana y la generación de confianza con las reparticiones públicas”.

En la **tercera fase denominada de Transacción** “...se incluyen la provisión de transacciones electrónicas a ciudadanos y empresas por parte del gobierno, como una alternativa y/o complemento a la atención presencial en las oficinas. Aquí los gobiernos implementan iniciativas equivalentes al comercio electrónico por parte de las instituciones privadas. Los sitios web transaccionales permiten un acceso directo a los servicios del gobierno. La transacción permite a los gobiernos rediseñar los procedimientos administrativos, haciéndolos más simples, rápidos y baratos. Al implementar transacciones electrónicas es posible conseguir potenciales ahorros de costos, responsabilidad en las operaciones y eventuales mejoras en la productividad”.

En la **cuarta y última fase, denominada de Transformación** se generan “...transformaciones significativas en la forma de operar del gobierno. Cambian las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos, las reparticiones públicas modifican su estructura organizativa para proveer por vía electrónica aquellas prestaciones que componen su misión crítica, la Administración se anticipa a las demandas de los ciudadanos a través de una personalización de las prestaciones. Esta fase requiere de una gran estrategia, en la cual estén considerados al menos los siguientes aspectos: una gran voluntad política que apoye los procesos de cambio a realizar; recursos humanos altamente capacitados en el uso de tecnologías de información; disponibilidades presupuestarias que permitan realizar las inversiones necesarias; también es necesario revisar los marcos normativos y la capacidad de los ciudadanos para hacer uso de las iniciativas propuestas. En este tipo de implementaciones de Gobierno Electrónico, a menudo los ahorros y beneficios originados son recibidos y utilizados en gran medida por los ciudadanos y empresas usuarias y no necesariamente son instantáneamente reflejadas en los resultados de las reparticiones públicas que realizan las inversiones”.

1.3 Antecedentes del desarrollo de la oferta de Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia

El panorama mundial de los gobiernos digitales en el contexto de los gobiernos locales viene dando importantes avances desde hace más de dos décadas, en muchos de ellos ha sido producto, de una cultura política de gestión local arraigada en la cultura popular, y una larga tradición de mejoras continuadas y búsqueda de un aire localista (y muchas veces nacionalista) que no necesariamente ha sido la trayectoria experimentada en nuestro entorno. Sin embargo la experiencia acumulada en muchos de ellos ha sido especialmente aleccionadora para el mundo, y vale la pena hacer un pequeño recuento de algunos de ellos. Por otro lado la provincia de Heredia, y en particular el Cantón Central de Heredia viene experimentando desde hace varios años una serie de cambios importantes en su composición y distribución demográfica, educacional y socioeconómica que en un contexto de competitividad y por ende de oferta de servicios por parte de la Municipalidad y que deben ser tomados muy en cuenta. De ahí que en este capítulo se ha tratado de responder en parte a esos antecedentes que apoyan el quehacer y la visión institucional para los próximos años.

Es claro que el uso de las tecnologías al servicio de los ciudadanos, ofrece grandes retos pero también grandes oportunidades en la mejora en la calidad y la oportunidad de los servicios y una reducción de los costos involucrados en su prestación. Al transformarse los servicios prestados en un proceso de autoservicio, disminuyendo la expansión de personal o la inversión en infraestructura física para atender una población cada día mayor y facilitando tanto su requerimiento como su pago disminuyendo la morosidad y mejorando las finanzas municipales.

1.3.1 Panorama mundial de la gestión de Gobiernos Digitales

El Gobierno Electrónico es una práctica que llegó para quedarse incorporando todas las mejoras que proporciona, día a día, una herramienta de trabajo como las Tics. Es claro que no hablamos de un nuevo desarrollo. Tiene origen especialmente en Europa con

variadas aplicaciones, regulaciones y esfuerzos. Citamos como primeros ejemplos calificados de Gobierno Electrónico los siguientes:

En la Unión Europea³:

PAIS	AÑO	ESFUERZO
DINAMARCA	1972	Municipalidades comparten un solo proveedor de servicios
	1994	Publican La Sociedad de la Información 2000
	2002	Publican "Hacia el E. Gobierno"
GRAN BRETAÑA	1996	Publican intención hacer un uso más completo de las tecnologías de la información dentro de los departamentos de Gobierno y en su trato hacia sus ciudadanos.
	1999	Otra publicación denota la visión del Gobierno por modernizar los servicios para los ciudadanos y por comprometerse a explotar las nuevas tecnologías, ofreciendo oportunidades en la entrega de servicios.
	2002	Se lanza la estrategia nacional para el e-Gobierno local,
	2011	Lanzamiento del Race Online 2012 Reinversión del Direct Gov.
SUECIA	1998	Presenta la estrategia "Administración del gobierno central en el servicio de los ciudadanos",
	1999	Presenta "Administración Pública al Servicio de la Democracia",
	1999	Adopta la estrategia "Sociedad de la Información para todos"
FINLANDIA	1996	Establece una "Sociedad de Información Consultiva"
	1998	Publica una serie de iniciativas legales acerca de las transacciones electrónicas,
	1999	El Centro de Registro de Población lanza la tarjeta electrónica de identificación
	2002	Lanza el portal ciudadano http://www.suomi.fi/
	2003	Lanza nuevo programa sobre "Sociedad de la Información."
HOLANDA	1994	Adopta el Programa Nacional de la Acción en Carreteras Electrónicas
	1998	Implementa el Plan de Acción de Gobierno Electrónico
ALEMANIA	1996	Crea el primer plan de acción para la Sociedad de Información
	1999	Adopta el Programa de Administración de Estado Moderno
	2001	Complementa el paso anterior implementando un programa para iniciativas de Gobierno electrónico, colocando en línea 376 servicios públicos básicos.
	2002	Permite el acceso total a la información pública disponible en la red para personas discapacitadas
AUSTRIA	1996	Pública el Informe "Grupo de Trabajo en la Sociedad de

³ Fuente: Resumen elaborado del artículo "Países líderes en gobierno electrónico" del sitio http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.

PAIS	AÑO	ESFUERZO
		Información".
	1997	Complementa el esfuerzo anterior con el Portal Help de ayuda al ciudadano en diversos trámites
IRLANDA	1994	Lanza la "Iniciativa Estratégica de Administración
	1999	Establece el "Fondo de la Sociedad de Información" para facilitar el "Plan de Acción del Gobierno en la Sociedad de Información".
	2000	Lanzamiento de la agencia REACH, gestada para proporcionar a sus ciudadanos un mayor acceso público a la variedad de servicios de Estado
	2002	Publicación de "Pautas de Accesibilidad de la Autoridad Nacional irlandesa de la Incapacidad".
BELGICA	1997	Introduce Fedenet, la intranet del Gobierno federal belga
	1998	Crea la Agencia para la Simplificación Administrativa,
	2000	Lanzamiento de la tarjeta electrónica
	2002	Lanza el portal federal www.belgium.be
FRANCIA	1998	Lanzamiento de PAGSI (Programa de la Acción del Gobierno para la Sociedad de Información)
	2000	Lanzamiento del portal de gobierno www.Service-public.fr
	2001	Informe que analiza las reformas, entre otros puntos, del ámbito legal para rápidamente entregar soluciones a las necesidades de sus ciudadanos acerca de los métodos y medios de la administración electrónica.
	2003	Crea una Agencia Nueva para el Desarrollo de la Administración Electrónica.
ESPAÑA	1996	Establece regulaciones del uso electrónico de las técnicas de información
	1999	Por medio del Decreto Ley Real 14/1999, regula el uso de firmas electrónicas.
	2003	Decreta la regulación de registros de telematic y notificaciones y uso del Internet para proporcionar certificados administrativos para sus ciudadanos.
Unión Europea	1995	surgió el "Programa de Intercambio de Datos entre Administraciones" (IDA) de la Comunidad Europea
	2009	Presentación del documento "Visions and priorities for eGovernment in Europe-Orientations for a post 2010 eGovernment Action Plan"
	2010	Presentación del Plan de Acción Europeo de Gobierno Electrónico 2011-2015", La declaración de Malmö y la Agenda Digital Europea
	2011	Presentación de La estrategia Europa 2020

Cuadro 01: Datos relevantes de la implementación de los Gobiernos Digitales en los países de la unión Europea.

En Norteamérica:

El Presidente de Estados Unidos de Norteamérica, Bill Clinton, responsabilizó a su Vicepresidente, Al Gore, 1993-2001, para ejecutar el Gobierno Electrónico de su país bajo el programa “National Performance Review” (NPR). Esta estrategia pretendió un rediseño completo de los diferentes procesos de la administración en procura de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Ello basado en el uso intensivo de las Tics. En complemento el Gobierno redactó el documento “Reengineering Throught Information Techonology”” y la Agenda para la Acción. Quizá pretendía Clinton emular los esfuerzos japoneses de 1993 “Plan de Promoción en Administración e Informatización”.

En el año 2009 el Gobierno Norteamericano lanza un nuevo enfoque político-tecnológico que impacta en el desarrollo de gobierno digital. Es así como el Presidente Obama dicta el Memorándum “Memorandum on Transparency and Open Government”, (disponible en http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf), lanzando el concepto de Gobierno Abierto constituido por dos ejes fundamentales:

- “La apertura de datos públicos (*open data*) que supone publicar información del sector público en formatos estándar, abiertos e interoperables, facilitando su acceso y permitiendo su reutilización.
- La apertura de procesos (*open process*) y el uso de redes sociales y plataformas digitales para la participación ciudadana (también llamado *Gobierno 2.0*)”. Revista Política Digital en línea. El gobierno abierto en América Latina, Álvaro V Ramírez.

Volviendo al Gobierno Digital mencionamos otros ejemplos desarrollados **en Latinoamérica:**

PAIS	ESFUERZO
Mexico	“Servicio de Subastas Electrónicas” del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) del Estado de

PAIS	ESFUERZO
	México (www.saecomercial.com.mx)
Panamá	“Gaceta oficial de Panamá”(www.gacetaoficial.gob.pa) Esta solución ha servido para reducir el tiempo de publicación del 90% de las normas jurídicas de 10 días a 24 horas.
Republica Dominicana	“Centro de Atención al Ciudadano”.
Argentina	El SIU- Guaraní es un sistema de gestión de alumnos disponible para todas las universidades nacionales, que registra y administra todas las actividades académicas de las instituciones. (www.siu.edu.ar/soluciones/guarani),
Chile	ChileCompra (www.chilecompra.cl). es el Sistema de Compras y Contratación de bienes y servicios del Sector Público chileno.
Colombia	Ventanilla Única de Comercio Exterior de Colombia (www.vuce.gov.co).
Perú	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD), Perú (http://sinadeci.indeci.gob.pe/PortalSINPAD/).

Cuadro 02: Algunos hitos en la implementación del gobierno electrónico en América Latina.

En el año 2010 la CEPAL en la publicación “El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad”, página 22, fundamenta su análisis de desarrollo digital de los países latinoamericanos con base en el informe anual comparativo que realiza Economist Intelligence Unit.

“Este análisis toma en cuenta la prevalencia de los ciudadanos, empresas y gobiernos conectados a Internet, y el papel indispensable que las comunicaciones y servicios digitales que ahora se reproducen en la mayoría de las economías del mundo. El "ranking de la economía digital", recoge el reto de maximizar el uso de la

información y las comunicaciones que enfrentan los países en los próximos años y analiza 6 ejes, asignando puntajes en base a una escala que va de 0 a 10 puntos.

Aparte de la penetración de las TIC, el informe toma en cuenta la calidad de estas tecnologías”.

De ahí se desprende el siguiente cuadro:

RANKING DE ECONOMÍA DIGITAL

País	Puntaje total	Conectividad 20%	Ambiente empresarial 15%	Ambiente social y cultural 15%	Ambiente Legal 10%	Visión y Políticas Públicas 15%	Adopción de empresas y personas 25%
Chile	6,39	4,15	8,00	6,67	7,40	6,75	6,43
México	5,53	3,10	6,97	5,53	6,35	6,55	5,68
Brasil	5,27	3,60	6,66	5,73	6,10	5,70	4,93
Argentina	5,04	3,85	5,48	5,73	6,05	5,20	4,83
Colombia	4,81	3,60	6,29	4,80	6,60	5,00	4,08
Perú	4,66	2,60	6,47	5,13	5,80	4,75	4,43
Venezuela (Rep. Bol. de)	4,34	3,85	3,95	5,13	4,70	4,60	4,20
Ecuador	3,90	2,95	4,63	4,53	4,75	3,80	3,58

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de Digital Economy Rankings 2010. Beyond e-readiness.

Cuadro 03: Ranking de la economía digital en América Latina

La ONU por su parte, en el año 2012, califica a los diferentes países latinoamericanos comparando el índice de desarrollo de los años 2010 y 2012 generando la posición en el ranking mundial de Gobierno Electrónico.

Ranking	País	Índice de desarrollo de gobierno electrónico		Posición en el ranking mundial de desarrollo de gobierno electrónico	
		2012	2010	2012	2010
1	Estados Unidos	0.8687	0.8510	5	2
2	Canadá	0.8430	0.8448	11	3
3	Chile	0.6769	0.6014	39	34
4	Colombia	0.6572	0.6125	43	31
5	Barbados	0.6566	0.5714	44	40
6	Antigua y Barbuda	0.6345	0.5154	49	55
7	Uruguay	0.6315	0.5848	50	36
8	México	0.6240	0.5150	55	56
9	Argentina	0.6228	0.5467	56	48
10	Brasil	0.6167	0.5006	59	61
	Promedio en la región	0.5403	0.4790		
	Promedio mundial	0.4882	0.4406		

Fuente: ONU, e-Government Survey 2012.

Cuadro 04: Índice de desarrollo del Gobierno electrónico en América Latina

Observamos que Costa Rica ni siquiera es considerada dentro de los análisis realizados. Lo que nos da una idea de la realidad del gobierno digital en los municipios nacionales. En el Plan de Gobierno Digital de Costa Rica se presentan como ejemplo de Gobierno Digital los casos de Corea y Chile (página 28 y 29).

1.3.2 Panorama nacional de la gestión del Gobierno Digital

En Costa Rica el esfuerzo inicial se da en el año 2002 en el Gobierno del Presidente Abel Pacheco según consta en documento “Plan costarricense de políticas públicas en materia de TIC”. Pasados varios Presidentes actualmente rige el Plan Maestro de Gobierno Digital de Costa Rica 2010-2014. Este Plan fue precedido por el Plan de Gobierno digital de los periodos 2008-2010. Para su correcta implementación se publicó el Decreto No 36176-MP-PLAN del 10-12-2010 y se nombró la Comisión Interinstitucional de Gobierno como órgano de coordinación y definición política.



Cuadro 05: Organigrama de la Comisión Intersectorial del Gobierno Digital de Costa Rica (CIGD-CR).

Se determina en él las necesidades de información (página 22) que se requieren para establecer una comunicación efectiva entre la institución, el gobierno y la institución privada. Menciona:

- Mejoras de procesos y la organización
- Plataforma tecnológica e interoperabilidad
- Cambio de mentalidad y capacitación
- Políticas

Un referente que ha adquirido relevancia en los últimos años, sobre los gobiernos digitales ha sido el ranking de municipalidades que ha venido realizando un grupo de investigadores del INCAE pone de manifiesto de alguna manera la posición que ha venido teniendo precisamente la Municipalidad de Heredia en este tema:

posición 2011	posición 2010	posición 2009	institución	nota final	calidad de Interacción	calidad de información	calidad del medio	categoria
20	3	3	Municipalidad de Heredia	51,41	19,61	79,61	57,79	***

Cuadro 06: Ranking de Municipalidades en Gobierno Digital: Fuente: Informe de INCAE del mes de noviembre del 2011 "Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica", página 64.

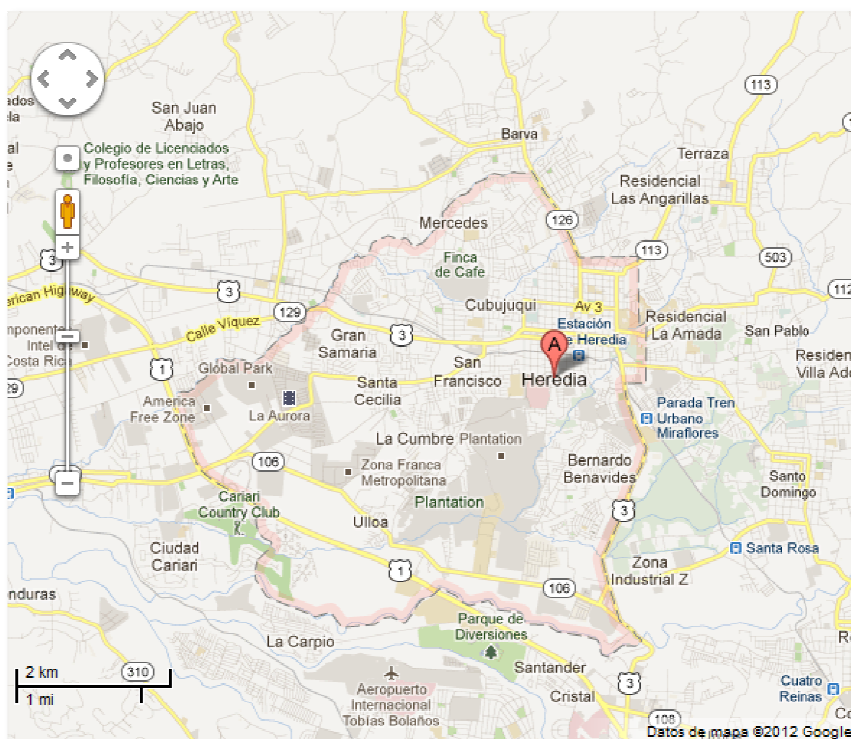
El informe basó su calificación en los siguientes criterios:

CALIDAD DE LA INTERACCION	CALIDAD DE LA INFORMACION	CALIDAD DEL MEDIO DIGITAL
Presentación	Comprehensividad	Navegabilidad
Transacción simple	Exactitud	Flexibilidad
Transacción compleja	Claridad	Verificabilidad
Integración	Aplicabilidad	Usabilidad
Organización arquetipo	Conciso	Seguridad
Integración arquetipo	Consistente	Visibilidad para motores de búsqueda
Personalización	Correcto	Velocidad
Personalización inteligente	Actual	

Cuadro 07: Criterios de calificación del ranking de Municipiidades en el tema de Gobierno Electrónico.

1.3.3 Características socio económicas y otros datos relevantes de la región

El alcance del Plan Estratégico aquí descrito se ubica en el Cantón Central de la provincia de Heredia. Por tanto procedemos a brindar una serie de importantes datos sobre dicha localidad.



Cuadro 08: Mapa físico del Cantón Central de Heredia

1.3.3.1 Orígenes y Evolución del Cantón de Heredia

La Constitución Política de 30 de noviembre de 1848, en el artículo 8, establece por primera vez las denominaciones de provincia, cantón y distrito parroquial.

De conformidad con la anterior disposición, en la ley No. 36 de 7 de diciembre del mismo año, en el artículo 7, se creó Heredia como cantón número uno de la provincia del mismo nombre, con siete distritos parroquiales. Heredia es el Cantón número 1 de la provincia de Heredia, está formado por 5 distritos administrativos:

- I. **Heredia (Ciudad)**, Latitud 09°59'59"N, Longitud 84°07'06"O, elevación 1.150 msnm, Barrios: Ángeles, Carmen, Corazón de Jesús, Chino,

Estadio, Fátima, Guayabal, Hospital, India, María Auxiliadora (parte), Oriente, Pirro, Puebla (parte), Rancho Chico, San Fernando, San Vicente.

- II. **Mercedes (Villa)**, Latitud 10°00'30"N, Longitud 84°07'57"O, elevación 1.130 msnm, Barrios: Burío, Carbonal, Cubujuquí, España, Labrador, Mercedes Norte, Mercedes Sur, Monte Bello, Santa Inés.
- III. **San Francisco (Villa)**, Latitud 09°59'50"N, Longitud 84°07'45"O, elevación 1.124 msnm, Barrios: Aries, Benavides, Chucos, El Cristo (parte), Esmeralda, Esperanza, Granada, Gran Samaria, Guararí, Lagos, Malinches, Mayorga (parte), Palma, Trébol, Tropical, Santa Cecilia, O.R.
- IV. **Ulloa (Barreal) (Villa)**, Latitud 09°58'38"N, Longitud 84°08'36"O, elevación 1.003 msnm, Barrios: Arcos, Aurora, Bajo Virilla, Cariari (parte), Carpintera, El Cristo (parte), Lagunilla, Linda del Norte, Mayorga (parte), Nosara, Pitahaya, Pueblo Nuevo, Valencia (parte).
- V. **Varablanca (Villa)**, Latitud 10°10'25"N, Longitud 84°09'35"O, elevación 1.804 msnm, Poblados: Jesús María, Legua, Legua de Barva, Montaña Azul, San Rafael, Virgen del Socorro (parte).

1.3.3.2 Ubicación topográfica

Topográficamente, se ubica en una ladera, entre las cuencas del Río Burío al norte, Quebrada Seca al oeste, el Río Pirro al este y el Río Virilla al sur. Los distritos centrales han tenido un crecimiento y desarrollo urbano en sentido diagonal, partiendo del núcleo central, al noreste y hacia el suroeste.

Este Cantón tiene un área de 282,60 kilómetros cuadrados y una población de 123.616 habitantes al año 2011, para una densidad de población de 437,40 habitantes por kilómetro cuadrado. El distrito 5º, Vara Blanca, tiene características que lo distinguen de los otros cuatro, entre las que podemos citar:

- Es un distrito que está separado del resto del cantón.
- Tiene la mayor cantidad de territorio del cantón.
- Tiene la menor población.

- Es un distrito de vocación predominantemente rural, donde las actividades económicas se concentran en el sector primario de actividad económica como la agricultura, ganadería, selvicultura, caza, pesca.

El distrito de Varablanca aporta el 92% del territorio del cantón. Este territorio está dedicado principalmente a zonas de protección de recursos naturales, fincas ganaderas, fincas agrícolas, y un pequeño porcentaje a zonas habitacionales.

1.3.3.3 Las áreas de atención que orientan la gestión de la Municipalidad⁴

Desarrollo Económico Sostenible: Incluye la promoción de las actividades turísticas, culturales y ecológicas del cantón, en equilibrio con el medio ambiente; el impulso a la micro, pequeña y mediana empresa y la capacitación para atender a las necesidades del mercado laboral.

Desarrollo Social: Pretende el desarrollo cantonal propiciando la equidad social y de género; el mejoramiento del índice de desarrollo Humano, para mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos; la atención de la población en condiciones de vulnerabilidad y exclusión social y la consolidación de la auditoría ciudadana.

Seguridad Humana: Seguridad Ciudadana y Seguridad Socio-ambiental Considera la coordinación con escuelas, universidades, entes públicos y privados para la ejecución de programas y capacitaciones en seguridad social y ambiental; la creación y coordinación de alianzas entre la ciudadanía, la Policía Municipal y la Fuerza Pública para lograr la seguridad del cantón; el fortalecimiento de la Policía Municipal y la Fuerza Pública y la protección del entorno natural del cantón.

Educación: Propicia el acceso de jóvenes a la educación y formación para el futuro; el desarrollo de espacios que les permitan a los jóvenes educarse en condiciones óptimas y la generación de oportunidades y condiciones de estudio para la población estudiantil con vulnerabilidad económica.

⁴ Fuente: Municipalidad de Heredia. Historia del Cantón de Heredia. Administración 2007-2010, Memoria Institucional.

Servicios Públicos: Propone la accesibilidad de los servicios en concordancia con la Ley 7600, el fomento de mística y transparencia en la prestación del servicio público y los servicios guiados por objetivos de bien público.

Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial: Promueve el desarrollo urbanístico y comercial-empresarial planificado y respetando la conservación de los recursos naturales; la generación de opciones para contribuir al cuidado del medio ambiente y de entornos saludables y la ejecución de estrategias de preservación y conservación de las riquezas naturales del cantón.

Infraestructura: Procura la ampliación y mantenimiento de las zonas verdes y recreativas; el mejoramiento y mantenimiento de la red vial; la conservación del acervo histórico local; la ejecución de un Plan Vial para el cantón de Heredia; el ordenamiento vial y el mejoramiento de la infraestructura educativa y de salud.

1.3.3.4 Principales actividades económicas y productivas del cantón

Los servicios ligados al comercio han sido los más dinámicos. Se ha conformado una zona comercial muy importante a la entrada del cantón, con dos centros comerciales importantes. Además, una serie de restaurantes de comida rápida que se han desarrollado en las inmediaciones de la Universidad Nacional.

Adicionalmente, se ha producido un importante desarrollo en la rama del turístico y de hotelería en las montañas al norte del cantón. Paralelamente se ha producido un incremento importante en el desarrollo inmobiliario de tipo residencial. Lo que a su vez se ha traducido en un estímulo para el sector de bienes y servicios en todo el casco urbano del cantón, especialmente en el distrito central. Existen también zonas francas en el distrito de Ulloa y sus alrededores, donde se ubican importantes parques industriales como Global Park, Metro Park, American Free Zone, Ultra Park y otras.

Entre las empresas existentes en el Cantón de Heredia dominan las dedicadas al sector de servicios y comercio, representando más del 86% del total. Dentro de éstas, las empresas dedicadas al comercio representan el 32,85% y las de los servicio al 53,60% del total.

1.3.3.5 Información de interés sobre el cantón de Heredia

Distribución de géneros (Total de hombres y mujeres) y Población total por Distrito y por Sexo del Cantón de Heredia

Provincia, Cantón y Distrito	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
HEREDIA	18.697	8.630	10.067
MERCEDES	25.744	12.225	13.519
SAN FRANCISCO	49.209	23.437	25.772
ULLOA	29.266	13.995	15.271
VARA BLANCA	700	380	320
TOTAL	123.616	58.667	64.949

Cuadro 09: Distribución de la población en el cantón de Heredia Fuente: INEC Censo 2011.

Cantidad de viviendas ocupadas y desocupadas en el Cantón

VIVIENDAS INDIVIDUALES			
Provincia, Cantón y Distrito	Viviendas ocupadas	Viviendas desocupadas	Promedio de ocupantes
HEREDIA	6.091	476	3.0
MERCEDES	7.638	422	3.4
SAN FRANCISCO	13.163	494	3.7
ULLOA	8.115	561	3.6
VARA BLANCA	209	92	3.3
TOTAL	35.216	2.045	3.5

Cuadro 10: Distribución de las viviendas en el Cantón de Heredia Fuente: INEC Censo 2011.

Población rural: La población rural en Heredia se encuentra ubicada en Vara Blanca con una distribución de 361 personas compuesta por 208 hombres y 153 mujeres.

Población indígena

Costa Rica: Población indígena por pertenencia a un pueblo indígena, según provincia y sexo

Provincia y sexo	Población indígena total ^v	Pueblo indígena									Ningún pueblo
		Bribi	Brunca o Boruca	Cabécar	Chorotega	Huetar	Maleku o Guatuso	Nögbé o Guaymí	Terere o Térraba	De otro país	
Heredia	4 506	242	198	101	357	208	108	35	65	689	2 503
Hombres	2 192	112	95	36	193	104	47	21	31	357	1 196
Mujeres	2 314	130	103	65	164	104	61	14	34	332	1 307

Cuadro 11: Distribución de la población indígena en la provincia de Heredia Fuente: INEC Censo 2011.

Población por rangos de edad (Toda la ciudad)

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
Heredia	123 616	1 652	6 576	8 828	20 308	24 061	19 429	16 770	16 891	5 291	2 847	963
Hombres	58 667	851	3 305	4 460	10 093	11 788	9 272	7 708	7 438	2 265	1 127	360
Mujeres	64 949	801	3 271	4 368	10 215	12 273	10 157	9 062	9 453	3 026	1 720	603

Cuadro 12: Distribución de la población por rango de edad de la provincia de Heredia. Fuente: INEC. Censo 2011

Tasa de alfabetismo en hombres y mujeres (Toda la provincia)

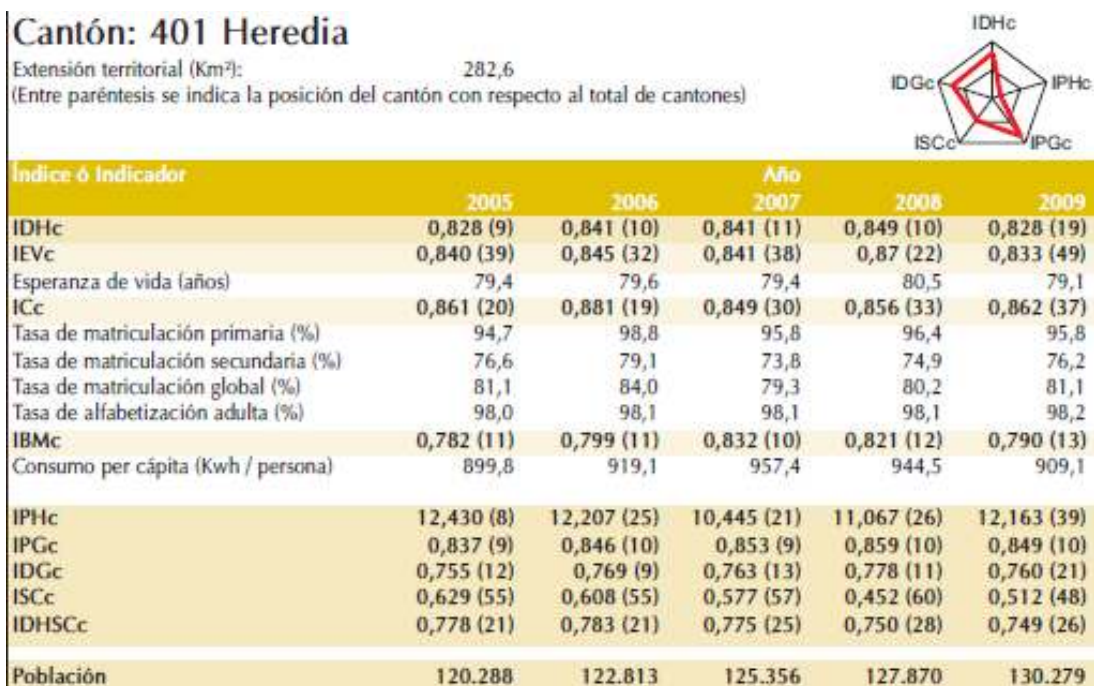
CUADRO 11

Costa Rica: Población de 10 años y más por condición de alfabetismo y sexo, según provincia y cantón

Provincia y cantón	Total				Hombres			Mujeres		
	Total	Alfabeta	Analfabeta	% Alfabetismo	Total	Alfabeta	Analfabeta	Total	Alfabeta	Analfabeta
Heredia	106 560	105 570	990	99,07	50 051	49 591	460	56 509	55 979	530

Cuadro 13: Condiciones de alfabetismo en la provincia de Heredia Fuente: INEC Censo 2011.

Principales índices del Cantón de Heredia.



Cuadro 14: Índices de desarrollo humano de la provincia de Heredia. Fuente Atlas de Desarrollo Humano publicado por el PNUD en el año 2011.

INDICE DE DESARROLLO SOCIAL , CANTONES DE HEREDIA						
Código	Cantón	Económica	Participación	Salud	Educación	IDS 2007
408	Flores	55.4	34.6	84.4	96.0	83.5
404	Santa Bárbara	32.4	23.4	88.7	90.3	69.9
401	Heredia	37.5	20.7	91.7	79.0	67.7
402	Barba	41.0	35.7	87.7	64.9	67.8

Cuadro 15: Índice de desarrollo Social del Cantón de Heredia Fuente: Índice de desarrollo social Mideplan 2007

Valor del Índice de Desarrollo Social -IDS- del Cantón de Heredia						
Distrito	Población	Extensión en Km ²	Densidad Poblacional	Tasa General Defunciones	% Cobertura Eléctrica	Asociaciones Desarrollo Comunal
Heredia	22.578	2.8	7978.1	7.1	100.0	12
Mercedes	21.472	4.2	5213.9	3.6	100.0	4
San Francisco	46.271	6.4	7229.8	2.8	100.0	10
Ulloa	25.374	11.6	2191.2	2.7	100.0	6
Varablanca	799	257.6	3.1	4.6	100.0	2

Cuadro 16: IDS del Cantón de Heredia Fuente, Índice de Desarrollo Social, Mideplan, 2007.

INSTITUCIONES PRESENTES EN EL CANTON			
COMEX	RACSA	MINAET	DINADECO
CUNA	SENADA	CTP	BANCO DE COSTA RICA
CUP	SERVICIO CIVIL	MCJ	BANCO NACIONAL DE COSTA RICA
INVU	AYA	MEIC	BANCO POPULAR
ESPH	TSE	MEP	BANCO POPULAR OPC. S.A
CONAPE	COSEVI	MIGRACION	DEFENSORIA DE LOS HABITANTES
INA	IAFA	BANVHI	C.C.S.S.
INAMU	ICD	BNVITAL	MINISTERIO DE SALUD
INCOP	ICE	MAG	MIN SEGURIDAD PUBLICA
INS	ICODER	CNE	PODER JUDICIAL
CONAVI	ICT	CNFL	IMPRENTA NACIONAL
CONICIT	IDA	CNP	AVIACION CIVIL
IMAS	CNREE		SISTEMA PENITENCIARIO

Cuadro 17: Instituciones presentes en el Cantón de Heredia Fuente: Plan de

ASOCIACIONES DE DESARROLLO PRESENTES EN EL CANTON				
Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael Vara Blanca	Asociación de Desarrollo Integral de La Aurora	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina B.C. de la Aurora	Asociación de Desarrollo Bernardo Benavides	Asociación de Desarrollo Pro Obras De Lagunilla
Asociación de Desarrollo Integral de San Jorge	Asociación de Desarrollo Integral María Auxiliadora	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina B.C. de Barreal	Asociación de Desarrollo Integral de Heredia Centro	Asociación de Desarrollo Especifico P. P.Urb. Zumbado
Asociación de Desarrollo Integral Jardines Universitarios.	Asociación de Desarrollo Integral de Mercedes Norte y Barrio España.	Asociación de Desarrollo Especifico Pro-Cen-Cinai y Bienestar Comunal de Barrio Corazón de Jesús.	Asociación de Desarrollo Integral de Barrio Fátima.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina P.B.M Bajos del Virilla.
Asociación de Desarrollo Integral Corazón de Jesús.	Asociación de Desarrollo Integral de Mercedes Sur.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina B.C. de Bernardo Bermúdez.	Asociación de Desarrollo Integral Barreal de Heredia.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Vid Don Paulino.
Asociación de Desarrollo Integral Los Lagos.	Asociación de Desarrollo Integral San Francisco.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina B.C. de Imas Santa Cecilia.	Asociación de Desarrollo Integral de Cubujuqui.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Vid Barreal.
Asociación de Desarrollo Integral de Barrio El Carmen.	Asociación de Desarrollo Integral La Granada.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina B.C. de Mercedes Norte.	Asociación de Desarrollo Integral de Guaraní.	Asociación de Desarrollo Especifico P. Cancina B.C. de Barrio Lourdes.

Cuadro 18: Asociaciones de Desarrollo presentes en el cantón de Heredia Fuente: Plan de Desarrollo Humano 2012-2016 página 49

Juntas administradoras de educación presentes en el cantón

Juntas Administradoras y de Educación		
Junta Adm. Colegio Nocturno Carlos Méndez Chaverri Heredia (Guararí)	Junta Administrativa Colegio Técnico Profesional De Heredia	
Junta Adm. Liceo Nocturno Alfredo González Flores	Junta Administrativa Liceo Heredia	
Junta Administrativa Bajos Del Virilla	Junta Administrativa Liceo Nocturno Alfredo Gonzales Flores	
Junta Administrativa Colegio Claretiano	Junta Administrativa Liceo Los Lagos	
Junta Administrativa Colegio Humanístico	Junta Administrativa Liceo Samuel Sáenz Flores	
Junta Administrativa Colegio Profesional Ulloa	Junta Administrativa Liceo Ing. Manuel Benavides De Heredia	
Junta Administrativa Colegio De La Aurora	Junta Administrativa Conservatorio Castella	
Juntas De Educación		
Junta De Educación Nocturna Cap. Obrera José Joaquín	Junta De Educación Escuela Ulloa	Junta Educación Escuelas Heredia Centro
Junta De Educación Escuela San Rafael De Vara Blanca	Junta De Educación Escuela Vara Blanca(Virgen Del Socorro)	Kínder Cleto Gonzales Víquez
Junta De Educación Escuela Julia Fernández De Vara Blanca	Junta Educación Centro Educativo Villalobos	Junta De Educación Escuela De Cubujuqui
Junta De Educación Escuela La Puebla	Junta Educación Escuela Guararí	Junta De Educación Escuela Capacitación Obrera
Junta De Educación Esc. José Figueres Ferrer Mercedes Norte De Heredia	Junta De Educación Escuela De La Gran Samaria	Junta De Educación Escuela Rafael Moya Murillo
Junta De Educación Escuela De La Aurora	Junta De Educación Escuela Bajos Del Virilla	Junta Educación Escuela Cleto González Víquez
Junta De Educación Escuela Imas	Junta De Educación Escuela Excelencia Fátima	Junta De Educación Escuela Mercedes Sur
Junta De Educación Escuela Los Lagos	Junta De Educación Escuela Joaquín Lizano Gutiérrez	Junta De Educación Escuela Nuevo Horizonte
Junta De Educación Escuela Del Sur José Ramón Hernández Vahadilla	Junta De Educación Escuela Braulio Morales Cervantes	Junta De Educación Escuela San Francisco

Cuadro 19: Juntas administradoras de educación presentes en el cantón de Heredia

Fuente: Plan de Desarrollo Humano 2012-2016 página 50

Comités y Asociaciones Específicas presentes en el cantón

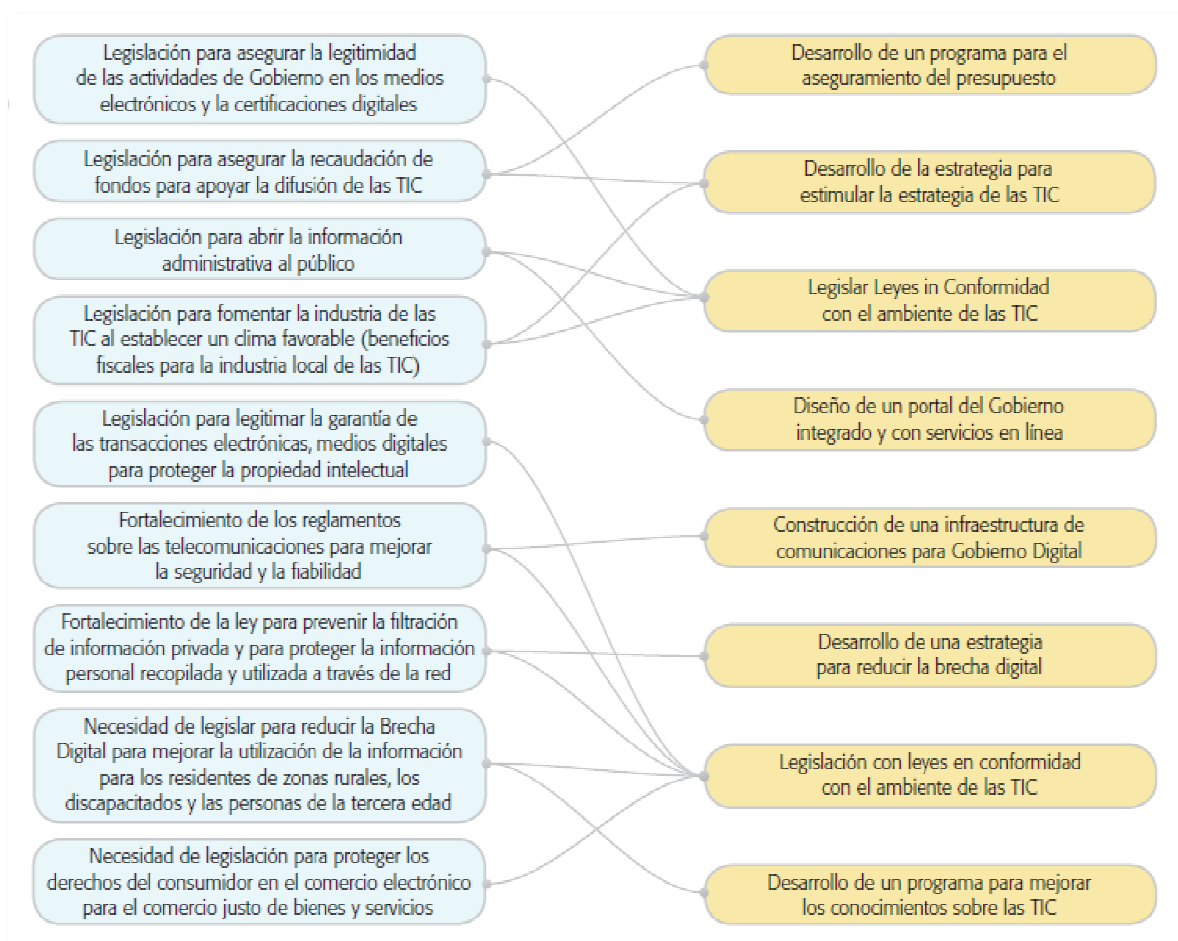
Comités Y Asociaciones Específicas			
Jóvenes Unidos Mejorando La Aurora	Asociación Apoyo Bomberos Voluntarios Florenses	Urbanización La Victoria	Comité De Cultura
Proyecto Bandera Azul Mercedes Sur	Comité De Vecinos Urbanización Garibaldi	Comité Pro-Cruz Roja De La Aurora	Fundación Para El Ornato De Heredia
Fundación Niños Discapacitados	Asojeréz Residencial Jeréz	Asociación Abuelos Felices De La Aurora	Comité Cantonal De Deportes De Heredia
Hogar Para Ancianos (Alfredo Y Delia González Flores)	Asociación Amaranto Colina	Residencial San Fernando	Comité Persona Joven
Proyecto Vivienda Cielo Azul	Junta Directiva El Solar	Grupo Voluntariado Heredia Cubujuquí	Comité Cruz Roja Heredia
IAFA-Heredia	Narcóticos Anónimos Alcohólicos Anónimos	Grupo De Adultos Mayores Heredia Cubujuquí	Narcóticos Anónimos
Comité De Accesibilidad De La Municipalidad De Heredia	Mujeres Pensionadas Del Ande	Centro De Acopio Guararí	Bandera Azul Heredia Y Mercedes
		Agrupori	Apromujer

Cuadro 20: Comités y asociaciones específicas presentes en el cantón de Heredia

Fuente: Plan de Desarrollo Humano 2012-2016 página 50

1.4 Marco legal y normativo del Gobierno Digital

Para comprender la magnitud y los alcances de la normativa vigente que afecta de alguna manera el desempeño de este Plan estratégico, se hace uso del diagrama aparecido en la página 30 del Plan Maestro del Gobierno Digital de Costa Rica, que muestra el siguiente cuadro de relaciones de la misma con cada uno de los elementos clave a desarrollar:



Cuadro 21: Vinculación de las estrategias de gestión y la normativa vigente o necesaria para gestionar adecuadamente el Gobierno Digital Fuente: Plan Maestro del Gobierno Digital, 2011.

El Plan Maestro de Gobierno digital considera necesario incorporar al marco legal del proceso las leyes que se citan de seguido. Por supuesto que ellas deben cubrir a los Gobiernos Locales. No está dentro del alcance del presente documento analizar el estado actual de dichas gestiones.

1.4.1 Tratados

- En el año 2007 en Chile en la Cumbre XVII Cumbre Iberoamericana se promulgó la Carta Iberoamérica de Gobiernos Electrónico
- Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones
- Convenio relativo a la Organización internacional de Telecomunicaciones por Satélite INTELSAT
- Convenio Constitutivo de la Organización Internacional de Telecomunicaciones (INMARSAT)
- Tratado de la OMPI sobre derechos de autor (Ley 7968 del 22-12-1999)

1.4.2 Decretos

Los tres siguientes decretos son vinculantes al objeto de este documento:

- Promoción del Modelo de Interoperabilidad en el Sector Público

Decreto Ejecutivo N° 35776 -PLAN-G-J

- Promoción de Teletrabajo en las Instituciones Públicas

Decreto Ejecutivo N°34704. “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”. Publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°162 del 31 de julio del 2009.

- Decreto de Interoperabilidad

Decreto Ejecutivo N°35776. “Promoción del Modelo de Interoperabilidad en el sector Público”. Publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°41 del 1 de marzo del

2010.

Decretos Ejecutivos específicos sobre Gobierno Digital

Decreto Ejecutivo 36176-MP-PLAN. Publicado en el diario Oficial La Gaceta N° 192 del 4 de octubre del 2010. Reforma del artículo 1º del Decreto Ejecutivo N° 35139-MP-MIDEPLAN que crea la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital. (VIGENTE).

Dice:

LA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA, y LA MINISTRA DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA

Con fundamento en los artículos 140, incisos 3) y 18) y 146 de la Constitución Política, los artículos 25.1) y 27.1) de la Ley General de la Administración Pública (N° 6227 de 2 de mayo de 1978), 3.c) y 19 de la Ley de Planificación Nacional (N° 5525 de 2 de mayo de 1974).

Considerando:

1º—Que la Presidencia de la República ha manifestado su gran interés en el desarrollo de las políticas relacionadas con las tecnologías de información como instrumentos fundamentales que facilitan la comunicación entre las instituciones gubernamentales y logran ofrecer mejores servicios a los ciudadanos, optimizando sustancialmente la calidad, la competitividad y la eficiencia del Estado.

2º—Que la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital requiere contar con un mayor apoyo de la Presidencia de la República, para definir y establecer las políticas que deben realizarse en materia de Gobierno Digital.

3º—Que dados los importantes objetivos que debe alcanzar la Comisión Intersectorial del Gobierno Digital, conforme a las disposiciones contenidas en el Decreto Ejecutivo N° 35139-MP-MIDEPLAN, con la finalidad de procurar una mayor eficiencia en su cumplimiento y lograr que ese órgano colegiado cuente con la asesoría de varias instancias del gobierno y del sector privado que se encuentran involucrados y comprometidos con el tema; se requiere modificar la integración de esa Comisión a efectos de alcanzar una dirección desde la Presidencia de la

República y crear un Cuerpo de asesores “ad honorem” que colabore en los estudios y en el desarrollo de los proyectos que llevarán a la toma de decisiones. Por tanto,

DECRETAN:

Reforma del artículo 1º del Decreto Ejecutivo N° 35139-MP-MIDEPLAN que crea la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital

Artículo 1º—Se reforma el artículo 1º del Decreto Ejecutivo N° 35139-MPMIDEPLAN para que en adelante su texto indique lo siguiente:

“Artículo 1º—Créase la Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital, en adelante denominada “la Comisión”, como un órgano interinstitucional de coordinación y definición política para diseñar, planificar y elaborar las políticas públicas en materia de Gobierno Digital.

La Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital estará integrada por:

A) La Presidenta de la República, quien la presidirá. Podrá ser sustituida por el Segundo Vicepresidente de la República, quien presidirá la Comisión ante esa eventualidad;

B) El Ministro o el Viceministro de Planificación Nacional y Política Económica;

C) El Ministro o el Viceministro de Ciencia y Tecnología;

D) El Ministro o el Viceministro de Economía, Industria y Comercio;

E) El Presidente Ejecutivo del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Podrán asistir a las sesiones de la Comisión, con derecho a voz pero sin voto: el Gerente de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y los representantes de otras instancias que determine la Comisión.

La Comisión contará con un grupo de asesores ad-honorem que podrán ser funcionarios públicos o pertenecer al sector privado; se regirán por las siguientes disposiciones, así como por las instrucciones que para el estudio de cada caso determine la Comisión.

1. Serán designados para cada caso por la Comisión, en número que considere prudente para el desarrollo de los temas correspondientes y de las especialidades que se estimen adecuadas para realizar los estudios que se les encomienden.

2. La composición del grupo de asesores “ad honorem” podrá ser temporal o permanente. Podrá ser unipersonal.

3. Podrán asistir a las sesiones en calidad de invitados, con voz pero sin voto. El dictamen que rindan los asesores debe considerarse un elemento de juicio y nunca será de carácter impositivo.

4. Los servicios prestados por los asesores “ad honorem” no implicará el pago de dietas o emolumento alguno.

5. Los asesores serán convocados para sus funciones; por la Comisión.

Artículo 2º—Rige a partir de su publicación.

Dado en la Presidencia de la República. —San José, a los ocho días del mes de setiembre del dos mil diez.

LAURA CHINCHILLA MIRANDA.—El Ministro a. i. de la Presidencia,
Francisco Javier Marín Monge.—La Ministra de Planificación Nacional y Política Económica, Laura Alfaro Maykall.—1 vez.—O. C. N° 9786.—Solicitud N° 10135.—C-

64600. — (D-36176-IN2010081688).

- b. Decreto Ejecutivo N°35139. Publicado en el diario Oficial La Gaceta N° 67 del 6 de Abril del 2009. El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) asume funciones de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital. (VIGENTE)

1.4.3 Leyes

Las leyes más relevantes que de alguna manera tocan temas del gobierno digital son las siguientes:

- Ley 8454, Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos aprobada el 30-08-2005.
- Ley No 8220. Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos.
- Ley No 8687. Ley de Notificaciones Judiciales
- Ley No 8148. Penalización de delitos informáticos
- Ley 8131 sobre la Administración financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Ley No 7557, Ley General de Aduanas
- Ley No 7832. Ley de Autorización para el Paso de cables Submarinos por el Mar Territorial y para el anclaje en el Territorio Nacional.
- Ley No 8642. Ley General de Telecomunicaciones
- Ley No 449. Ley de creación del ICE
- Ley No 1758 Ley de Radio
- Ley No 7169 Ley de Promoción Científico y Tecnológico
- Ley No 7951 Ley de protección a los sistemas de trazados de los circuitos integrados.
- Ley No 8207 Ley que declara de utilidad pública el programa de Informática Educativa.

II. Diagnóstico y evaluación del contexto estratégico para el Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia

En el contexto estratégico se definen de alguna manera los principales retos del Gobierno Digital. En él se definen de alguna manera las acciones en el corto, mediano y largo plazo que deben realizarse en este tema.

La Municipalidad de Heredia al igual que otros gobiernos locales, responde a procesos electorales cada cuatro años, esto tiene importantes repercusiones en la continuidad de proyectos, en la priorización de la atención de las necesidades de los ciudadanos, la forma en que brinda oportunidades a las fuerzas vivas y organizaciones del Cantón y por supuesto a la opinión pública sobre temas de trascendencia local.

En este diagnóstico se pretende identificar los elementos más importantes a ser tomados en cuenta en el diseño del Plan Estratégico del Gobierno Digital.

2.1 La población emergente en el contexto estratégico de la Municipalidad

Un rápido vistazo a la distribución por edad (Cuadro 12) de la población de Heredia nos da una idea del impacto de la juventud en la región, que se sitúa entre los 10 y 30 años de edad, que se constituye en más del 55 % de la población, es decir una población esencialmente joven, de la cual la económicamente activa puede andar alrededor del 35%, que es bastante alto. Si vemos las condiciones de alfabetismo (Cuadro 13) con alrededor del 99 %, y si vemos el índice Icc (Cuadro 14) nos puede dar una idea de la magnitud del impacto de la juventud en la provincia de Heredia.

Normalmente en este rango, los jóvenes tienen un grado considerable de conocimientos en informática, la mayoría ha recibido cursos de las aplicaciones más comunes en el mercado, y prácticamente todos navegan en Internet. Es una población que creció y se hizo profesional con el internet. Muchos de ellos, especialmente la población de mayor edad de este rango realiza transacciones bancarias por Internet, los más jóvenes están empezando a realizar compras virtuales, se conectan a juegos con

múltiples jugadores en el mundo, utilizan muchas aplicaciones de los teléfonos de la 3ra y 4ta generación de forma regular, hacen uso cada vez mayor de tablets con acceso a internet, y también está la tendencia cada vez mayor de la oferta de espacios públicos y privados con acceso libre a Internet.

Recientes estudios de tendencias en Internet⁵ también dan cuenta que en la población situada entre los 50 y 65 años inclusive, hay una tendencia cada vez mayor al uso de redes sociales como Facebook®.

Por otro lado, la oferta de servicios a domicilio y servicios express de comidas rápidas se ha expandido en forma exponencial en los últimos años, especialmente con la apertura de restaurantes de comidas rápidas todos accesibles desde Internet.

Es decir estamos viendo una explosión del uso intensivo del Internet y aplicaciones inalámbricas desde teléfonos móviles sin precedentes.

De todo ello se puede derivar que en lo que respecta a esta población joven emergente se refiere, se están requiriendo una serie de medidas urgentes para poder satisfacer la demanda cada vez mayor del uso de estas tecnologías y porque no decirlo de una nueva cultura de información y comunicación que entre otras cosas exige lo siguiente:

6. Aplicaciones accesibles desde dispositivos móviles.
7. Pantallas interactivas donde se resuelvan la mayoría de las transacciones que se requieren con la municipalidad.
8. Espacios públicos con acceso a Internet gratuita.
9. Aplicaciones gráficas icónicas que guíen al usuario hasta el final.
10. Múltiples plataformas de acceso a las mismas aplicaciones.
11. Opciones de pagos en línea desde las páginas web de la municipalidad.
12. Múltiples opciones de capacitación y certificaciones en línea.
13. Envío de noticias a dispositivos móviles.
14. Reservas y pagos de parqueos, así como las consultas y cancelaciones de multas desde teléfonos celulares.

⁵ Estudio de UNIMER para el Financiero (Seminario Red 506).

2.2 Las nuevas industrias, centros comerciales y empresas de clase mundial exigen servicios de clase mundial

Tal como se identificó al inicio de este documento, hay cada vez más empresas que podemos llamar de clase mundial, grandes corporaciones que por su naturaleza manejan enormes cantidades de datos, información en la web, están en la nube, manejan una increíble cantidad de interacciones por Internet, se mueven y viven muchas de ellas por sus conexiones en Internet. Para estas empresas el acceso a banda ancha del espectro es una condición sinequanon para poder estar instaladas en el territorio del Cantón.

Es importante para este tipo de empresas la consulta y el pago de impuestos y otras obligaciones municipales que se hagan vía Internet. Tal como se realiza en la actualidad es una verdadera pesadilla, el solo hecho de tener que presentarse a la municipalidad representa una pérdida de tiempo, cosas que deberían estar en segundos, como dicen, a un click para poder ejecutar cualquier transacción.

Otro asunto importante que significa la inversión de importantes recursos (en tiempo, personas y dinero) es el establecimiento de nuevas empresas en el cantón, los permisos de construcción, patentes, uso de suelo entre otros, los cuales deben ser expeditos.

También con el surgimiento de empresas multinacionales surgen otras necesidades de empresas de servicios, partes y componentes que traen consigo también otro tipo de necesidades de tipo logístico, búsqueda de personal especializado en algunas áreas definidas, centros de idiomas etc.

Podemos decir que la instalación de empresas de primer nivel de clase mundial exige disponer de servicios de clase mundial, por tanto la Municipalidad está en la urgente necesidad de brindar más y mejores servicios, que van mucho más allá de la forma tradicional de hacer las cosas.

Entre las principales exigencias que se vislumbran son:

1. Acceso remoto de todos los servicios de la municipalidad.
2. Confiabilidad y seguridad en todas las transacciones.
3. Atención personalizada virtual en casos específicos.

4. Respuesta inmediata a las consultas.
5. Capacidad de generar comunicación directa con las más altas autoridades de la Municipalidad.
6. Envío de documentos vía Internet.
7. Firma digital activa.
8. La menor cantidad de clicks desde el ingreso hasta los servicios deseados.
9. Simplicidad en los servicios.
10. Capacidad de comprobación de transacciones.
11. Cero desplazamientos a las instalaciones de la municipalidad.

2.3 La población tradicional del Cantón de Heredia en el contexto estratégico del gobierno digital

Tal y como se mencionó anteriormente, la población tradicional ha cambiado, especialmente en las zonas recién pobladas, influenciadas indirectamente por las necesidades de las grandes empresas instaladas, nuevos centros comerciales de gran tamaño y concentración de comercios entre otros aspectos. Pero hay todavía una gran cantidad de personas provenientes de la población tradicional que exige más eficiencia y calidad en los servicios, es más estricta y severa en los gustos y preferencias, de hecho es mucho más crítica exigente con los servicios públicos.

Esta población (que las hay en todas las edades, pero especialmente en los últimos segmentos) también quiere un servicio personalizado, sienten especial aprecio por las costumbres y tradiciones de la Zona, les gusta que se les trate de una forma preferente, y está especialmente incómoda por las filas y el desorden que pueda manifestarse en su atención.

En su comunicación con la Municipalidad vía web esperan algo distintivo, algo especialmente atractivo de su región, son más detallistas, quisieran tener contacto con el alcalde por ejemplo, así que un mensaje suyo en video podría ser de gran impacto. Todo

aquello que refuerce el conocimiento de los jerarcas de sobre su condición y zona de influencia es muy bien recibido.

Esta población está más propensa a visitar las instalaciones municipales, muchas veces quieren ese contacto cara a cara, por lo que su atención en ellas debe ser óptima, deben haber condiciones para poder ser guiados en el uso de la tecnología, pagos y consultas en el sitio.

Entre otras cosas son especialmente sensibles ha:

1. El trato personalizado de sus gestiones.
2. Trato comprensivo especialmente en situaciones vinculadas a servicios como los cementerios, impuestos a las propiedades, exoneración de impuestos, reclamos y quejas entre otros.
3. La exaltación de valores y costumbres locales.
4. La facilidad con que se puedan atender las necesidades de información en las instalaciones municipales.
5. Signos externos distintivos en los diseños de todas las interacciones con la municipalidad.
6. Páginas web sumamente amigables y sencillas.

2.4 Los cambios en la exigencia a los gobiernos locales en el siglo XXI

Los gobiernos locales de todo el mundo vienen experimentando, especialmente en las últimas dos décadas, un protagonismo en la gestión pública sin precedentes, cada vez tienen una mayor injerencia en la seguridad ciudadana, la promoción del desarrollo y turismo local, la distribución de recursos públicos, el transporte, las telecomunicaciones, y la educación, fuera ya de los servicios que tradicionalmente ya se daban como la recolección de desechos, limpieza de vías públicas, entre muchas otras. Cada una de estas formas también ha experimentado cambios significativos en los últimos años, especialmente por la introducción de actores y tecnologías muy diversas. Para la Municipalidad esta tendencia también está teniendo impacto en la forma de ver y

afrontar esos nuevos retos. Mucha de la población tradicional también tiene oportunidades de viajar, y está exigiendo cambios en ese sentido.

Un ejemplo de ello, es la proliferación de sitios turísticos, hay una necesidad cada vez mayor de información histórica, sobre museos, sobre sitios de interés turístico, hoteles, rutas de acceso, estado del tiempo y las carreteras, sitios de atención de emergencias, centros de salud. También hay un interés especialmente de cierto turismo ecológico por visitar parques nacionales, conocer de la flora y la fauna local, incluso temas de investigación se está solicitando cada vez con mayor frecuencia. Información que es al menos requerida en Español e Inglés, pero que también hay cierto interés por otros idiomas (alemán, chino etc.),

Otra importante función que se ha venido exigiendo a las municipalidades en su liderazgo en temas de Gobierno participativo, entre los cuales tenemos distribución del presupuesto a las comunidades, control y gestión de proyectos de obras menores, acceso de los ciudadanos a las cesiones donde se discuten temas de su interés y acceso a los informes de rendición de cuentas.

Temas como la gestión del desarrollo que va mucho más allá de permitir cierta proliferación de actividades comerciales, incluye por ejemplo temas de conceptualización estratégica, diseño arquitectónico y logístico de la ciudad, promoción de cierto tipo de empleos, cultura ciudadana, la proliferación enfocada de actividades culturales, deportivas, científicas y académicas, también pueden involucrar temas de identidad, imagen y proyección en las cuales el gobierno digital está plenamente implicado.

III. Evaluación básica de la gestión de los procesos de la Municipalidad de Heredia

La Municipalidad de Heredia es un Gobierno Local con una trayectoria organizativa que se remonta al Siglo XIX, su estructura producto de varias reformas administrativas y sobre todo por iniciativas políticas de diferentes épocas responde en la actualidad a una forma típica de gestión funcional, por departamentos que dista mucho de una gestión por procesos. Es por ello que la identificación de los procesos de gestión no está definida, y aunque en el presente documento se pretende una aproximación de lo que podría ser la lógica de esos procesos, está muy lejos de lo que es un “rediseño de la arquitectura de procesos”.

3.1 Objetivo de la evaluación de los procesos

La evaluación de la gestión de los procesos es una condición elemental en el desarrollo de toda iniciativa para sustentar aquellos elementos que deberán emplearse en una eventual propuesta de Gobierno Digital. Sin un claro panorama de cuales procesos, o partes de estos podrán ser objeto de un eventual proyecto en el plan estratégico del Gobierno Digital podrían dispersarse importantes esfuerzos económicos, y humanos de la Municipalidad, eventualmente un valioso tiempo podría no estarse empleando adecuadamente en objetivos puntuales y debidamente priorizados.

Es por ello que con esta evaluación se pretende determinar una vez identificados los macro procesos de gestión, aquellos procesos, sub procesos o actividades relevantes que pueden ser objeto o parte de un proyecto del Gobierno Digital

3.2 Metodología de la evaluación de los procesos

El análisis y evaluación de los procesos de gestión representa un importante eslabón para la identificación y el diseño de los proyectos que se puedan presentar en el Plan estratégico del Gobierno Digital. Es por ello que con base en las entrevistas a los funcionarios clave de la Municipalidad, y la revisión exhaustiva de los documentos y la

observación del funcionamiento actual se desarrolla un proceso de identificación de los procesos como sigue:



Cuadro 22: Esquema metodológico para la identificación de temas a desarrollar en el plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.

Esta metodología en cuatro pasos permite a partir de una situación actual identificar rápidamente temas que pueden estar ligados a proyectos del Gobierno Digital, pero que sin embargo no necesariamente deben ser incluidos en los mismos.

Esto no significa que es la única fuente de datos para identificar los proyectos que deberán desarrollarse en el Gobierno Digital. Como veremos más adelante es necesario

considerar otros elementos de la infraestructura tecnológica y del entorno estratégico antes de proponer los proyectos de Gobierno Digital a considerar.

3.3 Resultados de la evaluación de los procesos

En el siguiente apartado se identifican los macro procesos que se ejecutan en la actualidad y que en cuyas interacciones existen elementos a ser considerados en un eventual proyecto de Gobierno Digital, no obstante no todas las salidas identificadas serán proyectos en el presente Plan Estratégico, eventualmente podrán ser desarrolladas en proyectos de TI sin que necesariamente pertenezcan a una estrategia específica de Gobierno Digital.

En la Municipalidad de Heredia, con base en el diagnóstico realizado en el presente documento, se determinaron los siguientes macro procesos:

- I. Gestión política municipal
- II. Gestión estratégica y gerencial.
- III. Gestión financiero contable.
- IV. Gestión de la administración tributaria y otros ingresos.
- V. Gestión de adquisiciones.
- VI. Gestión de operaciones, servicios y logística.
- VII. Gestión de la promoción y proyección social.
- VIII. Gestión de la fiscalización (proceso de fiscalización y control interno).
- IX. Gestión de apoyo operativo y logístico.
- X. Gestión de Recursos Humanos.
- XI. Gestión de apoyo administrativo.

La Municipalidad de Heredia no es administrada por procesos. Los elementos asociados a este tipo de gestión no están presentes. Es una organización enteramente funcional. A pesar de que no existe requerimiento alguno al respecto si es prudente recomendar el inicio de un profundo análisis sobre ello. Es necesario determinar los flujos

de trabajo para obtener este tipo de organización de cara a las propuestas a implementar vía Gobierno Digital.

Identificamos los siguientes procesos y sus áreas funcionales que describimos de seguido:

N°	Macro Procesos		Principales oficinas y otros órganos funcionales actuales vinculados a los sub procesos y actividades identificadas
	Descripción	Procesos y Sub procesos	
01	Gestión política municipal	P1.1 Seguimiento ciudadano de las sesiones del Concejo Municipal	Secretaría del Concejo Concejo Municipal TIC
02	Gestión estratégica y gerencial	P2.1 Interacción del Sr. Alcalde con Ciudadanos del Cantón	Alcaldía Asistentes de la alcaldía
		P2.2 Control de acuerdos.	
		P2.3 Atención de quejas, sugerencias, reclamos y consultas generales a la Institución.	Contraloría de servicios Alcaldía y vice alcaldía Todos los departamentos involucrados
		P2.4 Seguimiento a noticias externas que vinculan la MH y al cantón	Comunicación Contraloría de Servicios Alcaldía y otros departamentos
		P2.5 Comunicados de la gestión municipal a la población meta	Comunicación, operaciones, alcaldía, Oficina de la mujer
		P2.6 Gestión del plan estratégico, plan operativo Institucional, plan regulador, plan de gestión vial, plan de desarrollo humano, plan ambiental, plan de contingencias naturales, gestión ambiental, centralización y otros planes reguladores.	Planificación, Todos los departamentos municipales TIC
		P2.7 Gestión del Presupuesto participativo.	Planificación, presupuesto Comunicación Dirección Jurídica
		P2.8 Aprobación de documentos, erogaciones,	Dirección Financiero Administrativa

N°	Macro Procesos		Principales oficinas y otros órganos funcionales actuales vinculados a los sub procesos y actividades identificadas
	Descripción	Procesos y Sub procesos	
		becas, cheques.	
03	Gestión financiero contable	P3.1 Registro de pagos de tributos y servicios municipales en línea.	Dirección Financiero Administrativa Tesorería, contabilidad
		P3.2 Gestión del presupuesto.	Presupuesto y Dirección Financiero Administrativa
		P3.3 Gestión de la Contabilidad.	Contabilidad.
		P3.4 Gestión de informes financieros.	Dirección Financiero Administrativa Contabilidad
04	Gestión de la administración tributaria y otros ingresos	P4.1 Registro de contribuyentes.	Dirección de Servicios y Gestión de Ingresos.
		P4.2 Certificación de estar al día con los tributos municipales.	Rentas y Cobranzas. Catastro
		P4.3 Declaración de bienes inmuebles.	Catastro
		P4.4 Exoneración de bienes inmuebles.	Dirección de Servicios y Gestión de Ingresos Tributación y Catastro.
		P4.5 Traspaso de bienes inmuebles.	Tributación y Catastro.
		P4.6 Gestión de patentes.	Dirección de Servicios y Gestión de Ingresos Tributación y Catastro.
05	Gestión de adquisiciones	P5.1 Registro de proveedores	Proveeduría.
		P5.2 Registro de participantes en licitaciones de la MH.	Proveeduría. Dirección operativa
		P5.3 Gestión de compras.	Proveeduría, departamentos, Contraloría de Servicios Dirección Financiero Administrativa.
		P5.4 Gestión de la contratación de obras viales.	Dirección operativa Proveeduría Dirección Financiero Administrativa.
06	Gestión de operaciones,	P6.1 Gestión de la red vial cantonal de Heredia.	Dirección Operativa. Aseo de Vías y Parques.

N°	Macro Procesos		Principales oficinas y otros órganos funcionales actuales vinculados a los sub procesos y actividades identificadas
	Descripción	Procesos y Sub procesos	
	servicios y logística.	P6.2 Gestión de obras de infraestructura.	Medio Ambiente. Gestión Integral de residuos
		P6.3 Estudios de uso de suelos.	Dirección operativa Ingeniería Tributación y Catastro
		P6.4 Otorgamiento de permisos y líneas de construcción, permisos de reparación	Dirección operativa Ingeniería.
		P6.5 Señalización horizontal y vertical de vías cantonales.	Estacionamiento Autorizado.
		P6.6 Mantenimiento y limpieza de parques, zonas verdes, vías públicas.	Caminos y Calles. Vice alcaldía
		P6.7 Gestión de traspasos en el Cementerio	Cementerio Vice alcaldía.
		P6.8 Gestión de venta y alquiler de parcelas (eventualmente de otros servicios) en los Cementerios	Cementerio. Vice alcaldía Dirección de Servicios y Gestión de Ingresos
		P6.9 Administración del mercado municipal	Mercado Dirección Financiero Administrativa. Dirección de Servicios y Gestión de Ingresos
07	Gestión de la promoción y proyección social	P7.1 Generación de información general del cantón de Heredia.	Comunicación. Alcaldía.
		P7.2 Gestión de becas municipales a estudiantes de primaria y secundaria.	Secretaría del Concejo.
		P7.3 Capacitaciones y otros cursos en línea para los diferentes programas de la oficina de la mujer.	Oficina de la Mujer. Policía municipal.
		7.4 Gestión de atención de denuncias en la oficina de la mujer.	Oficina de la Mujer. Policía municipal.
		7.5 Red de atención local de la prevención del delito (víctimas	Contraloría de Servicios. Policía municipal.

N°	Macro Procesos		Principales oficinas y otros órganos funcionales actuales vinculados a los sub procesos y actividades identificadas
	Descripción	Procesos y Sub procesos	
		de la violencia doméstica)	
		P7.6 Administración de proyectos de la oficina de la mujer.	Oficina de la Mujer. Vice alcaldía
		P7.7 Administración de puestos de seguridad y monitoreo	Policía municipal.
		P7.8 Capacitación en seguridad comunitaria, gobernanza, recuperación de espacios públicos.	Policía municipal. Oficina de la Mujer. Vice alcaldía
		P7.9 Vigilancia mediante monitoreo y vigilancia por video.	Policía municipal.
		P7.10 Ubicación de los delitos y otros datos georeferenciados.	Policía municipal.
		P7.11 Venta de servicios de seguridad ciudadana.	Policía municipal.
		P7.12 Control de estacionamientos autorizados.	Dpto. de estacionamientos autorizados.
08	Gestión de la fiscalización (proceso de fiscalización y control interno)	P8.1 Control de información de las autoevaluaciones.	Control Interno.
		P8.2 Gestión de la valoración de riesgos.	Control Interno. Auditoría. Alcaldía.
		P8.3 Gestión de la información en el SEVRI.	Control Interno. Dirección Financiero Administrativa.
09	Gestión de apoyo operativo y logístico	P9.1 Atención primaria del público en las oficinas administrativas y del Concejo.	Alcaldía Dirección operativa, catastro Departamento de Cómputo.
		P9.2 Atención de información de trámites administrativos de la MH.	Dirección Financiero Administrativa.
		P9.3 Entrega y soporte de servicios informáticos.	Departamento de informática
		P9.4 Gestión del Gobierno de TIC en temas del Gobierno digital, de la MH.	Departamento de informática
10	Gestión de	P10.1 Reclutamiento y	Recursos Humanos.

N°	Macro Procesos		Principales oficinas y otros órganos funcionales actuales vinculados a los sub procesos y actividades identificadas
	Descripción	Procesos y Sub procesos	
	Recursos Humanos	selección de personal.	
		P10.2 Gestión del Banco de Datos sobre el empleo en la provincia de Heredia.	Recursos Humanos.
		P10.3 Gestión de la capacitación y desarrollo del RRHH de la MH.	Recursos Humanos.
		P10.4 Gestión interna del RRHH de la MH.	Recursos Humanos. Dirección Financiero Administrativa.
		10.5 Gestión de la cultura del conocimiento en la MH.	Recursos Humanos.
11	Gestión de apoyo administrativo	P11.1 Registro, digitalización, almacenamiento, canalización y resguardo de la correspondencia, documentación recibida.	Archivo. Dirección Financiero Administrativa
		P11.2 Atención en la plataforma de servicios.	Seguridad Institucional.
		P11.3 Atención en la oficina de información general de la MH.	Secretaría de la alcaldía. Comunicación.

Cuadro 23: Vinculación de los Macro procesos, procesos, subprocesos y áreas funcionales de la Municipalidad de Heredia.

Nota 1: En el Cuadro anterior hay departamentos, oficinas y otras áreas funcionales que por su organización interna y funciones actuales intervienen en más de un macro proceso. Así mismo el departamento de cómputo prácticamente interviene (directa o indirectamente) en todos los macro procesos, por lo que se menciona solo en la gestión de apoyo operativo.

Nota 2: El hecho de la disposición actual de las diferentes áreas funcionales no significa que sea la mejor disposición o condición ideal, sin embargo por los alcances del presente documento este tema no es abordado.

Nota3: En los siguientes cuadros se mencionan a partir de los macro procesos los procesos y subprocesos, y de ellos solo las actividades, insumos, entradas, vínculos, salidas productos o servicios que son susceptibles a ser beneficiados por diferentes proyectos en el Plan estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia (PE-GD-MH), “no” están todas los procesos y subprocesos o las actividades identificadas asociadas al proceso.

Nota 4: No todos los posibles temas de proyectos van a ser incluidos en el presente Plan (de ahí que se mencionan por ahora solo como temas de posibles proyectos), de los cuales solo se materializarán en función de:

- a) Las condiciones actuales de la disponibilidad, actualización depuración de los datos.
- b) La organización interna que apoye dichos proyectos.
- c) Los recursos económicos, materiales y humanos municipales disponibles.
- d) Los intereses y prioridades de los ciudadanos.
- e) Las condiciones normativas, legales y otras disposiciones regulatorias que lo permitan.
- f) Las prioridades de desarrollo de la dirección Institucional.
- g) Y finalmente contar con al infraestructura de sistemas adecuadamente diseñada, probada y con datos depurados de manera que se puedan soportar los servicios que se publiquen a los ciudadanos.

Identificación de los temas de proyectos identificados por proceso

Macro Proceso: 01- Gestión política institucional				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos o Subprocesos del Macro proceso 01	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
<p>Espacio en página web exclusiva del Concejo, donde se pueden identificar los solicitantes, generar espacios para audiencias, o comunicarse de alguna manera con los miembros del Concejo durante las sesiones del mismo.</p>	<p>Solicitudes de intervención en las sesiones del Concejo.</p>	<p>P1.1 Seguimiento ciudadano de las sesiones del Concejo Municipal</p>	<p>Transmisión en vivo de las sesiones del Concejo, visualización en vivo de votaciones y sus resultados.</p> <p>Transmisión de acuerdos del Concejo.</p>	<p>Acceso desde un sitio web de fácil ingreso a las sesiones en vivo del Concejo, donde además se visualicen los resultados de las votaciones sobre cualquier tema que se esté realizando, acuerdos, audiencias, etc. Puede ser desde un canal de TV digital especial de la MH.</p>
<p>Espacio vía internet, o desde cualquier dispositivo móvil que se puedan enviar solicitudes, sugerencias o comunicados al presidente o cualquier otro miembro del Concejo.</p>	<p>Solicitudes, sugerencias o comunicaciones al presidente o miembros del Concejo.</p>		<p>Registro de actas de las sesiones del Concejo.</p>	<p>Acceso ágil y amigables desde cualquier sitio a los archivos de actas de varios periodos inclusive, videos de las sesiones grabadas del Concejo, acuerdos de las diferentes sesiones, resultados de votaciones sobre determinados temas.</p>
<p>Espacio en el sitio Web del Concejo para llenar</p>	<p>Registro de encuestas sobre temas tratados en el</p>		<p>Disponibilidad de grabaciones y actas de las</p>	

Macro Proceso: 01- Gestión política institucional				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos o Subprocesos del Macro proceso 01	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
encuestas sobre temas diversos de interés para el Concejo.	Concejo.		sesiones del Concejo.	
Espacio en el sitio web del Concejo para enviar a los miembros del Concejo sugerencias de mejora de la gestión municipal, en donde además se instruya al ciudadano sobre cómo realizar tales sugerencias, en el mismo el ciudadano recibe un acuse de recibo con número de trámite.	Sugerencias de mejoras de la gestión municipal (en general)		Respuestas del Concejo, o miembros del Concejo a ciudadanos y entidades.	Espacio en una herramienta de Internet que facilite las respuestas del Concejo a consultas, sugerencias, quejas de ciudadanos. Este sitio permite identificar fechas y horas de realizada la consulta y la respuesta, también hay espacio para determinar si el ciudadano quedó satisfecho con la respuesta.

Cuadro 24: Descripción del Macro Proceso 01 “Gestión Política institucional”.

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Espacio en página web donde se puedan realizar las solicitudes directas para el alcalde.	Solicitudes de intervención en temas de su gestión.	P2.1 Interacción del Sr. Alcalde con Ciudadanos del cantón.	Respuestas a solicitudes específicas.	Espacio en página web donde el Sr. Alcalde (o sus asistentes) pueda responder, y a su vez se generen las notificaciones de recibo de que el Sr. Alcalde tiene su solicitud. Espacio para Chats y foros con aperturas en periodos determinados.
Espacio en página web donde se puedan realizar las solicitudes de audiencia (con su justificación e identificación) para con el alcalde.	Canalización de solicitudes de audiencia con el alcalde.		Notificación de recibo y atención a inquietudes ciudadanas	
Espacio donde se identifiquen a los ciudadanos, y puedan realizar denuncias específicas sobre la gestión del Alcalde o cualquier tipo de opinión sobre la gestión municipal.	Denuncias directas para la gestión del alcalde.		Rendición anual de cuentas de la gestión del alcalde, y cualquier otro tipo de comunicado a la ciudadanía que se quiera realizar desde la alcaldía.	Espacio en página web sumamente bien presentado, donde el Sr. Alcalde pueda generar comunicados (notas escritas, documentos, videos y otros).
	Opiniones ciudadanas sobre temas de la gestión Municipal.			
Automatización de la recopilación y sistematización de los acuerdos del Concejo	Acuerdos del Concejo	P2.2 Control de acuerdos.	Respuestas a consultas, querellas, y solicitudes de amparo, otras necesidades vinculadas los acuerdos.	Aplicación con salidas a Internet para el control del cumplimiento de acuerdos.
	Solicitudes y otras necesidades de de consulta de acuerdos.		Control de cumplimientos y asignación de responsabilidades por los	

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial					
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros		
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	
			acuerdos del Concejo.		
<p>Espacio en el Sitio Web, con acceso desde varias locaciones, dispositivos móviles, etc., donde se puedan colgar archivos (de videos, fotos, documentos, etc.) con comentarios, se sugiere presentar identificación, ubicación, comentarios, fechas, etc.</p> <p>Cubículos con soporte personalizado para atención de adultos mayores, discapacitados y analfabetos digitales en el uso de la herramienta.</p>	<p>Denuncias, quejas, sugerencias, felicitaciones sobre servicios municipales (Recolección de desechos sólidos, limpieza de parques, demarcaciones y gestión vial, otros)</p>	<p>P2.3 Atención de quejas, sugerencias, reclamos y consultas generales a la Institución</p>	<p>Respuesta inmediata a las denuncias, quejas, sugerencias, felicitaciones</p>	<p>Equipo humano de atención a consultas, denuncias, quejas, sugerencias, felicitaciones vía digital, y respuestas por medio de “robots” personalizados, para enviar respuestas inmediatas.</p>	
				Seguimiento de denuncias, quejas, sugerencias.	<p>Asignación automatizada de N° de caso, y persona asignada al mismo por denuncias, quejas, sugerencias, fecha y hora de recibo, re direccionamiento automatizado a la persona asignada y notificación a la jefatura inmediata superior sobre el mismo. Así como notificación sobre la gestión de atención, el seguimiento, y priorización del caso.</p>
				Canalización y priorización de quejas y denuncias registradas, con asignación de número de caso y responsable de atención.	
Espacio en el sitio web de	Consultas sobre normas,		Respuestas a felicitaciones	Respuesta personalizada	

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
la municipalidad donde se puedan consultar (por ejes temáticos y consultas inteligentes) normas, leyes, reglamentos, edictos, políticas vinculantes, con eventual acceso multimedia para enriquecer la consulta.	leyes, edictos, acuerdos municipales.		y apoyo a la gestión municipal.	vía web del Sr. Alcalde, con el agradecimiento respectivo y registro de la misma. Registro del archivo para resumen del periodo.
Robot de captura de información de redes sociales seleccionadas sobre temas específicos de interés municipal, la provincia, gestión municipal en general	Captura de noticias de las redes sociales-	P2.4 Seguimiento a noticias externas que vinculan la MH y al cantón.	Publicación de noticias de las redes sociales.	Equipo humano asignado a la atención y mantenimiento de las redes sociales con presencia oficial de la municipalidad, y soporte informático adecuado para el mismo.
Sistematización de la captura y procesamiento de noticias de medios nacionales, links, etc., sobre la gestión municipal, la provincia, etc.	Captura y procesamiento de noticias en los medios nacionales.		Publicación de resúmenes vinculantes de noticias nacionales.	Sistematización de la puesta en la Web de noticias de medios nacionales, links, etc., sobre la gestión municipal, la provincia, etc.
Mejoramiento y profesionalización de la gestión y los dispositivos de la comunicación	Entrevistas directas, redacción de comunicados		Filtrado de noticias para personas específicas (personalizados) de la municipalidad.	Gestión de filtrado, resúmenes y orientación de noticias, documentos, informes y comunicados

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
interna.				hacia los diversos miembros del Concejo, el Alcalde, Jefaturas y otros. Tipo tweets o titulares seleccionados y personalizados con enlaces a las fuentes.
Vinculación a medios digitales de información procedentes de otras instituciones, otros gobiernos municipales, IFAM, gobierno central captura selectiva sobre temas específicos.	Captura y procesamiento de documentos, informes y comunicados de otras instituciones del Estado.		Publicación de documentos, informes y comunicados de otras instituciones del Estado.	
	Captura de información general de la gestión municipal de otros gobiernos municipales, IFAM, gobierno central.		Canalización de información general de la gestión municipal nacional.	Precalificación, preselección y personalización digital de la información de la gestión municipal a nivel nacional por temas de interés local (servicios, recaudación, etc.)
Captura digital de solicitudes de investigación sobre noticias de interés específico del Concejo, el Alcalde y Jefaturas autorizadas.	Solicitudes específicas de recopilación y procesamiento de información de las autoridades municipales y de interés de las diferentes dependencias de la Municipalidad de H.		Atención específica a solicitudes información de las autoridades municipales, y de interés de las diferentes dependencias de la Municipalidad de H.	Espacios en el sitio web de la municipalidad o en blogs especialmente diseñados para colocar los resultados de las investigaciones sobre temas solicitados.
Espacio en el sitio web para depositar información de avance de proyectos (avance físico,	Informes de avance de obras y proyectos municipales.	P2.5 Comunicados de la gestión municipal a la población meta	Publicación de extractos, resúmenes y otras noticias municipales procesadas.	Espacio en el sitio web de la municipalidad para la colocación de comunicados oficiales de

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
erogaciones, recursos invertidos, presupuesto, desviaciones del original, etc.), responsables al frente de los mismos de la municipalidad, con acceso para el ciudadano.				la oficina de comunicación. Agilización para la entrega de noticias a través de esta oficina.
Espacio en el sitio Web de la Municipalidad para comunicar (con despliegue gráfico de calidad, manejo profesional de la imagen) eventos gestionados o patrocinados por la MH.	Recopilación y procesamiento de información de eventos gestionados o patrocinados por la MH.		Cubrimiento en vivo de eventos de la municipalidad.	Televisión digital regular sobre eventos de la municipalidad, eventualmente un sitio auto sostenible que de pauta para generar anuncios de contribuyentes y empresas radicados en la zona.
Colocación en el sitio web municipal espacio para los informes de rendición de cuentas de cada una de las dependencias de la Municipalidad.	Informes de rendición de cuentas de las diferentes dependencias de la MH.		Publicación de informes diversos de las diferentes dependencias de la municipalidad.	
Administración remota del POA y el PEI; alimentación remota de indicadores, evaluaciones y otros	Control y seguimiento del PEM y el POA	P2.6 Gestión del plan estratégico, plan operativo Institucional,	Resultados del informe semestral, y publicación de rendición de cuentas del informe del alcalde.	Publicación en un sitio web de los resultados del informe semestral, y publicación de rendición

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
temas de control.		plan regulador, plan de gestión vial, plan de desarrollo humano, plan ambiental, plan de contingencias naturales, gestión ambiental, centralización y otros planes reguladores.		de cuentas del informe del alcalde.
Vinculación digital con todos los planes activos y su dependencia en los proyectos, objetivos indicadores de los Planes Nacionales.	Vinculación de los planes nacionales, planes locales, regulatorios, planes operativos, mediano, y largo plazo.		Resultados de los indicadores de gestión.	Acceso remoto de los resultados vía gráficos y otras modalidades.
Visualización en línea de los resultados de los avances de los proyectos.	Automatización de resultados de los avances de los proyectos del POA.		Cumplimiento de los planes involucrados.	Identificación desde una página web de los resultados del cumplimiento del plan de desarrollo y los planes nacionales.
Consultas vía Web de los avances de los proyectos.	Consultas de los planes operativos.		Cumplimiento de planes nacionales.	
Aprobaciones en línea de los informes, avances y otras autorizaciones de los planes operativos y sus resultados.	Aprobación de informes de avance por parte de las jefaturas.		Rendición de cuentas de la gestión de planificación.	Acceso vía web de los informes de rendición de cuentas de la gestión de planificación.
Administración en línea vía web de los cronogramas de los proyectos, e informes de gestión en línea de los resultados.	Administración de cronogramas de proyectos, estatus de los proyectos.		Administración documental de apoyo a los planes estratégicos y operativos.	Vinculación y acceso de documentos que refuerzan la gestión de los planes estratégicos y operativos.
Ventana de un sitio web para que las diferentes	Inscripción de los comités de Desarrollo, datos de los		P2.7 Gestión del	Gestión de las capacitaciones y

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Asociaciones y juntas ingresen los datos de la misma, sus miembros y documentos probatorios. Firma digital de los presidentes de cada una de ellas.	miembros, ubicación.	Presupuesto participativo	convocatorias de las comunidades.	
Acceso a capacitaciones en línea de cursos especializados para las asociaciones de desarrollo y juntas de educación, evaluaciones y calificaciones.	Capacitación a las asociaciones de desarrollo. (Febrero marzo)		Resultados de la fiscalización de los proyectos de las comunidades.	Acceso vía Internet de los informes de fiscalización de los diferentes proyectos activos, fotografías de avance de los mismos, involucrados (Asociación, Ingeniero, responsable de la comunidad, inspector asignado), reportes de avance de los proyectos.
Delegados de las asociaciones proceden a la votación de los proyectos de forma remota.	Presentación de proyectos priorización, por parte de las asociaciones de desarrollo.		Reportes de avance de proyectos de las distintas asociaciones.	
Grabaciones de las sesiones de las Asambleas de Distrito disponibles desde un sitio web.	Transmisión de las asambleas de Distrito, presentación de proyectos y aprobaciones al mismo.		Estado de los proyectos en trámite.	Job tracking de los proyectos aprobados pero sin ejecución, y de todos los proyectos que están en espera de ejecución.
Espacio virtual exclusivamente dedicado a los trámites del presupuesto participativo,	Presentación de requisitos y trámites para los proyectos de las asociaciones de desarrollo		Reportes de uso de suelo de los proyectos.	Acceso vía Internet a los registros y permisos de uso de suelos en cualquier parte de su territorio, así

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
donde se puedan presentar en forma digital los requisitos solicitados en las obras de construcción.				como la posibilidad de que la misma municipalidad haga ese trámite, determinando mediante el procedimiento correspondiente el trámite de uso de suelo.
Posibilidad de realizar en la página de Internet el cambio de perfil de un proyecto, así como de realizar las autorizaciones en línea.	Trámite de cambios de perfil y aprobaciones en general de los proyectos.		Informe de la distribución y administración general de los presupuestos participativos activos, y en trámite.	En una página web exclusivamente dedicada al presupuesto participativo se pueden realizar consultas, ajustes, aprobaciones, verificar estado por cada área funcional, por procesos.
Presentación vía Internet del trámite de idoneidad de las diferentes asociaciones así como sus aprobaciones.	Calificación de idoneidad (por 2 años) de las diferentes asociaciones, y trámite de aprobación en el Concejo.		Resultados de la fiscalización de contratos por parte de ingeniería.	
Posibilidad de consulta vía digital acerca del estado de las cuentas de cada comunidad, verificación de saldos, avances de proyectos, registro de documentos.	Consulta de las comunidades sobre los estados de cuenta de cada uno.		Administración de actas y asambleas de las comunidades	

Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 02	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Eliminación completa (o solo para casos muy excepcionales) de la firma de cheques en papel. Todo se hace a través de transferencias.	Solicitudes de firma de cheques, erogaciones responsabilidad de los máximos jerarcas institucionales y legales de la MH.	P2.8 Aprobación de documentos, erogaciones, becas, cheques.	Autorización de erogaciones, pagos a proveedores, autorizaciones de asignaciones de presupuesto.	Habilitación de sitios seguros, con bitácoras ocultas a través de Internet, y la Intranet para autorizaciones en línea de erogaciones, pagos a proveedores, autorizaciones de asignaciones de presupuesto.
Implementación de las firmas digitales para pagos de proveedores.				
Eliminación de los documentos en papel, implementación de registros y aprobaciones electrónicas de actas, comunicados vía web, pizarras electrónicas, resguardo de documentos digitales.	Solicitudes de aprobaciones de comunicados, actas, y otros documentos.		Envíos de documentos valores para pagos de obligaciones.	Autorización de envíos, de documentos valores a través de sitios seguros.

Cuadro 25: Descripción del Macro Proceso 02 “Gestión estratégica y gerencial”.

Macro proceso: 03 Gestión Financiero Contable				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 03	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
	Consultas a las bases de datos de la municipalidad.	P3.1 Registro de pagos de tributos y servicios municipales en línea.	Información fidedigna de las bases de datos	Página dedicada a este tema sea ágil, sencilla de acceso y muy segura.
Todos los pagos pueden generarse desde la plataforma del Sistema Bancario Nacional, con registros en las cuentas de la Municipalidad que deberá actualizar sus bases de datos en forma inmediata,	Pagos realizados desde alguna plataforma del Sistema Bancario Nacional		Pagos en línea de tributos y servicios municipales de todo tipo.	Todos los pagos se puedan realizar directamente en la página web de la municipalidad, que a su vez registren en los libros correspondientes, las bases de datos de los diferentes tributos y servicios registren los ingresos en tiempo real.
Toda transacción recibida debe ser registrada en las bases de datos de las diferentes dependencias que administran los diferentes tributos y servicios.	Rebajos del impuesto (en Rentas y cobranzas) y otras dependencias de la Municipalidad que brindan los servicios		Seguridad en las transacciones de pago de tributos y servicios municipales.	Toda página de la municipalidad que incluya pagos en línea, comprobantes de pago, estados de cuenta, o cualquier otra información del usuario relevante deben garantizar la seguridad de las transacciones, advertencias para los usuarios.
Esta opción debe estar	Solicitudes de reportes de			

Macro proceso: 03 Gestión Financiero Contable				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 03	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
siempre habilitada para usuarios registrados, autorizados y habilitados.	morosidad, movimientos diarios, transacciones semanales y mensuales.			
Todos los movimientos del presupuesto municipal requieren de una aplicación interna muy ágil, con salidas a la web de estadísticas, resultados, cuadros y gráficos de los diferentes departamentos.	Registro de gastos e ingresos con cargo al presupuesto municipal.	P3.2 Gestión del presupuesto.	Ligar información con planificación / presupuesto	Todas las salidas de la gestión del presupuesto deben estar conectadas con la planificación operativa y estratégica de la institución.
	Ingreso de lo aprobado en Contraloría a principio de año.		Generación del presupuesto con base al POI y estratégico institucional.	
	Ingreso de datos de las solicitudes para egresos		Cumplir con determinados objetivos, y presupuesto asignado	Los funcionarios habilitados pueden realizar ajustes, actualizaciones e inclusiones de objetivos, metas, indicadores, acciones etc. desde la web o Intranet.
Eliminación total de las facturas, solicitudes, aprobaciones físicas.	Solicitudes de aprobación de erogaciones (requisiciones) contra el presupuesto.		Información de los presupuestos para invertir	
Control de las erogaciones, cruzadas con avances de obras y gastos del presupuesto.	Control de recursos de los proyectos constructivos y de gestión vial.		Gestión de aprobación del presupuesto en contraloría.	
			Aprobación de egresos para las distintas dependencias.	
Acceso universal a la información de las facturas registradas,	Registro contable de facturas.	P3.3 Gestión de la Contabilidad.	Informes de la gestión contable, registros en los libros de contabilidad	Todos los sistemas transaccionales que registren movimientos de

Macro proceso: 03 Gestión Financiero Contable				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 03	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
coordinada con información ingreso gasto.			Integración automatizada con todos los sistemas internos, que registran movimientos de recursos económicos.	recursos económicos, deben estar integrados a los sistemas de contabilidad, con reportes en línea de resultados, movimientos en cuentas y los libros contables,
Integración completa de los sistemas de información que alimentan los estados y otros informes financieros. Lo mismo cualquier informe de auditoría.	Ingreso automatizado de la información para la presentación de los informes financieros de la Municipalidad.	P3.4 Gestión de informes financieros.	Informes en línea de los libros contables de la municipalidad, resúmenes. Acceso a los comentarios, eventuales	Automatización de los informes (en general) Acceso en línea a los estados financieros desde la web para usuarios registrados y habilitados.

Cuadro 26: Descripción del Macro Proceso 03 “Gestión Financiero Contable”.

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Ventana única de ingreso de datos de los contribuyentes y bienes inmuebles, donde además se le facilite al contribuyente todas las consultas adicionales necesarias sobre procedimientos. Facilitar a los contribuyentes con poco o ningún manejo de equipos de cómputo para que en un cubículo en el edificio municipal (eventualmente en otros sitios)	Ingreso de datos de los contribuyentes,	P4.1 Registro de contribuyentes.	Reportes selectivos o estratificados de los registros de contribuyentes por categorías (ubicación, ingresos, género, propiedades, etc.)	Disposición de herramientas con algún tipo de facilidad para generar informes y reportes selectivos o estratificados de los datos de las BD de los contribuyentes a usuarios calificados y autorizados. Mapas interactivos con datos georeferenciados extraídos de las BD de los contribuyentes.
	Ingreso de datos de los bienes inmuebles			
	Filtrado de errores, y posibles ingresos no deseados a las BD de los contribuyentes, así como validación digital de datos.			
Disposición de herramientas con algún tipo de facilidad para generar informes de los datos de las BD de los contribuyentes a usuarios calificados y autorizados.	Accesos y consultas a los datos de los contribuyentes.		Informes estadísticos a partir de las BD de los contribuyentes para la toma de decisiones de la MH.	Mapas digitales con localización de datos, estadísticos, y gráficos extraídos de las BD de los contribuyentes.
Toda solicitud de certificación para estar al día se puede hacer desde	Solicitudes de certificación de estar al día con tributos municipales.	P4.2 Certificación de estar al día con los	Guía para entrega de solicitudes de certificación de estar al día con tributos	Todas las guías, y otras ayudas interactivas están disponibles y pueden ser

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
el sitio web de la municipalidad,		tributos municipales.	municipales.	accesadas vía Internet.
Esta opción que se realice desde la página web de la municipalidad.	Cancelación de trámite de solicitud de certificación de estar al día con tributos municipales.		Disposición y entrega de las certificaciones de estar al día con tributos municipales para el contribuyente.	Las certificaciones pueden ser bajadas vía Internet, esta gestión debe ser instruida para los contribuyentes, especialmente a los menos favorecidos, a quienes en último caso se les habilitará un cubículo con ayuda personalizada para realizar este tipo de transacciones.
Toda certificación es digital, y puede ser consultada desde la web por cualquier funcionario público, esto requerirá de convenios, comunicados y otras acciones municipales cuando detecten casos de incumplimiento de la ley de simplificación de trámites.	Firma de certificaciones de certificación de estar al día con tributos municipales.		Entrega de informes de la gestión de certificaciones de estar al día con tributos municipales	Los sistemas de soporte a las transacciones de certificaciones para estar al día con los tributos pueden dar reportes de las consultas realizadas, preguntas frecuentes, etc.

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
<p>Todos los formularios que sean interactivos (consultas, datos básicos, cálculos, previsión de errores), se puedan llenar, enviar y aprobar en línea, sin que sea necesario el documento físico, salvo que la persona requiera una copia que puede hacerlo remotamente.</p>	<p>Ingreso de requisitos (documentos / inf general) para declaración de BI.</p>	<p>P4.3 Declaración de bienes inmuebles.</p>	<p>Revisión de cumplimiento de requisitos y verificación de datos para la declaración de bienes inmuebles.</p>	<p>Todo registro y revisión de cumplimiento de requisitos y verificación de datos se hace en los sistemas, interactuando con las bases de datos de otras dependencias que corroboren la situación, esto en el lado de la municipalidad.</p>
			<p>Registro de la declaración de BI.</p>	
<p>Respuesta inmediata en la declaración al comprobar contra bases de datos internas que no hay registrados otros bienes inmuebles.</p>	<p>Verificación de trámite de exoneración.</p>		<p>Solicitudes al contribuyente de ampliación de datos, aclaración de dudas, corrección de datos.</p>	<p>Toda solicitud de ampliación de datos, aclaración de dudas, corrección de datos que sea, de ser posible en tiempo real, en línea durante el proceso de declaración.</p>
<p>Habilitar las firmas digitales para las declaraciones de los contribuyentes.</p>	<p>Firma de las declaraciones por parte del contribuyente.</p>		<p>Entrega comprobante de la declaración de bienes inmuebles, estados de cuenta etc.</p>	<p>Que todos los comprobantes de las declaraciones de BI, estados de cuenta etc. puedan ser accesados vía</p>

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
				Internet por el contribuyente
Los informes y sus resúmenes, así como las estadísticas de los movimientos en el tema de declaraciones pueden estar disponibles en la página web, con acceso restringido para usuarios calificados y autorizados.	Solicitudes de informes de gestión, rendición de cuentas del área.		Informes regulares de la gestión de las declaraciones de BI. Control cruzado de contribuyentes con las bases de datos de hacienda.	Todos los informes de gestión de las declaraciones de BI puedan ser recopilados en cualquier momento desde la web por usuarios autorizados y habilitados.
	Solicitudes de estadísticas de los movimientos en el tema de las declaraciones.			Conformación de la integración de los datos de hacienda de contribuyentes vía digital automatizada.
Los trámites relacionados con las exoneraciones de tributos de bienes inmuebles son un tema que no le genera recursos significativos para la MH, por el contrario debe dedicar mucho tiempo y recursos para su atención, todo lo que sea por evitar las filas de consultas, solicitudes de exoneración pagos, cálculos es	Solicitud de exoneración de bienes inmuebles con o sin certificaciones.	P4.4 Exoneración de bienes inmuebles.	Revisión en el registro nacional de información sobre las fincas.	Esta opción ya es una realidad, se requiere de una mayor interacción a través de Internet.
	Cancelación de trámite de certificación literal.		Emisión de certificaciones de bienes inmuebles.	Las certificaciones realizadas vía internet, comunicación en línea, una vez aprobados y pagados los importes correspondientes.
	Solicitudes de estimaciones por exoneraciones.		Verificación de montos imponible declarados.	Toda consulta hecha mediante la página de la municipalidad, cuentas

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
bienvenido, ese tema debe ser tratado desde una página web, las comprobaciones que sean en línea				pendientes, montos exonerados, pagos a realizar etc.
	Solicitudes de estadísticas en el tema de exoneraciones.		Cálculo de no afectación.	Todos los cálculos y actualizaciones de montos en una opción en la página de consultas de BI.
	Solicitudes de valores de BI por área geográfica.		Actualización de montos en el sistema.	
			Notificaciones a los usuarios de la gestión de exoneración	Informes extraídos de la web, para usuarios autorizados y habilitados.
			Informes del total (mensual/ cuatrimestral) por exoneraciones.	
Todos los formularios de traspasos, información y verificación de datos a través de la web, pagos en línea, eventualmente en la sede de la municipalidad se podrían generar un trámite simplificado de la gestión de traspaso. El punto es evitar que los usuarios tengan que ir a realizar cualquier transacción en ella.	Solicitud de traspaso de bienes inmuebles.	P4.5 Traspaso de bienes inmuebles.	Recibo y verificación de datos y documentos para el traspaso de bienes inmuebles.	Todo recibo y verificación tiene opción de ser automatizado con acceso desde la web.
	Solicitud de información, aclaración de dudas sobre los trámites de traspaso de bienes inmuebles.		Determinación del sector donde se ubica la propiedad, N° finca y otros datos.	Vinculación a los mapas georeferenciados con acceso desde la web.
	Verificación del estado y datos de las propiedades involucradas		Determinación del estado actualización y corrección de la ficha catastral de la propiedad del BI.	Eventual verificación desde la web.
	Verificación de datos de		Actualización de datos de	En esta transacción es

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
	los involucrados en los traspasos.		propietarios salientes y entrantes en las BD.	perfectamente factible sustituir los formularios, y hacerlo remotamente.
	Recibo de comprobantes de pago de pendientes.		Traspaso de los servicios municipales a los nuevos propietarios.	.
	Verificación de actualización de datos sobre traspaso de BI.		Verificación y notificación de pendientes de los involucrados con la MH.	Vía Internet a los e mails de los usuarios
Todos los formularios vinculados a la gestión de patentes están en línea, se llenan y tramitan en la misma vía, eventual presentación escaneada (o con cita) para la presentación de documentos (cédula jurídica o de identidad), y verificación de estar al día con las obligaciones municipales. Pagos en línea de los costos de trámites, certificados de uso de	Solicitudes de patentes e información de la gestión para realizar las patentes.	P4.6 Gestión de patentes.	Emisión, notificación de patentes.	Todas las opciones de formularios están en la web municipal, se requiere que sean transaccionales, de acceso desde Internet, con ayudas en línea.
	Gestión de la eliminación de patentes comerciales.		Disponibilidad de formularios.	
	Gestión de traspasos y traslados de patentes.		Gestión de las inspecciones de patentes comerciales y licores.	Los inspectores vía web cuelgan los resultados de la gestión de inspección, formularios, fotografías y otras evidencias, generan alertas automáticas, y notificaciones para los departamentos responsables.

Macro proceso: 04 Gestión de la administración tributaria y otros ingresos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 04	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
suelo. Las verificaciones de CCSS, INS, permisos de salud son verificados en línea por los empleados municipales.			Informes de gestión, estadísticas, y reportes de ingresos por patentes.	Todos los Informes de gestión, estadísticas, y reportes de ingresos por patentes que sean accesibles desde la web.

Cuadro 27: Descripción del Macro Proceso 04 “Gestión de la administración tributaria y otros ingresos”.

Macro proceso: 05 Gestión de Adquisiciones				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 05	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
<p>Todos los datos de los proveedores se visualizan vía web, eventuales publicaciones sobre solicitudes.</p>	<p>Registro de los datos y solicitud de aceptación de proveedores locales y participantes en licitaciones</p>	<p>P5.1 Registro de proveedores.</p>	<p>Consultas sobre el registro de proveedores como proveedores activos, especializaciones, ubicación, histórico municipal, experiencia etc.</p>	<p>El registro de proveedores en línea sirve para consultas de los proveedores, actualización de oferentes, servicios, retiro de proveedores, etc.</p>
<p>Control de licitaciones</p> <p>Gestión del control del inventario.</p> <p>No se identifican sistemas sofisticados como los sistemas de compras del Estado. Pero se piensa en la gestión de compras locales.</p> <p>Eventualmente un sistema de valoración de ofertas.</p>		<p>P5.2 Registro de participantes en licitaciones de la MH</p>	<p>Publicación de un plan de adquisiciones donde se identifiquen los posibles proyectos, sus programaciones y presupuestos para todo el año, y se preparan con base, eventual vinculación a los PAOs.</p>	<p>Establecimiento de una opción en la página de la Municipalidad donde se publica el plan de adquisiciones, opciones para control ciudadano de la gestión del plan de adquisiciones, control de seguimiento del estatus, con alarmas sobre el mismo.</p>
<p>Solicitudes de compras vía intranet</p>	<p>Solicitudes de compras menores, de todos los departamentos</p>	<p>P5.3 Gestión de compras</p>	<p>Publicación de plan de compras menores regularmente.</p>	<p>Acceso desde la web del plan de compras de la municipalidad.</p>
	<p>Solicitudes de aprobaciones según montos por los responsables y el alcalde.</p>		<p>Registro, seguimiento y control de procesos de compras infructuosos</p>	<p>Visualización de los procesos infructuosos, razonamientos y otros elementos acontecidos</p>

Macro proceso: 05 Gestión de Adquisiciones				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 05	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
				durante el proceso.
El sistema actual cumple con las necesidades de información que se requiere para la gestión de proveeduría, lo que falta es la integración del sistema con el resto de los departamentos involucrados (contabilidad, operaciones y otros departamentos)	Consultas sobre reglamentos, leyes, restricciones municipales sobre la gestión vial municipal.	P5.4 Gestión de la contratación de obras viales	Gestión de la adjudicación, registro de las actas, criterios de adjudicación etc.	Una vez realizadas todas las valoraciones todas las aprobaciones se realizan en línea, en todos los pasos del proceso. Se visualizan en línea donde se encuentra el proceso de aprobación, tardanza en cada una de los pasos etc.
	Gestión de la requisición de la obra vial, detalle de los proyectos, gestión de la valoración de ofertas.			Publicación en línea de los resultados del proceso de valoración y adjudicación de ofertas.
	Acceso al detalle de los proyectos de obras viales, requisitos de participación, ubicación, etapas de los proyectos.		Registro de las deudas en firme, detalle de los compromisos adquiridos por parte de los adjudicados en una licitación, entregas parciales etc.	Integración del proceso de contratación con el de seguimiento y control de los proyectos de obras viales, con acceso de control externo para usuarios calificados y habilitados.

Cuadro 28: Descripción del Macro Proceso 05 “Gestión de adquisiciones”.

Macro proceso: 06 Gestión de operaciones y logística				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 06	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Toda solicitud y consulta de los contribuyentes pueda ser gestionada vía web.	Solicitudes de contribuyentes sobre información de ubicación de actividades en la red vial cantonal.	P6.1 Gestión de la red vial cantonal de Heredia.	Ubicación y programación de la atención de la red vial.	Visualización de las ubicaciones y programación de la atención de la red vial.
Gestión de los registros, seguimientos, bitácoras, subir fotografías, informes de acceso limitado o abierto para el usuario habilitado.	Registro y seguimiento de los informes de fiscalización, bitácoras sobre la red vial cantonal.		Control de avance de obras de la red vial cantonal y gestión de recursos.	Acceso a los avances de proyectos de construcción de obras viales, recursos invertidos, fases de los proyectos, para visualización de los ciudadanos.
Toda solicitud y consulta de los contribuyentes pueda ser gestionada vía web.	Solicitudes de contribuyentes sobre información de ubicación de actividades en las obras de infraestructura.	P6.2 Gestión de obras de infraestructura.	Ubicación y programación de la atención de obras de infraestructura	Visualización de las ubicaciones y programación de obras de infraestructura.
Gestión de los registros, seguimientos, bitácoras, subir fotografías, informes de acceso limitado o abierto para el usuario habilitado.	Registro y seguimiento de los informes de fiscalización, bitácoras de la construcción de obras de infraestructura.		Control de avance de obras, gestión de recursos.	Acceso a los avances de obras, proyectos de infraestructura, recursos invertidos, fases de proyectos, para visualización de los ciudadanos.
Opción vía web del ingreso de nuevos datos de los	Ingreso de nuevos datos sobre inspecciones nuevas	6.3 Estudios de uso de	Disponibilidad de los datos de la regulación de usos	Todos los mapas georeferenciados, de

Macro proceso: 06 Gestión de operaciones y logística				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 06	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
estudios de usos de suelos y que se incorporen inmediatamente a las bases de datos anteriores en el tema.	en zonas donde no había estudios de uso de suelos.	suelos	de suelos	ubicación con referencia al plan regulador tienen los valores actualizados de uso de suelos.
Disponibilidad de los mapas y datos por zona de los estudios de usos de suelos desde la Internet.	Solicitudes de referencia a los valores de usos de suelos de los estudios establecidos para diversos temas, BI, patentes etc.		Asociación de los planes reguladores municipales a los valores de usos de suelo.	
Toda solicitud pueda ser gestionada vía Internet, incluyendo la presentación de requisitos, cancelación de pagos etc.	Solicitud de permisos de construcción.	P6.4 Otorgamiento de permisos y líneas de construcción, permisos de reparación	Atención de información sobre el otorgamiento de permisos de construcción y líneas de construcción.	Un software de de aplicación para el análisis de los planos a nivel interno, donde la Municipalidad sea la que verifique en su propia base de datos digital, si otorga o no los permisos y no que sea el solicitante quien lo haga.
	Presentación de documentos y requisitos para optar por un permiso de construcción.		Verificación de requisitos, comprobación de datos.	
Toda gestión se hace a través de las bases de datos del CFIA, por lo que el solicitante solo tiene que dar el número de plano en el CFIA. Esta presentación junto con la	Planos constructivos del solicitante.		Gestión de análisis de planos constructivos y visado de planos.	Todo análisis vía digital, desde el acceso a los sistemas del CFIA hasta lo correspondiente propiamente a la municipalidad. Con acceso cruzado a entes
	Solicitud de información de valoraciones y otros referentes al trámite para optar por un permiso		Aprobación y otorgamiento del permiso constructivo	

Macro proceso: 06 Gestión de operaciones y logística				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 06	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
solicitud respectiva sea por medios digitales en Internet.	constructivo.			reguladores, CCSS, Salud etc.
Aclaración, corrección y ajustes de requisitos vía Internet, sin que el solicitante tenga que presentarse en la municipalidad.	Solicitud de aclaración, corrección y ajustes de requisitos.		Emisión de Certificados de construcción.	En esta misma vía se aprueban, otorgan los permisos y se emiten los certificados que quedan registrados para su consulta.
Toda cancelación por medio del sistema bancario nacional, o a través de la página web	Pago de trámites para el otorgamiento de permisos constructivos.		Gestión de inspección de las fincas solicitantes.	Toda inspección, fotografías y otros datos son colgados vía web.
			Gestión de permisos de reparación y obras menores.	Toda la gestión se puede realizar vía web, presentar croquis, planos, fotografías etc.
Todo el mecanismo es realizado a través de la páginas de la municipalidad en un sitio especial para la gestión vial, con acceso a mapas georeferenciados donde se ubican las necesidades de señalización, denuncias, fotografías, programa anual de	Solicitudes de información, sugerencias y señalamientos de necesidades de señalización, eventuales denuncias en temas de señalización.	P6.5 Señalización horizontal y vertical de vías cantonales.	Administración de cuadrillas de señalización.	El control y administración de las cuadrillas vía remota pueden gestionarse vía Internet, con acceso a dispositivos móviles de uso del jefe de cuadrilla, con ubicación georeferenciada
	Ubicación del programa anual/ semestral de mantenimientos y		Coordinación del mantenimiento de equipos para la	El tema del mantenimiento de equipos puede ser una

Macro proceso: 06 Gestión de operaciones y logística				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 06	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
señalización, proyectos nuevos, mantenimientos regulares etc.	señalización de la municipalidad.		señalización.	opción sencilla de estado, tipos de trabajo realizado (records) mantenimientos anteriores, inversión por equipo todo esto que pueda ser ingresado a través de la Intranet, con salida de algunos reportes a la parte externa.
Una opción para solicitudes específicas para mantenimientos y limpieza de zonas verdes, parques etc.	Solicitud de informes sobre programa de mantenimientos y limpieza de zonas públicas de la municipalidad.	P6.6 Mantenimiento y limpieza de parques, zonas verdes, vías públicas.	Administración de cuadrillas de mantenimiento de la municipalidad	Toda la administración de la cuadrilla por medio de dispositivos móviles de tal manera que las mismas no tengan que ir a la sede municipal.
Toda la administración de la cuadrilla por medio de dispositivos móviles de tal manera que las mismas no tengan que ir a la sede municipal.	Información de la ubicación diaria de cuadrillas, zonas de mantenimiento y limpieza regular de parques, zonas verdes, vías públicas.		Eventual administración de outsourcing en temas de mantenimiento y limpieza de parques, zonas verdes, vías públicas.	Una opción para gestionar rutas, cuadrillas de servicio, otros desde la web.
Opción desde la Web de solicitud de traspasos, presentación de documentos en línea, actualización desde una plataforma única de	Ingreso de solicitudes de traspaso de terrenos en los cementerios municipales.	P6.7 Gestión de traspasos en el Cementerio	Traslado, revisión de requisitos y aprobación de traspasos en los cementerios municipales en el Concejo.	Acceso, traslado, revisión y aprobación desde la web del expediente digital que solicita el traspaso, todo en línea, al Concejo solo llega el acta de aprobación

Macro proceso: 06 Gestión de operaciones y logística				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 06	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
ingreso desde la Municipalidad y los Cementerios.		P6.8 Gestión de venta y alquiler de parcelas (eventualmente de otros servicios) en los Cementerios		que puede ser expedito, tras un proceso en línea confiable.
	Registro y actualización de datos de los nuevos propietarios.		Gestión de cobro de los traspasos en los Cementerios Municipales.	Opción desde la Web, con interconexión desde una plataforma bancaria, monedero digital etc. para el pago de los mismos.
Esta opción es para los funcionarios municipales que accesan desde la Web la información, actualizan, eventualmente podrían ingresar la información desde dispositivos móviles en el sitio.	Ingreso de los datos (Ubicación, estado, etc.) de las parcelas disponibles en los Cementerios municipales.		Reporte actualizado de las parcelas disponibles para la venta o alquiler, eventuales reportes de morosos, cobros judiciales etc.	Esta opción exige una actualización de los datos en el expediente digital, depuración de las BD, control de actualizaciones, etc.
Opción desde la plataforma de servicios, y los diferentes Cementerios.	Registro de los nuevos propietarios, o rentistas de las parcelas disponibles.		Gestión de cobro por venta o alquiler (u otros servicios) de parcelas en los Cementerios Municipales.	Opción desde la Web, con interconexión desde una plataforma bancaria, monedero digital etc. para el pago de los mismos.
Opción alimentada en sitio desde los diferentes Cementerios.	Registro de los datos uso de las parcelas de los Cementerios.		Alimentación de los expedientes digitales de los Cementerios Municipales.	Condición indispensable para actualizar, brindar consultas, reportes etc. de los datos actuales desde una plataforma Web.
Opción que requiere de	Actualización de tarifas de			

Macro proceso: 06 Gestión de operaciones y logística				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 06	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
una depuración de las BD	alquiler o venta (u otros servicios) en los Cementerios Municipales.			
Gestión automatizada del control de alquileres, espacios y patentes, comunicación en línea de listados de morosos y otros.	Control de alquileres de los espacios y patentes.	P6.9 Administración del mercado municipal	Gestión de cobros, y otras acciones administrativas.	Integrado con el sistema de pagos por servicios para la municipalidad desde el sistema bancario nacional, o la página web de la municipalidad.
Ingreso remoto y consultas públicas de los datos principales de los ocupantes de espacios en el mercado municipal.	Ingreso de datos de los arrendatarios		Pagos en línea por concepto de uso de espacios y patentes en el mercado municipal.	
Visualización desde la web de la ejecución de planes, gastos operativos, avance de proyectos internos.	Administración operativa del Mercado municipal.		Informes de la gestión del mercado municipal.	Visualización del informe (semestral o anual) de la gestión del mercado municipal.

Cuadro 29: Descripción del Macro Proceso 06 “Gestión de operaciones y logística”.

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
<p>Espacio en el sitio web de la municipalidad con información interactiva para turistas y visitantes al cantón de Heredia con fotografías, datos, videos, etc. en al menos dos o tres idiomas.</p>	<p>Búsqueda de información por parte de turistas y visitantes del cantón.</p>	<p>P7.1 Generación de información general del cantón de Heredia.</p>	<p>Orientación sobre geografía, historia, hidrografía, rutas nacionales y cantonales del Cantón de Heredia.</p>	<p>Búsquedas temáticas e inteligentes, con amplio despliegue multimedia a través de la web sobre geografía, historia, hidrografía, rutas nacionales y cantonales, sitios históricos, de interés público, parques nacionales, museos, con abundante apoyo documental para públicos diversos (lith, escolares, turistas, profesional, e investigadores especializados) en al menos dos idiomas.</p>
	<p>Solicitud de información en varios idiomas.</p>		<p>Información sobre sitios históricos, de interés público, parques nacionales, museos.</p>	
<p>Información en el sitio web de la municipalidad en diferentes niveles (turismo, quienes deseen establecer negocios, investigaciones científicas, juegos deportivos de diferentes categorías, etc.).</p>	<p>Solicitudes de información sobre comercios, industrias, restaurantes, supermercados, zonas francas, lugares de turísticos, parques nacionales, sitios históricos, deportivos y de interés público, flora, fauna del cantón, museos.</p>		<p>Información sobre estadísticas generales sobre la población, índices de desarrollo (Demográfico por sectores), salud, pobreza, delincuencia, empleo, crecimiento industrial,</p>	
<p>Información especializada (para quienes buscan información de mayor profundidad con fines investigativos) disponible en el sitio web municipal sobre estadísticas, historia del cantón, sitios</p>	<p>Solicitud de información sobre estadísticas, historia, del cantón.</p>			

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
históricos, parques nacionales.			establecimiento de industrias y nuevos negocios en el cantón.	establecimiento de industrias y nuevos negocios en el cantón.
La municipalidad con un sitio web especialmente dedicado (con un acceso simple y ágil) para informar sobre estado de carreteras, atención a eventuales situaciones de emergencia, rutas alternas de evacuación, comunicados a la población y a medios de comunicación, indicaciones especiales.	Búsquedas de información en caso de emergencias, atención de desastres, comunicación de evacuaciones y otros.		Información sobre ubicación y localización de sitios de atención de emergencias, policía, bomberos, ambulancias, hospitales, otros.	Sitio web especializado para la comunicación y acceso interactivo con entidades de atención de emergencias, y desastres, comunicados especiales de la municipalidad, coordinados con bomberos, policía nacional, municipal, hospitales, ambulancias, CNE.
	Solicitudes de información sobre el estado de las rutas del cantón.			
Disponibilidad en el sitio web de la municipalidad de mapas digitales (políticos, físicos, etc.) actualizados de la zona	Solicitudes de mapas geográficos y políticos del cantón.		Información del Estado del tiempo en diferentes zonas del territorio Herediano.	Información tipo twits y acceso a redes sociales relacionadas con el estado del tiempo y estado de las rutas y vías alternas en las diferentes zonas del territorio de Heredia.
			Información del estado de las rutas y vías alternas del cantón.	
Información general (ubicación, tel., horarios de atención, etc.) en la	Solicitudes de información de instituciones del Estado radicadas en el Cantón		Información sobre localización y contenido básico de instituciones del	Información en la web de información centralizada sobre localización y

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
página web de la municipalidad con links a sitios de Instituciones del estado radicadas en Heredia.	Central de Heredia.		Estado, ESPH, ONG, comités de deportes, asociaciones de desarrollo,	contenido básico de instituciones del Estado, ESPH, ONG, comités de deportes, asociaciones de desarrollo etc.
El sitio web de la municipalidad como referente del Cantón de Heredia en temas de desarrollo de empresas, información de la zona, trámites para desarrollar proyectos comerciales, turísticos, habitacionales, hoteleros privados búsqueda de información sobre universidades, colegios, zonas deportivas, alternativas de entretenimiento etc.	Solicitudes de información para ubicar o crear empresas, trámites para desarrollar proyectos comerciales, turísticos, habitacionales, hoteleros privados.		Información sobre la localización y contenido básico de empresas privadas, industrias, restaurantes, hoteles, bancos, Centros y zonas comerciales, mercados, grupos organizados, centros y servicios religiosos, actividades culturales.	Información en el sitio web de la municipalidad con información sobre la localización y contenido básico de empresas privadas, industrias, restaurantes, hoteles, bancos, Centros y zonas comerciales, mercados, grupos organizados, centros y servicios religiosos, actividades culturales, con posibilidad de colocación y venta de anuncios privados de agentes locales, grupos organizados, empresas etc.
	Solicitudes de apoyo para la publicación de publicidad de industrias locales y grupos organizados del cantón.		Publicación de propaganda de agentes locales, grupos organizados.	
	Solicitud de información sobre instituciones de educación (en general) del cantón.		Generación de información multilingüe.	En el sitio web sobre información general en al menos dos idiomas (español e inglés).

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
			Ubicación y descripción básica de instituciones educativas, deportivas y de bien social del cantón.	Descripción y ubicación de instituciones de educación, instalaciones deportivas, instituciones de bien social, etc.
Solicitud de becas. La opción digital es una forma, siempre y cuando se tomen en cuenta los casos de personas de muy escasos recursos que no tienen acceso a computadores, ni tienen cuenta formación para ello.	Solicitudes en línea de los estudiantes que quieren optar por una beca, eventualmente evitar las colas de solicitud para los nuevos campos.	P7.2 Gestión de becas municipales a estudiantes de primaria y secundaria.	Actualización de datos en los expedientes y reportes estadísticos de los becados por año de la municipalidad.	Acceso desde la web de los expedientes de los becados a usuarios calificados y autorizados, eventuales reportes de estadísticas (género, ubicación, etc.).
Gestión digital de los expedientes de los becados, registro de datos y documentos escaneados disponibles en el mismo expediente.	Administración de los expedientes de los becados.		Aprobación de las becas, autorización de desembolsos, sesiones del Comité de becas, etc.	Todas las transacciones que tienen que ver con las becas hacerlas vía web, incluyendo sesiones del Comité, que pueden no ser presenciales si se quiere.
Actualmente ya se tienen las tarjetas donde se les depositan los recursos, eventualmente se pueden ver alternativas viables	Administración de los pagos a los estudiantes.		Atención de consultas a los becarios, y a los solicitantes.	Disponibilidad de información digital sobre las consultas del tema de becas, preguntas frecuentes, etc.

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
para agilizar otros trámites con la misma tarjeta.				
Acceso a una página web donde se concentran la información de cursos disponibles, puedan ser activados, registro de los participantes, evaluaciones de los participantes.	Identificación, vinculación, inscripción, de cursos, capacitaciones para los diversos grupos atendidos por la oficina de la mujer. Marco metodológico incluido.	P7.3 Capacitaciones y otros cursos en línea para los diferentes programas de la oficina de la mujer.	Disponibilidad de información de los cursos, participación interactiva remota,	Creación de la Universidad virtual de la municipalidad, donde se desarrollen programas, cursos, foros, chats completos.
Opción alterna desde internet para colocación de denuncias, solicitudes de citas en la oficina de la mujer.	Recibo de denuncias, atención de víctimas	P7.4 Gestión de atención de denuncias en la oficina de la mujer.	Canalización de las denuncias.	Interconexión con otras instituciones, registro de esas canalizaciones.
	Solicitud de citas en la oficina de la mujer.		Automatización de los expedientes de las denuncias.	Sistematización de los expedientes, registros de denuncias y otros.
Toda coordinación por medio de los sistemas, correos electrónicos, administración de expedientes como apoyo a la gestión actual.	Mantenimiento de expedientes, registro y comunicación de delitos, atención inmediata de víctimas.	P7.5 Red de atención local de la prevención del delito (víctimas de la violencia doméstica).	Coordinación del registro de ofensores sexuales.	Monitoreo y localización de personas agresoras, comunicación con los entes policiales e instituciones de la red de apoyo.
	Gestión de la prevención para la coordinación con escuelas, colegios, centros de salud, etc.		Coordinación de actividades y servicios para atención de víctimas por violencia doméstica	
Página con la información	Administración de los	P7.6 Administración de	Información de inicio,	Información básica los

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
básica de los proyectos de la Oficina de la mujer, con N° de expediente, recursos previstos, involucrados, administración de recursos, calendarización.	proyectos de la Oficina de la mujer, con N° de expediente, recursos previstos, involucrados, administración de recursos, calendarización.	proyectos de la oficina de la mujer.	finalización, alcances, involucrados entre otros.	proyectos que puede ser accesado desde la web, como alcances, objetivos, involucrados, cronogramas etc. (Incluye todos los proyectos de nivel básico en toda la municipalidad.
Opción de comunicación con la policía municipal, mediante quioscos, botones de pánico, mediante correo electrónico, dispositivos móviles.	Atención inmediata de requerimientos de apoyo y ayuda. Consultas para el ciudadano.	P7.7 Administración de puestos de seguridad y monitoreo	Control y comunicación con los puestos de vigilancia. Presencia real y efectiva en las comunidades para una respuesta inmediata. Coordinación con migración, OIJ, fuerza pública, Ministerio de Salud, policía fiscal.	Comunicación segura con todas las unidades, y comunicación directa con las comunidades. Cajeros múltiples, y otras iniciativas. Uso de cámaras en las patrullas, GPS en todos los vehículos con acceso desde Internet y otros.
Todo requerimiento y posible coordinación, así como calendarización puede gestionarse vía web, en una página de la municipalidad o vinculada a esta.	Necesidades de capacitación y atención de de capacitaciones en comunidades. Solicitudes de capacitación en centros educativos, etc.	P7.8 Capacitación en seguridad comunitaria, gobernanza, recuperación de espacios públicos.	Impartir cursos, atención de preguntas, capacitación virtual en temas de seguridad. Coordinar con los demás entidades para la atención de	Capacitación en línea en diferentes tópicos con todas las condiciones de trabajo interactivo. Comunicación por correo electrónico. Información sobre la recuperación de espacios públicos.

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
				Capacitación interactiva de las actividades municipales.
Necesidades de recursos económicos para desarrollar el proyecto.	Atención de emergencias y solicitudes de ayuda.	P7.9 Vigilancia mediante monitoreo y vigilancia por video.	Parlantes, botones de pánicos, anuncios que faciliten la labor municipal Cubrimiento de puntos clave Creación del centro de monitoreo con conexión con todas las entidades responsables.	Gestión del monitoreo y puesta en Internet de los videos de vigilancia con acceso restringido.
Ingreso a páginas donde se visualizan mapas georeferenciados para la ubicación de infractores.	Requerimientos y zonificación de delitos por tipo y concentración de la atención policial. Concentración de la población en eventos públicos, centros comerciales etc.	P7.10 Ubicación de los delitos y otros datos georeferenciados	Mantenimiento de la página con la información actualizada de los datos de la zona.	Todos los datos se pueden coordinar con otros datos de pobreza, salud, eventos de seguridad, vulnerabilidades.
Toda comunicación vía Internet en una página, acceso a redes sociales, etc.	Solicitudes, solicitudes de coordinación, comunicación	P7.11 Venta de servicios de seguridad ciudadana	Coordinación de la venta de servicios, organización de la empresa mixta.	Desarrollo de una plataforma de comunicación a través de Internet para este tipo de acciones.

Macro proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 07	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Toda consulta se realiza mediante Internet de los partes y los montos. Así como los pagos y otros.	Consultas de partes Administración de la información de partes.	P7.12 Control de estacionamientos autorizados	Elaboración de partes, gestión de control de boleta Informes automatizados de la gestión de partes y los ingresos.	Compara de monederos o boletas digitales, según el número de estacionamientos Descarga de hand helds vía remota, en accesos de internet. Todos los reportes se pueden realizar vía Internet.

Cuadro 30: Descripción del Macro Proceso 07 “Gestión de la promoción y proyección social”.

Macro proceso: 08 Gestión de la fiscalización (proceso de fiscalización y control interno)				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 08	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Habilitación de una página de ingreso de datos de las autoevaluaciones de todas las dependencias de la Municipalidad, en dónde también puedan ser aprobados por sus respectivas jefaturas.	Ingreso de los datos de las autoevaluaciones	P8.1 Control de información de las autoevaluaciones	Registro en un ambiente digital seguro para recepción de informes	Desarrollo en un ambiente web de un sitio dedicado a las autoevaluaciones, de donde se extraigan resúmenes, gráficos.
	Aprobación de los envíos de las autoevaluaciones		Procesado de las autoevaluaciones en un ambiente seguro.	
Todos los riesgos de la Municipalidad deben ser registrados, valorados y gestionados de cierta manera desde un ambiente web seguro, donde puedan evaluarse sus posibles consecuencias, orígenes, etc.	Análisis de riesgos operativos Gestión de riesgos por procesos y proyectos	P8.2 Gestión de la valoración de riesgos	Valoración de los riesgos	Toda la gestión de la valoración de riesgos, diseño de estadísticas, gráficos de tendencias, mapas de calor, etc. deben estar disponibles y administradas vía web.
	Análisis de riesgos gerenciales		Segmentación de riesgos en diferentes categorías, difusión y plan de contingencias y atención de riesgos.	
Políticas, reglamentos, normas y leyes vinculadas a la gestión de riesgo vista desde cada una de las áreas de gestión de la Municipalidad, con acceso vía web.	Ampliación significativa de instrucciones para el manejo de información.	P8.3 Gestión de la información en el SEVRI	Políticas, reglamentos y otras normas de flujos de información que cumplan con las disposiciones de control interno aceptadas y proclamadas por la MH.	Disponibilidad de políticas internas de manejo de la información, restricciones desde la perspectiva de control interno, requisitos indispensables que deben cumplir todas las aplicaciones que se

Macro proceso: 08 Gestión de la fiscalización (proceso de fiscalización y control interno)				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 08	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
				utilicen en la municipalidad.
Sistematización de toda la información documental de la municipalidad, en repositorios seguros, administrados por aplicaciones de gestión documental especializados.	Gestión documental de la información de la municipalidad.		Falta de procedimientos en los sistemas de información	Disponibilidad de una herramienta donde se expongan para el ciudadano y otros usuarios todos los procedimientos y procesos de la MH
			Reducción significativa de las vulnerabilidades de los sistemas de información.	Verificación de las vulnerabilidades de los sistemas de información. Exposición de las aplicaciones actuales que no cumplen con los requisitos mínimos de seguridad, control interno, integridad, corrupción y resguardo de la información.

Cuadro 31: Descripción del Macro Proceso 08 “Gestión de la fiscalización”.

Macro proceso: 09 Gestión de apoyo operativo y logístico				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 09	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Disponibilidad de espacio físico con acceso a la web municipal, donde las personas puedan ser guiadas, eventualmente un funcionario que atienda este tipo de personas, todas las opciones, formularios, pagos, consultas deben estar disponibles, pero con opciones para personas mayores que no tengan los conocimientos suficientes.	Personas que solicitan información sobre trámites y requisitos de distinta índole y se presentan en la plataforma de atención primaria.	P9.1 Atención primaria del público en las oficinas administrativas y del Concejo.	Apoyo para la gestión de trámites en la MH para las personas que lo requieren.	Guías, manuales impresos, eventuales capacitaciones en la sede central. Ayudas de diferentes niveles para interactuar con los diferentes sistemas.
	Personas adultas mayores, discapacitados, y con escasa o nula formación en temas informáticos que requieren orientación para gestionar algún trámite.		Simplificación de trámites y atención en cajas únicas sobre trámites, pagos diversos en la municipalidad.	Todo se puede realizar desde una misma locación, con la ventaja que en el mismo lugar se le pueda resolver al contribuyente sus necesidades de información, y las transacciones que necesite.
Disponibilidad de un Call Center local para evacuar rápidamente todo tipo de consultas, y ayudas en línea para llenar formularios, pagos en línea, etc.	Consultas telefónicas sobre trámites diversos en la MH.		P9.2 Atención de información de trámites administrativos de la	Indicaciones personalizadas de las diversas gestiones municipales.
Digitalización y sistematización de los formularios de trámites municipales, atención	Solicitudes de información de trámites administrativos de la MH.			

Macro proceso: 09 Gestión de apoyo operativo y logístico				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 09	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
virtual de consultas sobre trámites y requisitos.	Atención de formularios para información de usuarios y contribuyentes.	MH.		municipales.
	Consultas sobre diferentes tópicos de la gestión de mantenimientos, sustituciones, reparaciones, protección y resguardo de la red informática, los equipos y dispositivos físicos, las bases de datos.	P9.3 Entrega y soporte de servicios informáticos.	Información al usuario (externo e interno) del plan de mantenimiento de equipos, sustituciones, calendarizaciones de trabajos en la Red, pruebas en la red y otros dispositivos físicos de los sistemas de computo, etc.	Todos los comunicados se realizan a través de la web, habilitación de pantallas de mantenimientos, correos electrónicos a locaciones específicas. Así también deberán colgarse resúmenes de objetivos y descripción de personal que labora en los sistemas y equipos.
	Control de mantenimientos, registro de incidencias, comunicaciones de los usuarios sobre mal funcionamiento de equipos, dispositivos físicos y redes.		Información de las empresas externas que realizan trabajos en los sistemas y equipos de la MH.	
Toda incidencia de errores en aplicaciones y bases de datos debe quedar registrado en forma automática.	Registro de reportes de errores de las aplicaciones en funcionamiento		Información al usuario (externo e interno) del plan de mantenimiento o pruebas en aplicaciones, o respaldos y mantenimientos de la	

Macro proceso: 09 Gestión de apoyo operativo y logístico				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 09	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Las bitácoras de incidencias deben estar disponibles para la evaluación de control interno.			base de datos. Avisos en la web de suspensión de servicios.	específicas. Así también deberán colgarse resúmenes de objetivos y descripción de personal que labora en las aplicaciones y bases de datos.
	Control de mantenimientos, registro de incidencias, comunicaciones de los usuarios sobre mal funcionamiento de aplicaciones y bases de datos.		Atención de mantenimientos e incidencias en aplicaciones y bases de datos.	Registro y seguimiento de todos los mantenimientos, e incidencias de las aplicaciones y bases de datos conectados a proyectos del gobierno digital.
Aseguramiento de la estructura organizacional y tecnológica de soporte a las aplicaciones y dispositivos asociados a los proyectos de gobierno digital. Gestión de la ejecución y la programación con base al plan estratégico de gobierno digital. Incluye la	Gestión de la planeación y organización en el marco del gobierno digital.	P9.4 Gestión del Gobierno de TIC en temas del Gobierno digital, de la MH.	Entrega y soporte de soluciones en el marco del gobierno digital.	Gestión de la entrega y soporte de los servicios requeridos por los usuarios, identificación y atención de las prioridades, costos invertidos, optimización de los procesos, grado de atención eficiente y eficaz por parte de TIC a las nuevas condiciones en el marco del gobierno digital.

Macro proceso: 09 Gestión de apoyo operativo y logístico				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 09	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
gestión de riesgos de los mismos.				
Aseguramiento de la adecuación de las soluciones adquiridas e implementadas a las necesidades del gobierno digital. Visualización del grado de mejora o afectación a los procesos actuales.	Gestión de la adquisición e implementación de soluciones en el marco del gobierno digital.		Monitoreo y evaluación de los procesos de soporte en el marco del gobierno digital.	Todos los procesos atendidos en el marco del gobierno digital deben ser monitoreados y evaluados regularmente, especialmente el desempeño de TIC, eficacia en la detección y prevención de problemas, riesgos, el cumplimiento de metas del Plan Estratégico del Gobierno digital.

Cuadro 32: Descripción del Macro Proceso 09 “Gestión de apoyo operativo y logístico”.

Macro proceso: 10 Gestión de Recursos Humanos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos o del macro proceso 10	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Mediante la habilitación de una página en el sitio web de la municipalidad los solicitantes podrán ingresar sus datos y sus currículos, la cual alimenta una base de datos que registra todos los movimientos en el mismo.	Solicitud de empleo proveniente de personas externas a la institución.	P10.1 Reclutamiento y selección de personal	Publicaciones de concursos (internos y externos) de puestos vacantes en la MH.	Todos los puestos vacantes están disponibles y pueden visualizarse desde una página web de la municipalidad donde se detallan las características de los puestos de trabajo.
	Aseguramiento de una base de datos de aspirantes a puestos en la municipalidad.		Gestión de la evaluación y vinculación de nuevos empleados.	Las evaluaciones, calificación y aceptación son opciones viables a ser realizadas en forma automatizada desde una opción en la web.
Página especializada de empleo a través de la página web de la municipalidad con suficiente información de la oferta y la demanda de empleo en la zona que facilite la búsqueda, por requisitos, tipos de empleo, zonas de mayor dinamismo, etc.	Ingreso, registro y actualización de datos de empleadores (oferentes).	P10.2 Gestión del Banco de Datos sobre el empleo en la provincia de Heredia	Estadísticas sobre la captura y registro de información de la oferta y la demanda para la toma de decisiones gerenciales en la municipalidad a fin de incentivar tipos de industrias, oferta de capacitaciones y formación profesional.	Servicio desde la página web especializado en la oferta y demanda de empleo con procesamiento automático de estadísticas tendencias.
	Ingreso, registro y actualización de datos de solicitantes de empleo.			

Macro proceso: 10 Gestión de Recursos Humanos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos o del macro proceso 10	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Servicio de información digital para buscadores más sofisticados, donde más que empleos se busca orientación para la formación profesional, implementación de industrias especializadas, tipo de personas que buscan empleo, etc.	Solicitudes de datos de empleos más solicitados, tendencias sobre diferentes tipos de profesiones y el empleo histórico		Eventuales servicios de colocadores de empleos en la zona.	Acceso a datos más elaborados para la orientación de establecimiento de industrias especializadas, disponibilidad de recursos en ciertas zonas, proyecciones de posibles carencias o excesos en la oferta.
			Registro de la oferta de formación profesional, universitaria en progreso de la provincia, eventuales encuestas de estudiantes de secundaria acerca de preferencias, calificaciones etc.	
Registro a través de una página web de acceso restringido a empleados municipales donde se identifican las solicitudes de capacitación, movilización horizontal, cambios y necesidades en los puestos de trabajo, nuevas habilidades requeridas por cambios tecnológicos etc.	Solicitudes de capacitación sobre diversos tópicos de los empleados municipales	P10.3 Gestión de la capacitación y desarrollo del RRHH de la MH.	Comunicación de oferta de cursos y capacitaciones al personal interno. Eventuales links con instituciones de educación.	Publicación en la página web de acceso restringido a los empleados municipales de la disponibilidad y oferta de cursos, capacitaciones, becas, pasantías etc.
	Inscripción, trámite de participación en cursos internos de capacitación.		Gestión de cursos en línea, chats, foros internos, calificación de actividades de capacitación, recopilación de opiniones, acceso a material	Disponibilidad en el sitio web de la municipalidad de cursos en línea sobre temas diversos en la gestión municipal, que se pueden acceder, calificar,

Macro proceso: 10 Gestión de Recursos Humanos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos o del macro proceso 10	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
			didáctico, de apoyo, videos, links, etc.	colocar material de apoyo, acceder a chats, foros internos, hacer exámenes en línea etc.
Disponibilidad para las jefaturas de la Municipalidad para la colocación de encuestas sobre necesidades de capacitación en diversos temas a través de la web.	Detección de necesidades de capacitación en las diversas áreas de gestión de la MH.		Valoración del impacto de las diversas capacitaciones y actividades formativas de la MH.	Valoración digital de los diferentes cursos, capacitaciones y actividades formativas por parte de los participantes a través de la web.
Disponibilidad de acceso a través de la web para que los empleados de la municipalidad puedan gestionar permisos, incapacidades, vacaciones, constancias salariales, records laborales, quejas, denuncias, solicitudes de atención de situaciones especiales, sugerencias internas etc., donde se garantice la discrecionalidad, la privacidad y confidencialidad de la	Solicitudes de constancias salariales	P10.4 Gestión interna del RRHH de la MH.	Administración de los expedientes personales de los empleados de la MH	La administración de expedientes de los empleados municipales pueden tener salidas particulares y acceso a la web, que facilite la toma de decisiones, estadísticas, estudios especiales sobre el empleo interno etc.
	Solicitudes de traslados, participación en concursos internos.		Administración de los perfiles de puestos de la MH	Todos los perfiles de puesto accesibles desde la web, con un diseño moderno, adquiriendo una forma novedosa de transparencia en el tema.
	Gestión de incapacidades,		Notificaciones específicas	Comunicados internos,

Macro proceso: 10 Gestión de Recursos Humanos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos o del macro proceso 10	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
información.	permisos, vacaciones y otros.		para los empleados de la MH.	sobre diversos tópicos, que permitan a todos los empleados complementar otras alternativas de comunicación.
	Gestión de quejas, denuncias, atención de situaciones especiales, sugerencias internas.		Gestión de planillas municipales.	Actualmente ya se generan salidas y trámites a través de la Internet con acceso a los sitios de las instituciones respectivas, un paso adelante será la comunicación en línea vía bpm de todos los servicios.
Espacio digital con la sistematización de diversidad de alternativas para la implementación de foros, puesta de evidencias, iniciativas, ideas de soluciones, noticias de soluciones alternas, desarrollo de concursos, atención de desafíos estratégicos, y soluciones innovadoras, propuestas y sugerencias	Necesidades de implementación de mejoras continuas y radicales en la gestión municipal.	P10.5 Gestión de la cultura del conocimiento en la MH.	Registro histórico de los avances de gestión, logros significativos y relativos de la municipalidad.	Espacio para el seguimiento de avances de gestión, logros significativos y relativos de la municipalidad
	Sugerencias interactivas de los empleados sobre la gestión municipal.		Comunicación interactiva sobre retos estratégicos, situaciones y oportunidades de mejora, desafíos de gestión.	Comunicación interactiva entre diferentes actores a la atención de diversos retos estratégicos, situaciones y oportunidades de mejora, desafíos de gestión.
	Actualización de la gestión		Comunicación y	Espacio para la subida de

Macro proceso: 10 Gestión de Recursos Humanos				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos o del macro proceso 10	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
de mejoras de todo tipo, seguimiento de mejoras en un contexto de gestión del conocimiento.	municipal en diversos frentes.		reconocimiento a la gestión extraordinaria, a la implementación de iniciativas innovadoras y creativas sobre la gestión municipal.	información sobre el reconocimiento a la gestión individual y colectiva de rendimiento extraordinario, a la implementación de iniciativas innovadoras y creativas sobre la gestión municipal.
	Sugerencias de los ciudadanos sobre temas de gestión municipal.		Apertura de espacios de conocimiento en el contexto municipal.	Videos, foros, chats, con atención personalizada de temas de apertura limitada.

Cuadro 33: Descripción del Macro Proceso 10 “Gestión de recursos humanos”.

Macro proceso: 11 Gestión de apoyo Administrativo				
Vinculados a las entradas, insumos y vínculos		Procesos y subprocesos del macro proceso 11	Vinculados a las salidas, productos, servicios y otros	
Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH	Insumos, entradas vínculos		Salidas, productos, servicios	Posibles temas de proyectos a desarrollar en el PE-GD-MH
Toda documentación manejada por un administrador digital de documentos que eventualmente podría tener salida externa para consultas.	Correspondencia externa para la municipalidad.	P11.1 Registro, digitalización, almacenamiento, canalización y resguardo de la correspondencia, documentación recibida.	Seguimiento de cumplimiento de acuerdos. Canalización de documentación recibida.	Establecimiento de un jobb Tracking de los acuerdos, personas asignadas, responsables de ejecución de las mismas, con muestra de resultados en la Web. Trazabilidad de los documentos desviados.
	Recibo de recursos de amparo, notificaciones legales, informes legales.			
Todos los acuerdos municipales están disponibles en la web, recopilados en forma automática de las sesiones del Concejo.	Acuerdos municipales.			
Desarrollar la capacidad de gestión mediante acceso a información de procedimientos, trámites y otros vía web con acceso a los de la plataforma.	Capacitación de los funcionarios de atención en la plataforma.	P11.2 Atención en la plataforma de servicios	Disponer de información para los usuarios. Acceso a todos los eventos que se realizan en la municipalidad.	Posibilidad de brindar a todos los ciudadanos información visual, digital, con posibilidad de imprimir los requisitos.
	Acceso a todos los procedimientos de la municipalidad.			
Mantener una aplicación de recopilación, seguimientos vía Internet, e interacción con los ciudadanos.	Acceso a toda la gestión de información de la municipalidad	P11.3 Atención en la oficina de información general de la MH	Sistematización de toda la información de comunicación de la municipalidad.	Consultas e interacción con los ciudadanos con la oficina de prensa. Habilitación de un Call Center de la Municipalidad.

Cuadro 34: Descripción del Macro Proceso 11 “Gestión de apoyo administrativo”.

IV. Evaluación de las tecnologías de información de la Municipalidad de Heredia

La Municipalidad de Heredia como casi toda organización en Costa Rica ha venido desde hace varios años realizando importantes esfuerzos por adquirir y dotarse de tecnologías de información que en cierta forma se adecuen a las necesidades que resultan de los avances tecnológicos más importantes, esto sin embargo no significa que ese esfuerzo esté necesariamente acorde con lo que un Gobierno Digital pretende. La evaluación que se realiza en este capítulo pretende determinar las condiciones actuales de la municipalidad en este tema, y ser la base para la propuesta estratégica del Gobierno Digital en materia de infraestructura tecnológica y aplicaciones.

4.1 Objetivo de la evaluación de las tecnologías de información

La implementación del Gobierno Digital es una función de toda la organización, pero particularmente del área de tecnologías de la información quien debe proveer y sustentar la operación de la plataforma de servicio al ciudadano considerando la integración a su alrededor.

Es por ello que en esta evaluación pretendemos establecer una evaluación de las funcionalidades y condiciones del área de TI como un agente de soporte tecnológico en la implementación del Gobierno Digital.



Cuadro 35: Quienes deben participar en el @Gobierno

4.2 Metodología:

Con el fin de orientar el proceso de evaluación estaremos utilizando como referencia el marco de control de TI COBIT 4.1. Este da un enfoque holístico de la condición informática y la situación con respecto a la organización, así como el gobierno de TI se establece elementos fundamentales para contribuir con la obtención de los objetivos institucionales.

Si bien, la Municipalidad no se ha adscrito a cumplir el marco de referencia, este es un instrumento muy adecuado para evaluar la capacidad y viabilidad de la organización a responder en forma satisfactoria al reto de la implementación del gobierno digital.



Cuadro 36: Ciclo POEMA

Para efecto de análisis se hará un análisis global de los cuatro dominios de TI establecidos en el marco de control Cobit 4.1, sin entrar en un detalle pormenorizado de los objetivos de control que componen estos dominios.

Cobit 4.1 considera cuatro dominios o agrupaciones estos son:

- Planear y Organizar
- Adquirir e Implementar
- Entrega y Soporte
- Monitorear y Evaluar

Ilustración 1. Dominios de Cobit 4.1.

Planear y Organizar:

En este apartado estaremos considerando la gestión tecnológica para cumplir los objetivos de:

- Formular estrategia y tácticas
- Identificar cómo las TI pueden contribuir mejor al logro de los objetivos de la organización
- Planificación, comunicación y gestión de la realización de la visión estratégica
- Implementar la infraestructura organizativa y tecnológica

Que debemos responder:

- ¿Están las TI y la organización estratégicamente alineados?
- ¿Está la municipalidad logrando un uso óptimo de sus recursos?
- ¿Todos en la organización entienden los objetivos de TI?
- ¿Tienen conocimiento de los riesgos de TI y son estos gestionados?
- ¿La calidad de los sistemas de TI es la adecuada para las necesidades del negocio?

Se pudo determinar que la Municipalidad de Heredia cuenta con un “Plan Estratégico, Políticas y Procedimientos para Tecnologías de Información” desarrollado en

el año 2011. En él se incorporan elementos importantes de la estrategia de TI, además de considerar los objetivos de la organización, esto al compararlo con el “Plan de Desarrollo Municipal”. Sin embargo, no se puede vislumbrar una proyección en el crecimiento del área de tecnologías de la Municipalidad que pueda dar un soporte adecuado a este proceso, esto acorde con la complejidad de lo planteado y los riesgos prevalecientes.

En la entrevista y la visita al área de trabajo de los funcionarios de TI se observa una modelación e infraestructura de la red de datos y servidores que provee de datos suficientes para la toma de decisiones. Sin embargo, en lo concerniente a la gestión de sistemas de información y administración de la información, se pudo observar que se carece de una adecuada administración, promovida en gran medida por la ausencia de un sistema de información robusto y con adecuada delimitación de accesos.

En lo concerniente a la administración de la integridad de los datos se carece de políticas que promuevan esta condición, existiendo incluso la modificación de datos por parte del personal de TI por medio de acceso directo a sus repositorios (no usando las aplicaciones), atendiendo directamente a los ciudadanos en su área de trabajo y modificando en esta misma gestión los datos en el sistema de producción sin dejar un rastro adecuado de los cálculos efectuados o que datos fueron modificados. Esta condición además de riesgosa, promueve situaciones indeseables que involucra asumir responsabilidades que no son congruentes con la gestión de TI.

Debe integrarse en el plan estratégico municipal, y por tanto en el del área de TI, una estrategia que permita efectuar una mejora sustancial en la calidad de los datos; la mala calidad de los datos existentes fue indicada por la Contraloría General de la República en su informe DFOE-DL-IF-13-2012 fechado 28 de setiembre del 2012. Es claro que al externalizar y ofrecer acceso a los ciudadanos, desde un ámbito más abierto como el autoservicio mediante las herramientas tecnológicas (móviles o bien de internet) la calidad de la información se transforma en un aspecto fundamental para garantizar la adecuada operación del gobierno digital. Si no existe una calidad de información adecuada, generará fuertes dudas sobre el sistema y afectará significativamente su

funcionamiento y aceptación, situación que puede llevar al fracaso los esfuerzos realizados.

La planificación de la arquitectura tecnológica resulta fundamental para dar soporte al crecimiento de una organización y particularmente, para incorporar la visión de gobierno digital, esta tarea que si bien puede parecer trivial, se puede transformar en un obstáculo significativo al crear un desarrollo tecnológico (aplicaciones e infraestructura) sin considerar los elementos futuros de comunicación con la ciudadanía tales como transacciones por internet, dispositivos móviles o bien redes sociales. Si bien, la Municipalidad cuenta con una infraestructura de red y servidores adecuada, debe incorporar este tipo de perspectiva en los restantes proyectos que emprendan.

Al valorar políticas, procedimientos y roles de TI dentro de la organización, siempre en la perspectiva de la gestión de un gobierno digital, se puede observar que existen vulnerabilidades significativas; particularmente al atribuirle roles de gestión inadecuados tales como: atención al público, gestión de aires acondicionados y relación directa con la definición de requerimientos eléctricos. Si bien, no se pone en duda que el personal de TI puede estar en capacidad o al menos tener la voluntad de asumir estas responsabilidades, estas tareas atendidas por personal de TI pueden resultar riesgosas en el ámbito del control interno y distractoras de su verdadera misión en la organización. La situación se agrava aún más cuando se consideran elementos como aseguramiento de la calidad de TI, propiedad de los datos, responsabilidad sobre el riesgo, la seguridad y el cumplimiento de la normativa. Aspectos que deben ser cubiertos por toda la organización pero con un grupo relativamente pequeño de funcionarios resulta poco práctico pretender que se cumplan a cabalidad. Esto puede ser un aspecto negativo en la organización futura de proyectos, y particularmente los relacionados con Gobierno Digital.

En las entrevistas realizadas con otros funcionarios externos al área de TI, se puede validar que existe una pobre entrega de valor y baja satisfacción con las herramientas utilizadas para atender las necesidades de la Municipalidad. Igualmente, al existir un personal reducido la atención de los proyectos puede no ser la más adecuada y se

enfrentan a situación tales como un nuevo sistema principal (SIAM) que no ha sido posible implementar en forma satisfactoria.

Al evaluar la administración del Recurso Humano, bajo la óptica de contar con el personal idóneo para el desarrollo del proyecto de gobierno digital, se puede concluir que el personal resulta insuficiente, tanto para controlar el proyecto de una envergadura relativamente grande, como para poder desarrollarlo plenamente al interno de la organización. El personal posee ya tareas preestablecidas que difícilmente pueden desatenderse y por tanto, no es posible que asuman un nuevo proyecto complejo y con muchos subproductos de un tamaño considerable. Esta situación debe ser contemplada en el plan estratégico de TI de manera que se pueda contar con capacidad suficiente y no incursionar en el riesgo de iniciar un proyecto que no podrá ser atendido adecuadamente por la organización.

En principio, otro aspecto fundamental en el ámbito de la planificación y que incide sustancialmente en el proyecto de Gobierno Digital (por el requerimiento de disponibilidad de este tipo de servicio, para el cual el punto óptimo son los 365 días del año las 24 horas) así como en todo el entorno de TI, es la gestión de los riesgos. Es claro que este factor no ha sido incorporado en forma integral dentro de la gestión de la organización e incluso en su plan estratégico de TI se indica “No se cuenta con un plan de contingencia que asegure la continuidad de las operaciones de la Institución “. Al evaluar la infraestructura de software principal (SIM21) se puede determinar que es una aplicación obsoleta y carente de un esquema de seguridad idóneo, tanto en su operación como continuidad (el SIM21, según entrevista, es soportado por un único funcionario del IFAM adicionalmente la Municipalidad no cuenta con los fuentes de la aplicación) esta situación deja mucho que desear desde el punto de gestión de riesgo. La estrategia planteada de un nuevo sistema de gestión, resulta adecuada ya que su implantación vendría a solventar en gran medida estas debilidades, y permitirá a la organización establecer con mayor facilidad esquemas contingentes.

Se pudo observar una depurada gestión en el ámbito de control de acceso a la red, contando la Municipalidad con muros de fuego (firewall), antivirus y restricciones y

gestión de acceso a la red interna; que permiten evitar accesos no autorizados, además de control de la salida a internet. Estos aspectos resultan importantes y básicos en la implementación del proyecto de gobierno digital. Asimismo, se observan servidores con una adecuada configuración y tolerancia a fallas, tanto en dispositivos de almacenamiento como de operación. Por otra parte, el área de Tecnología ha establecido un sistema de respaldos adecuado, sin embargo deben considerar el almacenamiento externo de datos de respaldo acorde con los puntos de recuperación (RPO, en sus siglas en inglés) fuera de sus instalaciones en previsión de un evento mayor.

En lo concerniente a la administración de proyectos tecnológicos, se observa la necesidad de implementar una metodología de administración de proyectos que permita llevar a un buen término los proyectos que ejecuta la Municipalidad, sobre todo los de mayor complejidad que involucra a múltiples áreas de la entidad, logrando una mejor asignación de las responsabilidades individuales.

Adquirir e Implementar

En este apartado estaremos considerando la gestión tecnológica para cumplir los objetivos de:

- Identificar, desarrollar o adquirir, implementar e integrar soluciones de TI
- Evolución y mantenimiento de los sistemas existentes

Que debemos responder:

- ¿Es probable que los nuevos proyectos ofrezcan soluciones que satisfagan las necesidades de negocio?
- ¿Es probable que los nuevos proyectos se entreguen a tiempo y dentro del presupuesto?
- ¿Los nuevos sistemas funcionarán correctamente cuando se implementen?
- ¿Los cambios se hicieron sin perjudicar las operaciones actuales del negocio?

La ley de contratación administrativa genera un marco de regulación muy claro para la gestión de contratación, estableciendo los pasos a seguir para la selección y contratación de productos y servicios por la administración pública y por tanto para las corporaciones municipales.

Si se debe tener un particular cuidado para efectos lograr los resultados en la implementación de los proyectos. Resulta conveniente efectuar un análisis de lecciones

aprendidas del proyecto SIAM, pues si bien, es claro la necesidad de migrar a una plataforma más robusta, moderna y funcional para efectos del ámbito municipal, también lo es que el proyecto en su ámbito de implementación no satisfizo las expectativas e incluso ha tenido un tiempo de entrega a producción que sobrepasó por mucho lo programado.

Se debe acotar que existen otros proyectos gestionados por el área de TI, tales como el sistema de vigilancia y cámaras de seguridad, que han tenido un buen impacto en la gestión municipal.

Como se indicó anteriormente, la Municipalidad debe evaluar si posee el personal necesario para efectuar los proyectos que se ha propuesto, pues el no contar con los recursos adecuados y suficientes puede ser un obstáculo constante en la buena marcha de los proyectos Municipales.

Entrega y Soporte

En este apartado estaremos considerando la gestión tecnológica para cumplir los objetivos de:

- La entrega efectiva de servicios requeridos, incluyendo la prestación de servicios
- La gestión de la seguridad, la continuidad, los datos y las instalaciones operativas
- Servicio de asistencia a los usuarios

Que debemos responder:

- ¿Están los servicios de TI siendo entregados alineados con las prioridades del negocio?
- ¿Son óptimos los costos de TI?
- ¿Es la fuerza de trabajo capaz de utilizar los sistemas de TI de manera productiva y segura?
- ¿Es adecuada la confidencialidad, integridad y disponibilidad en el lugar?

Al igual que los puntos anteriores se deben evaluar la gestión del área de TI dentro del proceso de gobierno digital, considerando si estará en condiciones de poder atender la entrega y soporte de este nuevo servicio.

En principio, existen dos obstáculos significativos:

- La cantidad de personal y su formación para atender plataformas tan diversas.
- La mala calidad de la información y lo poco confiable del SIM 21

En lo concerniente a la tercerización, en la actualidad la Municipalidad cuenta con un convenio con el Banco Nacional de Costa Rica para el cobro de servicios Municipales, la estrategia ejecutada por el Banco ha permitido que se puedan realizar pagos vía internet, en las ventanillas del Banco y un aumento en los puntos de pago a nivel nacional y particularmente en Heredia, al incorporarlo dentro de su plataforma BN-Servicios (que permite al comercio y otras entidades financieras efectuar pagos usando la plataforma del Banco). En la entrevista realizada al personal de TI se concluye que el proceso ha funcionado satisfactoriamente y se establece la comunicación con el sistema SIM21, mediante el uso de un “socket”, que además de permitir el pago también realiza una consulta de las deudas en la Municipalidad, esto con las limitantes de la integridad de la información con que cuenta la Municipalidad de sus contribuyentes.

El sistema SIM21, es el utilizado para satisfacer los principales procesos de la Municipal y utilizan archivos de FoxPro (archivos planos con indización) no se encuentra conectado a una base de datos propiamente dicha. Igualmente, se cuenta con un sistema de caja chica que se desarrolló en FoxPro 2.6. El sistema SIM21 posee grandes falencias en su operación y la información existente, por lo que es crítico su reemplazo por un sistema más efectivo y eficiente para satisfacer las necesidades de la Municipalidad.

Los sistemas contables y presupuestos son desarrollados y ejecutados sobre la base de datos Access de Microsoft. El sistema de parquímetros de la Municipalidad se encuentra desarrollado sobre Ms- SqlServer 2000.

Por otra parte, se cuenta con el sistema EPOWER que se utiliza para la digitalización de documento el cual opera en ORACLE 10.2.3 y una aplicación para el control de acuerdos del concejo municipal. Cabe acotar que recientemente se compro una aplicación para la captura de las actas del concejo municipal y la transmisión en vivo de las sesiones.

Es importante indicar que la Municipalidad cuenta con una central IP de AVANTEC y gestionada por el área de TI. La aplicación de esta central telefónica posee un IVR, envío de SMS y un módulo de faxes.

El sitio web y el correo electrónico son soportado en un ambiente Linux, el correo sobre Postfix y la página Web con Joomla.

La red de datos es bastante robusta y cuentan con dos firewall un ASA 5505 para controlar la comunicación con el BNCR. Sin embargo, en la topología se observa que existe un enlace directo con el IFAM que se conecta a la red interna de la Municipalidad sin pasar por una ubicación externa, aspecto que es riesgoso y poco recomendable, al consultar al respecto se indica que este enlace se encuentra apagado y fuera de funcionamiento. El Firewall para el control de acceso a nivel externo e interno es un FOREFRONT TMG MICROSOFT que ofrece también el filtrado de contenido y políticas de navegación, este es utilizado para filtrar el acceso a la WEB.

La Municipalidad cuenta con dos sistemas en producción que pueden usarse para establecer una mayor información para el contribuyente, estos son: el GIS, que podrían agregarse otras capas de información y particularmente de catastro y declaración de fincas y por otra parte se cuenta con un sistema de digitalización de documentos que pueden permite conocer declaraciones anteriores y otras gestiones que se han realizado en la Municipalidad.

La Municipalidad cuenta con una página WEB, soportada sobre Joomla, de carácter informativo en donde adicionalmente se ofrece la descarga de formularios y requerimientos para trámites. Esta página si bien ofrece información al ciudadano, debe procurar migrarse a una plataforma robusta y con mayor simplicidad de trámite. Si se revisa la página, en la actualidad no posee certificado digital (por ejemplo Verising u otro) que confirme que efectivamente el ciudadano se encuentra conectado a una página de la Municipalidad y no a un suplantador, aspecto que es conveniente en el momento que se desee transformar la página en un servicio transaccional. Por otra parte, el contenido de la página en gran medida se encuentra a cargo del área de TI, esta situación no es la ideal

pues si bien TI debe velar por la adecuada operación y seguridad de la página, lo ideal es que el contenido se encuentre a cargo del área de comunicación de la Municipalidad.

La municipalidad ha ingresado a las redes sociales, con un usuario de facebook aspecto que se visualiza positivo.

La Municipalidad posee sus sistemas en múltiples plataformas (Fox, Oracle, Linux, Microsoft, entre otras) aspecto que puede incrementar los costos tanto en el ámbito de licenciamiento como para la integración de los sistemas y servicios. Adicionalmente, ello trae consigo, una mayor necesidad de capacitación y diversificación del personal técnico dado que deben estar en disposición y capacidad de administrar, gestionar y soportar las diversas plataformas utilizadas.

Monitorear y Evaluar (ME)

En este apartado estaremos considerando la gestión tecnológica para cumplir los objetivos de:

- Gestión del rendimiento
- Monitoreo del control interno
- Cumplimiento de normativas
- Gobierno

Que debemos responder:

- ¿Está medido el rendimiento de las TI para detectar problemas antes que sea muy tarde?
- ¿El Alcalde garantiza que los controles internos son eficaces y eficientes?
- ¿Puede el desempeño de TI estar vinculado a los objetivos de negocio?
- ¿Son los riesgos, el control, cumplimiento y desempeño medidos y comunicados?
¿Es adecuada la confidencialidad, integridad y disponibilidad en el lugar?

La evaluación del rendimiento sistemático del área de tecnología de información no es una práctica que se encuentre vigente en la Municipalidad. Cabe acotar que aún no existe una cultura organizacional que promueva esquema de control interno eficaz y eficiente (en el uso de las herramientas tecnológicas) dada las restricciones existentes en su sistema principal, la definición de los perfiles existentes para el personal de TI y las tareas que ellos realizan y que se comentó anteriormente.

En lo concerniente a la relación del desempeño de TI con los objetivos del negocio, se observa una clara intensión de esta alineación, pero se carece de los recursos humanos

suficientes para poder dar una respuesta adecuada a estas necesidades, esto a pesar del esfuerzo realizado por el personal para cumplir con los requerimientos establecidos.

En el ámbito de gestión de riesgos, como se comentó anteriormente, se observa poco avance y debe establecerse un proceso adecuado para efectos de desarrollar una plataforma y políticas más robustas para su administración. En particular en lo relacionado con el sistema SIM21 y en vísperas del gobierno digital, se deberán establecer estas políticas de manera que se puedan prever condiciones indeseables durante su implementación y operación de los servicios que se publiquen a los ciudadanos.

V. Identificación de las plataformas tecnológicas necesarias para implementar la propuesta o proyectos de gobierno digital.

5.1 Plataformas de servicio

Cuando se desea establecer una plataforma de gobierno digital se deben considerar múltiples canales existentes y dependiendo del servicio o acción que se desea implementar se deben establecer cuáles serán los canales más apropiados para su publicación y atención al usuario.

Cabe acotar que en todo momento los servicios, particularmente los transaccionales, deberán ser soportados por los sistemas internos de la Municipalidad, aspecto que como comentamos anteriormente deben ser mejorados tanto en su operación como en la integridad y calidad de la información en ellos administrada.

Entre los aspectos más relevantes en los procesos es la necesidad de identificar adecuadamente a los contribuyentes, en Costa Rica, la firma digital provista por SINPE es un mecanismo legalmente aceptado de identificación y no se puede obviar su aplicación. Se debe considerar que este mecanismo aún no se encuentra muy difundido pero existe un constante crecimiento y es muy probable que se amplíe significativamente su uso en el corto plazo conforme se amplíe la oferta de servicios digitales.

A continuación daremos una visualización de los posibles canales y la infraestructura, generalmente aceptada como mínima y necesaria para su publicación:

CANAL	USO HABITUAL	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS (resumen)
Portal WEB	<p>Informativo: Compartir información con la ciudadanía, descarga de archivos, información en general</p> <p>Transaccional: Atender transacciones por medio del autoservicio de los ciudadanos que utilizan internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accesos de Internet con un IP público para ser accedido. • Sistemas de seguridad: <ul style="list-style-type: none"> • Firewall. Implementación de una DMZ, en la actualidad la Municipalidad cuenta con dos Sistemas de Firewall separados. (ASA 5500 de cisco y por medio de FOREFRONT TMG MICROSOFT) • Autenticación de página WEB. (Verisign). • Criptografía y conexiones seguras • Acceso a Firma digital SINPE • Servidor de hospedaje del sitio. • Conectividad al sistema transaccional. • Conectividad a otros sistemas según servicios.
Portal WEB-Celular	Estas páginas son adaptaciones de los portales WEB para mejorar su rendimiento y funcionamiento en los navegadores de teléfonos celulares.	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en una modificación específica de la página WEB para los servicios celulares mejorando su visualización y uso. • Posee los mismos requerimientos del punto anterior, más la adaptación a formato de dispositivos móviles.
IVR	Servicios de atención por vía telefónica mediante sistemas de reconocimiento de selecciones. Pueden encontrarse ligados a sistemas de Centro de llamadas ("Call Center") se pueden ofrecer servicios sobre trámites, consulta de saldos, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> • Central telefónica • Sistema de IVR • Acceso a sistemas que soportan el servicio. <p style="text-align: center;">*Cabe acotar que la central telefónica actual ofrece esta facilidad.</p>
Apps	Son aplicaciones instaladas en teléfonos inteligentes. Pueden ser utilizadas tanto para el ámbito informativo como transaccional.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del apps con las funciones específicas para la operación. • Servidor de intercambio de información.
Redes Sociales	Funcionan como mecanismos de relación con los ciudadanos en dos vías.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la gestión de la redes sociales • Acceso a internet

CANAL	USO HABITUAL	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS (resumen)
	Estas redes pueden ser Twitter o bien Facebook.	
Blogs	Son facilidades que permiten y aumentan la participación ciudadana mediante la propuesta de temas de interés y se colectan en ellos servicios y sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la gestión de la comunicación • Acceso internet
Correo electrónico	Si bien es un mecanismo básico, permite a los ciudadanos y a los gobiernos locales un trato personalizado y atender mediante un medio relativamente privado el intercambio de información. Puede ser usado para informar a los ciudadanos o bien recibir información directa de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • Servidor de correo electrónico • Sistema de seguridad • Datos de correo electrónico de contribuyentes • Encargado de la gestión de la comunicación.
Quioscos de Autoservicio	Sistemas automatizados que permiten mediante terminales provistos por el Gobierno Local el acceder a servicios específicos tanto locales como externos. Habitualmente se ofrecen con un grupo de aplicaciones controlado	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de autoservicio. • Desarrollo de aplicaciones para el uso del sistema de autoservicio (muchas de sus funciones se desarrollan en la parte del portal WEB)
Call Center	Servicio de atención mediante operadores telefónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de una plataforma telefónica adecuada. • Operadores con acceso a los sistemas.
RSS	Servicio de noticias permite una comunicación expedita e informar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación del servicio para la generación de información. • Accesos de Internet con un IP público para ser accedido. • Sistemas de seguridad: <ul style="list-style-type: none"> • Firewall. Implementación de una DMZ, en la actualidad la

CANAL	USO HABITUAL	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS (resumen)
		<p>Municipalidad cuenta con dos Sistemas de Firewall separados. (ASA 5500 de cisco y por medio de FOREFRONT TMG MICROSOFT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autenticación de página WEB. (puede ser con Verisign) • Encargado de la gestión de la redes <p>** Actualmente la Municipalidad ya cuenta con este servicio. Se debe evaluar los elementos de las publicaciones y noticias relacionadas para no saturar el canal.</p>
Tercerización de servicios	Se permite que terceros mediante un contrato con el Gobierno Local provea algunos de los servicios o funciones, tales como el cobro u otras gestiones como valoraciones.	<p>Normalmente se requiere de la definición de esquemas de comunicación e intercambio de datos.</p> <p>La tercerización puede ser utilizada en muy diversos servicios y la Municipalidad deberá considerar en que aspectos resulta más convenientes:</p> <p>En una primera instancia se puede considerar el pago de los tributos y servicios municipales. Pero pueden ser aplicado a otras gestiones municipales.</p>

Cuadro 37: Vinculación del canal y los principales requerimientos..

5.2 Uso de herramientas SOA

El uso de múltiples canales hace recomendable el uso de herramientas que faciliten la conexión en un único centro de respuesta y comunicaciones con los sistemas internos de la Municipalidad.

La implementación de una configuración SOA para la comunicación entre los sistemas internos y los canales, es un mecanismo que podría solventar en alguna medida esta condición de múltiples plataformas que posee la Municipalidad. La Arquitectura Orientada a Servicios (SOA, Service Oriented Architecture) supone una estrategia general de organización de los elementos de TI, de forma que una colección intrincada de sistemas distribuidos y aplicaciones complejas se pueda transformar en una red de recursos integrados, simplificada y sumamente flexible.

La Arquitectura SOA establece un marco de diseño para la integración de aplicaciones independientes de manera

que desde los canales se pueda acceder a sus funcionalidades, las cuales se ofrecen como servicios. La forma más habitual de implementarla es mediante Servicios Web, una tecnología basada en estándares e independiente de la plataforma, con la que SOA puede descomponer las aplicaciones centrales de la Municipalidad en un conjunto de servicios e implementar esta funcionalidad en forma modular y permitir a los distintos canales comunicarse con un único medio de enlaces hacia las aplicaciones internas de la Municipalidad.

En una primera instancia, se puede hacer uso (a pesar de no ser un servicio) del socket que se utiliza con el BNCR para comunicarse con sus sistemas de pago, este



Ilustración 47. Estructura del SOA

mecanismo puede ser un esquema de comunicación muy conveniente y de simple implementación que permitiría a los ciudadanos consultar sus deudas con la Municipalidad, esta sería una primera aproximación a una plataforma integral de comunicación G2C (Gobierno –Ciudadano).

5.3 Procesos factibles a ser usados en un proceso de gobierno digital

A continuación, presentaremos una relación entre las actividades de los procesos determinados en las entrevistas con el personal de la Municipalidad y los posibles canales que pueden ser utilizados para su “publicación”. Este ejercicio permite dar una visión más amplia de las posibles interacciones que podrían ser implementadas por la Municipalidad y los medios que puede utilizar para llegar hasta los ciudadanos, la idea de ello es que el Municipio se adecue al ciudadano y no lo contrario.

Al manejar una implementación multicanal, se podrá acceder a la ciudadanía de una forma más dinámica y adaptándose a las preferencias de los individuos, de manera que se logre una participación más proactiva y natural para cada uno de ellos. El crear este tipo de relación genera una mayor confianza en los servicios, ya que el ciudadano interactuará con el Municipio por el canal que le resulte más familiar y conveniente

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
Macro Proceso: 01- Gestión política institucional													
P1.1 Seguimiento ciudadano de las sesiones del Concejo Municipal. Ver también: P2.2 Control de acuerdos.	P1.1.1	Solicitudes de intervención en las sesiones del Concejo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P1.1.2	Solicitudes, sugerencias o comunicaciones al presidente o miembros del Concejo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P1.1.3	Registro de encuestas sobre temas tratados en el Concejo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P1.1.4	Sugerencias de mejoras de la gestión municipal (en general)	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P1.1.5	Transmisión en vivo de las sesiones del Concejo, visualización en vivo de votaciones y sus resultados.	X	X		X	X			X			
	P1.1.6	Transmisión de acuerdos del concejo.	X	X		X	X		X	X		X	
	P1.1.7	Acceso a las actas del concejo	X	X		X	X		X	X		X	
	P1.1.8	Respuestas del Concejo, o miembros del concejo a ciudadanos y entidades.	X	X		X	X		X	X		X	
Macro Proceso: 02- Gestión estratégica y gerencial													
P2.1 Interacción del Sr. Alcalde con	P2.1.1	Solicitudes de intervención en temas de su gestión.	X	X	X	X	X		X	X	X		

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
Ciudadanos del cantón	P2.1.2	Canalización de solicitudes de audiencia con el alcalde.	X	X	X	X			X	X	X		
	P2.1.3	Denuncias directas para la gestión del alcalde.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P2.1.4	Opiniones ciudadanas sobre temas de la gestión Municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P2.1.5	Respuestas a solicitudes específicas.				X	X	X	X		X	X	
	P2.1.6	Notificación de recibo y atención a inquietudes ciudadanas	X	X	X	X	X	X	X				
	P2.1.7	Rendición anual de cuentas de la gestión del alcalde, y cualquier otro tipo de comunicado a la ciudadanía que se quiera realizar desde la alcaldía.	X	X		X	X			X	X		
	P2.3 Atención de quejas, sugerencias, reclamos y consultas generales a la Institución	P2.3.1	Denuncias, quejas, sugerencias, felicitaciones sobre servicios municipales (Recolección de desechos sólidos, limpieza de parques, demarcaciones y gestión vial, otros)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P2.3.2		Consultas sobre normas, leyes, edictos, acuerdos municipales.	X	X		X	X			X			
P2.3.3		Respuesta inmediata a las denuncias, quejas, sugerencias, felicitaciones	X	X		X	X	X	X		X	X	

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P2.3.4	Seguimiento de denuncias, quejas, sugerencias.	X	X		X			X	X			
	P2.3.5	Canalización y priorización de quejas y denuncias registradas, con asignación de número de caso y responsable de atención.	X	X	X	X			X	X		X	
	P2.3.6	Respuestas a felicitaciones y apoyo a la gestión municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
P2.4 Seguimiento a noticias externas que vinculan la Municipalidad de Heredia y al cantón.	P2.4.1	Captura de noticias de las redes sociales-					X	X					
	P2.4.2	Captura y procesamiento de noticias en los medios nacionales.	X	X		X	X	X		X			
	P2.4.3	Entrevistas directas, redacción de comunicados	X	X		X	X	X		X			
	P2.4.4	Captura y procesamiento de documentos, informes y comunicados de otras instituciones del Estado.	X	X			X	X					
	P2.4.5	Captura de información general de la gestión municipal de otros gobiernos municipales, IFAM, gobierno central.	X	X			X	X					

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P2.4.6	Solicitudes específicas de recopilación y procesamiento de información de las autoridades municipales y de interés de las diferentes dependencias de la Municipalidad de H.	X	X			X	X					
	P2.4.7	Publicación de noticias de las redes sociales.	X	X		X	X	X				X	
	P2.4.8	Publicación de resúmenes vinculantes de noticias nacionales.	X	X		X	X	X				X	
	P2.4.9	Filtrado de noticias para personas específicas (personalizados) de la municipalidad.				X	X	X	X			X	
	P2.4.10	Publicación de documentos, informes y comunicados de otras instituciones del Estado.	X	X		X	X	X				X	
	P2.4.11	Canalización de información general de la gestión municipal nacional.	X	X		X	X	X				X	
	P2.4.12	Atención específica a solicitudes información de las autoridades municipales, y de interés de las diferentes dependencias de la Municipalidad de H.	X	X		X	X	X				X	
P2.5 Comunicados de la gestión municipal a	P2.5.1	Informes de avance de obras y proyectos municipales.	X	X		X	X	X	X			X	

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
la población meta	P2.5.2	Recopilación y procesamiento de información de eventos gestionados o patrocinados por la MH.	X	X		X	X	X	X				
	P2.5.3	Informes de rendición de cuentas de las diferentes dependencias de la MH.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.5.4	Publicación de extractos, resúmenes y otras noticias municipales procesadas.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.5.5	Cubrimiento en vivo de eventos de la municipalidad.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.5.6	Publicación de informes diversos de las diferentes dependencias de la municipalidad.	X	X		X	X	X	X	X		X	
P2.6 Gestión del plan estratégico, plan operativo Institucional, plan regulador, plan de gestión vial, plan de desarrollo humano, plan ambiental, plan de contingencias naturales, gestión	P2.6.1	Control y seguimiento del PEM y el POA	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.2	Vinculación de los planes nacionales, planes locales, regulatorios, planes operativos, mediano, y largo plazo.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.3	Automatización de resultados de los avances de los proyectos del POA.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.4	Consultas de los planes operativos.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.5	Aprobación de informes de avance por parte de las jefaturas.											

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
ambiental, centralización y otros planes reguladores.	P2.6.6	Administración de cronogramas de proyectos, estatus de los proyectos.											
	P2.6.7	Resultados del informe semestral, y publicación de rendición de cuentas del informe del alcalde.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.8	Resultados de los indicadores de gestión.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.9	Informe de Cumplimiento del plan de desarrollo.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.10	Informe de Cumplimiento de planes nacionales.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.11	Rendición de cuentas de la gestión de planificación.	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P2.6.12	Administración documental de apoyo a los planes estratégicos y operativos.	X	X		X	X	X	X	X		X	
P2.7 Gestión del Presupuesto participativo	P2.7.1	Inscripción de los comités de Desarrollo, datos de los miembros, ubicación.	X			X							
	P2.7.2	Capacitación a las asociaciones de desarrollo. (Febrero marzo)	X	X		X	X		X	X			
	P2.7.3	Presentación de proyectos priorización, por parte de las asociaciones de desarrollo.	X	X		X			X	X			

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P2.7.4	Transmisión de las asambleas de Distrito, presentación de proyectos y aprobaciones al mismo.	X	X		X							
	P2.7.5	Presentación de requisitos y trámites para los proyectos de las asociaciones de desarrollo	X	X		X							
	P2.7.6	Trámite de cambios de perfil y aprobaciones en general de los proyectos.	X	X		X							
	P2.7.7	Calificación de idoneidad (por 2 años) de las diferentes asociaciones, y trámite de aprobación en el Concejo.	X	X		X							
	P2.7.8	Consulta de las comunidades sobre los estados de cuenta de cada uno.	X	X		X							
	P2.7.9	Gestión de las capacitaciones y convocatorias de las comunidades.	X	X		X							
	P2.7.10	Resultados de la fiscalización de los proyectos de las comunidades.	X										
	P2.7.11	Reportes de avance de proyectos de las distintas asociaciones.	X	X		X				X			
	P2.7.12	Estado de los proyectos en trámite.	X	X		X			X	X			
	P2.7.13	Reportes de uso de suelo de los proyectos.	X	X		X				X			

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P2.7.1 4	Informe de la distribución y administración general de los presupuestos participativos activos, y en trámite.	X	X		X				X			
	P2.7.1 5	Resultados de la fiscalización de contratos por parte de ingeniería.	X	X		X				X			
	P2.7.1 6	Administración de actas y asambleas de las comunidades	X	X		X				X			
P2.8 Aprobación de documentos, erogaciones, becas, cheques.	P2.8.1	Solicitudes de firma de cheques, erogaciones responsabilidad de los máximos jefes institucionales y legales de la MH.	X										
	P2.8.2	Solicitudes de aprobaciones de comunicados, actas, y otros documentos.	X										
	P2.8.3	Autorización de erogaciones, pagos a proveedores, autorizaciones de asignaciones de presupuesto.	X										
	P2.8.4	Envíos de documentos valores para pagos de obligaciones.	X										
Macro Proceso: 03 Gestión Financiero Contable													
3.1 Registro de pagos de tributos y servicios municipales en línea.	P3.1.1	Consultas de la información de pagos y servicios de las bases de datos de la municipalidad.	X	X	X	X							X

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P3.1.2	Pagos realizados desde alguna plataforma del Sistema Bancario Nacional											X
	P3.1.3	Solicitudes de reportes de morosidad, movimientos diarios, transacciones semanales y mensuales.	X	X	X	X							
	P3.1.4	Pagos en línea de tributos y servicios municipales de todo tipo.	X	X	X	X							X
P3.2 Gestión del presupuesto.	P3.2.1	Información de los presupuestos para invertir	X	X	X	X							
Macro Proceso: 04 Gestión de la de la administración tributaria y otros ingresos													
P4.1 Registro de contribuyentes.	P4.1.1	Ingreso de datos de los contribuyentes,	X	X		X				X	X		
	P4.1.2	Ingreso de datos de los bienes inmuebles	X	X		X				X	X		
	P4.1.3	Accesos y consultas a los datos de los contribuyentes.	X	X		X				X	X		
	P4.1.4	Reportes selectivos o estratificados de los registros de contribuyentes por categorías (ubicación, ingresos, género, propiedades, etc.)	X	X		X				X	X		

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P4.1.5	Informes estadísticos a partir de las BD de los contribuyentes para la toma de decisiones de la MH	X	X		X				X	X		
P4.2 Certificación de estar al día con los tributos municipales.	P4.2.1	Solicitudes de certificación de estar al día con tributos municipales.	X	X	X	X			X	X	X		
	P4.2.2	Cancelación de trámite de solicitud de certificación de estar al día con tributos municipales.	X	X		X							X
	P4.2.3	Firma de certificaciones de certificación de estar al día con tributos municipales.	X	X		X							
	P4.2.4	Guía para entrega de solicitudes de certificación de estar al día con tributos municipales.	X	X		X							
	P4.2.5	Entrega de informes de la gestión de certificaciones de estar al día con tributos municipales	X	X		X							
P4.3 Declaración de bienes inmuebles.	P4.3.1	Ingreso de requisitos (documentos / inf general) para declaración de BI.	X	X		X							
	P4.3.2	Verificación de trámite de exoneración.	X	X		X							
	P4.3.3	Firma de las declaraciones por parte del contribuyente.	X	X		X							
	P4.3.4	Solicitudes de informes de gestión, rendición de cuentas del área.	X	X		X							

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P4.3.5	Solicitudes de estadísticas de los movimientos en el tema de las declaraciones.	X	X		X							
	P4.3.6	Guía para entrega de solicitudes de certificación de estar al día con tributos municipales.	X	X		X							
	P4.3.7	Entrega de informes de la gestión de certificaciones de estar al día con tributos municipales	X	X		X							
	P4.3.8	Revisión de cumplimiento de requisitos y verificación de datos para la declaración de bienes inmuebles.	X	X		X							
	P4.3.9	Registro de la declaración de BI.	X	X		X							
	P4.3.10	Solicitudes al contribuyente de ampliación de datos, aclaración de dudas, corrección de datos.	X	X		X							
	P4.3.11	Entrega comprobante de la declaración de bienes inmuebles, estados de cuenta etc.	X	X		X							
	P4.3.12	Control cruzado de contribuyentes con las bases de datos de hacienda.	X	X		X							
P4.4 Exoneración de	P4.4.1	Solicitud de exoneración de bienes inmuebles con o sin certificaciones.	X	X		X			X				

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
bienes inmuebles.	P4.4.2	Solicitudes de estimaciones por exoneraciones.	X	X		X				X			
	P4.4.3	Solicitudes de valores de BI por área geográfica.	X	X		X				X			
	P4.4.4	Revisión en el registro nacional de información sobre las fincas.	X	X		X				X			
	P4.4.5	Emisión de certificaciones de bienes inmuebles.	X	X		X				X			
	P4.4.6	Verificación de montos imponible declarados.	X	X		X				X			
	P4.4.7	Cálculo de no afectación.	X	X		X				X			
	P4.4.8	Actualización de montos en el sistema.	X	X		X				X			
	P4.5 Traspaso de Bienes inmuebles.	P4.5.1	Solicitud de traspaso de bienes inmuebles.	X	X		X				X		
P4.5.2		Solicitud de información, aclaración de dudas sobre los trámites de traspaso de bienes inmuebles.	X	X		X				X			
P4.5.3		Verificación del estado y datos de las propiedades involucradas	X	X		X				X			
P4.5.4		Recibo de comprobantes de pago de pendientes.	X	X		X				X			
P4.5.5		Determinación del sector donde se ubica la propiedad, N° finca y otros datos.	X	X		X				X			

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P4.5.6	Determinación del estado actualización y corrección de la ficha catastral de la propiedad del BI.	X	X		X				X			
	P4.5.7	Actualización de datos de propietarios salientes y entrantes en las BD.	X	X		X				X			
	P4.5.8	Verificación y notificación de pendientes de los involucrados con la MH.	X	X		X			X	X			
P4.6 Gestión de patentes.	P4.6.1	Solicitudes de patentes e información de la gestión para realizar las patentes.	X	X		X				X			
	P4.6.2	Gestión de la eliminación de patentes comerciales.	X	X		X			X	X			
	P4.6.3	Gestión de traspasos y traslados de patentes.	X	X		X				X			
	P4.6.4	Emisión, notificación de patentes.	X	X		X			X	X			
	P4.6.5	Disponibilidad de formularios.	X	X		X				X			
	P4.6.6	Gestión de las inspecciones de patentes comerciales y licores.	X	X		X			X	X			
	P4.6.7	Informes de gestión, estadísticas, y reportes de ingresos por patentes.	X	X		X			X	X			
Macro Proceso: 05 Gestión de Adquisiciones													

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
P5.1 Registro de proveedores.	P5.1.1	Registro de los datos y solicitud de aceptación de proveedores locales y participantes en licitaciones	X	X					X	X			
P5.2 Registro de participantes en licitaciones de la MH.	P5.2.1	Publicación de un plan de adquisiciones donde se identifiquen los posibles proyectos, sus programaciones y presupuestos para todo el año, y se preparan con base, eventual vinculación a los PAOs.	X	X					X	X			
P5.3 Gestión de compras.	P5.3.1	Publicación de plan de compras menores regularmente.	X	X						X			
	P5.3.2	Registro, seguimiento y control de procesos de compras infructuosos	X	X						X			
P5.4 Gestión de la contratación de obras viales.	P5.4.1	Consultas sobre reglamentos, leyes, restricciones municipales sobre la gestión vial municipal.	X	X						X			
	P5.4.2	Gestión de la adjudicación, registro de las actas, criterios de adjudicación etc.	X	X									
	P5.4.3	Gestión de la requisición de la obra vial, detalle de los proyectos, gestión de la valoración de ofertas.	X	X									

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P5.4.4	Acceso al detalle de los proyectos de obras viales, requisitos de participación, ubicación, etapas de los proyectos.	X	X									
Macro Proceso: 06 Gestión de operaciones y logística													
P6.1 Gestión de la red vial cantonal de Heredia.	P6.1.1	Solicitudes de contribuyentes sobre información de ubicación de actividades en la red vial cantonal y obras de infraestructura.	X	X									
	P6.1.2	Registro y seguimiento de los informes de fiscalización, bitácoras	X	X									
P6.2 Gestión de obras de infraestructura.	P6.1.3	Ubicación y programación de la atención de la red vial, y obras de infraestructura	X	X									
	P6.1.4	Control de avance de obras, gestión de recursos.	X	X									
P6.3 Estudios de uso de suelos.	P6.3.1	Ingreso de nuevos datos sobre inspecciones nuevas en zonas donde no había estudios de uso de suelos.	X	X									
	P6.3.2	Solicitudes de referencia a los valores de usos de suelos de los estudios establecidos para diversos temas, BI, patentes etc.	X	X									
	P6.3.3	Disponibilidad de los datos de la regulación de usos de suelos	X	X									

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P6.3.4	Asociación de los planes reguladores municipales a los valores de usos de suelo.	X	X									
P6.4 Otorgamiento de permisos y líneas de construcción, permisos de reparación.	P6.4.1	Solicitud de permisos de construcción.	X	X								X	
	P6.4.2	Presentación de documentos y requisitos para optar por un permiso de construcción.	X	X									
	P6.4.3	Planos constructivos del solicitante.	X	X									
	P6.4.4	Solicitud de información de valoraciones y otros referentes al trámite para optar por un permiso constructivo.	X	X	X				X	X			
	P6.4.5	Solicitud de aclaración, corrección y ajustes de requisitos.	X	X	X	X			X				
	P6.4.6	Pago de trámites para el otorgamiento de permisos constructivos.	X	X									X
	P6.4.7	Verificación de requisitos, comprobación de datos.	X	X									
	P6.4.8	Gestión de análisis de planos constructivos y visado de planos.	X	X									X
	P6.4.9	Aprobación y otorgamiento del permiso constructivo	X	X									

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P6.4.9	Emisión de Certificados de construcción.	X	X					X				
	P6.4.10	Gestión de inspección de las fincas solicitantes.	X	X					X				X
	P6.4.11	Gestión de permisos de reparación y obras menores.	X	X									X
P6.5 Señalización horizontal y vertical de vías cantonales.	P6.5.1	Solicitudes de información, sugerencias y señalamientos de necesidades de señalización, eventuales denuncias en temas de señalización.	X	X									
	P6.5.2	Administración de cuadrillas de señalización.	X	X									
	P6.5.3	Coordinación del mantenimiento de equipos para la señalización.	X	X									
P6.6 Mantenimiento y limpieza de parques, zonas verdes, vías públicas.	P6.6.1	Solicitud de informes sobre programa de mantenimientos y limpieza de zonas públicas de la municipalidad.	X	X		X	X			X		X	
	P6.6.2	Información de la ubicación diaria de cuadrillas, zonas de mantenimiento y limpieza regular de parques, zonas verdes, vías públicas.	X	X		X	X			X		X	
P6.7 Gestión de traspasos en el	P6.7.1	Ingreso de solicitudes de traspaso de terrenos en los cementerios municipales.	X	X		X							

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
Cementerio	P6.7.2	Registro y actualización de datos de los nuevos propietarios.	X	X		X							
	P6.7.3	Gestión de cobro de los traspasos en los Cementerios Municipales.	X	X		X							X
P6.8 Gestión de venta y alquiler de parcelas (eventualmente de otros servicios) en los Cementerios	P6.8.1	Ingreso de los datos (Ubicación, estado, etc.) de las parcelas disponibles en los Cementerios municipales.	X	X		X							
	P6.8.2	Registro de los nuevos propietarios, o rentistas de las parcelas disponibles.	X	X		X							
	P6.8.3	Registro de los datos uso de las parcelas de los Cementerios.	X	X		X							
	P6.8.4	Actualización de tarifas de alquiler o venta (u otros servicios) en los Cementerios Municipales.	X	X									X
	P6.8.5	Reporte actualizado de las parcelas disponibles para la venta o alquiler, eventuales reportes de morosos, cobros judiciales etc.	X	X		X							
	P6.8.6	Gestión de cobro por venta o alquiler (u otros servicios) de parcelas en los Cementerios Municipales.			X				X		X	X	X
	P6.8.7	Alimentación de los expedientes digitales de los Cementerios Municipales.	X	X		X							

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
P6.9 Administración del mercado municipal.	P6.9.1	Ingreso de datos de los arrendatarios	X	X		X				X			
	P6.9.2	Visualización la ejecución de planes, gastos operativos, avance de proyectos internos	X	X		X	X	X	X	X		X	
	P6.9.3	Gestión de cobros, y otras acciones administrativas.							X		X		X
	P6.9.4	Pagos en línea por concepto de uso de espacios y patentes en el mercado municipal.											X
	P6.9.5	Informes de la gestión del mercado municipal.	X	X		X	X	X	X	X		X	
MACRO Proceso: 07 Gestión de la promoción y proyección social													
P7.1 Generación de información general del cantón de Heredia.	P7.1.1	Búsqueda de información por parte de turistas y visitantes del cantón.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.2	Información sobre comercios, industrias, restaurantes, supermercados, zonas francas, lugares de turísticos, parques nacionales, sitios históricos, deportivos y de interés público, flora, fauna del cantón, museos.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.3	Información sobre estadísticas, historia, del cantón.	X	X		X	X			X		X	

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P7.1.4	Información en caso de emergencias, atención de desastres, comunicación de evacuaciones y otros.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.5	Información sobre el estado de las rutas del cantón.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.6	Mapas geográficos y políticos del cantón.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.7	Información de instituciones del Estado radicadas en el Cantón Central de Heredia.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.8	Información para ubicar o crear empresas, trámites para desarrollar proyectos comerciales, turísticos, habitacionales, hoteleros privados.	X	X		X	X			X		X	
	P7.1.9	Información sobre instituciones de educación (en general) del cantón.	X	X		X	X			X		X	
P7.2 Gestión de becas municipales a estudiantes de primaria y secundaria.	P7.2.1	Solicitudes en línea de los estudiantes que quieren optar por una beca, eventualmente evitar las colas de solicitud para los nuevos campos.	X	X		X							
	P7.2.2	Administración de los expedientes de los becados.	X	X		X			X				

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P7.2.3	Administración de los pagos a los estudiantes.											X
	P7.2.4	Atención de consultas a los becarios, y a los solicitantes.	X	X		X			X		X		
P7.3 Capacitaciones y otros cursos en línea para los diferentes programas de la oficina de la mujer.	P7.3.1	Identificación, vinculación, inscripción, de cursos, capacitaciones para los diversos grupos atendidos por la oficina de la mujer.	X	X		X							
	P7.3.2	Disponibilidad de información de los cursos, participación interactiva remota.	X	X		X							
P7.4 Gestión de atención de denuncias en la oficina de la mujer.	P7.4.1	Recibo de denuncias, atención de víctimas	X	X	X	X					X		
	P7.4.2	Solicitud de citas en la oficina de la mujer.	X	X	X	X					X		
	P7.4.3	Canalización de las denuncias.	X	X	X	X					X		
	P7.4.4	Automatización de los expedientes de las denuncias.	X	X		X					X		
P7.5 Red de atención local de la prevención del delito (víctimas de la violencia doméstica).	P7.5.1	Mantenimiento de expedientes, registro y comunicación de delitos, atención inmediata de víctimas.	X	X		X					X		
	P7.5.2	Gestión de la prevención para la coordinación con escuelas, colegios, centros de salud, etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P7.5.3	Coordinación del registro de ofensores sexuales.	X	X		X							
	P7.5.4	Coordinación de actividades y servicios para atención de víctimas por violencia doméstica	X	X	X	X					X		
P7.6 Administración de proyectos de la oficina de la mujer.	P7.6.1	Administración de los proyectos de la Oficina de la mujer, con N° de expediente, recursos previstos, involucrados, administración de recursos, calendarización.	X	X		X							
	P7.6.2	Información de inicio, finalización, alcances, involucrados entre otros.	X	X		X							
P7.7 Administración de puestos de seguridad y monitoreo.	P7.7.1	Atención inmediata de requerimientos de apoyo y ayuda. Consultas para el ciudadano.	X	X	X	X					X		
P7.8 Capacitación en seguridad comunitaria, gobernanza,	P7.8.1	Necesidades de capacitación y atención de de capacitaciones en comunidades. Solicitudes de capacitación en centros educativos, etc.	X	X							X		

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
recuperación de espacios públicos.	P7.8.2	Impartir cursos, atención de preguntas, capacitación virtual en temas de seguridad. Coordinar con los demás entidades para la atención de	X	X									
P7.9 Vigilancia mediante monitoreo y vigilancia por video.	P7.9.1	Atención de emergencias y solicitudes de ayuda.	X	X	X	X					X		
P7.10 Ubicación de los delitos y otros datos georeferenciados.	P7.10.1	Mantenimiento de la página con la información actualizada de los datos de la zona.	X	X		X			X	X		X	
P7.11 Venta de servicios de seguridad ciudadana.	P7.11.1	solicitudes de coordinación, comunicación	X	X	X	X			X	X	X		
P7.12 Control de estacionamientos autorizados.	P7.12.1	Consultas de partes Administración de la información de partes.	X	X		X			X	X	X		
	P7.1P2.2	Georeferencia de ubicación de zonas de estacionamiento	X	X		X			X	X	X	X	
Macro Proceso: 08 Gestión de la fiscalización (proceso de fiscalización y control interno)													

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
P8.1 Control de información de las autoevaluaciones	P8.1.1	Información sobre el proceso de las autoevaluaciones en un ambiente seguro.	X	X									
P8.2 Gestión de la valoración de riesgos	P8.2.1	Análisis de riesgos operativos Gestión de riesgos por procesos y proyectos	X	X									
	P8.2.2	Valoración de los riesgos	X	X		X	X			X		X	
	P8.2.3	Informe de segmentación de riesgos en diferentes categorías, difusión y plan de contingencias y atención de riesgos.	X	X		X	X			X		X	
P8.3 Gestión de la información en el SEVRI.	P8.3.1	Políticas, reglamentos y otras normas de flujos de información que cumplan con las disposiciones de control interno aceptadas y proclamadas por la MH.	X	X		X	X			X		X	
Macro Proceso: 09 Gestión de apoyo operativo y logístico													
P9.1 Atención primaria del público en las oficinas administrativas y del Concejo.	P9.1.1	Apoyo para la gestión de trámites en la MH para las personas que lo requieren.	X	X	X	X	X		X	X		X	
	P9.1.2	Simplificación de trámites y atención en cajas únicas sobre trámites, pagos diversos en la municipalidad.	X	X	X	X			X	X	X	X	X

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P9.1.3	Consultas sobre trámites diversos en la MH.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P9.2 Atención de información de trámites administrativos de la MH.	P9.2.1	Digitalización y sistematización de los formularios de trámites municipales, atención virtual de consultas sobre trámites y requisitos.	X						X		X		X
	P9.2.2	Habilitación desde las páginas web municipales de las ventanillas únicas para atención de trámites municipales.	X						X		X		X
P9.4 Gestión del Gobierno de TIC en temas del Gobierno digital, de la MH.	P9.4.1	Gestión de la planeación y organización en el marco del gobierno digital.	X	X								X	
Macro Proceso: 10 Gestión de Recursos Humanos													
P10.1 Reclutamiento y selección de personal.	P10.1.1	Solicitud de empleo proveniente de personas externas a la institución.	X	X		X							X
	P10.1.2	Aseguramiento de una base de datos de aspirantes a puestos en la municipalidad.	X	X		X							X
	P10.1.3	Publicaciones de concursos (internos y externos) de puestos vacantes en la MH.	X	X		X	X		X	X		X	X

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	P10.1.4	Gestión de la evaluación y vinculación de nuevos empleados en la MH.	X	X		X							X
P10.2 Gestión del Banco de Datos sobre el empleo en la provincia de Heredia.	P10.2.1	Ingreso, registro y actualización de datos de empleadores (oferentes).	X	X		X	X					X	
	P10.2.2	Ingreso, registro y actualización de datos de solicitantes de empleo.	X	X		X	X						
	P10.2.3	Solicitudes de datos de empleos más solicitados, tendencias sobre diferentes tipos de profesiones y el empleo histórico	X	X		X	X					X	
P10.3 Gestión de la capacitación y desarrollo del RRHH de la MH.	P10.3.1	Comunicación de oferta de cursos y capacitaciones al personal interno. Eventuales links con instituciones de educación.	X	X		X	X					X	
	P10.3.2	Gestión de cursos en línea, chats, foros internos, calificación de actividades de capacitación, recopilación de opiniones, acceso a material didáctico, de apoyo, videos, links, etc.	X	X		X	X					X	
P10.4 Gestión de la cultura del	P10.4.1	Registro histórico de los avances de gestión, logros significativos y relativos de la municipalidad.	X	X		X	X	X		X		X	

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
conocimiento en la MH.	P10.4.2	Comunicación interactiva sobre retos estratégicos, situaciones y oportunidades de mejora, desafíos de gestión.	X	X		X	X	X		X		X	
	P10.4.3	Comunicación y reconocimiento a la gestión extraordinaria, a la implementación de iniciativas innovadoras y creativas sobre la gestión municipal.	X	X		X	X	X		X		X	
P10.5 Gestión de la cultura del conocimiento en la MH.	P10.5.1	Sugerencias de los ciudadanos sobre temas de gestión municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Proceso: 11 Gestión de apoyo Administrativo													
P11.1 Registro, digitalización, almacenamiento, canalización y resguardo de la correspondencia, documentación recibida.	P11.1.1	Correspondencia externa para la municipalidad.	X	X	X	X	X	X		X		X	
	P11.1.2	Seguimiento de cumplimiento de acuerdos.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
	P11.1.3	Canalización de documentación recibida.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
P11.2 Atención en la	P11.2.1	Acceso a todos los procedimientos de la municipalidad.	X	X		X	X				X		

PROCESO	ACTIVIDAD		CANALES FACTIBLES A UTILIZAR										
	N°	Descripción	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
plataforma de servicios	P11.2.2	Acceso a todos los eventos que se realizan en la municipalidad.	X	X		X	X					X	
P11.3 Atención en la oficina de información general de la MH	P11.3.1	Sistematización de toda la información de comunicación de la municipalidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro 39: Procesos actividades y canales.

VI.Desafíos estratégicos y operativos de la Municipalidad de Heredia en el contexto del Gobierno Digital

Del resultado de las evaluaciones del contexto estratégico, los procesos y las tecnologías de información surgen varios desafíos estratégicos y operativos que son la base del Plan Estratégico del Gobierno Digital, esto significa que el discernimiento que se realice a partir de ellos constituyen la base para el diseño propio del plan.

No todos los desafíos podrán ser afrontados por la administración, ni los que se seleccionen podrán ser respondidos en un mismo periodo, es más, muchos de ellos tendrán que ser afrontados en etapas para poder ser apropiadamente abordados ya que por su magnitud requieren de esfuerzos combinados de varios periodos si se quiere.

Desafíos estratégicos		
Origen del desafío	N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico
Contexto estratégico	DE1.01	Liderar el proyecto de Gobierno Electrónico desde la perspectiva política y estratégica en correspondencia al puesto de Alcalde como máxima Autoridad del Gobierno Local
	DE1.02	Crear un modelo de sostenibilidad del proyecto de manera que el mismo no se vea afectado por los ciclos electorales.
	DE1.03	Focalizar las acciones a ejecutar planteadas en el Plan de Desarrollo Local, el Plan Estratégico de la Municipalidad, Plan de Desarrollo Humano y en el Plan Regulador que deban ser accedadas por los ciudadanos en el Gobierno Digital del Gobierno Local
	DE1.04	Apoyar los objetivos y las metas planteadas en el Plan de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales.
	DE1.05	Involucrar los actores internos y externos en el proceso de concertación para la definición del alcance del modelo de Gobierno Digital a seguir
	DE1.06	Definir el recurso humano necesario para implementar y mantener el proyecto
	DE1.07	Capacidad de consolidar las alianzas, externas e internas, para la consecución del alcance del proyecto.
	DE1.08	Evitar la politización de los proyectos de Gobierno Digital.
Procesos Legal y normativo	DE1.09	Implementar la normativa adecuada para el cumplimiento efectivo del Gobierno Digital local.
	DE1.10	Aplicar la normativa impulsada por el Gobierno de la República en todo aquello que afecte el Gobierno Digital local y que normalice el uso de esta herramienta en el país.
	DE1.11	Definir derechos de propiedad intelectual y de reutilización de la información.
	DE1.12	Definir riesgos asociados a la responsabilidad jurídica.
	DE1.13	Definir las leyes de empleo
	DE1.14	Identificar las diferencias en las leyes y regulaciones a nivel nacional.

Desafíos estratégicos		
Origen del desafío	N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico
	DE1.15	Definir la protección a los datos y al acceso compartido de la información.
	DE1.16	Definir los derechos de los ciudadanos para acceder al E- gobierno.
	DE1.17	Tener libertad de acceso a la información
Procesos Y sistemas de Información	DE1.18	Mantener una adecuada planificación del proyecto que contemple objetivos, planes de acción, indicadores, responsables y presupuesto.
	DE1.19	Mantener un adecuada control de cambios del servicio ofrecido
	DE2.01	Definir con claridad quien es el usuario
	DE2.02	Definir con claridad y cuantificar las metas institucionales a conseguir
	DE2.03	Desarrollar un mecanismo efectivo de seguimiento y evaluación permanente.
	DE2.04	Desarrollar y legitimar la auditoría del Gobierno Digital para seguridad de los ciudadanos y del Gobierno Local.
	DE2.05	Desarrollar mecanismos efectivos de rendición de cuentas en los temas solicitados por los ciudadanos.
	DE2.06	Desarrollar e implementar evaluaciones del impacto del Gobierno Digital.
	DE2.07	Asegurar la aplicación de indicadores apropiados para cada nivel de evaluación y seguimiento
	DE2.08	Desarrollar una estructura de seguimiento con posibilidades de ejecución real.
Contexto estratégico	DE2.09	Implementar el cuadro de mando integral para el seguimiento y evaluación sistémica del proyecto
	DE2.10	Mantener políticas claras y continuadas de capacitación al personal del Gobierno Local en el uso del Gobierno Digital
	DE2.11	Mantener políticas claras y continuadas de capacitación a los ciudadanos del Cantón en el uso del Gobierno Digital.
Sistemas de Información	DE2.12	Minimizar la resistencia al cambio del personal del Gobierno Local debido a la “cultura organizacional” arraigada en las instituciones que pretenden preservarse así mismos e impiden las relaciones transversales .
	DE2.13	Mantener el número adecuado de personas para brindar el servicio ofrecido
	DE2.14	Mantener políticas sólidas para evitar la rotación del personal
	DE2.15	Lograr las competencias necesarias para el éxito del proyecto en todos los ángulos(tecnología, capacitación, uso de sistemas)
	DE2.16	Ofrecer soluciones de acceso al Gobierno Electrónico a diferentes grupos sociales como adolescentes en <i>riesgo</i> , mujeres vulnerables, discapacitados, tercera edad, etc.
	DE2.17	Implementar el diseño de procesos en el Gobierno Local.
Contexto estratégico	DE2.18	Implementar un adecuado modelo de servicios al cliente del Gobierno Local (ejemplo a través de la implementación de un CRM)
	DE2.19	Disponer del ambiente normativo para eliminar la burocracia a través de mecanismos de simplificación de trámites
Sistemas de Información	DE2.20	Implementar un modelo de rendición de cuentas
	DE2.21	Definir los proyectos emblemáticos que deben mantenerse en el servicio.
Procesos Y Contexto estratégico	DE2.22	Asignar los responsables de mantener los mismos en operación constante
	DE2.23	Crear la normativa adecuada para controlar los costos financieros directos
	DE2.24	Crear la normativa adecuada para controlar los costos financieros indirectos
	DE2.25	Crear la normativa adecuada para controlar los costos de oportunidad.

Desafíos estratégicos		
Origen del desafío	N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico
	DE2.26	Crear la normativa adecuada para controlar los costos políticos.
	DE2.27	Crear la normativa adecuada para controlar los costos beneficio.
	DE2.28	Crear la normativa adecuada para controlar los costos futuros.
	DE2.29	Definir los costos de provisión de servicios en canales múltiples.
	DE2.30	Demostrar los beneficios al largo plazo del uso de las aplicaciones del gobierno electrónico.
	DE2.31	Cuantificar los costos de la implementación de las leyes y regulaciones para el gobierno electrónico.
	DE2.32	Aplicar la ley 8292 en toda su extensión para beneficio del proyecto
	DE2.33	Aplicar la normativa del SEVRI en lo pertinente
Procesos y Sistemas de Información	DE2.34	Implementar medidas para evitar la aplicación del riesgo de infraestructura (virus,worm,etc)
	DE2.35	Implementar medidas para evitar la aplicación del riesgo de robo de identidad (desfalcos, phishing, etc.) donde con su identidad pudieren sufrir daños propios y a terceros.
	DE2.36	Implementar medidas para evitar la aplicación de Riesgos al usuario (estafas, pedófilos, secuestros)
	DE2.37	Mantener un equipo permanente de personal experto en TI
	DE2.38	Mantener un liderazgo técnico y con conocimiento del negocio para beneficio del servicio a brindar.
	DE2.39	Definir claramente los objetivos del proyecto a alcanzar.
	DE2.40	Obtener la aprobación del usuario a los requerimientos planteados para evitar el consabido "me falta esto".
	DE2.41	Desarrollar aplicaciones fáciles de usar.
	DE2.42	Definir el tiempo adecuado para la puesta en producción de cada uno de ellos.
	DE2.43	Utilizar una herramienta para control de la planificación y los proyectos.
	DE2.44	Definir los equipos a utilizar (servidor de aplicaciones, de seguridad, de sitio WEB)
	DE2.45	Definir los dispositivos a utilizar (terminales inteligentes, Teléfonos, tabletas, fax etc.)
	DE2.46	Definir los dispositivos de comunicación a utilizar (fibra óptica, routers, redes públicas, etc.)
	DE2.47	Definir si se utilizará el outsourcing para el proceso de los datos.
	DE2.48	Definir si se utilizará el outsourcing para ubicar los servidores.
	DE2.49	Definir las aplicaciones a poner en servicio (software sustantivo).
DE2.50	Permitir el multilingüismo.	
DE2.51	Desarrollar aplicaciones con acceso a discapacitados.	
DE2.52	Desarrollar aplicaciones interoperables.	
DE2.53	Definir las políticas de seguridad externas e internas.	
Contexto estratégico	DE2.54	Definir mecanismos de identificación y autenticación.
	DE2.55	Definir estándares para la identificación electrónica
	DE2.56	Definir los pasos a implementar en la ciberseguridad Evitar el uso de : Phishing: intento realizado por un individuo o grupo, de solicitar información personal por medio de técnicas de ingeniería social. Pharming: método que consiste en redirigir usuarios desde una página web auténtica a una fraudulenta que replica la original.

Desafíos estratégicos		
Origen del desafío	N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico
		<p>Smishing: ocurre cuando un usuario recibe un mensaje de texto (SMS) donde una empresa confirma la contratación y cobro de un servicio, a menos que se cancela la orden en la página Web de la empresa. Página que, por cierto, está configurada para el robo de los datos del usuario afectado.</p> <p>Vishing: el estado invita a una persona a llamar a un determinado número telefónico. Al llamar se conecta con un servicio automatizado de verificación de seguridad que requiere datos personales para su cumplimiento. La diferencia radica en que el robo de identidad no se realiza a través de la página WEB lo que hace que las víctimas sientan mayor confianza al proveer sus datos</p>
	DE2.57	Adquirir las herramientas mencionadas
	DE2.58	Asegurarse del presupuesto permanente para su mantenimiento
	DE2.59	Utilizar internet.
	DE2.60	Utilizar las redes sociales y otras ayudas como blogs, streaming, etc.
	DE2.61	Garantizar la conectividad en el Cantón y con el resto del país
	DE2.62	Garantizar la conectividad con otras instituciones del Estado
	DE2.63	Utilizar la banda ancha
	DE2.64	Utilizar la firma digital
	DE2.65	Garantizar la neutralidad tecnológica
	DE2.66	<p>Promover usos avanzados del internet como:</p> <p>Desarrollar el uso de modelos cloud computing en el sector público, PyME's y comunidades.</p> <p>Promover la protección de datos y la seguridad en la red (Pagos Electrónicos)</p> <p>Aumentar los niveles de confianza en el uso de la web y los servicios online</p>
	DE3.01	Crear políticas de acceso al Gobierno Digital por parte de la ciudadanía
	DE3.02	Mantener las aplicaciones informáticas en línea 24x7x365 para el acceso y consulta de los ciudadanos y realizar sus trámites de consulta o transaccionales con el Gobierno Local.
	DE3.03	Mantener políticas de publicidad respecto al buen uso y beneficios del Gobierno Digital.
	DE3.04	Mantener políticas de capacitación permanentes respecto al uso de Gobierno Digital para los ciudadanos, empresas y organizaciones que requieran el uso del instrumento
	DE3.05	Analizar y definir la disposición del Gobierno Digital y sus servicios a las clases más necesitadas del cantón.
	DE3.06	Procurar la disposición de equipos , dispositivos y aplicaciones para las clases del cantón que no cuentan con los medios necesarios para el uso de la herramienta

Cuadro 40: Vinculación del origen con los desafíos estratégicos.

VII. Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia

El plan estratégico del Gobierno Digital ha sido diseñado sobre la base de tres ejes estratégicos que deberán abarcar la totalidad de las propuestas, y que su cumplimiento definido para cinco años logre las metas propuestas.

7.1 Los ejes estratégicos

Los ejes estratégicos que engloban el quehacer institucional en el tema de Gobierno Digital son:

Eje 01: Transparencia y Gobernabilidad

Idea principal: Una municipalidad sólida y transparente, donde los ciudadanos tienen plena confianza en su gobierno local, y en la solidez, coordinación y seguridad de sus decisiones.

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal

Idea principal: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.

Eje 03: Eficiencia y eficacia de la Gestión Municipal

Idea principal: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.

7.2 Los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se han planteado describen con base en los análisis desarrollados y los desafíos identificados, esta forma coherente de hilvanar la propuesta estratégica pretende englobar las principales tareas que deberá aprontar la Municipalidad para los próximos cinco años, y son los siguientes:

Plan estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia			
N°	Eje Estratégico	N°	Objetivos estratégicos
01	Transparencia y gobernabilidad	1.1	Asegurar la confianza de los ciudadanos en la transparencia, seguridad y solidez de las acciones de la Municipalidad bajo la cobertura de su Gobierno Digital.
		1.2	Consolidar la viabilidad jurídica y normativa sobre la cual se asienta el Gobierno Digital de la MH.
02	Eficiencia y eficacia de la gestión municipal	2.1	Alcanzar una mayor capacidad de gestión de TIC al gobierno digital que brinde una respuesta operativa óptima y sostenible.
		2.2	Desarrollar una sólida metodología de gestión y control de proyectos de Gobierno Digital en la MH.
		2.3	Asegurar un adecuado nivel de interconectividad y seguridad de las aplicaciones de cara al ciudadano de tal manera que todos los servicios de la MH puedan ser consultados y tramitados ya sea por vía Internet o de otros dispositivos móviles.
		2.4	Ofrecer información consolidada y georeferenciada de los indicadores socio económicos, gestión vial, recursos, valoración de bienes inmuebles, entre muchos otros del cantón central de Heredia.
		2.5	Mejorar sustancialmente la capacidad de respuesta en la atención del servicio al cliente.
		2.6	Desarrollar la capacidad de gestión de cada uno de los procesos de cara al cliente de la MH.
03	Acercamiento y participación ciudadana	3.1	Brindar oportunidades virtuales para que el ciudadano pueda interactuar con los responsables de la MH en temas de interés público.
		3.2	Asegurar el acceso de los servicios digitalizados de la MH a personas con necesidades especiales.
		3.3	Asegurar el soporte apropiado de la gestión del presupuesto participativo.
		3.4	Extender los servicios de información socio culturales, y de apoyo a investigadores, turistas, nuevos inversores y otros grupos especializados.
		3.5	Fortalecer la seguridad ciudadana del Cantón Central de Heredia mediante el Gobierno Digital.

Cuadro 41: Ejes y objetivos estratégicos del plan

7.3 Los desafíos estratégicos vinculados a los objetivos estratégicos

En la siguiente matriz se detalla la relación entre Desafíos y Objetivos Estratégicos encontrados en el diagnóstico del proyecto.

Se han agrupado los mismos en cada uno de los ejes identificados, procediendo a vincular cada desafío con un objetivo estratégico en particular.

Esta vinculación pretende mostrar la relación directa que hay en la satisfacción de los desafíos identificados a través de los diferentes objetivos, los proyectos y acciones estratégicas que se plantean en cada uno de ellos (ver siguiente apartado) de alguna manera abordan aspectos que se identifican aquí.

Eje 01: Transparencia y gobernabilidad		
Desafío N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico	Objetivo estratégico N°
DE1.01	Liderar el proyecto de Gobierno Electrónico desde la perspectiva política y estratégica en correspondencia al puesto de Alcalde como máxima Autoridad del Gobierno Local	1.1
DE1.02	Crear un modelo de sostenibilidad del proyecto de manera que el mismo no se vea afectado por los ciclos electorales.	1.1
DE1.03	Focalizar las acciones a ejecutar planteadas en el Plan de Desarrollo Local, el Plan Estratégico de la Municipalidad, Plan de Desarrollo Humano y en el Plan Regulador que deban ser accedidas por los ciudadanos en el Gobierno Digital del Gobierno Local	1.1
DE1.04	Apoyar los objetivos y las metas planteadas en el Plan de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales.	1.1
DE1.05	Involucrar los actores internos y externos en el proceso de concertación para la definición del alcance del modelo de Gobierno Digital a seguir	1.1
DE1.06	Definir el recurso humano necesario para implementar y mantener el proyecto	2.1
DE1.07	Capacidad de consolidar las alianzas, externas e internas, para la consecución del alcance del proyecto.	2.1
DE1.08	Evitar la politización de los proyectos de Gobierno Digital.	1.1
DE1.09	Implementar la normativa adecuada para el cumplimiento efectivo del Gobierno Digital local.	1.1
DE1.10	Aplicar la normativa impulsada por el Gobierno de la República en todo aquello que afecte el Gobierno Digital local y que normalice el uso de esta herramienta en el país.	1.1
DE1.11	Definir derechos de propiedad intelectual y de reutilización de la información.	1.2
DE1.12	Definir riesgos asociados a la responsabilidad jurídica.	2.3
DE1.13	Definir las leyes de empleo	1.2
DE1.14	Identificar las diferencias en las leyes y regulaciones a nivel nacional.	1.2
DE1.15	Definir la protección a los datos y al acceso compartido de la información.	1.2

Eje 01: Transparencia y gobernabilidad		
Desafío N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico	Objetivo estratégico N°
DE1.16	Definir los derechos de los ciudadanos para acceder al E- gobierno.	1.2
DE1.17	Tener libertad de acceso a la información	1.2
DE1.18	Mantener una adecuada planificación del proyecto que contemple objetivos, planes de acción, indicadores, responsables y presupuesto.	2.2
DE1.19	Mantener un adecuada control de cambios del servicio ofrecido	2.2

Cuadro 42: Desafíos estratégicos vinculados al eje 01 y sus objetivos estratégicos.

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		
Desafío N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico	Objetivo estratégico N°
DE2.01	Definir con claridad quien es el usuario	2.1
DE2.02	Definir con claridad y cuantificar las metas institucionales a conseguir	2.1
DE2.03	Desarrollar un mecanismo efectivo de seguimiento y evaluación permanente.	2.2
DE2.04	Desarrollar y legitimar la auditoría del Gobierno Digital para seguridad de los ciudadanos y del Gobierno Local.	2.2
DE2.05	Desarrollar mecanismos efectivos de rendición de cuentas en los temas solicitados por los ciudadanos.	2.1
DE2.06	Desarrollar e implementar evaluaciones del impacto del Gobierno Digital.	2.2
DE2.07	Asegurar la aplicación de indicadores apropiados para cada nivel de evaluación y seguimiento	2.2
DE2.08	Desarrollar una estructura de seguimiento con posibilidades de ejecución real.	2.2
DE2.09	Implementar el cuadro de mando integral para el seguimiento y evaluación sistémica del proyecto	2.2
DE2.10	Mantener políticas claras y continuadas de capacitación al personal del Gobierno Local en el uso del Gobierno Digital	2.1
DE2.11	Mantener políticas claras y continuadas de capacitación a los ciudadanos del Cantón en el uso del Gobierno Digital.	2.1
DE2.12	Minimizar la resistencia al cambio del personal del Gobierno Local debido a la “cultura organizacional” arraigada en las instituciones que pretenden preservarse así mismos e impiden las relaciones transversales .	2.1
DE2.13	Mantener el número adecuado de personas para brindar el servicio ofrecido	2.1
DE2.14	Mantener políticas sólidas para evitar la rotación del personal	2.1
DE2.15	Lograr las competencias necesarias para el éxito del proyecto en todos los ángulos(tecnología, capacitación, uso de sistemas)	2.1
DE2.16	Ofrecer soluciones de acceso al Gobierno Electrónico a diferentes grupos sociales como adolescentes en <i>riesgo</i> , mujeres vulnerables, discapacitados, tercera edad, etc.	2.1
DE2.17	Implementar el diseño de procesos en el Gobierno Local.	2.6
DE2.18	Implementar un adecuado modelo de servicios al cliente del Gobierno Local (ejemplo a través de la implementación de un CRM)	2.4

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal

Desafío N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico	Objetivo estratégico N°
DE2.19	Disponer del ambiente normativo para eliminar la burocracia a través de mecanismos de simplificación de trámites	2.1
DE2.20	Implementar un modelo de rendición de cuentas	2.2
DE2.21	Definir los proyectos emblemáticos que deben mantenerse en el servicio.	1.2
DE2.22	Asignar los responsables de mantener los mismos en operación constante	1.2
DE2.23	Crear la normativa adecuada para controlar los costos financieros directos	1.2
DE2.24	Crear la normativa adecuada para controlar los costos financieros indirectos	1.2
DE2.25	Crear la normativa adecuada para controlar los costos de oportunidad.	1.2
DE2.26	Crear la normativa adecuada para controlar los costos políticos.	1.2
DE2.27	Crear la normativa adecuada para controlar los costos beneficio.	1.2
DE2.28	Crear la normativa adecuada para controlar los costos futuros.	1.2
DE2.29	Definir los costos de provisión de servicios en canales múltiples.	1.2
DE2.30	Demostrar los beneficios al largo plazo del uso de las aplicaciones del gobierno electrónico.	1.2
DE2.31	Cuantificar los costos de la implementación de las leyes y regulaciones para el gobierno electrónico.	1.2
DE2.32	Aplicar la ley 8292 en toda su extensión para beneficio del proyecto	2.3
DE2.33	Aplicar la normativa del SEVRI en lo pertinente	2.3
DE2.34	Implementar medidas para evitar la aplicación del riesgo de infraestructura (virus, worm, etc.)	2.3
DE2.35	Implementar medidas para evitar la aplicación del riesgo de robo de identidad (desfalcos, phishing, etc.) donde con su identidad pudieren sufrir daños propios y a terceros.	2.3
DE2.36	Implementar medidas para evitar la aplicación de Riesgos al usuario (estafas, pedófilos, secuestros)	2.3
DE2.37	Mantener un equipo permanente de personal experto en TI	2.1
DE2.38	Mantener un liderazgo técnico y con conocimiento del negocio para beneficio del servicio a brindar.	2.1
DE2.39	Definir claramente los objetivos del proyecto a alcanzar.	2.2
DE2.40	Obtener la aprobación del usuario a los requerimientos planteados para evitar el consabido "me falta esto".	2.2
DE2.41	Desarrollar aplicaciones fáciles de usar.	2.2
DE2.42	Definir el tiempo adecuado para la puesta en producción de cada uno de ellos.	2.2
DE2.43	Utilizar una herramienta para control de la planificación y los proyectos.	2.2
DE2.44	Definir los equipos a utilizar (servidor de aplicaciones, de seguridad, de sitio WEB)	2.2
DE2.45	Definir los dispositivos a utilizar (terminales inteligentes, Teléfonos, tabletas, fax etc.)	2.2
DE2.46	Definir los dispositivos de comunicación a utilizar (fibra óptica, routers, redes públicas, etc.)	2.2
DE2.47	Definir si se utilizará el outsourcing para el proceso de los datos.	2.2
DE2.48	Definir si se utilizará el outsourcing para ubicar los servidores.	2.2
DE2.49	Definir las aplicaciones a poner en servicio (software sustantivo).	2.2
DE2.50	Permitir el multilingüismo.	3.2

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		
Desafío N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico	Objetivo estratégico N°
DE2.51	Desarrollar aplicaciones con acceso a discapacitados.	3.2
DE2.52	Desarrollar aplicaciones interoperables.	2.1
DE2.53	Definir las políticas de seguridad externas e internas.	2.1
DE2.54	Definir mecanismos de identificación y autenticación.	2.1
DE2.55	Definir estándares para la identificación electrónica	2.1
DE2.56	<p>Definir los pasos a implementar en la ciberseguridad</p> <p>Evitar el uso de :</p> <p>Phishing: intento realizado por un individuo o grupo, de solicitar información personal por medio de técnicas de ingeniería social.</p> <p>Pharming: método que consiste en redirigir usuarios desde una página web auténtica a una fraudulenta que replica la original.</p> <p>Smishing: ocurre cuando un usuario recibe un mensaje de texto (SMS) donde una empresa confirma la contratación y cobro de un servicio, a menos que se cancela la orden en la página Web de la empresa. Página que, por cierto, está configurada para el robo de los datos del usuario afectado.</p> <p>Vishing: el estado invita a una persona a llamar a un determinado número telefónico. Al llamar se conecta con un servicio automatizado de verificación de seguridad que requiere datos personales para su cumplimiento. La diferencia radica en que el robo de identidad no se realiza a través de la página WEB lo que hace que las víctimas sientan mayor confianza al proveer sus datos</p>	2.3
DE2.57	Adquirir las herramientas mencionadas	2.1
DE2.58	Asegurarse del presupuesto permanente para su mantenimiento	2.1
DE2.59	Utilizar internet.	2.1
DE2.60	Utilizar las redes sociales y otras ayudas como blogs, streaming, etc.	2.1
DE2.61	Garantizar la conectividad en el Cantón y con el resto del país	2.1
DE2.62	Garantizar la conectividad con otras instituciones del Estado	2.1
DE2.63	Utilizar la banda ancha	2.1
DE2.64	Utilizar la firma digital	2.1
DE2.65	Garantizar la neutralidad tecnológica	2.1
DE2.66	<p>Promover usos avanzados del internet como:</p> <p>Desarrollar el uso de modelos cloud computing en el sector público, PyME's y comunidades.</p> <p>Promover la protección de datos y la seguridad en la red (Pagos Electrónicos)</p> <p>Aumentar los niveles de confianza en el uso de la web y los servicios online</p>	2.1

Cuadro 43: Desafíos estratégicos vinculados al eje 02 y sus objetivos estratégicos.

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		
N°	Desafíos estratégicos relacionados con el GDMH identificados producto del diagnóstico	N°
DE3.01	Crear políticas de acceso al Gobierno Digital por parte de la ciudadanía	1.2
DE3.02	Mantener las aplicaciones informáticas en línea 24x7x365 para el acceso y consulta de los ciudadanos y realizar sus trámites de consulta o transaccionales con el Gobierno Local.	2.1
DE3.03	Mantener políticas de publicidad respecto al buen uso y beneficios del Gobierno Digital.	1.2
DE3.04	Mantener políticas de capacitación permanentes respecto al uso de Gobierno Digital para los ciudadanos, empresas y organizaciones que requieran el uso del instrumento	1.2
DE3.05	Analizar y definir la disposición del Gobierno Digital y sus servicios a las clases más necesitadas del cantón.	1.1
DE3.06	Procurar la disposición de equipos , dispositivos y aplicaciones para las clases del cantón que no cuentan con los medios necesarios para el uso de la herramienta	1.2

Cuadro 44: Desafíos estratégicos vinculados al eje 03 y sus objetivos estratégicos.

7.4 Vinculación de los objetivos estratégicos-procesos y proyectos del Gobierno Digital

En este capítulo se presenta el núcleo del plan estratégico por proyectos. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro se vinculan los procesos que son objeto de proyectos en el Gobierno Digital, cada uno de los proyectos con base en las recomendaciones establecidas en los análisis, especialmente en el de los sistemas digitales podrán ser implementados y diseñados en su momento con base en las recomendaciones realizadas.

Cada uno de los proyectos contiene los objetivos que mayormente involucran al proyecto, considerando el objeto y las posibilidades de desarrollo que se han mencionada.

Paralelamente se identifican los posibles departamentos y áreas funcionales que estarían vinculados a los proyectos y que en una eventual concreción de los mismos permite establecer posibles responsabilidades para que cada uno de ellos se lleve a feliz término.

Eje 01: Transparencia y gobernabilidad		Busca ser: Una municipalidad sólida y transparente, donde los ciudadanos tienen plena confianza en su gobierno local, y en la solidez, coordinación y seguridad de sus decisiones.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Principales departamentos involucrados
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
1.1	Asegurar la confianza de los ciudadanos en la transparencia, seguridad y solidez de las acciones de la Municipalidad bajo la cobertura de su Gobierno Digital.	Todos los macro procesos	1.1.1	Proyecto: Plataforma de presentación de los Informes de rendición de cuentas al ciudadano por parte de las diferentes áreas de gestión de la MH.	Poner a disposición de los ciudadanos los informes de rendición de cuentas de las diferentes áreas de gestión de la MH. Nota: En este proceso de transparencia debe evaluarse las características, periodicidad y canales a utilizar para publicar los informes e indicarle al ciudadano que existe nuevo material para su lectura.	Alcaldía Jefaturas TIC
		Macro proceso 01: Gestión política Institucional.	1.1.2	Proyecto: Presentación en vivo de las sesiones del Concejo Municipal y automatización de las actas y acuerdos del mismo.	Posibilitar a los ciudadanos interesados en participar pasivamente en las sesiones del Concejo.	Presidente del Concejo Secretaría del Concejo TIC
		Macro proceso 03: Gestión Financiero Contable. Macro proceso 04: Gestión de la administración	1.1.3	Proyecto: Centro virtual de atención y consultas para los contribuyentes de la Municipalidad de Heredia.	a) Rediseñar la presencia virtual de la MH entre los contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, a través de una innovación implementada desde la plataforma tecnológica ya existente web site. b) Asegurar a los ciudadanos, el	Dirección Financiero Administrativa.

Eje 01: Transparencia y gobernabilidad		Busca ser: Una municipalidad sólida y transparente, donde los ciudadanos tienen plena confianza en su gobierno local, y en la solidez, coordinación y seguridad de sus decisiones.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Principales departamentos involucrados
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		tributaria. Proceso 06: Gestión de operaciones, servicios y logística.			acceso confiable a las cuentas, registros históricos, estado en sus impuestos, tasas y otras deudas con conexión al sistema bancario nacional y la plataforma municipal para el pago de los mismos. c) Mejorar la amigabilidad, accesibilidad y navegabilidad del sitio web de la municipalidad. d) Establecer nuevos canales de comunicación y consulta como lo son dispositivos móviles, IVR, Call Center entre otros.	
		Macro proceso 05: Gestión de adquisiciones	1.1.4	Proyecto: Plan Anual de compras de la Municipalidad de Heredia.	Poner a disposición al ciudadano el Plan Anual de compras de la MH.	Proveeduría Planificación
		Macro proceso 05: Gestión de adquisiciones	1.1.5	Proyecto: Sistema local de gestión de compras.	Habilitar un sistema local de gestión de compras para el registro de proveedores, participación en licitaciones, envío de requisitos.	Proveeduría Dirección Financiero Administrativa.
		Macro proceso 06: Gestión de operaciones, servicios y logística.	1.1.6	Proyecto: Sistema de seguimiento y avance de obras de infraestructura de la Municipalidad de Heredia.	Poner a disposición del ciudadano de un sistema de seguimiento y avance de obras de infraestructura en línea donde se visualicen los avances, consumo del presupuesto y otros detalles.	Dirección operativa Responsables de proyectos de infraestructura

Eje 01: Transparencia y gobernabilidad		Busca ser: Una municipalidad sólida y transparente, donde los ciudadanos tienen plena confianza en su gobierno local, y en la solidez, coordinación y seguridad de sus decisiones.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Principales departamentos involucrados
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	1.1.7	Proyecto: Profesionalización de los servicios de comunicación oficial a la ciudadanía.	Impulsar una plataforma de información virtual que asegure: a) La automatización de la información de generación interna. b) El procesamiento en tiempo real de la noticia. c) La fluidez y transparencia de la comunicación interna. d) Selección de los canales de información	Oficina de comunicación.
1.2	Consolidar la viabilidad jurídica y normativa sobre la cual se asienta el Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	1.2.1	Proyecto: Normativa vinculada a los recursos de soporte y de gestión del Gobierno Digital y su vinculación a cada uno de los servicios brindados en la Municipalidad de Heredia.	1) Disponer para los usuarios y el ciudadano de toda la normativa vinculada a los recursos de soporte y de gestión del Gobierno Digital y su vinculación a cada uno de los servicios brindados en la MH. 2) Asegurar el cumplimiento de las normas de control interno en el ambiente del Gobierno Digital.	TIC Dirección Jurídica Control Interno
		Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	1.2.2	Proyecto: Manual de políticas de gestión del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	Desarrollar un manual de políticas de gestión del Gobierno Digital de la MH que oriente cada uno de los aspectos operativos, de interconexión y seguridad de la misma.	TIC
		Macro proceso	1.2.3	Proyecto: Normativa integral	Disponer de un conjunto de	Dirección

Eje 01: Transparencia y gobernabilidad		Busca ser: Una municipalidad sólida y transparente, donde los ciudadanos tienen plena confianza en su gobierno local, y en la solidez, coordinación y seguridad de sus decisiones.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Principales departamentos involucrados
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		03: Gestión Financiero Contable.		de gestión de costos de la Municipalidad de Heredia a través del Gobierno Digital.	directivas, que regulen y soporten el cálculo de costos asociados a la gestión del Gobierno Digital en la MH.	Financiero Administrativa. TIC

Cuadro 45: Vinculación de los objetivos estratégicos, macro procesos, proyectos y los departamentos con el Eje 01

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
2.1	Alcanzar una mayor capacidad de gestión de TIC al gobierno digital que brinde una respuesta operativa óptima y sostenible.	Macro proceso 10: Gestión de Recursos Humanos	2.1.1	Proyecto: Aseguramiento de los recursos humanos para el soporte del Gobierno Digital.	Asegurar que los colaboradores de TIC en la municipalidad: a) Posean las competencias necesarias para brindar un soporte apropiado a los proyectos del Gobierno Digital. b) Se desempeñen en un ambiente proporcional y distribución de tareas tal que les permitan brindar un servicio oportuno de calidad. c) Puedan brindar soporte adecuado a tecnologías utilizadas como SOA (o algún otro esquema de publicación de servicios), desarrollo de la aplicación ERP municipal, establecimiento del GIS para efectos de localización de servicios con capas de información, gestión de la red entre muchas otras.	TIC Recursos humanos Alcaldía
		Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico. Proceso 10:	2.1.2	Proyecto: Plan de capacitación en administración de iniciativas de e-Gob.	Mejorar la capacitación en iniciativas en e-Gob. para líderes de la MH.	TIC Líderes de la MH.

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		Gestión de Recursos Humanos.				
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	2.1.3	<p>Proyecto: Heredia digital</p> <p>Nota: Este proyecto es iniciativa de la ESPH, en la cuál ha invertido ya algunos recursos, recibido asesorías y ha esbozado sus ideas fundamentales. En este caso existen propuestas para desarrollar este proyecto en conjunto con la Municipalidad de Heredia, asunto que se encuentra en sus primeras fases de su concreción, por lo que no se detallan en el presente documento.</p>	<p>Involucrar a la municipalidad en un proyecto conjunto con la ESPH para desarrollar las iniciativas de Heredia Digital que mejoren sustancialmente:</p> <p>a) Los servicios en línea de la Municipalidad. b) Las opciones de interconectividad con los ciudadanos. c) El acercamiento de la municipalidad al ciudadano medio. d) El desarrollo del Cantón Central de Heredia. e) El aprovechamiento de los recursos de infraestructura de la ESPH. f) La percepción ciudadana de la gestión municipal.</p>	<p>Alcaldía TIC ESPH</p> <p>Otras instancias de la municipalidad, y actores relevantes de la sociedad Herediana.</p>
			2.1.4	<p>Proyecto: Implementación del sistema de comunicación entre los sistemas internos de la</p>	<p>Facilitar la conexión en un único centro de respuesta y comunicaciones externas con los</p>	<p>TIC</p>

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
				Municipalidad de Heredia y los distintos canales de comunicación externos.	sistemas internos de la Municipalidad. (Por ejemplo la plataforma S.O.A. -Service Oriented Architecture-).	
2.2	Desarrollar una sólida metodología de gestión y control de proyectos de Gobierno Digital en la Municipalidad de Heredia.	Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	2.2.1	Proyecto: Mecanismo simplificado de gestión de proyectos de Gobierno Digital de la MH.	Asegurar que todos los proyectos del Gobierno Digital: a) Posean una misma metodología de presentación y trámite. b) Mantenga un mismo mecanismo de gestión y control. c) Uniformicen los informes de gestión y rendición de cuentas. d) Faciliten el seguimiento y Control presupuestario.	TIC
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Macro proceso 09: Gestión de	2.2.2	Proyecto: Sistema de Control y seguimiento permanente del Gobierno digital basado en un Balanced Score Card. ⁶	Diseñar un Cuadro de Mando integral para el Gobierno Digital de tal forma que permita: a) Dar seguimiento por medio de indicadores al plan estratégico de GD. b) Determinar el avance de los proyectos asociados al GD.	TIC Planificación.

⁶ Este proyecto no necesariamente se refiere a un sistema de gestión de indicadores ya que según consta en el cartel de página 2 "Objetivo de la Contratación" en su línea final "La Municipalidad de Heredia cuenta adicionalmente con un software de gestión de indicadores...".

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		apoyo operativo y logístico.			c) Anticipar oportunidades de mejora y otro tipo de contingencias en los proyectos de GD.	
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	2.2.3	Proyecto: Institucionalización de la auditoría de gestión del Gobierno Digital de la MH.	Implementar la auditoría de Gestión del Gobierno Digital de tal forma que: a) Se institucionalice y regularice su aplicación. b) Se desarrolle un mecanismo independiente de evaluación de la gestión. c) Se consolide ante el ciudadano la gestión municipal en el tema de Gobierno Digital.	Alcaldía Control interno TIC
2.3	Asegurar un adecuado nivel de interconectividad y seguridad de las aplicaciones de cara al ciudadano de tal manera que todos los servicios publicados de la Municipalidad de Heredia puedan	Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Macro proceso 03: Gestión financiero contable. Macro proceso	2.3.1	Proyecto: Firma digital en los servicios que lo requieran en la MH.	Habilitar la firma digital para todo tipo de transacciones en la Municipalidad, de tal forma que por su medio: a) Se autoricen documentos legales. b) Se realicen pagos de facturas a proveedores. c) Se realicen traspasos, declaraciones y todo tipo de transacciones con bienes	Alcaldía Dirección Jurídica Dirección Financiero Administrativa. TIC.

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
	ser consultados y tramitados ya sea por vía Internet o de otros canales.	04: Gestión de la administración tributaria y otros.			inmuebles. d) Se asegure la identificación, el registro y la seguridad de las transacciones con su aplicación.	
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	2.3.2	Proyecto: Plan de prevención del delito informático, sobre la plataforma del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	Diseñar un plan de prevención del delito informático de tal manera que se logre: a) Maximizar el nivel de seguridad de todos los sistemas asociados al Gobierno digital. b) Minimizar el nivel de riesgo inherente a todas las transacciones virtuales. c) Reducir el nivel de vulnerabilidad en cualquier transacción virtual de la municipalidad. d) Crear una cultura preventiva del delito informático en los usuarios internos y externos de los sistemas asociados al Gobierno Digital. e) Desarrollar una capacidad de respuesta oportuna, efectiva y eficaz ante la materialización de los delitos informáticos.	TIC Oficina de Comunicación Dirección Financiero Administrativa. Dirección Jurídica.

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					f) Evitar la suplantación de identidad (vishing), solicitud indebida de datos (phising), re direccionamiento fraudulento de páginas web (pharming) y robo de datos en dispositivos móviles (smishing), el robo y alteración indebida de datos.	
		Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	2.3.3	Proyecto: Plan de gestión de riesgos y atención de contingencias del Gobierno Digital.	Diseñar e implementar un plan de contingencias del gobierno digital de tal manera que: a) Se identifiquen y gestionen todos los riesgos operativos asociados a las aplicaciones de Gobierno Digital. b) Se diseñen estrategias para la atención eventual de desastres. c) Se asegure la integridad de los datos en multitud de eventos adversos.	TIC Control Interno
		Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	2.3.4	Proyecto: Consolidación de la plataforma de interconectividad con otras entidades del Estado, la CNE y el sistema bancario nacional.	Desarrollar una alta capacidad de interconectividad con otras entidades del Estado y el sistema financiero nacional, de tal manera que asegure.	TIC Dirección Financiero Administrativa. Dirección

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					a) La seguridad de las transacciones monetarias a lo largo del sistema. b) La comunicación directa con entidades clave del Estado. c) El acceso a las bases de datos de interés de la Municipalidad. d) Facilidades de acceso virtual a los archivos de Registro, Catastro, Archivos Nacionales, Contraloría, Migración, Hacienda, CNE y otros.	Jurídica. Servicio al Cliente.
2.4	Ofrecer información consolidada y georeferenciada de los indicadores socio económicos, gestión vial, recursos, valoración de bienes inmuebles, entre muchos otros del cantón central de Heredia.	Proceso 06: Gestión de operaciones, servicios y logística.	2.4.1	Proyecto: Sistema de Información Geográfica Integral (SIG-i) para el Cantón Central de Heredia.	Implementar un Sistema de Información Geográfica Integral (SIG-i) para el Cantón Central de Heredia de tal manera que: a) Los principales indicadores socio económicos y ambientales, demográficos, de salud, distribución de los recursos, etc. puedan ser georeferenciados y asociados para su análisis. b) Todas sus fincas y propiedades, asociadas a los datos de sus propietarios, a las valorizaciones de las propiedades, y puedan estar	Catastro Dirección operativa TIC

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					claramente localizadas. c) Su sistema de gestión vial pueda ser claramente ubicado con sus propiedades y características. d) Pueda ser accesado vía Internet.	
		Macro proceso 06: Gestión de operaciones, servicios y logística.	2.4.2	Proyecto: Ubicación georeferenciada de todas las propiedades públicas y de interés municipal, con sus datos asociados.	Georeferenciar todas y cada una de las propiedades públicas, y de interés municipal como: a) Parcelas de los cementerios municipales. b) Terrenos y edificaciones propiedad de la municipalidad. c) Propiedades del estado en desuso o fincas administradas por terceros. d) Propiedades de las asociaciones de desarrollo. e) Edificaciones públicas como instituciones de educación, salud, servicios públicos etc. f) Red vial cantonal y distrital. g) Cuencas hidrográficas. h) Red pluvial, alcantarillado	Catastro Alcaldía Vice alcaldía. Adm, Cementerios. Tributos y cobranzas.

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					sanitario, oleoductos, reservas y otros.	
		Macro proceso 06: Gestión de operaciones, servicios y logística.	2.4.3	Proyecto: Aplicación para la administración de la gestión de obras viales de la Municipalidad de Heredia.	<p>Desarrollar una aplicación especialmente diseñada para gestionar las obras viales mediante georeferenciación de proyectos viales que entre otras cosas logre:</p> <p>a) Identificar en cada proyecto vial los parámetros de calidad requeridos.</p> <p>b) Identificar responsables de construcción, inspección y diseño.</p> <p>c) Identificar hitos de las obras.</p> <p>d) Registrar remotamente las bitácoras de inspección, registros fotográficos de avance.</p> <p>e) Asociar documentos, acuerdos, contratos a las obras.</p> <p>f) la administración de contratos de obras viales.</p> <p>g) Salidas y reportes especializados y al ciudadano medio.</p>	Dirección operativa.
2.5	Mejorar sustancialmente la capacidad de	Macro proceso 02: Gestión estratégica y	2.5.1	Proyecto: Sistema de control y seguimiento de llamadas por denuncias, reclamos,	<p>Implementar una aplicación que permita entre otras cosas:</p> <p>a) Registrar e identificar todas las</p>	Vice Alcaldía Atención de servicio al cliente

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
	respuesta en la atención del servicio al cliente.	gerencial. Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.		inconformidades, quejas, sugerencias, y otros (Tipo CRM o Help desk).	llamadas de servicio al cliente. b) Registrar todas las intervenciones mediante correos, vía página web, dispositivos móviles de servicio al cliente. c) Abrir, asignar o reasignar casos. d) Generar alertas de seguimiento. e) Registrar todos los avances en la atención de los casos. f) Generar estadísticas relacionadas.	
2.6	Desarrollar la capacidad de gestión de cada uno de los procesos de cara al cliente de la Municipalidad de Heredia.	Proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico. (todos los procesos)	2.6.1	Proyecto: Diseño de la arquitectura de procesos de la Municipalidad de Heredia.	Desarrollar las bases metodológicas, conceptuales y estructurales para un diseño de la arquitectura de procesos de tal manera que: a) Permita sentar la organización en una estructura de procesos completa. b) Administrar la Municipalidad con base en procesos. c) Se reduzcan los tiempos de los procesos. d) Mejore la eficiencia organizacional.	

Eje 02: Eficiencia y eficacia de la gestión municipal		Busca ser: Una municipalidad que procura mejorar continuamente la atención eficaz y eficiente en todos sus servicios, a través de la evaluación, control y gestión de la calidad, operatividad, interoperabilidad y seguridad de sus sistemas redes y dispositivos de apoyo digital.				
N°	Objetivo estratégico	Macro proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		<p>Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.</p> <p>Macro proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.</p> <p>(todos los procesos)</p>	2.6.2	Proyecto: Sistema de gestión de la cultura del conocimiento con apoyo del Gobierno Digital.	<p>Asegurar la continuidad de la organización mediante aplicaciones del gobierno digital que permitan:</p> <p>a) La captura, sistematización y socialización de las mejores prácticas de gestión en la municipalidad.</p> <p>b) El crecimiento y la retención del conocimiento organizacional.</p> <p>c) La mejora continua de los procesos y procedimientos institucionales.</p> <p>d) La incorporación de las mejores herramientas de gestión del conocimiento.</p> <p>e) La participación activa y el reconocimiento colectivo e individual de las personas.</p> <p>f) El involucramiento del ciudadano en el mejoramiento de la gestión municipal.</p>	<p>TIC</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Oficina de la Mujer</p> <p>Alcaldía</p>

Cuadro 46: Vinculación de los objetivos estratégicos, macro procesos, proyectos y los departamentos con el Eje 02

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
3.1	Brindar oportunidades virtuales para que el ciudadano pueda interactuar con los responsables de la Municipalidad de Heredia en temas de interés público.	Macro proceso 01: Gestión política municipal.	3.1.1	Proyecto: Plataforma de interacción de los ciudadanos en la discusión de temas de interés público durante las sesiones del Concejo Municipal.	Implementar una plataforma virtual (complementaria al proyecto 1.1.2) que le permita al ciudadano: a) Identificarse correctamente. b) Hacer observaciones hacia el representante popular en un momento indicado. c) Participar en encuestas de opinión abiertas sobre los temas de discusión.	Presidente del Concejo. Secretaría del Concejo. TIC.
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	3.1.2	Proyecto: Consolidación de la presencia del Alcalde (y otros responsables públicos de la MH) y su interacción con el ciudadano en situaciones normales o emergentes mediante los recursos del Gobierno Digital.	Desarrollar una plataforma interactiva virtual (propia de la municipalidad) que le permita al Sr, Alcalde (y otros responsables públicos autorizados de la MH) a: a) Colocar su biografía, imagen y otros datos personales de interés público. b) Brindar mensajes (por video o escrito). c) Recibir y enviar mensajes	Alcaldía Vice alcaldía Jefaturas de los diferentes departamentos Oficina de asistentes de la alcaldía Control interno TIC

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					<p>personalizados.</p> <p>d) Desarrollar y procesar encuestas sobre temas de interés personalizado.</p> <p>e) Procesar y canalizar solicitudes de citas con la persona.</p>	
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	3.1.3	Proyecto: Fortalecimiento de la plataforma de atención y servicio al cliente ciudadano de la MH.	<p>Asegurar una atención personalidad, altamente eficiente y eficaz para la atención de consultas de los ciudadanos de tal manera que:</p> <p>1- En una misma ventanilla pueda resolver la mayor cantidad de trámites y consultas de todos los servicios municipales.</p> <p>2- Mediante aplicaciones y dispositivos informáticos especialmente adaptados en las edificaciones de la Municipalidad los ciudadanos puedan tener acceso a:</p> <p>a) Consultas sobre tributos y cuentas pendientes.</p> <p>b) Realizar pagos en línea de sus obligaciones con la Municipalidad.</p>	<p>Dirección Financiero Administrativa.</p> <p>TIC</p> <p>Catastro</p> <p>Dirección operativa</p> <p>Cobranzas</p>

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					c) Acceder a todos los servicios municipales como: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar solicitudes de patentes. • Trámites del área de bienes inmuebles (declaraciones y solicitud de exoneraciones). 	
		Macro proceso 01. Gestión política municipal.	3.1.4	Proyecto: Procesamiento y virtualización de toda la información de la gestión municipal asociada a los acuerdos Municipales.	Desarrollar una plataforma virtual multimedia e inteligencia de negocios que: <ol style="list-style-type: none"> Convierta toda la información de la gestión municipal en hechos, estadísticas, e hitos vinculados a los acuerdos y actas municipales. Permita la trazabilidad del quehacer municipal. Se apoye en un robusto sistema de gestión de documental. Presentación de estadísticas e información procesada. 	Secretaría del Concejo Municipal TIC
3.2	Asegurar el	Macro proceso	3.2.1	Proyecto: Plataforma de	Desarrollar o adquirir aplicaciones	TIC

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
	acceso de los servicios digitalizados de la Municipalidad de Heredia a personas con necesidades especiales.	02: Gestión estratégica y gerencial.		atención local con acceso para personas con necesidades especiales.	y dispositivos vinculados a los servicios brindados por la municipalidad a través del Gobierno Digital que faciliten y permitan: a) A las personas con discapacidades físicas motoras el desplazamiento y el uso de los servicios municipales. b) A las personas con discapacidades auditivas la comprensión y acceso a los servicios municipales. c) A las personas con discapacidades visuales alternativas para el uso de los dispositivos y aplicaciones para acceder a los servicios municipales. d) Disponibilidad de una organización y el espacio de apoyo para las personas que carecen de conocimientos informáticos o de lecto escritura.	Oficina de la Mujer Comunicación
		Macro proceso 02: Gestión	3.2.2	Proyecto: Quioscos de atención ciudadana con acceso a	Asegurar en lugares estratégicos del Cantón Central de Heredia la	Dirección Financiero

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		estratégica y gerencial. Proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.		discapacitados visuales.	disponibilidad de dispositivos (quioscos) interactivos que: a) Permitan al ciudadano medio realizar consultas y transacciones con la municipalidad. b) Tener las herramientas básicas de ayuda para socorrer al usuario en situaciones de emergencia. c) Faciliten su uso a personas con discapacidades motoras, auditivas y visuales.	Administrativa. Policía Municipal. TIC. Oficina de la Mujer.
		Macro proceso 10: Gestión de Recursos Humanos.	3.2.3	Proyecto: Capacitación y apoyo al ciudadano sin educación o bajo conocimiento informático para el uso de plataformas digitales.	Asegurar mediante acciones de capacitación, divulgación por diferentes medios el uso de las aplicaciones y dispositivos de los sistemas de Gobierno Digital.	Recursos Humanos TIC
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	3.2.4	Proyecto: Plataforma multilingüe en todos los servicios de la Municipalidad.	Asegurar que todos los servicios municipales que se oferten y tramiten a través de la Web estén debidamente traducidos el menos en dos idiomas. Acercar a los ciudadanos no hispano-hablantes a los servicios municipales.	Alcaldía TIC Dirección Financiero Administrativa.
3.3	Asegurar el	Macro proceso	3.3.1	Proyecto: Participación Digital	Contar con herramientas	Planificación

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
	soporte apropiado de la gestión del presupuesto participativo.	02: Gestión estratégica y gerencial. Proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.		de los Ciudadanos en la Asignación y Administración de fondos públicos del Cantón Central de Heredia	tecnológicas que promuevan la participación ciudadana a través de un proceso ágil y más eficiente generando mayor transparencia en la gestión municipal y comunal de tal manera que se logre: a) Agilizar los procesos de formulación de proyectos presentados por las comunidades para que se le asignen recursos dentro del Presupuesto de la Municipalidad. b) Ofrecer una herramienta tecnológica que le permita a las organizaciones participar de la priorización de sus proyectos a nivel de cada distrito de forma ágil y transparente. c) Digitalizar los procesos que las comunidades realizan para administrar fondos públicos provenientes del proceso de Presupuesto Participativo. d) Promover la interacción con el ciudadano a través del medio	Alcaldía TIC

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
					virtual.	
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Proceso 06: Gestión de operaciones, servicios y logística. Proceso 09: Gestión de apoyo operativo y logístico.	3.3.2	Proyecto: Aplicación de control de obras de infraestructura de las asociaciones municipales.	Lograr que tanto las Juntas Directivas de las Asociaciones como la misma municipalidad tengan acceso a: a) Las cuentas y saldos de los proyectos. b) Evaluaciones de los proyectos. c) Informes de avance de los proyectos. d) Cambios en los proyectos. e) Acuerdos y notas de las Juntas Directivas vinculantes. f) Documentos relevantes a los distintos proyectos.	Planificación Dirección Financiero Administrativa. Alcaldía Dirección Operativa.
3.4	Extender los servicios de información socio culturales, y de apoyo a investigadores, turistas, nuevos inversores y otros grupos especializados.	Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	3.4.1	Proyecto: Oficina virtual multilingüe de atención de información socio cultural y turística de la Municipalidad de Heredia.	Brindar una información amplia y detallada (virtual multilingüe) para diferentes públicos (turismo, investigación, promoción y otros) sobre diferentes aspectos de la región (ejemplo: la cultura, la historia, la fauna, la flora, el transporte, la educación entre otros).	Alcaldía Secretaría de la Alcaldía
		Macro proceso	3.4.2	Proyecto: Oficina promotora y	Impulsar una plataforma virtual	Alcaldía

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		02: Gestión estratégica y gerencial.		gestora de proyectos del desarrollo del Cantón Central de Heredia.	que a) Oriente las tendencias deseables del desarrollo de la provincia de Heredia. b) Apoye a quienes desean desarrollar nuevos proyectos productivos y comerciales en la región.	TIC Otros involucrados
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	3.4.3	Proyecto: Banco de datos de quién ofrece qué en la provincia de Heredia. (personas o entidades) Dirigido a todas las actividades públicas y privadas comerciales, industriales, de interés social, cultural, recreativas, deportivas, servicios básicos, salud, emergencias etc.	Asegurar un servicio auto sostenible para identificar y localizar en forma virtual todas las actividades públicas y privadas que se desarrollan en el Cantón Central de Heredia. (negocios, empresas, oficinas públicas, entidades de salud, ocio, deportes, empleadores, asociaciones de desarrollo, bufetes,)	TIC Vice alcaldía Oficina de la Mujer
3.5	Fortalecer la seguridad ciudadana del Cantón Central de Heredia mediante	Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.	3.5.1	Proyecto: Fortalecimiento de la red de atención local de la violencia doméstica.	Fortalecer la red de atención local ya existente de la violencia doméstica mediante herramientas de Gobierno Digital que permitan o faciliten entre otras cosas:	Oficina de la mujer Policía municipal Vice alcaldía.

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
	el Gobierno Digital.	Macro proceso 07: Gestión de la promoción y proyección social. Macro proceso 10: Gestión de Recursos Humanos. Proceso 11: Gestión de apoyo administrativo.			a) La comunicación interinstitucional interactiva, segura y discrecional. b) El manejo de expedientes, archivos y documentos electrónicos con acceso restringido. c) Tipificación y localización de individuos violentos. d) Atención inmediata de casos específicos. e) El liderazgo de la oficina de la mujer en la atención de la red.	
		Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial. Macro proceso 07: Gestión de la promoción y proyección social.	3.5.2	Proyecto: Centro de capacitación virtual de la Municipalidad de Heredia.	Desarrollar una plataforma interactiva de educación virtual, mediante el cual: a) Se realicen cursos virtuales. b) Se brinde información adicional. e) Con ayudas virtuales de múltiples áreas, diccionarios, enciclopedias, multimedia, etc. f) Se puedan realizar chats y foros virtuales. g) Se puedan evaluar a los participantes, y los programas.	Oficina de la mujer Policía municipal Vice alcaldía.

Eje 03: Acercamiento y participación ciudadana		Busca ser: Una municipalidad cercana y participativa a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades, donde los ciudadanos y el gobierno local en estrecha colaboración encuentran y construyen soluciones para afrontar los desafíos de interés regional.				
N°	Objetivo estratégico	Macro Proceso(s) Involucrado(s)	Principales proyectos que apoyan la inclusión de los procesos en el e-Gob.			Responsable
			N°	Nombre proyecto	Objetivo(s) del proyecto	
		<p>Macro proceso 02: Gestión estratégica y gerencial.</p> <p>Proceso 07: Gestión de la promoción y proyección social.</p>	3.5.3	<p>Proyecto: Fortalecimiento de la seguridad comunitaria mediante el Gobierno Digital.</p>	<p>Fortalecer la seguridad comunitaria mediante el Gobierno Digital a través de:</p> <p>a) El establecimiento del centro de comando de la MH.</p> <p>b) Geolocalización de las unidades móviles de patrullaje.</p> <p>c) Monitorización por video de puntos clave de la ciudad y las comunidades.</p> <p>d) Georeferenciación de los puntos negros del delito.</p> <p>e) Acercamiento de la policía municipal a las comunidades.</p> <p>f) Facilitando a la ciudadanía la comunicación con la policía municipal mediante dispositivos móviles, Internet y otros dispositivos.</p>	Policía Municipal Alcaldía

Cuadro 47: Vinculación de los objetivos estratégicos, macro procesos, proyectos y los departamentos con el Eje 03

7.5 Los objetivos estratégicos que se pueden beneficiar directa o indirectamente con los proyectos del Gobierno Digital

Los proyectos propuestos por cada uno de los objetivos estratégicos mencionados generalmente van más allá de los propios objetivos mencionados, muchas veces por la magnitud de los proyectos y los temas abarcatos que son objeto pueden beneficiar muchos otros objetivos estratégicos.

Esto es, que un mismo proyecto no solo está destinado a implementar o generar beneficios para lograr un solo objetivo estratégico, sino que también puede abarcar muchas otras áreas.

Este hecho singular de los proyectos del Gobierno Digital sugiere que cuando un proyecto de este tipo es desarrollado, en su fase de preparación y diseño antes de ser lanzado a un proceso licitatorio, se recomienda entre otros lo siguiente:

- 1) Identificar que otros objetivos estratégicos pueden ser beneficiados.
- 2) Determinar que tecnologías pueden ser involucradas en el proyecto.
- 3) Determinar qué actividades paralelas de los diferentes procesos pueden verse beneficiados con el proyecto
- 4) Asegurar la mayor cantidad de objetivos compatibles para ser alcanzados con cada proyecto.
- 5) Involucrar en el diseño de los carteles a cada una de las áreas funcionales que se verían afectadas con los proyectos.

También se han identificado en concordancia al tipo de relación las características de cada proyecto. Los tipos de proyecto están clasificados de acuerdo al modelo de e-gobierno al que se dirigen, según su significado en inglés: G2C (Government to Citizen), G2B (Government to Bussiness), G2E (Government to Employee), G2G (Government to Government), G2B2C (Government to Bussiness to Citizen), G2O (Government to Organizations) y cuando se refiere a que es de forma general es que puede involucrar algunos proceso internos además de los anteriores.

Proyectos del Gobierno Digital			Eje 01		Eje 02						Eje 03				
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
1.2.3	Proyecto: Normativa integral de gestión de costos de la Municipalidad de Heredia a través del Gobierno Digital.	G2E G2G	I	D	D	I	I	I	I	I	I	I			
2.1.1	Proyecto: Aseguramiento de los recursos humanos para el soporte del Gobierno Digital.	G2E	I		D	I	I	I			I	I	I	I	I
2.1.2	Proyecto: Plan de capacitación en administración de iniciativas de e-Gob.	G2C			D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2.1.3	Proyecto: Heredia digital	G2C G2O	I		D	D	D	I	I	I	I	I	I	I	I
2.1.4	Proyecto: Implementación del sistema de comunicación entre los sistemas internos de la Municipalidad de Heredia y los distintos canales de comunicación externos.	G2O General			D		D	I	D		I	I			
2.2.1	Proyecto: Mecanismo simplificado de gestión de proyectos de Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	G2O G2E	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2.2.2	Proyecto: Sistema de Control y seguimiento permanente del Gobierno digital basado en un Balanced Score Card.	G2G General	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2.2.3	Proyecto: Institucionalización de la auditoría de gestión del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	G2G General	I	D	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2.3.1	Proyecto: Firma digital en los servicios que lo requieran en la Municipalidad de Heredia.	G2B2C	I	D	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
2.3.2	Proyecto: Plan de prevención del delito informático, sobre la plataforma del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	G2C General	I	I	I		D		I	I	I	I	I		I
2.3.3	Proyecto: Plan de gestión de riesgos y atención de contingencias del Gobierno Digital.	G2C	I	I	D	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
2.3.4	Proyecto: Consolidación de la plataforma de	G2G			I		D	I	I	I	I	I	I	I	I

Proyectos del Gobierno Digital			Eje 01		Eje 02						Eje 03				
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
	interconectividad con otras entidades del Estado, la CNE y el sistema bancario nacional.														
2.4.1	Proyecto: Sistema de Información Geográfica Integral (SIG-i) para el Cantón Central de Heredia.	G2C G2O	I	I	I	I	I	D	I	I				I	I
2.4.2	Proyecto: Ubicación georeferenciada de todas las propiedades públicas y de interés municipal, con sus datos asociados.	G2C	I	I			I	D	I	I	I	I	I	I	I
2.4.3	Proyecto: Aplicación para la administración de la gestión de obras viales de la Municipalidad de Heredia.	G2G G2C	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I
2.5.1	Proyecto: Sistema de control y seguimiento de llamadas por denuncias, reclamos, inconformidades, quejas, sugerencias, y otros (Tipo CRM o Help desk).	G2C	I	I					D	I		I	I		I
2.6.1	Proyecto: Diseño de la arquitectura de procesos de la Municipalidad de Heredia.	General	I		I	I	I	I	I	D	I	I	I		I
2.6.2	Proyecto: Sistema de gestión de la cultura del conocimiento con apoyo del Gobierno Digital.	G2E G2C	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I		I
3.1.1	Proyecto: Plataforma de interacción de los ciudadanos en la discusión de temas de interés público durante las sesiones del Concejo Municipal.	G2C	I	I	I				I	I	D	I	I		I
3.1.2	Proyecto: Consolidación de la presencia del Alcalde (y otros responsables públicos de la Municipalidad de Heredia) y su interacción con el ciudadano en situaciones normales o emergentes mediante los recursos del Gobierno Digital.	G2C	D	I							D	I	I		I
3.1.3	Proyecto: Fortalecimiento de la plataforma de	G2C	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I

Proyectos del Gobierno Digital			Eje 01		Eje 02						Eje 03				
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
	atención y servicio al cliente ciudadano de la Municipalidad de Heredia.														
3.1.4	Proyecto: Procesamiento y virtualización de toda la información de la gestión municipal asociada a los acuerdos Municipales.	G2C	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I
3.2.1	Proyecto: Plataforma de atención local con acceso para personas con necesidades especiales.	G2C	I		I	I				I	I	D	I	I	I
3.2.2	Proyecto: Quioscos de atención ciudadana con acceso a discapacitados visuales.	G2C	I	I			I	I	I	I	I	D	I	I	I
3.2.3	Proyecto: Capacitación y apoyo al ciudadano sin educación o bajo conocimiento informático para el uso de plataformas digitales.	G2C	I	I				I	I	I	I	D	I	I	I
3.2.4	Proyecto: Plataforma multilingüe en todos los servicios de la Municipalidad.	G2C	I	I							I	D	I	I	I
3.3.1	Proyecto: Participación Digital de los Ciudadanos en la Asignación y Administración de fondos públicos del Cantón Central de Heredia	G2O	I	I									D	I	I
3.3.2	Proyecto: Aplicación de control de obras de infraestructura de las asociaciones municipales.	G2C	I	I							I	I	D	I	
3.4.1	Proyecto: Oficina virtual multilingüe de atención de información socio cultural y turística de la Municipalidad de Heredia.	G2C	I					I						D	I
3.4.2	Proyecto: Oficina promotora y gestora de proyectos del desarrollo del Cantón Central de Heredia.	G2B	I											D	I
3.4.3	Proyecto: Banco de datos de quién ofrece qué en la provincia de Heredia (personas o entidades).	G2B2C	I									I		D	I

Proyectos del Gobierno Digital			Eje 01		Eje 02						Eje 03				
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
3.5.1	Proyecto: Fortalecimiento de la red de atención local de la violencia doméstica.	G2C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
3.5.2	Proyecto: Centro de capacitación virtual de la Municipalidad de Heredia.	G2C G2O	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D
3.5.3	Proyecto: Fortalecimiento de la seguridad comunitaria mediante el Gobierno Digital.	G2C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D

Cuadro 48: Vinculación Directa (D) o Indirecta (I) de los proyectos y los objetivos estratégicos

Tipos de posibles canales a ser considerados en los diferentes proyectos del Gobierno Digital

Proyectos del Gobierno Digital			Canales a utilizar										
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoservicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
1.1.1	Proyecto: Plataforma de presentación de los Informes de rendición de cuentas al ciudadano por parte de las diferentes áreas de gestión de la Municipalidad de Heredia.	G2C	X	X		X	X			X		X	
1.1.2	Proyecto: Presentación en vivo de las sesiones del Concejo Municipal y automatización de las actas y acuerdos del mismo.	G2C	X										
1.1.3	Proyecto: Centro virtual de atención y consultas para los contribuyentes de la Municipalidad de Heredia.	G2G	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
1.1.4	Proyecto: Plan Anual de compras de la Municipalidad de Heredia.	G2B2C	X	X								X	
1.1.5	Proyecto: Sistema local de gestión de compras.	G2B2C	X	X		X							
1.1.6	Proyecto: Sistema de seguimiento y avance de obras de infraestructura de la Municipalidad de Heredia.	G2G	X	X		X	X	X		X		X	
1.1.7	Proyecto: Profesionalización de los servicios de comunicación oficial a la ciudadanía.	G2C	N/A										
1.2.1	Proyecto: Normativa vinculada a los recursos de soporte y de gestión del Gobierno Digital y su vinculación a cada uno de los servicios brindados	G2C G2B G2G	x	x									

Proyectos del Gobierno Digital			Canales a utilizar										
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoserivicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	en la Municipalidad de Heredia.												
1.2.2	Proyecto: Manual de políticas de gestión del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	G2E	X	X	X	X	X						
1.2.3	Proyecto: Normativa integral de gestión de costos de la Municipalidad de Heredia a través del Gobierno Digital.	G2E G2G	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
2.1.1	Proyecto: Aseguramiento de los recursos humanos para el soporte del Gobierno Digital.	G2E											
2.1.2	Proyecto: Plan de capacitación en administración de iniciativas de e-Gob.	G2C	X	X		X	X	X	X				
2.1.3	Proyecto: Heredia digital	G2C G2O	Se Deben definir los canales a utilizar										
2.2.1	Proyecto: Mecanismo simplificado de gestión de proyectos de Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	G2O G2E	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2.2	Proyecto: Sistema de Control y seguimiento permanente del Gobierno digital basado en un Balanced Score Card.	G2G General	X										
2.2.3	Proyecto: Institucionalización de la auditoría de gestión del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	G2G General											
2.3.1	Proyecto: Firma digital en los servicios que lo requieran en la Municipalidad de Heredia.	G2B2C	X										
2.3.2	Proyecto: Plan de prevención del delito informático EN EL ÁMBITO DE GOBIERNO	G2C General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Proyectos del Gobierno Digital			Canales a utilizar										
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoserivicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	DIGITAL												
2.3.3	Proyecto: Plan de gestión de riesgos y atención de contingencias del Gobierno Digital.	G2C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3.4	Proyecto: Consolidación de la plataforma de interconectividad con otras entidades del Estado, la CNE y el sistema bancario nacional.	G2G	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.4.1	Proyecto: Sistema de Información Geográfica Integral (SIG-i) para el Cantón Central de Heredia.	G2C G2O	X	X									
2.4.2	Proyecto: Ubicación georeferenciada de todas las propiedades públicas y de interés municipal, con sus datos asociados.	G2C	X	X									
2.4.3	Proyecto: Aplicación para la administración de la gestión de obras viales de la Municipalidad de Heredia.	G2G G2C	X	X		X				X		X	
2.5.1	Proyecto: Sistema de control y seguimiento de llamadas por denuncias, reclamos, inconformidades, quejas, sugerencias, y otros (Tipo CRM o Help desk).	G2C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2.6.1	Proyecto: Diseño de la arquitectura de procesos de la Municipalidad de Heredia.	General	Se debe considerar en cada uno de los canales según corresponda.										
2.6.2	Proyecto: Sistema de gestión de la cultura del conocimiento con apoyo del Gobierno Digital.	G2E G2C	X	X		X							
3.1.1	Proyecto: Plataforma de interacción de los ciudadanos en la discusión de temas de interés público durante las sesiones del Concejo	G2C	X	X		X	X	X	X	X			

Proyectos del Gobierno Digital			Canales a utilizar										
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoserivicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
	Municipal.												
3.1.2	Proyecto: Consolidación de la presencia del Alcalde (y otros responsables públicos de la Municipalidad de Heredia) y su interacción con el ciudadano en situaciones normales o emergentes mediante los recursos del Gobierno Digital.	G2C	X	X		X	X	X	X	X		X	
3.1.3	Proyecto: Fortalecimiento de la plataforma de atención y servicio al cliente ciudadano de la Municipalidad de Heredia.	G2C	X	X	X	X	X			X			
3.1.4	Proyecto: Procesamiento y virtualización de toda la información de la gestión municipal asociada a los acuerdos Municipales.	G2C	X	X	X	X	X	X		X		X	
3.2.1	Proyecto: Plataforma de atención local con acceso para personas con necesidades especiales.	G2C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3.2.2	Proyecto: Quioscos de atención ciudadana con acceso a discapacitados visuales.	G2C								X			
3.2.3	Proyecto: Capacitación y apoyo al ciudadano sin educación o bajo conocimiento informático para el uso de plataformas digitales.	G2C	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
3.2.4	Proyecto: Plataforma multilingüe en todos los servicios de la Municipalidad.	G2C	X	X	X	X				X			
3.3.1	Proyecto: Participación Digital de los Ciudadanos en la Asignación y Administración de fondos públicos del Cantón Central de Heredia	G2O	X	X	X	X	X		X	X		X	

Proyectos del Gobierno Digital			Canales a utilizar										
N°	Nombre del Proyecto	Tipo	Portal WEB	Portal WEB- Celular	IVR	Apps	Redes Sociales	Blogs	Correo electrónico	Quioscos de Autoserivicio	Call Center	RSS	Tercerización de servicios
3.3.2	Proyecto: Aplicación de control de obras de infraestructura de las asociaciones municipales.	G2C	X	X									
3.4.1	Proyecto: Oficina virtual multilingüe de atención de información socio cultural y turística de la Municipalidad de Heredia.	G2C	X	X						X	X		
3.4.2	Proyecto: Oficina promotora y gestora de proyectos del desarrollo del Cantón Central de Heredia.	G2B	X	X									
3.4.3	Proyecto: Banco de datos de quién ofrece qué en la provincia de Heredia (personas o entidades).	G2B2C	X	X			X			X		X	
3.5.1	Proyecto: Fortalecimiento de la red de atención local de la violencia doméstica.	G2C	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3.5.2	Proyecto: Centro de capacitación virtual de la Municipalidad de Heredia.	G2C G2O	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
3.5.3	Proyecto: Fortalecimiento de la seguridad comunitaria mediante el Gobierno Digital.	G2C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Cuadro 49: proyectos del gobierno digital y los posibles canales a ser utilizados en ellos.

7.6 Programación de la implementación de los proyectos del Gobierno Digital

La programación macro que se propone a continuación está pensada en aprovechar la magnitud y las necesidades de desarrollo de cada uno de ellos, así como de prevenir las posibles consecuencias económicas y de gestión de los proyectos.

Otro aspecto que se ha considerado, es el objeto de la etapa de implementación (según lo propuesto por el programa Munet en el cual clasifica las etapas de implementación en la Fase presencial, interactiva, transaccional y de transformación (ver capítulo I).

Esta forma de abordar los proyectos le permitirá a la Municipalidad estar muy consciente de que tipo de proyectos se tratara, y cuales fases está en realidad impulsando.

La programación propuesta está subdividida en tres periodos a saber.

- a) De 1 a 2 años.
- b) De 2 a 3 años.
- c) De 3 a 4 años.

Esta subdivisión toma en cuenta que algunos proyectos deberán ser priorizados sobre otros, que algunos requieren que muchos de ellos necesiten de la implementación de otros proyectos anteriores. Ahora bien, la propuesta puede ser adelantada según criterios técnicos, o la priorización de atención de necesidades específicas que pueden perfectamente determinar cambios en la programación de los mismos.

Cuadro 03: Programación de la implementación de los proyectos clasificados por la fase de implementación

Proyectos del Gobierno Digital a desarrollarse en la Municipalidad de Heredia						
Fases del proceso de implementación del gobierno electrónico en Heredia	N°	Actual corto plazo 1-2 años	N°	Mediano plazo 2 a 3 años	N°	Largo plazo 3 a 5 años
Fase presencial	1.1.2	Proyecto: Presentación en vivo de las sesiones del Concejo Municipal y automatización de las actas y acuerdos del mismo.	1.1.1	Proyecto: Plataforma de presentación de los Informes de rendición de cuentas al ciudadano por parte de las diferentes áreas de gestión de la Municipalidad de Heredia.		
	1.1.4	Proyecto: Plan Anual de compras de la Municipalidad de Heredia.	1.1.6	Proyecto: Sistema de seguimiento y avance de obras de infraestructura de la Municipalidad de Heredia.		
	1.1.7	Proyecto: Profesionalización de los servicios de comunicación oficial a la ciudadanía.	1.2.1	Proyecto: Normativa vinculada a los recursos de soporte y de gestión del Gobierno Digital y su vinculación a cada uno de los servicios brindados en la Municipalidad de Heredia.		
	1.2.2	Proyecto: Manual de políticas de gestión del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	1.2.3	Proyecto: Normativa integral de gestión de costos de la Municipalidad de Heredia a través del Gobierno Digital.		
	2.1.1	Proyecto: Aseguramiento de	2.2.1	Proyecto: Mecanismo		

Proyectos del Gobierno Digital a desarrollarse en la Municipalidad de Heredia

Fases del proceso de implementación del gobierno electrónico en Heredia	N°	Actual corto plazo 1-2 años	N°	Mediano plazo 2 a 3 años	N°	Largo plazo 3 a 5 años
		los recursos humanos para el soporte del Gobierno Digital.		simplificado de gestión de proyectos de Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.		
	2.1.2	Proyecto: Plan de capacitación en administración de iniciativas de e-Gob.				
	2.2.2	Proyecto: Sistema de Control y seguimiento permanente del Gobierno digital basado en un Balanced Score Card.				
	2.2.3	Proyecto: Institucionalización de la auditoría de gestión del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.				
Fase interactiva	1.1.3	Proyecto: Centro virtual de atención y consultas para los contribuyentes de la Municipalidad de Heredia.	2.4.2	Proyecto: Ubicación georeferenciada de todas las propiedades públicas y de interés municipal, con sus datos asociados.	2.4.3	Proyecto: Aplicación para la administración de la gestión de obras viales de la Municipalidad de Heredia.
	2.3.4	Proyecto: Consolidación de la plataforma de interconectividad con otras entidades del Estado, la CNE y el sistema bancario nacional.	2.5.1	Proyecto: Sistema de control y seguimiento de llamadas por denuncias, reclamos, inconformidades, quejas, sugerencias, y otros (Tipo CRM o Help desk).		
	3.1.1	Proyecto: Plataforma de interacción de los ciudadanos en la discusión de temas de interés público durante las sesiones del Concejo	3.1.4	Proyecto: Procesamiento y virtualización de toda la información de la gestión municipal asociada a los acuerdos Municipales.		

Proyectos del Gobierno Digital a desarrollarse en la Municipalidad de Heredia

Fases del proceso de implementación del gobierno electrónico en Heredia	N°	Actual corto plazo 1-2 años	N°	Mediano plazo 2 a 3 años	N°	Largo plazo 3 a 5 años
		Municipal.				
	3.1.2	Proyecto: Consolidación de la presencia del Alcalde (y otros responsables públicos de la Municipalidad de Heredia) y su interacción con el ciudadano en situaciones normales o emergentes mediante los recursos del Gobierno Digital.	3.4.1	Proyecto: Oficina virtual multilingüe de atención de información socio cultural y turística de la Municipalidad de Heredia.		
	3.5.1	Proyecto: Fortalecimiento de la red de atención local de la violencia doméstica.	3.4.2	Proyecto: Oficina promotora y gestora de proyectos del desarrollo del Cantón Central de Heredia.		
	3.5.3	Proyecto: Fortalecimiento de la seguridad comunitaria mediante el Gobierno Digital.				
Fase transaccional	2.3.1	Proyecto: Firma digital en los servicios que lo requieran en la Municipalidad de Heredia.	1.1.5	Proyecto: Sistema local de gestión de compras.		
	2.1.4	Proyecto: Implementación del sistema de comunicación entre los sistemas internos de la MH y los distintos canales de comunicación externos.				
	2.3.3	Proyecto: Plan de gestión de riesgos y atención de contingencias del Gobierno Digital.	2.1.3	Proyecto: Heredia digital		
	2.4.1	Proyecto: Sistema de Información Geográfica	3.1.3	Proyecto: Fortalecimiento de la plataforma de atención y		

Proyectos del Gobierno Digital a desarrollarse en la Municipalidad de Heredia						
Fases del proceso de implementación del gobierno electrónico en Heredia	N°	Actual corto plazo 1-2 años	N°	Mediano plazo 2 a 3 años	N°	Largo plazo 3 a 5 años
		Integral (SIG-i) para el Cantón Central de Heredia.		servicio al cliente ciudadano de la MH.		
	3.2.1	Proyecto: Plataforma de atención local con acceso para personas con necesidades especiales.	3.3.2	Proyecto: Aplicación de control de obras de infraestructura de las asociaciones municipales.		
	3.2.3	Proyecto: Capacitación y apoyo al ciudadano sin educación o bajo conocimiento informático para el uso de plataformas digitales.	3.4.3	Proyecto: Banco de datos de quién ofrece qué en la provincia de Heredia. (personas o entidades) Dirigido a todas las actividades públicas y privadas comerciales, industriales, de interés social, cultural, recreativas, deportivas, servicios básicos, salud, emergencias etc.		
Fase transformativa	2.3.2	Proyecto: Plan de prevención del delito informático, sobre la plataforma del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia	2.6.1	Proyecto: Diseño de la arquitectura de procesos de la MH.	2.6.2	Proyecto: Sistema de gestión de la cultura del conocimiento con apoyo del Gobierno Digital.
	3.3.1	Proyecto: Participación Digital de los Ciudadanos en la Asignación y Administración de fondos públicos del Cantón Central de Heredia	3.2.2	Proyecto: Quioscos de atención ciudadana con acceso a discapacitados visuales.	3.2.4	Proyecto: Plataforma multilingüe en todos los servicios de la Municipalidad.
			3.5.2	Proyecto: Centro de capacitación virtual de la MH.		

Cuadro 50: Programación de los proyectos según su fase de implementación.

VIII. Sistema de Control y seguimiento

El sistema de Control y Seguimiento consta de tres aspectos básicos, el conjunto de metas e indicadores por objetivo estratégico, el Cuadro de Mando Integral y el Plan de seguimiento del Plan Estratégico, en esta forma se espera que el control y seguimiento del desempeño de los proyectos que se generen en el plan puedan ser adecuadamente monitoreados y tomar las acciones pertinentes en el momento oportuno.

8.1 Metas e indicadores⁷

Las metas e indicadores generales del plan Estratégico está sustentado en el conjunto de objetivos estratégicos, es decir que dan seguimiento al cumplimiento y eventualmente al impacto que tengan sobre la gestión municipal en materia de Gobierno Digital.

Indicadores y metas del Plan Estratégico del Gobierno Digital				
Eje	Obj	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
01	1.1	Asegurar la confianza de los ciudadanos en la transparencia, seguridad y solidez de las acciones de la Municipalidad bajo la cobertura de su Gobierno Digital.	Grado de ⁸ satisfacción ciudadana (Ind compuesto)	100 % Satisfecho todo el tiempo
	1.2	Consolidar la viabilidad jurídica y normativa sobre la cual se asienta el Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.	N° de normas pendientes de aprobación	0 normas pendientes de procesamiento
02	2.1	Alcanzar una mayor capacidad de gestión de TIC al gobierno digital que brinde una respuesta operativa óptima y sostenible.	Grado de satisfacción del cliente interno con los parámetros de e-Gob.	100 % Satisfecho todo el tiempo

⁷ En materia de indicadores para el Gobierno Electrónico hay recopilaciones recomendables para quienes quieran ampliar la utilización de indicadores específicos, un ejemplo es el estudio de “Indicadores sobre Gobierno Electrónico” del Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y Social (ILPES) de 2011, patrocinado por la CEPAL.

⁸ El grado de satisfacción del cliente externo o interno es un indicador compuesto por una serie de parámetros que se evalúan dos veces al año, y comprenden múltiples facetas desde seguridad, hasta manejo de la relación cliente institución.

Indicadores y metas del Plan Estratégico del Gobierno Digital				
Eje	Obj	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
	2.2	Desarrollar una sólida metodología de gestión y control de proyectos de Gobierno Digital en la Municipalidad de Heredia.	Aplicabilidad y eficacia de la metodología.	100 %
	2.3	Asegurar un adecuado nivel de interconectividad y seguridad de las aplicaciones de cara al ciudadano de tal manera que todos los servicios publicados de la Municipalidad de Heredia puedan ser consultados y tramitados ya sea por vía Internet o de otros canales.	Se usa el índice del INCAE	1° lugar en el ranking de municipalidades.
	2.4	Ofrecer información consolidada y georeferenciada de los indicadores socio económicos, gestión vial, recursos, valoración de bienes inmuebles, entre muchos otros del cantón central de Heredia.	Nivel de georeferenciación de los datos del Cantón (selección de 25 datos relevantes)	Toda la información relevante (ver índice) está georeferenciada y puede ser accesada desde Internet.
	2.5	Mejorar sustancialmente la capacidad de respuesta en la atención del servicio al cliente.	Ver indicador compuesto de satisfacción del cliente (1.1)	20% con respecto a la última encuesta para 2015.
	2.6	Desarrollar la capacidad de gestión de cada uno de los procesos de cara al cliente de la Municipalidad de Heredia.		Municipalidad administrada por procesos para el 2015.
	03	3.1	Brindar oportunidades virtuales para que el ciudadano pueda interactuar con los responsables de la Municipalidad de Heredia en temas de interés público.	No aplica.
3.2		Asegurar el acceso de los servicios digitalizados de la Municipalidad de Heredia a personas con necesidades especiales.	N° de medidas implementadas para atender las personas con necesidades especiales.	Medidas implementadas activas y consolidadas.
3.3		Asegurar el soporte apropiado de la gestión del presupuesto participativo.	Grado de implementación del presupuesto participativo vía Internet.	Asociaciones pueden gestionar, y dar seguimiento a los presupuestos participativos desde la página web para el 2016.

Indicadores y metas del Plan Estratégico del Gobierno Digital				
Eje	Obj	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
	3.4	Extender los servicios de información socio culturales, y de apoyo a investigadores, turistas, nuevos inversores y otros grupos especializados.	Se usa el índice del INCAE	1° lugar en el ranking de municipalidades.
			Grado de satisfacción (encuesta) según públicos meta seleccionados (Turismo, científico, etc.)	Página web totalmente rediseñada, con información multilingüe para diversos grupos de interés.
	3.5	Fortalecer la seguridad ciudadana del Cantón Central de Heredia mediante el Gobierno Digital.	Grado de satisfacción del ciudadano medio con el Gobierno digital (Indicador compuesto de medición anual).	100 % de satisfacción con el ciudadano.

Cuadro 51: Indicadores y metas del Plan estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.

8.2 Cuadro de mando integral del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia

El Cuadro de Mando Integral del Gobierno Digital mezcla algunos de los indicadores del punto anterior, con indicadores orientados a la parte operativa de los mismos, es decir que están más íntimamente ligados a los proyectos y a sus resultados divididos en cuatro perspectivas.

En el cuadro de proyectos, el número 2.2.2 Sistema de Control y seguimiento permanente del Gobierno digital basado en un Balanced Score Card, lo que se pretende es profundizar en la automatización del BSC que aquí se presente, de hecho la idea es que toda la gestión del Plan se pueda realizar mediante esta metodología. A diferencia de las propuestas de control y seguimiento, este proyecto vendría a desarrollarse en un grado elevado de control y seguimiento por medio de Indicadores, metas, asociadas a objetivos y proyectos propiamente dichos, lo que elevaría en gran manera el control y seguimiento del mismo. En este capítulo solo se hacen mención a los principales indicadores y metas,

pero es importante destacar que esto requiere de un mayor nivel de desarrollo para asegurar un completo mecanismo de control, monitoreo y seguimiento.

Cuadro de mando Integral del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia			
N°	Perspectiva	Indicadores	Metas
01	Dirección	Se usa el índice del INCAE	1° lugar en el ranking de municipalidades.
		Grado de implementación del presupuesto participativo vía Internet.	Asociaciones pueden gestionar, y dar seguimiento a los presupuestos participativos desde la página web para el 2016.
		Proyectos del Gobierno digital implementados, en progreso y en espera.	Cumplimiento de las metas por proyectos implementadas.
		Metas cumplidas vs. erogaciones por proyecto.	Según cumplimiento de cada proyecto.
02	Clientes ciudadanos	Grado de ⁹ satisfacción ciudadana (Indicador compuesto)	100 % Satisfecho todo el tiempo
		N° de medidas implementadas para atender las personas con necesidades especiales.	Medidas implementadas activas y consolidadas.
		Grado de satisfacción (encuesta) según públicos meta seleccionados (Turismo, científico, etc.)	Página web totalmente rediseñada, con información multilingüe para diversos grupos de interés.
03	Procesos Internos	Grado de madurez de los procesos asociados al gobierno digital.	Todos los procesos en el nivel de gestionados.
		Grado de implementación del Gobierno de TIC (vinculado al GD)	100% implementado para 2016.
		Grado de satisfacción del cliente interno con los parámetros de e-Gob.	100 % Satisfecho todo el tiempo
		Nivel de georeferenciación de los datos del Cantón (selección de 25 datos relevantes).	Toda la información relevante (ver índice) está georeferenciada y puede ser accesada desde Internet.
04	Aprendizaje y crecimiento	Grado de implementación del sistema gestión del conocimiento.	Segundo nivel para 2014.

Cuadro 52: BSC básico del gobierno digital de la municipalidad de Heredia

⁹ El grado de satisfacción del cliente externo o interno es un indicador compuesto por una serie de parámetros que se evalúan dos veces al año, y comprenden múltiples facetas desde seguridad, hasta manejo de la relación cliente institución.

8.3 Plan de seguimiento

El plan de seguimiento del Plan Estratégico del Gobierno Digital consiste en una serie de medidas orientadas a evaluar regularmente el plan como un todo, a generar mediciones globales y la presentación de informes durante el periodo de vigencia del Plan.

Objetivo general del seguimiento:

Asegurar la implementación exitosa del Plan Estratégico del Gobierno Digital.

Objetivos específicos del plan de seguimiento:

- 1) Establecer las principales tareas de seguimiento y control del Plan Estratégico del Gobierno Digital.
- 2) Asignar las responsabilidades para el seguimiento apropiado.
- 3) Desarrollar un calendario base de actividades de control y seguimiento cíclicos por año.

Principales tareas propuestas para dar seguimiento al Plan estratégico del gobierno Digital:

1. Asignar responsables para la medición y evaluación de los indicadores al menos dos veces al año. (Responsables Dirección de TIC y Planificación)
2. Generar un informe semestral de avance del plan estratégico. (Responsable Dirección de TIC)
3. Presentar al final de año un informe de rendición de cuentas al Alcalde sobre la gestión del Gobierno Digital. (Responsable Dirección de TIC)
4. Diseñar los carteles de los proyectos de mayor prioridad en los próximos dos meses calendario, y comenzar con el diseño de todos los demás antes de seis meses, y estimar el presupuesto de los proyectos. (Responsables Dirección

de TIC, Gerente de proyectos e infraestructura de TIC, Jefatura involucrada, Proveeduría)

5. Asegurar un director de proyectos de Gobierno de TI. (Responsable Dirección de TIC) Nota: esta persona es responsable del plan de seguimiento y el BSC de Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia.
6. Nombrar una comisión (puede ser el Grupo Munet) para dar seguimiento a los proyectos de Gobierno Digital, con sesiones mensuales de seguimiento. (Responsable Dirección de TIC)
7. Nombrar responsables por cada proyecto del Gobierno Digital. (Responsable Dirección de TIC, vice alcaldías, responsables de mayor rango de cada jefatura involucrada)
8. Realizar las mediciones regularmente sobre el avance de los proyectos. (Responsable jefaturas de cada una las áreas involucradas en los proyectos)

El plan de trabajo de la Comisión de Seguimiento del plan Estratégico del Gobierno Digital tendrá a su cargo las evaluaciones del desempeño de los diferentes responsables, y podrá emitir informes regularmente (cada tres meses) a quienes corresponda.

Calendarización anual de actividades de seguimiento y control del Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia													
N°	Descripción de actividades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic
01	Asignar responsables para la medición y evaluación de los indicadores al menos dos veces al año.				X					X			
02	Generar un informe semestral de avance del plan estratégico.						X						X
03	Presentar al final de año un informe de rendición de cuentas al Alcalde sobre la gestión del Gobierno Digital.											X	X
04	Diseñar los carteles de los proyectos de mayor prioridad en los próximos dos meses calendario, y comenzar con el diseño de todos los demás antes de seis meses, y estimar el presupuesto de los proyectos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
05	Asegurar un director de proyectos de Gobierno de TI.					X							
06	Nombrar una comisión (puede ser el Grupo Munet) para dar seguimiento a los proyectos de Gobierno Digital, con sesiones mensuales de seguimiento.				X	X							
07	Nombrar responsables por cada proyecto del Gobierno Digital.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
08	Realizar las mediciones regularmente sobre el avance de los proyectos.			X			X			X			X

Cuadro 53: programación anual de actividades de seguimiento del plan estratégico del Gobierno Digital

IX. Conclusiones y recomendaciones

Durante el proceso de diagnóstico de la situación, el análisis documental realizado y la propuesta del plan se llegaron a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

9.1 Conclusiones

- (I) El desarrollo del proyecto de gobierno digital requiere de un fuerte componente tecnológico, en este ámbito y considerando las evaluaciones realizadas se deben efectuar inaplazables esfuerzos para dotar al área de TI de la Municipalidad con los recursos humanos y técnicos para enfrentar el reto de establecer y desarrollar los distintos proyectos de gobierno digital.
- (II) La definición adecuada de las responsabilidades del área de tecnología se convierte en un elemento fundamental, tanto para liberar recursos especializados como para evitar los riesgos que implica transgredir los fundamentos del control interno, permitiendo que esta área se encarga de realizar labores operativas sobre los datos existentes, función que inminentemente deben ser controladas y dirigidas por las áreas especializadas de la Municipalidad.
- (III) La implementación de una plataforma tecnológica robusta e integral que permita establecer un marco de funcionamiento de los sistemas internos de la municipalidad (recaudación, bienes inmuebles, tasa y servicios, entre otros) además de una necesaria y urgente depuración de los datos existentes se convierte en la piedra angular para garantizar una respuesta adecuada a los ciudadanos en el ámbito del desarrollo funcional del gobierno digital. Es por ello que si bien, se han recomendado una serie de pasos a seguir para una pronta puesta en marcha de servicios a los ciudadanos, la implementación debe incorporar una adecuada reevaluación de los recursos humanos y técnicos necesarios; además de solventar el apremiante problema de los sistemas internos de la Municipalidad que pueden

convertirse en un obstáculo insubsanable para mejorar e implementar nuevos servicios.

- (IV) En principio, la implementación de las NORMAS TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN emitidas por la Contraloría General de la República (N-2-2007-CO-DFOE), pueden convertirse en un buen punto de partida para reorganizar el funcionamiento de los proyectos tecnológicos y del área de TI de manera que se evite en caer en excesos en los alcances de las funciones del área y evitando riesgos inherentes a las prácticas actuales en el uso de las tecnologías.
- (V) La estructuración del Plan Estratégico del Gobierno Digital y sus proyectos tecnológicos establecen un claro marco orientador para encausar los esfuerzos en el logro de los objetivos establecidos y que permitirá a la Municipalidad de Heredia alcanzarla meta de mejorar los servicios a los ciudadanos.
- (VI) Para lograr un éxito sostenido en los proyectos de Gobierno Digital es necesario definir, dimensionar y documentar la arquitectura de los procesos de la Municipalidad.

9.2 Recomendaciones

- (I) La Municipalidad de Heredia (MH) requiere de mejorar sustancialmente el nivel de soporte técnico, en cantidad de personas y las competencias que se necesitan para desarrollar todos los proyectos de Gobierno Digital (GD), en las actuales condiciones muy difícilmente se podrán afrontar los retos que se avecinan con los proyectos de esta área.
- (II) El nivel organizativo de la Institución requiere para desarrollar muchos de los proyectos de GD que los procesos internos estén debidamente diseñados y documentados, por lo que se recomienda iniciar un proceso de diseño de los procesos internos, y de ser posible su gestión con base a procesos de la organización.

- (III) En el caso de la administración del Cementerio se recomienda depurar completamente los datos actuales antes de pensar en un proyecto de GD. Esta situación es de las más apremiantes en la MH, y requiere ser abordada en forma urgente y contundente.
- (IV) La gestión de los archivos confidenciales de la Oficina de la Mujer requiere de un manejo documental de expedientes urgente, por cuanto se manejan de manera manual, con grandes riesgos, antes de tener una aplicación de GD ligada a estos archivos, es necesario depurar los datos existentes y digitalarlos.
- (V) Seleccionar los proyectos (ver artículo 9.3) que requieren de solución inmediata para el desarrollo del Gobierno Digital e implementar las primeras etapas según los recursos disponibles.

9.3 Pasos a Seguir en la implementación de los proyectos:


Al ejecutar los proyectos que conforman el plan estratégico de gobierno digital uno de los elementos que debe considerar la Municipalidad es el orden de acción de los mismos acorde con sus prioridades y manteniendo de un proceso congruente con el fin de no generar reprocesos o reprogramación de los desarrollos efectuados. Sin embargo, al existir ciertas aplicaciones ya desarrolladas y un interés significativo de las autoridades municipales de mejorar los servicios a los ciudadanos con prontitud se pueden considerar la publicación, prácticamente inmediata, de algunos servicios de gobierno digital soportándolos sobre los sistemas actuales a pesar de algunas falencias, previamente comentadas que ellos poseen y posteriormente considerar estos servicios como parte integral de los nuevos sistemas que los sustituyan sin que se llegue a interrumpirlos sino que se amplíen o mejoren.

La Municipalidad cuenta en la actualidad con una serie de elementos y servicios que explotados adecuadamente le podrían permitir ofrecer algunos servicios en el corto plazo:

Dentro de los proyectos a desarrollar en el primer año se sugieren los siguientes elementos:

	Proyecto	Acción Inmediata	Situación actual	Esfuerzo
1.1.3	Proyecto: Centro virtual de atención y consultas para los contribuyentes de la Municipalidad de Heredia.	a. Rediseño de la página WEB con el fin de hacerla más amigable a los usuarios. <i>Resulta conveniente que se inicie con el desarrollo de y hacia otros canales como el IVR, o WEB móvil que son de una dificultad relativamente sencilla. Un aspecto importante a considerar el "Proyecto: Implementación del sistema de comunicación entre los sistemas internos de la Municipalidad de Heredia y los distintos canales de comunicación externos." De manera que se integren en forma adecuada los distintos canales.</i>	La página actual presenta una gran cantidad de información con una estructura relativamente compleja para el usuario, esto si se compara contra otras similares como la de la Municipalidad de Belén, San José, Escazú o Palmares.	En lo económico puede ser un <i>esfuerzo bajo</i> pues la Municipalidad posee sistemas de seguridad suficientes e incluso servidores. El mayor costo puede ser el mejoramiento de la página desde el punto de vista de programación y diagramación. Este proyecto puede ser desarrollado en forma progresiva.
		Desarrollar formularios de atención: Declaración de bienes inmuebles Solicitud de no afectación de bienes inmuebles Patentes. Se deben seleccionar los formularios que involucran mayor volumen.	En la actualidad la Municipalidad ha incursionado en el desarrollo de formularios para la contraloría de servicios. Este proyecto debe generar las siguientes etapas: a. Llenar e imprimir los formularios desde la página web (que es el sugerido de como acción inmediata). El ciudadano llega	Este proceso involucra tres pasos: a. La definición de formularios por parte de las áreas funcionales. (<i>esfuerzo bajo</i> ya que existen) b. Diagramación por parte del área de TI (<i>esfuerzo medio</i> ya que requiere

	Proyecto	Acción Inmediata	Situación actual	Esfuerzo
			<p>con el formulario impreso y lleno por computadora, lo firma y entrega a los funcionarios de la Municipalidad. Se hace la verificación y se llama al ciudadano en caso de discrepancia.</p> <p>b. Segunda etapa. Al igual que la anterior se llena el formulario en la página WEB pero se almacena la información en una base de datos de manera que cuando el funcionario revise el formulario impreso (que posee un código de identificación). La información capturada se transfiera luego de la inspección a los sistemas de la Municipalidad.</p> <p>c. Llenar los formularios en la página de la Municipalidad y aplicando firma digital la información queda validada el ciudadano NO visita la Municipalidad.</p>	<p>recursos pero se cuenta con la herramienta). Faltaría la impresión del documento.</p> <p>c. Comunicación debe encargarse de promover su uso.</p> <p>d. Formación de las áreas funcionales para identificar el formulario y evaluar que este completo.</p> <p>e. Rediseño de procedimientos para adaptar el proceso a páginas tamaño carta.</p> <p>f. Disminución de costos en la Municipalidad por consumo de papel</p>

	Proyecto	Acción Inmediata	Situación actual	Esfuerzo
		Publicación de procedimientos	Existen algunos procedimientos publicados de muy buena calidad en cuanto su esquema de promoción, en particular el de la no afectación:  <p>El gráfico muestra el proceso de no afectación para el año 2023, dividido en cuatro pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> PASO 1: Área de Casos. Incluye: Cancela Certificación Registral (C7600PP) y Retira Formulario de Solicitud de No Afectación. PASO 2: Incluye: Completa Formulario Solicitud de No Afectación y debe tener TODOS los espacios, incluyendo el Campo pendiente Social. PASO 3: Ventanillas. Incluye: Presenta Formulario debidamente llenado y con los sellos, y se perfecciona el D.M. con pago de las tasas y el Declaración de Bienes. PASO 4: ¿SE ENCUENTRA AL DÍA? Si Se ubica en la Sala de Espera. No Debe trasladarse a la CAJA para cancelar la tasa, o bien a VALORACIÓN para presentar la Declaración de Bienes inmuebles. <p>Al pie del gráfico se menciona: 'El procedimiento de pago de tasas y el pago de las tasas se realiza en la CAJA de Pagos de la Municipalidad de San José de los Ríos, ubicada en la calle de la Independencia No. 1000 y 1001'.</p>	Esfuerzo medio. Si puede requiere una reorganización del proceso
1.1.2	Proyecto: Presentación en vivo de las sesiones del Concejo Municipal y automatización de las actas y acuerdos del mismo.	Establecer y publicar en la página WEB de la Municipalidad.	Se cuenta y compró recientemente un sistema que permite realizar esta tarea.	Ya se incurrió en los costos el esfuerzo es relativamente bajo y puede ofrecer una proyección de modernidad a la comunidad.
3.1.2	Proyecto: Consolidación de la presencia del Alcalde (y otros responsables públicos de	Establecer un mecanismo de comunicación vía redes sociales, tanto de la Municipalidad como de los principales	Se cuenta con presencia de la Municipalidad den redes sociales pero debería evaluarse una participación del alcalde en estos	Esfuerzo Bajo.

	Proyecto	Acción Inmediata	Situación actual	Esfuerzo
	la Municipalidad de Heredia) y su interacción con el ciudadano en situaciones normales o emergentes mediante los recursos del Gobierno Digital.	representantes de la Municipalidad, de manera que se propicie el acercamiento de los ciudadanos y su atención por medios electrónicos más expeditos.	medios para una mayor presencia. La idea sería que la cuenta la gestione el alcalde o bien alguien de su extrema confianza.	
2.1.1	Proyecto: Aseguramiento de los recursos humanos para el soporte del Gobierno Digital.	Establecer un programa de evaluación de cargas funcionales y contratar el personal necesario para satisfacer e implementar el proyecto de gobierno digital	Como se indicó anteriormente, existe una situación crítica en la asignación de tareas y recurso humano en el área de tecnologías. Se debe evaluar con urgencia si se cuenta con personal suficiente y capacitado para el desarrollo de los proyectos. En una primera instancia se puede considerar una contratación externa o temporal con experiencia en administración de proyectos, pero posteriormente la Municipalidad deberá contar con personal capaz de asumir el soporte y operación de los proyectos que se desarrollen.	Esfuerzo alto , involucra preparación y análisis del personal pero es fundamental contar con los recursos necesarios.
2.1.2	Proyecto: Plan de capacitación en administración de iniciativas de e-Gob.	Desarrollar las habilidades necesarias en el personal (NO informático) para adaptarse a los cambios indicados arriba	Se han sensibilizado algunos miembros del equipo pero debe existir mayor propagación	Esfuerzo medio. Se debe establecer con el grupo y comisión de apoyo.
2.1.4	Proyecto:	Se debe establecer como	En la actualidad solo se cuenta con	Esfuerzo alto.

	Proyecto	Acción Inmediata	Situación actual	Esfuerzo
	Implementación del sistema de comunicación entre los sistemas internos de la Municipalidad de Heredia y los distintos canales de comunicación externos.	prioridad y empezar a establecer las pautas de comunicación para propagar los servicios hacia otros canales. Este proceso si bien no tiene un efecto directo e inmediato en la publicación de servicios resulta fundamental para evitar una reprogramación de los esquemas de comunicación entre los sistemas internos y los distintos canales que se adopten	un sistema de comunicación entre un tercero y los sistemas internos de la Municipalidad denominado "socket", este puede ser integrado dentro de los sistemas de integración. El desarrollo de este tipo de sistemas, debe visualizarse con una visión integral y acorde a los esquemas de comunicación que se establezcan para cada canal. Sin embargo, permite realizar una economía sustancial conforme se publiquen nuevos servicios ya que solo se debe desarrollar una vez la comunicación con los sistemas centrales y posteriormente los canales se conectan con el servidor de información. Al igual que los casos s	
2.3.2	Proyecto: Plan de prevención del delito informático, sobre la plataforma del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia	Establecer la parte correspondiente a la validación página municipal sobre todo en la consulta de saldos (Verisign)	Si bien, existen algunos mecanismos para evitar los delitos informáticos utilizables en gobierno digital (firewall). No existe una definición en la operación actual integral y una visión holística de la seguridad de los servicios del gobierno digital.	Esfuerzo medio

	Proyecto	Acción Inmediata	Situación actual	Esfuerzo
2.6.1	Proyecto: Diseño de la arquitectura de procesos de la Municipalidad de Heredia.	Identificar los procesos internos, desarrollar la propuesta de la arquitectura de procesos de la Municipalidad, dimensionar y documentar todos los procesos, identificando los riesgos, y las áreas estratégicas, sustanciales y de apoyo. Incluye rediseño organizacional.	No está diseñado, hay esfuerzos aislados, sin conexión unos con otros, se han mapeado algunos procedimientos, pero sigue siendo una organización funcional.	Esfuerzo medio

Cuadro 54: Proyectos a realizar en el muy corto plazo

Nota: Los proyectos 1.1.1; 2.1.3 de alguna manera ya están siendo llevados a cabo por lo que no se mencionaron en el listado anterior.

Beneficios:

Si se efectúan los procesos en el orden indicado dado por prioridades, se estaría colocando a la Municipalidad de Heredia en un nivel superior de las páginas y servicios publicados por otros gobiernos locales en la actualidad, ya que se estaría obteniendo en el corto plazo:

- a. Consulta de montos pendientes de cancelación para los ciudadanos. (esto ya lo tienen otros municipios, el desarrollarlo permitiría igualar a estas entidades). Con el desarrollo de una estrategia multicanal (ofrecer la información en IVR o bien en web móvil), se ofrecería una mayor cobertura superando en mucho a otros gobiernos locales.

- b. El publicar las sesiones de concejo y las actas en línea, aumentará la transparencia. En la actualidad no se pudo encontrar otros gobiernos locales que ofrezcan este servicio.
- c. El permitir llenar los formularios de más frecuente uso por los ciudadanos desde el sitio WEB. Ofrecerá a los ciudadanos un valor agregado ya que en los municipios consultados y mejor calificados, la opción provista es únicamente poder imprimir el formulario para ser llenado posteriormente a mano (se sugiere que esta opción permanezca pero se pase a un paso más que sería poder generar los formularios en la WEB y llenos).
- d. El publicar los procedimientos en la WEB permiten mayor claridad y eficiencia en los trámites. Al efectuar este proceso se establece una condición más clara de la operación y se genera confianza en los trámites municipales.
- e. El uso de las redes sociales para atender a los ciudadanos por los altos representantes del Municipio, permitirá dar una mayor cercanía a los ciudadanos y sus autoridades. Esta función puede ser revisada por el encargado de Comunicación, de manera que se tenga una posición unificada en toda la corporación Municipal.

Ver Proyectos y funciones (Cuadro 55).

PROYECTOS DE IMPACTO DIRECTO	Acciones inmediatas	1.1.3	1.1.2	3.1.2
	Resultados esperados	<p>1.1.3 Proyecto: Centro virtual de atención y consultas para los contribuyentes de la Municipalidad de Heredia.</p> <p>a. Rediseño de la página WEB con el fin de hacerla más amigable a los usuarios.</p> <p>Desarrollar formularios de atención:</p> <p>Publicación de procedimientos</p>	<p>1.1.2 Proyecto: Presentación en vivo de las sesiones del Concejo Municipal y automatización de las actas y acuerdos del mismo.</p> <p>Establecer y publicar en la página WEB de la Municipalidad. Del sistema contratado para este fin</p>	<p>3.1.2 Proyecto: Consolidación de la presencia del Alcalde (y otros responsables públicos de la Municipalidad de Heredia) y su interacción con el ciudadano en situaciones normales o emergentes mediante los recursos del Gobierno Digital.</p> <p>Establecer un mecanismo de comunicación vía redes sociales</p>
		<p>Mejorar las funcionalidades de autoservicio e información para los ciudadanos</p> <p>Mejor servicio en la Municipalidad y más rapidez en la atención</p>	<p>Mejora la transparencia ante los ciudadanos</p>	<p>Mejora la transparencia ante los ciudadanos</p>

Cuadro 55: Los proyectos y sus funciones

PROYECTOS DE APOYO	Acciones inmediatas	<p>2.1.1 Proyecto: Aseguramiento de los recursos humanos para el soporte del Gobierno Digital.</p> <p>Establecer un programa de evaluación de cargas funcionales y contratar el personal necesario para satisfacer e implementar el proyecto de gobierno digital</p>	<p>2.1.2 Proyecto: Plan de capacitación en administración de iniciativas de e-Gob.</p> <p>Desarrollar las habilidades necesarias en el personal (NO informático) para adaptarse a los cambios indicados arriba</p>	<p>2.1.4 Proyecto: Implementación del sistema de comunicación entre los sistemas internos de la Municipalidad de Heredia y los distintos canales de comunicación externos.</p> <p>Se debe establecer como prioridad y empezar a establecer las pautas de comunicación para propagar los servicios hacia otros canales. Este proceso si bien no tiene un efecto directo e inmediato en la publicación de servicios resulta fundamental para evitar una reprogramación de los esquemas de comunicación entre los sistemas internos y los distintos canales que se adopten</p>	<p>2.3.2 Proyecto: Plan de prevención del delito informático, sobre la plataforma del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia</p> <p>Establecer la parte correspondiente a la validación página municipal sobre todo en la consulta de saldos (Verisign)</p>
	Resultados esperados	<p>Garantizar la realización de los proyectos de Gobierno Digital</p> <p>Establecer una adecuada segregación de funciones y disminuir riesgos</p>	<p>Involucrar en los nuevos procesos al personal municipal</p> <p>Generar los conocimientos necesarios para atender las necesidades de los ciudadanos</p>	<p>Establecer una plataforma que garantice el crecimiento de los canales en forma ordenada.</p>	<p>Establecer los mecanismos de seguridad que garanticen la adecuada operación del gobierno electrónico</p>

Cuadro 56: proyectos de apoyo

X. Glosario

Los términos, conceptos y vocabulario en general que se utilizan en el documento o que es básico para la comprensión de textos referentes al Gobierno Digital o Electrónico es el siguiente:

Acceso y flujo de información continuo entre ciudadanos y la administración: Las TIC se constituyen en un gran aliado para los sistemas de información pública, dado que además de ser útiles, transforman los procesos mentales de uso y apropiación de la información. Sin Internet sería difícil pensar la interacción entre las instituciones públicas y la sociedad civil. La tecnología hace posible esa interacción, con alta efectividad y bajo costo. El acceso y flujo de información entre ciudadanos y la administración permite a los administrados, en primer lugar, acceder a la manera en como las decisiones se toman, y como se ejecutan esas decisiones, dentro de la administración incesantemente. Esta facultad le permite a la ciudadanía ejercer funciones democráticas de control y fiscalización de la gestión pública, que van más allá de elegir a sus autoridades cada cierto tiempo. El interés de la administración es llegar a los ciudadanos a través de tantos canales como sea posible y los portales públicos puedan llegar a tantos ciudadanos en un día como un sitio web de la administración en un mes. Este mecanismo de comunicación debe ser entendido como un medio alternativo mientras los niveles de acceso a internet en nuestro medio no se eleven, sin embargo, puede representar un importante medio de acceso y comunicación entre ciudadanos y las dependencias del Estado, lo que redundará en beneficio para ambos sectores. Es necesario recordar que la participación ciudadana no es un fin en sí mismo, sino que busca crear consensos y compartir y fiscalizar el ejercicio del poder.

Administración (de proyecto/programa): Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos y/o físicos/materiales (inputs / insumos) en las actividades que generarán los resultados de desarrollo (productos, efectos e impactos).

Ancho de banda: es la capacidad de transporte de datos. Normalmente se mide en megabytes por segundo (MB/s) o en gigabytes por segundo (GB/s).

Apps: Son aplicaciones instaladas en teléfonos inteligentes. Pueden ser utilizadas tanto para el ámbito informativo como transaccional.

Back office: Se refiere a la operación interna de una organización que sustenta los procesos clave y no son accesibles o visibles para el público en general (OCDE, 2003).

Banda ancha: Característica de cualquier red que permite la conexión de varias redes en un único cable. Para evitar las interferencias en la información manejada en cada red, se utilizan diferentes frecuencias para cada una de ellas. La banda ancha hace referencia también a una gran velocidad de transmisión.

BSC: es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Brecha digital: La brecha digital impide los beneficios del gobierno electrónico. Existen diferencias significativas en el acceso a las TIC y a Internet en los países de la OCDE. Los menos favorecidos son los que tienen menores niveles de acceso y por ello pierden los beneficios que ofrece el gobierno electrónico.

Browser: Programa diseñado para acceder a los contenidos textuales, gráficos y audiovisuales publicados en la World Wide Web, el servicio más popular de Internet. El navegador o browser interpreta el código fuente con el que se diseñan las páginas web (lenguaje HTML).

Buy side: Área de compras.

Capacitación del recurso humano: La implementación de nueva tecnología representa un gran reto para la administración pública. Por ello, cada vez que las instituciones ofrezcan nuevas tecnologías a los usuarios o empleados, tendrán que hacerlo como parte componente de un todo, en el que está presente una respuesta humana; si no lo hacen, la gente tratará de crear una propia, o de rechazar la nueva tecnología y esto se observa como resistencia al cambio frente a la automatización. La capacitación por si sola representa un gran reto, pues muchas veces es necesario realizar cambios profundos en la cultura enraizada en las instituciones. Una capacitación deficiente puede traer como consecuencia la pérdida de la posibilidad de cambio dentro de la administración.

CDMA (Code Division Multiple Access): Es un protocolo de segunda generación y tercera generación para las comunicaciones inalámbricas.

CDPD (Cellular Digital Packet Data): Datos de Paquetes Digitales Celulares. Es el primer paso para brindar servicios de Internet móvil en el estándar de telefonía móvil. Los datos CDPD se transfieren en paquetes por canales que no están siendo utilizados por llamadas de voz. Es un sistema compartido por voz y datos que utiliza una capacidad que de lo contrario sería desaprovechada por la transmisión de voz.

Certificado digital: Este es un servicio de internet que permite garantizar a un usuario que efectivamente esta interactuando con la página deseada. Es utilizada para evitar la suplantación de páginas en internet, principalmente transaccional.

Existen múltiples proveedores de este servicio uno de los más usados es Verisign

CGI: Por sus siglas en inglés Common Gateway Interfaces. Un CGI proporciona un enlace entre tu aplicación y el servidor de páginas Web, lo cual permite a los usuarios el acceso dinámico a los datos del sitio accesado. Estos programas CGI ayudan a construir, probar e implementar formas Web y otro tipo de ejecución de rutinas. En eso estriba la vulnerabilidad.

CiRM (Citizen Relationship Management): Es parte de una estrategia de negocio centrada en el gobernado. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. Se refiere a una estrategia de canal y soluciones de TI que traslada la administración empresarial al sector público.

COBIT: Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT, en inglés: Control Objectives for Information and related Technology) es una guía de mejores prácticas presentado como framework, dirigida a la gestión de tecnología de la información (TI). Mantenido por ISACA (en inglés: Information Systems Audit and Control Association) y el IT Governance Institute (ITGI, en inglés: IT Governance Institute), tiene una serie de recursos que pueden servir de modelo de referencia para la gestión de TI, incluyendo un resumen ejecutivo, un framework, objetivos de control, mapas de auditoría, herramientas para su implementación y principalmente, una guía de técnicas de gestión.

Clustering: Agrupación de empresas con base al tipo de trabajo que hacen y al giro de negocio.

Competencias necesarias: Existencia de capacidad y de conocimientos necesarios, sobre todo dentro del mismo gobierno. Necesidad de gestión y conocimiento de las tecnologías de la información.

Convenio de conectividad e-México: El 15 de julio del 2002 varias dependencias y Secretarías de Estado firmaron en los Pinos el "Convenio de Conectividad e-México" donde se estipulaba la creación de una red de centros comunitarios digitales (CCD's) y la disposición para el 2006 de 25 líneas telefónicas por cada 100 habitantes, a diferencia de las 12 líneas para cada centenar poblacional que se registraba en el 2000. (Periódico Reforma, 2003).

Cracker: Persona con intenciones de hacer daño y ocasionar problemas utilizando métodos menos sofisticados pero que logran su objetivo.

CRM: Customer relationship management, que en español significa, atención al cliente.

Deficiencia en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de un gobierno en línea. Uno de los problemas importantes en la implementación del gobierno electrónico, es el problema técnico. Es necesario hacer decisiones asertivas sobre de qué tipo de tecnología utilizar, así como definir estratégicamente las mejores opciones desde el punto de vista técnico. Sin embargo, es necesario recordar, que el problema fundamental a la hora de implementar gobierno electrónico, es contar con la voluntad política necesaria, para luego enfocarse en el problema de infraestructura y tecnología necesarias dentro de la administración. La desventaja, en concreto, radica en que el tema tecnológico puede ser utilizado estratégicamente para evitar la discusión del problema político que representa la implementación de procesos que impliquen gobierno electrónico.

Dgmarket (e-procurement platform): Plataforma para distinguir la transparencia y ampliar oportunidades de negocio en economías en desarrollo.

EDI: Electronic data interchange, es una forma electrónica de intercambiar información.

Eficiencia y Eficacia: Dos de los principios más buscados en la administración pública, pero pocas veces materializados. La eficacia es definida por el Diccionario de la Real Academia

de la Lengua Española, como: la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera y la eficiencia la define el citado diccionario como: la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir el efecto determinado. Es decir, que con la implementación de plataformas que permitan brindar servicios electrónicamente, la administración podrá disponer mejor de los recursos que posee logrando los efectos que pretende dentro de la población. Esto es posible, gracias a la naturaleza misma de los medios empleados, que le permiten conocer mejor al ciudadano o administrado y brindar un servicio más acorde a las expectativas del mismo. La eficiencia y la eficacia dentro de la administración pública reduce la burocratización dentro de la administración, y esto tiene como producto la transparencia de los actos públicos.

e-Accessibility (acceso universal): Es la capacidad de todas las personas a tener igualdad de oportunidades y de acceso a un servicio o producto, vía internet o mediante el uso de alguna TIC, a partir de la cual pueden beneficiarse, independientemente de su clase social, etnia, origen o discapacidad física.

e-Learning: Aplicación de la tecnología de la información para difundir y facilitar el acceso al conocimiento.

ERP: Enterprise relationship processes se refiere a los sistemas financieros, recursos humanos, etc., generalmente intercomunicados y diseñados en módulos.

Estrategia: Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Este método nos permite organizar la reflexión y análisis de situaciones desde la correlación de fuerzas de los actores. La estrategia es un arte y por lo tanto según Matus (1987) “La estrategia es un procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”.

Falta de competencias necesarias: Carencia de conocimientos sobre las herramientas tecnológicas y falta de capacidad entre los desarrolladores, los funcionarios y los usuarios u operadores.

Firma digital: certificación de calidad de documentos, confirmando su integridad y la identidad del emisor.

Firewall: el "firewall" o "corta fuegos": Es el mecanismo de control perimetral de la red de comunicaciones que está conectada a Internet. Es el equivalente a contar con una puerta robusta cerrada y con un guardia que sólo permitirá el acceso y la salida a las personas autorizadas.

Género: Se refiere a los roles que una sociedad asigna a hombres y mujeres. Los roles de género definen quién hace qué trabajo, tanto dentro como fuera del hogar. El género afecta las cuotas de poder e influencia que los hombres y mujeres tienen en la toma de decisiones en todos los niveles de la sociedad. La palabra género es una traducción del vocablo inglés gender. Este término, difundido a partir de los años 80, pretende evidenciar el hecho de que los roles masculinos y femeninos no están determinados por el sexo (es decir por las características biológicas), sino que van evolucionando en función de las diferentes situaciones culturales, sociales y económicas. Las relaciones de género, por lo tanto, tienen una base cultural, es la sociedad quien define las actividades, el estatus, las características psicológicas, etc. de cada uno de los géneros. Sexo no es género. Género no es sinónimo de mujer.

Gestión: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación.

Gestión de datos: Gestión de los servicios prestados por la administración pública mediante el uso de herramientas tecnológicas. Estas tareas incluyen: (1) Demográficos: Datos de los habitantes; (2) Territorial: utilización de las tierras; (3) Ambiental: gestión de políticas de conservación del medio ambiente.

Geo-referenciación: es el posicionamiento de un objeto espacial que puede estar representado mediante puntos o líneas. Si se trata de una obra relacionada con escuelas, pozos de agua, puentes, pasos laterales, entre otros, se trata de un proyecto puntual. Mientras que si la obra se refiere a la construcción o rehabilitación de una vía, se identifican sus coordenadas de inicio y final para representarla mediante una línea.

G2C: Government to Citizen. Gobierno a Ciudadano. Desarrollo de servicios, entrega de productos, servicios de información al ciudadano.

G2B: Government to Bussiness. Gobierno a Empresas: Se agrupan iniciativas con destino a empresas y al comercio.

G2E: Government to Employee. Gobierno a empleados. Gobierno adopta las TICs para mejorar la atención de sus empleados y recursos humanos desde la perspectiva de consumidores de servicios.

G2G: Government to Government. Es necesario crear servicios para dar respuesta a demandas interorganizacionales.

G2B2C: Government to Bussiness to Citizen. Gobierno a empresas a Ciudadanos. Crear cadena de valor entre los tres elementos: MERK .LINK

G2O: Government to Organizations. Gobierno a Organizaciones. Orientado a las organizaciones sin fines de lucro y a ONGs.

GSM: (Global System for Mobile Communication): Es tecnología de telefonía celular que usa una variación del TDMA.

Hacker: Persona interesada en aprender todo lo posible sobre un sistema, a veces superando la seguridad, pero sin intención de dañar.

Inadecuada gestión del proyecto: Falta de una clara definición de las responsabilidades debido a múltiples propietarios del proyecto. Ausencia o debilidad de los controles. Adquisiciones ineficaces.

Inadecuada gestión del cambio: Carencia de apoyo por parte de altos funcionarios (que provoca la falta de asignación de recursos, y un mensaje negativo a otros grupos), la falta de participación de los interesados (que provoca la falta de propiedad).

Incompatibilidades tecnológicas: Incapacidad de los sistemas informáticos para el intercambio de datos.

Indicador/es: Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos. Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados. Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde.

Indicadores PKI's: Significa Public Key Infraestructura. Basado en una estructura de clave pública (Public Key Infraestructura), cada usuario es identificado por el sistema a través de su certificado digital personal y cada interacción de los usuarios con el sistema se realiza con una comunicación segura (SSL), con lo cual se asegura en gran medida que cualquier acceso o modificación de contenidos sea realizada por quien corresponde, salvaguardando la integridad y confidencialidad de la información.

Informática: Es la convergencia de varias disciplinas: telecomunicaciones, ciencias de la computación, microelectrónica y ciertas ideas de administración y manejo de la información. Sin embargo, la definición no se restringe a una visión tecnicista o de mercado de bienes y servicios informáticos, sino que concibe a la informática como una herramienta de cambio y un factor cuyo valor radica en que interviene en todos los sectores potenciándolos de manera significativa cuando se utiliza en forma adecuada, o limitando su competitividad en caso contrario.

IP (Internet Protocol): Componente del protocolo TCP/IP, encargado de efectuar el traslado de los datos a través de Internet. Se ocupa de la transmisión cruda y unidireccional de paquetes de datos llamados datagramas, entre dos máquinas con direcciones adecuadas al protocolo (direcciones IP).

IVR (IVR (Interactive Voice Response): es un mecanismo de atención telefónica. Un IVR transaccional permite realizar interacción con los sistemas internos y hacer transacciones tales como consultas o bien pagos y solicitudes de cita entre otros procesos. Metadatos: La palabra "Meta" es un prefijo que en la mayoría de los usos en tecnologías de información significa "una definición o descripción fundamental". Es así, que un metadato es la definición o descripción de datos.

Multimedia: Forma de presentar la información en una computadora a través de la reproducción de gráficos, sonidos, animaciones y textos, con el objetivo de generar mayor atención por parte del usuario.

Phreakers: Es algo como el hacker pero en el dominio de la telefonía.

PIB: Producto interno bruto.

Portal: Este es un servicio que coordina, presenta la información y los servicios de diversos proveedores independientes, en una interfase, típicamente un sitio web. La información se presenta de acuerdo con los criterios relacionados con las necesidades de los usuarios (OCDE, 2003).

Páginas o portal web informativos: Corresponde a portales que permiten ofrecer información a sus usuarios pero no se pueden efectuar transacciones en ellos.

Páginas o portal web transaccional: Es un portal o página web más avanzada y permite realizar transacciones entre los clientes y empresas.

Portal WEB- Celular: Estas páginas son adaptaciones de los portales WEB para mejorar su rendimiento y funcionamiento en los navegadores de teléfonos celulares.

Proceso: Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Puntos de reorden: Datos de Paquetes Digitales Celulares. Es el primer paso para brindar servicios de Internet móvil en el estándar de telefonía móvil. Los datos CDPD se transfieren en paquetes por canales que no están siendo utilizados por llamadas de voz. Es un sistema compartido por voz y datos que utiliza una capacidad que de lo contrario sería desaprovechada por la transmisión de voz.

Raid5 (redundant array of independent disks): Discos independientes de datos con bloques igualmente distribuidos.

Razones tecnológicas: Las soluciones de gobierno electrónico adoptadas pueden quedarse atrás del cambio tecnológico ya que estos últimos se mueven muy rápido y es difícil anticipar en detalle los impactos futuros.

Redes ubicuas: Redes que estarán en todas partes, es decir, que muchos aparatos pueden estar conectados a esa misma red, como televisiones, computadoras, teléfonos, equipos de audio, etc.

Router: Es un dispositivo que reenvía paquetes pequeños de información entre redes de trabajo. Un router es conectado al menos en dos redes de trabajo, comúnmente dos LAN's o dos WAN's, o entre una LAN y una red de ISP. Los routers son ubicados en puertas de acceso, que son los lugares donde dos o más redes de trabajo están conectadas.

RSS: Servicio de noticias permite una comunicación expedita e informar a los clientes.

Sitio de Internet: Punto de la red con dirección única y al que pueden acceder los usuarios para obtener información.

Sitio web: colección de páginas web relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet. Una página web es un documento HTML/XHTML que es accesible generalmente mediante el protocolo HTTP de Internet. Todos los sitios web públicamente accesibles constituyen una gigantesca World Wide Web de información (un gigantesco entramado de recursos de alcance mundial). A las páginas de un sitio web se accede frecuentemente a través de un URL raíz común llamado portada, que normalmente reside en el mismo servidor físico. Los URL organizan las páginas en una jerarquía, aunque los hiperenlaces entre ellas controlan más particularmente cómo el lector percibe la estructura general y cómo el tráfico web fluye entre las diferentes partes de los sitios. Algunos sitios web requieren una suscripción para acceder a algunos o todos sus contenidos. Ejemplos de sitios con suscripción

incluyen muchos portales de pornografía en Internet, algunos sitios de noticias, sitios de juegos, foros, servicios de correo electrónico basados en web, sitios que proporcionan datos de bolsa de valores e información económica en tiempo real, etc.

SOA establece un marco de diseño para la integración de aplicaciones independientes de manera que desde los canales se pueda acceder a sus funcionalidades, las cuales se ofrecen como servicios.

Socket: Es una pieza de software que permite que dos programas pueden intercambiar cualquier flujo de datos, generalmente de manera fiable y ordenada, con reglas de interacción pre establecidas.

Sp Wi-Fi: Proveedor de servicios de Internet inalámbricos.

Strategic Enterprise Management: Es un concepto de SAP, conocido por sus siglas SEM. Se define como una visión global financiero administrativa.

Transparencia en la gestión pública y auditabilidad de la gestión pública: La transparencia en la gestión pública la podemos entender básicamente como un ambiente de confianza y garantía entre los diferentes agentes o entidades que administran la esfera de lo público; donde las responsabilidades, procedimientos y reglas con las cuales cada uno se desempeña se establecen, realizan e informan de manera clara y abiertas a la participación y el control de los ciudadanos. El uso del gobierno electrónico apunta a promover la cercanía entre el Estado y los ciudadanos, generando transparencia y eficacia en las actividades de los servicios públicos. Un medio de hacer transparente el gasto es a través de la licitación y publicación de las compras públicas a través de medios como el Internet. Asimismo, al automatizarse y hacerse públicos los procesos dentro la administración pública, se aminora el grado de discrecionalidad del funcionario público, lo que genera transparencia dentro de la gestión y mejora la capacidad de controlar la misma por parte de los ciudadanos.

TDMA (Time Division Multiple Access): Divide cada canal celular en tres fases de tiempo para incrementar la cantidad de información que se puede enviar, es un estándar que lo usa la Digital-American Mobile Phone Service.

TI o TIC: Tecnologías de información y comunicación.

VPN (Virtual private network): Es una red privada virtual que utiliza infraestructura pública de Internet para simular enlaces privados solamente durante la duración de la conexión, estos enlaces se efectúan por medio de túneles que protegen la sesión, ya que están encriptados; adicionalmente, los usuarios de esta red son identificados y autenticados por medio de algoritmos de encriptación.

Web semántica: Es una iniciativa liderada por Tim Berners-Lee para permitir que la información que reside en la red sea accesible y "comprensible" no sólo por los humanos sino también por las máquinas. Más información en http://www.infovis.net/Revista/num_62.htm.

Wi-Fi: Certificación ínteroperable para una red local inalámbrica (LAN: local área network) basada en el estándar 802.11 del Instituto de Ingenieros Electrónicos y Eléctricos (IEEE).

WiMAX (World wide Interoperability for Microwave Access): Estándar de transmisión inalámbrica de datos proporcionando accesos concurrentes en áreas de hasta 48 kilómetros de radio y a velocidades de hasta 70 Mbps. Esta tecnología posibilita brindar acceso a red en un área metropolitana.

XI. Bibliografía

Durante el proceso de desarrollo de este documento, se hicieron referencia a los siguientes documentos y fuentes de información:

- Jorge Chateau y Samuel Varas. El Gobierno Electrónico en Chile: El Estado del Arte. Proyecto de Reforma y Modernización Estado. El Ministerio Secretaría General de la Presidencia. DII, Universidad de Chile, el 2003 de abril.
- Análisis del desarrollo del Gobierno Electrónico Municipal de España, Instituto de Empresa, Madrid 2005.
- “Guía del Gobierno Electrónico local, Servicios electrónicos orientados al ciudadano”, UNESCO, Universidad Externado Colombia. Bogotá 2005.
- Adler, Andrews y otros. (2007). Objetivos de Control para la Información y la Tecnología relacionada (COBIT). (Ver 4.1). IT Governance Institute. Estados Unidos.
- “Libro blanco de interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe”, CEPAL, OEA Setiembre 2007.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, CLAD “Declaración de Santiago”, Santiago de Chile 2007.
- Plan de Acción gobierno digital 2008-2010 Costa Rica. Secretaria Técnica del Gobierno Digital.
- From e-Government to Connected Governance, ONU, New York 2008.
- Documentos del IV Seminario iberoamericano de indicadores sobre la sociedad del conocimiento Lisboa, 11 y 12 de septiembre, 2008.
- Guía para el desarrollo de sitios web, Secretaría Técnica de Gobierno Digital, Costa Rica 2009.
- Tercera Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe ELAC 2015, Lima Perú, noviembre 2010.
- Calderón, C., Lorenzo, S. y otros autores (2010). Open Government: Gobierno Abierto. España: Algón Editores.

- Noveck, B. S. (2011). Testimonio ante el Comité Permanente de Acceso a la Información, Privacidad y Ética del Parlamento Canadiense.
- Plan para el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales e Impulso a los Procesos de Descentralización y Desarrollo Local 2011-2014, IFAM 2010.
- Plan Maestro de Gobierno Digital 2011-2014, Secretaría Técnica del Gobierno Digital Costa Rica.
- Censo 2011, INEC Costa Rica.
- MuNet “Municipios eficientes y transparentes” OEA, 2011.
- “Heredia, hacia el Gobierno Electrónico, Estrategia de Desarrollo”. Elaborado por el grupo MuNet-Heredia, del curso: Introducción a la formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico Municipal Edición especial para el Programa MuNET e-Gobierno Costa Rica, 2011.
- Programa MuNet e-Gobierno Costa Rica, documentos del IV Congreso “Innovación y Gobierno Digital”, Noviembre 2011.
- Plan Estratégico, Políticas y Procedimientos para Tecnologías de Información, Noviembre 2011.
- “Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica” Informes INCAE 2011, y 2012.
- Informe de la Contraloría general de la República N°. DFOE-DL-IF-13-2012 del 28 DE Setiembre, 2012 sobre la calidad de las bases de datos del Cobro de tributos en la Municipalidad de Heredia.
- Informe de la Contraloría general de la República N°. DFOE-IFR-IF-5-2012 21 de junio, 2012 sobre “Las iniciativas que impulsan el desarrollo del Gobierno Digital y una Sociedad basada en la Información y el Conocimiento en Costa Rica.
- Decreto legislativo N° 9023 del 3 de enero de 2012, “Impuestos de la Municipalidad de Heredia”.
- Planes de Gobierno de la actual administración de la Municipalidad de Heredia, 2007-2011 y 2012-2015.
- Plan de desarrollo humano local Cantón de Heredia, 2012-2016

Web grafía:

- World Wide Web Consortium (W3C). Extensible Markup Language (XML) 1.0. Second Edition. W3C Recommendation. Oct., 2000.<http://www.w3.org/TR/2000/REC-xml-20001006>
- Araya Dujisín, Rodrigo (2004). Tres perspectivas para observar el gobierno electrónico”. En América Latina Puntogob. Casos y tendencias en gobierno electrónico, Araya, Rodrigo y Porrúa, Miguel (ED). Disponible en: [.http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/Am%20Latina%20Punto go b%20final.pdf](http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/Am%20Latina%20Punto%20go%20b%20final.pdf)
- Agenda Digital del Gobierno Chileno. <http://www.agendadigital.cl>, 2005.
- [8] DPEPA-ONU. Benchmarking E-Government
- Camacho Jiménez, Kemly: Internet, ¿una herramienta para el cambio social? Elementos para una discusión necesaria. La autora es coordinadora del proyecto “Evaluación del Impacto Social de la Internet en Centroamérica: el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil”. Fundación Acceso Publicaciones. En: <http://www.acceso.or.cr/publica/telecom/conocimiento22.shtml>.
- Memorando de Barack Obama para el Gobierno Abierto Publicado en: www.whitehouse.gov/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf
- Valdez Gonzalo. Modelo de Madurez y Capacidad de Implementación de Gobierno Electrónico en Instituciones Públicas. Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), Valparaíso, Chile gvaldes@inf.utfsm.cl
- Armas Urquiza y Armas Suárez: Gobierno electrónico: fases, dimensiones y algunas consideraciones a tener en cuenta para su implementación, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2011, www.eumed.net/rev/cccss/13/

XII. Anexo

Se les agradece a las siguientes personas por su disposición a brindar sus criterios y opiniones calificadas en los procesos bajo sus responsabilidades, así como las ideas expresadas durante las entrevistas y talleres.

Personas entrevistadas durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia		
N°	Persona	Puesto de trabajo
01	José Manuel Ulate	Alcalde Municipal
02	Heidi Hernández	Vice Alcaldesa
03	Marco Antonio Ruíz Mora	Vice-Alcalde Municipal Director de Catastro
04	Manuel Zumbado Araya	Presidente del Concejo Municipal
05	Flori Álvarez	Secretaría del Consejo
06	Lórelly Marín	Dirección de operaciones
07	Teresita Granados	Dirección de operaciones
08	Enio Vargas	Proveedor
09	Andrea Arias	Asistente de la Alcaldía
10	Helen Bonilla	Recaudación e impuestos
11	Jacqueline Fernández	Planificación
12	Adrián Arguedas	Responsable de presupuestos
13	Marjorie Chacón Solís	Jefe de la oficina de comunicaciones
14	Félix Chavarría	Estacionamientos autorizados
15	Flora Marta Solís Madrigal	Asistente de la Alcaldía
16	Rosibel Rojas	Control Interno
17	Gilberto León	Policía Municipal
18	Jerson Sánchez	Recursos Humanos
19	Adriana Bonilla	Administración de Cementerios
20	Estela Paguagua	Oficina de la Mujer

Personas entrevistadas durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico del Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia		
N°	Persona	Puesto de trabajo
21	Ángela Aguilar	Contraloría de servicios
22	Marco Vinicio Chacón Rojas	Gerente de informática
23	Luis palma Vindas	Asistente Informática Infraestructura y proyecto
24	Ana María González	Asistente Informática
25	Francisco Sánchez	Director Financiero Administrativo
26	Laura Castro	ESPH Dirección Comercial
27	Mario Jiménez	ESPH Rectoría de comunicaciones Análisis Financiero
28	Johan Montero	ESPH Asistente de división
29	Jennyfer Quesada	ESPH Desarrollo del proyecto Heredia Digital
30	David Soto	ESPH Desarrollo del proyecto Heredia Digital
31	Carla Montero	ESPH Relaciones públicas del proyecto H D

Cuadro 57: Personas que expresaron sus ideas sobre el Gobierno Digital de la Municipalidad de Heredia