



# Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI)



## 2024-2030



## Tabla de Contenidos

Control de Cambios .....	5
1. Introducción .....	7
2. Metodología de Trabajo.....	8
3. Comprender el Contexto y la Dirección .....	10
3.1. Entorno Organizacional.....	10
3.1.1. Reseña Histórica .....	10
3.1.2. Industria a la que pertenece .....	10
3.1.3. Misión .....	10
3.1.4. Visión.....	11
3.1.5. Valores .....	11
3.1.6. Funciones .....	12
3.1.7. Estructura Organizativa .....	13
3.1.8. Procesos .....	14
3.1.9. Ejes Estratégicos (extraídos del PEI).....	17
3.1.10. Objetivos Estratégicos (extraídos del PEI) .....	18
3.1.11. Líneas de acción estratégica (extraídos del PEI) .....	19
3.1.12. Análisis de Partes Interesadas y sus requisitos .....	20
3.1.13. Análisis PESTEL.....	27
3.1.14. Conclusiones .....	31
4. Evaluar las Capacidades de TI Actuales .....	33
4.1. Línea Base .....	33
4.1.1. Misión de TI .....	33
4.1.2. Visión de TI.....	33
4.1.3. Valores de TI .....	34
4.1.4. Mapa Estratégico de TI.....	34
4.1.5. Estructura Organizativa de TI .....	37
4.1.6. Procesos de TI .....	37
4.2. Análisis de Madurez Digital Institucional .....	41
4.2.1. Índice de Transformación Digital.....	41
5. Marco Estratégico de TI .....	45
5.1. Objetivos Estratégicos de ATI.....	45



5.1.1.	Objetivo General.....	45
5.1.2.	Objetivos Específicos .....	45
6.	Hoja de Ruta .....	53
6.1.	Iniciativas de TI.....	53
6.2.	Portafolio de Proyectos .....	60
6.3.	Gestión de Riesgos.....	64
6.3.1.	Identificación de Riesgos .....	64
6.3.2.	Evaluación de Riesgos .....	65
6.3.3.	Tratamiento de Riesgos.....	68
6.4.	Paquete de Comunicación.....	71
6.4.1.	Plan de Comunicaciones .....	71
7.	Anexos .....	73
7.1.	Metodología de Seguimiento de Hoja de Ruta.....	73
7.1.1.	Marco de seguimiento del PETI.....	73
7.1.2.	Sistema de Evaluación de PETI.....	74
7.1.3.	Análisis Post-Evaluación .....	79
7.2.	Herramienta de Seguimiento del PETI .....	80
7.2.1.	Descripción del Proyecto/Iniciativa .....	80
7.2.2.	Estado del Proyecto/Iniciativa .....	81
7.2.3.	Evaluación del Proyecto/Iniciativa.....	81



## Tabla de Ilustración

Ilustración 1: Metodología de Planificación Estratégica de TI .....	8
Ilustración 2: Organigrama Institucional .....	14
Ilustración 3: Mapa de procesos institucionales .....	17
Ilustración: 4 Ejes Estratégicos .....	18
Ilustración 5: Cuadro de Interesados.....	20
Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de interesados internos .....	25
Ilustración 7: Mapa de posicionamiento de interesados internos .....	27
Ilustración 8: Análisis PESTEL .....	28
Ilustración 9: Mapa Estratégico de TI .....	35
Ilustración 10: Organigrama ATI.....	37
Ilustración 11: Componentes del ITD .....	41
Ilustración 12: Distribución de Preguntas ITD .....	43
Ilustración 13: Escalas del resultado del ITD .....	43
Ilustración 14: Parámetros de Probabilidad.....	65
Ilustración 15: Parámetros de Impacto.....	66
Ilustración 16: Niveles de Riesgo Inherente .....	66

## Tabla de Tablas

Tabla 1: Evaluación de Nivel de Poder .....	22
Tabla 2: Evaluación de Nivel de Influencia.....	23
Tabla 3: Matriz de Interesados Internos .....	24
Tabla 4: Matriz de Interesados Internos .....	26
Tabla 5: Análisis PESTEL .....	30
Tabla 6: Cuadro de Mando Integral de TI.....	37
Tabla 7: Resultados de COSEVI con respecto al ITD .....	43
Tabla 8: Cuadro de Mando Integral ATI .....	48
Tabla 9: Iniciativas de TI .....	57
Tabla 10: Vinculación de Iniciativas con Productos K .....	58
Tabla 11: Portafolio de Proyectos de TI .....	62
Tabla 12: Identificación de Riesgos PETI.....	65



Tabla 13: Estimación de Riesgos PETI .....	67
Tabla 14: Estrategias de Gestión de Riesgos .....	68
Tabla 15: Plan de Tratamiento de Riesgos .....	70
Tabla 16: Matriz de Comunicaciones PETI .....	72
Tabla 17: Nivel de Contribución a los Objetivos Estratégicos .....	75
Tabla 18: Nivel de Riesgo Asociado.....	75
Tabla 19: Disponibilidad de Recursos .....	76
Tabla 20: Avance vs Hoja de Ruta .....	76
Tabla 21: Impacto Institucional y Valor Público .....	77
Tabla 22: Matriz de Clasificación.....	78
Tabla 23: Matriz de Descripción del Proyecto/Iniciativa .....	80
Tabla 24: Matriz de Estado del Proyecto/Iniciativa.....	81
Tabla 25: Matriz de Evaluación del Proyecto/Iniciativa .....	81

### Control de Cambios

<b>Versión modificada</b>	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Motivo de la actualización (Observaciones)</b>	<b>Elaboro</b>
1.0	15 de abril 2024	Creación	José Arturo Quirós - Datasoft
1.1	06 de junio 2024	Ajustes internos	José Arturo Quirós - Datasoft
1.2	21 de julio 2024	Incorporación de productos K	José Arturo Quirós - Datasoft
1.3	30 de enero 2025	Desarrollo de Objetivo General	José Arturo Quirós - Datasoft
1.4	04 de septiembre 2025	Ajustes Iniciativas y Proyectos	Jefaturas ATI



1.4	28 de Noviembre	Ajustes solicitados por la Unidad de Planificación	Jefaturas ATI
-----	--------------------	---	---------------





## 1. Introducción

El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) del Consejo de Seguridad Vial (COSEVI) se presenta como un documento trascendental, diseñado con el propósito de orientar la gestión de las tecnologías de la información dentro de la institución. Este plan se erige como un instrumento estratégico fundamental para alinear los recursos tecnológicos con los objetivos y metas institucionales.

En un entorno dinámico donde la tecnología desempeña un papel crucial en la eficiencia operativa y la consecución de objetivos, el PETI del COSEVI se concibe como un marco integral que aborda aspectos fundamentales. Desde la evaluación de la situación actual hasta la definición de metas específicas alineadas con los propósitos institucionales, este plan proporciona una guía coherente y sostenible para el desarrollo tecnológico futuro.

El PETI establece una hoja de ruta que asegure la gestión eficiente de riesgos, la asignación eficaz de recursos y la alineación estratégica de la tecnología de la información con los objetivos más amplios del COSEVI.

Este documento, elaborado con rigor y visión a largo plazo, refleja el compromiso del COSEVI con la mejora continua y la implementación efectiva de soluciones tecnológicas que fortalezcan su impacto en la seguridad vial y contribuyan al bienestar de la sociedad costarricense. El PETI se presenta como un marco de referencia esencial para guiar las decisiones y acciones relacionadas con la tecnología de la información en el contexto institucional del COSEVI.



## 2. Metodología de Trabajo

La metodología propuesta para el desarrollo del PETI se estructura en **ocho fases**, cada una diseñada para abordar aspectos específicos y contribuir de manera integral al éxito del proyecto las cuales se detallan en la Ilustración 1: Metodología de Planificación Estratégica de TI.

### METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TI

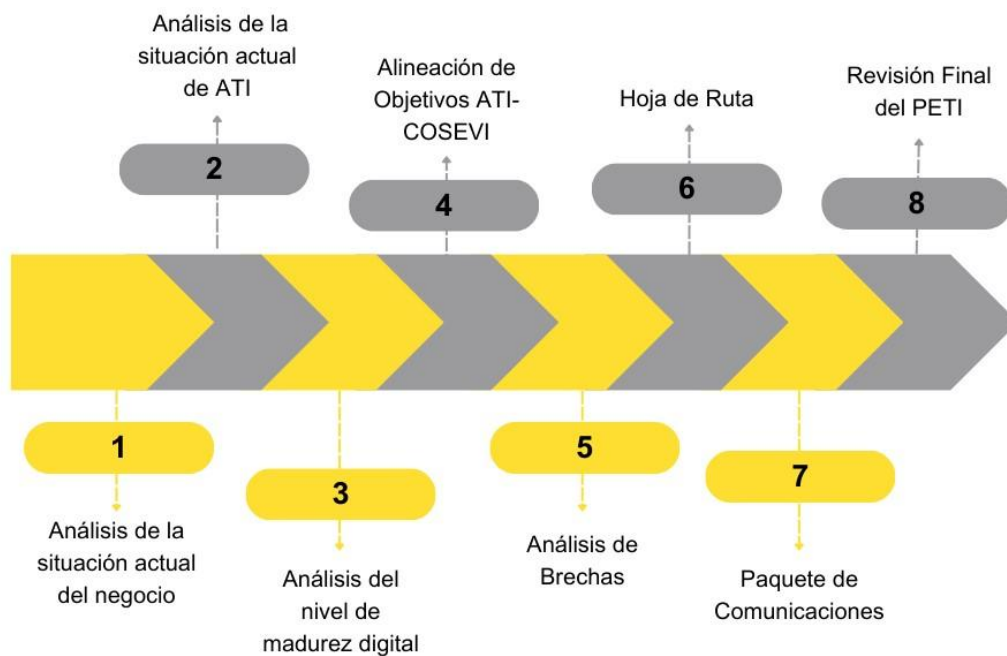


Ilustración 1: Metodología de Planificación Estratégica de TI

Esta metodología ha sido desarrollada en alienación al marco *COBIT 2019*, específicamente en el objetivo de gestión *APO02 Gestionar la Estrategia*.

En la Fase 1, se llevará a cabo un exhaustivo análisis de la situación actual del negocio, proporcionando una base sólida para comprender los desafíos y oportunidades. La Fase 2 se centra en analizar la situación actual de las ATI, evaluando sus capacidades actuales.

Posteriormente, en la Fase 3, se realizará un análisis del nivel de madurez digital, permitiendo identificar áreas de mejora y optimización. La Fase 4 se concentra en



la alineación de objetivos entre las ATI y COSEVI, estableciendo sinergias para una implementación efectiva. La Fase 5 aborda el análisis de brechas, identificando las diferencias entre el estado actual y los objetivos futuros.

La Fase 6 se centra en la elaboración de una Hoja de Ruta detallada, delineando los pasos específicos para la implementación exitosa del PETI. En la Fase 7, se desarrollará un Paquete de Comunicaciones integral, asegurando la difusión efectiva de información clave a todas las partes interesadas. Finalmente, la Fase 8 implica una Revisión Final del PETI, garantizando la coherencia, viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos delineados a lo largo del proceso.

Esta metodología integral garantiza una planificación estratégica robusta y una implementación efectiva del PETI, asegurando el alineamiento entre ATI y COSEVI potenciando así una transformación digital exitosa en el ámbito de las TI.





### 3. Comprender el Contexto y la Dirección

#### 3.1. Entorno Organizacional

El primer apartado del presente plan se dedica a la compilación exhaustiva de información que abarca tanto aspectos generales de la organización como detalles relevantes para comprender su contexto histórico y situación actual.

##### 3.1.1. Reseña Histórica

El Consejo de Seguridad Vial nace mediante la Ley de Administración Vial, N°6324, publicada en el Alcance N°4 de La Gaceta N°97 del 25 de mayo de 1979, como respuesta a la necesidad de dar un tratamiento especializado, técnico, interdisciplinarios y centralizado a un problema de salud pública, que manifestaba índices importantes de mortalidad en las vías.

##### 3.1.2. Industria a la que pertenece

El COSEVI es una institución del sector público de Costa Rica, específicamente en el ámbito de la seguridad vial. Como entidad gubernamental, desempeña un papel esencial en la regulación, supervisión y gestión de actividades relacionadas con la seguridad en las carreteras. Su enfoque abarca desde la implementación de normativas de tránsito hasta la promoción de prácticas seguras, trabajando en colaboración con otras instituciones para prevenir accidentes de tráfico y fomentar la educación vial.

##### 3.1.3. Misión

La misión es una declaración concisa que describe el propósito fundamental de su existencia y define el alcance de sus actividades. Es una declaración que comunica a los funcionarios, clientes, stakeholders y la sociedad en general, la razón de ser de la organización. La misión proporciona una dirección clara y establece los principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de la institución; en este contexto, el COSEVI define su misión de la siguiente manera:

*“El Consejo de Seguridad Vial es la organización rectora y gestora de la seguridad vial y movilidad activa del país; así como, prestadora de trámites y servicios, con la finalidad de brindar un apoyo esencial en la mejora de la*



*movilidad segura, saludable y sostenible en carreteras, de los usuarios del sistema de infraestructura y transporte”.*

### 3.1.4. Visión

Por otro lado, la visión de es una declaración a largo plazo que articula la imagen o el estado futuro deseado que la institución aspira a alcanzar. Mientras que la misión responde a la pregunta "¿por qué existimos?", la visión responde a la pregunta "¿a dónde queremos llegar en el futuro?". La visión proporciona una dirección clara y una inspiración para los funcionarios y otros stakeholders, ayudando a alinear esfuerzos hacia un objetivo común, en este contexto, el COSEVI define su visión de la siguiente manera:

*“Ser una organización especializada e innovadora en seguridad vial y movilidad activa del país, líder en la promoción de política pública, haciendo uso eficiente de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para generar valor público hacia los usuarios del sistema de infraestructura y transportes y ser reconocidos a nivel iberoamericano.”*

### 3.1.5. Valores

Los valores de la organización marcan el camino ético de su quehacer y el comportamiento de todos y cada uno de sus funcionarios en las actividades cotidianas que se emprendan, “son el resultado de la práctica, la realidad y el entendimiento que como funcionarios del COSEVI se tiene, pero desde la perspectiva personal, laboral y social”. En ese sentido tomando como referencia los establecido en el **Manual de ética y valores**, la institución ha definido seis valores fundamentales compartidos, los cuales corresponde a:

1. **Respeto:** Capacidad de ser tolerantes con los demás valorando y aceptando las diferencias, sus derechos, sus intereses y su dignidad, en apego a las normas y las buenas costumbres para brindar un servicio de calidad y eficiencia.
2. **Responsabilidad:** Cumplir con las funciones, objetivos y metas, deberes y derechos, enfrentando las consecuencias (positivas y negativas) de las acciones.



3. **Honestidad:** Actuar con sinceridad, justicia y verdad, haciendo las cosas correctamente, dando el buen ejemplo, mostrando integridad, confianza y franqueza.
4. **Solidaridad:** Trabajar en forma colaborativa, empática y desinteresada con el fin de apoyar a los demás para el logro de metas en común y especialmente para que superen las dificultades.
5. **Compromiso:** Realizar con sentido de obligación y responsabilidad, las labores para el logro de los objetivos.
6. **Transparencia:** Actuar conscientes de la responsabilidad de rendir cuentas y proporcionar la información sobre los actos que se realizan.

### 3.1.6. Funciones

La Ley de Administración Vial, N°6324, publicada en el Alcance N°4 de La Gaceta N°97 del 25 de mayo de 1979, como respuesta a la necesidad de dar un tratamiento especializado, técnico, interdisciplinarios y centralizado a un problema de salud pública, que manifestaba índices importantes de mortalidad en las establece las funciones y competencias del COSEVI, relacionadas a temas de seguridad vial y el medio ambiente, en sus artículos 4 y 9.

**Artículo 4º.-** Créase el Consejo de Seguridad Vial como dependencia del Ministerio de Obras Públicas y Transportes el cual tendrá independencia en su funcionamiento administrativo y personalidad jurídica propia.

**Artículo 9º.-** El Consejo tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Conocer los análisis de los asuntos referentes al tránsito, para identificar problemas de seguridad vial y hacer las recomendaciones que estime pertinentes.
- b) Conocer y aprobar orientaciones, prioridades y proyectos para programas de promoción de la seguridad vial.
- c) Proponer al Poder Ejecutivo la reglamentación concerniente al tránsito de personas, vehículos y bienes en donde la ley de tránsito tenga



- jurisdicción, así como en todos los aspectos de seguridad vial y de la contaminación ambiental causada por los vehículos automotores.
- d) Aprobar los montos de los resarcimientos, cobros, permisos, certificaciones, daños en señales viales, escoltas especiales, cursos, materiales de estudio, traslados originados en los distintos servicios que prestan las direcciones de Educación Vial, Ingeniería de Tránsito y Policía de Tránsito.
  - e) Administrar el Fondo de Seguridad Vial y asignar las sumas necesarias para los programas, proyectos, tareas, operaciones, apoyo logístico y todo lo relacionado con el fortalecimiento de la seguridad vial y la disminución de la contaminación ambiental que requieran las direcciones de Ingeniería de Tránsito, Educación Vial, la Policía de Tránsito y el propio COSEVI.
  - f) Conocer, tramitar y resolver cualquier otro asunto que le someta el ministro de Obras Públicas y Transportes.
  - g) Promover y regular el uso de la bicicleta como medio de transporte, trabajo y recreación, conocido también como movilidad ciclística, además de las carreteras, todo de conformidad con la Ley de Movilidad y Seguridad Ciclística.

Aunado a lo anterior, existen diversas leyes y marcos normativos que dotan al COSEVI de otras funciones las cuales están documentadas detalladamente en el **Marco Jurídico** del **Plan Estratégico Institucional 2023-2030**.

### **3.1.7. Estructura Organizativa**

Las estructuras organizacionales son esquemas o sistemas que establecen la forma en que una institución o entidad está organizada, definiendo la relación entre los diferentes niveles jerárquicos, departamentos, funciones y procesos dentro de la organización. Estas estructuras ayudan a establecer una clara distribución de responsabilidades, autoridad y comunicación dentro de la entidad, lo que contribuye a una operación más eficiente y efectiva.



Asimismo, el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una institución, mostrando de manera visual las relaciones jerárquicas entre los diferentes departamentos, unidades y posiciones dentro de la organización; en este contexto, el COSEVI posee definido su organigrama tal cual se muestra en la Ilustración 2: Organigrama Institucional, esta está compuesta por cuatro niveles organizacionales: el político, las instancias asesoras, el nivel directivo y el nivel operativo.

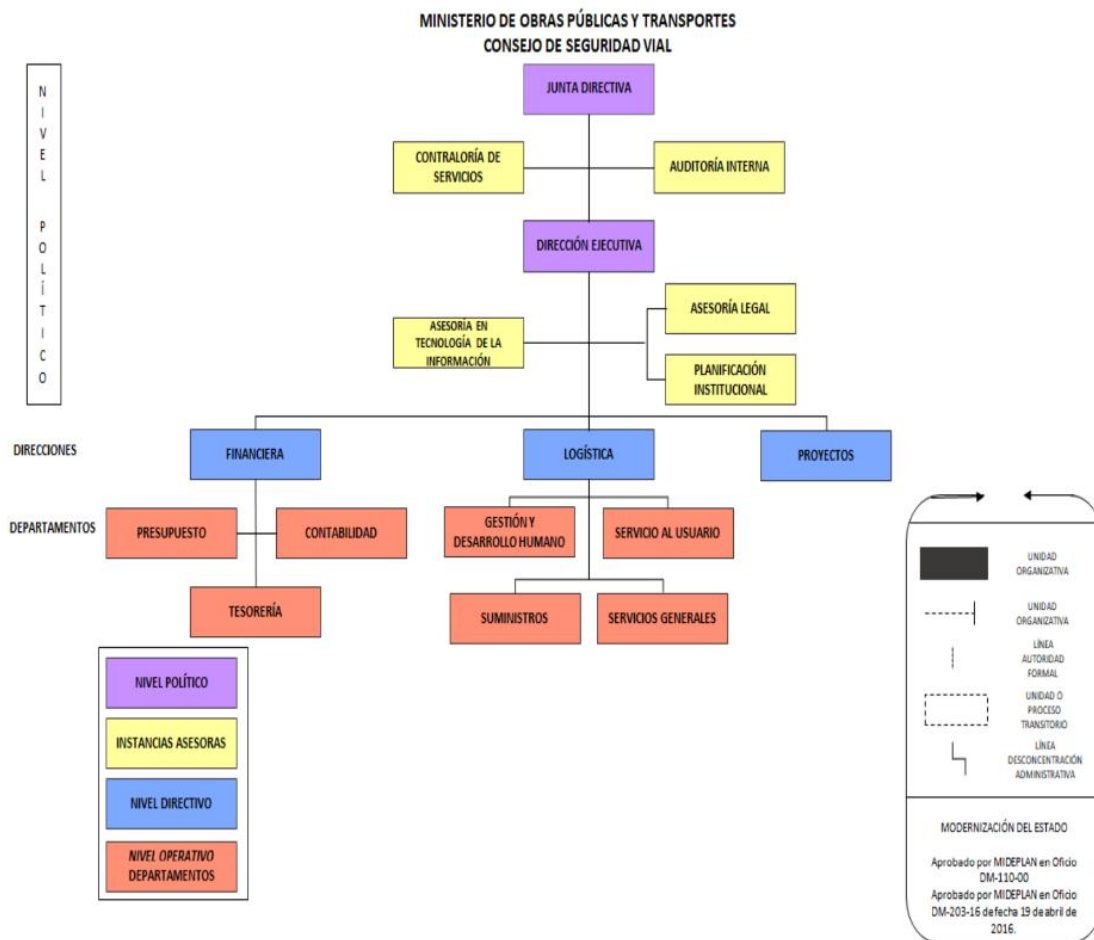


Ilustración 2: Organigrama Institucional

### 3.1.8. Procesos

Para el diseño del PETI, se considera de vital importancia que los productos respondan a un adecuado marco de procesos, el cual debe considerar en todo momento la vinculación con los objetivos de la organización. El marco de procesos



busca garantizar una base sólida para identificar los productos que se generan, a través de un análisis crítico y documental; así como, contar con un apoyo de instrumentos estratégicos para coadyuvar con la mejora de la gestión institucional y, por ende, en una mejor prestación de servicios públicos.

De acuerdo a lo anterior, con el propósito de contribuir a mejorar la gestión institucional y por ende a brindar mejores bienes y servicios a los habitantes de la sociedad costarricense, se ha evidenciado desde el año 2016, la necesidad de analizar los procesos de cada una de las unidades organizacionales, de manera que se tenga una base documental que le permita normalizar y registrar los procesos, procedimientos e indicadores que sustentan dichos procesos con el fin de aplicar la mejora continua.

Para este fin, COSEVI ha desarrollado una metodología de enfoque de procesos basada en el ciclo de mejora continua que considera los elementos “Planear, Hacer, Verificar, Actuar”, mediante la cual se definen las entradas, procesamientos y salidas que tengan las diferentes unidades organizacionales, con el fin de poder estructurar los diferentes productos generados en función del marco estratégico institucional.

La metodología para la implementación de los procesos en el COSEVI se basa en una tipología según su naturaleza, la cual define la existencia de cuatro tipos de procesos, que corresponden a:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos sustantivos:** Son todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Se consideran como claves ya que están ligados directamente con la realización del producto o con la prestación de servicio y que tienen gran impacto hacia el usuario, sin éstos no se pueden lograr los objetivos planteados.

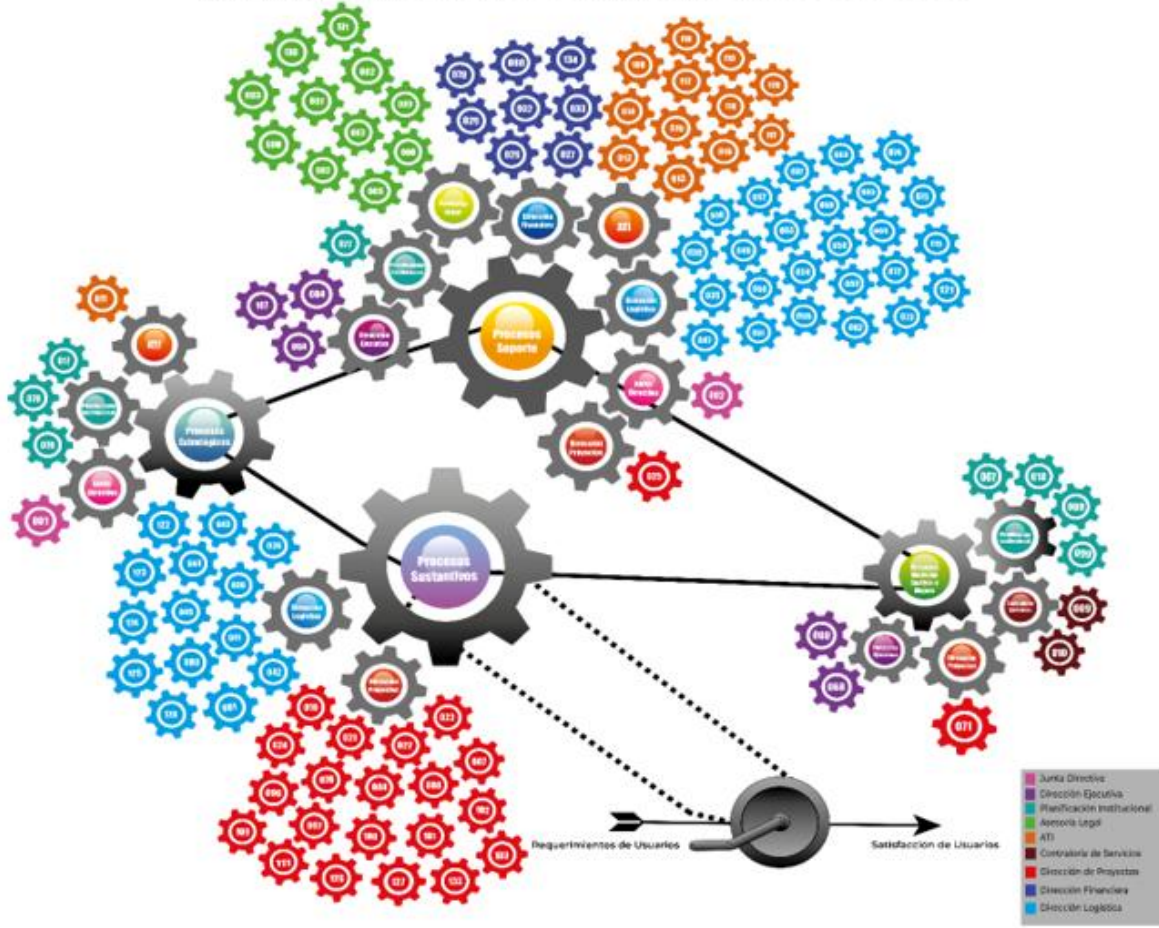


- **Procesos de soporte:** Son todos aquellos procesos para la provisión de los recursos y que son necesarios para la gestión de la organización. Constituyen el apoyo a los procesos claves o fundamentales y contribuyen a su mejor funcionamiento.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** Son todos aquellos procesos necesarios para medir datos para realizar el análisis de desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas y son una parte integral de los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte.

Asimismo, la institución cuenta con el **Manual de Procesos Institucionales** que recopila de forma integral las matrices de alineación, fichas de procesos y el mapa de procesos institucionales, que representa las relaciones entre los cuatro tipos de procesos del Consejo; así como, los lineamientos sobre las responsabilidades de elaboración, registro y control de cambios de estos procesos tal cual se muestra en la Ilustración 3: Mapa de procesos institucionales. Para un detalle más actualizado de dicho documento, puede consultarse la versión vigente a la fecha en el portal web corporativo institucional en el siguiente enlace:  
<https://www.csv.go.cr/levantamiento-de-procesos>



# Mapa Institucional de Procesos



Diseño Técnico	Diseño Gráfico	Revisión	Fecha de vigencia	Versión
Ing. Ronny Rojas Carlin Ing. Vanessa Vargas Moreira	Lic. Luis Fernando Montero Fallas	Licda. Jeannette Masís Chacón	02 de septiembre del 2025	010

Ilustración 3: Mapa de procesos institucionales, al 06 de octubre 2025

### 3.1.9. Ejes Estratégicos (extraídos del PEI)

El COSEVI en su PEI 2023-2030 establece principales tres ejes estratégicos los cuales se pueden observar en la Ilustración: 4 Ejes Estratégicos.



Ilustración: 4 Ejes Estratégicos

- 1. Organización especializada e innovadora:** Organización caracterizada por disponer de personal multidisciplinario con formación técnica y profesional especializada en medidas de eficacia comprobada en seguridad vial y movilidad activa.
- 2. Líder en la promoción de política pública:** Experiencia y compromiso en la generación de lineamientos y acciones en materia de seguridad vial y movilidad activa.
- 3. Uso eficiente de recursos:** Prestación de trámites, servicios y manejo de planes, programas y proyectos eficientes y eficaces orientados a la generación de valor público.

### 3.1.10. Objetivos Estratégicos (extraídos del PEI)

Utilizado como insumo los ejes estratégicos anteriormente mencionados se desarrollan los objetivos institucionales:

#### 1. Objetivo general

- Alcanzar una reducción de la tasa de mortalidad por accidentes de tránsito por cada cien mil habitantes en 1,67 puntos al 2030, mediante el desarrollo



de acciones de seguridad vial y movilidad activa en el sistema de infraestructura y transporte costarricense.

## 2. Objetivos específicos

- Desarrollar acciones innovadoras que potencien la mejora en el sistema de infraestructura y transporte costarricense, mediante el uso de talento humano multidisciplinario y especializado, con el fin de desarrollar medidas de eficacia comprobada en seguridad vial y movilidad activa.
- Promover el desarrollo de política pública en seguridad vial y movilidad activa, mediante la generación de lineamientos y acciones propias en esta materia, en pos del favorecimiento de una cultura de seguridad vial
- Generar trámites, servicios y acciones de forma eficiente y eficaz, a través de la mejora regulatoria y de servicios; así como, el establecimiento de las prioridades en la asignación de los recursos institucionales, con el fin de generar valor público a la sociedad civil.

### 3.1.11. Líneas de acción estratégica (extraídos del PEI)

Para el cumplimiento de estos objetivos; se han planteado diversas líneas de acción las cuales son utilizadas como guía para el desarrollo de iniciativas, estas líneas de acción son las siguientes:

- Desarrollo de programas, proyectos o acciones de investigación en materia de seguridad vial y movilidad activa con evidencia comprobada.
- Implementación de acciones preventivas que garanticen una protección efectiva del usuario del sistema de infraestructura y transporte.
- Revisión y modernización de la normativa que rige la seguridad vial y movilidad activa.
- Promover, ejecutar y regular programas, proyectos o acciones de movilidad segura, saludable y sostenible, que contribuyan a reducir los accidentes de tránsito y la contaminación ambiental causada por los vehículos automotores.
- Desarrollo de una eficiente gestión administrativa, tecnológica, humana y financiera.



### 3.1.12. Análisis de Partes Interesadas y sus requisitos

Finalmente, se ha llevado a cabo un análisis minucioso de las partes interesadas en la estrategia tecnológica, con el objetivo de anticipar y gestionar de manera efectiva los riesgos potenciales para la sostenibilidad de esta. Este enfoque implica la atracción, obtención y conservación del respaldo de todas las entidades involucradas, reconociendo la necesidad de actuar en línea con las necesidades de estas.

Este análisis se centra en la evaluación de dos parámetros fundamentales: el Poder y la Influencia. El primero conlleva la necesidad de acatar sus decisiones, ya sea que estemos de acuerdo o no, debido a su peso determinante, principalmente vinculado al posicionamiento en el momento. Por otro lado, el segundo parámetro, la Influencia, destaca la capacidad de persuasión, que puede ejercerse de manera más efectiva sin importar la posición inicial.

Utilizando estos dos parámetros como base, es factible discernir la estrategia más adecuada para obtener el respaldo de los interesados mencionados tal cual se muestra en la Ilustración 5: Cuadro de Interesados

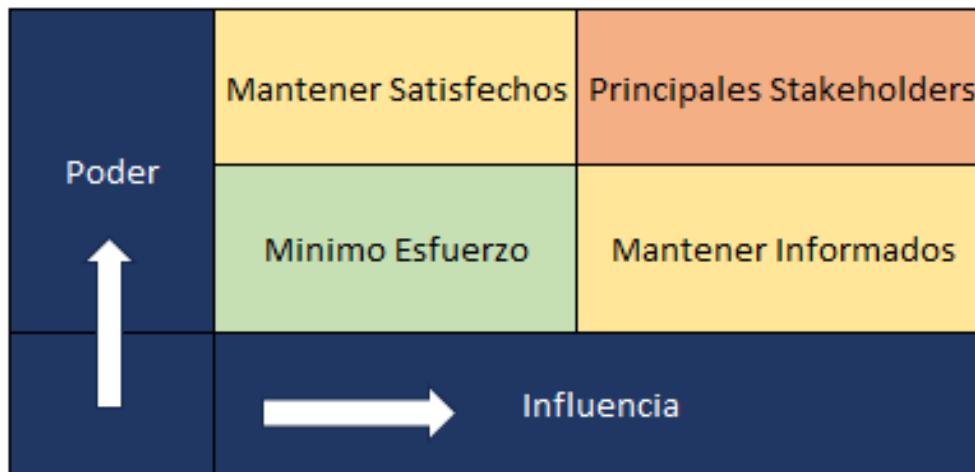


Ilustración 5: Cuadro de Interesados



- **Mínimo Esfuerzo:** Identificar y aplicar enfoques que requieran la menor inversión de recursos y esfuerzos, optimizando la eficiencia en la obtención de apoyo.
- **Mantener Satisfecho:** Enfocarse en mantener un nivel óptimo de satisfacción, adaptando las acciones y decisiones para asegurar que los interesados se sientan respaldados y conformes.
- **Mantener Informado:** Establecer una comunicación clara y constante para mantener a los interesados informados sobre el proceso, avances y decisiones relevantes, fomentando así la transparencia y comprensión.
- **Principales Stakeholders:** Identificar y priorizar a los principales stakeholders, concentrando los esfuerzos en comprender y abordar sus necesidades y expectativas de manera prioritaria.

Para la identificación de las partes interesadas del PETI se llevó a cabo un ejercicio estructurado en conjunto con las jefaturas de la Asesoría de Tecnologías de la Información y personal clave de las distintas unidades de ATI. Durante esta sesión de trabajo se analizaron los actores institucionales y externos que influyen o pueden verse impactados por la estrategia tecnológica, permitiendo construir una base validada y objetiva para el análisis posterior, mediante la ejecución de los siguientes pasos:

- **Identificar a los interesados**

Se identificaron tanto interesados internos como externos que tienen relación directa o indirecta con los servicios, procesos y decisiones del área de Tecnologías de la Información (ATI).

Entre los interesados internos se incluyeron direcciones, unidades organizacionales, comités y funcionarios que dependen de los servicios tecnológicos o participan en la toma de decisiones institucionales. Entre los interesados externos se consideraron instituciones reguladoras, organismos de control, entidades gubernamentales, proveedores tecnológicos y



actores estratégicos que influyen en el funcionamiento, cumplimiento normativo y operación de los servicios de TI.

Esta identificación se llevó a cabo mediante sesiones técnicas con las jefaturas de ATI y una revisión detallada del marco institucional, normativo y operativo.

➤ **Definir su nivel de poder**

Se evalúa la capacidad de cada interesado para incidir en las decisiones de ATI, asignar recursos, aprobar iniciativas, establecer prioridades o influir en la dirección estratégica de los servicios tecnológicos. El nivel de poder se determina con base en su rol institucional, autoridad formal y participación en los procesos de gobernanza, el cual se representa por medio de una calificación del 1 al 10.

Calificación	Nivel de Poder	Descripción
1	Nulo	No tiene autoridad formal ni capacidad de incidir en decisiones relacionadas con ATI.
2	Muy Bajo	Puede emitir opiniones, pero no participa en procesos de decisión ni asignación de recursos.
3	Bajo	Tiene participación ocasional en consultas, sin capacidad de decisión.
4	Bajo–Medio	Puede influir indirectamente en decisiones a través de recomendaciones o reportes.
5	Medio	Participa en procesos de decisión a nivel operativo, con capacidad limitada de aprobación.
6	Medio–Alto	Tiene autoridad para aprobar iniciativas dentro de su área o asignar recursos específicos.
7	Alto	Incide directamente en la priorización de proyectos o en la asignación relevante de recursos.
8	Muy Alto	Posee autoridad formal significativa en procesos de gobernanza y dirección tecnológica.
9	Crítico	Tiene poder decisorio determinante sobre presupuestos, prioridades estratégicas o aprobación de iniciativas clave.
10	Estratégico	Máxima autoridad en ATI; define la dirección estratégica, asigna recursos globales y toma decisiones finales.

Tabla 1: Evaluación de Nivel de Poder

➤ **Definir su nivel de influencia**



Se analiza el grado en que el interesado puede afectar positiva o negativamente el desempeño, la operación o la implementación de iniciativas tecnológicas. La influencia puede derivarse de factores como experiencia técnica, relación con usuarios finales, dependencia operativa de los servicios de TI, capacidad de generar aceptación del cambio o articulación con otros actores clave, el cual se representa por medio de una calificación del 1 al 10.

Calificación	Nivel de Poder	Descripción
1	Muy baja	No tiene impacto relevante en la operación ni en la implementación. Su participación es mínima o nula.
2	Baja	Puede verse afectado por la iniciativa, pero no influye en decisiones ni en resultados.
3	Baja–Media	Tiene cierta relación con el proceso, pero su capacidad de incidencia es limitada.
4	Media–Baja	Puede generar comentarios u observaciones, aunque con impacto reducido en decisiones clave.
5	Media	Influencia moderada; puede afectar parcialmente la aceptación o ejecución de la iniciativa.
6	Media–Alta	Tiene capacidad de influir en su área directa y puede facilitar o dificultar la adopción.
7	Alta	Impacta de manera importante en la operación o en la aceptación del cambio dentro de su entorno.
8	Muy Alta	Puede acelerar o frenar significativamente la implementación debido a su rol o liderazgo.
9	Crítica	Su apoyo o resistencia tiene efectos determinantes en el éxito de la iniciativa.
10	Estratégica	Actor clave cuya influencia puede definir completamente el éxito o fracaso de la iniciativa tecnológica.

Tabla 2: Evaluación de Nivel de Influencia

➤ **Definir estrategias de gestión**

Con la combinación de poder e influencia se determinan las estrategias adecuadas para gestionar a cada interesado, asegurando una relación efectiva y alineada con las necesidades del área de TI. Las estrategias se agrupan en:

- **Gestionar de cerca** (interesados de alta prioridad)



- **Mantener satisfechos**
- **Mantener informados**
- **Mínimo esfuerzo**

### Interesados Internos

Como resultado del ejercicio se identificaron un total de 10 interesados internos, los cuales fueron clasificados según su nivel de poder e influencia tal como se refleja en la Tabla 3: Matriz de Interesados Internos

Grupos interesados	Poder	Influencia
Junta Directiva	10	8
Comité Gerencial Informático	8	7
Dirección Ejecutiva	10	9
Auditoría Interna	7	6
<b>Direcciones Administrativas</b>		
Logística	4	4
Financiera	6	6
Asesoría Legal	7	7
Dirección de Proyectos	4	4,1
Contraloría de Servicios	2	1
Planificación	4	4

Tabla 3: Matriz de Interesados Internos

Utilizando como insumos estos resultados se posicionó cada uno de los interesados en el cuadrante que responde a la estrategia a seguir para asegurar el apoyo de estos tal cual se muestra en la Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de interesados internos.

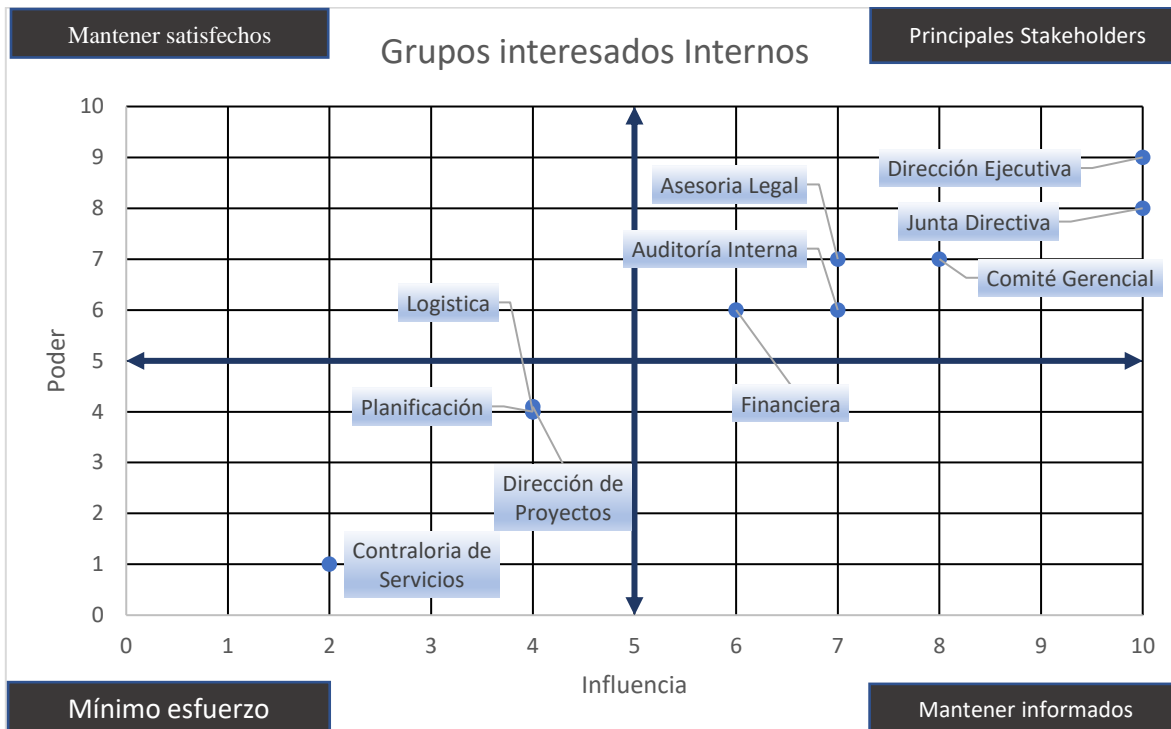


Ilustración 6: Mapa de posicionamiento de interesados internos

### Interesados Externos

Del mismo modo, se identificaron un total de 20 interesados externos, los cuales fueron clasificados según su nivel de poder e influencia en la Tabla 4: Matriz de Interesados Externos.

Grupos interesados	Poder	Influencia
<b>Reguladores</b>		
MICITT	8	8
CGR	9	9
Defensoría de los Habitantes	7	6,2
PRODHAB	7	6,1
Contabilidad Nacional	8	8
MIDEPLAN	8	8
MOPT	10	8
Ministerio de Hacienda	8	8



<b>Gobierno</b>		
INS	3	7
Registro Nacional	3	5
TSE	3	5
CTP	3	4
CONAVI	3	5
Poder Judicial	3	5
Casa Presidencial	8	10
Municipalidades	2	5
<b>Privados Nacionales y Extranjeros</b>		
Gobierno de España	7	6
Cámara de Transportistas	4	5
ICE	4	5
RACSA	4	5
AYA	4	5

Tabla 4: Matriz de Interesados Internos

Utilizando como insumos estos resultados se posicionó cada uno de los interesados en el cuadrante que responde a la estrategia a seguir para asegurar el apoyo de estos tal como se muestra en la Ilustración 7: Mapa de posicionamiento de interesados internos.

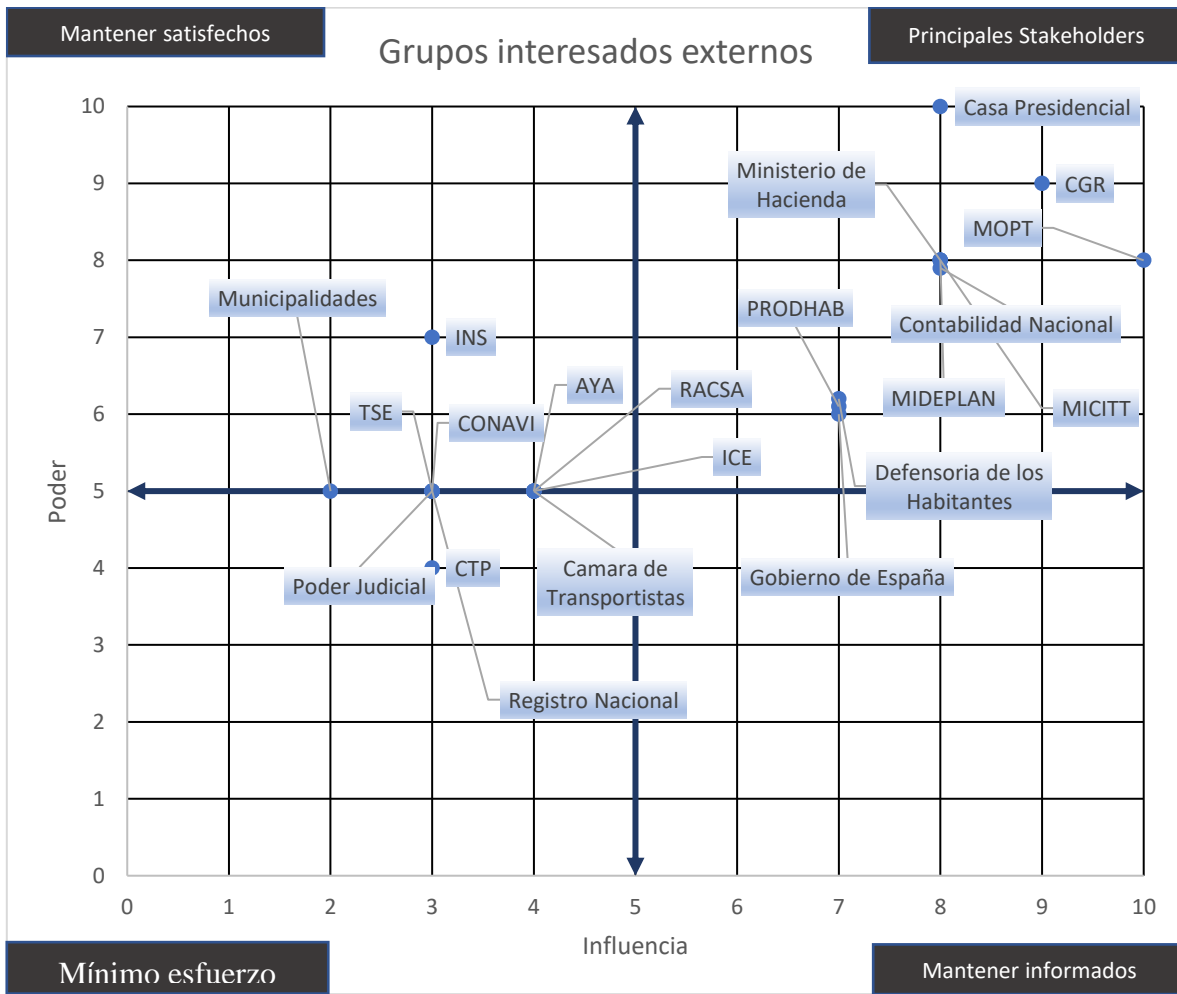


Ilustración 7: Mapa de posicionamiento de interesados internos

### 3.1.13. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito institucional y estratégico para evaluar el entorno externo de una organización. La sigla PESTEL representa varios factores que se muestran en la Ilustración 8: Análisis PESTEL.

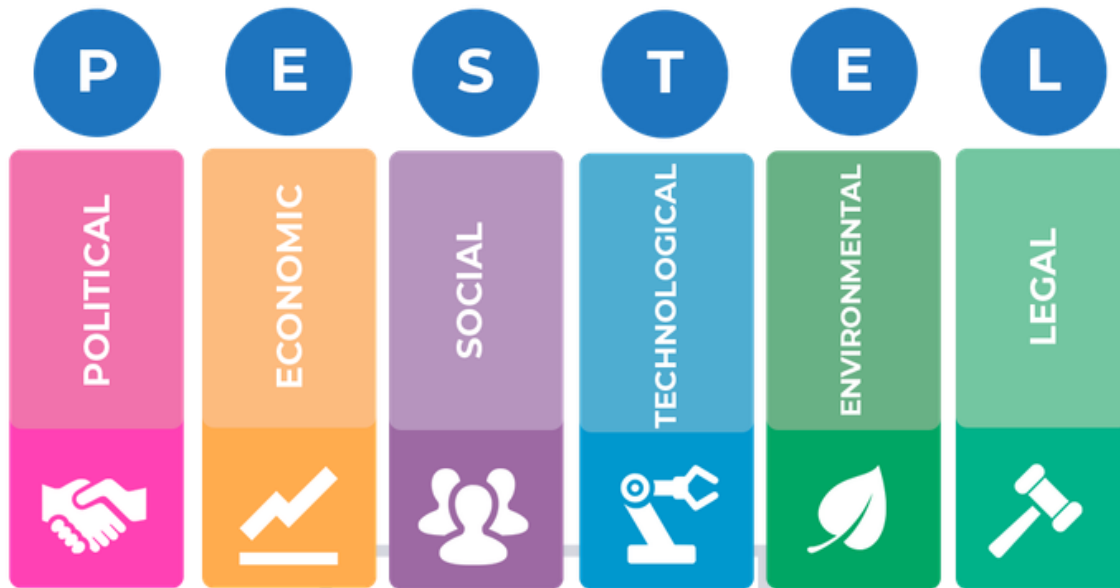


Ilustración 8: Análisis PESTEL

- **Políticos (Political):** Se refiere a los factores relacionados con el gobierno y la política que pueden afectar a la institución. Esto incluye leyes, regulaciones, estabilidad política, políticas fiscales, etc.
- **Económicos (Economic):** Examina los factores económicos que pueden influir en la organización, como tasas de interés, inflación, tasas de cambio, condiciones económicas generales, etc.
- **Sociales (Social):** Considera aspectos sociales y culturales que podrían afectar a la institución, como demografía, cambios en el estilo de vida, valores culturales, tendencias de la sociedad, etc.
- **Tecnológicos (Technological):** Analiza los avances tecnológicos que pueden impactar en la institución, como innovaciones, cambios tecnológicos, desarrollos en investigación y desarrollo, etc.
- **Medioambientales (Environmental):** Examina factores relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad, como regulaciones ambientales, conciencia ambiental, impacto ambiental de la industria, etc.



- **Legales (Legal):** Incluye aspectos legales que pueden afectar a la institución, como regulaciones laborales, normativas comerciales, litigios, entre otros.

Al realizar un análisis PESTEL, las organizaciones pueden comprender mejor el entorno en el que operan, anticipar posibles cambios y adaptar sus estrategias y decisiones de negocio en consecuencia. Este enfoque ayuda a identificar oportunidades y amenazas externas, permitiendo una toma de decisiones más informada.

Mediante esta herramienta se evaluaron números factores externos y se categorizaron como amenazas, oportunidades o indiferentes tal como se muestra en la Tabla 5: Análisis PESTEL.

AUTODIAGNOSTICO ENTORNO	Oportunidades	Amenazas	Indiferente
<b>POLITICO</b>			
Cambios de gobierno y sus programas electorales	x	x	
Política fiscal		x	
Cambios en legislación	x	x	
Políticas Sociales	x	x	
Política pública		x	
Políticas gubernamentales que fomentan la adopción de tecnologías innovadoras en el sector público	x	x	
<b>ECONOMICOS</b>			
Nueva ley de empleo público		x	
Déficit gubernamental		x	
Tipo de cambio	x	x	
<b>SOCIAL</b>			



Nivel de educación	X	X	
Percepción de los usuarios del COSEVI	X		
Cultura organizacional	X		
Cambios demográficos	X		
<b>TECNOLOGICOS</b>			
Ciberseguridad	X	X	
Infraestructura	X		
Analítica de Datos	X		
Reemplazo de tecnología (ML, IoT)	X		
Servicios en la nube	X		
<b>ECOLOGICOS</b>			
Huella de carbono	X		
Consumo de recursos no renovables			X
Reciclaje	X	X	
Contaminación		X	
Políticas medioambientales			X
Gases líquidos			X
Riesgos naturales			X
<b>LEGALES</b>			
Procesos de contratación			X
Salud y seguridad laboral			X
Regulación de sectores			X
Leyes de protección			X
Salario mínimo			X
Licencias			X

Tabla 5: Análisis PESTEL



### 3.1.14. Conclusiones

A partir de las evaluaciones detalladas expuestas anteriormente, se derivan una serie de conclusiones que servirán como fundamentos orientadores para la formulación de la estrategia tecnológica.

- **Alineación con la Misión y Visión:** La estrategia de TI debe estar alineada directamente con la misión y visión del COSEVI, contribuyendo a la mejora de la seguridad vial y movilidad activa. Los proyectos y iniciativas de ATI deben ser evaluados en términos de cómo impactan en la consecución de estos objetivos fundamentales.
- **Apoyo a los Ejes Estratégicos:** La tecnología de la información debe ser un habilitador clave para los ejes estratégicos establecidos, como ser una organización especializada e innovadora, líder en la promoción de política pública y el uso eficiente de recursos. La implementación de soluciones tecnológicas debería fortalecer estas áreas estratégicas.
- **Mejora de Procesos:** La estrategia de TI debe centrarse en la mejora continua de los procesos institucionales. Esto podría implicar iniciativas como la identificación de oportunidades para la automatización, la digitalización de documentos y la implementación de sistemas que optimicen la eficiencia operativa y mejoren la prestación de servicios.
- **Soporte a Objetivos Estratégicos:** Las iniciativas tecnológicas deben ser diseñadas para respaldar directamente los objetivos estratégicos del COSEVI. Por ejemplo, el uso de tecnologías de análisis de datos para apoyar la reducción de la tasa de mortalidad por accidentes de tránsito y la mejora de la seguridad vial.
- **Enfoque en la Innovación:** La tecnología debe ser utilizada como un vehículo para la innovación en seguridad vial. La implementación de soluciones innovadoras, como sistemas de monitoreo avanzado, aplicaciones móviles para la educación vial, o tecnologías emergentes, pueden ser iniciativas por considerar dentro del Portafolio.



- **Gestión Eficiente de Recursos:** La estrategia de TI debe contribuir a la gestión eficiente de los recursos, incluyendo la optimización del uso de la infraestructura tecnológica, la gestión de proyectos de TI, y la implementación de prácticas de gobierno de TI efectivas.
- **Seguridad y Cumplimiento:** La estrategia de TI debe incluir medidas sólidas de seguridad de la información y cumplimiento normativo. Dada la naturaleza sensible de los datos relacionados con la seguridad vial, es crucial garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.





## 4. Evaluar las Capacidades de TI Actuales

### 4.1. Línea Base

En el segundo apartado se lleva a cabo un análisis minucioso de las capacidades y la infraestructura tecnológica actualmente en uso por el COSEVI. Este exhaustivo análisis tiene como objetivo principal arrojar luz sobre las fortalezas y debilidades de la configuración actual de Tecnologías de la Información (TI). Al explorar los sistemas, procesos y recursos tecnológicos vigentes, se busca identificar áreas de excelencia, así como aquellas que requieren optimización.

#### 4.1.1. Misión de TI

Del mismo modo que la misión institucional, la misión de TI es una declaración concisa que describe el propósito fundamental de su existencia y define el alcance de sus actividades; ATI actualmente posee definida su misión de la siguiente manera:

*“La Asesoría de Tecnologías de Información promueve y facilita la implementación de tecnologías de información de manera eficiente, oportuna, innovadora y pertinente en el desarrollo de procesos administrativos y especializados en seguridad vial contribuyendo a salvar vidas en las carreteras del país.”*

#### 4.1.2. Visión de TI

Asimismo, la visión de ATI proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar; esta se define de la siguiente manera:

*“Ser un órgano estratégico del Consejo Seguridad Vial, por impulsar, integrar y gestionar de manera eficiente la infraestructura, sistemas y servicios de las tecnologías de información, bajo los mejores estándares de calidad y buenas prácticas, articulando procesos de trabajo en conjunto, para contribuir al reconocimiento de la institución en el desarrollo de una cultura de seguridad vial.”*



### 4.1.3. Valores de TI

Los valores de ATI marcan el camino ético de su quehacer y el comportamiento de todos y cada uno de sus funcionarios en las actividades cotidianas que se emprendan, actualmente prevalecen 4 valores.

- **Innovación:** brindar productos y servicios que superen las expectativas de los clientes considerando estándares de calidad.
- **Trabajo en equipo:** el desarrollo de trabajos en conjunto de las diferentes áreas, aprovechando las habilidades de las diferentes personas que los conforman.
- **Eficiencia:** pronta respuesta a los requerimientos y necesidades de las unidades organizacionales.
- **Comunicación asertiva:** Saber escuchar y comprender las necesidades del cliente para brindar el mejor resultado.

### 4.1.4. Mapa Estratégico de TI

El mapa estratégico ayuda a que los colaboradores de ATI a vincular la importancia de cada uno de los objetivos y sus relaciones, esto se ve reflejado en la Ilustración 9: Mapa Estratégico de TI.

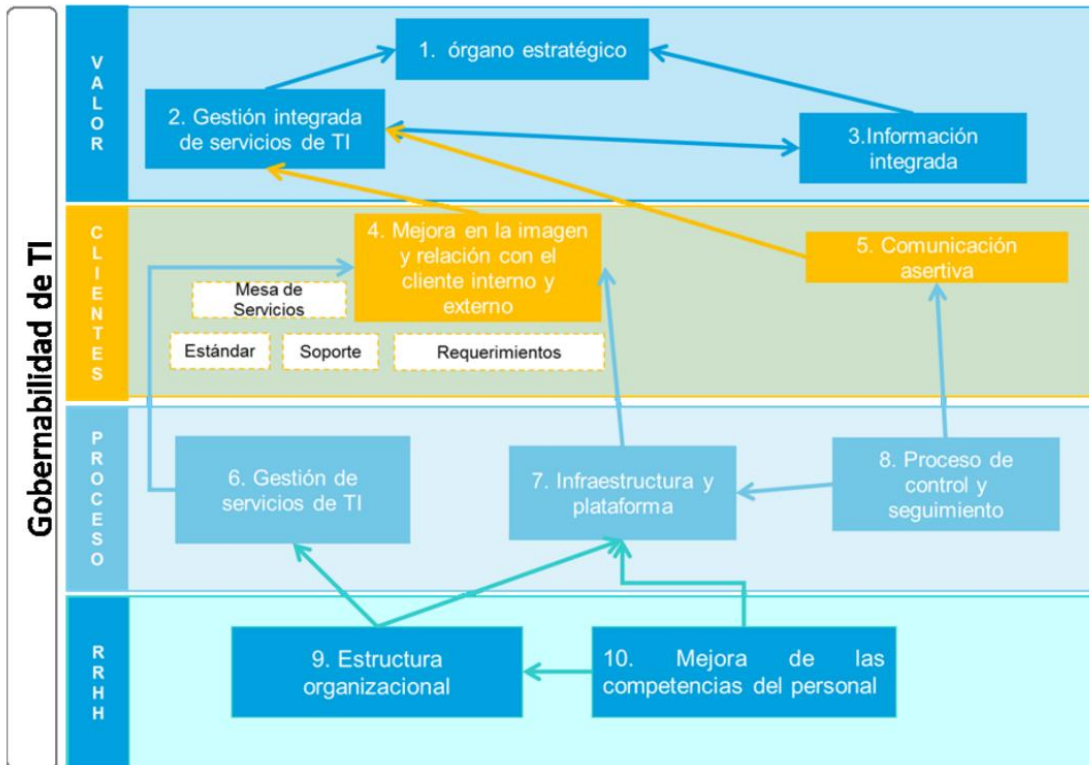


Ilustración 9: Mapa Estratégico de TI

Tal como se representa anteriormente, la estrategia de ATI busca crear un enfoque de diferenciación, para llegar a ser un órgano estratégico en la institución a través de la definición de los ejes estratégicos, los cuales permitirán desarrollar la estrategia que se plantea, alineada al cumplimiento de las líneas estratégicas de COSEVI.

En la Tabla 6: Cuadro de Mando Integral de TI se presenta la descripción de cada uno de los ejes representados en la Ilustración 9: Mapa Estratégico de TI.

Perspectiva	Eje	Descripción
	<b>Ser órgano estratégico</b>	Ser órgano estratégico significa ser reconocido por la excelencia en la gestión de servicios tecnológicos brindados a la organización y a las Unidades Organizacionales Externas , que le permita proveer sus servicios con eficiencia,



Valor		eficacia, calidad e integridad.
	<b>Gestión integrada de servicios de TI</b>	Hace referencia a la relación de servicios de TI con elementos claves de la institución para brindar resultados de calidad.
	<b>Información integrada</b>	Buscar medios para poder tener la información que se requiere de manera integrada y así agilizar la realización de transacciones en los sistemas de COSEVI.
Clientes	<b>Mejorar la imagen y relación con el cliente interno y externo</b>	Hace énfasis a cambiar la imagen que se posee de ATI tanto a nivel interno como externo, en lo que se refiere a la prestación de los servicios.
	<b>Comunicación asertiva</b>	Busca crear buenos canales de comunicación con sus partes interesadas, para poder satisfacer las necesidades que se presenten.
Procesos	<b>Gestión de servicio de TI</b>	Hace referencia a la prestación de servicios seguros y eficientes, donde cada involucrado conoce sus responsabilidades y cuál es su función.
	<b>Infraestructura y plataforma</b>	Actualización y mantenimiento de la infraestructura y plataforma tecnológica requerida para la prestación de los servicios.
	<b>Proceso de control y seguimiento</b>	Dar seguimiento a la eficiencia en la gestión de TI (cumplimiento regulatorio, indicadores de gestión, control interno, calidad, riesgos).
	<b>Estructura organizacional orgánica</b>	Es la manera en la que se encuentra organizada ATI, con lo que respecta a los puestos y responsabilidades que tienen sus colaboradores.



RRHH	<b>Mejorar las Competencias del personal</b>	Que el recurso humano cuente con las competencias requeridas para soportar la gestión de servicios
------	--	--

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral de TI

#### 4.1.5. Estructura Organizativa de TI

Actualmente, ATI cuenta con un organigrama estructurado en el que la Asesoría de Tecnologías de Información (ATI) supervisa un total de seis subáreas especializadas. Estas subáreas se encargan de diferentes aspectos cruciales para el funcionamiento eficiente y efectivo de los sistemas de información y comunicación de la organización. Este enfoque permite una distribución clara de responsabilidades y recursos dentro de esta Asesoría, facilitando así la gestión y el desarrollo de proyectos tecnológicos en la institución según como se muestra en la Ilustración 10: Organigrama ATI

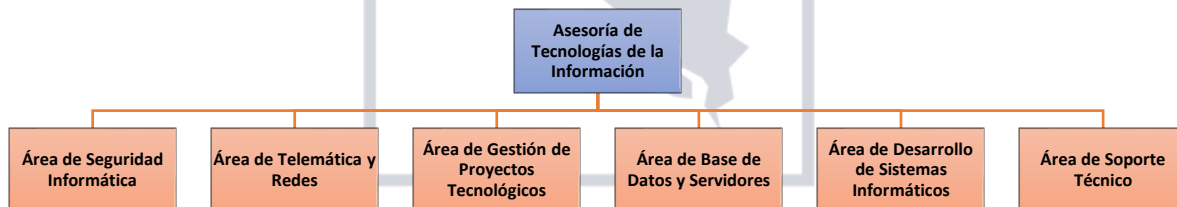


Ilustración 10: Organigrama ATI

#### 4.1.6. Procesos de TI

Del mismo modo, el Manual de Procesos Institucionales que recopila de forma integral las matrices de alineación, fichas de procesos y el mapa de procesos institucionales establece los distintos procesos vinculados a ATI los cuales se mencionan a continuación.

##### Dirección de ATI

- **CSV-10-011 Formulación, actualización, revisión y seguimiento de la Estrategia Tecnológica Institucional:** Formular, actualizar, revisar y dar seguimiento a la estrategia tecnológica del Consejo de Seguridad Vial, con



el fin de promover tecnologías que colaboren con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### Área de Proyectos Tecnológicos

- **CSV-10-012 Formulación y control del Portafolio de Proyectos TIC:** Formular y controlar el portafolio de proyectos tecnológicos del Consejo de Seguridad Vial, en apego a la metodología establecida para el mismo y las directrices institucionales, con la finalidad de priorizar las iniciativas de la estrategia tecnológica institucional.
- **CSV-10-013 Elaboración, actualización y aprobación de la Planificación de proyectos de TI:** laborar, actualizar y aprobar la planificación de los proyectos de tecnología de la información (TI), con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la estrategia tecnológica institucional.
- **CSV-10-120 Gestión de la ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos de TI:** Gestionar la ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos aprobados en el portafolio de TI y debidamente planificados, con el fin de alcanzar el mayor beneficio de los objetivos establecidos y el uso eficiente de los recursos.

### Área de Servidores y Bases de Datos

- **CSV-10-014 Diseño, creación, control y mantenimiento de base de datos:** Diseñar, crear, controlar y mantener todos los objetos y actividades de la base de datos y sus recursos, con el fin de permitir su correcto funcionamiento, el respaldo de estas y proporcionar asesoría a los desarrolladores y usuarios que la requieran.
- **CSV-10-119 Diseño, creación, monitoreo y seguimiento de servidores:** Diseñar, crear, monitorear y dar seguimiento a los servidores del COSEVI, con el fin de permitir su correcto funcionamiento, el respaldo de estas y la continuidad del negocio.

### Área de Telemática y Redes



- **CSV-10-015 Diseño, implementación, evaluación y supervisión de redes de datos:** Diseñar, implementar, evaluar y supervisar las redes de datos, con el fin de brindar un servicio óptimo a los usuarios de esta.
- **CSV-10-108 Gestión de Redes LAN y WAN:** Mantener la disponibilidad y seguridad de las redes LAN y WAN, la gestión eficiente de todo el ciclo de vida de las redes y la optimización del rendimiento de estas mediante la predicción del rendimiento futuro y de los requerimientos de capacidad, con el fin de proporcionar un servicio óptimo a los usuarios internos y externos.

#### Área de Soporte Técnico

- **CSV-10-016 Administración de las consultas, peticiones e incidentes de la Mesa de Servicios:** Administrar las consultas, peticiones e incidentes que se canalizan por medio de la Mesa de Servicio, así como brindarles facilidades de soporte técnico a los usuarios de las diferentes dependencias institucionales, Unidades Organizacionales Externas al COSEVI y clientes externos, de manera eficiente y oportunamente todas las solicitudes de atención relacionadas con los servicios de TI.

#### Área de Desarrollo de Sistemas

- **CSV-10-112 Diseño y mejora de soluciones informáticas:** Diseñar y mejorar las soluciones de software (aplicaciones o programas) puntuales y rentables capaces de soportar la estrategia de COSEVI, con el fin de cumplir objetivos operacionales establecidos en los planes operativos y de acción de la institución, además de contemplar servicios eficientes.

#### Área de Seguridad Informática

- **CSV-10-116 Gestión del Riesgo y Vulnerabilidades Informáticas:** Gestionar los riesgos y vulnerabilidades informáticas con el propósito de identificarlos, evaluarlos y reducirlos de forma continua, dentro de niveles de tolerancia establecidos por la institución e integrarlos con la gestión de riesgos institucionales.



- **CSV-10-117 Gestión de Incidentes de Seguridad Informática:** Gestionar los incidentes de seguridad informática para garantizar que las causas, los tratamientos y la solución, sirvan para la implementación de acciones correctivas y preventivas oportunas.
- **CSV-10-118 Gestión de Iniciativas de Seguridad Informática:** Gestionar iniciativas de seguridad informática aprovisionadas en los nuevos servicios institucionales, con el fin de proteger los activos e información.





## 4.2. Análisis de Madurez Digital Institucional

Se entiende por modelo de madurez a una herramienta utilizada para evaluar el buen funcionamiento de la institución y que aspectos se deben mejorar continuamente. De este modo, es importante conocer el nivel actual de la misma; esto para poder avanzar en material de transformación digital hacia la visión objetivo.

### 4.2.1. Índice de Transformación Digital

La Contraloría General de la República (CGR) posee el índice de Transformación Digital (ITD) el cual es calculado mediante una metodología propia que valora 3 componentes principales los cuales se pueden observar en la Ilustración 11: Componentes del ITD.

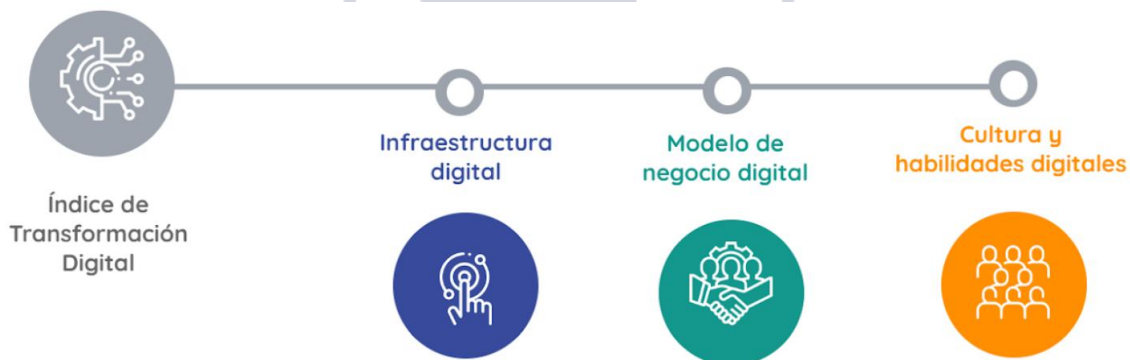


Ilustración 11: Componentes del ITD

1. **Infraestructura digital:** Se refiere a la integración entre la tecnología y la operación institucional que permite dar soporte y optimizar la gestión interna. Para gestionar adecuadamente la infraestructura digital, se considera la definición de una visión clara de hacia dónde se quiere llegar con la transformación digital, para lo cual se incorpora el establecimiento de una hoja de ruta digital; mecanismos para gestionar las ideas que permitirán utilizar la infraestructura digital para transformarse; gestionar los datos para garantizar la disponibilidad y seguridad de la información; y definir



la infraestructura tecnológica requerida para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2. **Modelo de Negocio Digital:** Se orienta a transformar la manera en que las instituciones públicas generan y entregan valor, o bienestar social a la ciudadanía, vinculado con los servicios según la ley de creación del Cosevi (Ley de Administración Vial, N°6324), mediante un enfoque orientado a mejorar la experiencia de las personas usuarias. En el modelo de negocio digital se consideran elementos como la identificación de puntos de interacción con la ciudadanía, la simplificación y digitalización de procesos y trámites con base en las necesidades ciudadanas; la capacidad de las instituciones para funcionar de forma integrada, compartiendo información a nivel interno y externo de forma automatizada y en tiempo real (interoperabilidad); y la adaptación de los canales digitales utilizados para interactuar con la ciudadanía.
3. **Cultura y habilidades digitales:** Busca posicionar a las personas como parte esencial de la transformación digital. Abarca la gestión de cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias orientadoras y formas de actuación que determinan el comportamiento de las personas para adaptarse al cambio con mayor facilidad; la toma de decisiones basadas en datos y el liderazgo institucional entendido como la capacidad de la Administración para guiar a la entidad al logro de sus objetivos. Además, incorpora las habilidades digitales definidas como el conjunto de conocimientos para transformar los estándares, prácticas, procesos y la tecnología, orientados a generar valor público de cara a la transformación digital.

Para el cálculo del ITD la institución fue sometida a 33 preguntas distribuidas en los tres componentes detallados anteriormente, los cuales fueron diseñados con base en fundamento teórico, normativo y prácticas aplicables según se muestra en la Ilustración 12: Distribución de Preguntas ITD.

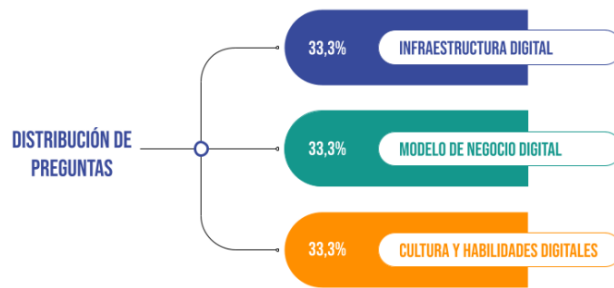


Ilustración 12: Distribución de Preguntas ITD

Cada pregunta del formulario cuenta con tres posibles opciones de selección única que en conjunto permiten determinar el nivel de madurez de transformación digital, el cual se determina en cinco escalas tal cual se muestra en la Ilustración 12: Distribución de Preguntas ITD.

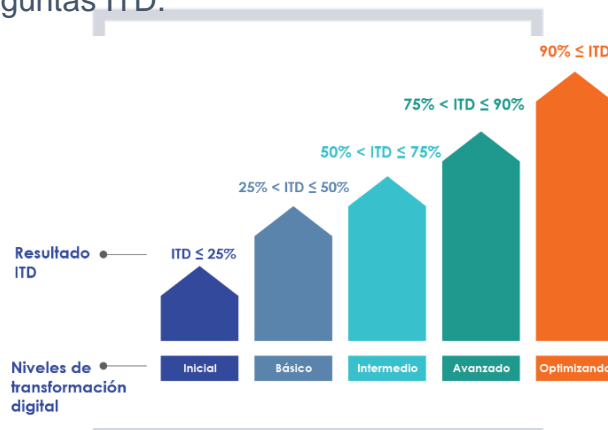


Ilustración 13: Escalas del resultado del ITD

Los resultados del ITD 2022 con respecto a COSEVI fueron los siguientes:

<b>ITD en General</b>	Nivel Básico
<b>Infraestructura digital</b>	Nivel Básico
<b>Modelo de Negocio Digital</b>	Nivel Intermedio
<b>Cultura y habilidades digitales</b>	Nivel Básico

Tabla 7: Resultados de COSEVI con respecto al ITD

Por lo tanto, los resultados del ITD 2022 indican que el COSEVI se encuentra en un nivel básico en términos generales, con niveles básicos en los componentes de Infraestructura Digital y Cultura y Habilidades Digitales, mientras que presenta un



nivel intermedio en el Modelo de Negocio Digital; en consecuencia, es vital el desarrollar una visión detallada de la transformación digital que alinee la infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos de la institución.





## 5. Marco Estratégico de TI

En este apartado se presenta el marco estratégico de TI, el cual se encuentra conformado por los objetivos estratégicos y por el por el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Asesoría en Tecnologías de la Información (ATI).

### 5.1. Objetivos Estratégicos de ATI

#### 5.1.1. Objetivo General

Mejorar la sinergia entre la organización y sus departamentos con ATI, para la toma de decisión en proyectos e iniciativas con base en las capacidades y presupuesto con el fin de impulsar la transformación digital del COSEVI mediante una gestión estratégica y eficiente de la tecnología, optimizando el uso de recursos, fortaleciendo la seguridad de la información, mejorando la experiencia del usuario, fomentando la innovación y el desarrollo del talento humano, y estableciendo alianzas estratégicas que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la adaptación a un entorno tecnológico en constante evolución.

#### 5.1.2. Objetivos Específicos

Los objetivos estratégicos de ATI permiten tener un enfoque integral de las necesidades institucionales y de la unidad, generando un alineamiento adecuado entre TI y la institución. A continuación, se presentan los objetivos de TI:

- **Evaluar el Retorno de la Inversión en Tecnología:** Implementar procesos de evaluación para asegurar que las inversiones en tecnología sean rentables y estén alineadas con los objetivos estratégicos del COSEVI.
- **Optimizar la Utilización de Recursos Tecnológicos Amigables con el Ambiente:** Desarrollar prácticas eficientes de gestión de recursos y maximizar el uso de tecnologías disponibles para mejorar la eficacia y eficiencia operativa.
- **Mejorar la Experiencia del Usuario con Tecnología Moderna:** Proporcionar soluciones tecnológicas intuitivas, eficientes y personalizadas que se adapten a las necesidades de los usuarios finales, mejorando así su experiencia.



- **Fomentar la Colaboración Tecnológica y la Innovación:** Promover el uso de herramientas colaborativas dentro del COSEVI para estimular la innovación y mejorar la colaboración.
- **Fortalecer Alianzas Estratégicas en el Ámbito Tecnológico:** Colaborar estrechamente con socios clave para identificar oportunidades de mejora y desarrollar conjuntamente soluciones tecnológicas innovadoras.
- **Garantizar la Seguridad y Protección de la Información:** Implementar medidas robustas de seguridad informática para salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos del COSEVI.
- **Mejorar la Eficiencia de los Procesos Regulatorios:** Optimizar los procedimientos internos y capacitar al personal en la gestión eficaz de trámites y procesos normativos para mejorar la eficiencia operativa.
- **Establecer Procedimientos Estandarizados para una Operación Eficiente:** Estandarizar los procedimientos operativos para mejorar la consistencia, eficacia y calidad de los procesos internos del COSEVI.
- **Impulsar el Desarrollo Profesional en Tecnología:** Implementar programas de capacitación y formación para mejorar las habilidades y competencias del personal en tecnologías emergentes y habilidades técnicas clave.
- **Promover la Participación en Procesos de Innovación Tecnológica:** Fomentar la colaboración interdisciplinaria y la generación de iniciativas innovadoras para impulsar la mejora continua y la transformación digital en el COSEVI.
- **Mantener la Tecnología al Día con las Necesidades del Negocio:** Implementar planes de actualización tecnológica y adoptar prácticas de innovación para garantizar que la infraestructura tecnológica del COSEVI esté alineada con las demandas cambiantes del entorno empresarial.

Cada uno de los objetivos mencionados anteriormente están alineados con los objetivos estratégicos instituciones establecidas en el PEI y los respectivos



productos K planteados en el **Plan Anual Operativo**, esta alineación se podrá visualizar en la Tabla 8: Cuadro de Mando Integral ATI .





Tabla 8: Cuadro de Mando Integral ATI

Ámbito	Objetivos Estratégicos de COSEVI (PEI)	Objetivos Estratégicos de ATI	Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Producto PEI Asociado
Financiero	Eficiencia en el uso de recursos financieros y tecnológicos.	Evaluar el Retorno de la Inversión en Tecnología para garantizar que las inversiones tecnológicas sean rentables y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de COSEVI.	Porcentaje de inversiones que generan valor público	$(\text{Inversiones con valor público} / \text{Total inversiones}) \times 100$	70% de las inversiones generan valor público	Anual	
		Optimizar la Utilización de Recursos Tecnológicos mediante la implementación de prácticas eficientes de gestión de recursos y la maximización del uso de las tecnologías disponibles.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto presupuestado}) \times 100$	85% de acuerdo con el porcentaje del Plan Operativo Institucional (POI)	Trimestral	
			Porcentaje de proyectos tecnológicos ejecutados	$(\text{Proyectos ejecutados} / \text{Proyectos programados}) \times 100$	Mayor a 85%	Anual	K7
Cliente	Satisfacción del cliente y mejora en la calidad del servicio.	Mejorar la Experiencia del Usuario con Tecnología Moderna, buscando la	Porcentaje de resolución de solicitudes de órdenes de servicio, peticiones e incidentes	$(\text{Solicitudes resueltas} / \text{Solicitudes recibidas}) \times 100$	Mayor a 85%	Anual	K1



		atención en tiempo y forma de las peticiones e incidentes de servicio.					
		Fomentar la Colaboración Tecnológica y la Innovación promoviendo el uso de herramientas colaborativas tanto dentro de COSEVI como con otros miembros del Consejo de Seguridad Vial.	Porcentaje de proyectos colaborativos implementados	(Proyectos colaborativos implementados / Proyectos colaborativos planificados) x 100	80%	Anual	
		Fortalecer Alianzas Estratégicas en el Ámbito Tecnológico mediante la colaboración estrecha con socios clave para identificar oportunidades de mejora y promover el desarrollo conjunto de soluciones tecnológicas.	Porcentaje de alianzas estratégicas establecidas	(Alianzas establecidas / Alianzas planificadas) x 100	70%	Triannual	
Procesos Internos	Mejora en la eficiencia operativa y optimización de recursos.	Garantizar la Seguridad y Protección de la Información mediante la resolución efectiva	Porcentaje de resolución de solicitudes de incidentes de seguridad	(Incidentes resueltos / Total incidentes) x 100	Mayor a 70%	Anual	K3



	de incidentes de seguridad que pongan en riesgo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos del COSEVI.					
	Mejorar la Eficiencia de los Procesos Regulatorios mediante la optimización de los procedimientos internos y la capacitación del personal en la gestión eficaz de los trámites y procesos normativos.	Porcentaje de cumplimiento del marco estratégico de gobierno y de gestión de tecnología de la información de COSEVI	(Requisitos cumplidos / Total requisitos) x 100	Mayor a 80%	Anual	K8
	Establecer Procedimientos Estandarizados para una Operación Eficiente con el objetivo de mejorar la consistencia, eficacia y calidad de los procesos internos de COSEVI a través de la estandarización de los procedimientos operativos.	Porcentaje procedimientos de ATI que cumplen los indicadores de las fichas.	(Procedimientos que cumplen / Total procedimientos) x 100	mayor o igual al 80% procesos ATI	Anual	



Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo del talento humano y mejora en la capacidad técnica del personal.	Impulsar el Desarrollo Profesional en Tecnología mediante la implementación de programas de capacitación y formación que mejoren las habilidades y competencias del personal en tecnologías emergentes y habilidades técnicas clave.	Porcentaje de funcionarios capacitados	(Func. capacitados / Total funcionarios ATI) x 100	≥ 70%	Anual	
		Promover la Participación en Procesos de Innovación Tecnológica fomentando la colaboración interdisciplinaria y la generación de iniciativas innovadoras que impulsen la mejora continua y la transformación digital en COSEVI.	Porcentaje de iniciativas de innovación validadas como viables	(N° de iniciativas validadas como viables / N° de iniciativas evaluadas) x 100	≥ 70%	Anual	
		Mantener la Tecnología al Día con las Necesidades del Negocio mediante	Porcentaje de iniciativas implementadas respecto a las planificadas	(Iniciativas implementadas / Iniciativas planificadas) x 100	≥ 70%	Bianual	
		Mantener la Tecnología al Día con las Necesidades del Negocio mediante	Porcentaje de requerimientos en materia de bases de datos y servidores resueltos	(Req. resueltos / Total req.) x 100	100%	Anual	K4



	la implementación de planes de actualización tecnológica y la adopción de prácticas de innovación que aseguren que la infraestructura tecnológica de COSEVI esté alineada con las demandas cambiantes del entorno.	Porcentaje de requerimientos de servicio de red de datos resueltos	$(\text{Req. red resueltos} / \text{Total req. red}) \times 100$	Mayor a 98%	Anual	K6
		Porcentaje de actualización de la infraestructura tecnológica del COSEVI	$(\text{Componentes actualizados} / \text{Componentes planificados}) \times 100$	100%	Anual	K5
		Porcentaje de construcción y actualización de soluciones	$(\text{Soluciones desarrolladas o actualizadas} / \text{Soluciones planificadas}) \times 100$	Mayor a 65%	Anual	K2





## 6. Hoja de Ruta

La hoja de ruta determina aquellas iniciativas y proyectos que permiten, en conjunto alcanzar los objetivos estratégicos previamente definidos, contribuyen así al logro de los objetivos institucionales. Se le debe dar un seguimiento y evaluación, de manera que semestral o anual mediante el uso del **Anexo 6.1. Metodología de Seguimiento de Hoja de Ruta.**

### 6.1. Iniciativas de TI

La Asesoría en Tecnología de la Información generalmente, de forma anual, podría realizar un conjunto de iniciativas o esfuerzos enfocados a brindar el mantenimiento y sostenimiento de las operaciones y servicios institucionales, que dependen de componentes tecnológicos, los cuales podrían requerir de procesos de contratación administrativa, como de esfuerzos internos con recursos propios de la Asesoría o bien de combinaciones de ambos. Es importante indicar que dichas iniciativas, al igual que los proyectos disponen de su respectiva vinculación estratégica con los productos establecidos en el PEI y algunas de estas representan un monto significativo en términos del Plan Operativo Institucional (POI) de cada periodo.

A continuación, se presenta la **Tabla 11: Portafolio de Proyectos de TI** que refleja las principales iniciativas a ejecutar, especificando el inicio, el fin, tipo, estado y el presupuesto asociado a cada uno.

Posteriormente, en la **Tabla 10: Vinculación de Proyectos con Productos K** se vinculan estas con los Productos K a los cuales apoyan



Iniciativa	Objetivo General de la Iniciativa	Fecha de Inicio aproximada	Fecha de Fin aproximada	Tipo	Interno/ Externo	Estado	Monto Estimado
Infraestructura en la Nube Azure	Disponer de una infraestructura que permita tener habilitado los servicios de los portales web (anual).	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡66 600 000
Actualización App HH	Aplicación del software del handheld, mantenerla actualizada y con las funcionalidades adecuadas.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡ 8 500 000
Observatorio y Datos Abiertos	Brindar datos científicos a la población y mantener estadísticas de los datos recopilados por el COSEVI.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡12 500 000
SIG del Observatorio	Se actualiza y se da mantenimiento del Sistema que permite georreferenciar acciones y accidentes.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡11 000 000
Portafolio de Proyectos	Renovación de las licencias y actualización de los objetivos de acuerdo con PEI y PETIC nuevo. Gestiona el Portafolio y sus proyectos aprobados.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡15 000 000
SINPE, firma y sello Digital CGP	Plataforma GCP para la gestión de pagos mediante SINPE y uso de Firma y	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento	Externo	Ejecución	₡23 000 000



	Sello Digital en Portales y Sistemas institucionales			Infraestructura Tecnológica			
Plataforma de Servidores y Bases de Datos Actualizada	Actualización anual de la infraestructura requerida por COSEVI en términos de Servidores, Gestor de correos y Bases de Datos.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡ 301 000 000
Actualización Sistema Conectividad – Sockets	Actualización anual de del sistema del Conectividad para atención y pago de servicios institucionales	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡ 7 200 000
Sistema de Acreditación de Conductores (PLEMA)	Sistema para la gestión de cursos teóricos y pruebas prácticas de manejo de la DGEV (2024-2025).	01/01/2024	10/12/2025	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Mixto (Interno/Externo)	Ejecución	₡ 9 656 805
Actualización de Infraestructura Virtual	Actualización anual de la infraestructura de recursos virtuales (Servidores) donde residen servicios institucionales.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡ 22 000 000
Actualización del Portal de COSEVI	Actualización anual del Portal Web Corporativo del COSEVI	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Formulación	₡21 000 000
Soporte Oracle	Soporte Anual del Licenciamiento de Oracle (anual)	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡ 12 000 000



Actualización Solución de Respaldos	Actualización anual de la solución de respaldos según demanda de crecimiento.	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡ 42 000 000
Implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001	Proyecto de ciberseguridad requerido a mediano plazo	01/01/2025	10/12/2025	Iniciativa de Cumplimiento Normativo	Externo	Ejecución	₡ 16 200 000
Robustecimiento del Sistema de Gestión de Protección de Datos y Seguridad de la Información	Proyecto de ciberseguridad requerido a mediano plazo	01/01/2026	10/12/2026	Iniciativa de Cumplimiento Normativo	Externo	Formulación	₡43 200 000
Implementar un marco de gestión de riesgos de ciberseguridad para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de ciberseguridad.	Proyecto de ciberseguridad requerido a mediano plazo	10/01/2024	10/12/2024	Iniciativa de Cumplimiento Normativo	Externo	Finalizado	₡18 900 000
Implementar un programa de sensibilización y formación en seguridad cibernética para todos los empleados de COSEVI	Proyecto de ciberseguridad requerido a mediano plazo (anual)	01/01/2025	10/12/2030	Iniciativa de Cumplimiento Normativo	Externo	Formulación	₡10 800 000



Plataforma de telecomunicaciones Actualizada	Actualización anual de la plataforma de telemática y redes	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡116 000 000
Actualización de la plataforma tecnológica (Activos de TI)	Actualización periódica de los activos tecnológicos institucionales (de usuarios) requeridos para el sostenimiento de las operaciones en las distintas dependencias del Cosevi	01/01/2024	10/12/2030	Iniciativa para el Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Ejecución	₡90 000 000

Tabla 9: Iniciativas de TI





Tabla 10: Vinculación de Iniciativas con Productos K

Código	Nombre	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ATI03	Infraestructura en la Nube Azure	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI11	Actualización App HH	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ATI14	Observatorio y Datos Abiertos	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO
ATI15	SIG del Observatorio	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI16	Portafolio de Proyectos	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI17	SINPE, firma y sello Digital CGP	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI19	Plataforma de Servidores y Bases de Datos Actualizada	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI20	Actualización Sistema Conectividad – Sockets	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI21	Sistema de Acreditación de Conductores (PLEMA)	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ATI22	Actualización de Infraestructura Virtual	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI23	Actualización del Portal de COSEVI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI24	Soporte Oracle	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI25	Actualización Solución de Respaldos	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
ATI27	Implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
ATI28	Robustecimiento del Sistema de Gestión de Protección de Datos y Seguridad de la Información	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
ATI29	Implementar un marco de gestión de riesgos de ciberseguridad para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de ciberseguridad.	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
ATI30	Implementar un programa de sensibilización y formación en seguridad	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO



	<b>cibernética para todos los empleados de COSEVI</b>								
<b>AT131</b>	<b>Plataforma de telecomunicaciones Actualizada</b>	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
<b>AT132</b>	<b>Actualización de la plataforma Tecnológica (Activos)</b>	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO





## 6.2. Portafolio de Proyectos

Utilizando como insumo el Banco de Proyectos de TI, se han seleccionado los proyectos de mayor impacto, derivando así en el Portafolio de TI, una herramienta integral que proporciona una visión global de las iniciativas estratégicas a desarrollar en el periodo cubierto por este plan.

Cada proyecto se ha diseñado considerando su impacto y sinergia con las demás iniciativas, asegurando una implementación eficiente y coordinada. La asignación de recursos se ha llevado a cabo de manera estratégica, optimizando el uso de tiempo y presupuesto.

A continuación, se presenta la Tabla 11: Portafolio de Proyectos de TI que refleja los programas y proyectos a ejecutar, especificando el inicio, el fin, tipo, estado y el presupuesto asociado a cada uno.

Posteriormente, en la Tabla 10: Vinculación de Proyectos con Productos K se vinculan los proyectos del Portafolio con los Productos K a los cuales apoyan.





Proyecto	Objetivo General del proyecto	Fecha de Inicio aproximada	Fecha de Fin aproximada	Tipo	Interno/ Externo	Estado	Monto Estimado
Unidad Móvil	Diseño, adquisición de un laboratorio móvil (camión) con computadoras conectado a las bases del dato de SEOVI, con el fin de desplazarse a las comunidades rurales o alejadas para impartir los cursos y campañas relaciones con temas de seguridad vial, entre otros.	15/1/2024	10/12/2028	Proyecto Inversión pública	Externo	Formulación	€500 000 000
Marco de Gobierno y de Gestión de TI	El cumplimiento de la normativa del MICITT mediante la implementación del marco de gobierno y de gestión del COSEVI	1/12/2023	10/12/2025	Proyecto Cumplimiento Normativo	Externo	Ejecución	€32 000 000
Actualización de Portales DGEV y DGPT	Actualización del software, los portales se mantienen, ya que la tecnología es completamente obsoleta, aspectos de seguridad que ya están desactualizados.	1/1/2024	1/12/2024	Proyecto Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Finalizado	€35 000 000
Envío de Placas por Correos de Costa Rica	Bajar las cargas de trabajo a lo interno de COSEVI buscando que el usuario no tenga que ir a las instalaciones del COSEVI para retirar las placas y que más bien se le envía al usuario. Bajar la población en las oficinas presenciales	1/2/2024	1/11/2024	Tiene contrato	Externo	Finalizado	€ 5 000 000



Sistema de Auditoría Interna y Dirección Ejecutiva	Software para Llevar todos los informes de auditoría y el seguimiento de advertencias por parte de la dirección ejecutiva (Cada dos años).	01/01/2024	10/12/2030	Proyecto Cumplimiento Normativo	Externo	Ejecución	₡ 25 000 000
Continuidad IVE	Dar continuidad de la inspección técnica vehicular, debido a los componentes de TI que lleva una implementación de inspección técnica vehicular	1/1/202?	1/12/202?	Proyecto Mejoramiento Infraestructura Vial	Externo	Formulación	<i>Pendiente de definir por la Administración del Cosevi</i>
Actualización Hand Held (Marchamo Digital)	Adquisición de los dispositivos y sistemas (hardware) debido a su vida útil.	01/1/2026	10/12/2027	Proyecto Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Formulación	₡ 500 000 000
Centro de Datos Alterno	Actualización del Portal de Datos Abiertos del COSEVI con nuevas infografías anuales.	1/8/202?	1/12/202?	Proyecto Mejoramiento Infraestructura Tecnológica	Externo	Investigación	<i>En proceso de estudio de mercado. Pendiente de definir por la Administración.</i>
Continuidad del Negocios y Sistema de Seguridad de la Información	Proyecto de para la elaboración del Plan de Continuidad del Negocio y el Sistema de Seguridad de la Información	01/01/2025	10/12/2025	Proyecto de cumplimiento normativo	Mixto	Ejecución	₡ 48 256 650

Tabla 11: Portafolio de Proyectos de TI



Tabla 10: Vinculación de Proyectos con Productos K

Código	Nombre	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ATI01	Unidad Móvil	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO
ATI02	Marco de Gobierno y de Gestión de TI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI
ATI04	Actualización de Portales DGEV y DGPT	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
ATI06	Envío de Placas por Correos de Costa Rica	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO
ATI08	Sistema de Auditoría Interna y Dirección Ejecutiva	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO
ATI10	Continuidad IVE	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO
ATI12	Actualización Hand Held (Marchamo Digital)	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
ATI18	Centro de Datos Alterno	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
	Continuidad del Negocios y Sistema de Seguridad de la Información			SI				SI	





### 6.3. Gestión de Riesgos

Es vital gestionar los riesgos en todo proyecto y contar con medidas o planes de acción cuando alguno de ellos se materialice. A continuación, se presenta la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos asociados a la estrategia tecnológica, utilizando un enfoque complementario a la metodología del SEVRI institucional y orientado específicamente a la gestión de riesgos del PETI.

#### 6.3.1. Identificación de Riesgos

En la Tabla 12: Identificación de Riesgos PETI se pueden observar los riesgos identificados, los cuales fueron realizados a partir de posibles escenarios desfavorables que podrían causar problemáticas en la ejecución de la estrategia. A cada riesgo identificado, se le ha asignado un identificador único.

ID	Riesgo	Causa	Consecuencia
RPETI-01	Cambio en las Prioridades Organizacionales	Cambios en la dirección estratégica	Desalineación del plan con los objetivos organizacionales
RPETI-02	Falta de Compromiso Organizacional	Falta de apoyo desde la alta dirección	Implementación limitada del plan por falta de apoyo
RPETI-03	Limitaciones Presupuestarias	Fondos insuficientes.	Restricciones en la ejecución del plan debido a la falta de recursos financieros
RPETI-04	Tecnologías Emergentes	Rápida evolución tecnológica	Obsolescencia de decisiones estratégicas antes de la implementación
RPETI-05	Cambios en la Regulación y Cumplimiento	Cambios en normativas legales	Necesidad de ajustes para cumplir con nuevas regulaciones



RPETI-06	Desarrollo de Competencias y Talento	Falta de habilidades en el equipo de TI	Dificultad en la ejecución de iniciativas por falta de expertis
RPETI-07	Resistencia al Cambio	Resistencia de funcionarios a cambios	Implementación lenta y problemas de adopción
RPETI-08	Dependencia de Proveedores	Problemas con proveedores clave	Impacto en la continuidad de servicios y proyectos
RPETI-09	Complejidad Tecnológica	Complejidad en las soluciones tecnológicas	Riesgo de fallos y dificultades en la implementación

Tabla 12: Identificación de Riesgos PETI

### 6.3.2. Evaluación de Riesgos

La probabilidad determina qué probable es que el riesgo se materialice, mientras que el impacto dicta la magnitud de los efectos que tendrá sobre el proyecto si el riesgo se materializa.

Para realizar el análisis de probabilidad, se van a considerar las causas, entre mayor cantidad de causas o que estas se repitan continuamente, esto va a hacer que su probabilidad aumente, ubicándola en tres niveles, bajo, medio o alto según lo establecido en Ilustración 14: Parámetros de Probabilidad.

Análisis de la Probabilidad			
Medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de un incidente o evento.			
Este ítem será evaluado de la siguiente manera:			
Valor	Color	Estado	Descripción
1		Bajo	La posibilidad de ocurrencia de un evento es remota
2		Medio	La posibilidad de ocurrencia de un evento es factible
3		Alto	La posibilidad de ocurrencia de un evento es eminente

Ilustración 14: Parámetros de Probabilidad



En el caso del impacto, se va a tomar como referencia la consecuencia, entre más consecuencias tenga y mayor sea la afectación, el impacto va a aumentar, colocando este en una escala de tres niveles, leve, medio o alto tal como se muestra en la Ilustración 15: Parámetros de Impacto.

Análisis del Impacto			
Conjunto de efectos derivados de la ocurrencia de un evento (riesgo) expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias.			
Este ítem será evaluado de la siguiente manera:			
Valor	Color	Estado	Descripción
1	Verde	Leve	Las consecuencias son mínimas y afectan levemente el cumplimiento de los objetivos.
2	Amarillo	Medio	Las consecuencias son considerables y pueden afectar de manera parcial el cumplimiento de los objetivos.
3	Rojo	Alto	Las consecuencias son graves y pueden ocasionar un cumplimiento muy deficiente de los objetivos o su incumplimiento total.

Ilustración 15: Parámetros de Impacto

Una vez evaluados la probabilidad y el impacto, se calcula el riesgo inherente, el cual, corresponde al producto de estos factores y se clasifica como bajo, medio y alto.

Combinación de Probabilidad por Impacto		
Esta clasificación se realiza según el puntaje que se obtuvo como resultado de multiplicar el valor de la probabilidad por el valor del Nivel de Impacto.		

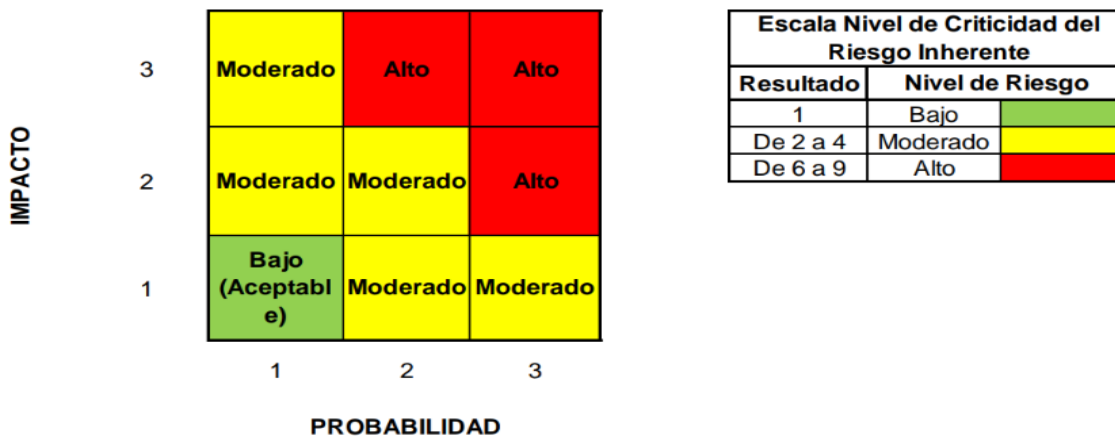


Ilustración 16: Niveles de Riesgo Inherente



Utilizando como insumo la metodología anteriormente mencionada, se realizó la estimación del Nivel de Riesgo Inherente de los riesgos previamente identificados dando como resultado la Tabla 13: Estimación de Riesgos PETI .

ID	Riesgo	Prioridad	Impacto	Riesgo Inherente
RPETI-01	Cambio en las Prioridades Organizacionales	Alta	Alto	Alto
RPETI-02	Falta de Compromiso Organizacional	Alta	Alto	Alto
RPETI-03	Limitaciones Presupuestarias	Alta	Medio	Medio
RPETI-04	Tecnologías Emergentes	Alta	Alto	Alto
RPETI-05	Cambios en la Regulación y Cumplimiento	Media	Alto	Medio
RPETI-06	Desarrollo de Competencias y Talento	Media	Medio	Medio
RPETI-07	Resistencia al Cambio	Baja	Medio	Bajo
RPETI-08	Dependencia de Proveedores	Media	Bajo	Medio
RPETI-09	Complejidad Tecnológica	Media	Bajo	Medio

Tabla 13: Estimación de Riesgos PETI



### 6.3.3. Tratamiento de Riesgos

En el siguiente apartado se abordarán los planes de tratamiento para los riesgos previamente identificados utilizando una de las siguientes 4 estrategias mencionadas en la Tabla 14: Estrategias de Gestión de Riesgos.

Estrategia	Descripción
Aceptar	Esta estrategia implica aceptar el riesgo y sus posibles consecuencias. Se utiliza cuando el riesgo es bajo o cuando no se pueden implementar otras estrategias de forma efectiva.
Eliminar	Esta estrategia implica eliminar la fuente del riesgo. Se utiliza cuando es posible identificar la causa del riesgo y eliminarla por completo.
Transferir	Esta estrategia implica transferir el riesgo a otra parte. Se utiliza cuando es posible encontrar un tercero que esté dispuesto a asumir el riesgo.
Mitigar	Esta estrategia implica reducir la probabilidad de que ocurra el riesgo o el impacto que podría tener. Se utiliza cuando no es posible eliminar o transferir el riesgo por completo.

Tabla 14: Estrategias de Gestión de Riesgos

Con estos elementos se puede construir el Plan de Tratamiento de Riesgos que se muestra a en la Tabla 15: Plan de Tratamiento de Riesgos.

ID	Riesgo	Nivel RI	Estrategia	Plan de acción
RPETI-01	Cambio en las Prioridades Organizacionales	Alto	Mitigar	Implementar un proceso de revisión y actualización regular del plan estratégico para asegurar su alineación con las prioridades



				cambiantes de la institución.
RPETI-02	Falta de Compromiso Organizacional	Alto	Mitigar	Desarrollar un plan de comunicación y capacitación para asegurar el apoyo de la alta dirección y de todos los funcionarios.
RPETI-03	Limitaciones Presupuestarias	Medio	Mitigar	Optimizar la asignación de recursos financieros y buscar oportunidades de financiamiento externo.
RPETI-04	Tecnologías Emergentes	Alto	Mitigar	Implementar un proceso de gestión de la innovación para identificar y evaluar nuevas tecnologías emergentes.
RPETI-05	Cambios en la Regulación y Cumplimiento	Medio	Mitigar	Implementar un proceso de gestión del cumplimiento que permita identificar cambios en la normativa legal y regulatoria.



RPETI-06	Desarrollo de Competencias y Talento	Medio	Mitigar	Implementar un plan de formación y desarrollo profesional para el equipo de TI.
RPETI-07	Resistencia al Cambio	Bajo	Mitigar	Implementar un proceso de gestión del cambio organizacional para identificar y abordar las resistencias al cambio.
RPETI-08	Dependencia de Proveedores	Medio	Transferir	Diversificar la base de proveedores y establecer acuerdos contractuales con proveedores clave.
RPETI-09	Complejidad Tecnológica	Medio	Mitigar	Implementar una arquitectura tecnológica flexible y escalable para facilitar la adaptación a nuevas tecnologías.

Tabla 15: Plan de Tratamiento de Riesgos



## 6.4. Paquete de Comunicación

### 6.4.1. Plan de Comunicaciones

En la siguiente sección abarcará el plan de comunicaciones que COSEVI debe diseñar, con la finalidad de planificar cómo deberán comunicar la información tanto a lo interno como externo de la institución.

Para diseñar el plan de comunicaciones, se utilizará la tabla que se visualiza a continuación, en la cual se utilizan los siguientes elementos:

- **Información:** Información a comunicar por parte de la municipalidad.
- **Prioridad:** Prioridad de la información a comunicar, para esta se definen tres niveles:
  - **Alto:** La información a comunicar permitirá la ejecución de actividades.
  - **Medio:** La información a comunicar contribuye medianamente a la ejecución de actividades.
  - **Bajo:** La información a comunicar no afecta en forma negativa la ejecución de actividades.
- **Contenido:** Contenido que deberá tener la información a comunicar.
- **Responsables:** Personal que está a cargo de comunicar y/o liberar la información.
- **Interesados:** Personas que se beneficiarán con la información comunicada.
- **Medio:** Sitio por el cual se transmitirá la información
- **Frecuencia:** Tiempo en que es requerido comunicar la información.



Información	Prioridad	Contenido	Responsables	Interesados	Medio	Frecuencia
PETI	Alta	Detalla la nueva estrategia tecnológica de la institución.	ATI	Junta Directiva	Reunión, correo electrónico, sitio web.	Al inicio del periodo.
				Comité Gerencial		Cuando el PETI sufra actualizaciones.
				Presidencia Ejecutiva		
				Personal de ATI		
				Ciudadanos		
Visión y Misión de ATI	Baja	Detalla la nueva visión y misión de ATI	Dirección de ATI	Personal de ATI	Reunión, correo electrónico.	Semestral.
Hoja de Ruta ATI	Alta	Detalla el portafolio de programas y proyectos de ATI	Dirección de ATI	Comité Gerencial	Reunión, correo electrónico, sitio web.	Anualmente
				Presidencia Ejecutiva		
				Personal de ATI		
Informe de Cumplimiento del PETI	Medio	Detalla el porcentaje de avance del PETI	Dirección de ATI	Comité Gerencial	Reunión, correo electrónico, sitio web.	Anualmente
				Presidencia Ejecutiva		
				Personal de ATI		

Tabla 16: Matriz de Comunicaciones PETI



## 7. Anexos

### 7.1. Metodología de Seguimiento de Hoja de Ruta

#### 7.1.1. Marco de seguimiento del PETI

El seguimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) se realiza mediante un proceso sistemático y documentado que permite verificar el avance de las iniciativas incluidas en la Hoja de Ruta, su alineación estratégica y el cumplimiento de los objetivos establecidos para la gestión tecnológica del COSEVI. Para este fin, la Asesoría de Tecnologías de la Información (ATI) coordina con las jefaturas de las unidades organizacionales la provisión periódica de información relacionada con el estado de ejecución, el uso de recursos, los hitos alcanzados, los riesgos asociados y cualquier desviación que pueda comprometer el avance del plan.

La metodología de evaluación del PETI se articula directamente con el Cuadro de Mando Integral, ya que los criterios aplicados —alineación estratégica, riesgos, recursos, avance e impacto— alimentan los indicadores definidos en cada una de sus perspectivas. La alineación estratégica refuerza las perspectivas Financiera y de Cliente; la evaluación de riesgos y recursos se vincula con la perspectiva de Procesos Internos; y el análisis del avance y del impacto contribuye a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Esta relación asegura que el seguimiento del PETI no solo controle la ejecución operativa, sino que también permita valorar su contribución estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales del COSEVI.

Como parte del ciclo de seguimiento, se realizará una evaluación anual del avance de las iniciativas, permitiendo determinar el nivel de impacto institucional, el grado de alineación con el PEI, y la necesidad de ajustes en prioridades, plazos o recursos. Cuando se identifiquen desviaciones significativas, ATI deberá aplicar las acciones correctivas correspondientes y actualizar la Hoja de Ruta del PETI, garantizando la trazabilidad de todos los cambios realizados. Los resultados del seguimiento serán consolidados en informes semestrales o anuales, los cuales se



remitirán a la Dirección Ejecutiva para su análisis y la toma de decisiones institucionales.

### 7.1.2. Sistema de Evaluación de PETI

Con el propósito de garantizar un seguimiento objetivo, uniforme y verificable del avance de las iniciativas que conforman el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), se establece un sistema de evaluación basado en criterios técnicos y estratégicos. Esta metodología permite valorar el estado real de cada iniciativa mediante dimensiones clave como alineación estratégica, riesgos, disponibilidad de recursos, avance respecto a la Hoja de Ruta y nivel de impacto institucional.

Esta herramienta constituye un mecanismo complementario a los instrumentos de seguimiento existentes, y su aplicación periódica posibilita un análisis más preciso y transparente del desempeño del PETI, fortaleciendo la gestión estratégica de las tecnologías de la información dentro del COSEVI.

#### Pasos para la Evaluación

Como apoyo a esta metodología, se diseñó una **Herramienta de Seguimiento del PETI**, como se aprecia en el **Anexo 6.2**, que permite registrar, evaluar y consolidar el estado de cada iniciativa mediante los criterios definidos. Esta herramienta facilita la valoración objetiva del avance, riesgos, recursos e impacto institucional, y sirve como medio oficial para documentar los resultados de cada ciclo de evaluación y generar insumos para la toma de decisiones estratégicas. Las categorías para su evaluación son las siguientes:

Se evalúa la Alineación Estratégica para determinar en qué medida la iniciativa contribuye a los objetivos estratégicos del PETI, de ATI y a los productos del PEI.

Pts	Descripción
1	La iniciativa contribuye de forma parcial o indirecta a un objetivo estratégico (por ejemplo, mejora procesos internos, pero no impacta metas estratégicas). No se vincula a un producto PEI.



2	La iniciativa contribuye directamente a uno o más objetivos estratégicos de ATI o del PETI. Existe evidencia de alineación en el Cuadro de Mando o en la Hoja de Ruta.
3	La iniciativa es indispensable para cumplir un producto PEI (K1–K8) o un resultado estratégico del COSEVI. Su no ejecución afecta directamente metas institucionales.

Tabla 17: Nivel de Contribución a los Objetivos Estratégicos

Se debe valorar los riesgos que podrían afectar o están afectando la ejecución de la iniciativa, considerando su probabilidad, impacto y complejidad operativa.

Pts	Descripción
1	La iniciativa presenta riesgos menores o controlados (baja probabilidad y bajo impacto). Existen controles o mitigación activa. Su atraso no afecta otros proyectos.
2	La iniciativa presenta riesgos medios: existe probabilidad moderada de atraso, dependencia de proveedores o posibles afectaciones a cronograma. Requiere seguimiento mensual.
3	La iniciativa presenta riesgos altos: impacto crítico si falla, dependencias externas fuertes, retrasos significativos o probabilidad alta de incumplimiento. Su atraso afecta otras iniciativas estratégicas.

Tabla 18: Nivel de Riesgo Asociado

Se examina si la iniciativa cuenta con los recursos humanos, técnicos y presupuestarios necesarios para su desarrollo.

Pts	Descripción
1	Los recursos necesarios no están disponibles (personal insuficiente, presupuesto no asignado o inexistente, dependencia exclusiva de terceros). La iniciativa no puede avanzar.



2	Los recursos están parcialmente disponibles (solo algunas horas, presupuesto incompleto, dependencia de múltiples unidades). La iniciativa avanza, pero con limitaciones.
3	Todos los recursos necesarios están asignados y disponibles (personal definido, presupuesto asegurado, herramientas listas). La iniciativa puede ejecutarse sin restricciones.

Tabla 19: Disponibilidad de Recursos

Se compara el progreso real de la iniciativa con lo programado en la Hoja de Ruta, permitiendo identificar atrasos o avances sustantivos, se analiza a partir de la comparación de las metas asociadas a una iniciativa vs las alcanzadas en una determinada fecha.

Pts	Descripción
1	Avance inferior al 40% respecto al avance programado en la Hoja de Ruta. Existen atrasos significativos o actividades críticas no iniciadas.
2	Avance entre el 40% y el 80% del avance programado. Se ejecutan actividades, pero existen retrasos moderados o reprogramaciones.
3	Avance superior al 80% del avance programado. La iniciativa se ejecuta según cronograma o lo supera.

Tabla 20: Avance vs Hoja de Ruta

Se evalúa el efecto que genera la iniciativa en el funcionamiento institucional, la prestación de servicios y la producción de valor público.

Pts	Descripción
1	El impacto es bajo: mejora interna puntual o beneficio limitado al área ejecutora. No cambia indicadores institucionales ni la experiencia del usuario.



2	Impacto moderado: mejora procesos internos, reduce tiempos, aumenta eficiencia o beneficia a varios actores institucionales. Tiene efectos visibles, pero no transformadores.
3	Impacto alto: mejora sustantiva en el servicio al usuario, aumenta valor público, cambia indicadores institucionales o es clave para cumplir metas estratégicas del COSEVI.

Tabla 21: Impacto Institucional y Valor Público

La tabla de clasificación final consolida los puntajes obtenidos en cada uno de los criterios evaluados —alineación estratégica, riesgos, recursos, avance y nivel de impacto— con el fin de determinar el estado general de cada iniciativa del PETI. Esta calificación integral facilita una lectura rápida y objetiva del desempeño de la iniciativa, permitiendo identificar aquellas que se encuentran en condiciones óptimas, las que requieren seguimiento y las que presentan riesgos significativos o condiciones críticas. El resultado final sirve como insumo para la toma de decisiones, priorización de esfuerzos y definición de acciones correctivas dentro de la gestión estratégica de tecnologías de la información.

Puntaje Total	Estado	Significado
13 – 15	Óptimo	La iniciativa presenta una alineación estratégica sólida, riesgos controlados, recursos plenamente disponibles y un avance que cumple o supera lo programado en la Hoja de Ruta. Su impacto institucional y aporte al valor público son altos. Puede mantenerse su ritmo de ejecución y priorizarse para generar resultados visibles en el corto plazo.
10 – 12	Aceptable	La iniciativa muestra un desempeño adecuado, aunque con áreas que requieren seguimiento, ya sea por riesgos moderados, disponibilidad parcial de recursos o pequeños desfases en el avance. Su



		aporte institucional es significativo, pero necesita supervisión periódica para evitar que derive en atrasos o afecte la planificación general. Es un estado estable, pero no exento de atención.
7 – 9	En Riesgo	Existen debilidades claras en una o varias áreas: riesgo medio-alto, recursos limitados, atrasos importantes respecto a la Hoja de Ruta o un impacto institucional menor al esperado. La iniciativa puede comprometer hitos críticos del PETI si no se interviene oportunamente. Se recomienda un plan de acción inmediato, ajustes de planificación y refuerzo de recursos.
5 – 6	Crítico	La iniciativa se encuentra en una condición que impide su avance normal: riesgos severos, falta de recursos esenciales, desvinculación con la estrategia, atrasos significativos o impacto institucional insuficiente. Su continuidad puede comprometer la ejecución del PETI y requerirá decisiones estratégicas: reestructurarla, replantearla, suspenderla temporalmente o incluso descartarla según su relevancia institucional.

Tabla 22: Matriz de Clasificación

La aplicación de estos pasos de evaluación permite contar con un proceso uniforme y verificable para analizar el desempeño de cada iniciativa del PETI. Al valorar de manera estructurada la alineación estratégica, los riesgos, la disponibilidad de recursos, el avance y el impacto institucional, se obtiene una visión integral del estado de cada iniciativa y de su contribución al cumplimiento del plan. Este enfoque facilita la detección temprana de desviaciones, orienta la priorización de acciones correctivas y fortalece la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión



tecnológica, asegurando que el PETI se ejecute de manera coherente, eficiente y alineada con las necesidades institucionales del COSEVI. Así lo anterior, en aquellos casos en que se encuentren desviaciones, esta Asesoría podría efectuar modificaciones y mejoras mediante el control de cambios correspondiente.

### 7.1.3. Análisis Post-Evaluación

Una vez finalizado el proceso de evaluación de las iniciativas del PETI, deberán ejecutarse las siguientes acciones para asegurar la correcta actualización, continuidad y control del plan:

- **Analizar los resultados de la evaluación:** El personal responsable revisará el puntaje final obtenido por cada iniciativa, identificando aquellas que presentan desviaciones, atrasos, riesgos elevados o brechas de recursos. Este análisis debe documentarse claramente.
- **Definir acciones correctivas y preventivas:** Con base en los resultados, las jefaturas de ATI determinarán las medidas necesarias para corregir desviaciones, mitigar riesgos, reforzar recursos o ajustar actividades. Cada acción debe incluir responsable, plazo y evidencia requerida para su verificación.
- **Actualizar la Hoja de Ruta del PETI:** El personal designado incorporará los cambios aprobados, tales como nuevos plazos, reprogramaciones, ajustes de secuencia, priorizaciones o modificaciones de entregables. Toda actualización debe quedar registrada con fecha, responsable y justificación.
- **Elaborar la informe post-evaluación:** El personal encargado preparará un informe consolidado que incluya: estado actualizado de las iniciativas, análisis de riesgos, cumplimiento de objetivos, acciones correctivas aprobadas y resultados de la evaluación.
- **Verificar la alineación estratégica:** Semestralmente, las jefaturas deberán comprobar que las iniciativas del PETI continúan alineadas con los objetivos del PEI, los objetivos de ATI y los indicadores institucionales establecidos. Cuando se detecten desalineaciones, deberán proponerse ajustes formales.



- **Mantener un registro histórico de cambios:** El personal designado llevará un control histórico de todas las modificaciones realizadas al PETI, incluyendo fechas, responsables, causas, evidencias y aprobaciones, con el fin de garantizar transparencia, control interno y soporte para auditorías.

## 7.2. Herramienta de Seguimiento del PETI

### 7.2.1. Descripción del Proyecto/Iniciativa

Código	Nombre	Descripción
ATI01	Unidad Móvil	Diseño, adquisición de un laboratorio móvil (camión) con computadoras conectado a las bases del dato de SEOVI, con el fin de desplazarse a las comunidades rurales o alejadas para impartir los cursos y campañas relaciones con temas de seguridad vial, entre otros.
ATI02	Marco de Gobierno y de Gestión de TI	El cumplimiento de la normativa del MICITT mediante la implementación del marco de gobierno y de gestión del COSEVI
ATI03	Infraestructura en la Nube Azure	Disponer de una infraestructura que permita tener habilitado los servicios de los portales web.
ATI04	Actualización de Portales DGEV y DGPT	Actualización del software, los portales se mantienen, ya que la tecnología es completamente obsoleta, aspectos de seguridad que ya están desactualizados.

Tabla 23: Matriz de Descripción del Proyecto/Iniciativa



### 7.2.2. Estado del Proyecto/Iniciativa

Tipo	Interno/ Externo	Estado	Porcentaje de Cumplimiento	Fecha de Inicio aproximada	Fecha de Fin aproximada
Proyecto	Externo	Formulación	0%	15/1/2024	10/12/2027
Proyecto	Externo	Ejecución	30%	1/12/2023	1/12/2027
Proyecto	Externo	Ejecución	50%	10/12/2023	10/12/2030
Proyecto	Externo	Ejecución	25%	1/1/2024	1/12/2024

Tabla 24: Matriz de Estado del Proyecto/Iniciativa

### 7.2.3. Evaluación del Proyecto/Iniciativa

Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	Contribución a los Objetivos Estratégicos	Nivel de Riesgo	Disponibilidad de Recursos	Avance	Nivel de Impacto Institucional y Público	Valoración
₡500 000 000	₡0	3	2	2	3	2	75%
₡32 000 000	₡0						0%
₡80 000 000	₡0						0%
₡35 000 000	₡20 000						0%

Tabla 25: Matriz de Evaluación del Proyecto/Iniciativa