



GOBIERNO DIGITAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE HEREDIA, COSTA RICA

*RICARDO HERRERA*¹
ricardo.herreravargas@ucr.ac.cr

RESUMEN

La municipalidad del cantón de Heredia, cabecera de la provincia del mismo nombre, pasó de ocupar la posición 40 en el año 2013 a ostentar la número 4 en el año 2014 en el ranking de sitios web municipales, según el *Informe General de la Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica*. (Barahona & Elizondo 2014). Se analizan tanto las causas que hicieron posible este notable ascenso en los indicadores, como los efectos en términos de desarrollo del cantón por consecuencia directa de la implementación de políticas de modernización de las plataformas y medios tecnológicos con los que se contaba hasta entonces.

Una visión desde lo interno a estas políticas públicas, orientadas al acceso del ciudadano a la información, refleja un aumento en la transparencia gubernamental a nivel local; además ayuda a la simplificación de trámites o política de “cero filas”, esto se traduce en una mejora en el accionar municipal y un mejor aprovechamiento de los recursos. Invertir en nuevas tecnologías hizo a la Municipalidad de Heredia aumentar su eficiencia en el corto plazo.

Palabras clave: gobierno digital, desarrollo, tecnología.

¹ Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.



I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevas tecnologías, así como el uso que se hace de las mismas, toma mayor relevancia en el accionar público día con día. Actualmente se conocen como Tecnologías de la Información y son las que marcan las pautas a seguir en lo que a modernización de las funciones del Estado se refiere. Además son importantes por el potencial que tienen para cambiar radicalmente las formas de organización y las “reglas de negocio”, así como crear nuevas oportunidades y reducir costos. (Ministerio de Hacienda 2012).

El presente trabajo pretende ahondar en el conocimiento de un tipo específico de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión pública, denominado Gobierno Digital, el cual busca “proveer servicios eficientes y de calidad a los ciudadanos y las empresas, así como agilizar y hacer más transparente la gestión pública, con el fin de promover la competitividad y la productividad del país y mejorar la relación del gobierno con los ciudadanos, mediante el uso creativo de las tecnologías digitales.” (Avendaño 2008).

Dentro de las inquietudes que se pretende abarcar se encuentra identificar en qué medida dicha política ha influido positivamente en la calidad de la prestación de servicios por parte de los gobiernos locales, específicamente el caso del cantón de Heredia, en la provincia del mismo nombre. Se planteó por consiguiente la pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron las razones que propiciaron una marcada diferenciación en la calidad de los servicios digitales del gobierno local del cantón de Heredia en el corto plazo y qué implicaciones tuvo para los ciudadanos? Esta interrogante nos permite establecer una hipótesis que podría dar explicación al fenómeno: las causas del avance fueron las políticas de modernización llevadas a cabo en materia tecnológica y esto generó mayor transparencia, además simplificación y agilidad de los trámites institucionales para los ciudadanos.

Así pues, para dar una efectiva respuesta se tiene como principal objetivo analizar los cambios efectuados en las tecnologías de la municipalidad a partir del año 2013, que conllevaron a un aumento en la calidad de los servicios, y los beneficios que esto generó para los ciudadanos. Más específicamente, señalar los parámetros de calidad que sirvieron como base y los que fueron mejorados para lograr posicionarse como un mejor gobierno local. Por último, valorar si los cambios se tradujeron en una mejor y más eficiente labor municipal.



La elección del cantón de Heredia y su gobierno local no fue arbitraria: al efectuar un análisis minucioso de los resultados de la *Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica* del INCAE (Barahona 2014), propiamente el ranking de municipalidades, el gobierno local de Heredia pasó de ostentar la posición 40 para el año 2013 a ocupar el puesto 4 en el año 2014; lo que a la postre significaría la municipalidad con el mayor avance en dicho periodo. Esta situación de ascenso destacable motiva la investigación de las razones que hicieron posible esto, y eventualmente el señalamiento de las virtudes propias y aciertos del proceso, puesto que podrían servir como ejemplo a seguir para el resto de municipalidades. Es destacable entonces que del total de 81 municipalidades, la del cantón de Heredia fue la que mayor avance presentó en este periodo, escalando un total de 36 puestos, seguido por las municipalidades de Corredores y Goicoechea con un avance de 29 puestos cada una (Ver Anexo 1).

Institución	Posición 2014	Posición 2013	Diferencia	Nota final	Categoría
Municipalidad de Heredia	4	40	+36	64,8	★★★★

Tabla 1. Posición Municipalidad de Heredia. Elaboración propia con base en Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica del INCAE. (Barahona 2014).

Con el fin de contextualizar el fenómeno que nos atañe, definiciones importantes como lo es el caso de gobernanza no pueden quedar de lado. La gobernanza, siguiendo a Mayntz (2001), significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil. En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones.

En el momento en que se gobierna, dicha incorporación de nuevos sectores de la sociedad, unidos a los procesos de innovaciones tecnológicas que día a día se desarrollan alrededor del mundo, crean nuevos conceptos y nuevos ámbitos donde se desarrolla la política.

Uno de los nuevos conceptos que aparecen es el de Ciudad Digital, es cual funciona como un mundo tecnológico, un tipo de sociedad electrónica que va más allá de la realidad física.



Ciudad Digital es una comunidad local que decide usar ampliamente las Tecnologías de la Información con el fin explícito de acelerar o profundizar el fenómeno de la Sociedad de la Información. La noción de una Ciudad Digital e Inteligente se puede entender como aquella colectividad que ha desarrollado los medios para generar y extraer beneficios económicos y sociales de las redes electrónicas de colaboración formadas por actores de todos los sectores de una comunidad local, a través de servicios y aplicaciones innovadoras que crean nuevo valor y transforman la forma en la que la comunidad vive, trabaja, viaja, gobierna, compra, educa y divierte. En otras palabras, una Ciudad Digital Inteligente es una comunidad geográficamente definida, cuyos miembros comprenden el uso potencial de las Tecnologías de la Información y forman alianzas para trabajar conjuntamente y usar la tecnología que transformará su vida en forma significativa (Kaufman 2005).

Una herramienta específica de la Ciudad Digital es el Gobierno Digital, el cual funciona como una forma de sustitución de procesos burocráticos que se tienen que hacer de persona a persona, para pasar a ser un proceso entre la persona y su ordenador. Esto brinda agilidad a la hora de realizar trámites, ahorro en recursos y le permite al gobernado involucrarse de una manera más sencilla con el ente gobernador, sus políticas y proyectos.

El gobierno electrónico o e-gobierno también llamado gobierno en línea o gobierno digital es un concepto que engloba a todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías de la información y la comunicación (en particular, Internet) que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer las acciones de gobierno en un marco mucho más transparente que el actual. Digitalizar el gobierno no implica adquirir unas cuantas computadoras o colocar información en una página web, sino que supone transformar la relación fundamental que existe entre el gobierno y los ciudadanos.

El gobierno electrónico se refiere también a la continua optimización de los servicios del gobierno, la participación ciudadana y gobernación mediante la transformación de las relaciones internas y externas a través de la tecnología y la Internet. Este medio puede aumentar la eficiencia y transparencia de la administración pública, así como incrementar la capacidad institucional de los gobiernos locales, regionales y nacionales.

Ahora bien, ese proceso de instauración de un Gobierno Digital que vaya de la mano de una participación ciudadana activa, no debe confundirse con portales tecnológicos que no son más que





herramientas modernas para el buen gobierno, las cuales no incentivan la relación gobernante-gobernado. Sino que simplemente evitan mediante, el alcance y capacidades del Internet, que el ciudadano haga una fila para un trámite determinado. Se entiende que la instauración de un gobierno electrónico consiste en la construcción de algunos portales con alguna información oficial, más algo de tecnología, más algunos procesos electrónicos internos en el gobierno referidos a cuestiones tributarias y de compras electrónicas, todo superpuesto al mismo andamiaje burocrático existente. Por último supone una asunción mágica respecto a los efectos benéficos de la adquisición de la tecnología (Kaufman 2005).

El Gobierno Digital debe incentivar la gobernanza. Debe hacer parte del proceso de gobierno al ciudadano, no sólo mostrarse como un proceso más de automatización, tan frecuentes en otros ámbitos de la vida cotidiana. En ese proceso de incorporación del ciudadano mediante las tecnologías del Gobierno Digital, aparece un interesante concepto que no puede perderse de vista: el de “Democracia Electrónica”. La Democracia Electrónica o e-democracia hace referencia a la utilización de las Tecnologías de la Información –principalmente Internet– en los procesos políticos democráticos de las comunidades locales, estatales, regionales, nacionales o globales (Colombo 2006).

La metodología llevada a cabo para cumplir con los objetivos de la investigación es mediante la realización de un estudio de tipo exploratorio, que involucra una adecuada revisión documental para lograr obtener de primera mano información oficial y relevante sobre ejecución del proyecto tanto desde lo interno como desde estudios externos. Esto, se espera que permita la identificación de las variables que influyen en un mejoramiento en la prestación de servicios por medios digitales. Así mismo, se llevará a cabo un tipo de investigación no experimental, se pretende realizar solamente una revisión del proceso en la que no se manipulan de manera deliberada las variables, es decir, se hará una observación del fenómeno en su contexto natural; para su posterior análisis. Además será de tipo transversal pues se efectuará en un rango de tiempo determinado (año 2013 a la actualidad) y no a través de éste: se hará una colecta y análisis de datos en un tiempo único, dándole una gran importancia a los estudios realizados en relación al tema en cuestión que se hallan en las fuentes documentales “Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica” (Barahona 2014) y “Proyecto Diagnóstico sobre el Gobierno Digital en Costa Rica” (CICAP 2006).

Como herramienta primordial para la obtención de información se complementa la





metodología con realización de entrevistas semiestructuradas a trabajadores de la Municipalidad en cuestión; fuentes primarias para el análisis posterior y obtención de indicadores. El análisis de los datos se hizo de forma cualitativa, con el fin de identificar las causas o aspectos principales sobre los que se marca la diferencia entre la prestación de servicios digitales de la entidad para el año 2013, 2014 y la actualidad.

II. PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS POR MEDIOS DIGITALES

El gobierno digital es uno de los motores más importantes en la modernización de la administración pública alrededor del planeta. Más allá de mejorar procesos productivos y gerenciales, tiene potencialmente un profundo impacto en la calidad del servicio y en la relación entre el ciudadano y el Estado. Es de esperar que también pueda contribuir en forma importante en mejorar la gestión municipal en Costa Rica (Barahona y Calderón 2007).

La gran importancia del gobierno digital radica en que éste permite mejorar la prestación de servicios por medios digitales. Esto se trata de que el ciudadano pueda acceder de manera rápida y eficaz a información pertinente de su cantón, además que para hacer ciertos trámites no tenga que trasladarse hasta el recinto donde se ubica la municipalidad y se complementan los beneficios con la posibilidad que genera de un contacto activo, directo y eficiente. Esto permite, también, el recorte en gastos en personal y materiales como tinta, papel, electricidad, entre otros.

Sin embargo, el gobierno electrónico no solo se basa en la utilización de Internet como medio a través del cual los ciudadanos pueden acercarse a sus gobiernos, sino que abarca un concepto más amplio, que implica una estrategia institucional comprometida con los usos de las nuevas tecnologías de información y comunicación para mejorar el servicio que se brinda al ciudadano, crear un mejor gobierno y fomentar la participación y la democracia (Alvarado y Garro 2009).

Las condiciones para la instauración de un gobierno digital de calidad no surgen de la noche a la mañana, se requiere de una adecuada toma de decisiones por parte de las autoridades, de la destinación de recursos y de un proceso de logística que integre equipos tanto técnicos como administrativos. Además, se requiere prevenir posibles brotes de resistencia al cambio y el involucramiento del personal de la institución para con el proyecto.



En términos generales, existen dos tipos de factores que posibilitan la prestación servicios digitales de calidad. Uno de los factores es de tipo administrativo y tiene que ver con esta voluntad por parte de los las encargados de la implementación de avances en materia tecnológica, y por otro lado está el factor técnico de implementación que sólo se puede llevar a cabo si existe la iniciativa político-administrativa. Por su parte, los factores técnicos que hacen que exista una prestación de servicios digitales de calidad según Barahona (2012) se resumen en un óptimo nivel de: madurez de la interacción ciudadano-gobernante, preparación de la información para diferentes tipos de usuarios, personalización de la información para los interesados; además de la utilidad, facilidad (para comprender), aplicabilidad, actualidad y veracidad de la información de las herramientas electrónicas para los usuarios. Esto incluido al diseño de las páginas web o mecanismos de interacción y la rapidez con que tales servicios puedan ser accedidos y consultados.

Ahora bien, establecidos los factores que hacen que un servicio de gobierno digital sea de calidad y los requerimientos para que exista, es importante hablar de los factores negativos que funcionan como barreras para el desarrollo del Gobierno Digital. Las principales barreras al gobierno electrónico tienen que ver, en primer lugar, con las condiciones organizacionales y administrativas, las cuales implican falta de apoyo político a los proyectos de e-gobierno, las dificultades de coordinación entre las distintas divisiones de las instituciones, organizaciones o niveles de gobierno, la resistencia al cambio por parte de los funcionarios públicos, la existencia de diferencias en las tradiciones y procesos administrativos dentro de la organización. En segundo lugar, las barreras financieras. Esto se refiere a los costos del desarrollo de los e- servicios, los costos que representa la implementación de las leyes y regulaciones relativas al gobierno electrónico, la dificultad de demostrar los beneficios a largo plazo de los proyectos de gobierno electrónico, y – en menor medida- los costos de la provisión de servicios en canales múltiples (López 2008).

Se debe hacer una distinción necesaria entre servicio y trámite digital. Un servicio es una “unidad de valor agregado para el usuario”; un trámite es más bien uno de los diferentes pasos para alcanzar este servicio. Los trámites pueden ir desde una solicitud de información sobre requisitos, hasta la recepción completa del servicio de valor que motivó al usuario a contactar una institución pública. Además, se dice que un trámite es digital si se realiza a través de un medio digital, que define como un canal de comunicación-interacción-procesamiento de transacciones gobierno-usuario, mediante la utilización de TICs: redes y sistemas de telecomunicaciones institucionales



modernos que por lo general son integrados con las bases de datos transaccionales de la institución (“back office”) para posibilitar las consultas y transacciones en línea (CICAP, 2006).

Se muestra una descripción de las plataformas digitales con las que cuenta la Municipalidad de Heredia: posee su portal web oficial disponible en la dirección <http://www.heredia.go.cr>. El mismo cuenta actualmente con la posibilidad de realizar variedad de trámites, los cuales empezaron a implementarse a partir de la ejecución proyectos específicos gestados en el año 2014, incluidos en la categoría de Desarrollo y Gestión Institucional, cuyo objetivo estratégico busca:

Promover el desarrollo organizacional y la profesionalización del personal, optimizando los recursos económicos y humanos de forma eficiente y eficaz, con el fin de ofrecer servicios de calidad y estableciendo estrategias y proyectos a fin de resolver las demandas y necesidades del cantón (Ulate 2015, p. 75).

En total fueron tres los proyectos gestores de los avances en el portal web, a saber: “Análisis y diseño de requerimientos”, “Rediseño de la Marca Municipalidad de Heredia” y “Rediseño del Portal Web de la Municipalidad de Heredia”. Estos proyectos juntos sumaron una inversión total de 50.682.000 colones (10.594.000, 6.148.000 y 33.940.000 respectivamente). Los cambios fueron implementados de manera paulatina a partir del 2014 hasta la actualidad, involucrando primeramente plataformas de trámites y culminando con el lanzamiento de la nueva interfaz y marca de la municipalidad.

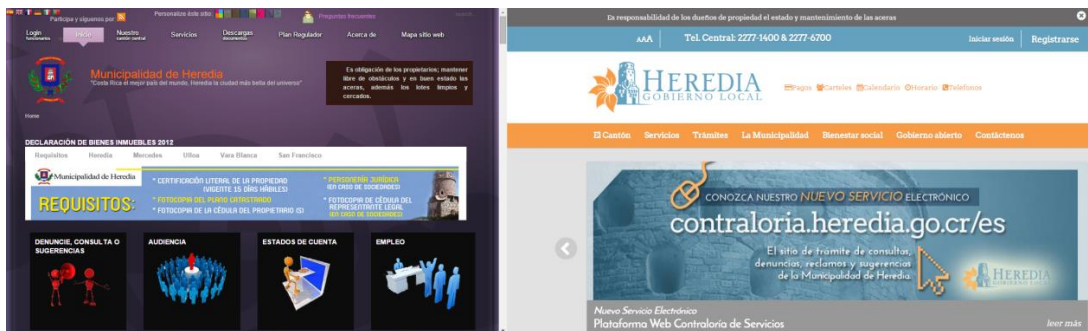


Figura 1: Antes [Abril 2013] y después [Julio 2015] del sitio de la Municipalidad de Heredia. Fuente: Capturas de pantalla tomadas a la página <http://www.heredia.go.cr>

El sitio en el 2013 estaba casi exclusivamente dedicado a ofrecer información básica de la municipalidad y de contacto, además de noticias relevantes. Como parte del cambio, a partir del año 2014 se integró una plataforma de datos abiertos o mejor conocida como “Open Data”, la cual



según lo describe el mismo sitio es: "...poner la información que posee el sector público al alcance de todo el mundo en formatos digitales, estandarizados y abiertos..." (Municipalidad de Heredia 2015). Esta plataforma incluye diversos documentos pertinentes a la gestión municipal, como por ejemplo información de servicios tributarios y patentes, informes de ejecución presupuestaria, información sobre gestión de incidencias municipales, permisos de construcción entre otros. Otro de los cambios llevados a cabo fue la incorporación de un módulo completo de contraloría de servicios, mediante la cual los ciudadanos pueden efectuar consultas, denuncias, reclamos y sugerencias. Así mismo, se añadió la posibilidad de efectuar gran cantidad de trámites en línea, tanto para ciudadanos como para empresas del cantón, que se verán con detalle más adelante.

Según Ana González, encargada del departamento de Tecnologías de la Información de la municipalidad, la visión de la entidad es de avanzar hacia una "Heredia digital" y lograr una política de "cero filas", es decir, que los contribuyentes desde la comodidad de su hogar puedan realizar los trámites que normalmente realizaban apersonándose a las instalaciones de la Municipalidad y esto se logre de manera "ágil, flexible y atractiva" (González A 2015, entrevista telefónica, 28 de Julio).

Es necesario aclarar que la totalidad del proyecto no fue efectuado exclusivamente por personal de la institución, sino que la misma se encargó solamente de la definición de los requerimientos que debía contener el sitio, esto principalmente mediante la realización de encuestas a contribuyentes y análisis a lo interno de las prioridades de la municipalidad. Contando con lo anterior, se realizaría luego una contratación externa mediante un proceso de licitación abreviada para el desarrollo del sitio web como tal, finalmente a cargo de la empresa Aktek S.A.

III. FACTORES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DIGITALES

A la hora de establecer parámetros de calidad para evaluar los sitios web, la primera interrogante que surge es con qué fin se realiza esta actividad. Se puede decir que es necesario contar con servicios digitales eficientes para ganarse la confianza de los ciudadanos y que cada vez sean más atraídos por estos y cambien el paradigma de utilización de métodos tradicionales como lo es acudir personalmente a las instalaciones municipales. Los parámetros de calidad ayudarán al municipio en una eventual mejora de los servicios pues brindan la posibilidad a los tomadores de decisiones de detectar fortalezas y debilidades en cada uno de los criterios y así focalizar y orientar recursos a la solución de los que necesiten fortalecerse (Barahona, Zuleta & Calderón 2006).



El proyecto de rediseño del portal web de la Municipalidad de Heredia tuvo como ejes principales cuatro aspectos:

- Sitio informativo.
- Sistema de Contraloría de Servicios.
- Sistema de Gobierno Abierto (Open Data).
- Sistema de trámites en línea.

Según lo indica Ana González, por sitio informativo se entiende ofrecer información canalizada en un solo lugar, actualizada y de interés para la comunidad. El sistema de Contraloría de Servicios funciona como un gestor de incidencias mediante “tiquetes”, que le brinda la posibilidad al usuario de realizar consultas, reclamos o sugerencias y donde se les da el debido seguimiento y respuesta en tiempos establecidos. Por otro lado, el sistema de Gobierno Abierto cubre tres principios: transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana e implica el acceso de la ciudadanía a toda la información relacionada a trámites propios de la gestión municipal y su visualización de una manera fácil e intuitiva. Por último, el sistema de trámites en línea se centra en la reducción de tiempos y conveniencia en cuanto movilidad se refiere, puesto que los mismos pueden ser realizados desde la comodidad del hogar o mediante el uso de dispositivos móviles (González A 2015, entrevista telefónica, 28 de Julio).

Se puede establecer, como lo hacen Barahona, Zuleta y Calderón (2006), un modelo para la evaluación de la calidad de prestación de servicios públicos a través de medios digitales, el cual integra tres grandes dimensiones de análisis: calidad de la interacción, calidad de la información y calidad del medio digital; la primera se deriva de la clasificación de interacción en sí misma en qué tan compleja y qué tan personalizada es, la segunda se refiere a la evaluación del contenido disponible, y la tercera mide la calidad del medio desarrollado para prestar los servicios de gobierno electrónico, en este caso el sitio web como tal; con esto es posible entonces identificar los cambios llevados a cabo y analizar por separado los factores que dieron paso al mejoramiento en la calidad de los servicios del sitio web de la Municipalidad de Heredia.

En la primera dimensión de análisis, el nuevo sitio de la Municipalidad de Heredia con respecto a su versión anterior, deja ver una mejor presentación, incorporó la posibilidad de realizar más transacciones simples, presenta mayor interoperabilidad entre dispositivos, posee más posibilidad de personalización de la página y, de gran relevancia, integra ahora información de distintos sitios web gubernamentales.



En cuanto la segunda área, el sitio anterior no contaba con información consistente ni actualizada, aspectos que se mejoraron a partir del 2014, cuando se empezó a introducir información de mayor impacto, precisa, clara, breve y sin detalles superfluos, además de ser más vigente y actualizada.

Por último en cuanto a la tercera dimensión mencionada, el portal se volvió más fácilmente navegable y utilizable, además de que presenta mejoras en torno a la accesibilidad, mediante la incorporación de tamaños de letra personalizables. Esto sin embargo hace que el sitio presente un mayor tiempo de carga, que sin embargo no impacta en mayor medida el aumento de la calidad.

IV. IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN LA CIUDADANÍA

Según (CICAP 2006) “El desarrollo de un Gobierno Digital eficaz requiere de condiciones y recursos que permitan el adecuado diseño de la oferta de Servicios Digitales, su implantación y desarrollo, así como su efectiva adopción (“take-up”) y real aprecio por parte de la ciudadanía”. Esto dictamina claramente que procesos de implementación de nuevas tecnologías sin una adecuada adopción por parte de los ciudadanos, los vuelve inútiles y por lo tanto esto se traduce en desaprovechamiento de los recursos invertidos. Será la calidad de la información que se ofrezca la que determine si un usuario volverá a utilizar el medio y si lo recomendará a otros, lo que hace que se amplíe su uso.

La eficacia y eficiencia de los servicios digitales implica desde la perspectiva del ciudadano, palpar la reducción efectiva de tiempos necesarios para completar trámites, así como la reducción de distancias recorridas para poder obtener los servicios de gobierno. Desde la perspectiva de la administración, debe facilitar a los administradores públicos administrar y supervisar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas a los gestores públicos (Barahona, Zuleta & Calderón 2006).

En general, podemos identificar los impactos de dichos proyectos en tres categorías principales: primero en lo que concierne a factores económicos, luego en aspectos socio-culturales y por último a nivel político. En lo económico es importante señalar que, aun cuando los proyectos presentaron una inversión inicial cuantiosa, la reducción paulatina de costos operativos y de producción, distribución y consumo de información serán evidenciables en el mediano y largo plazo. Esta eficiencia en materia económica se desprende además de un mejor aprovechamiento de



los recursos, pues se destinan según las necesidades reales del cantón, que los ciudadanos dejan en evidencia.

El segundo ámbito, socio-cultural implica un cambio de paradigma con respecto al uso tradicional que se le daba a los servicios municipales. Ahora implica no tener contacto directo con personeros de la institución gubernamental. Esto genera que poco a poco se vaya adoptando la tecnología como herramienta principal para las gestiones, y que se obligue a los nuevos usuarios a adoptarse al cambio. Sin embargo es de esperar pues ha sido la tendencia en los últimos años, y esto ha reducido los tiempos de espera y aumentado la facilidad y disponibilidad de los trámites.

Por último, en el aspecto político es posible identificar algunas variables que entran en juego. La relación entre gobernantes y gobernados ya nunca será la misma de antes, así como la interacción entre la municipalidad, sus funcionarios y los contribuyentes. Desde el punto de vista ciudadano, el acceso completo a la información permite mayor participación activa en el actuar municipal, un involucramiento en la toma de decisiones tal y como el sistema democrático lo estipula. Desde el punto de vista de los gobernantes y tomadores de decisiones, implica un proceso de mayor control sobre su accionar, adaptándose a una rendición de cuentas y generando consecuentemente el que deban ser eficientes en su accionar, esto determinará a la postre la aprobación o desaprobación de su gestión durante el periodo y el aumento o disminución en la buena imagen personal y de la entidad, que finalmente, se verá reflejado en las urnas.

Como menciona Ana González, la renovación del sitio web de la municipalidad ha ayudado en la transparencia y rendición de cuentas ante los contribuyentes del cantón, puesto que les es posible observar el día a día del trabajo de la entidad mediante al acceso oportuno a la información brindada. Otro aspecto que destaca es que se ha logrado una mejoría en la percepción de la ciudadanía sobre la gestión municipal, porque es mediante el sitio web que se le mantiene informada de los proyectos en ejecución, el estado de los mismos y la destinación de presupuesto o recursos económicos que ellos mismos otorgan. Así, mediante la innovación tecnológica, los ciudadanos reciben información veraz y oportuna (González A 2015, entrevista telefónica, 28 de Julio).



V. CONCLUSIONES

En lo referente a Gobierno Digital como tal, cabe destacar que Costa Rica cuenta con un protagonismo importante entre los países de Latinoamérica puesto que existe una institucionalidad bien definida y que se encuentra a la vanguardia, sin embargo presenta factores negativos que se deben superar, como lo son la brecha digital o la poca o nula interconexión que se presenta entre las instituciones, así como la capacidad del ancho de banda que se ofrece a los ciudadanos puesto que actualmente se cumplen cifras bajas.

La Municipalidad de Heredia logró mejorar en el corto plazo la transparencia de su gestión, la disminución de tiempos de realización de trámites, un mayor acceso a la información pertinente para los ciudadanos, rendición de cuentas efectiva sobre los proyectos y presupuestos y aumento en los índices de eficiencia municipal. Todo esto, directa o indirectamente debido a la implementación de proyectos de tecnología.

Si bien la entidad analizada presentó un avance significativo, a nivel general los gobiernos locales siguen presentando deficiencias significativas en sus plataformas digitales, por ejemplo, incluida la Municipalidad de Heredia, de la capacidad de realizar pagos en línea de manera nativa y no a través de entidades bancarias. Pareciera ser que las municipalidades son un grupo que necesita una mayor atención, dirección y acompañamiento, en lo referente a la visión, lógica, conceptualización y operacionalización de sus servicios digitales.

La Municipalidad de Heredia ha sido eficiente a la hora de implementar un portal digital que provea facilidades para el ciudadano, evitando el traslado hacia la municipalidad y las largas filas. En este caso, se cumple de manera correcta esa vía de comunicación entre el gobernado y el gobernante, esa necesaria interacción entre la municipalidad y los ciudadanos a través de “medios digitales”, en la que, como vimos anteriormente, los beneficiados son ambos.



VI. ANEXOS

Anexo 1. Ranking de municipalidades de Costa Rica ordenadas de manera descendente por diferencia de puestos entre la posición del año 2013 y 2014.

Institución	Posición 2013	Posición 2014	Diferencia
Municipalidad de Heredia	40	4	36
Municipalidad de Goicoechea	54	25	29
Municipalidad de Corredores	69	40	29
Municipalidad de Santa Ana	36	8	28
Municipalidad de Turrialba	68	43	25
Municipalidad de Alvarado	65	41	24
Municipalidad de San Carlos	31	9	22
Municipalidad de Abangares	35	13	22
Municipalidad de Dota	50	28	22
Municipalidad de Atenas	69	50	19
Municipalidad de Alajuela	57	42	15
Municipalidad de Cañas	20	6	14
Municipalidad de La Unión	34	22	12
Municipalidad de Desamparados	46	34	12
Municipalidad de Paraíso	58	47	11
Municipalidad de Montes de Oro	45	36	9
Municipalidad de Siquirres	53	44	9
Municipalidad de Carrillo	19	11	8
Municipalidad de Cartago	22	14	8
Municipalidad de San Pablo	56	49	7
Municipalidad de El Guarco	61	54	7
Municipalidad de Coto Brus	63	56	7
Municipalidad de Hojancha	66	59	7
Municipalidad de Pococí	69	62	7
Municipalidad de Bagaces	27	21	6
Municipalidad de Los Chiles	67	61	6
Municipalidad de Grecia	8	3	5
Municipalidad de Liberia	15	10	5
Municipalidad de Naranjo	24	19	5
Municipalidad de Nicoya	42	37	5
Municipalidad de Tibás	44	39	5
Municipalidad de Vázquez de Coronado	41	38	3
Municipalidad de Poás	60	57	3

Municipalidad de Upala	29	27	2
Municipalidad de San Mateo	62	60	2
Municipalidad de Santa Cruz	64	62	2
Municipalidad de Tilarán	6	5	1
Municipalidad de Parrita	33	32	1
Municipalidad de Guácimo	47	46	1
Municipalidad de Matina	59	58	1
Municipalidad de Palmares	1	1	0
Municipalidad de Belén	2	2	0
Municipalidad de Sarapiquí	12	12	0
Municipalidad de Buenos Aires	26	26	0
Municipalidad de Zarcerro	30	30	0
Municipalidad de Oreamuno	55	55	0
Municipalidad de Montes de Oca	23	24	-1
Municipalidad de Flores	13	15	-2
Municipalidad de San Isidro de Heredia	51	53	-2
Concejo Municipal de Distrito de Cóbano	49	52	-3
Municipalidad de Osa	3	7	-4
Municipalidad de Curridabat	28	35	-7
Municipalidad de La Cruz	38	45	-7
Municipalidad de Mora	25	33	-8
Municipalidad de Moravia	9	18	-9
Municipalidad de San Rafael	11	20	-9
Municipalidad de Orotina	52	62	-10
Municipalidad de San Ramón	5	16	-11
Municipalidad de Santa Bárbara	37	48	-11
Municipalidad de San José	4	17	-13
Municipalidad de Santo Domingo	16	29	-13
Municipalidad de Puntarenas	17	31	-14
Municipalidad de Puriscal	48	62	-14
Municipalidad de Pérez Zeledón	7	23	-16
Municipalidad de Barva	43	62	-19
Municipalidad de Golfito	39	62	-23
Municipalidad de Alajuelita	32	62	-30
Municipalidad de Garabito	18	51	-33
Municipalidad de Nandayure	21	62	-41
Municipalidad de Esparza	14	62	-48
Municipalidad de Escazú	10	62	-52

Fuente: Elaboración propia con base en Barahona, JC & Elizondo, A 2014.



VII. REFERENCIAS

Alvarado, L & Garro, A 2009, *Gobierno Electrónico en Costa Rica*, Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Derecho, Universidad de Costa Rica.

Avenidaño, A 2008, Estrategia de Gobierno Digital, Secretaría Técnica de Gobierno Digital. Disponible en: <http://www.gobiernofacil.go.cr/gob/gobiernodigital/eventos/presentacionexpertos1/AAvenidaño.pdf> [18 Julio 2015].

Barahona, JC & Calderón, O 2007, *Difusión y Calidad de la Prestación de Servicios Públicos por Medios Digitales en las Municipalidades de Costa Rica*, INCAE Business School. Disponible en: <http://web.media.mit.edu/~barahona/main/publications/e-government%20barahona%20calderon%20difusion%20y%20calidad%20prestacion%20servicios%20gobiernos%20locales%20medios%20digitales%20municipalidades%20costa%20rica.pdf> [20 Julio 2015].

Barahona, JC & Elizondo, A 2012, *Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica, Informe General 2012*, INCAE Business School. Disponible en: <http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/premios/InformeWeb2012.pdf> [23 Julio 2015].

Barahona, JC & Elizondo, A 2013, *Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica, Informe General 2013*, INCAE Business School. Disponible en: http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/informes/Informe_INCAE2013.pdf [23 Julio 2015].

Barahona, JC & Elizondo, A 2014, *Evaluación de la calidad de la prestación de servicios públicos por medios digitales en Costa Rica, Informe General 2014*, INCAE Business School. Disponible en: http://www.incae.edu/images/descargables/informes/informe%20full%20sitios%20web%202014_full.pdf [23 Julio 2015].

Barahona, JC, Zuleta, R & Calderón, O 2006, *Herramienta para la evaluación de la calidad de la prestación de servicios por medios digitales*, INCAE Business School. Disponible en: <http://web.media.mit.edu/~barahona/main/publications/e-Government%20Barahona%20Zuleta%20Calderon%20Herramienta%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20de%20la%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20por%20Medios%20Digitales-1.pdf> [20 Julio 2015].

CICAP 2006, *Proyecto Diagnóstico sobre el Gobierno Digital en Costa Rica*. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Disponible en: http://www.gobiernofacil.go.cr/E-GOB/gobiernodigital/informes/Informe_final_de_Gobierno_Digital.pdf [21 Julio 2015].

Colombo, C 2006, *Innovación democrática y TIC, ¿hacia una democracia participativa?* En: Segundo Congreso sobre Internet, derecho y política: análisis y prospectiva, IDP, Revista de Internet, Derecho y Política, N. 3, UOC. Disponible en:



<http://www.uoc.edu/idp/3/dt/esp/colombo.pdf> [21 Julio 2015].

Cravaucore, D & Ilari, S 2004, *La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas*. Disponible en:

<http://www.innovacionlocal.org/files/La%20articulación%20en%20la%20gestión%20municipal.pdf> [22 Julio 2015].

Díaz, A 2004, *Los vértices de la innovación municipal*. Disponible en: http://www.alediaz.cl/los_vertices_de_la_innovacion_municipal.pdf [19 Julio 2015].

Kaufman, E 2005, *E-Ciudadanía, Prácticas de Buen Gobierno y TIC*, Documento preparado para la Consulta Regional del Programa Pan Américas IDRC, Montevideo, IDRC.

López, R 2008, *¿Cómo implementar con éxito el gobierno electrónico?* Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC.

Mayntz, R 2001, *El Estado y la Sociedad Civil en la sociedad moderna*, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 21, Caracas.

Ministerio de Hacienda 2012, *Implantación de un gobierno de TI*. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Implant%20Gobierno%20de%20TI.pdf> [20 Julio 2015].

Municipalidad de Heredia 2013, Página web oficial. Disponible en: <https://web.archive.org/web/20130430172721/http://www.heredia.go.cr/index.php> [22 Julio 2015].

Municipalidad de Heredia 2014, Página web oficial. Disponible en: <https://web.archive.org/web/20140718030421/http://www.heredia.go.cr/index.php> [22 Julio 2015].

Municipalidad de Heredia 2015, Página web oficial. Disponible en: <http://www.heredia.go.cr/> [22 Julio 2015].

Ruelas, A 2006, *El gobierno electrónico: su estudio y perspectivas de desarrollo*, UNI Revista Vol. 1, n° 3, ISSN 1809-4651, Sao Paulo.

Ulate, JM 2015, *Informe de Gestión Municipal 2014*. Disponible en: https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/informe_de_gestion_municipal_2014.pdf [27 Julio 2015].