

Resultados del gobierno digital: factores críticos de éxito a partir de cuatro servicios en Costa Rica y Chile

Roberto Cortés-Morales, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica

Resumen: El desarrollo del gobierno digital conlleva variables relacionadas en lo político, económico, administrativo, social y tecnológico. Este artículo analiza cuatro casos de servicios digitales desarrollados en Costa Rica y Chile, presentando dentro de dichas dimensiones, factores clave para el éxito en este tipo de iniciativas.

Palabras clave: gobierno digital, factores de éxito en gobierno digital, actores políticos, Costa Rica, Chile

Abstract: The development of digital government involves different variables related to political, economic, administrative, social and technological aspects. This paper analyses four digital services in Costa Rica and Chile, defining within such dimensions, key factors for success for this type of projects.

Keywords: Digital Government, Key Success Factors in Digital Government, Political Actors, Costa Rica, Chile

Introducción

La estrategia de gobierno digital generalmente plantea el desarrollo de proyectos los cuales generan altas expectativas al esperarse resultados importantes para sus usuarios. Algunos estudios reflexionan sobre los riesgos de estas iniciativas al considerar que los factores políticos y culturales son críticos para el éxito en tales proyectos (Bolgherini, 2007) (Korteland & Bekkers, 2007).

La investigación a la que este artículo referencia (Cortés Morales, 2013), busca determinar qué tipo de factores son críticos de considerar en el desarrollo del gobierno digital. El marco multidimensional de análisis usado, buscó tomar en cuenta aspectos políticos, económicos, administrativos, sociales y tecnológicos. La formalización de estas dimensiones y otros aspectos del modelo de análisis utilizado, se han descrito en (Cortés Morales, 2013) (Cortés Morales & Marín Raventós, 2012a) y (Cortés Morales & Marín Raventós, 2012b). Todos estos trabajos se han enfocado en aplicar el modelo y presentar los resultados numéricos cuantitativos producto de ello.

Este artículo reflexiona desde la perspectiva cualitativa sobre algunos resultados de esta investigación, la cual se enfocó en cuatro casos de proyectos de gobierno digital en Costa Rica y Chile entre 2002 y 2010. Estos fueron ChileCompra (compras públicas del Estado) y la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) en Chile; mientras que para Costa Rica se consideraron las iniciativas relacionadas con las compras del Estado y la Plataforma de Servicios de Licencias de Conducir y Pasaportes. La Sección II describe la problemática alrededor de los servicios escogidos y las soluciones que se pretendieron llevar a cabo usando gobierno digital. La tercera sección se enfoca en analizar, en perspectiva de las dimensiones señaladas, los factores que pudieron afectar el mayor o menor éxito de los proyectos. Finalmente, las conclusiones sintetizarán las enseñanzas derivadas de los casos y algunas futuras líneas de investigación.



Los casos seleccionados

Los estudios de Naciones Unidas en el campo del gobierno digital han evidenciado una desigualdad importante entre Costa Rica y Chile en el desarrollo de este tipo de soluciones (UNPAN, 2003-2005) (UNPAN, 2008) (UNPAN, 2010). Mientras que Chile ha sido considerado un caso de éxito a nivel mundial, Costa Rica, en un marco de semejante de desarrollo tecnológico, social y económico, no ha podido lograr, globalmente, un buen suceso en las iniciativas en este campo. La presunción que puede hacerse, es la existencia de “condiciones país” favorables en Chile que han impulsado el desarrollo del gobierno digital, las cuales no han podido lograrse, al menos de forma continua, en Costa Rica.

Se ha inferido que un diferenciador en el desarrollo de gobierno digital puede explicarse a través del desarrollo de los servicios en línea, uno de los tres componentes del indicador general utilizado en las evaluaciones de la Naciones Unidas, junto con *capital humano e infraestructura de telecomunicaciones*.

La anterior afirmación radica en que varios países latinoamericanos presentan mucha similitud en lo referente a los indicadores de infraestructura y capital humano. Sin embargo, pueden apreciarse diferencias relacionadas con servicios en línea. Colombia y Chile, países líderes de la región latinoamericana en la evaluación del 2010, están más arriba que el resto de países en ese indicador en particular.

Estos resultados plantearon examinar aspectos específicos de proyectos de gobierno digital que dieron origen a servicios en línea, los cuales pudieran dar evidencia de qué factores influyeron en éstos. Para ello se escogieron cuatro casos (dos por cada país) en Costa Rica y Chile. En el primero se analizaron los relacionados con las compras del Estado y la plataforma de servicios para tramitar licencias de conducir y pasaportes. En el segundo, se escogió igualmente el relacionado con compras públicas y el que buscó desarrollar la ventanilla única de comercio exterior (VUCE).

Los resultados de los proyectos se pueden catalogar como dos casos buenos y dos casos de menor éxito, uno por cada país. Como exitosos se consideran la plataforma de servicios de licencias y pasaportes (Costa Rica) y compras del Estado (Chile). Por el contrario serían las compras del Estado en Costa Rica y la ventanilla de comercio exterior (Chile). Con dicha escogencia se buscó comparar dos casos que: 1) tuvieran objetivos semejantes (compras del Estado en Chile y Costa Rica) y resultados distintos en su éxito 2) fueran orientados al mismo público meta con resultados distintos (compras del Estado y ventanilla de comercio exterior en Chile que son orientados a empresarios) y 3) se catalogaran como casos exitosos en contextos distintos (compras del Estado en Chile y la plataforma de servicios de licencias y pasaportes en Costa Rica), con el fin de determinar las causas comunes de dicho éxito. En los siguientes apartados se describen más en detalle cada uno de estos casos.

A. *Las compras del Estado en Chile*

Las compras del Estado en Chile, como aplicación del gobierno electrónico, han sido calificadas como un caso exitoso. Premiado en 2007 por la ONU como un servicio público de excelencia mundial, el cual también fue objeto de otros reconocimientos a nivel americano por parte de la Organización de Estados Americanos (RedGEALC, 2007).

En una perspectiva amplia, desde el retorno a la democracia en 1990, Chile se propuso modernizar la gestión del Estado. La experiencia desarrollada en el periodo 1990-1994¹ sirvió como impulso para que las altas autoridades políticas pudieran ver en las TIC una oportunidad

¹ Se consideran en esta experiencia la transformación usando TIC de los servicios públicos de Impuestos Internos, Registro Civil e Identificación, Previsiones Sociales y de Salud.

de potenciar dicho objetivo. Es por ello que durante la administración de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) se buscó formular y sistematizar acciones a través de la Comisión Interministerial para la Modernización de la Gestión Pública (instalada en diciembre de 1994).

La transformación de las compras públicas se comenzó a analizar en 1994. Dentro del esfuerzo de la citada Comisión Interministerial, se propuso transformar la forma en que el Estado chileno realizaba sus adquisiciones. Para ese momento la llamada Dirección de Adquisiciones del Estado (DAE) poseía unas grandes bodegas donde se almacenaban los bienes que cada agencia gubernamental y pública adquiría. Los procesos de compra dependían en su forma y requisitos de cada una de dichas entidades. Algunos proveedores tenían clara ventaja sobre otros al dominar la forma en cómo vender a ciertas agencias.

Este panorama, evidentemente, aumentaba los costos de adquisición (al tener dependencia sobre determinados proveedores) y de participación (desventaja de otros actores del mercado al no tener conocimiento de cómo vender). Al proponerse la transformación, se buscó aumentar la transparencia del proceso de adquisición del Estado, así como normalizarlos bajo una plataforma tecnológica basada en una normativa y ley estándar para todo el sector público.

Las acciones emprendidas llevaron al cierre de las bodegas de la DAE. Se fomentó la movilidad de los funcionarios pertenecientes a dicha dirección, o bien, a su jubilación anticipada. Para el año 1999 la DAE redujo su personal a 8 funcionarios (se contaban anteriormente con aproximadamente 150). Además, se elaboró la propuesta de ley que el presidente Frei presentó al Congreso, con el fin de normalizar la forma en que el Estado compraría sus bienes y servicios. Paralelamente, se hizo uso de un sistema, el cual poseía la funcionalidad principal de publicar los concursos públicos (como pizarra informativa). Este desarrollo contó con el apoyo de los llamados “Fondos de Innovación y Desarrollo” (FDI) de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) (Chile, Comisión Presidencial Nuevas Tecnologías de la Información, 1999). Sin embargo, la propuesta de ley comenzó teniendo un curso lento en el Congreso², por lo que la DAE se abocó en otras estrategias para poder ir introduciendo los cambios buscados. Ya bajo la presidencia de Ricardo Lagos y con el apoyo del director de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), Mario Marcel, se logró introducir en el año 2001 el tema del uso de los nuevos procedimientos de compras de la DAE en los Programas de Mejora de la Gestión (PMG)³. Con ello, se posibilitó que se fijaran metas dentro las organizaciones del sector público para el uso de dichos procedimientos.

Este mecanismo sirvió en la medida que se estimuló a las organizaciones públicas en el uso de la plataforma creada para publicar las licitaciones. Los esfuerzos al interno del Poder Ejecutivo, usando el PMG, sirvieron para impulsar poco a poco el uso de ChileCompra (como se denominó a la plataforma), si bien el objetivo de su aplicación era mucho más amplio que estos logros parciales.

En julio de 2001, el proyecto se votó por primera vez en la Cámara de Diputados, devolviéndose a la Comisión de Hacienda para revisar inquietudes de los diputados sobre algunos artículos de la propuesta. Casi año después, para mayo de 2002 se revisó nuevamente el proyecto en la Cámara de Diputados, donde se aprueba por unanimidad, cumpliendo el primer trámite constitucional para aprobación de leyes⁴.

En octubre de 2002 se dieron a conocer casos de corrupción entre empresas y funcionarios públicos, los cuales se denominaron como los “casos de las coimas”. Con el fin de preservar la

² Entre el momento en el que el Presidente Frei hace entrega del proyecto de ley al Congreso de la República (27 de octubre de 1999), pasa aproximadamente un poco más de año y medio cuando la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados entrega un primer dictamen (6 de julio de 2001). Para entonces ya está en el poder el Presidente Lagos.

³ Los PMG son mecanismos creados en la administración pública de Chile para que las distintas agencias públicas logren metas en determinados temas de interés. De lograrse la meta, los funcionarios reciben un bono salarial.

⁴ En Chile deben cumplirse mínimamente 2 trámites de votación para la aprobación de leyes, en la Cámara Origen y luego en la Cámara Revisora. Si existen observaciones por parte de esta última, se debe contar con la aprobación de la Cámara de Origen en un tercer trámite. El proyecto de Ley de Compras Públicas tuvo tres trámites de aprobación, siendo la Cámara de Diputados la de Origen y el Senado, la Revisora.

imagen de transparencia del gobierno y del país, el Presidente Lagos hizo la petición al congreso de darle trámite urgente a la propuesta de Compras Públicas. En diciembre de 2002 la Comisión de Hacienda del Senado emitió los ajustes referentes al proyecto (incluyendo aspectos propuestos por el Presidente).

En enero de 2003, el plenario del Senado (para evitar nuevos atrasos) encomendó hacer revisión del proyecto de ley, a través del trabajo conjunto de las comisiones de Hacienda y Constitucional, con plazo al 10 de marzo de 2003 para efectuar indicaciones. El 12 y 13 de mayo de 2003 ambas comisiones informaron al Senado sobre los aspectos competentes para estas del texto del proyecto de ley por estudiarse en dicha Cámara. El 14 de mayo se discutieron las modificaciones analizadas con las indicaciones y al ser todas aprobadas por unanimidad, se comunicó a la Cámara de Diputados, terminando el segundo trámite constitucional de revisión por parte del Senado. El proyecto sobre contrataciones públicas se discutió en la Sala de la Cámara de Diputados entre los días 15 y 16 de mayo, aprobándose este último día con una votación unánime.

La ley se aprobó dando un marco institucional amplio al tema de los contratos que celebra el Estado chileno para el aprovisionamiento de bienes y servicios. Esta se identificó como “Ley de Compras Públicas N°19886”, creándose la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas (que sustituyó a la DAE), la cual se encargó del servicio público descentralizado “ChileCompra”. La nueva Dirección dependió desde entonces del Ministerio de Hacienda. A su vez se creó, en el marco de esta ley, un “Tribunal de Apelaciones”, en el cual los proveedores que se sintieran afectados en sus derechos, podrían interponer acciones de acuerdo a procedimientos establecidos.

El servicio de ChileCompra empezó a operar en agosto de 2003. Su primer director fue Tomás Campero. La nueva ley y la institucionalización del servicio dieron mayor respaldo a los esfuerzos realizados previamente. Además, la cercanía del Sr. Campero con el Presidente Lagos facilitó el apoyo político y la movilización de recursos importantes por parte del Poder Ejecutivo (Ruiz, 2012). De igual forma, el préstamo del BID para gobierno electrónico, que inició en el año 2004, ayudó a asignar recursos para el desarrollo y consolidación del nuevo servicio (BID, 2012). El aporte del BID ejecutado entre el 2004 y el 2006 fue cercano a 1,1 millones USD (con un aporte chileno de 395 mil USD, para un total de 1,5 millones USD aproximadamente), si bien el presupuesto original fue por cerca de 1,8 millones USD (2,6 millones USD en total, con el aporte local). Según explicó el informe final de dicho préstamo, esto se debió a que la Dirección de Compras Públicas, por el éxito en la gestión, continuó por su cuenta desde el año 2007.

Efectivamente, los presupuestos propios para esta Dirección fueron consolidándose. Para el año 2006, se calculó en aproximadamente 900 mil USD (Chile, ChileCompra, 2006). Para el año 2007 aumenta a 1,2 millones USD (Chile, ChileCompra, 2007). Este panorama creciente en el presupuesto para el servicio, se mantuvo para los siguientes años. La plataforma tecnológica y la estrategia de desarrollo se fueron modificando. En primera instancia fue contratada de forma externa pagándose un porcentaje a la empresa por cada oferta presentada por un proveedor. Luego se evolucionó a un esquema de contratar “partes” a diferentes proveedores, con el problema que la integración se convirtió en un problema significativo. Hoy en día el desarrollo se hace internamente en ChileCompra (Ruiz, 2012).

Evaluaciones externas como la del BID en conjunto con el Gobierno de Chile (BID / Gobierno de Chile, 2008), así también consideraciones internas del servicio que se plasmaron en el Plan Estratégico de 2008 (Chile, ChileCompra, 2008), dieron cuenta de importantes avances y consolidación de los procesos alrededor de esta iniciativa. En dicho plan, se publicaron estudios que describían los logros y retos pendientes, por ejemplo, buscar mayores niveles en la percepción de la transparencia por parte de los usuarios. Además se enfocó en que ChileCompra debía aumentar el valor público, esto es, transferir a la ciudadanía mayores beneficios por la utilización de esta solución, por ejemplo, en ahorros en compras de medicamentos por parte de las agencias de salud pública del gobierno. Los montos tranzados en el mercado de compras del Estado fue aumentando conforme pasaron los años, llegando a significar, para el año 2010, 6

577 millones USD (para 2003, año de inicio, el monto tranzado fue de 1 038 millones USD). El monto de ahorros para 2010 llegó a ser de 230 millones USD. Estos ahorros crecieron de forma sostenida e importante desde el 2005, año en el cual se dio una baja apreciable con respecto al 2004 (BID / Gobierno de Chile, 2008).

Conforme a la descripción, puede evidenciarse cómo un factor político (el acuerdo entre Gobierno y la oposición para la defensa de la transparencia frente a los actos de corrupción denunciados) impulsó definitivamente los esfuerzos técnicos realizados en ChileCompra. Estos últimos no podrían haberse consolidado sin un marco institucional adecuado y la priorización que tuvo la consolidación del servicio posterior a la aprobación de la ley.

B. Ventanilla Única de Comercio Exterior de Chile

En 1999 se publicó el documento sobre la visión de Chile en la Sociedad de la Información (Chile, Comisión Presidencial Nuevas Tecnologías de la Información, 1999). En este, el tema de la modernización del Servicio Nacional de Aduanas (SNA), con el apoyo de las TIC, ya se tenía identificado y presentaba ciertos avances. Junto con los temas de atención a la ciudadanía y las compras públicas, entre otros, se tomó en cuenta dentro de los objetivos del uso de las TIC como facilitadoras de la tramitología para la exportación e importación de productos. Los avances reportados en dicho documento dieron cuenta sobre las facilidades desarrolladas para la declaración de mercancías a través del intercambio electrónico de datos.

El objetivo, con ello, era desarrollar una plataforma electrónica para una Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). En su concepto e importancia, se entiende la VUCE, específicamente para el caso de Chile como “una tramitación integrada de ingreso, salida y tránsito de mercancías, desde y hacia el país, por medio de una plataforma única y electrónica que considere la estandarización y homogenización de la transferencia de datos y documentos. Los principales impactos de la VUCE son una importante reducción de tiempo y costos asociados al comercio exterior, que a nivel mundial, tiende a aumentar cada año con más intercambios y acuerdos comerciales, es por ello que la VUCE es un desafío para los gobiernos, al tener que crear procesos más eficientes y efectivos que permitan una mayor facilitación comercial sin disminuir sus niveles de control y seguridad” (Benavides, 2011, p. 2).

La VUCE, sin embargo, es de alta complejidad por la multiplicidad de procesos que efectúan los actores públicos y privados que intervienen. Para el año 2001, se buscó desarrollar un sistema que integrara los procesos de comercio exterior. De esta forma nació el proyecto ISIDORA (Integración de Sistemas por Internet para el Desarrollo de Operaciones y Regulaciones Aduaneras). Este proyecto se enmarcó, en forma amplia, dentro de la estrategia de modernización del Estado chileno, por medio del gobierno electrónico, que estableció el gobierno del Sr. Ricardo Lagos.

El proyecto ISIDORA estuvo bajo la coordinación del SNA, si bien la intervención de otras dependencias que integran el proceso (las cuales sumaban 18), como el Servicio de Agricultura y Ganadería (SAG) o la Tesorería General de la República, provocó que la coordinación fuera más compleja. Además, un informe del Ministerio de Hacienda del año 2005, donde se externaron los criterios de un panel evaluador del proyecto, reportó el poco avance de éste, pese a que se había hecho una inversión cercana a los 2,4 millones USD (Chile, Ministerio de Hacienda, 2005). Las causas que se señalaron en ese entonces, apuntaron a la gestión de ISIDORA, estableciendo carencias en la contraparte tecnológica del Servicio Nacional de Aduanas y un desempeño bajo de la empresa, lo que llevó, después de tres años de ejecución, a replanteamientos en el desarrollo de la plataforma.

Este informe no obvió la importancia de los objetivos del sistema en los ahorros de tiempo y dinero del proceso de comercio exterior, lo que hizo suponer que, dentro de los procesos de modernización que llevaba a cabo Chile y, dentro de otras experiencias exitosas de gobierno electrónico, esta contaría con el apoyo político suficiente para reencauzar el proyecto.

Cuando asumió la presidencia la Dra. Michelle Bachelet, el nuevo Director de Aduanas, Sergio Mujica, valoró que ISIDORA tuvo el problema que se quiso, de forma muy rápida, abarcar todos los trámites de comercio exterior con el fin de digitalizarlos. Su apreciación es que debió hacerse de forma más paulatina en cuanto a ir desarrollando productos específicos (Mujica, 2006). Para 2008, la DIPRES y el Ministerio de Hacienda publicaron la evaluación del periodo 2006-2007 del avance de ISIDORA (Chile, Dirección de Presupuestos, 2008). En este hubo varias consideraciones relacionadas con el avance, atrasos, mejores definiciones dentro del proyecto y aspectos pendientes de realizar. Dentro de todo ello llamó la atención que la responsabilidad del proyecto se asignó al Departamento de Informática del SNA. Esta responsabilidad estuvo también asignada en el periodo anterior (2001-2006). Pareció, por lo tanto, que a nivel político no hubo un responsable directo asignado, pese a las necesarias coordinaciones que había que realizar entre varias agencias y que deberían haberse resuelto por una figura superior en jerarquía.

Además, ese informe dio cuenta de la encuesta realizada entre los usuarios (en este caso, empresarios exportadores e importadores), donde se obtuvo un nivel “medio-bajo” de satisfacción con la plataforma (tan solo el 25% mostró algo de satisfacción). La centralización del proyecto en el SNA (considerando que hay 18 dependencias públicas involucradas), pareció provocar que no se resolvieran procesos que iban más allá de los límites de este servicio, si bien con los avances logrados, algunos llegaron a ser muy eficientes a lo interno de Aduanas. Hay criterios de empresarios que apoyaron la conceptualización inicial de ISIDORA, pero señalando que la complejidad de controles que se buscaron incorporar posteriormente, complicaron el proyecto y el producto. Si bien se lograron ciertos avances dentro de la Aduana, hay procesos previos y posteriores, con respecto a dicha agencia, que se complicaron (Pollmann, 2006).

La integración de procesos relacionados con Comercio Exterior, en una sola plataforma tecnológica, no fue aún resuelto durante la Administración Bachelet. Ya entrada la Administración del Presidente Sebastián Piñera, en el año 2010, varios problemas sobre el tema persistían, de acuerdo con criterios de los empresarios usuarios y que aún plantean retos para el gobierno chileno en esta área. Algunos de esos problemas apuntan hacia el liderazgo y priorización política, comunicación entre las distintas agencias públicas involucradas, gestión del proyecto, entre otros (Benavides, 2011). Como respuesta se ha planteó un nuevo proyecto el cual tomó el nombre de SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior). En este participan el Ministerio de Hacienda, además del SNA, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el Servicio Nacional de Pesca (Sernapesca), el Instituto de Salud Pública (ISP) y la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco). Para facilitar la coordinación, se nombró un Secretario Ejecutivo del SICEX en noviembre de 2011, para que asesorara directamente al Presidente de la República en el tema (SICEX: Sistema Integrado de Comercio Exterior, 2012).

C. Compras del Estado en Costa Rica

Los procesos de compra del Estado (como el ya descrito para Chile) se encuentran, generalmente, como un objetivo por alcanzar dentro las estrategias de gobierno digital. Desde el primer informe de Naciones Unidas para gobierno electrónico (UNPAN, 2003), se mencionó como ejemplo típico servicios en el nivel transaccional. En Krysiak, Tucker, Spitzer, & Holland, (2004) se reflexiona, a través del ejemplo y la experiencia del Estado de Maryland en Estados Unidos de América, los beneficios de ir creando sistemas de información que faciliten las relaciones con los vendedores y compradores en los procesos de provisión del Estado. Los beneficios se orientan a fomentar el ahorro en la tramitología administrativa, la creación de economías de escala unificando necesidades de las distintas agencias de gobierno, buscando además fomentar la participación de nuevos vendedores al simplificar los procesos. Adicionalmente, se busca estimular la transparencia del Estado en esta área, en el sentido que la información de todo proceso de contratación es pública.

Costa Rica, como país, no ha estado ajeno en lograr un sistema en esta área. Todos los planes que han tocado las políticas del gobierno digital, el “Programa Impulso 2001-2002”, el “Plan de Gobierno Digital 2002-2006” y el “Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010” han dado especial importancia al tema de compras del Estado. Incluso el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 mencionó un punto específico de fortalecer y extender el uso a todo el sector público de la solución que se tenía hasta ese momento, la plataforma CompraRed (Costa Rica, Ministerio de Planificación y Política Económica, 2006).

En lo descrito en Cortés Morales & Marín Raventós (2012b), se puede ver el marco institucional y la problemática referente a las compras públicas en Costa Rica. En forma sintética hay varias características importantes de señalar. La primera es que el sector público costarricense es complejo. Además de la Administración Central, bajo la jerarquía directa de la Presidencia de la República, existen instituciones autónomas y empresas públicas de gran poder en servicios clave como la Energía, las Telecomunicaciones, la Salud, entre otros. Adicionalmente, los otros poderes (Judicial, Legislativo, Electoral) y los gobiernos locales, tienen jerarquías propias que no son competencia del Poder Ejecutivo. En ese contexto, ciertas disposiciones legales exigen la existencia de proveedurías en cada ente público, dispersando la capacidad de compra del Estado como un actor único. Al buscar solucionarlo con un sistema único, la obligación legal que podría imponer la Presidencia de la República (en este caso, un decreto), quedaría limitado a la Administración Central, la cual representa un 30% del sector público y apenas un 15% del total de compras del Estado (Barahona, Elizondo, & Jiménez, 2008).

Para el año 2001, tal como se mencionó brevemente, la Administración del Presidente Rodríguez se enfocó en el llamado “Programa Impulso”, el cual buscó estimular actividades productivas en el marco de una Sociedad de la Información y el Conocimiento. Entre la cartera de soluciones se visualizó la creación de un sistema de compras llamado CompraRed, a cargo del Ministerio de Hacienda. En el año 2005 se generó la primera versión transaccional de esta plataforma. Un decreto del Presidente Pacheco, oficializó el uso de esa herramienta en la Administración Central, solicitando, al mismo tiempo a las instituciones autónomas y otros poderes, el uso voluntario de dicha plataforma.

Sin embargo, en 2008 la Secretaría Técnica de Gobierno Digital (STGD, instalada en 2006), decidió adoptar e impulsar la plataforma de compras públicas creada por la República de Corea del Sur. La solución fue llamada “Mer link”. Lo anterior se fundamentó en un análisis a partir de valorar las carencias de CompraRed, implementando la solución del país líder mundial en gobierno digital. Tal decisión, hecha sin el apoyo de actores importantes en el campo, como la Dirección General de Adquisiciones y Contratación de Bienes del Ministerio de Hacienda, provocó que ambas entidades siguieran patrocinando sus plataformas por su parte y sin acuerdos. Además la duplicidad de esfuerzos y gasto de recursos, también provocó molestias en los usuarios puesto que, dependiendo de la entidad pública, tenían que seguir procedimientos distintos.

El debate se centró muchas veces en resaltar virtudes tecnológicas de las herramientas más que en buscar una solución para el problema de dispersión de las compras y la transparencia requerida en los procesos. La ausencia de una figura política que liderara y resolviera ha provocado que, desde que se planteó por primera vez una solución (año 2001) hasta el día de hoy, Costa Rica carezca de una solución integral en este servicio. Pareciera que un requerimiento importante es emitir una ley que posibilite la implementación amplia de la solución en todo el Estado (parecido al caso chileno).

Para setiembre de 2013, la Presidenta Laura Chinchilla emitió un Decreto Ejecutivo con el fin de establecer el “Sistema Unificado de Compras Públicas”, basándose en la plataforma Merlink. Este, sin embargo, tal como sucedió en 2005 con CompraRed, está limitado en su obligatoriedad a la Administración Central, restando efectividad a la solución.

D. Plataforma de servicios de Licencias y Pasaportes

Para el año 2006 se dio la promulgación del Decreto Ejecutivo 33147, por parte del Presidente Oscar Arias, el cual dio nacimiento al Consejo Interministerial de Gobierno Digital y la STGD. El Consejo, estuvo presidido por el Vicepresidente Kevin Casas, a quien se le reconoció, en ese momento, como la principal figura política promotora del gobierno digital. El siguiente paso fue nombrar a la persona que ocuparía la Secretaría Técnica. Para ello se escogió a la Ing. Alicia Avendaño, quien durante años atrás estuvo a cargo de la Dirección de Informática del Ministerio de Hacienda. Como tal, fue impulsora de soluciones digitales importantes de dicho Ministerio, como CompraRed, para las compras públicas o el TIC@, en los procesos de aduana.

La estrategia adoptada fue iniciar con proyectos relativamente fáciles de desarrollar, tanto por su complejidad tecnológica, su costo y por aspectos de coordinación política requeridos (Avendaño, 2012) (Casas, 2012).

Dos servicios se reconocieron como pertinentes para ello: la tramitación de licencias de conducir y la solicitud de pasaportes. Estos fueron esquematizados en la primera formulación de acciones, conocido como la “Agenda Digital Costa Rica” de 2006 (Costa Rica, Secretaría Técnica de Gobierno Digital, 2006).

Para el primer caso, el proceso está a cargo del Consejo de Seguridad Vial (COSEVI) perteneciente al Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT). Antes del 2007, las personas que requerían la licencia de conducir, tanto nuevos conductores como quienes necesitaban renovarla, debían presentarse en las oficinas del COSEVI, en San José (capital de Costa Rica), y hacer varias filas: la comprobación de documentos y multas registradas, la cancelación del derecho de la licencia y las multas (de existir) en una ventanilla del Banco, la toma de foto y firma y el retiro del documento. Todo ese proceso tardaba entre dos y cuatro horas. Además, en las afueras del COSEVI algunas personas se dedicaban a la venta de espacios en la fila, o bien, ofrecían, por un monto, agilizar el trámite, lo cual a veces resultaba en una estafa o bien, podían estar de acuerdo con algún funcionario, lo cual promovía prácticas corruptas.

El segundo servicio, a cargo de la Dirección de Migración y Extranjería, del Ministerio de Gobernación, presentaba un escenario similar en el trámite, el tiempo requerido y las prácticas de corrupción.

Para brindar una solución, se solicitaron ofertas a los bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional de Costa Rica, para la creación de una plataforma de servicios, donde a las personas se les atendería en cierto número de oficinas del banco seleccionado, ubicadas en varios puntos del territorio costarricense. Además, se ofrecería un servicio de citas, es decir, la persona primero debía solicitar una cita para el trámite que necesitara, con el fin de evitar la realización de filas. En el proceso de atención, se revisarían los documentos, se cancelarían los montos pertinentes y, en el caso de licencias, se emitiría el documento. Para el pasaporte, la persona debería escoger una oficina de Correos de Costa Rica donde se presentaría a retirarlo en un plazo determinado de días hábiles (Costa Rica, Secretaría Técnica de Gobierno Digital, 2006).

Luego del análisis de las ofertas, el banco escogido fue el Banco de Costa Rica (BCR). En julio de 2007 comenzó a operar la plataforma. Para setiembre de 2007, a tres meses de haberse lanzado, se instalaron 30 puntos de atención en todo el país (en el caso de licencias, previamente el COSEVI solo tenía 7 oficinas para ello y Migración solamente 3 para pasaportes) (Fallas, 2007). El costo total del proyecto fue estimado en 1 millón de dólares estadounidenses (Rojas Z., 2012).

Se destacó, en términos del desarrollo del proyecto, que el liderazgo político del Vicepresidente Casas permitió facilitar la coordinación entre los actores involucrados (Avendaño, 2012) (Casas, 2012) (Rojas Z., 2012). Esto involucró la coordinación técnica entre el BCR y el personal de COSEVI y Migración, así también el reconocimiento del liderazgo de la Secretaría Técnica en la parte tecnológica.

La plataforma hoy sigue operando pese a que en los primeros años el BCR no tuvo ganancias con respecto a la inversión realizada. Solo fue hasta el 2011 que pudo recuperarse gracias a que en 2010 se estableció una comisión de 5 USD por trámite. Para ello, el BCR realizó una encuesta entre la población, la cual indicó, en un 92%, que preferían realizar un pago por ese monto en vez de enfrentar los trámites normales en las oficinas de COSEVI o Migración (Rojas Z., 2012).

En mayo de 2009 la plataforma añadió el servicio de renovación de las cédulas de residencia para extranjeros. Esto lo hace el BCR en coordinación directa con la Dirección de Migración (Ramírez, 2009). Para ese momento había un distanciamiento del BCR con la STGD (Rojas Z., 2012).

El proyecto logró objetivos importantes para solventar problemas en la población frente a trámites gubernamentales específicos. Como proyecto “punta de lanza” de la estrategia de gobierno digital, contó con un fuerte apoyo político. Se aprecia además, que a pesar de requerir la coordinación de varias agencias de gobierno y un banco, esta no fue tan compleja (comparativamente con el caso de la VUCE en Chile) y el impacto de la solución fue alto en cuanto a satisfacción.

Factores críticos en proyectos de gobierno digital

En el marco de esta investigación se desarrolló un modelo para analizar la incidencia de los actores en el éxito o fracaso de los proyectos de gobierno digital, creando una caracterización de dichos actores en dos aspectos: el poder de veto (expresado como los recursos que poseen) y el *respaldo*, el cual se veía como la movilización en términos de prioridad de estos recursos y las declaraciones públicas del apoyo; con respecto a los objetivos de un asunto público, en particular los proyectos de gobierno digital.

Esta caracterización de los actores se agrega en indicadores de *factibilidad* y *legitimidad* de la política detrás de los proyectos que buscan solucionar un problema público. Para el primer indicador, se establece que entre más actores con poder de veto alto respaldan una política pública, esta será más factible. Para el segundo, entre más actores la respalden, esta será más legítima. Los valores de ambos se expresan en un rango entre 0 y 1, siendo este último valor un indicador máximo para *factibilidad* y *legitimidad*. Una descripción completa del modelo y los resultados numéricos de los indicadores se encuentra en Cortés Morales (2013).

Las fuentes de información utilizadas fueron informes de organismos nacionales e internacionales, artículos académicos, entrevistas a los actores involucrados, artículos en periódicos entre otros. La asignación de valores para cada uno de los actores en lo referente a su *poder de veto* y el *respaldo* se hizo bajo una justificación debidamente documentada que obedeció al análisis de situación y los datos recabados de las fuentes citadas.

Hay una correspondencia interesante entre los resultados obtenidos en esos indicadores y la descripción de los casos vista en la sección anterior. Sin embargo, se va a enfocar acá en un análisis más cualitativo derivado de las conclusiones llegadas en esta investigación.

Las dimensiones de análisis abordadas se centraron en encontrar aspectos políticos, económicos, administrativos, sociales y tecnológicos que pudieran afectar el desarrollo de los proyectos de gobierno digital. Estos se exponen a continuación.

E. Dimensión política

Los aspectos generales analizados en la dimensión política, mostraron que Chile, de forma amplia, favoreció el desarrollo de proyectos de gobierno digital en el marco de la modernización del Estado usando intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) (Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2006). El impulso a estos proyectos buscó mejorar los servicios provistos desde la administración pública como forma de legitimar procesos frente a la población e insertar a Chile en los procesos de globalización. Tal estrategia atravesó casi todas las administraciones gubernamentales desde 1990, con especial énfasis en los periodos 1996-2000 y 2000-2006.

Contrariamente en Costa Rica, no se pudo encontrar un proceso transversal, teniendo dos periodos muy específicos de alta prioridad: el 2001-2002 y el 2006-2007. El primero, en la Administración Rodríguez, se buscó favorecer los servicios de apoyo al sector productivo, entre estos el desarrollo de soluciones en el campo del gobierno digital. En el segundo, se buscó impulsar el tema como estrategia política de apoyo al gobierno desde la ciudadanía.

Concretamente para los casos, se pueden identificar algunos aspectos críticos en esta dimensión.

F. Priorización

En los casos exitosos, ChileCompra y la Plataforma de Servicios, puede notarse como ambos proyectos tuvieron una alta prioridad política. En el primero, si bien contó con respaldo por parte del Poder Ejecutivo, no es sino hasta la aparición pública de los casos de corrupción que se da una priorización que permitió obtener un proyecto de ley adecuado para los objetivos del sistema y, un trámite más expedito en el Congreso. Los acuerdos del gobierno con la oposición impulsaron aún más la agenda de proyectos de gobierno electrónico y, en particular para el caso, ChileCompra fue considerado importante para recobrar la imagen de transparencia en el país. Una vez aprobada la ley, el nuevo servicio quedó a cargo de Tomás Campero, quien fue una figura muy cercana al Presidente Lagos y al Ministro de Hacienda Nicolás Eyzaguirre.

En el segundo caso, el gobierno costarricense, en la persona del Vicepresidente Casas, propició tener en un tiempo corto un “proyecto exitoso” que sirviera de “punta de lanza” de la estrategia. De ahí que se movilizaron recursos importantes para conseguir construir una plataforma de servicios que ayudara a solventar las molestias de los usuarios con dos trámites de alta demanda dentro del país. La coordinación política del proyecto fue ejercida directamente por el Dr. Casas con el fin de asegurar su éxito.

Los otros dos casos, si bien se les asignaron recursos importantes en términos de presupuesto, no contaron con toda la priorización. La VUCE en Chile, como proyecto, se localizó en un área muy técnica del Servicio Nacional de Aduanas, la cual no fue capaz de solventar aspectos complejos de coordinación requeridos. No se ubicó una figura con mayor peso directamente responsable del proyecto, capaz de darle mayores capacidades para solventar los problemas apuntados.

Para las compras del Estado en Costa Rica, la falta de definición en el proyecto reflejado en aspectos tales como, cuál plataforma tecnológica impulsar y la limitación de uso (obligatorio solamente a la Administración Central), hacen ver que la solución no encontró suficiente peso en el ámbito político.

G. Definición institucional

Los casos analizados evidencian otro factor importante en la dimensión política; cuál es la definición institucional. Tómese por ejemplo el caso de las compras del Estado tanto en Costa Rica como en Chile. Para este último país, la conceptualización del proyecto colocó siempre como requerimiento la existencia de una ley que instruyera el uso de procedimientos normalizados de compras en la mayoría del sector público, utilizando una plataforma de TIC.

Dicha solución se vio con limitaciones hasta el momento en que se votó la llamada “Ley de Compras Públicas”, en 2003, produciendo, como consecuencia de la implementación del servicio, ahorros importantes para el sector público chileno. Si bien la plataforma se visualizó como parte integral de la solución, lo más importante para la solución, fue el marco legal creado.

Sin embargo, en Costa Rica, pese a inversiones cercanas a los 18 millones USD, las plataformas creadas, tanto CompraRed como Mer-link, no se han podido aprovechar al máximo, tal como lo demanda un sistema electrónico normalizado de compras públicas, por causa de la no obligatoriedad de su uso en el sector público costarricense.

La institucionalidad, por lo tanto, es un factor a tomar en cuenta en las soluciones de gobierno digital. Pueden existir requerimientos tan fuertes como crear nuevas leyes, o bien, puede

aprovecharse el marco legal existente para agilizar el desarrollo de proyectos. Por ejemplo, la creación de los servicios de Licencias y Pasaportes en Costa Rica no requirió mayores formalidades que la celebración de un contrato entre el gobierno y el Banco de Costa Rica. Por lo mismo, es importante, dentro de la valoración de proyectos, enfocar estos requerimientos de complejidad institucional.

H. Liderazgo

Si bien el aspecto institucional es determinante en crear marcos para el funcionamiento de un servicio, o bien, para la ejecución de una política (por ejemplo, crear una agencia especializada en proyectos de gobierno digital), dicha definición no será suficiente sin que exista un liderazgo político que permita agilizar el desarrollo de los proyectos, tanto en la coordinación de agencias o poderes del Estado que puedan intervenir, tanto en la movilización de otro tipo de recursos, como el económico.

Puede considerarse en ambos países la evidencia positiva como negativa de lo anterior. Para Chile, fue determinante en el proceso de reacción a los escándalos políticos, el liderazgo que pudieron ejercer los distintos actores de gobierno y de partidos de la oposición para conseguir la aprobación del proyecto de ley que posibilitó la existencia de ChileCompra. Posteriormente, la implementación fue guiada por Tomás Campero, persona cercana al Presidente Lagos.

En Costa Rica, el éxito de la Plataforma de Servicios fue posibilitado por el liderazgo ejercido, en la parte política, por el Vicepresidente Casas.

Contrariamente, la falta de este factor en los casos menos exitosos (falta de definición institucional y de decisión sobre problemas técnicos en compras del Estado en Costa Rica, o bien, la falta de un líder coordinador político en la VUCE de Chile), establecen la necesidad de considerar en los proyectos de gobierno digital el liderazgo político como factor esencial para el éxito de un proyecto.

I. Dimensión económica

Varios aspectos son importantes de considerar en esta dimensión. En primer lugar, el **financiamiento** de proyectos generalmente complejos, hace que este factor sea esencial en el desarrollo del gobierno digital.

Los cuatros casos considerados en el análisis han contado con el financiamiento para su desarrollo. Por lo mismo, para el éxito del gobierno digital, este factor puede considerarse como una condición necesaria, pero no suficiente.

Hay instrumentos como contratos o alianzas estratégicas que también han coadyuvado de forma importante. Tómese el caso de la Plataforma de Servicios en Costa Rica. La intervención de un actor económicamente importante, como el Banco de Costa Rica, permitió la sostenibilidad del proyecto aun cuando hubo factores políticos negativos, como el distanciamiento entre dicho banco y la Secretaría de Gobierno Digital.

De forma más amplia, según Barros (2012), el crédito otorgado en 2004 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al gobierno de Chile para el desarrollo de la agenda de gobierno electrónico, permitió crear una estructura de ejecución de proyectos a través del tiempo, capaz de minimizar los impactos de factores políticos, como por ejemplo, los cambios de gobierno.

Adicionalmente, se esperarían **impactos** de la implementación de los nuevos servicios, no solo a nivel de análisis “costo/beneficio”, sino en la creación de **valor público**. Por ejemplo, los ahorros de desplazamiento y tiempo de atención para la Plataforma de Servicios en Costa Rica; o bien, la economía en trámites y gastos tanto para compradores como vendedores en las compras públicas chilenas. No es por lo tanto válido, establecer como único criterio la rentabilidad de un proyecto para poder implementarlo. De hecho, en el caso de la administración pública costarricense, hay recursos presupuestarios en cantidad alta los cuales pueden usarse en la estrategia de gobierno digital.

J. Dimensión administrativa

Si bien no se han analizado en detalle los aspectos administrativos de los proyectos (equipos de trabajo, organización y otros), hay aspectos importantes que se evidencian de forma importante para éstos.

En forma general el informe del BID sobre el préstamo para Chile en gobierno electrónico destaca la alta capacidad técnica de los funcionarios involucrados (BID, 2012), siendo el recurso humano un elemento fundamental de los proyectos.

Además, de forma amplia, el gobierno de Chile instauró los llamados Programas de Mejora de la Gestión (PMG) donde se establecieron metas en distintas áreas dentro de la administración pública. De satisfacerse la meta por parte de un servicio público, sus funcionarios recibirían un bono salarial por dicho logro (Pliscoff, 2008). Los nuevos procedimientos de compras públicas en 2001 y el gobierno electrónico en 2003, entraron dentro los PMG. Crear formas de estímulo positivo pareció otro elemento importante en el desarrollo de los proyectos.

En términos de complejidad, pareciera recomendable ir avanzando sobre proyectos que no presenten muchas dificultades en el ámbito político (creación de nuevas leyes), o alta complejidad de coordinación y requerimientos técnicos del proceso (VUCE en Chile). La Plataforma de Servicios en Costa Rica es un buen ejemplo de un proyecto de alto impacto de baja complejidad.

K. Dimensión social

En Chile se ha buscado orientar el desarrollo de los servicios de gobierno electrónico buscando proveer el mayor valor público. Por ejemplo, los ahorros producidos por las compras públicas buscan trasladarse en beneficio de la sociedad. Tómese en consideración para los programas de salud pública, la compra de más medicinas para sus beneficiarios.

Además se posibilita la participación importante de pequeñas y medianas empresas en los procesos de venta al Estado, alcanzando importantes cuotas dentro del mercado, cercano al 35% de los montos tranzados (BID / Gobierno de Chile, 2008).

La aceptación del cobro de una comisión bancaria en el uso de la Plataforma de Servicios en Costa Rica por parte del 92% de la población encuestada, muestra también el impacto que ha tenido la solución dentro de la sociedad costarricense.

No está ajena la consideración, para el caso chileno, que la solución de compras públicas buscó promover la imagen de transparencia dentro del país, afectada por los escándalos de corrupción.

Por lo tanto, es importante buscar difundir y evidenciar el beneficio social de los proyectos de gobierno digital, traduciendo dicho impacto como un indicador de éxito.

L. Dimensión tecnológica

No se ha evidenciado como un factor especialmente problemático lo relacionado con la tecnología. En el desarrollo de la VUCE, en la evaluación de la DIPRES, se apuntó a un problema de **gestión** por “lo ambicioso” del proyecto ISIDORA en términos del tiempo estimado para su salida, afectando los trabajos de la empresa desarrolladora y la contraparte del Servicio Nacional de Aduanas.

En otros casos, como las compras públicas en Costa Rica, se ha contado con una solución tecnológica de punta, como lo es la plataforma creada originalmente para Corea del Sur sin que esto favorezca el éxito del proyecto.

En sí se puede apuntar que ChileCompra, servicio ejemplo a nivel mundial, inició con herramientas muy básicas (una pizarra informativa en la Web). En un periodo más consolidado, cambió de modelo de producción en su plataforma, desde el *outsourcing* a un proveedor, pasando por un esquema de integración con varios proveedores, hasta el desarrollo interno con el que se cuenta hoy en día. No pareciera que estos cambios en herramientas y formas de gestionar la plataforma tuviera un impacto significativo en lo referente al éxito del servicio.

Por lo mismo, el buen manejo de los elementos relacionados con las TIC pasaría a considerarse como un factor necesario pero no suficiente para el éxito de los proyectos de gobierno digital.

Conclusiones

Este estudio exploratorio ha buscado determinar algunos factores que pueden determinar en mayor o menor medida, el éxito en un proyecto de gobierno digital.

De lo analizado, el factor político parece evidenciarse como el más crítico de todos por cuanto aspectos como la priorización del tema, el contar con actores políticos líderes de los proyectos o la creación de estructuras institucionales necesarias, pasan por procesos de negociación, definición, toma de decisión, juegos de poder y otros elementos que no siempre serán favorables para un proyecto.

Algunas estructuras que pueden ayudar a minimizar lo anterior podrían ser las que se crean a través de empréstitos o financiamientos con obligaciones hacia entes fuera del gobierno, dado que se establecen compromisos con éstos. No quiere decir, esto último, que necesariamente el Estado requiera del financiamiento desde el punto de vista de la falta recursos para ello, sino que dicho mecanismo podría establecer obligaciones a nivel país con el tema del gobierno digital.

Los casos analizados evidencian también la necesidad de ir teniendo una cartera de proyectos bien caracterizados en cuanto a su complejidad en las dimensiones señaladas, con el fin de ir trabajando los aspectos más críticos. Idealmente, proyectos con baja complejidad política (en cuanto a requerimientos institucionales o coordinaciones requeridas) y de gran impacto social son candidatos a crear confianza en la experiencia para consolidar una agenda de este tipo de soluciones.

Los factores económicos y tecnológicos, se ha visto, son evidentemente necesarios pero aun así, no son suficientes para lograr soluciones exitosas en este campo.

Se debe trabajar con más casos para ir determinando mayores evidencias sobre las dimensiones usadas donde los factores relacionados puedan explicar, en gran medida, el éxito o el fracaso de una solución de gobierno digital. Sin embargo, puede valorarse que la aproximación realizada en este estudio puede servir a tomadores de decisiones en el campo político y administradores específicos en el campo, para caracterizar de mejor forma los proyectos que pueden generar nuevos servicios públicos basados en TIC.

REFERENCIAS

- Avendaño, A. “Desarrollo del gobierno digital en Costa Rica 2006-2010”. (R. Cortés, entrevistador), 9 de abril 2012.
- Barahona, J. C., Elizondo, A. M., & Jiménez, G. (2008). *Hacia un modelo de compras electrónicas costarricense*. Alajuela, Costa Rica: INCAE.
- Barros, A. Entrevista sobre gobierno electrónico en Chile. (R. Cortés, entrevistador), 28 de mayo 2012.
- Benavides, P. (2011). *La ventanilla única de Comercio Exterior: factores claves de éxito*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- BID / Gobierno de Chile. (2008). *Chile: Evaluación del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- BID. (2012). *Informe de Terminación de Proyecto. Programa de Fortalecimiento Digital Fase I. Chile*. Washington D.C.: BID.
- Bolgherini, S. (2007). “The Technological Trap and the Rol of Political and Cultural Variables: A Critical Analysis of E-Government Policies.” *Review of Political Research*, 24(3), 259-275.
- Casas, K. “La visión política del gobierno digital en Costa Rica 2006-2007”. (R. Cortés, entrevistador), 23 de agosto 2012.
- Chile, ChileCompra. (2006). *Plan Estratégico 2006 Dirección de Compras y Contratación Públicas*. Santiago de Chile: ChileCompra.
- (2007). *Plan Estratégico 2007 Dirección de Compras y Contratación Pública*. Santiago de Chile: ChileCompra.
- (2008). *Plan Estratégico 2008-2010 ChileCompra 2.0*. Santiago de Chile: ChileCompra.
- Chile, Comisión Presidencial Nuevas Tecnologías de la Información. (1999). *Chile: hacia la sociedad de la información*. Santiago de Chile: Presidencia de la República de Chile.
- Chile, Dirección de Presupuestos. (2008). *Cumplimiento de Compromisos de Programas*. Santiago de Chile: DIPRES.
- Chile, Ministerio de Hacienda. (2005). *Informe Final Programa Proyecto Isidora*. Santiago de Chile: Ministerio de Hacienda.
- Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2006). *Gobierno electrónico en Chile 2000-2005: Estado del Arte II*. Santiago de Chile: MAVAL, Ltda.
- Cortés Morales, R. (2013). *Análisis comparado de las de políticas públicas de gobierno digital en Chile y Costa entre 2002 y 2010*. Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado. San José, Costa Rica: SEP
- Cortés Morales, R., & Marín Raventós, G. (2012a). “An analytical model to measure feasibility on e-government policies.” *Internet Technologies & Society 2012* (pp. 69-76). Perth, Australia: IADIS Press.
- (2012b). “El desarrollo del gobierno digital: la perspectiva basada en actores para el caso de las compras del Estado en Costa Rica”. *XXXVIII Conferencia Latinoamericana en Computación e Informática 2012* (pp. 91-101). Medellín, Colombia: CLEI.
- Costa Rica, Contraloría General de la República. (2012). *Informe sobre las iniciativas que impulsan el gobierno digital y una sociedad basada en la información y el conocimiento*. San José de Costa Rica: CGR.
- Costa Rica, Ministerio de Planificación y Política Económica. (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón: 2006-2010*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.
- Costa Rica, Secretaría Técnica de Gobierno Digital. (2006). *COSEVI*. Disponible en COSEVI: <http://www.csv.go.cr/assets/pdf/Proyecto-Gobierno-Digital.pdf>

- Fallas, H. "Internet y teléfono agilizan trámite de licencia y pasaporte". *Diario La Nación*, 29 de septiembre 2007.
- Korteland, E., & Bekkers, V. (2007). "Diffusion of E-government innovations in the Dutch public sector: The case of digital community policing." *Information Polity* 12: 139-150.
- Krysiak, M. E., Tucker, C., Spitzer, D., & Holland, K. (2004). "E-Procurement: State Government Learns from the Private Sector." In *Digital Government: Principles and Best Practices*, editado por A. Pavlichev, & G. D. Garson, (pp. 149-168). Hershey, PA: Idea Group.
- Ministerio de Hacienda Costa Rica. (2010). *Plan estratégico de modernización de compras públicas*. San José, Costa Rica: Gobierno de la República de Costa Rica.
- Mujica, S. "Nuestro desafío es facilitar el comercio internacional, sin disminuir nuestra eficacia fiscalizadora". *Revista Negocios globales*, julio de 2006.
- Navarro, P. El sistema CompraRed. (R. Cortés, entrevistador), 4 de junio 2012.
- Pliscoff, C. (2008). "Modernización de la Gestión Pública en el Primer Tiempo: Avances y retrocesos". *Gestión Pública*, 10-22.
- Pollman, C. "Si ISIDORA se hubiera implementado como fue concebido, ya estaría funcionando". *Revista Negocios Globales*, noviembre de 2006.
- Ramírez, E. "Cédula de residencia se podrá renovar en BCR". *El Financiero*, 24 de mayo de 2009. Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/mayo/24/finanzas1970021.html (fecha consulta: 9 de octubre 2012).
- RedGEALC. (2007). *ONU premió a Chile Compra*. Recuperado el 15 de octubre de 2012 desde Red GEALC: <http://redgealc.org/onu-premio-a-chilecompra/contenido/4286/es/>
- Rojas Z., G. "La participación del BCR en el proyecto de licencias y pasaportes". (R. Cortés, entrevistador), 1 de noviembre 2012
- Ruiz, D. "El servicio de Chile Compra". (R. Cortés, entrevistador), 22 de mayo 2012.
- SICEX: *Sistema Integrado de Comercio Exterior*. (2012). Recuperado el 15 de diciembre 2012 desde SICEX: Sistema Integrado de Comercio Exterior: <http://www.sicexchile.cl/>
- UNPAN. (2003). *UN Global E-Government Survey 2003*. New York: United Nations.
- (2004). *Global E-Readiness Report 2004*. New York: United Nations.
- (2005). *Global E-Government Readiness Report 2005: from E-Government to E-Inclusion*. New York: United Nations.
- (2008). *UN E-Government Survey 2008: From E-Government to Connected Governance*. New York: United Nations.
- (2010). *United Nations E-Government Survey 2010: leveraging e-government at a time of financial and economic crisis*. New York: United Nations.

SOBRE EL AUTOR

Roberto Cortés-Morales: Profesor en el área de ingeniería de software y estrategias con el uso de TIC. Investigador en el área de gobierno digital. Doctor en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR). Diplomado de Postgrado en Gobierno Electrónico de la Universidad de Chile. Máster en Computación e Informática en la Universidad de Costa Rica. Profesor Adjunto del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Investigador del Centro de Investigaciones en Computación del ITCR y del Centro de Investigación en TIC (UCR). Autor y coautor de artículos en el tema de gobierno digital para distintos congresos académicos (COMPDES 2009, San Carlos, Costa Rica; CLEI 2012, Medellín, Colombia; ITS 2012, Perth, Australia; WWW/Internet 2013, Fort Worth, USA). Autor de libros en ingeniería de software para la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica.