

Universidad Internacional de las Américas
Facultad de Ciencias de la Economía
Maestría en Administración de Empresas con énfasis
en Mercadeo

Tema

**Generar una propuesta de marketing para el lanzamiento de
una plataforma de trámites digitales para la Municipalidad
de Heredia**

Elaborado por:
Jackeline Vargas Henao

Tutora:
MBA. Vilma Ramírez Aglietti

Sede Central
Febrero, 2025

Contenido

Contenido.....	II
DECLARACIÓN JURADA.....	¡Error! Marcador no definido.
CÉDULA DE IDENTIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE TABLAS	XII
AGRADECIMIENTO	XIII
DEDICATORIA	XIV
NOTA DE SOLICITUD DE DEFENSA DE TESIS.....	¡Error! Marcador no definido.
NOTA DE TUTORA.....	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO.....	XV
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Delimitación temática.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Justificación	4
Antecedentes.....	6
Historia	7

Antecedentes Internacionales	7
Antecedentes Nacionales	13
Proyecciones	17
Análisis Situacional	20
Factores Políticos.....	20
Factores y tendencias Tecnológicas.....	20
Actores clave del proyecto.....	21
Análisis de la competencia	22
Análisis FODA	22
Alcances y limitaciones	26
Alcances.....	26
Limitaciones	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	28
Reseña historia.....	28
Municipalidad de Heredia.....	28
Perfil demográfico del cantón.....	31
Niveles de la organización.....	32
Alta Gerencia de la organización.....	33
Alcaldía.....	34
Vicealcaldía	35

Concejo Municipal.....	36
Nivel Táctico de la Municipalidad	37
Nivel Operativo de la Municipalidad	37
Misión.....	38
Visión.....	38
Valor público	38
Valores Institucionales.....	38
Pilares institucionales	39
Marco Estratégico Institucional.....	40
FODA	40
Fortalezas	41
Oportunidades.....	42
Debilidades	42
Amenazas.....	43
Acceso tecnológico.....	43
Clientes	44
Usuario Municipal	44
Identidad Corporativa	44
Cultura Organizacional	45
Comunicación Corporativa.....	45

Marketing Municipal	45
Mercadeo	46
4P's del Marketing.....	46
Investigación de Mercados	46
Análisis cuantitativo	46
Análisis cualitativo	47
El Plan de Marketing	47
Objetivos del mercadeo	48
Marketing digital	48
Redes Sociales	50
Herramientas de SEO.	50
¿Qué es SEO?	51
Técnicas de SEO.....	51
Medios Digitales.....	52
Medios propios	53
Medios pagados	53
Medios ganados	53
Herramientas y su Tipología.....	54
Propósito de marca	54
Escucha social.....	54

Teletrabajo	55
Inteligencia artificial	55
Transformación digital.....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	56
Enfoque de la Investigación.....	56
Enfoque Cualitativo	57
Enfoque Cuantitativo	57
Enfoque Mixto	58
Selección del enfoque metodológico	58
Método Científico.....	59
Método Deductivo	59
Método Inductivo.....	59
Selección del método	60
Tipos de Investigación	60
Investigación Exploratoria.....	60
Investigación Descriptiva	60
Investigación Correlacional	61
Investigación Explicativa.....	61
Selección del tipo de investigación.....	61
Sujetos y Fuentes de Información.....	61

Sujetos de Información	61
Ciudadanos del cantón de Heredia	62
Alcalde o Funcionario de la Municipalidad de Heredia	62
Fuentes de Información	62
Fuentes de información primaria	63
Fuentes de Información secundaria	64
Población	66
Criterios de Inclusión y Exclusión.....	67
Criterios de Inclusión.....	67
Criterios de Exclusión.....	68
Muestra	70
Nomenclatura.....	70
Delimitación de la Población.....	71
Instrumentos	72
Encuestas	72
Entrevista	73
Focus Group.....	74
Método Delphi	75
Análisis de contenido.....	76
Proceso de Recolección y Análisis de Datos	77

Recolección de información	77
Análisis de datos cuantitativos.....	78
Análisis de datos cualitativos.....	78
Unidades de Análisis	79
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
Análisis de encuesta dirigida a los ciudadanos del cantón de Heredia.....	83
Entrevista dirigida al vicealcalde municipal.....	104
Análisis de la entrevista	109
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
Recomendaciones	113
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING.....	116
Público Meta.....	117
Millennials (25-40 años).....	117
Generación X (41-55 años).....	117
Baby Boomers (56+ años)	118
Buyer Persona.....	118
Carlos, el Millennial Proactivo	119
María, la Madre Trabajadora (Generación X)	119
Don Mario, el Jubilado (Baby Boomer)	119
Mezcla de Mercadeo.....	120

Estrategia de Producto: "Muni en línea".....	120
Inclusión y accesibilidad en la plataforma.....	122
Logo propuesto	123
Estrategia de Precio	124
Estrategia de Plaza	127
Estrategia de Promoción	128
Estrategia de Adopción Interna en la Municipalidad.....	129
Capacitación Interna: Formando Agentes de Cambio	130
Canales de comunicación y acciones específicas	131
Medios tradicionales.....	137
Publicidad en exteriores.....	138
Referencias Bibliográficas.....	146
Anexos	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del Cantón de Heredia	30
Figura 2. Organigrama de la Municipalidad de Heredia	33
Figura 3. Enfoques de investigación en ciencias sociales	57
Gráfico 1: Género	85
Gráfico 2: Rango de edad	86
Gráfico 3. Distrito.....	87
Gráfico 4: ¿Durante el último año ha realizado algún trámite en la Municipalidad de Heredia?.....	88
Gráfico 5: Modalidad de realización de los trámites municipales.....	89
Gráfico 6: Tipo de trámite realizado.....	91
Gráfico 7: Relevancia de trámites digitales	93
Gráfico 8: Disposición para utilizar una plataforma digital	94
Gráfico 9: Beneficios percibidos de una plataforma digital	95
Gráfico 10: Barreras para usar la plataforma.....	97
Gráfico 11: Aspectos indispensables en la plataforma	99
Gráfico 12: Interés para participar en capacitaciones	100
Gráfico 13: Temas de capacitación.....	101
Gráfico 14: Experiencia con servicio actual	103
Gráfico N. 15. Logo plataforma Muni en línea	124

Gráfico N.16. Publicación de Facebook	131
Gráfico N.17. Publicación de Facebook	132
Gráfico N.18. Triada para Instagram	133
Gráfico N.19. Foto de pantalla video YouTube	134
Gráfico N.20. Contenido para WhatsApp.....	135
Gráfico N.21. Banners web	136
Gráfico N.22. Valla publicitaria	138
Gráfico N.23. Trasera de bus	139
Gráfico N.24. MUPI	140
Gráfico N.25. Afiche	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos demográficos	31
Tabla. 2. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.....	79
Tabla No. 3. Género los ciudadanos entrevistados.....	84
Tabla No. 4. Rangos de edad de los ciudadanos entrevistados	85
Tabla No. 5. Distrito al que pertenecen los ciudadanos entrevistados	87
Tabla No. 6. Trámites durante el último año	88
Tabla No. 7. Modalidad para realizar trámites	89
Tabla No. 8. Escala de relevancia de trámites digitales.....	92
Tabla No. 9. Disposición para utilizar una plataforma digital.....	93
Tabla No. 10. Barreras para utilizar una plataforma digital	96
Tabla No. 11. Aspectos indispensables en una plataforma digital	98
Tabla No. 12. Interés en capacitaciones	100
Tabla No. 13. Experiencia con el servicio actual	102
Tabla No. 14. Cronograma para la promoción del lanzamiento.....	143
Tabla No. 15. Presupuesto	144

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida.

A mis padres por las oportunidades y las bases para recorrer el camino.

A Jose, mi esposo, por caminar conmigo, por estar en primera fila apoyando,
aplaudiendo y construyendo juntos. Mi gran fortaleza.

DEDICATORIA

A mi ángel en el cielo,

MAMITA.

RESUMEN EJECUTIVO

En un momento donde la digitalización se ha convertido en una necesidad para mejorar la eficiencia de los servicios públicos, la Municipalidad de Heredia enfrenta el reto de modernizar sus procesos mediante la implementación de una plataforma de digitalización de trámites institucionales. Actualmente, los ciudadanos deben realizar numerosos trámites de manera presencial, lo que implica largas filas, tiempos de espera prolongados y barreras de acceso para ciertos grupos de la población. Este proyecto busca proporcionar una solución tecnológica que facilite la gestión de trámites municipales de manera ágil, segura y accesible.

El objetivo general de esta investigación es diseñar una estrategia de mercadeo para el lanzamiento de la plataforma digital de trámites municipales, con el propósito de fomentar su adopción y garantizar su uso efectivo por parte de la ciudadanía. Para lograrlo, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
2. Diseñar una propuesta de comunicación que incentive el uso de la plataforma
3. Desarrollar mecanismos de apoyo y capacitación digital que faciliten su adopción.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para recopilar información relevante. Se aplicaron encuestas a ciudadanos del cantón de Heredia, con el fin de conocer sus hábitos, preferencias y percepciones sobre el uso de plataformas digitales en la gestión municipal. Además, se realizó una entrevista al Vicealcalde para conocer la ruta estratégica de la institución e identificar oportunidades desde una perspectiva integral. El análisis de

contenido de documentos previos sobre digitalización de trámites en Costa Rica permitió contextualizar los hallazgos y fortalecer la propuesta.

Los resultados obtenidos revelan que, si bien una parte importante de la población está familiarizada con herramientas digitales y manifiesta interés en la plataforma, existen barreras significativas que pueden afectar su adopción. Por otro lado, se identificó la necesidad de una fuerte estrategia de comunicación que genere confianza y eduque a la ciudadanía sobre los beneficios de la digitalización.

A partir de estos hallazgos, se diseñó una estrategia de mercadeo integral que aborda los cuatro pilares del mix de marketing. En términos de producto, la plataforma se diseñará con una interfaz amigable y accesible, asegurando compatibilidad con diferentes dispositivos y niveles de alfabetización digital. En cuanto a precio, aunque el acceso será gratuito, la estrategia enfatiza el valor percibido en términos de ahorro de tiempo y comodidad para los usuarios. La plaza se basa en una distribución multicanal, con acceso a través del sitio web municipal, aplicación móvil y kioscos digitales en puntos estratégicos del cantón. Finalmente, la promoción incluirá campañas digitales, publicidad en medios tradicionales, programas de capacitación presenciales y alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresariales para impulsar el uso de la plataforma.

Adicionalmente, se garantizará la accesibilidad tecnológica con opciones de lectura de pantalla y ajustes de contraste para personas con discapacidad visual.

A nivel interno, se diseñó una estrategia de adopción dentro de la municipalidad, asegurando que los funcionarios públicos estén capacitados para atender consultas y brindar asistencia sobre el uso de la plataforma. La sensibilización interna es fundamental para que la municipalidad no solo implemente la plataforma, sino que también la promueva activamente y ofrezca un servicio de calidad a los ciudadanos.

Esta investigación propone un modelo integral para el lanzamiento de la plataforma digital, basado en un profundo análisis de las necesidades de los ciudadanos y en estrategias de comunicación y capacitación adaptadas a diferentes segmentos de la población. La transformación digital en la Municipalidad de Heredia representa una oportunidad para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos, optimizar los recursos municipales y facilitar la vida de los ciudadanos. La clave del éxito radica en una estrategia bien estructurada, con una ejecución planificada y un acompañamiento continuo que garantice la adopción sostenida de la plataforma en el tiempo y por qué no, la oportunidad de llevar esta plataforma a otros gobiernos locales e instituciones públicas del país.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la transformación digital, las instituciones públicas de Costa Rica se enfrentan al desafío de modernizar sus procesos para satisfacer la demanda de una ciudadanía cada vez más conectada y acostumbrada a la inmediatez de los servicios digitales. La digitalización de trámites institucionales se ha convertido en una necesidad para garantizar la eficiencia, transparencia y accesibilidad en la gestión pública.

Este estudio tiene como finalidad, desarrollar una propuesta de mercadeo para promover el lanzamiento de una plataforma tecnológica que permita a los ciudadanos del cantón de Heredia, realizar trámites de forma rápida y eficiente.

El desarrollo de una campaña integral de comunicación efectiva será necesario para asegurar que la plataforma logre una adopción exitosa y, además, evidenciar ante las instituciones involucradas, la importancia de unirse a este ecosistema digital. Asimismo, el proyecto aborda cómo la digitalización puede contribuir en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y mejorar la posición del cantón en términos de competitividad y alfabetización digital.

La idea surge ante la necesidad de transformar procesos engorrosos que actualmente requieren desplazamientos físicos, largas esperas, llenado de documentos complejos, falta de información y una considerable inversión tanto de dinero como de tiempo.

Además, el planteamiento de este proyecto toma en cuenta las brechas digitales que aún existen en Costa Rica, especialmente en sectores con menor acceso a la tecnología. La campaña se diseñará con un enfoque inclusivo, asegurando que la digitalización no

profundice las desigualdades existentes, sino que, por el contrario, contribuya a reducirlas mediante estrategias de comunicación y educación tecnológica.

Se espera que esta investigación ofrezca una hoja de ruta para transformar la forma en que los ciudadanos heredianos interactúan con municipalidad, haciendo que los trámites sean más accesibles, eficientes y seguros.

Planteamiento del problema

La gestión de trámites en las instituciones públicas en Costa Rica ha sido tradicionalmente un proceso burocrático, caracterizado por la necesidad de realizar visitas presenciales, agrupar diferentes requisitos físicos que, a la vez, obligan al ciudadano a desplazarse hacia otras ventanillas físicas para contar con ellos, hacer largas filas y esperar tiempos de atención prolongados, incluso finiquitar un solo trámite puede tardar varios días. Esta realidad no solo genera frustración y pérdida de tiempo para los ciudadanos, sino que también representa un desafío en términos de eficiencia y costos operativos para el sector público. A pesar, de que la municipalidad de Heredia acepta diversos trámites desde su página web, aún no se ha consolidado una plataforma unificada que optimice la experiencia del usuario y motive a las personas a utilizar este medio.

La ausencia de una iniciativa sólida integradora de procesos tecnológicos que impacten favorablemente a la población, se refleja en la inexistencia de un sistema centralizado y accesible, lo cual genera que los ciudadanos, en su día a día, enfrenten barreras significativas al realizar trámites esenciales, lo que impacta negativamente la percepción de la eficacia municipal y el desaprovechamiento de recursos públicos. Por otro lado, algunas instituciones públicas siguen siendo reacias a simplificar y digitalizar sus trámites debido a

la falta de conocimiento de los beneficios o a la percepción de complejidad de la integración tecnológica.

Teniendo en cuenta el contexto planteado, es crucial desarrollar una estrategia de marketing que no solo eduque y motive a los ciudadanos a utilizar la plataforma, sino que también demuestre a las instituciones el valor y las ventajas de unirse a este proceso transformador.

Delimitación temática

La propuesta de este estudio se delimita a la creación de una campaña de mercadeo integral para el lanzamiento de una plataforma de digitalización de trámites institucionales para la Municipalidad de Heredia.

Se centrará en dos áreas clave:

1. La identificación de las necesidades y expectativas de los ciudadanos con respecto a los servicios digitales que debería brindar la Municipalidad.
2. El desarrollo de una propuesta de comunicación efectiva para promover el uso y adopción de la plataforma.

El análisis se realizará en el contexto de la realidad actual de la municipalidad, con un enfoque temporal durante el proceso de lanzamiento inicial de la plataforma. Además, se contemplará cómo abordar las posibles brechas de acceso digital en diferentes sectores de la población, asegurando una implementación inclusiva y equitativa.

Objetivos

A continuación, se plantean los objetivos generales y específicos de la propuesta para el lanzamiento de una plataforma tecnológica integradora de trámites para la Municipalidad de Heredia.

Objetivo General

Diseñar una campaña de mercadeo para el lanzamiento de una plataforma de digitalización de trámites institucionales en la Municipalidad de Heredia, que promueva la adopción y el uso efectivo de los servicios digitales por parte de los ciudadanos durante el segundo semestre del 2025.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado a fin de identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos en cuanto a la digitalización de trámites municipales.
2. Establecer una propuesta de comunicación para promover el uso de la plataforma entre los ciudadanos.
3. Identificar mecanismos de apoyo y capacitación digital que aseguren la adopción de la plataforma de una forma comprensible para todos los ciudadanos.

Justificación

La digitalización de trámites de la Municipalidad de Heredia responde a una necesidad urgente de modernizar y mejorar la relación entre la institución y los ciudadanos. La digitalización de trámites institucionales se ha convertido en un elemento fundamental para la modernización de las administraciones públicas a nivel mundial, y Costa Rica no debe ser la excepción. El desarrollo de la presente propuesta tiene como propósito abordar el proceso de aceptación de la digitalización en este gobierno local, buscando optimizar la interacción con los ciudadanos. La iniciativa es relevante dado el impacto positivo que puede

tener en términos de eficiencia, transparencia y accesibilidad, facilitando la vida a los habitantes y reduciendo procesos internos en la institución.

Uno de los principales beneficios de la implementación de una plataforma digital para la gestión de trámites municipales, es la significativa reducción del tiempo y costos asociados a los procesos tradicionales. Actualmente, los usuarios deben invertir largas horas en desplazamientos, esperar en filas y completar documentación que, en muchos casos, podrían simplificarse mediante el uso de soluciones tecnológicas. La burocracia excesiva no solo genera frustración, sino que también limita la productividad y genera una percepción negativa sobre la eficacia del sistema público, además que disminuye competitividad en rankings internacionales al país. Una plataforma digital centralizada permitirá a los usuarios realizar trámites de manera rápida y eficiente desde cualquier lugar y en cualquier momento, minimizando los costos tanto para los usuarios como para la municipalidad.

Además, la digitalización de trámites contribuye a la transparencia gubernamental, uno de los pilares esenciales para aumentar la confianza de la ciudadanía. Al facilitar el acceso a la información y permitir la trazabilidad de los procesos, se reduce la posibilidad de corrupción y se fortalece el control ciudadano sobre los servicios que brindan las entidades públicas. Este avance también se alinea con los esfuerzos a nivel país, con enfoque en la gobernanza electrónica, promoviendo un Estado más abierto y conectado.

La adopción de soluciones tecnológicas en los servicios públicos tiene un efecto multiplicador en términos de alfabetización digital y competitividad regional. Costa Rica, como un país líder en la región y en constante búsqueda por mejorar su posición en el Índice de Preparación para la Conectividad y en rankings de digitalización, se beneficiará de un aumento en el uso de recursos tecnológicos por parte de la población herediana. La implementación exitosa de esta plataforma contribuirá a cerrar brechas digitales y a fortalecer

el ecosistema tecnológico, preparando al cantón para un futuro cada vez más digitalizado y competitivo.

Cabe destacar que el gobierno actual, desde sus inicios ha motivado a los diferentes sectores de cara a generar agilidad y disminuir los cuellos de botella que usualmente se presentan principalmente a nivel estatal.

Es importante mencionar que el lanzamiento de la plataforma no solo tiene implicaciones positivas para quienes ya están familiarizados con la tecnología, sino que también representa una oportunidad para promover la inclusividad. La comunicación y las campañas de sensibilización se enfocarán en asegurar que todos los ciudadanos, independientemente de su nivel socioeconómico o acceso a la tecnología, puedan verse motivados a adoptar nuevas tecnologías. Esto implica desarrollar mecanismos de apoyo, como centros de atención presenciales o asistencia en el uso de la plataforma.

Antecedentes

El servicio de digitalización de trámites institucionales en el cantón de Heredia, se enmarca dentro de las directrices gubernamentales que actualmente buscan optimizar y simplificar los procesos administrativos. Esta estrategia responde a la necesidad de crear un entorno favorable para el crecimiento económico y el desarrollo nacional, promoviendo una interacción más ágil y transparente entre los ciudadanos y el Estado. En línea con la corriente del gobierno electrónico, estas iniciativas emplean tecnologías de vanguardia que no solo reducen el uso de papel, sino que también disminuyen significativamente los tiempos de respuesta, fomentando de este modo, un ecosistema de servicios digitales interoperables que mejora la trazabilidad, eficiencia y accesibilidad de los trámites gubernamentales.

Historia

La historia de la digitalización de los trámites gubernamentales en Costa Rica está marcada por un compromiso del gobierno para transformar paulatinamente las instituciones públicas y la sociedad a través de estrategias integrales de modernización. La transformación digital ha sido promovida mediante políticas enfocadas en la innovación, la participación ciudadana y el uso eficiente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), tal como sucede en países desarrollados, donde, a través de una sola aplicación móvil el ciudadano puede gestionar múltiples diligencias personales. En Costa Rica, este tipo de iniciativas representan un avance significativo hacia un gobierno más accesible, transparente y eficiente, respondiendo a las necesidades de la población y facilitando la interacción con el Estado.

Para efectos del desarrollo de la presente propuesta, es relevante analizar investigaciones previas que abordan enfoques similares. Al revisar otras tesis, será posible identificar experiencias y propuestas exitosas en el ámbito de la digitalización y la simplificación administrativa en diversas áreas. Estas referencias permitirán establecer un contexto sólido, proporcionando una base teórica y práctica que guíe la creación de una estrategia de marketing efectiva para el lanzamiento de la plataforma en Costa Rica.

Antecedentes Internacionales

Como primer documento internacional para referencia, se analizará el proyecto “Digitalización para mejorar el trámite documentario en la Municipalidad de Ciudad de Dios” de López (2020), en donde propone una solución innovadora a los problemas tradicionales de gestión documental que enfrenta la administración municipal. A través de un enfoque basado en la digitalización, la autora resalta cómo la implementación de

tecnologías modernas puede transformar las operaciones diarias, ofreciendo beneficios significativos tanto para la institución como para la ciudadanía.

La digitalización se presenta como un catalizador esencial para eliminar la burocracia excesiva y optimizar el flujo de documentos. Al convertir los procesos manuales en sistemas electrónicos, esta municipalidad peruana puede lograr una reducción considerable en los tiempos de respuesta, facilitando un acceso más rápido y seguro a la información. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite una gestión más organizada y centralizada de los datos, garantizando que los registros estén disponibles en tiempo real para los responsables de la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de la municipalidad, la implementación de esta iniciativa representa una oportunidad estratégica para modernizar la administración pública. Uno de los beneficios clave es la sostenibilidad, ya que la reducción en el uso de papel y otros insumos contribuye a prácticas más ecológicas. Además, la automatización del proceso documental minimiza los errores humanos y facilita el seguimiento preciso de cada trámite, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.

Adicionalmente, la autora destaca que este cambio podría mejorar la percepción y satisfacción de los ciudadanos, quienes experimentarían un servicio más ágil y confiable. La confianza en la municipalidad se fortalecería, gracias a una atención más rápida y a la certeza de que los documentos y trámites están protegidos mediante sistemas seguros y accesibles.

Por otra parte, la tesis titulada “Calidad de los trámites digitales y satisfacción de los usuarios de una Municipalidad Provincial” realizada por Mendoza (2021) se centra en la relación entre la implementación de trámites digitales y la satisfacción de los ciudadanos que utilizan estos servicios en la Municipalidad Provincial de Abancay, Perú. Esta investigación aborda un problema crítico en la administración pública: la necesidad de optimizar la

atención al usuario y mejorar la eficiencia de los servicios mediante el uso de tecnologías digitales.

Uno de los principales beneficios de la digitalización resaltados en el documento se centra en la capacidad de agilizar y optimizar los procesos administrativos. La autora destaca cómo la digitalización permite reducir el tiempo de espera y el papeleo, elementos esenciales que contribuyen a una experiencia más fluida para el usuario. Al eliminar las barreras físicas y temporales, los trámites pueden realizarse de manera más eficiente, lo cual no solo mejora la percepción del ciudadano, sino que también aumenta la productividad de los empleados municipales.

La implementación de estas tecnologías también proporciona a la municipalidad herramientas más precisas para la gestión de la información. La digitalización facilita un control y seguimiento más efectivo de las solicitudes, permitiendo a las autoridades manejar y resolver los trámites de forma transparente y trazable, además generar más demanda mediante la satisfacción del usuario. Además, este proceso ayuda a generar datos valiosos que pueden ser utilizados para identificar áreas de mejora continua y tomar decisiones informadas que impacten positivamente en la gestión pública.

El estudio resalta que, para que la digitalización sea verdaderamente efectiva, es crucial fortalecer el capital estructural, cognitivo y relacional. Esto implica mejorar la infraestructura tecnológica, emplear un lenguaje claro y comprensible para los usuarios, y establecer relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Estos factores son esenciales para asegurar que los ciudadanos no solo puedan acceder fácilmente a los servicios digitales, sino que también sientan que sus interacciones son seguras y satisfactorias.

En términos de impacto, el proyecto refleja la importancia de un sistema de trámites digitales bien implementado, ya que puede contribuir significativamente a la modernización

de la gestión municipal. Se espera que la adopción de estas tecnologías no solo eleve la calidad del servicio percibida por los ciudadanos, sino que también posicione a la municipalidad como un ejemplo de innovación y eficiencia en la administración pública. Esto, a su vez, podría inspirar a otras entidades a seguir un camino similar hacia la digitalización, promoviendo un desarrollo sostenible y centrado en las necesidades de la población.

Como tercera referencia, se cita la tesis de Callirgos, Perea y Silva (2020), titulada “Plan de marketing para el lanzamiento de una plataforma de intermediación de estacionamientos: Apparcate” en la cual, los autores se centran en el desarrollo de un plan de mercadeo para una innovadora plataforma digital en Perú denominada Apparcate, que corresponde a un aplicativo móvil que conecta a conductores que buscan estacionamientos con arrendadores que tienen espacios disponibles. La investigación destaca la importancia de soluciones digitales en entornos urbanos congestionados, donde el acceso a estacionamientos seguros y económicos es un desafío recurrente.

El documento enfatiza varios beneficios clave de la digitalización en este contexto. En primer lugar, se destaca la optimización de los recursos subutilizados, como las cocheras privadas que permanecen vacías durante horas laborales, permitiendo a los propietarios generar ingresos adicionales de manera sencilla y sin complicaciones. Para los conductores, la digitalización ofrece comodidad y eficiencia, eliminando la necesidad de buscar estacionamientos de forma manual y garantizando mayor seguridad en comparación con las opciones informales.

A nivel institucional, la implementación de APParcate también puede ser beneficiosa para las municipalidades locales. Al promover un uso más eficiente del espacio urbano y reducir la congestión de vehículos en las calles, la plataforma contribuye a los objetivos de

ordenamiento y desarrollo sostenible de las ciudades. Además, el proyecto resalta la importancia de un marco adecuado de comunicación y posicionamiento de marca para asegurar la aceptación y el uso masivo de la aplicación.

La propuesta de divulgación cuenta con un enfoque basado en estrategias digitales, como la segmentación de mercado y el uso de campañas en redes sociales, las cuales son indispensables para alcanzar a los usuarios potenciales. Este plan de mercadeo busca posicionar eficazmente el servicio en el mercado y atraer tanto a conductores como a propietarios de cocheras.

El cuarto proyecto analizado corresponde al lanzamiento una plataforma innovadora de crowdfunding (financiamiento colectivo) para el sector inmobiliario en Perú. El documento titulado “Plan de marketing para el lanzamiento de la plataforma de crowdfunding inmobiliario-Urbancrowd”, desarrollado por Samata (2022), propone un modelo que permite a pequeños inversionistas participar en proyectos inmobiliarios a través de aportes mínimos, promoviendo la democratización de las inversiones inmobiliarias mediante herramientas digitales.

La investigación de mercado realizada para este proyecto destaca la importancia de un marketing dirigido y basado en datos. En su propuesta, Samata evidencia cómo el enfoque digital es clave para lanzar plataformas de este tipo. Estas estrategias incluyen: Campañas digitales en redes sociales y páginas web especializadas para construir la marca y generar confianza. Marketing relacional, enfocado en fidelizar a los inversionistas mediante una comunicación transparente y tasas de retorno competitivas. Optimización en buscadores (SEO) para atraer tráfico calificado hacia la plataforma y aumentar las conversiones.

Este caso subraya cómo la integración de estrategias de marketing digital efectivas puede transformar un mercado tradicional, mediante plataformas tecnológicas que

aprovechan tendencias globales como la digitalización y la economía colaborativa. Este enfoque resulta aplicable a iniciativas de digitalización de servicios municipales, donde la confianza, la accesibilidad y la promoción adecuada son esenciales para captar la atención de los usuarios.

Como último documento de referencia, se cuenta con la tesis titulada “Publicidad y relaciones públicas para el mejoramiento de la imagen institucional de la municipalidad de Villa Canales, municipio del departamento de Guatemala”, elaborada por Sotoj (2014), este proyecto está enfocado en el uso de la mercadotecnia para fortalecer la percepción ciudadana hacia los servicios municipales.

La investigación destaca la importancia de implementar estrategias integrales de comunicación en instituciones públicas, considerando elementos clave como la publicidad, relaciones públicas, mercadeo directo e interactivo, todo orientado a proyectar una imagen favorable y mejorar el vínculo entre el municipio y sus ciudadanos. Para lo cual, el autor considera necesario conocer las necesidades de los ciudadanos para así poder medir su nivel de satisfacción y confianza de cara a las instituciones.

Durante el estudio, se realizaron entrevistas, encuestas y análisis situacionales, herramientas mediante las cuales se logró identificar la desconexión entre la municipalidad y sus ciudadanos, representando esto un desafío clave. Asimismo, enfatizó que la percepción ciudadana mejora significativamente cuando se combinan estrategias de comunicación transparentes con la optimización de los servicios.

En su propuesta, se refuerza la importancia del mercadeo digital y relacional en la transformación de la percepción institucional, elementos cruciales para generar confianza ciudadana y mejorar la comunicación bidireccional.

Antecedentes Nacionales

La primera tesis que se analizará, titulada “Diseño de plataforma digital para la empresa Hospital Virtual” y creada por Piedra (2022) se basa en el desarrollo de un sistema para digitalizar servicios de salud pública y en ella destaca la importancia de las herramientas digitales en la gestión y simplificación de procesos complejos. La autora hace especial énfasis en cómo la tecnología puede empoderar a los usuarios, permitiéndoles participar activamente en la gestión de su bienestar a través de servicios como teleconsultas y gestionando a través de monitoreo remoto sus signos vitales. Al adoptar un enfoque centrado en el usuario, el proyecto demostró que una plataforma correctamente diseñada no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también optimiza la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios, lo cual es crucial para la aceptación y éxito de este tipo de innovaciones.

Su propuesta subraya que actualmente las plataformas digitales representan una solución viable para atender las necesidades de la población de manera ágil y efectiva, además que aplicar tecnologías avanzadas, como las empleadas en Hospital Virtual, puede generar beneficios hacia la entidad prestadora de servicios como: la reducción de papeleo, también agiliza la toma de decisiones y minimiza los tiempos de espera, aspectos esenciales que también se pueden extrapolar a la gestión de trámites gubernamentales.

De cara a la estrategia de simplificación administrativa, los hallazgos de la autora refuerzan la relevancia de estas plataformas para mejorar la calidad de los servicios y fomentar un entorno donde tanto las instituciones como los usuarios se beneficien de procesos más transparentes y eficientes.

El segundo análisis corresponde a Flores (2021) y se titula “Estudio de la implantación de una plataforma tecnológica en un destino turístico: El caso de InteliTur en

La Fortuna de San Carlos, Costa Rica” donde el autor explica acerca de la importancia de la tecnología para la transformación y sostenibilidad del sector turístico. La investigación se centra en el proyecto InteliTur, que busca innovar el destino turístico de La Fortuna mediante una plataforma digital. Este proyecto no solo responde al rezago tecnológico identificado en esta zona del país, sino que también propone soluciones que contribuyen a un modelo de destino turístico inteligente, integrando actores tanto del sector público como del privado a través de la interoperabilidad en una misma herramienta digital.

Según lo indicado por Flores, mediante la implementación de esta plataforma será posible mejorar la experiencia de los visitantes a través de servicios inteligentes, al mismo tiempo que optimiza la gestión de datos para los empresarios locales y autoridades turísticas. Lo cual, además de mejorar la competitividad del destino, también promoverá prácticas sostenibles y el uso eficiente de los recursos naturales y tecnológicos.

El estudio destaca que, para el éxito de la plataforma, es fundamental asegurar la interoperabilidad con otros sistemas y contar con un marco legislativo adecuado que respalde la gestión de datos. Además, resalta la importancia de una colaboración coordinada entre los diferentes involucrados, lo que permitirá maximizar los beneficios tecnológicos y garantizar una adopción uniforme. Este enfoque hacia un destino turístico inteligente refleja una tendencia global, donde la tecnología no solo transforma la experiencia del visitante, sino que también impulsa un desarrollo económico y social más equilibrado.

Como tercera referencia, se consultó el proyecto “Automatización, ciberseguridad y ciencia de datos: La nueva estrategia empresarial” por Ulloa (2021), quien aborda cómo la automatización se ha convertido en una herramienta esencial en la era de la digitalización. El autor argumenta que la automatización no solo optimiza los procesos operativos de las organizaciones, sino que también aumenta la seguridad y reduce los errores humanos. Este

enfoque es particularmente relevante en el contexto empresarial moderno, donde las amenazas cibernéticas y la necesidad de eficiencia impulsan la adopción de tecnologías innovadoras.

Su propuesta destaca que la automatización de trámites permite a las empresas realizar tareas repetitivas de forma más rápida y precisa que los seres humanos. Por ejemplo, en el campo de la ciberseguridad, la automatización puede gestionar de manera eficaz la actualización de sistemas y la protección de datos, reduciendo la dependencia de la intervención humana y, por ende, minimizando los riesgos asociados con el error humano. Cabe destacar que su premisa no se trata de reemplazar el recurso humano por la tecnología, sino, aprovechar la efectividad del recurso humano apoyándolo a través de una correcta automatización, haciendo uso eficiente de la tecnología. Ulloa subraya que la implementación de estas tecnologías no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también proporciona una ventaja competitiva en un mercado que se digitaliza rápidamente, lo que a la vez responde a una necesidad estratégica de las organizaciones actuales acerca de avanzar proactivamente en temas de transformación digital.

El cuarto proyecto de investigación es “Diseño de una aplicación tecnológica que permita disminuir los tiempos de espera en la farmacia León de la provincia de Heredia” realizado por León (2018) se basa en la creación de una aplicación tecnológica para optimizar los tiempos de espera en la Farmacia León, ubicada en Heredia. Esta iniciativa responde a una problemática común en servicios farmacéuticos: las largas filas e insatisfacción en el proceso de atención, lo cual genera frustración en los clientes y afecta la operatividad de la farmacia. La automatización de procesos a través de esta herramienta tecnológica se plantea como una solución fundamental para mejorar la experiencia del cliente y optimizar el flujo de trabajo en el punto de venta.

La importancia de este proyecto radica en la capacidad de la automatización para transformar significativamente la interacción entre los usuarios y los servicios farmacéuticos, a la vez, la aplicación busca facilitar las compras de medicamentos, permitiendo a los clientes realizar pedidos desde cualquier lugar, minimizando el tiempo dedicado a filas y desplazamientos. Además, la herramienta permitirá a la farmacia gestionar de manera más eficiente sus recursos e inventarios, asegurando que los medicamentos estén disponibles y reduciendo los errores en la atención al cliente.

Con la implementación de esta solución, se espera no solo agilizar el proceso de compra, sino también ofrecer funcionalidades adicionales, como la consulta de promociones, asesoramiento médico en línea, y la posibilidad de programar entregas a domicilio. Esto contribuirá a una mejor gestión del tiempo tanto para los clientes como para los colaboradores de la farmacia, mientras que se proporciona un servicio ágil y seguro que responde a las expectativas de una sociedad cada vez más orientada y dispuesta a adoptar soluciones digitales.

León también hace mención acerca de cómo la automatización puede ayudar a la farmacia a diferenciarse en un mercado competitivo, mejorando su reputación y fidelizando a los clientes mediante la prestación de un servicio diferenciado, de calidad y eficiente.

Por último, el proyecto “Análisis y actualización de los trámites municipales del Departamento de Ordenamiento Territorial de la Municipalidad de Alvarado”, elaborado por Martínez (2016). Aborda la necesidad urgente de actualizar y mejorar la gestión documental y procedimental en la administración pública local. La iniciativa se centra en ajustar los trámites al nuevo Plan Regulador Territorial, un reglamento clave que define el uso y manejo del suelo en el cantón y establece políticas esenciales para el desarrollo urbano y rural. Este

ajuste es esencial para garantizar que los procesos sean eficientes y estén alineados con las normativas vigentes.

La digitalización de los procesos documentales, según se describe en el proyecto, promete transformar significativamente la gestión interna de la municipalidad. Al implementar un manual técnico de procedimientos y una guía de requisitos para los usuarios, la iniciativa busca facilitar tanto a los funcionarios como a los ciudadanos el entendimiento y la ejecución de los trámites. Es importante mencionar que esta iniciativa de digitalización no solo optimiza el tiempo de respuesta y reduce los errores, sino que también promueve la transparencia, ya que cada trámite puede ser gestionado y monitoreado de manera más efectiva.

Para la Municipalidad de Alvarado, la implementación del proyecto representa un avance importante hacia la modernización y competitividad frente a otros gobiernos locales. Además de mejorar la atención al ciudadano y la operatividad interna, se espera que las actualizaciones proporcionen un marco más sólido para futuras regulaciones y proyectos urbanos. La capacitación de los funcionarios también es un aspecto crucial, asegurando que puedan aplicar adecuadamente los nuevos procedimientos, lo cual fortalecerá la capacidad de respuesta de la institución y generará un impacto positivo en la percepción ciudadana.

Proyecciones

El presente proyecto busca contribuir al proceso de digitalización de trámites institucionales en Costa Rica mediante la creación de una propuesta de marketing efectiva para el lanzamiento de esta plataforma tecnológica; la implementación de la misma, pretende transformar la interacción entre los ciudadanos y la Municipalidad de Heredia, facilitando una gestión más eficiente, accesible y transparente de los servicios ofrecidos.

Dado el alcance del proyecto y el potencial impacto positivo que puede generar en términos de eficiencia operativa y adopción tecnológica, es fundamental realizar proyecciones que permitan visualizar los beneficios esperados. Estas proyecciones no solo ayudarán a justificar la inversión en el proyecto, sino que también servirán como punto de referencia para evaluar el éxito de la plataforma y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. De acuerdo con lo señalado, a continuación, se presentan las principales proyecciones derivadas del proyecto de investigación:

1. Se espera que, inicialmente, la plataforma alcance un nivel de adopción entre un 20 y un 30% de la población económicamente activa del cantón de Heredia. Estas cifras se basan en la penetración tecnológica del país y en el comportamiento de los usuarios en esta área. Según el informe “Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento 2022” publicado por el Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) impulsado por la UCR, Costa Rica es un país favorablemente impactado y adoptante de nuevas tecnologías, por lo cual se destaca no solo a nivel regional sino de Latinoamérica. En un escenario optimista, se podría llegar al 40% si las campañas de comunicación y la facilidad de uso de la plataforma son efectivas.
2. Se proyecta que otros gobiernos locales sean los primeros adoptantes de la plataforma y den paso a la integración de sus trámites de la misma. A lo largo de tres años, esta cifra podría aumentar a un 60-70%, siempre y cuando se desarrollen estrategias claras de incentivo y apoyo tecnológico; incluso con la identificación de un ente rector, podría establecerse un reglamento que bajo directriz pública promueva la implementación del sistema a nivel estatal.

3. La plataforma tiene el potencial de generar un ahorro económico significativo para los ciudadanos y las instituciones. Por ejemplo, a medida que se cuente con datos de ahorro en el procesamiento de trámites, se podrá calcular ese mismo tiempo equivalente a millones de colones anuales en términos de productividad. Para las instituciones, la digitalización puede reducir costos operativos al disminuir el uso de papel y todo lo que esto conlleva y además optimizar las funciones y cargas de trabajo del recurso humano.
4. Con la implementación de la solución, se espera que aumente la satisfacción de los ciudadanos y mejore la percepción de cara a los servicios que presta la municipalidad. La plataforma facilitará procesos que antes eran engorrosos, mejorando así la imagen de las instituciones públicas y fomentando la confianza en la gestión pública.
5. Bajo una implementación eficiente y adopción satisfactoria del sistema a nivel nacional, Costa Rica podrá mejorar su posición en índices internacionales como el Índice de Gobierno Electrónico de la ONU y el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, reflejando un avance en infraestructura tecnológica y gobernanza electrónica.
6. Mediante este tipo de iniciativas lideradas por el sector gobierno, existen grandes posibilidades de disminuir la brecha tecnológica, cabe destacar que será necesario desarrollar programas de alfabetización tecnológica y asegurar conectividad en diferentes zonas.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, se logra obtener una visión integral del impacto y potencial que la plataforma generará tanto en la municipalidad como en todo el sector público a través de una adopción paulatina. Estas proyecciones no solo permitirán

medir el éxito del proyecto, sino que también servirán como una base sólida para la toma de decisiones informadas, identificando áreas de mejora continua y optimización de recursos.

Análisis Situacional

Costa Rica ha avanzado en ciertos aspectos de la digitalización, como los pagos electrónicos y algunos servicios en línea del gobierno, además de ser un líder Latinoamericano en términos de acceso a servicios tecnológicos por parte de los ciudadanos, sin embargo, a pesar de esto, muchos de los trámites siguen siendo presenciales o digitalmente confusos, pues no van más allá de enviar requisitos por correo electrónico, dar seguimiento por teléfono y en muchas ocasiones concluir el trámite apersonándose a la municipalidad.

Factores Políticos

Actualmente existen programas como la Ventanilla Única de Inversión creada por PROCOMER, la cual brinda servicios hacia empresarios con enfoque en Zonas Francas, otra de las recientes iniciativas es Trmite ¡YA! una plataforma impulsada por RACSA que busca brindar diferentes servicios tramitológicos a ciudadanos tanto del sector público como privado, además de las ventanillas virtuales de diferentes instituciones y municipalidades, pero no se cuenta con una plataforma unificada que facilite todos los trámites de una municipalidad a través de una interfaz centralizada. La necesidad de modernización es evidente para poder atender la demanda de una sociedad cada vez más digital.

Factores y tendencias Tecnológicas

A través de los años, el gobierno costarricense ha mostrado interés en promover la digitalización a través de leyes que apoyan la transformación tecnológica. Sin embargo,

también existen retos relacionados con la protección de datos y la infraestructura tecnológica. La Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales es un marco legal clave que podría impactar el desarrollo de la plataforma, exigiendo altos estándares de seguridad y privacidad.

1. **Inteligencia Artificial:** Puede utilizarse para simplificar y automatizar procesos, para validar requisitos y mejorar la atención al ciudadano a través de la implementación de chatbots que resuelvan consultas comunes.
2. **Blockchain:** Mediante el uso de esta tecnología se asegura la transparencia, la rapidez y la trazabilidad de los trámites, es especialmente útil en áreas sensibles como el registro de datos personales y transacciones bancarias en pasarelas de pagos.
3. **Expansión de redes 5G:** Aprovechando el despliegue de redes 5G que ha experimentado el país recientemente, se facilitará el acceso a la plataforma en zonas más remotas y se aumentará la prestación del servicio en diferentes lugares del país.

Actores clave del proyecto

1. **Ciudadanos:** A través de su rol de usuario final son los principales beneficiarios al implementar la plataforma. Los ciudadanos costarricenses varían en su nivel de comodidad con la tecnología. La población joven es más propensa a usar servicios digitales, mientras que las generaciones mayores podrían necesitar asistencia adicional.
2. **Municipalidad de Heredia:** Actualmente brinda algunos trámites a través de la página web, sin embargo, no se cuenta con una herramienta integral, lo cual puede deberse a resistencia al cambio por falta de recursos o debido a desconocimiento en áreas de administración tecnológica.

3. **Proveedores:** Aquellas empresas desarrolladoras que podrían proveer la infraestructura digital se consideran un factor clave para el éxito del proyecto. El establecimiento de alianzas estratégicas con estos entes será fundamental para asegurar la implementación efectiva y sostenibilidad de la plataforma.

Análisis de la competencia

Aunque en la actualidad no existe una plataforma integral implementada en Costa Rica, existen algunas herramientas que brindan servicios por separado. Por ejemplo: El EDUS de la Caja Costarricense de Seguro Social que permite administrar citas médicas en línea, así como la visualización parcial del expediente médico del paciente. Aplicaciones para solicitudes y pagos municipales.

A nivel internacional gobiernos como el del Reino Unido y el de Singapur cuentan con modelos exitosos de digitalización de trámites gubernamentales dirigidos hacia la ciudadanía que incluyen desde procesos tributarios, educativos, hasta migratorios.

Análisis FODA

1. Fortalezas

Accesibilidad y conveniencia: Facilidad para que los ciudadanos puedan realizar trámites desde cualquier lugar con acceso a internet, eliminando la necesidad de desplazarse físicamente a las ventanillas físicas de la municipalidad. Esto ahorra tiempo y costos tanto para los usuarios como para las instituciones.

Reducción de burocracia: Al centralizar y simplificar los procesos administrativos, se agiliza la gestión de documentos y disminuye el tiempo de espera en la obtención de aprobaciones, lo que mejora la percepción del servicio público.

Transparencia y trazabilidad: Los usuarios pueden rastrear el estado de sus trámites en tiempo real, lo que fomenta la transparencia y reduce las oportunidades para la corrupción o malas prácticas.

Estandarización de procesos: Estas herramientas promueven la unificación de procedimientos en las diferentes instituciones, facilitando la formación y comprensión por parte de los usuarios y los funcionarios públicos, además del aprovechamiento de requisitos para múltiples trámites.

Eficiencia operativa: Al digitalizar los trámites, la municipalidad podrá optimizar la gestión de recursos, reduciendo el uso de papel, espacio físico y horas hombre dedicadas a gestionar tareas administrativas repetitivas.

Mejor uso de datos: La generación de registros históricos y el análisis de datos permiten a las instituciones públicas validar el rendimiento de los servicios, identificar áreas de mejora y planificar de manera más efectiva sus planes operativos.

2. Oportunidades

Expansión de servicios: La posibilidad latente de integrar más instituciones y servicios a esta iniciativa, cubriendo una gama más amplia de trámites y mejorando la experiencia del usuario.

Desarrollo de nuevas tecnologías: Incorporar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el blockchain y la firma digital avanzada puede incrementar la seguridad y la eficiencia de los servicios.

Educación y alfabetización digital: El proyecto puede ser un vehículo para impulsar programas de educación digital, reduciendo la brecha tecnológica en la población y promoviendo un mayor uso de la tecnología en otras áreas.

Colaboraciones público-privadas: Asociarse con empresas tecnológicas para desarrollar y mantener estas plataformas puede mejorar la calidad del servicio y garantizar la actualización constante de las herramientas.

Reconocimiento internacional e inversión extranjera: Ser pionero en la región en la digitalización de trámites puede posicionar a Costa Rica como un líder en gobierno electrónico, mejorando su reputación global y atrayendo nuevas oportunidades de cooperación. Además de la posibilidad de atraer inversiones extranjeras en las diferentes industrias, al demostrar que el país cuenta con un entorno favorable para los negocios y la digitalización.

3. Debilidades

Desigualdad en el acceso a la tecnología: La realidad es que no todos los ciudadanos tienen acceso a dispositivos electrónicos o internet de calidad, lo que podría limitar la penetración y uso del servicio.

Resistencia al cambio: Tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos pueden mostrar resistencia a adoptar nuevas tecnologías, debido a la falta de familiaridad ante procesos digitales. Aunado a esto, podría existir temor a caer en fraudes o estafas cibernéticas.

Problemas de interoperabilidad: La integración de múltiples sistemas de diversas instituciones puede representar un desafío, especialmente cuando las tecnologías o bases de datos no están estandarizadas o actualizadas.

Costos de implementación y mantenimiento: El desarrollo y la actualización de las plataformas requieren una inversión inicial significativa y costos recurrentes, lo que podría ser una limitación para su expansión.

Capacitación insuficiente: La falta de formación adecuada para los funcionarios públicos y ciudadanos podría llevar a un uso ineficiente de la plataforma o a una mayor carga de consultas y soporte técnico.

Seguridad y privacidad: Aunque las plataformas buscan ser seguras, siempre existe el riesgo de ciberataques, vulnerabilidades en la protección de datos personales y preocupaciones sobre la privacidad.

4. Amenazas

Ciberseguridad y fraudes: Las plataformas digitales públicas son un objetivo atractivo para los cibercriminales, y cualquier violación de la seguridad podría tener consecuencias significativas, como el robo de datos o la interrupción de los servicios. Tal como se experimentó en el 2023 cuando grupos criminales rusos atacaron diferentes servicios públicos web de Costa Rica.

Cambios políticos: Las fluctuaciones en el entorno político pueden afectar el compromiso y promoción de las plataformas digitales, así como el financiamiento y las políticas de soporte, poniendo en riesgo la continuidad de los proyectos.

Dependencia tecnológica: Una alta dependencia de proveedores externos de tecnología puede ser riesgosa si no se establecen contratos y acuerdos sólidos que garanticen la continuidad en la prestación del servicio a largo plazo.

Opinión pública negativa: En caso de no cumplir con las expectativas o enfrentan problemas en el lanzamiento, la opinión pública podría volverse en su contra, generando desconfianza y reduciendo la tasa de adopción.

Alcances y limitaciones

Alcances

1. Análisis de las necesidades del público objetivo: Se realizará un análisis detallado de las necesidades y expectativas de los ciudadanos del cantón de Heredia como eventuales usuarios de la plataforma, destacando sus preferencias y barreras en el uso de servicios digitales.
2. Diseño de la campaña de mercadeo: El proyecto se enfocará en desarrollar una campaña integral para el lanzamiento de una plataforma de digitalización de trámites para la municipalidad de Heredia. Esto incluirá la planificación de estrategias digitales, medios de comunicación, contenido promocional, y estrategias para atraer el uso y adopción de la plataforma. La propuesta se diseñará teniendo en cuenta las diferentes realidades socioeconómicas y niveles de acceso a la tecnología en el país, con el objetivo de promover la inclusión y minimizar las brechas digitales.
3. Estrategias de capacitación para los usuarios: Se propondrán enfoques específicos para incentivar en el uso de la plataforma a los ciudadanos, independientemente de su nivel tecnológico o socioeconómico para que puedan beneficiarse de las bondades de la tecnología y la digitalización.

Limitaciones

1. Alcance temporal: La tesis se centrará en el diseño de la campaña para la etapa de lanzamiento inicial de la plataforma. No se cubrirá la evaluación a largo plazo del impacto o la sostenibilidad de la estrategia después de su implementación.

2. Disponibilidad de datos: La investigación se basará en datos secundarios y en la información disponible públicamente sobre los hábitos digitales de los ciudadanos y la disposición de la municipalidad de Heredia para digitalizar sus servicios.
3. Restricciones presupuestarias: La campaña de marketing se diseñará asumiendo un presupuesto hipotético. No se realizará una simulación real de costos ni se contará con financiamiento real para la ejecución de las acciones propuestas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para lograr establecer las estrategias necesarias correspondientes a un lanzamiento exitoso de la plataforma tramitológica para el cantón de Heredia, resulta indispensable conocer ampliamente el contexto situacional del gobierno local. En este capítulo se explorarán conceptos fundamentales relacionados con la estructura interna y las estrategias implementadas por la Municipalidad de Heredia, en su rol como propietaria y ente rector de la plataforma digital de trámites para ciudadanos propuesta en este proyecto. Asimismo, se analizarán aspectos clave de mercadeo que contribuirán a una mejor comprensión de la propuesta.

Reseña historia

El 7 de diciembre de 1848, Heredia fue declarada provincia de Costa Rica y, simultáneamente, se designó como cantón central de la misma. Históricamente, el cantón se ha caracterizado por fomentar el desarrollo público y privado, buscando soluciones para mejorar la vida del ciudadano mediante la atención oportuna de sus necesidades, tal como se menciona en el libro Memoria Histórica del Cantón de Heredia (2010):

“En la década del 50 el Estado inicia un proceso de modernización sin que se realicen cambios importantes en el régimen municipal. La creación en los 50-70 de entidades públicas, instituciones autónomas y semiautónomas y el crecimiento estatal, así como la apertura de oficinas para la atención de diversas necesidades públicas” (p.XX).

Municipalidad de Heredia

La Municipalidad de Heredia, es un gobierno local que, como entidad del sector público descentralizado territorial, desempeña un papel clave en este desarrollo del cantón y

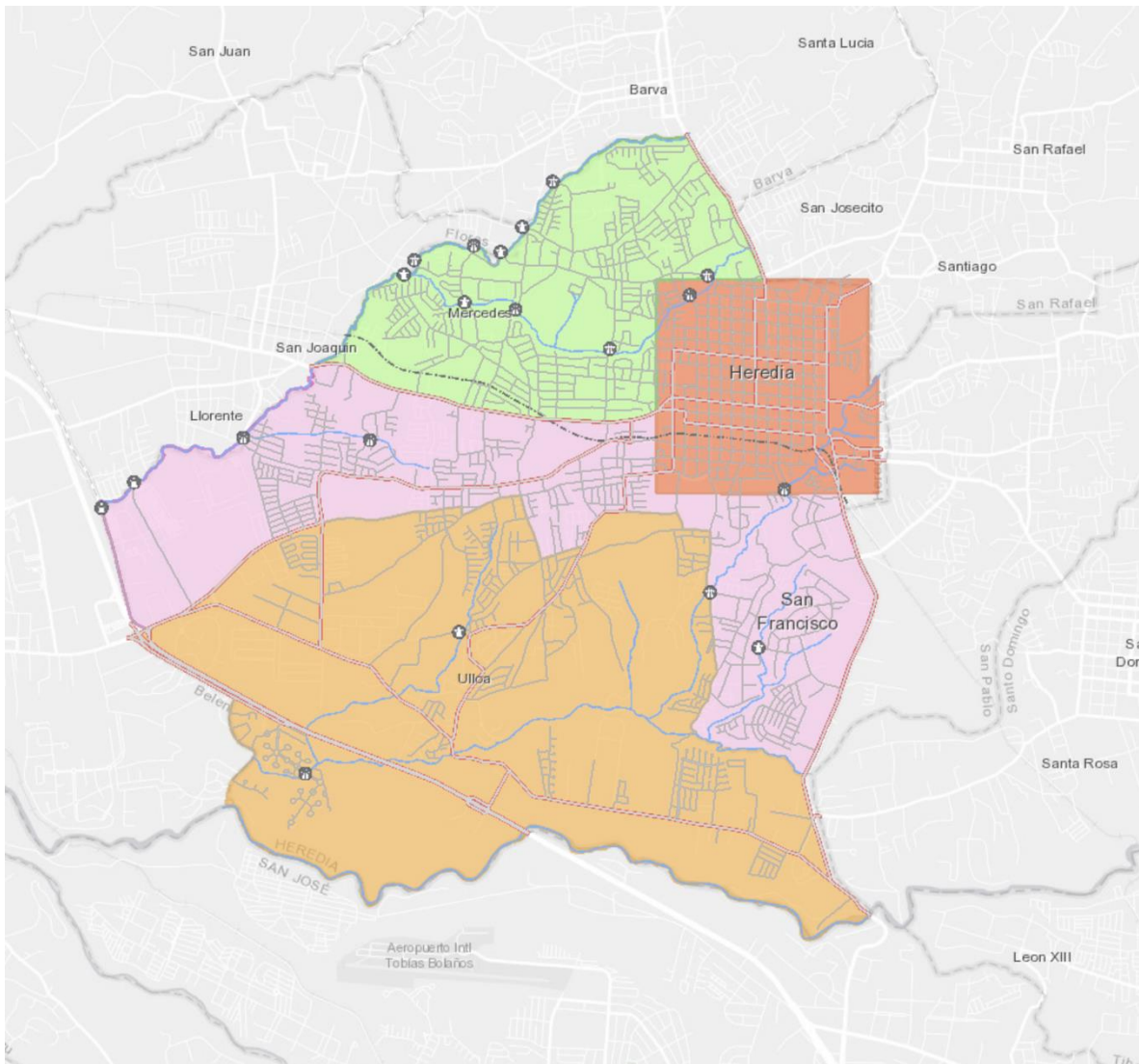
de la provincia. Cuenta con autonomía política, administrativa y financiera, y tiene bajo su dirección los distritos de Heredia, Mercedes, San Francisco, Ulloa y Vara Blanca.

Sitio web de la Municipalidad de Heredia.

Funciones de la Municipalidad de Heredia:

- *Administrar y prestar los servicios públicos municipales: recolección de residuos, limpieza de calles y caños, mantenimiento y construcción de áreas públicas, la administración de cementerios municipales, administración del Mercado Municipal, vigilancia y seguridad ciudadana.*
- *Definir los proyectos necesarios para el desarrollo del cantón, su respectivo presupuesto y ejecución.*
- *Recaudar y administrar los tributos e ingresos municipales: recaudar y administrar los impuestos, tasas y otros ingresos municipales.*
- *Controlar y regular el desarrollo urbano: permisos de construcción, licencias de funcionamiento para comercios, entre otros.*
- *Promover un desarrollo local participativo e inclusivo: fomentar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.*
- *Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos en favor de la igualdad y la equidad de género.*
- *Mejorar la calidad de vida de la población presente en el cantón.*

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

Figura 1. Mapa del Cantón de Heredia

Fuente: <https://www.heredia.go.cr/es/el-canton/datos-generales#&gid=2&pid=1> . 2024

Perfil demográfico del cantón

En el cantón central de Heredia, existe un predominio de mujeres en los distritos de Heredia, Mercedes y San Francisco, mientras en los distritos de Ulloa y Vara Blanca se cuenta con más hombres que mujeres.

Tabla 1. Datos demográficos

Distrito	Mujeres	Hombres	<i>Total habitantes Distrito</i>
Heredia	9.646	9.260	18.906
Mercedes	15.606	14.944	30.530
San Francisco	30.802	30.091	60.893
Ulloa	18.165	17.855	36.020
Vara Blanca	486	498	984
Total Cantón Heredia	69.010	62.891	131.901

Fuente: INEC – Costa Rica. Encuesta Nacional de Hogares, 2023 y 2024.

El cantón central de Heredia es urbano y ocupa el segundo lugar en competitividad a nivel nacional, destacándose en el acceso a servicios públicos, electricidad e internet de banda ancha. No obstante, presenta desafíos como la baja cantidad de egresados de formación técnica, lo que dificulta el aprovechamiento interno de las oportunidades laborales que se brindan en el cantón provenientes, principalmente de las Zonas Francas.

La Municipalidad de Heredia ha mantenido altos índices de gestión, especialmente en áreas como planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, pero aún presenta deficiencias en la gestión de servicios sociales y ambientales, áreas clave para

mejorar la calidad de vida. En términos educativos, el cantón cuenta con una infraestructura sólida, que puede mejorar, vinculando la formación académica con las oportunidades de empleo disponibles.

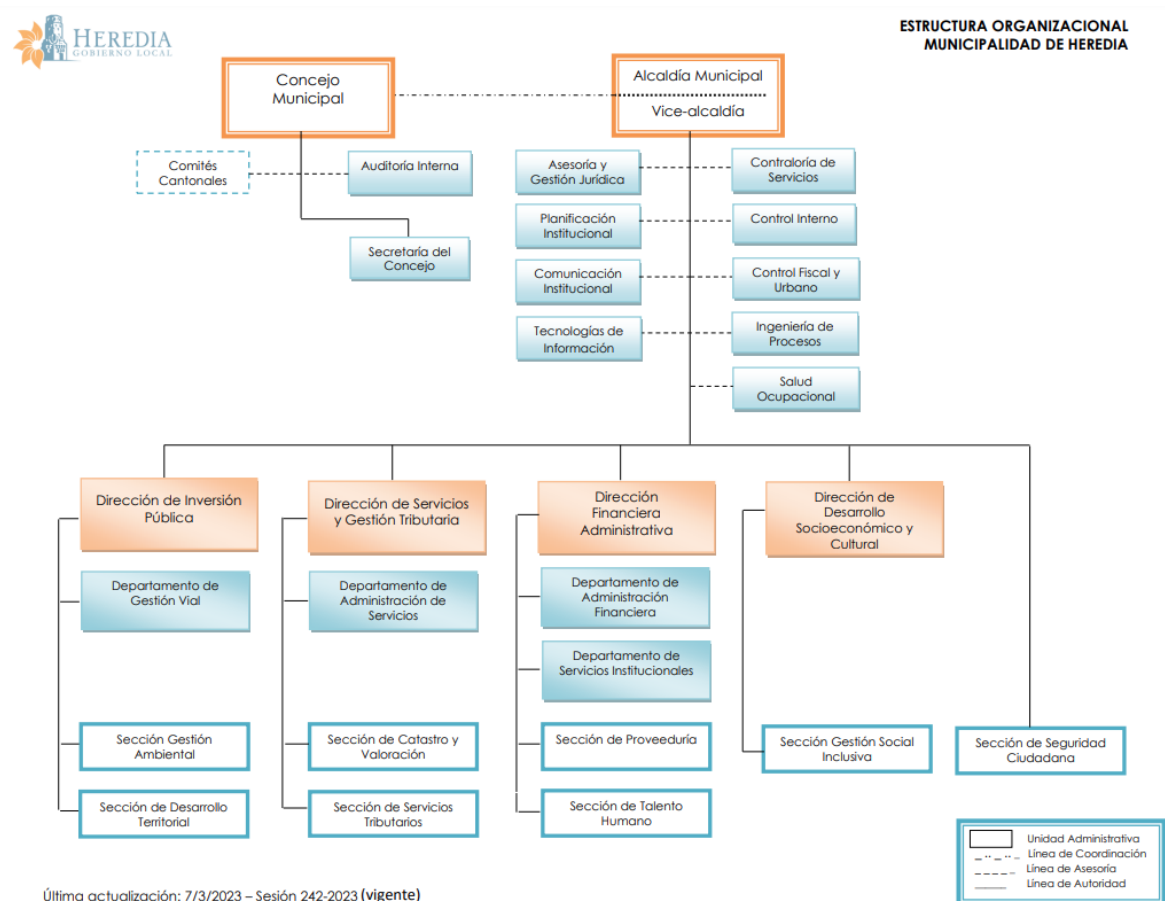
A pesar de contar con una red vial bien mantenida, el tráfico en la ciudad reduce la competitividad. Aunque Heredia es pionera en tecnología, a través de la prestación de servicios de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (E.S.P.H.), aún falta un acuerdo con la municipalidad para convertirlo en un cantón inteligente. El cantón requiere alianzas estratégicas, y la municipalidad debe liderar este cambio, fomentando la participación de las organizaciones comunales y asegurando un presupuesto participativo equitativo.

Heredia es uno de los cantones más productivos del país, generando un 5% del PIB nacional, lo que refleja su potencial de crecimiento económico.

Niveles de la organización

La Municipalidad de Heredia opera bajo un esquema de jerarquía, la cual facilita la coordinación entre áreas, el establecimiento de responsabilidades y el correcto seguimiento a los proyectos en gestión. Conocer la estructura de la municipalidad, permite comprender el funcionamiento de la institución en sus diferentes niveles y la correlación entre estos para operar de forma adecuada.

Figura 2. Organigrama de la Municipalidad de Heredia



Fuente: https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/organigrama_2023_con_cambios_del_7-3-2023_0_1_0.pdf. 2023

Alta Gerencia de la organización

En primera instancia se identifica el Nivel Estratégico conformado por la Alcaldía, la Vicealcaldía y el Concejo Municipal, en estas tres áreas se centra la dirección general, la toma de decisiones clave, la priorización de proyectos, también se gesta la planificación a largo plazo y el establecimiento de políticas que guían el accionar de la municipalidad.

Alcaldía

Según lo establecido por el Código Municipal en el artículo 17, las principales funciones de los Alcaldes Municipales en Costa Rica se centran en:

- Ejecutar un rol de administrador y jefatura superior de las dependencias municipales, garantizando una correcta supervisión para el cumplimiento a los acuerdos, leyes, reglamentos y presupuestos asignados al cantón.
- Delegar las tareas a los funcionarios públicos que formen parte del Gobierno Local.
- Asistir a las sesiones oficiales del Concejo Municipal bajo un rol superior a cargo de aprobar o vetar los acuerdos y resoluciones.
- Desarrollar y ejecutar su Plan de Gobierno que se basará en un diagnóstico basado en la situación actual del cantón y en las necesidades de los habitantes, teniendo en cuenta los enfoques y la dirección del Gobierno de la República.
- Presentar de forma periódica los informes de gestión tanto a los habitantes como a las autoridades pertinentes.

Actualmente, la alcaldía de la Municipalidad de Heredia se encuentra a cargo de la señora Ángela Aguilar Vargas, una líder respaldada por más de 30 años de trayectoria profesional y de los cuales, 17 han sido exclusivos para ejercer como funcionaria municipal.

Cuenta con diferentes títulos académicos, como Economía, Contabilidad e Ingeniería Industrial, ha logrado combinar su conocimiento técnico y su experiencia para llegar a representar el cantón donde nació, aportando un visión integral y eficiente para liderar y gestionar este cantón.

En su enfoque de gobierno ha sido innovador y transformador, ha estado comprometida con el progreso del cantón de Heredia, gestionando actividades en torno a la equidad de género, a la sostenibilidad y la modernización.

De cara a la transformación digital y a la digitalización de trámites digitales, cuenta con diferentes iniciativas como:

- Mejorar la eficiencia de la municipalidad y la atención a los contribuyentes a través de la simplificación de trámites.
- Brindar acceso a información actualizada y confiable que le permita una mejor gestión tanto a los funcionarios como al ciudadano.
- Impulsar el desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de relaciones con empresarios y productores, priorizando la atención a sus necesidades de infraestructura y servicios.

Vicealcaldía

El vicealcalde cubre funciones administrativas y operativas designadas por la alcaldesa, además tiene el deber de sustituirle durante su ausencia, cubriendo las mismas responsabilidades y competencias.

Durante las pasadas elecciones municipales, celebradas en febrero del 2024, el pueblo herediano reeligió a Victor Sánchez González como Vicealcalde de Heredia para el periodo 2024-2028. Sánchez es un líder cantonal con experiencia en diferentes áreas sociales, ambientales, deportivas, políticas y culturales. En el pasado, lideró proyectos relacionados a seguridad ciudadana; a nivel social y deportivo, ha impulsado iniciativas para el desarrollo y fomento del bienestar local y a nivel político, a lo largo de su carrera ha demostrado un fuerte

compromiso con la mejora en la comunidad cantonal y provincial mediante proyectos participativos e inclusivos.

Concejo Municipal

En Costa Rica, los Concejos Municipales se rigen conforme al artículo 13 de Código Municipal, el cual define con exactitud las actividades a cargo de esta representación, así las cosas, las funciones del Concejo Municipal de Heredia son:

- Definición de las políticas y las prioridades de desarrollo en el cantón basado en el plan de gobierno de la Alcaldesa y bajo la participación ciudadana.
- Velar por la administración financiera del cantón teniendo como puntos focales las siguientes: aprobaciones presupuestarias, fijación de precios de servicios, administración de los tributos municipales ante la Asamblea Legislativa.
- Gestionar la regulación interna de la municipalidad como la creación de reglamentos para una correcta prestación de servicios.
- Velar por la adecuada gestión de los recursos públicos en margen de las legislaciones vigentes.
- Designar y remover los nombramientos clave y puestos de confianza en la municipalidad, como auditores, contadores y representantes municipales, además de la creación de las comisiones municipales y su correspondiente asignación de funciones.
- Desarrollar, presentar y sustentar proyectos de Ley ante la Asamblea Legislativa.

- Organizar las consultas populares, siempre bajo supervisión del Tribunal Supremo de Elecciones.
- Aprobación del Plan de Desarrollo Municipal y del Plan Anual Operativo.
- Trabajar en conjunto con el TSE para la fiscalización de las autoridades municipales.
- Generar y promover la creación de alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo cantonal.

Nivel Táctico de la Municipalidad

Los niveles en un segundo nivel, se encuentra el área Táctica, que es donde se desarrollan estrategias para atender planes específicos y desde donde se coordina la implementación de las diferentes iniciativas a nivel departamental, este nivel jerárquico funciona como un enlace entre el nivel estratégico y el nivel operativo para que las acciones se ejecuten de manera efectiva. La interacción entre estos dos niveles además de asegurar la implementación de las políticas, también debe establecer una relación dinámica que permita ajustar procesos durante la operación.

Nivel Operativo de la Municipalidad

Y el tercer nivel identificado es el operativo, el cual representa el punto de contacto directo entre las políticas, estrategias y las decisiones tomadas por los niveles superiores, así como las necesidades específicas de los ciudadanos. Este nivel se compone de las áreas encargadas de ejecutar las tareas diarias y los proyectos planificados, garantizando que los servicios municipales lleguen de manera eficiente y oportuna a la población.

Misión

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

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

Visión

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

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

Valor público

Sitio web de la Municipalidad de Heredia. *La ciudadanía del cantón de Heredia recibirá servicios de calidad, inclusivos, con participación y transparencia.*

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

Valores Institucionales

Sitio web de la Municipalidad de Heredia.

- *Honestidad: Desarrollar y ejecutar las labores encomendadas, de una forma transparente, apegados al principio de legalidad y buscando lo mejor.*
- *Respeto: Reconocer, aceptar y validar los deberes y derechos inherentes de las personas externas o internas de la Municipalidad de Heredia.*

- *Responsabilidad: Asumir una actitud que permita cumplir con los objetivos y las metas institucionales con calidad, en el tiempo establecido y generando así valor público.*
- *Solidaridad: Apoyo y colaboración para la consecución de fines comunes.*
- *Compromiso: Disposición de asumir las funciones encomendadas con un sentido alto de pertenencia y lealtad hacia la institución y la ciudadanía.*

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

Pilares institucionales

Sitio web de la Municipalidad de Heredia.

- *Excelencia: Implementar prácticas sobresalientes en la gestión municipal con el fin de alcanzar la calidad y la mejora continua en la prestación de servicios para el logro de resultados.*
- *Trabajo en equipo: Trabajar de forma asociada y desinteresada por un fin común.*
- *Economicidad: Implementar acciones internas que buscan la maximización de los recursos para generar el valor público.*
- *Comunicación asertiva: Comunicar las ideas de forma abierta, honesta y empática.*
- *Proactividad: Tener iniciativa para resolver de forma oportuna situaciones y necesidades actuales y futuras.*
- *Equidad: Generar valor público en los servicios que presta la Municipalidad en igualdad de oportunidades y condiciones, promoviendo la justicia social.*

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

Marco Estratégico Institucional

Sitio web Municipalidad de Heredia.

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

La cual alcanzaremos con el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- *Generar el desarrollo económico del cantón.*
- *Integrar los procesos de ciudad inteligente que impulsen la innovación y competitividad considerando las necesidades de las generaciones presentes y futuras.*
- *Gestionar acciones que mejoren la seguridad del cantón.*
- *Desarrollar procesos de ordenamiento territorial sostenible e inclusivo.*
- *Asegurar una eficiente gestión ambiental en el cantón.*
- *Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del cantón mediante un modelo de desarrollo socio-cultural inclusivo y sostenible.*

<https://www.heredia.go.cr/es/municipalidad>

FODA

Para el desarrollo del análisis “F.O.D.A.”, se considerarán aspectos clave que se puedan relacionar con el desarrollo de la propuesta enfocada en el lanzamiento de una plataforma tecnológica para gestión de trámites digitales en la Municipalidad de Heredia. Cabe destacar que en el análisis se incluirán variables tanto del Gobierno Local como características importantes a nivel de ciudadanos y usuarios, evaluando aquellos factores que puedan influir de manera positiva o negativa en el proyecto.

Fortalezas

- Funcionarios capacitados para atender las diferentes actividades de la municipalidad a favor de los ciudadanos y usuarios, por lo que su experiencia y conocimiento son recursos que se pueden aprovechar y poner al servicio de la comunidad.
- Se cuenta con un presupuesto de inversión para la atención de las necesidades y nuevas iniciativas que vengan a mejorar el cantón.
- Destacada infraestructura física que cuenta con servicios y recursos de alta calidad a nivel eléctrico, tecnológicos y de conectividad.
- A nivel general, Heredia es un cantón donde los ciudadanos disfrutan de un alto nivel de conectividad, acceso a tecnologías avanzadas y una sólida alfabetización digital.
- Es una Municipalidad con una sólida estructura interna que promueve la adopción de nuevas soluciones para el mejoramiento cantonal.
- Existe un alto nivel de credibilidad y confianza en la Municipalidad por parte del pueblo herediano, lo cual facilita la promoción y acelera la adopción de nuevos proyectos.
- Heredia ocupó el segundo lugar en el Índice de Competitividad Nacional del 2022, lo cual lo hace líder en diversos aspectos como tecnologías, inversiones, servicios públicos, educación y emprendimiento de proyectos que potencian la economía de la región, mejorando así la calidad de vida de los habitantes, su productividad y la sostenibilidad.

Oportunidades

- El Plan de Gobierno actual prioriza iniciativas que promuevan el desarrollo del cantón en línea de la transformación digital, así como la adopción de nuevas prácticas para la resolución de gestiones de cara al usuario final.
- En el cantón operan diferentes universidades estatales y privadas, así como con el INA y colegios técnicos que pueden fungir como entes capacitadores en nuevas tecnologías en pro de una adopción más rápida en el uso de la plataforma por parte de los usuarios.
- Actualmente tanto la Municipalidad como la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (E.S.P.H.) cuentan con ventanillas digitales para facilitar a que los usuarios realicen gestiones con el uso de la tecnología, por lo que el ciudadano tiene familiaridad con el tema de digitalización, lo cual podría disminuir cualquier resistencia al cambio que se pueda evidenciar.
- La Municipalidad de Heredia cuenta con una identidad de marca consolidada que permite fortalecer nuevas marcas específicas.
- Existencia de un convenio marco intermunicipal que le permite a los Gobiernos Locales de la provincia de Heredia, ejecutar proyectos en conjunto y cooperar entre sí para el crecimiento comunal.

Debilidades

- El distrito de Vara Blanca es el que cuenta con menor acceso a conectividad y alfabetización tecnológica, por lo que será necesario cerrar esa brecha.

- Podrían existir eventuales recortes presupuestarios de cara a la atención de acciones con mayor nivel de urgencia y que deben ser atendidas de forma prioritaria.
- Existencia de un grado de rigidez en la gestión pública y el desarrollo de iniciativas innovadoras.
- Brechas en gestión de tecnología de información e interacción o falta de interoperabilidad entre instituciones de servicios y consultas públicas.

Amenazas

- Durante los últimos años, Costa Rica ha sido foco de fraudes cibernéticos, por lo que se ha generado desconfianza y en algunos casos, resistencia al uso de tecnologías por parte de un nicho de la población.
- Ante el inicio de un nuevo período de gobierno, siempre existe el riesgo de que se interrumpa la continuidad de los proyectos implementados, así como el rezago de las posibles mejoras que pudieran llevarse a cabo.
- Existencia de brecha tecnológica en algunos sectores del país, principalmente en zonas rurales con poca cobertura a internet.

Acceso tecnológico

En el informe Estadísticas del Sector Telecomunicaciones (2023), la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel) menciona que en Costa Rica existen alrededor de 5 millones de líneas celulares con acceso a datos sobre los 4 millones y medio de habitantes en el país, además, que el servicio de internet móvil constituye el 85% de las conexiones y la penetración de Internet móvil es del 95%. Costa Rica es el país de la región

con mayor acceso a internet, dispositivos móviles y computadoras, razón clara para establecer canales de comunicación directa entre los gobiernos locales y la ciudadanía.

Clientes

Según lo que indican Kotler & Keller (2022), los clientes son personas o entidades que adquieren bienes o servicios de una organización, siendo el eje principal de cualquier estrategia de marketing y se pueden clasificar en clientes internos, quienes trabajan dentro de la organización y son esenciales para el cumplimiento de los objetivos; y externos, quienes son los destinatarios finales de los productos o servicios ofrecidos. Para efectos del proyecto, se denominarán como usuarios internos y externos.

Usuario Municipal

De acuerdo con lo expuesto por Romero (2010), un usuario municipal es cualquier ciudadano que haga uso de los servicios municipales, desde un transeúnte que use las aceras, hasta un empresario que mantenga operaciones en el municipio. Incluso los mismos usuarios internos, se convierten en algún momento en usuario externo.

Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la forma en que una organización se da a conocer y mantiene su presentación ante diferentes audiencias internas y externas, durante ese proceso de comunicación refleja su misión, visión y valores, tal como lo plantea Aaker (20218). La Identidad Corporativa está directamente ligada a la cultura organizacional y a la comunicación corporativa en las organizaciones, cuando se tiene bien establecida, se conjugan estos factores clave para lograr coherencia en el mensaje hacia el público objetivo.

Cultura Organizacional

Según Schein (2017), la cultura organizacional representa un sistema de valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. Esta influye en la percepción de los colaboradores sobre la empresa y en su capacidad para adaptarse a nuevos procesos, como la digitalización. La cultura organizacional siempre va a repercutir positiva o negativamente en la percepción externa hacia la institución.

Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa es la estrategia que las organizaciones emplean para gestionar la información que le hacen llegar a su público o diferentes nichos de interés. Esta puede ser interna o externa.

- **Comunicación corporativa interna:** Su objetivo es dar a conocer, coordinar o motivar a los colaboradores sobre un fin en específico, a través de medios de comunicación internos como boletines, correos electrónicos, pizarras, entre otros.
- **Comunicación corporativa externa:** Establece relaciones con los clientes y la comunidad mediante publicidad, relaciones públicas, medios alternativos y digitales.

Marketing Municipal

Se conoce que uno de los principales objetivos del marketing es mejorar la percepción del cliente ante un producto, servicio o empresa, en esa misma línea, hacer del Marketing Municipal, Romero (2010) menciona: “Entre sus propósitos se halla el fomentar e impulsar el reconocimiento de una empresa u organización determinada, de las actividades que desempeñan, de los fines que se proponen, y de los integrantes que la componen” (p. 129).

Mercadeo

Según Kotler & Armstrong (2020). El mercadeo es la disciplina que busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante estrategias comerciales como la fijación de precios, la promoción y la entrega de productos y servicios al consumidor final.

4P's del Marketing

El modelo de mix de marketing contempla las famosas 4P's que incluyen: producto, precio, plaza y promoción. Estas 4 palabras enfocan los elementos más importantes para trazar las estrategias de marketing ya que hablan del producto y sus características, sobre el precio que está dispuesto a pagar el cliente, dónde lo va a encontrar o adquirir y por cuáles medios se va a enterar que existe. Según Kotler & Keller, (2022) Este enfoque permite estructurar estrategias integrales para llegar al mercado objetivo.

Investigación de Mercados

El arte de conocer a fondo el público de interés, cuáles son sus necesidades, sus dolores, sus procesos ideales ante los servicios que la organización le puede ofrecer para maximizar su satisfacción.

Análisis cuantitativo

En su libro, Guía de acceso rápido al móvil marketing: cómo crear una campaña competitiva en el mejor medio de comunicación del mercado, Richardson (2013) indica: “Se refiere a los datos numéricos recopilados con los que se harán estadísticas para analizar. Suelen buscarse cuando se necesita una respuesta representativa de un universo de grandes proporciones” (p.110).

Análisis cualitativo

Acercas del análisis cualitativo, Richardson (2013) hace referencia a la integración de información secundaria referente a las actitudes, opiniones, sentimientos o percepciones de las personas antes algún tema específico.

El Plan de Marketing

Según autores como Kotler, el plan de marketing es el documento en donde establecen los objetivos, estrategias y planes de acción de acuerdo con las variables de producto, precio, distribución y promoción. Son hojas de ruta con la visión organizacional fijada por los directores, normalmente fijadas en periodos anuales.

La Americana Marketing Association (AMA), define el plan de marketing como el documento estratégico del negocio en donde se consolidan el estado actual de un mercado, se analizan las oportunidades y amenazas, se define una estrategia de marketing y los balances de ganancias y pérdidas proyectados.

Un plan de marketing debe contener:

- Los objetivos
- El mercado objetivo
- Periodo de duración de la estrategia
- Recursos necesarios
- Resultados esperados medibles por unidades de tiempo

La finalidad del plan de marketing es guiar la ejecución de la estrategia, limitar responsables, identificar tareas, recursos y actividades que deben ser ejecutadas de forma medible mediante criterios como periodicidad, eficacia, eficiencia.

Objetivos del mercadeo

Son metas específicas y medibles que una organización diseña para guiar sus actividades de marketing. Sirven como punto de partida para alinear las estrategias de mercadeo con los objetivos generales del negocio, como aumentar las ventas, mejorar la visibilidad de la marca o fortalecer la relación con los clientes. El cumplimiento de los objetivos de mercadeo facilita la creación de valor para los clientes, también ayudan a captar y fidelizar audiencias.

Marketing digital

Moreno define el plan de marketing digital como un documento estratégico que detalla las estrategias y tácticas que una empresa o marca utilizará para su promoción, y cómo lograr sus objetivos a través de medios y canales digitales.

La autora plantea la interrogante sobre la necesidad de crear un plan de marketing digital de forma separada o independiente de un plan de marketing tradicional (offline) o si deben ser planteados de forma integral. Defiende la postura de que el marketing digital como concepto no rivaliza con el marketing tradicional, sino que el marketing digital es el marketing en un entorno digital.

Etapas del plan de marketing digital

- Confección de un resumen ejecutivo que de a la alta dirección una visión global de los medios y estrategias propuestas en el plan.
- Análisis interno y externo que evalúen los factores pueden influir en la efectividad de la estrategia, así como comprender la situación de la empresa, oportunidades y desafíos, permitiendo tomar decisiones informadas.

- Definición de objetivos meta (visión general de largo plazo), objetivos generales (hitos concretos de nivel superior) y objetivos específicos (detallados y medibles).
- Segmentación de públicos objetivos para dirigir la estrategia de forma efectiva.
- Selección de estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos utilizando diversas herramientas y enfoques.
- Redacción del Plan de acción que describa las tareas específicas, pasos y fechas límite para alcanzar los objetivos.
- Establecer medidas de seguimiento y control del plan para comprobar de forma periódica el cumplimiento de los objetivos, mediante métricas y KPIs
- Determinación de recursos y presupuesto para llevar a cabo las actividades planificadas.
- Establecimiento de cronogramas y responsables para definir plazos y asignar a las personas que liderarán la ejecución ordenada y eficiente del plan.
- Definición de un plan de contingencia que contemple medidas y acciones previamente establecidas para atender imprevistos o desviaciones en la ejecución de los planes de forma que se consiga una respuesta rápida y minimizar un posible impacto negativo en la empresa.

El marketing digital, además, consiste en implementar estrategias de divulgación para la comercialización utilizando herramientas innovadoras para llegar al público objetivo; de esta manera, Xie (2023) indica que: “El marketing digital utiliza la tecnología y las plataformas como sitios webs, correo electrónico, aplicaciones móviles, foros, blogs, canales

de televisión, radios, revistas, periódicos digitales y redes sociales para conectar e interactuar con el cliente” (p. 21).

Redes Sociales

A lo largo de los años, las redes sociales se han convertido en canales clave de comunicación y venta directa. Hoy en día, las principales estrategias que tienen que ver con clientes y productos o servicios, se implementan por estos medios debido a las características de interacción, inmediatez y conexión directa entre la empresa y el cliente.

Pellicer y Domínguez, en su libro *Tendencias de la publicidad, la comunicación y el marketing: una mirada docente y profesional: líneas estratégicas y herramientas* (2024) puntualizan: “Las marcas utilizan las redes sociales como una plataforma para contar historias convincentes sobre su propósito, valores y productos, creando así una conexión más profunda con la audiencia” (p.87).

Herramientas de SEO.

Los motores de búsqueda son servicios de software especializados en buscar información desde la web de forma rápida y eficiente. Su objetivo es ofrecer resultados relevantes basado en palabras claves como criterios de búsqueda.

Los motores de búsqueda comprenden fundamentalmente tres funciones:

1. Rastreo de sitios web mediante bots que recorren la web buscando contenido nuevo o actualizaciones de contenido ya existente.
2. Indexación de datos recopilados, organizando la información en bases de datos masivas llamadas índices.
3. Clasificación de resultados por medio de algoritmos complejos que evalúan factores como la relevancia, clasificación por palabras clave y metadatos.

¿Qué es SEO?

SEO es el acrónimo de Search Engine Optimization u Optimización para Motores de Búsqueda. Fernández define el SEO como un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar la visibilidad y el posicionamiento orgánico de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda. Su objetivo es atraer tráfico de calidad a la web mediante el posicionamiento en los primeros resultados de búsqueda de palabras clave o términos relevantes.

Técnicas de SEO

Fernández detalla algunas de las técnicas de SEO más utilizadas, citando:

- **SEO on Page:** Son acciones u optimizaciones realizadas por los dueños de un sitio web, para mejorar su ubicación en los buscadores al proporcionar palabras clave.
- **SEO off Page:** Son las técnicas que se centran en las acciones realizadas por fuera de los sitios web, como por ejemplo la presencia de enlaces, menciones en redes sociales y otras señales externas.
- **Link Building:** es una técnica de SEO que se centra en obtener tráfico entrante al sitio web por medio de links colocados en otras paginas. Buscadores como Google consideran este tipo de links una señal de confianza y autoridad, al ser mas veces referenciado se considera una web con autoridad, por lo que es promovido su contenido por relevancia.
- **Linkbaiting:** se considera la técnica SEO de crecimiento orgánico ya que se centra en la publicación de contenido de calidad, altamente atractivo y compartible, de forma que genere tráfico entrante a la web.

- **Doorway Pages:** es una técnica conocida como páginas cebo, se considera poco ética ya que se centra en la publicación de muchas webs con poco contenido de valor que buscan redirigir a los usuarios a otras páginas sin su consentimiento, diseñadas únicamente para manipular el tráfico. Usualmente son consideradas páginas spam por los buscadores.
- **Long Tail:** Técnica sentada en establecer palabras claves largas y específicas, resultando en menor volumen de búsqueda, pero maximizando la intención de compra.
- **SGA:** es el SEO con Google Analytics, permitiendo optimizar el posicionamiento mediante esta herramienta, la cual brinda información del comportamiento de los usuarios tanto dentro como fuera del sitio web, identificando áreas de mejora y promoviendo el tráfico orgánico mediante múltiples métricas.
- **SEO Branding:** Técnica de optimización de las marcas para que sean más visibles en los resultados de búsqueda, mediante optimización de palabras claves, contenido de calidad, mejorar la experiencia de usuario, redes sociales, que ayuden a obtener una mayor visibilidad.

Medios Digitales

Los medios digitales han transformado la comunicación corporativa, facilitando la interacción a través de plataformas como redes sociales y correos electrónicos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Según Moreno (2024) en su libro Curso de marketing digital: cómo elaborar y ejecutar un plan de marketing digital, existen los medios propios, los medios pagados y los ganados.

Medios propios

Constituyen los activos digitales de la organización, mediante los cuales ejecuta labores de difusión tanto interna como externa; pueden variar de acuerdo con lo que cuente cada empresa, sin embargo, los más tradicionales son: sitio web corporativo, blogs, redes sociales, e-mail marketing y aplicaciones móviles.

Medios pagados

Son los servicios online por los que la empresa paga para promover sus estrategias ante un público meta, pueden variar según los objetivos de mercadeo y el presupuesto de cada campaña. Normalmente, permiten llegar a una audiencia más amplia y de una forma más efectiva y directa. Pueden incluir: publicidad en redes sociales, publicidad de búsqueda, publicidad de display, publicidad en video, marketing con influencers.

Medios ganados

Es la visibilidad y el reconocimiento que una empresa adquiere de manera orgánica y gratuita, gracias a las interacciones y menciones realizadas por terceros. Esto puede incluir acciones como recomendaciones, reseñas, o publicaciones compartidas por usuarios y medios externos.

Herramientas y su Tipología

Las herramientas de comunicación incluyen recursos como CRM, encuestas y campañas publicitarias. Estas se dividen en directas, como correos personalizados, e indirectas, como los anuncios en redes sociales (Kotler, 2022).

Mercadeo de Boca en Boca

Según (Bughin, 2020) El mercadeo de boca en boca es una técnica que utiliza la recomendación personal para promover productos, potenciado en la actualidad por las redes sociales con el llamado efecto “viral”. La característica de boca en boca es promovido, usualmente, por emociones, positivas o negativas, mueven masas.

Propósito de marca

De acuerdo con lo expuesto por Pellicer y Domínguez (2024), las marcas con propósito nacen de una estrategia creciente a través de los años, que favorece el mejoramiento en la percepción de la marca hacia los clientes y además, le permite conectar de forma positiva con los usuarios, usualmente mediante iniciativas que contribuyen en la sociedad.

Escucha social

Pellicer y Domínguez (2024) apuntan que la escucha social: “Permite identificar necesidades, preocupaciones, anhelos, puntos fuertes y débiles de las marcas” (p.18). Bajo esa misma línea, fomenta una relación constante con el público, poniéndolo en el centro de las estrategias empresariales y favoreciendo la adopción de innovaciones e ideas empresariales.

Teletrabajo

La pandemia transformó el modelo convencional de trabajo, posicionando al teletrabajo como la forma favorita de las personas para prestar sus servicios a las organizaciones. Funcionó como una punta de lanza para que las empresas, principalmente el sector público, adoptarán más rápidamente el uso de nuevas tecnologías y ha acelerado la digitalización de muchas empresas que dependían de la presencialidad para poder operar.

Inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) cada vez se nutre mejor y está logrando transformar la interacción entre las organizaciones y sus clientes, por ejemplo, mediante la implementación de chatbots que funcionan como asistentes virtuales, guiando al usuario para encontrar la solución al problema ante el que se enfrenta. Le puede ayudar a resolver preguntas, brinda información sobre productos o servicios, y toda aquella asistencia básica y a la vez, descongestiona las listas de espera que atiende el recurso humano en la empresa.

Transformación digital

Según la posición de Páez, Sanabria y Umaña (2022), “La transformación digital está remodelando todos los aspectos del negocio: el desarrollo de productos, la estrategia de lanzamiento al mercado, el servicio al cliente y más” (p. 242). La evolución constante, ha hecho que las organizaciones también innoven con proyectos y se comuniquen de diferentes formas con sus clientes, construyendo experiencias de marca digitales y personalizadas según cada necesidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

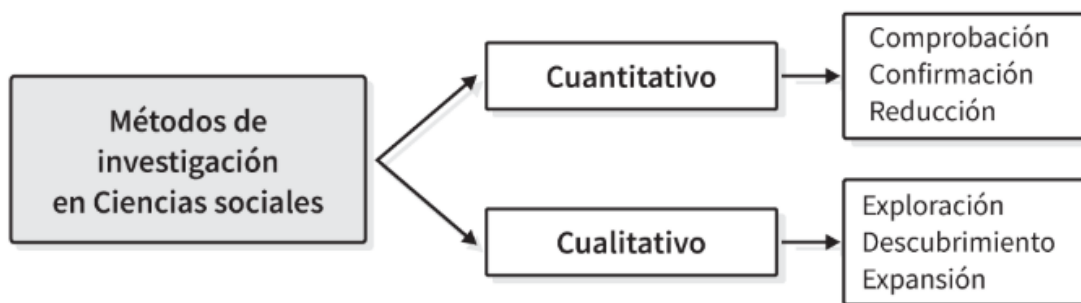
En el desarrollo de este tercer capítulo, se definirá el Marco Metodológico que sustenta la investigación. En este capítulo se conceptualizan los elementos metodológicos fundamentales, el enfoque, los métodos y las técnicas de recolección de información y el análisis de datos necesario para alcanzar los objetivos planteados, con el fin de explicar detalladamente cómo se realizará la investigación. En este sentido, Rojas (2023) plantea que el marco metodológico representa la columna vertebral de cualquier proyecto de investigación, puesto que sin definir y tomar las decisiones procedimentales de cómo, cuándo, con qué, con quiénes y para qué se realizarán cada una de las actividades, no es posible materializar ningún proceso de investigación (p.129).

Es importante mencionar que los elementos metodológicos empleados para el desarrollo del proyecto están estructurados de forma clara y coherente, lo cual garantiza una correcta aplicación de la investigación para la obtención de información y su adecuada interpretación, lo cual repercutirá positivamente en la propuesta a través de un planteamiento de estrategias que atiendan a las necesidades del ciudadano herediano.

Enfoque de la Investigación

Teniendo en cuenta que existen tres tipos de enfoques para llevar a cabo una investigación, es importante mencionar que este se elige analizando aspectos como el objetivo de la investigación, la metodología, la forma en la que se presentarán los resultados, así como el objeto a estudiar. El enfoque de una investigación determina cómo se abordan las preguntas de investigación y el tipo de datos que se recopilan y analizan.

Figura 3. Enfoques de investigación en ciencias sociales



Fuente: Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones. Cárdenas (2021)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2020), los principales enfoques son:

Enfoque Cualitativo

Está centrado en explorar fenómenos, comprender percepciones de personas y recoger datos no numéricos. Este enfoque permite profundizar en las necesidades y expectativas de las personas y analiza fenómenos a partir de sus cualidades, vivencias, características y opiniones, permitiendo una comprensión contextual sobre el asunto en estudio. También facilita la interacción directa entre investigador y los sujetos de estudio, enfocándose en profundidad más que en cantidad. De acuerdo con Rojas (2023), el rol del investigador en el proceso es menos directivo y se “permite” que sean los sujetos informantes, los que vayan influyendo de forma determinante en el curso de la investigación, en función a cómo se vaya produciendo información de tipo emergente (p.135).

Enfoque Cuantitativo

Este enfoque se basa en la recolección de datos interpretados a través de números para generar un análisis estadístico. Es útil para identificar patrones y analizar fenómenos de

manera objetiva y estructurada. Controla rigurosamente las variables y busca evitar sesgos del investigador. El enfoque cuantitativo predomina en la investigación científica y permite la generalización de resultados mediante un análisis probabilístico y sistemático.

Enfoque Mixto

Combina los enfoques cualitativo y cuantitativo, integrando análisis estadísticos y descripciones narrativas para un análisis más completo. La triangulación al usar diferentes tipos de datos es clave para contrastar y enriquecer la interpretación de los resultados, permitiendo una visión complementaria y plural del problema a estudiar.

Selección del enfoque metodológico

El enfoque mixto combina la riqueza contextual del análisis cualitativo con la precisión estadística del cuantitativo, lo que permite capturar tanto barreras y opiniones del ciudadano, como medir patrones de aceptación. Debido a que este proyecto busca comprender las necesidades de la ciudadanía en términos de digitalización de trámites, así como la percepción del potencial en uso de la plataforma, requiriendo integrar profundidad y amplitud en el análisis, se adopta un enfoque mixto.

Este enfoque permite obtener una visión integral y un análisis más detallado acerca de la importancia de lanzar una plataforma de digitalización de trámites para la Municipalidad de Heredia y al adoptarlo, existe mayor garantía en que los resultados sean relevantes y útiles para la toma de decisiones estratégicas y la ejecución del proyecto en un contexto real.

Método Científico

El método científico implica la ejecución de pasos específicos que, al realizarlos sistemáticamente, brindan lógica y coherencia alcanzando los objetivos de la investigación, aumentando la confiabilidad y validez de esta. El método actúa como una base para estructurar el proceso de estudio.

Para efectos de esta investigación, se definirá solamente el Método Deductivo y el Método Inductivo:

Método Deductivo

Parte de principios lógicos y generales para llegar a conclusiones específicas. En este caso, se aplica al indicar que, dado que la Municipalidad de Heredia no cuenta con un catálogo de trámites digitales actualizado y que existe una tendencia a nivel país hacia la digitalización, es necesario implementar una plataforma tecnológica que facilite este proceso.

Método Inductivo

Permite generar conclusiones a partir de la observación y análisis de datos concretos. Según Pérez, Pérez y Seca (2020) “el razonamiento inductivo comienza con la observación reiterada de algún fenómeno” (p. 20). Bajo este contexto, se utilizará para identificar patrones a través de encuestas y entrevistas. Por ejemplo, se podría concluir que los ciudadanos del cantón de Heredia requieren una plataforma para ejecutar trámites digitales sin necesidad de desplazarse ya que prefieren utilizar su tiempo libre en otro tipo de actividades. Este método permite descubrir necesidades específicas de la población y construir hipótesis basadas en sus respuestas.

Selección del método

El estudio combina ambos métodos, ya que el deductivo facilita la aplicación de teorías generales al contexto local, mientras que el inductivo permite explorar y generar conclusiones a partir de los datos generados. La combinación de los métodos brindará un análisis sólido, con mayor profundidad en el alcance de la investigación.

Tipos de Investigación

A continuación, se explicarán los 4 principales tipos de investigación que existen en la metodología y posteriormente se indicará bajo qué modelo se diseñará el proyecto.

Investigación Exploratoria

Como indican Pérez, Pérez y Seca (2020). “En este tipo de estudios, el propio nombre de “exploratorio” tiene que ver con eso: internarse en lo desconocido. Ir a explorar un lugar implica dos cosas: una, que no conocemos previamente el lugar; dos, que vamos a recorrerlo, mirarlo por arriba y por abajo, pensarlo desde todos los ángulos posibles” (p.214). Teniendo en cuenta lo anterior, este tipo de investigación se utiliza principalmente cuando el problema de estudio es poco conocido o incluso, si no ha sido investigado anteriormente; tiene como propósito la generación de ideas que sirvan como base en investigaciones futuras. Se basa en el análisis de documentos, entrevistas y acercamientos con grupos de interés.

Investigación Descriptiva

Tiene como objetivo detallar y caracterizar fenómenos, situaciones o procesos de manera precisa y facilita la construcción de conocimiento acerca de un tema específico. Se emplea principalmente cuando los datos son limitados o carecen de precisión.

Investigación Correlacional

Tal como lo menciona Rodríguez (2020) “La investigación correlacional se refiere a la investigación sistemática o estudio estadístico de relaciones entre dos o más variables, sin necesariamente determinar una causa y un efecto” (p. 26). Permite determinar la relación entre dos o más variables y su grado de asociación, por lo que, resulta útil para identificar patrones y tendencias.

Investigación Explicativa

Este tipo de investigación busca identificar las causas de un fenómeno y comprender las relaciones de causalidad entre las variables. Es el tipo de investigación más profundo y exigente, ya que requiere datos sólidos y métodos rigurosos para confirmar hipótesis.

Selección del tipo de investigación

En el contexto de este proyecto, se empleará una combinación de enfoques investigativos, lo cual permitirá comprender de forma integral el problema que enfrenta la municipalidad en materia de digitalización tramitológica, además de conocer las necesidades de los habitantes. Aunado a esto, la elección también garantizará contar con bases sólidas para desarrollar una estrategia de mercadeo para el lanzamiento de la plataforma tecnológica hacia los ciudadanos heredianos, asegurando la aceptación y adopción de la misma.

Sujetos y Fuentes de Información

Sujetos de Información

Los sujetos de información son las personas, grupos o instituciones de interés que participan directa o indirectamente en la recolección de datos de una investigación, y cuyo análisis resulta clave para comprender el problema de investigación (Hernández Sampieri,

2018). Así mismo, de acuerdo con Creswell (2014), los sujetos de un estudio deben seleccionarse considerando su relevancia para los objetivos de la investigación, pues de ellos depende la validez y calidad de los hallazgos.

Para efectos del presente proyecto, se ha identificado un grupo focal como sujetos de información:

Ciudadanos del cantón de Heredia

En este grupo se contempla a los ciudadanos tanto físicos como jurídicos, del cantón de Heredia que ejercen roles como usuarios finales de los trámites municipales potencialmente digitalizables. Para la correcta aplicación del estudio, es esencial conocer tanto sus necesidades, como sus experiencias, barreras y motivaciones ante la posibilidad de gestionar trámites desde una plataforma tecnológica y con todas las bondades de poder generarlos de forma remota.

Alcalde o Funcionario de la Municipalidad de Heredia

Para la implementación y lanzamiento exitoso de una plataforma de este tipo, será necesario comprender la perspectiva del usuario interno, así como de las necesidades que presenta la institución, de esta manera se podrán crear estrategias que disminuyan la posible resistencia al cambio y disminuir barreras en los procesos de transformación digital.

Fuentes de Información

Tal como lo señala Sampieri (2018), las fuentes de información son los recursos de los que se obtienen los datos necesarios para responder las preguntas de investigación. De la mano con esta explicación, las fuentes de información se pueden definir como aquellos materiales que proporcionan datos, pueden incluir testimonios, vivencias, relatos,

documentos, libros, registros y otros recursos necesarios para acceder al conocimiento sobre un tema de interés; estas fuentes de información pueden tener otra naturaleza de origen, pero gracias a su contenido, se pueden utilizar para ampliar la comprensión de ese objeto de estudio.

Existen fuentes de información primarias y secundarias:

Fuentes de información primaria

De acuerdo con el planteamiento de Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes primarias son aquellas que contienen información directa, recopilada por el investigador o creador en su contexto original, sin que haya sido procesada o modificada; lo cual se traduce en los elementos creados para investigar un tema en específico, pues contienen datos originales proporcionados de primera mano por los sujetos de interés.

Además, el concepto de fuentes de información hace referencia a una primera línea de conocimiento que se puede generar a partir de investigar, observar y analizar un tópico de interés para un estudio.

Algunos ejemplos de fuentes primarias son: Datos de encuestas, entrevistas y experimentos, artículos de investigación publicados en revistas científicas, documentos históricos originales, como actas, cartas o manuscritos, así como materiales audiovisuales, fotografías o grabaciones sin editar.

Para efectos de este proyecto, se contempla el uso de las siguientes fuentes de información primarias:

- **Encuestas a ciudadanos:**

Las encuestas, a través de una serie de preguntas estructuradas, permiten obtener datos principalmente cuantitativos sobre un fenómeno. Su objetivo principal es explorar,

describir o explicar comportamientos sociales, actitudes, preferencias o características de una población específica; en este caso, esta herramienta resulta un recurso ideal para medir el interés de los ciudadanos sobre el acceso y uso de servicios digitales.

- **Entrevista a Alcalde o Funcionario Municipal**

Los usuarios institucionales, pueden representar una fuente trascendental de información debido a su conocimiento y experiencia tanto técnico como tramitológico, también conocen al ciudadano y podrían arrojar datos importantes para la generación de estrategias que beneficien a ambas partes y satisfagan las necesidades de cada uno de los actores.

Por otra parte, es importante destacar la función del usuario interno, que, como líder de implementación tienen un papel fundamental como agente de cambio en la adopción de tecnologías, también como capacitador y entrenador.

Fuentes de Información secundaria

Se considera Fuente de información secundaria, todos los recursos que recopilan y contienen información que, aunque ha sido creada para otros fines, significa un insumo importante para el estudio en cuestión ya que ofrece datos relevantes que apoyan la investigación dando contexto y sustentando los aportes brindados por las fuentes primarias.

Sánchez-Torres y Acevedo (2020) destacan que las fuentes secundarias son fundamentales en cualquier investigación, ya que ofrecen al investigador una visión general del tema y le brindan información ya analizada y estructurada que puede usar para reforzar sus ideas y argumentos. Algunos ejemplos son: informes estadísticos, noticias, publicaciones de prensa, artículos de revistas, estudios previos sobre temas con algún grado de similitud, reportajes, entre otros.

En el desarrollo de este proyecto se toman en cuenta las siguientes fuentes secundarias:

- **Análisis de información pública**

A lo largo de los años, la Municipalidad de Heredia y otros entes gubernamentales, han desarrollado estudios, planes operativos, planes de gobierno y otros documentos que contienen temática relevante acerca de la digitalización de trámites institucionales en Costa Rica, otros, acerca de los índices de digitalización del país y de la brecha tecnológica existente, estos tópicos son centrales en la investigación y resulta necesario tenerlos en consideración para tomar contexto y poder generar estrategias adecuadas. Por estas razones se contempla esencial incluir este tipo de recursos secundarios para establecer patrones y respaldar los hallazgos cualitativos y cuantitativos que arroje la investigación.

- **Informes del INEC y otros estudios demográficos del cantón**

Los datos demográficos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ofrecen una base estadística para delimitar la población objetivo. Esta información facilita la comprensión para conocer quiénes son las personas que podrían usar la plataforma, así como datos acerca de la edad, nivel educativo, acceso a tecnología y ubicación geográfica de la población.

- **Análisis de casos de éxito**

El análisis de casos de éxito consiste en estudiar experiencias previas en contextos con algún grado de similitud, este ejercicio podrá brindar aprendizajes valiosos, así como identificar desde factores de éxito, buenas prácticas, hasta prever posibles desafíos. De acuerdo con lo establecido por López y Martínez (2019), analizar casos de éxito permite

adaptar estrategias probadas a nuevas realidades, maximizando la probabilidad de éxito en proyectos similares.

La selección de fuentes de información, tanto primarias como secundarias, es un pilar fundamental en cualquier investigación, que al combinarlas garantiza la calidad y relevancia de los datos y también permite abordar el problema desde diferentes perspectivas, logrando un análisis integral y bien fundamentado. Una de las principales ventajas de combinar fuentes primarias y secundarias es la posibilidad de contrastar datos para verificar su coherencia y validez, por otra parte, la diversidad de fuentes fortalece la investigación al ofrecer una visión integral y robusta, asegurando que las estrategias resultantes sean realistas y estén basadas en información sólida.

Población

La población hace referencia al total de sujetos que comparten diferentes características relevantes para el estudio y que permiten identificar a los elegibles para proporcionar información útil y significativa acerca del problema de investigación. Según Gregorio Rojas (2023), “la población está compuesta por las unidades de análisis que cumplen con los requisitos establecidos para ser incluidas en el marco de elegibilidad del estudio” (p.149). Este autor enfatiza que la población debe cumplir criterios precisos, los cuales garantizan que las respuestas obtenidas reflejen de manera adecuada las particularidades del fenómeno estudiado.

Si bien es cierto, el cantón de Heredia cuenta con una población de 131.901 ciudadanos, se contemplará solamente a los mayores de 25 años, cuya sumatoria es según el INEC de 95.493 personas.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios de Inclusión

Son las características que deben reunir los sujetos de información para ser tomados en cuenta para aplicar la investigación. Al cumplir con diferentes cualidades, se garantiza que la muestra sea adecuada, se disminuyen brechas y se asegura que los resultados sean aplicables al contexto estudiado.

Para efectos del presente proyecto, los criterios de inclusión se han definido de acuerdo con las características del público objetivo de la plataforma digital de trámites para la Municipalidad de Heredia.

1. **Habitantes del cantón que sean mayores de 25 años:** En primera instancia, la plataforma está diseñada exclusivamente para los ciudadanos del cantón, quienes tienen acceso directo a los trámites municipales; por esta razón, se consideran habitantes del cantón de Heredia mayores a los 25 años de edad ya que tienden a estar en una etapa de su vida en la que las responsabilidades administrativas aumentan significativamente. Este grupo etario se caracteriza por incluir personas con una vida laboral activa, propietarios de bienes o negocios, o individuos que administran sus recursos, lo que los convierte en usuarios frecuentes de los servicios municipales. Además, este segmento representa un perfil demográfico con mayor probabilidad de utilizar la plataforma digital para optimizar su tiempo y reducir desplazamientos, ya que enfrentan limitaciones de tiempo debido a sus compromisos laborales y familiares.
2. **Personas que hayan realizado trámites municipales en el último año:** En este aspecto es importante mencionar que los usuarios recientes de los servicios

municipales tienen una experiencia actualizada, así como un criterio más formado acerca de la interacción con los frontales municipales, lo que facilita la identificación de barreras y de oportunidades de mejora. Creswell (2014) señala que es fundamental trabajar con sujetos cuya experiencia esté directamente relacionada con el tema estudiado, ya que esto aumenta la validez de los resultados.

3. **Estudios previos, proyectos y documentos relevantes:** De acuerdo con López y Martínez (2019) los estudios previos son recursos invaluable para adaptar estrategias a nuevas realidades, ya que proveen un punto de partida sólido basado en experiencias prácticas. Es por esto, que contemplar el análisis de estudios previos, proyectos relacionados y documentos relevantes en la investigación es esencial para construir un referencial sólido que permita contextualizar la situación y sustentar las estrategias propuestas. Este tipo de recursos, aunque creados con fines distintos, ofrecen información valiosa sobre temas directamente vinculados por lo que es necesario incluirlos en el proyecto, aprovechando el conocimiento existente y las lecciones aprendidas.

Criterios de Exclusión

Se establece como criterio de exclusión aquellas particularidades que descalifican a ciertos sujetos o datos de ser parte del estudio ya que podrían arrojar información irrelevante o que pueda introducir sesgos en los resultados obtenidos.

1. **Personas que no residan en el cantón de Heredia:** Incluir ciudadanos de otros cantones podría distorsionar los resultados al introducir variables ajenas al contexto local. Atendiendo lo indicado por López-Carreño (2017), es crucial que

los sujetos seleccionados compartan el contexto específico del estudio para garantizar la aplicabilidad de los hallazgos.

2. Ciudadanos con poco o nulo acceso a tecnología: Teniendo en cuenta que la plataforma digital está dirigida a usuarios con acceso a conectividad y con algún grado de familiaridad o alfabetización tecnológica, aquellos ciudadanos que no cuenten con estos recursos no forman parte del público objetivo ya que este grupo podría sesgar los resultados hacia barreras tecnológicas generales en lugar de promover la funcionalidad de la plataforma.

3. Personas que no hayan realizado trámites municipales en el último año: La investigación está orientada a entender las necesidades de los usuarios actuales y potenciales de los servicios municipales, por lo cual, las personas que no han interactuado con la Municipalidad de Heredia en un período prolongado probablemente carecen de experiencias recientes o relevantes que puedan contribuir al análisis.

La información recopilada de las personas participantes en el estudio, así como de los contenidos teóricos y prácticos analizados, será un insumo clave para desarrollar un plan de mercadeo integral y efectivo. Este plan no solo se enfocará en fomentar la adopción de la plataforma digital de trámites municipales en el cantón de Heredia, sino también en garantizar que esta estrategia se construya sobre una base sólida de datos relevantes y experiencias reales de los ciudadanos y los funcionarios municipales.

Por un lado, los datos provenientes de las encuestas permitirán identificar patrones y tendencias sobre las necesidades, expectativas y barreras percibidas por los ciudadanos en relación con el uso de la plataforma digital. Por otro lado, la entrevista al Vicealcalde

municipal brindará una perspectiva cualitativa y contextualizada sobre los desafíos y oportunidades desde una perspectiva estratégica e institucional.

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de una población más amplia que se selecciona para participar en un estudio o investigación con el fin de obtener información que permita hacer generalizaciones sobre toda la población. Este concepto se basa principalmente, en la premisa de que no es necesario estudiar a toda la población para obtener conclusiones válidas, sino que se puede estudiar una parte de esta la cual, a partir de comportamientos y características similares permitirá la identificación de patrones.

De acuerdo con lo descrito por Corbetta (2023), es un acto inherente a la práctica humana, aunque ha sido sistematizado en tiempos recientes con base en principios de azar y probabilidad. Este proceso ha permitido que la recolección de datos sea más eficiente, menos costosa y más rápida, lo que lo convierte en una herramienta esencial en la investigación social, en la que es prácticamente imposible estudiar a toda la población debido a limitaciones de tiempo, recursos y acceso.

Para escoger una muestra, es necesario aplicar cálculos estadísticos que le den consistencia al proceso de selección muestral a fin de que exista una representación real de los resultados. A continuación, se determinará el número de encuestas a realizar, para lo cual se estará utilizando como guía la fórmula de la muestra.

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Nomenclatura

n (muestra): Es el número representativo del grupo de personas que se pretende estudiar y, por tanto, el número de encuestas que se deben aplicar, o el número de personas que deben ser encuestadas.

N (población): Es el grupo de personas que serán estudiadas, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por el público objetivo establecido.

z (nivel de confianza): Mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). A mayor nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor será la totalidad de encuestas a aplicar.

e (grado de error): Mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual, es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. A menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor será la cantidad de encuestas a aplicar.

p (probabilidad de ocurrencia): Probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual, es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

q (probabilidad de no ocurrencia): Probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual, es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe arrojar un resultado del 100%.

Delimitación de la Población

$$n = (95\%^2 \cdot 50 \cdot 50.95493) / (95493.8\%^2 + 95\%^2 \cdot 50 \cdot 50) = 150$$

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará con una Confianza del 95% y un Margen de error del 8%, dado lo anterior y mediante la ejecución de la fórmula de

cálculo, se aplicarán encuestas efectivas a 150 ciudadanos mayores de 25 años del cantón de Heredia.

Instrumentos

Los instrumentos de investigación consisten en herramientas diseñadas para recopilar la información que permita dar respuesta a las preguntas de la investigación y conlleve a la comprobación de hipótesis y al cumplimiento de objetivos. Existen diferentes tipos de instrumentos y se pueden usar 2 o más tipos para llevar a cabo una investigación, con el fin de obtener datos más detallados y contar con mayor contexto y entendimiento del objeto de estudio.

Los instrumentos de investigación deben tener la capacidad para medir lo que se requiere a través de la recopilación de datos relevantes, también deben generar datos confiables, debe ser de fácil adaptación al contexto y a la población objetivo y deben contar con estandarización para que a toda la población sea evaluada mediante el mismo instrumento.

Según indican Creswell y Poth (2018), la elección del instrumento está directamente vinculada al diseño metodológico del estudio, pues mientras en investigaciones cuantitativas los cuestionarios y las escalas estructuradas son los protagonistas, en estudios cualitativos predominan las entrevistas y guías flexibles de observación.

Encuestas

Las encuestas son los instrumentos de investigación más populares y utilizados para recolectar información sobre las opiniones, actitudes, percepciones o características de una población. Su principal objetivo es capturar los datos que permitan describir, explicar o

predecir fenómenos sociales a partir de un grupo representativo de personas, lo que la convierte en una herramienta esencial en estudios mixtos.

A diferencia de otras herramientas, la encuesta se caracteriza por ser estructurada y sistemática, ya que emplea un conjunto predefinido de preguntas dirigidas a una muestra seleccionada de la población permitiendo obtener resultados estandarizados, fáciles de analizar y contabilizar para la generación de conclusiones. Cabe destacar que las encuestas pueden incluir preguntas cerradas para generar datos cuantitativos y preguntas abiertas para explorar opiniones más detalladas.

Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de información basada en el intercambio conversacional entre un entrevistador y un entrevistado, lo que permite explorar temas en profundidad y obtener datos cualitativos detallados y contextualizados; genera mayor relevancia en proyectos cualitativos y mixtos.

Es conveniente que el entrevistador tenga habilidades para expresarse, generando un ambiente de confianza, lo que permite al entrevistado compartir información honesta y significativa. Además, la planificación es crucial, ya que los tópicos y preguntas deben estar cuidadosamente diseñados para garantizar que el diálogo cumpla con los objetivos de la investigación y además sea fluido.

Existen las entrevistas estructuradas que siguen un patrón rígido de preguntas específicas y ordenadas, lo que asegura uniformidad en las respuestas y facilita el análisis comparativo. Por otro lado, las entrevistas no estructuradas ofrecen mayor espontaneidad y flexibilidad, permitiendo que el entrevistado profundice en temas según su perspectiva.

Con el pasar del tiempo, las entrevistas han evolucionado superando las barreras geográficas y temporales gracias al uso de tecnologías como videoconferencias o llamadas telefónicas, lo que ha incrementado la posibilidad de recopilar y acceder a datos, especialmente en contextos donde la presencialidad no es posible.

Focus Group

El Focus Group es una técnica cualitativa que consiste en reunir a un grupo reducido de personas para discutir sobre un tema específico bajo la moderación de un facilitador. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), el propósito principal del Focus Group es explorar percepciones, actitudes, opiniones y emociones de los participantes en un entorno interactivo. Esta dinámica grupal facilita que las ideas fluyan libremente, pues los participantes pueden verse estimulados por las contribuciones de los demás, lo que genera hallazgos más ricos que con técnicas individuales como entrevistas.

Ventajas del Focus Group:

Exploración: Permite identificar percepciones, emociones y actitudes que no suelen surgir en técnicas más estructuradas como encuestas.

Interacción: Los comentarios y respuestas de los participantes pueden desencadenar nuevas ideas dinámicamente, lo que genera un contenido más diverso y profundo.

Flexibilidad: El facilitador puede adaptar las preguntas y la dinámica del grupo en función de las respuestas, haciendo del Focus Group una técnica flexible y adaptable.

Eficiencia: En comparación con entrevistas individuales, se puede recolectar una gran cantidad de información en una sola sesión.

Desventajas del Focus Group:

Sesgo: La dinámica grupal puede llevar a que ciertos participantes sean influenciados o intimidados por otros, limitando la diversidad de opiniones.

Posible desorden: Si no se modera adecuadamente, la conversación puede desviarse del tema principal.

Dependencia del moderador: Los resultados dependen en gran medida de la habilidad del moderador para dirigir la discusión y gestionar las interacciones grupales.

Representatividad: Dado que se trabaja con un grupo pequeño, los resultados no siempre son generalizables a toda la población.

Método Delphi

El Método Delphi es una técnica cualitativa que se basa en la consulta a un panel de expertos para obtener consensos sobre un tema complejo. Esta técnica es particularmente útil en investigaciones donde se requiere recopilar y sintetizar conocimiento especializado. Según Arias (2020), el Método Delphi es un proceso iterativo que involucra rondas sucesivas de preguntas a los expertos, quienes responden de manera anónima, lo que reduce sesgos y fomenta la objetividad.

Ventajas del Método Delphi:

Confiabilidad: Al involucrar a un grupo de expertos y requerir consensos a través de varias rondas, los resultados suelen ser altamente confiables.

Participación de expertos: Permite reunir a un grupo diverso de especialistas, enriqueciendo la calidad de las opiniones y conclusiones obtenidas.

Flexibilidad: Puede realizarse de manera remota, lo que facilita la participación de expertos de diferentes regiones o países.

Objetividad: El anonimato de los participantes reduce las influencias personales, fomentando niveles elevados de objetividad en los resultados.

Desventajas del Método Delphi:

Proceso largo: Requiere tiempo para completar varias rondas de consulta, lo que puede extender el cronograma del estudio.

Dependencia del panel: La calidad de los resultados depende en gran medida de la selección adecuada de los expertos participantes y de su disponibilidad.

Complejidad en el análisis: La integración de las respuestas de múltiples rondas puede ser compleja y requiere un análisis detallado y un alto conocimiento en el tema.

Análisis de contenido

El análisis de contenido es una técnica que permite examinar documentos, textos, grabaciones o cualquier tipo de material que contenga información relevante para la investigación. En el contexto de la presente investigación, el análisis de contenido permitirá desglosar las respuestas recopiladas para comprender las percepciones ciudadanas sobre la plataforma de digitalización de trámites, así como los desafíos y perspectivas institucionales. Los resultados de este análisis se enfocarán en identificar necesidades recurrentes, barreras mencionadas frecuentemente, expectativas específicas sobre los servicios digitales y las propuestas de mejora desde ambas perspectivas.

Proceso de Recolección y Análisis de Datos

Recolección de información

De acuerdo con Hernández (2014), la recolección de datos es un proceso crucial en cualquier investigación, ya que determina la calidad y relevancia de la información obtenida. Este proceso requiere una planificación rigurosa, desde la selección de los instrumentos adecuados hasta la ejecución de las técnicas que garantizarán la validez y confiabilidad de los datos recopilados.

Para efectos del presente proyecto, la encuesta será auto gestionable de forma digital, esta herramienta será clave para recopilar información directamente de los ciudadanos, permitiendo la identificación de las necesidades tramitológicas, así como para conocer las expectativas de los ciudadanos respecto a una plataforma de este tipo.

Por otra parte, la entrevista dirigida al funcionario municipal o al alcalde, permitirá comprender los desafíos asociados a la implementación de la plataforma digital, las barreras organizacionales que enfrentan y las expectativas sobre su impacto en la relación con los ciudadanos. Además, este método facilita el análisis de las estrategias que la municipalidad está adoptando para superar la resistencia al cambio, optimizar la capacitación de su personal y garantizar una adopción efectiva de la plataforma.

La entrevista también proporcionará datos cualitativos que complementarán los hallazgos obtenidos a través de las encuestas dirigidas a los ciudadanos. Por ejemplo, mientras las encuestas medirán la percepción pública sobre la plataforma, la entrevista profundizará en las decisiones estratégicas detrás de su diseño y comunicación. Este enfoque combinado fortalecerá los resultados de la investigación, permitiendo desarrollar una

estrategia de mercadeo más completa y alineada con las necesidades tanto de los ciudadanos como de la institución.

Análisis de datos cuantitativos

El análisis cuantitativo se centrará en procesar y examinar los datos recopilados a través de las encuestas aplicadas a los ciudadanos del cantón de Heredia con el objetivo de identificar patrones estadísticos que permitan conocer las necesidades de los usuarios y evaluar el nivel de aceptación de la plataforma, así como comprender las barreras de los usuarios, y las características demográficas relevantes de la población objetivo.

Los datos de las encuestas serán ingresados en una base de datos utilizando Excel. Esto asegurará un manejo estructurado y permitirá realizar análisis estadísticos con mayor precisión, además de la posibilidad de graficar los resultados para una interpretación más clara. Además, los hallazgos obtenidos se interpretarán en función de los objetivos del estudio, destacando las necesidades más relevantes de los ciudadanos y los aspectos que podrían motivar la adopción de la plataforma.

Análisis de datos cualitativos

Teniendo en cuenta que el análisis cualitativo tiene como propósito interpretar la información recopilada mediante la entrevista realizada al alcalde o funcionario municipal, complementando los resultados obtenidos en las encuestas con una perspectiva más profunda y contextualizada. Este tipo de análisis se enfocará en identificar patrones, proyectos e ideas clave que ayuden a comprender los desafíos, oportunidades y percepciones institucionales relacionadas con la plataforma de digitalización de trámites. Será necesario realizar una agrupación de temas para establecer esos ejes prioritarios de enfoque, por otra parte, se

analizarán las barreras identificadas para proponer estrategias específicas que mitiguen estas dificultades y faciliten la adopción de la plataforma.

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis dentro de un estudio hacen referencia a esos elementos específicos o focos de interés sobre los cuales se recopilará información que, a su vez, facilitará dar respuesta a las preguntas de la investigación. Las unidades de análisis incluyen las variables relacionadas con el uso de la plataforma y la percepción ciudadana sobre los servicios digitales.

Tabla. 2. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables de la investigación.

Objetivo	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Diseñar una campaña de mercadeo para el lanzamiento de una plataforma de digitalización de trámites institucionales en la	Adopción de la tecnología	- Nivel de adopción de la plataforma - Frecuencia de uso de los servicios digitales	Se refiere al proceso mediante el cual los ciudadanos incorporan el uso de servicios digitales en su rutina diaria, mostrando	La adopción se medirá por el porcentaje de ciudadanos que estarían dispuestos a realizar trámites a través de la plataforma digital durante	Se emplearán encuestas dirigidas a los ciudadanos para medir la disposición al uso de la plataforma.

Municipalidad de Heredia, que promueva la adopción y el uso efectivo de los servicios digitales por parte de los ciudadanos durante el segundo semestre del 2025.			disposición a utilizar la plataforma de manera regular.	el primer semestre de 2025.	
Realizar un estudio de mercado a fin de identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos en cuanto a la digitalización	Necesidades y expectativas	-Percepción sobre la necesidad de la digitalización de trámites -Expectativas sobre la facilidad de uso	Se refiere a la importancia que los ciudadanos brindan a temas de digitalización y lo que esperan en términos de funcionalidad, accesibilidad y	Se evaluará el porcentaje de ciudadanos que consideran la digitalización como una necesidad y sus expectativas sobre las funcionalidades	-Las encuestas serán la herramienta principal para identificar estas percepciones, consultando a los sobre sus expectativas y valoraciones

de trámites municipales.			beneficios de la plataforma.	de la plataforma.	respecto a la digitalización. -A través de la entrevista se consultará a un funcionario municipal de alto nivel, acerca de los planes de digitalización de la institución.
Establecer una propuesta de comunicación para promover el uso de la plataforma entre los ciudadanos.	Estrategia de comunicación	- Alcance de la campaña - Frecuencia de contacto con los ciudadanos	Es el conjunto de técnicas y estrategias diseñadas para difundir la importancia y funcionalidad de la plataforma digital, asegurando que los ciudadanos	Se identificarán los medios adecuados para llegarle al público meta, analizando sus hábitos de consumo a nivel publicitario.	A través de las encuestas se identificarán los medios de comunicación y las plataformas digitales específicas que usan los ciudadanos.

			conozcan y comprendan sus beneficios.		
Identificar mecanismos de apoyo y capacitación digital que aseguren la adopción de la plataforma de una forma comprensible para todos los ciudadanos.	Capacitación	- Acceso a la capacitación - Apertura para adoptar tecnología	Se refiere a las actividades diseñadas para garantizar que los ciudadanos puedan tener acceso y entendimiento para utilizar la plataforma de manera efectiva.	Se evaluará la disposición de los de ciudadanos para capacitarse y además identificar los métodos de apoyo idóneos en este contexto.	A través de las encuestas a los ciudadanos y de la entrevista al funcionario de la Municipalidad.

Fuente: Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Durante el desarrollo de este capítulo, se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a las 184 personas del cantón de Heredia y la entrevista realizada al primer vicealcalde municipal, el señor Víctor Sánchez. Esta investigación busca establecer las bases para el desarrollo de una propuesta de marketing que promueva el lanzamiento de una plataforma de digitalización de trámites municipales, un proyecto que tiene como objetivo transformar la interacción de los ciudadanos con el gobierno local y otras instituciones públicas al simplificar procesos, reducir tiempos y promover la eficiencia administrativa.

La digitalización de trámites se enmarca como uno de los esfuerzos globales para modernizar la gestión pública, facilitando el acceso a los servicios esenciales de manera ágil y segura. En Costa Rica, iniciativas como estas cobran especial relevancia al enfrentar desafíos como la congestión en oficinas municipales, la falta de familiaridad con herramientas digitales y la resistencia al cambio, tanto por parte de la población como de los entes gubernamentales. Sin embargo, para asegurar el éxito de este proyecto, es fundamental comprender las percepciones, expectativas y barreras de las personas hacia este tipo de soluciones tecnológicas.

Análisis de encuesta dirigida a los ciudadanos del cantón de Heredia

A lo largo de este capítulo, los datos se presentan de forma graficada de manera que se facilite observar patrones y tendencias relevantes. En primer lugar, se analizan las características demográficas de los encuestados, como género, edad, distrito de habitación; también se tocan temas importantes como la experiencia previa con herramientas digitales y

con trámites municipales, factores que influyen directamente en la adopción de una plataforma como esta. Seguidamente, se abordan las percepciones sobre la importancia de la digitalización de trámites, y nivel de aceptación tecnológica, lo cual permite identificar oportunidades y posibles áreas de mejora.

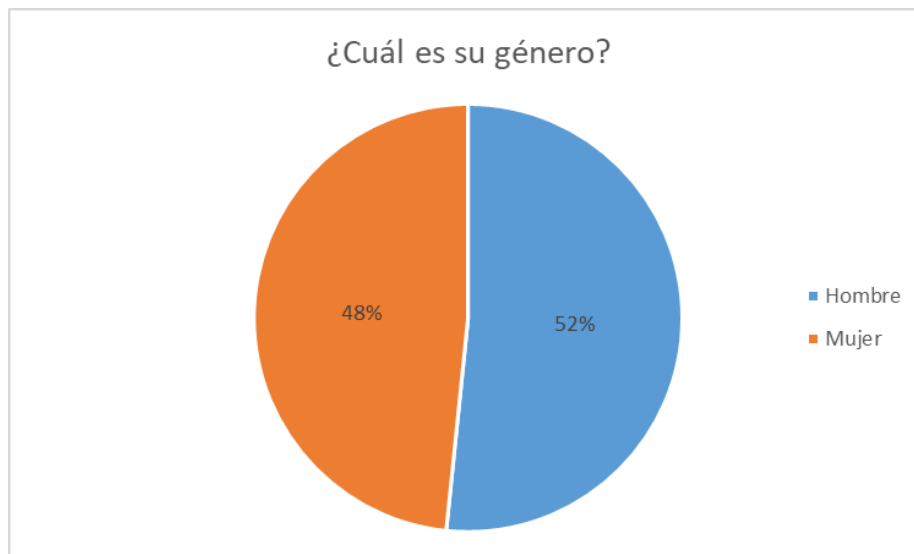
Un aspecto central de este análisis es la disposición de los ciudadanos para participar en capacitaciones, ya que esto refleja no solo el interés en aprender a usar la plataforma, sino también su compromiso hacia una transición digital en los servicios municipales. El análisis de la información obtenida busca construir un puente entre las necesidades de los ciudadanos y las capacidades de la plataforma.

A continuación, se realizará el análisis de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta dirigida a ciudadanos.

Tabla No. 3. Género los ciudadanos entrevistados

Género	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Hombre	95	52%
Mujer	89	48%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 1: Género

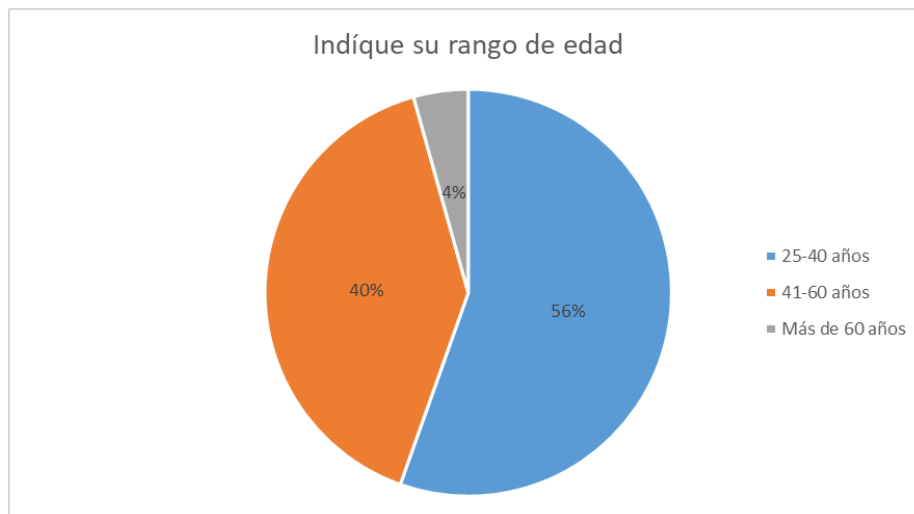
Fuente: Elaboración propia (2025).

Se recopilaron un total de 184 respuestas, en este gráfico se observa que existe una ligera predominancia de hombres entre los encuestados, representando el 52% del total, mientras que las mujeres constituyen el 48%. Esto indica que ambos géneros están casi equitativamente representados, lo cual es positivo ya que permite recoger opiniones balanceadas y se podrá identificar si existen brechas por género o no.

Tabla No. 4. Rangos de edad de los ciudadanos entrevistados

Rango Edad	Respuesta	Porcentaje
25-40 años	102	56%
41 a 60 años	74	40%
Más de 60 años	8	4%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 2: Rango de edad

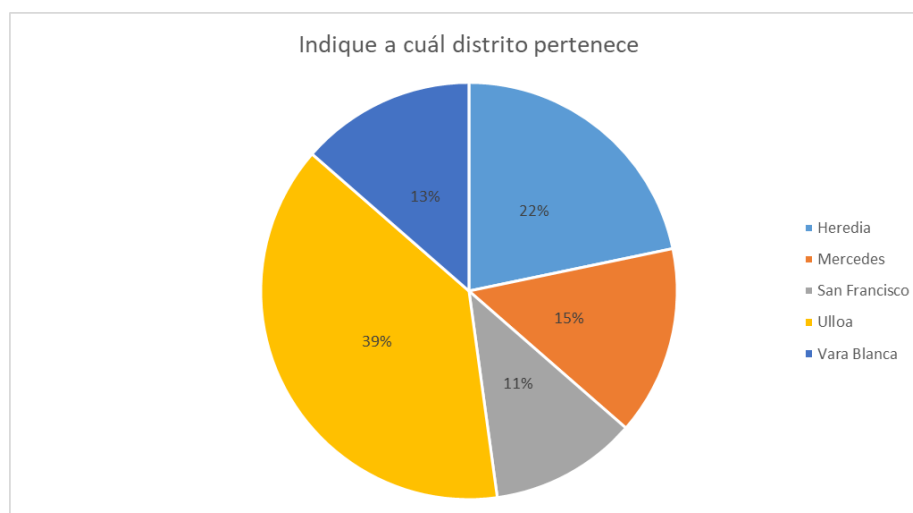
Fuente: Elaboración propia (2025).

El 56% de los participantes en el estudio pertenece al rango de edad de 25 a 40 años, seguido por un 40 % en el rango de 41 a 60 años y solamente un 4 % corresponde a personas mayores de 60 años. Este predominio de personas jóvenes y adultos jóvenes sugiere que es el nicho de población más predominante en el cantón de Heredia. Por otra parte, se podría inferir que es el grupo más familiarizado con temas tramitológicos. Por otra parte, la baja representación del grupo de mayores de 60 años refleja menor participación como usuarios de trámites públicos. Estos factores resultan importantes ya que significan un tema clave para orientar la estrategia de la campaña de comunicación y capacitación hacia los diferentes grupos demográficos.

Tabla No. 5. Distrito al que pertenecen los ciudadanos entrevistados

Distrito	Respuesta	Porcentaje
San Francisco	21	11%
Vara Blanca	25	13%
Mercedes	27	15%
Heredia	40	22%
Ulloa	71	39%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 3. Distrito

Fuente: Elaboración propia (2025).

Según se muestra en el gráfico anterior, la encuesta logró captar respuestas de los 5 distritos del cantón de Heredia, con predominio en los distritos del casco urbano de la ciudad, lo que refleja una mayor población urbana en esta zona. Este resultado podría influir en la familiaridad de los usuarios con la digitalización.

Tabla No. 6. Trámites durante el último año

Trámites	Respuesta	Porcentaje
Sí	171	93%
No	13	7%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 4: ¿Durante el último año ha realizado algún trámite en la Municipalidad de Heredia?

Fuente: Elaboración propia (2025).

El 93% de los encuestados que afirman haber realizado trámites municipales en el último año, lo cual es un indicador significativo de la frecuencia con la que la población interactúa con la municipalidad. Este alto porcentaje refleja que los ciudadanos están en contacto regular con los servicios administrativos del cantón, lo que genera una demanda constante por mejoras en los procesos.

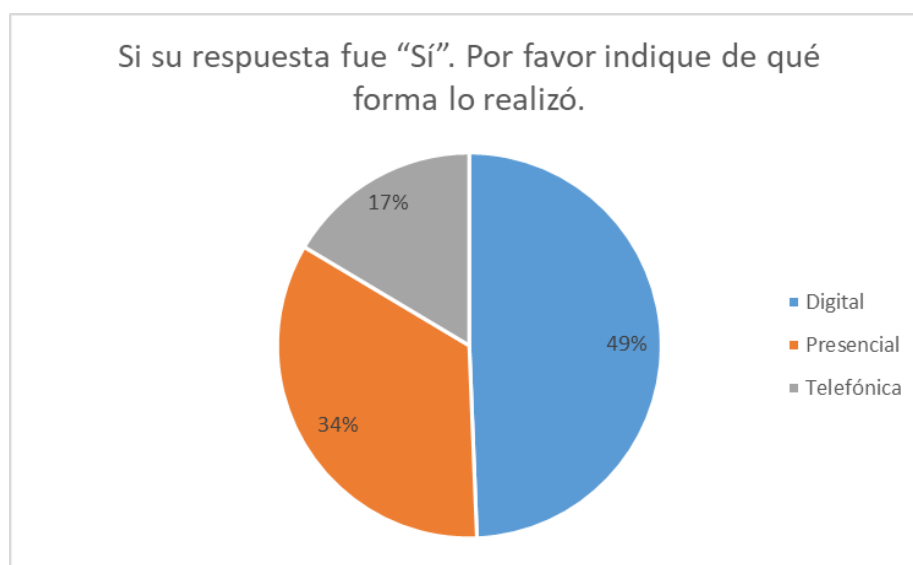
En cuanto al 7% que no ha realizado trámites, puede deberse a diversos factores, como desconocimiento de los servicios ofrecidos, falta de necesidad específica o barreras relacionadas con la accesibilidad de los trámites actuales. Este grupo representa una oportunidad para atraer a más ciudadanos a la plataforma digital, ampliando su alcance, sus funcionalidades y su utilidad.

Tabla No. 7. Modalidad para realizar trámites

Modalidad	Respuesta	Porcentaje
Digital	78	49%
Presencial	54	34%
Telefónica	26	17%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 5: Modalidad de realización de los trámites municipales



Fuente: Elaboración propia (2025).

El desglose de modalidades muestra que la mayoría de los trámites se realizaron de forma presencial con un 49% de respuestas, seguido por la modalidad digital con 34% de respuestas y de forma telefónica con el 17% de los encuestados. Este patrón deja entrever una dependencia importante de la presencialidad, lo que puede deberse a la costumbre de interactuar cara a cara o a la falta de confianza en los canales digitales actuales y en la ausencia de una plataforma integral que brinde estos servicios para su gestión remota.

Teniendo en cuenta que ya un 34% de las personas encuestadas utiliza de alguna manera los canales digitales de la municipalidad, indica que existe un segmento de la población acostumbrado a interactuar con herramientas tecnológicas. Este grupo podría ser clave como los primeros usuarios de la plataforma digital, convirtiéndose en embajadores del cambio.

Gráfico 6: Tipo de trámite realizado

¿Qué tipo de trámite realizó?	Cantidad de respuestas
LICENCIA DE COMERCIO	1
Solicitud de permisos;Construcción de aceras	1
certificación pagos al día	1
Solicitud de permisos;Patentes	1
Pago de impuestos;Solicitud de permisos;Solicitud de certificado de avalúo	1
Pago de impuestos;exhoneración	2
No realice ningún trámite	4
Pago de impuestos;Exoneración de bienes inmuebles, declaración de bienes inmuebles, Constancia de pagos al día	5
Inscripción de porcentaje de propiedad a mi nombre	5
Arreglo de pago	5
Queja	5
Permiso de construcción;Solicitud de permisos	6
Pago de impuestos;Solicitud de permisos;	7
Pago de impuestos;Exoneracion de impuestos	8
Patentes	10
Solicitud de permisos	15
Pago de impuestos	85
Total general	162

Fuente: Elaboración propia (2025).

En la tabla se evidencia que el pago de impuestos con 85 respuestas únicas y otras sumadas a trámites adicionales, representa el trámite más común realizado por los ciudadanos. Esto refleja la importancia de garantizar que este proceso sea uno de los pilares de la plataforma digital, ya que representa una necesidad recurrente y esencial para la mayoría de los usuarios. Cabe destacar, que actualmente, aunque es posible pagar impuestos de forma digital, la página web no cuenta con los módulos para solicitar exoneraciones ni descuentos por pronto pago, esos trámites se deben hacer de forma manual y enviarlos a un casillero electrónico para análisis; misma situación sucede con otros trámites municipales que requieren de otras etapas.

Por otra parte, otros trámites como la solicitud de permisos y las patentes, aunque menos frecuentes, son igualmente importantes, ya que tienden a ser más complejos y podrían beneficiarse enormemente de la digitalización, además que en la mayoría de los casos serían usuarios comerciales los que realicen estas gestiones, contar con una plataforma ágil favorecería el desarrollo económico del cantón y favorecería al emprendedurismo y podría resultar atractivo para la inversión empresarial.

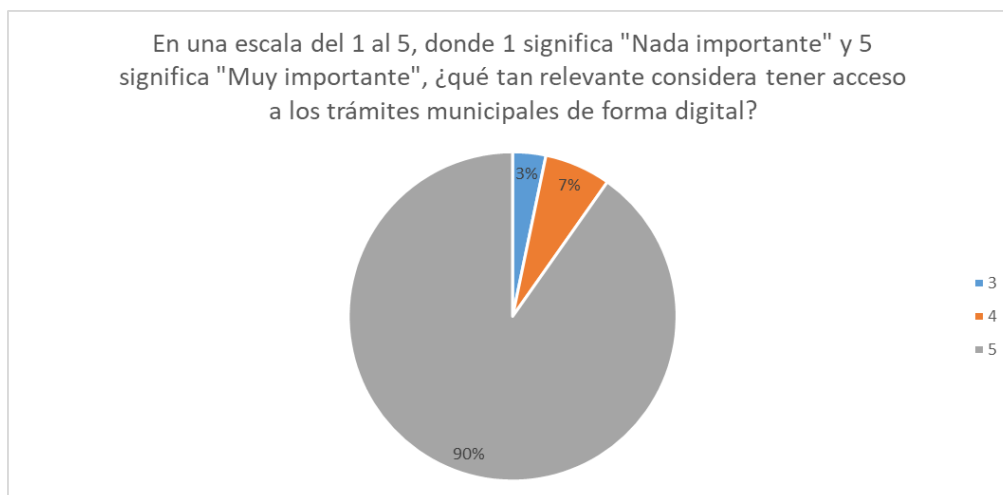
Adicionalmente, en este análisis se destaca la diversidad de necesidades de los ciudadanos y subraya la importancia de priorizar aquellos trámites más solicitados al momento de desarrollar la plataforma. Además, pone en evidencia el potencial de aumentar la adopción de la herramienta al cubrir un espectro amplio de servicios.

Tabla No. 8. Escala de relevancia de trámites digitales

Escala	Respuesta	Porcentaje
1 Nada importante	0	0%
2 Poco importante	0	0%
3 Neutral	6	3%
4 Importante	12	7%
5 Muy importante	166	90%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 7: Relevancia de trámites digitales



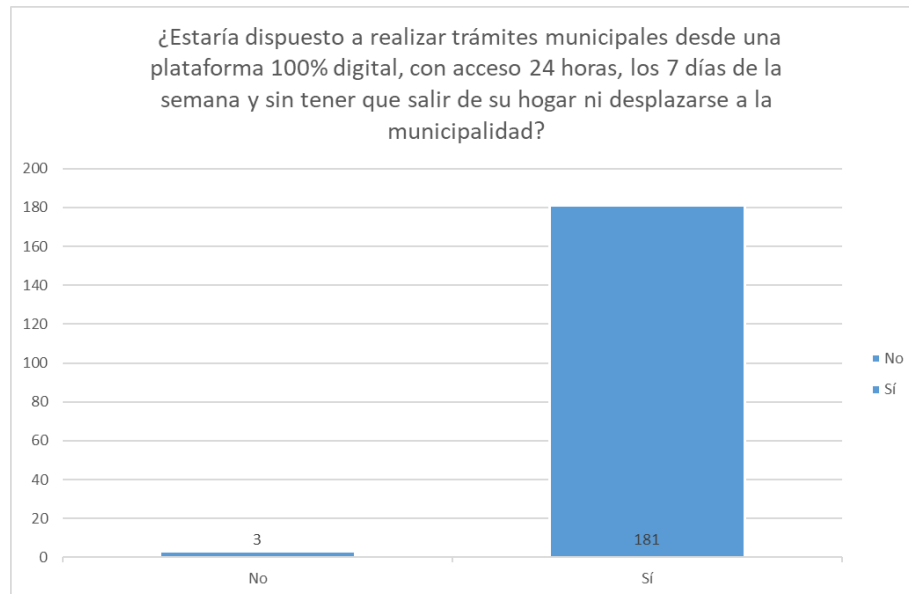
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados aquí mostrados son concluyentes ya que el 90 % de los encuestados calificó con un 5, es decir, consideran que tener acceso a los trámites municipales de manera digital es "muy importante". Solo un 7 % dio una calificación de 4, mientras que un mínimo del 3 % optó por una valoración de 3. Este fuerte consenso subraya la urgencia, interés por parte de los ciudadanos y relevancia estratégica para avanzar en la digitalización de los trámites municipales en el cantón de Heredia.

Tabla No. 9. Disposición para utilizar una plataforma digital

Disposición	Respuesta	Porcentaje
Sí	3	2%
No	181	98%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 8: Disposición para utilizar una plataforma digital

Fuente: Elaboración propia (2025).

El hecho de que un 98% de los encuestados esté dispuesto a utilizar una plataforma digital es un hallazgo sumamente positivo. Esto no solo indica una apertura generalizada hacia la modernización, sino también un interés activo por parte de los ciudadanos en encontrar alternativas más eficientes a los procesos tradicionales. Demuestra que la mayoría de usuarios están abiertos a usar herramientas digitales sin aversión al cambio.

El 2% que no está dispuesto, puede representar barreras como la falta de acceso a tecnología, desconocimiento sobre su uso o simplemente resistencia al cambio.

Gráfico 9: Beneficios percibidos de una plataforma digital

¿Cuáles considera que son los beneficios más importantes de utilizar una plataforma digital para los trámites municipales? (Puede seleccionar varias opciones)	Respuestas
1. Ahorro de tiempo y dinero; 3. Reducción de trámites presenciales; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 5. Seguimiento en el proceso	1
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales; 4. Mejora en la transparencia; 5. Seguimiento en el proceso; 1. Ahorro de tiempo y dinero; Evita error humano	1
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales; 1. Ahorro de tiempo y dinero; 5. Seguimiento en el proceso	1
4. Mejora en la transparencia	2
1. Ahorro de tiempo y dinero; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 5. Seguimiento en el proceso	3
1. Ahorro de tiempo y dinero; 3. Reducción de trámites presenciales	3
3. Reducción de trámites presenciales; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 1. Ahorro de tiempo y dinero	3
1. Ahorro de tiempo y dinero; 5. Seguimiento en el proceso; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar	4
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 1. Ahorro de tiempo y dinero; 3. Reducción de trámites presenciales	4
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 1. Ahorro de tiempo y dinero; 5. Seguimiento en el proceso	5
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales	5
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar	5
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 1. Ahorro de tiempo y dinero	5
2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales; 1. Ahorro de tiempo y dinero;	5
1. Ahorro de tiempo y dinero; 3. Reducción de trámites presenciales; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar	5
1. Ahorro de tiempo y dinero; 3. Reducción de trámites presenciales; 5. Seguimiento en el proceso	6
1. Ahorro de tiempo y dinero; 4. Mejora en la transparencia; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 5. Seguimiento en el proceso	7
1. Ahorro de tiempo y dinero; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales; 5. Seguimiento en el proceso; 4. Mejora en la transparencia	8
1. Ahorro de tiempo y dinero	8
1. Ahorro de tiempo y dinero; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales; 5. Seguimiento en el proceso	11
1. Ahorro de tiempo y dinero; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar	11
3. Reducción de trámites presenciales; 1. Ahorro de tiempo y dinero	12
3. Reducción de trámites presenciales	18
1. Ahorro de tiempo y dinero; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales	21
1. Ahorro de tiempo y dinero; 2. Facilidad de acceso desde cualquier lugar; 3. Reducción de trámites presenciales; 4. Mejora en la transparencia; 5. Seguimiento en el proceso	30
Total general	184

Fuente: Elaboración propia (2025).

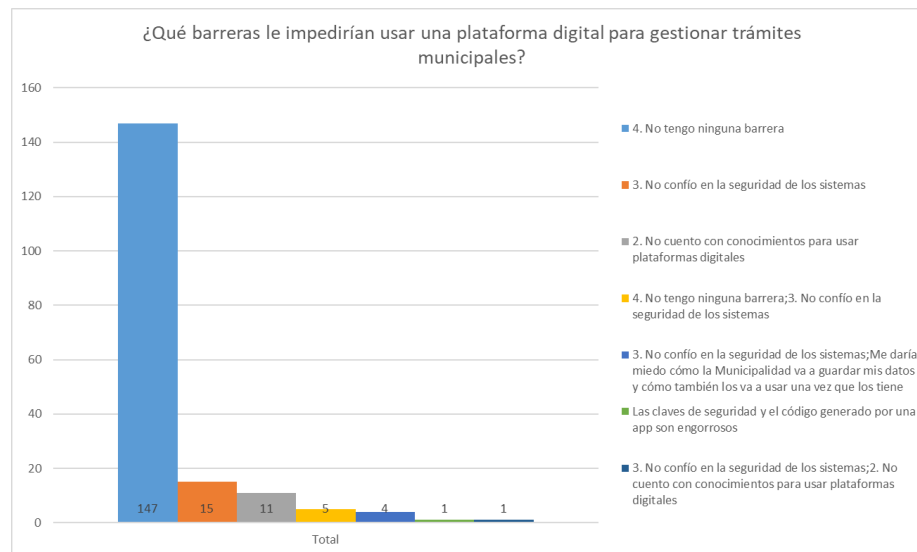
Los encuestados identificaron fácilmente los principales beneficios de una plataforma digital, destacando el ahorro de tiempo y dinero, la reducción de trámites presenciales y la facilidad de acceso desde cualquier lugar. Esto indica que los ciudadanos valoran enormemente la comodidad y la eficiencia, dos aspectos que serán pilares del diseño de la estrategia de lanzamiento de la plataforma.

Adicionalmente, beneficios como la mejora en la transparencia y el seguimiento de los procesos reflejan una expectativa de mayor confianza y control en las gestiones municipales. Esto sugiere que una comunicación clara sobre estos valores será esencial para generar credibilidad y fomentar el uso de la herramienta.

Tabla No. 10. Barreras para utilizar una plataforma digital

Barreras	Respuesta	Porcentaje
No tengo ninguna barrera	147	80%
No cuento con conocimientos para usar plataformas digitales	15	8%
No confío en la seguridad de los sistemas	11	6%
No tengo ninguna barrera y no confío en la seguridad de los sistemas	5	3%
No confío en la seguridad de los sistemas y me daría miedo cómo la Municipalidad va a guardar mis datos y cómo también los va a usar una vez que los tiene	4	2%
Las claves de seguridad y el código generado por una app son engorrosos	1	1%
No confío en la seguridad de los sistemas y no cuento con conocimientos para usar plataformas digitales	1	1%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 10: Barreras para usar la plataforma

Fuente: Elaboración propia (2025).

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados no enfrentan ninguna barrera para utilizar una plataforma digital para gestionar trámites municipales, lo que refleja una disposición favorable y necesaria para estas iniciativas de digitalización en el sector público. Sin embargo, también se observan obstáculos importantes que deben abordarse, por ejemplo, la segunda barrera más frecuente es la desconfianza en la seguridad de los sistemas, lo que sugiere que una parte de la población teme por la protección de sus datos personales y la seguridad general de estas plataformas, esto se puede deber a las frecuentes estafas que ocurren principalmente a nivel de plataformas bancarias. Además, 11 personas mencionaron que no cuentan con los conocimientos necesarios para usar estas herramientas digitales, evidenciando la necesidad de programas de capacitación para fomentar su adopción.

Otras preocupaciones incluyen el temor sobre cómo la municipalidad manejará los datos personales, mencionado por 5 personas, y la complejidad de los métodos de autenticación, señalada por 4 encuestados, quienes consideran que las claves de acceso son engorrosas. También se observan barreras combinadas, aunque con menor frecuencia. En

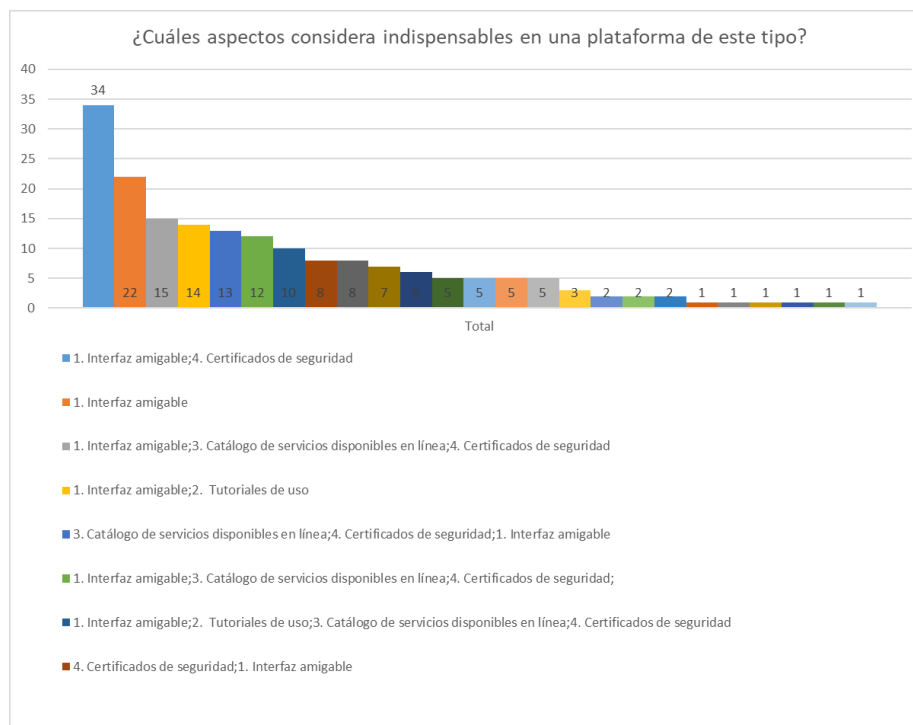
conclusión, aunque hay una aceptación amplia hacia la digitalización, se hace evidente la necesidad de trabajar en aspectos clave como la seguridad, la capacitación y la simplificación de procesos para eliminar los obstáculos percibidos y garantizar una adopción más inclusiva, rápida y eficiente.

Tabla No. 11. Aspectos indispensables en una plataforma digital

Aspectos Indispensables	Respuestas
1. Interfaz amigable;4. Certificados de seguridad	34
1. Interfaz amigable	22
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad	15
1. Interfaz amigable;2. Tutoriales de uso	14
3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad;1. Interfaz amigable	13
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad;	12
1. Interfaz amigable;2. Tutoriales de uso;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad	10
4. Certificados de seguridad;1. Interfaz amigable	8
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea	8
2. Tutoriales de uso;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;	7
4. Certificados de seguridad	6
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad;Estable que no se caiga el servicio	5
3. Catálogo de servicios disponibles en línea	5
3. Catálogo de servicios disponibles en línea;2. Tutoriales de uso	5
1. Interfaz amigable;4. Certificados de seguridad;3. Catálogo de servicios disponibles en línea	5
2. Tutoriales de uso	3
1. Interfaz amigable;2. Tutoriales de uso;3. Catálogo de servicios disponibles en línea	2
3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad	2
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;2. Tutoriales de uso;4. Certificados de seguridad	2
2. Tutoriales de uso;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;Información y ayuda para adulto mayor y personal con vulnerabilidad	1
2. Tutoriales de uso;1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad	1
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;4. Certificados de seguridad;2. Tutoriales de uso	1
1. Interfaz amigable;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;Obtener el acceso sin tener que presentarse a una ventanilla para obtener el primer acces	1
4. Certificados de seguridad;3. Catálogo de servicios disponibles en línea;2. Tutoriales de uso;1. Interfaz amigable	1
1. Interfaz amigable;4. Certificados de seguridad;2. Tutoriales de uso;3. Catálogo de servicios disponibles en línea	1
Total general	184

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 11: Aspectos indispensables en la plataforma



Fuente: Elaboración propia (2025).

Este gráfico destaca que los encuestados priorizan contar con una interfaz amigable siendo este el aspecto más importante de una plataforma digital, con 34 respuestas. Esto indica que los usuarios buscan una herramienta intuitiva, fácil de usar y que les permita navegar sin complicaciones. En segundo lugar, que la herramienta cuente con certificados de seguridad fue un aspecto indispensable mencionado por 22 personas, lo que reafirma la importancia de garantizar la protección de los datos personales como un pilar fundamental de la plataforma. Entre otros elementos valorados se incluyen la disponibilidad de un catálogo de servicios en línea que facilitarían la gestión para el usuario, así como la inclusión de tutoriales de uso, lo que demuestra que los usuarios también desean claridad sobre los trámites disponibles y orientación práctica para interactuar con la plataforma.

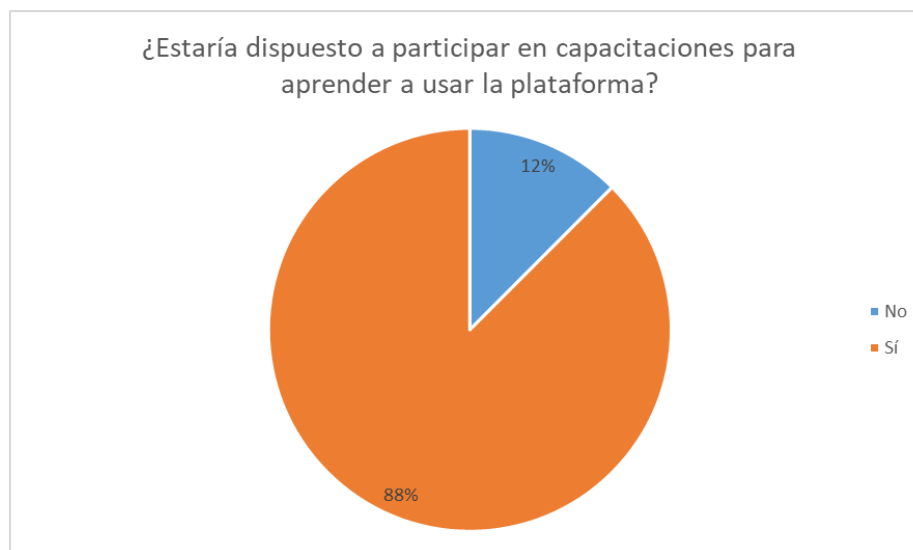
Asimismo, se observan combinaciones de estos aspectos, lo que sugiere que los usuarios no solo buscan un elemento en particular, sino una solución integral que combine facilidad de uso, seguridad y funcionalidades claras.

Tabla No. 12. Interés en capacitaciones

Interés	Respuesta	Porcentaje
Sí	161	88%
No	23	12%
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 12: Interés para participar en capacitaciones



Fuente: Elaboración propia (2025).

Una importante fracción de los encuestados, equivalente al 88 %, expresó su disposición a participar en capacitaciones para aprender a utilizar la plataforma digital, mientras que solo el 12 % manifestó no estar interesado. Este resultado refleja un alto interés

Los temas de capacitación más solicitados por los usuarios incluyen el uso general de herramientas digitales y el proceso para crear y gestionar un usuario en la plataforma, lo que evidencia la necesidad de acompañar la implementación con programas introductorios y educativos. Esto es particularmente importante para garantizar la inclusión de personas con menos experiencia en tecnología.

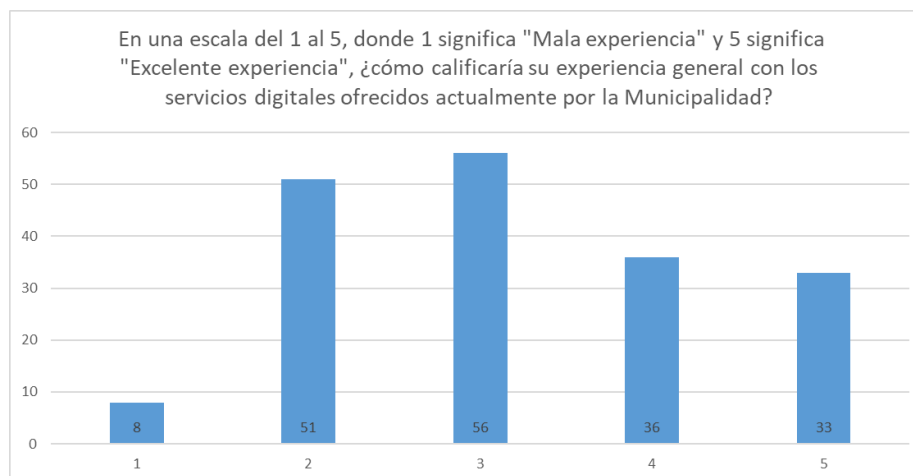
Otros temas como la resolución de problemas comunes y el seguimiento de trámites en línea también destacan, reflejando que los ciudadanos buscan no solo aprender, sino también sentirse capacitados para resolver dificultades de manera autónoma.

Tabla No. 13. Experiencia con el servicio actual

Nivel de experiencia	Respuesta	Porcentaje
Mala	8	4%
Regular	51	28%
Neutral	56	30%
Buena	36	20%
Excelente	33	18
Total General	184	100%

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 14: Experiencia con servicio actual



Fuente: Elaboración propia (2025).

En este gráfico, la puntuación más frecuente fue 3, con 56 respuestas, lo que sugiere que los usuarios tuvieron una experiencia neutra en relación con los servicios digitales municipales actuales. Además, indica que, aunque los usuarios no están completamente insatisfechos, tampoco consideran que los servicios actuales cumplan plenamente con sus expectativas.

Por otro lado, 51 personas calificaron con un 2, reflejando una percepción negativa en una parte significativa de los usuarios. Las puntuaciones más altas, 4 y 5, recibieron 36 y 33 respuestas, respectivamente, mostrando que una minoría de los encuestados tiene una experiencia satisfactoria o excelente.

Bajo este panorama se evidencia que existe un amplio margen de mejora en los servicios digitales municipales. Las bajas puntuaciones probablemente están relacionadas con deficiencias en la funcionalidad, accesibilidad o confiabilidad de las herramientas actuales, máxime que el portal web de la municipalidad, actualmente lo que permite es gestionar pagos, además de hacer algunas solicitudes mediante un casillero electrónico que funciona similar a un correo electrónico, pues la solicitud es recibida por un funcionario

municipal y su desenlace debe hacerse de forma manual. No existe una interoperabilidad entre instituciones ni entre departamentos internos.

Entrevista dirigida al vicecalde municipal

A continuación, se presenta el análisis de la entrevista remitida al señor Víctor Sánchez González, primer vicecalde de Heredia a través de correo electrónico y atendida mediante llamada telefónica.

El propósito de esta entrevista fue profundizar en la percepción institucional acerca de la digitalización de trámites y explorar los retos, oportunidades y beneficios que una plataforma de este tipo podría ofrecer tanto a la municipalidad como a los ciudadanos.

Resulta indispensable contar con esta perspectiva para complementar los hallazgos obtenidos en la encuesta aplicada a los ciudadanos, permitiendo contrastar las expectativas ciudadanas con la visión interna de quienes gestionan y operan los servicios municipales. Además, este conocimiento brinda un panorama más claro sobre las capacidades actuales de la municipalidad y las limitaciones operativas.

A través del análisis de esta entrevista, se busca obtener insumos prácticos que permitan ajustar la estrategia de marketing y comunicación para el lanzamiento de la herramienta.

Nombre del entrevistado: Victor Sánchez González

Cargo: Primer Vicealcalde Municipalidad de Heredia

Tiempo en el cargo: Periodo 2024-2028 y ha sido vicealcalde en el pasado

Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión general sobre la importancia de digitalizar los trámites municipales en Heredia?

El entrevistado indicó que la digitalización de los trámites municipales es una necesidad prevalente para la comunidad herediana. Teniendo en cuenta todas las facilidades que brinda la tecnología cada vez más, a nivel de administración pública, se ve fundamental que los gobiernos locales adopten herramientas modernas para atender a los ciudadanos de manera más eficiente, transparente y accesible. Indica que el cantón central de Heredia no puede quedarse atrás en este proceso, ya que la digitalización no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece la confianza ciudadana.

Pregunta 2: ¿Qué beneficios considera que aporta la digitalización a la municipalidad y a los ciudadanos?

El vicealcalde menciona que, para la municipalidad, la digitalización significa optimizar recursos, agilizar procesos internos y reducir costos operativos asociados con la atención presencial. Además, la digitalización fomenta una cultura de sostenibilidad al disminuir el uso de papel y otros recursos físicos.

Y de cara a los ciudadanos, los beneficios se pueden precisar a través del ahorro de tiempo con reducción de filas y desplazamientos, además con mayor transparencia y teniendo la posibilidad de hacer los trámites en cualquier momento del día y prácticamente desde cualquier lugar.

Pregunta 3: Sabemos que la Municipalidad de Heredia cuenta con una ventanilla electrónica para recibir solicitudes de parte de los ciudadanos ¿Cómo ve la reacción de los usuarios hasta ahora en relación con el uso de esta ventanilla digital?, ¿ha habido alguna resistencia o dificultades para su adopción?

El entrevistado comenta que la experiencia de los heredianos en general ha sido positiva, especialmente entre los ciudadanos más jóvenes ya tienen facilidad para el uso de la tecnología. Sin embargo, internamente saben que necesitan robustecer y fortalecer sus servicios digitales para que la ciudadanía cuente con mayor disponibilidad de trámites y además poderlos hacer de una forma más sencilla.

También indica que se han identificado algunas barreras como la falta de conocimiento sobre la existencia de la ventanilla electrónica y, en algunos casos, resistencia al cambio entre sectores menos familiarizados con la tecnología, como los adultos mayores.

Indica puntualmente que visualizan brindarle al sector de Vara Blanca mayores posibilidades para que conozcan los servicios que pueden gestionar mediante la página web de la municipalidad ya que en repetidas ocasiones reciben vecinos de ese distrito de forma presencial siendo que pudieron ser atendidos de forma remota.

Pregunta 4: ¿Actualmente la Municipalidad de Heredia interopera con alguna otra institución pública?

El entrevistado indica que la municipalidad en este momento no cuenta con software que le permita esa interoperabilidad con otras instituciones públicas, solamente con el Tribunal Supremo de Elecciones donde pueden validar la identidad de los ciudadanos costarricenses. También hace mención a que ven necesario en un futuro próximo iniciar algún proyecto que les permita comunicarse inicialmente con instituciones como la Dirección

General de Migración y Extranjería para validar la identidad de las personas extranjeras, así como con la Empresa de Servicios Públicos de Heredia, el Registro Nacional, el Ministerio de Hacienda y otras, puesto que actualmente los funcionarios municipales tienen que validar los requisitos y documentos de manera manual, ingresando a los registros de cada una de esas instituciones.

Pregunta 5: ¿Mediante cuáles medios se comunica la municipalidad con los usuarios?

El vicealcalde responde que la municipalidad utiliza diferentes canales de comunicación para llegar a los ciudadanos, incluyendo:

- Redes sociales oficiales de la municipalidad como Facebook e Instagram.
- Un canal activo de YouTube.
- Correo electrónico para notificaciones formales.
- La página web municipal, donde los usuarios pueden consultar información y realizar ciertos trámites.
- Eventualmente se emiten comunicados de prensa.

Pregunta 6: ¿Qué planes tiene la Municipalidad de Heredia a corto plazo para desarrollar plataformas digitales que interoperen con otras instituciones y que sean auto gestionables por parte del ciudadano?

El vicealcalde indica que la municipalidad tiene muchos planes e ideales, sin embargo, en este momento están priorizando algunos proyectos para dotar al cantón de la infraestructura necesaria para dar abasto con el crecimiento acelerado que ha tenido, por ejemplo, mejorar las calles y zonas públicas. También atender temas urgentes de seguridad.

Sin embargo, como lo mencionó anteriormente, conocen lo necesario que es proveer a la ciudadanía de un sistema eficiente. Algo importante es que les gustaría implementar herramientas de inteligencia artificial para mejorar el soporte técnico y agilizar la resolución de consultas comunes.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los principales trámites presenciales que realizan los usuarios?

El señor Sánchez hace mención a los siguientes trámites:

- Pago de impuestos municipales.
- Solicitud de permisos de construcción.
- Solicitud de patentes para actividades comerciales.
- Exoneraciones de impuestos.
- Consultas sobre avalúos y pagos atrasados.

Pregunta 8: ¿Le gustaría añadir algún comentario adicional acerca de la iniciativa de lanzar una plataforma de digitalización de trámites para el cantón?

El entrevistado indica desde la municipalidad respaldan y apoyan los proyectos que incentiven el mejoramiento y crecimiento, ya que no solo les ayuda a posicionar como un cantón líder en modernización, sino que también responde a las necesidades reales de los ciudadanos. Hace mención a que se tiene como objetivo es construir una Heredia más ágil y accesible para todos.

Análisis de la entrevista

Este acercamiento con el vicealcalde ha generado una visión amplia y estratégica sobre la importancia de digitalizar los trámites municipales en el cantón de Heredia. Para el Vicealcalde, este proceso no es solo un deseable, sino una necesidad que tiene la municipalidad y el país actualmente, donde la tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental para optimizar la gestión pública y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Además, señala que la digitalización permite que los gobiernos locales ofrezcan servicios más eficientes, transparentes y accesibles, fortaleciendo al mismo tiempo la confianza ciudadana en las instituciones. Desde esta perspectiva, recalca que Heredia no puede quedarse atrás, ya que incorporar soluciones digitales modernas no solo responde a las expectativas actuales de la población, sino que también posiciona a la municipalidad como líder en modernización administrativa.

El Vicealcalde identifica beneficios significativos tanto para la municipalidad como para los ciudadanos. Por un lado, menciona que la digitalización optimiza recursos, agiliza los procesos internos y reduce costos. También subraya el impacto positivo que tiene en la sostenibilidad, al disminuir considerablemente el uso de papel y otros recursos físicos. Por otro lado, destaca cómo los ciudadanos se benefician principalmente con ahorro de tiempo, al mismo tiempo que ganan acceso a servicios que pueden gestionarse desde cualquier lugar y en cualquier momento del día.

Al abordar la experiencia de los ciudadanos con la ventanilla electrónica actualmente disponible, Sánchez expresa que, en general, la recepción ha sido positiva, sin embargo, reconoce que existen desafíos importantes que aún deben superarse. Una de las principales

barreras detectadas es el desconocimiento de la existencia de esta herramienta por parte de algunos sectores de la población, lo que limita su adopción.

El caso del distrito de Vara Blanca ilustra estas dificultades. Según Sánchez, muchos de sus residentes aún optan por realizar trámites de forma presencial en las oficinas municipales, incluso cuando podrían gestionar estas mismas solicitudes a través de la página web. La municipalidad visualiza como prioritario llevar estos servicios de manera efectiva a todas las comunidades del cantón, cerrando así la brecha digital existente.

Actualmente, la interoperabilidad de la Municipalidad de Heredia con otras instituciones públicas es limitada, sin embargo, el Vicealcalde reconoce que es fundamental avanzar hacia un modelo de conectividad más amplio y que ese paso permitiría automatizar procesos que actualmente se realizan de manera manual, lo que no solo reduciría los tiempos de gestión, sino que también mejoraría significativamente la experiencia del usuario y la eficiencia administrativa.

En cuanto a los canales de comunicación con los ciudadanos, Sánchez menciona que la municipalidad utiliza las principales redes sociales y otros canales digitales de divulgación.

A pesar de las limitaciones actuales, la municipalidad tiene una visión clara sobre la importancia de avanzar en proyectos digitales. Sánchez explica que, aunque ahora están priorizando proyectos de infraestructura básica debido al crecimiento acelerado del cantón, como parte de su visión futura, menciona la posibilidad de implementar herramientas de inteligencia artificial para mejorar el soporte técnico y agilizar la resolución de consultas comunes, lo que marcaría un paso significativo hacia una modernización más integral.

En términos de trámites presenciales, los más comunes incluyen el pago de impuestos municipales, la solicitud de permisos de construcción, la obtención de patentes comerciales, las exoneraciones de impuestos y las consultas sobre avalúos y pagos atrasados, esto

converge por lo respondido por los ciudadanos en las encuestas. Estos trámites representan las principales áreas de oportunidad para ser digitalizadas para gestión en línea en una primera etapa, dado su alto volumen y la carga administrativa que generan.

Finalmente, el Vicealcalde expresa su total respaldo a la iniciativa de lanzar una plataforma de digitalización de trámites municipales y concluye señalando que el objetivo final es construir una Heredia más ágil, accesible y moderna, asegurando que todos los sectores de la población puedan beneficiarse de los avances tecnológicos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el estudio, queda en evidencia que existe una necesidad tangible y urgente de modernizar los trámites municipales en Heredia mediante una solución digital accesible, eficiente y confiable. La investigación ha revelado que, aunque la población demuestra una disposición positiva hacia el uso de plataformas digitales, persisten barreras relacionadas con el desconocimiento, la falta de confianza en la tecnología y la percepción de que los procesos digitales pueden ser complicados. Esto subraya la importancia de no solo implementar herramientas innovadoras, sino también de comunicar de manera efectiva los beneficios y la facilidad de uso que estas pueden ofrecer.

Una de las principales conclusiones es que los usuarios valoran altamente la capacidad de ahorrar tiempo, reducir filas y evitar desplazamientos innecesarios. Estas son necesidades que la plataforma de digitalización de trámites satisface de manera directa, posicionándose como una solución alineada con las expectativas de los ciudadanos. Sin embargo, para maximizar su impacto, es esencial que la campaña de comunicación destaque estos beneficios de forma clara y persuasiva, utilizando un lenguaje accesible y cercano a la población.

Asimismo, se identificó que la confianza en el sistema es un aspecto crucial. Las personas necesitan tener certeza que sus datos están seguros y que la plataforma operará de manera eficiente, sin errores que puedan generar frustración o desconfianza. Este aspecto debe ser abordado desde el diseño de la plataforma, pero también a través de mensajes que refuercen la seguridad y fiabilidad del sistema, respaldados por testimonios, datos concretos y ejemplos reales.

En cuanto a la Municipalidad, el estudio evidenció que existe un interés por adoptar soluciones digitales, y que saben que será bien recibida por los ciudadanos, esta anuencia es indispensable para que los procesos de adopción tecnológica en la institución sean más llevaderos y simples.

Por otro lado, la Municipalidad confirma que los canales tradicionales, como la prensa, las traseras de buses y los MUPI's, siguen siendo efectivos para llegar al ciudadano, pero que es igualmente importante complementar estos medios con estrategias digitales, como redes sociales y anuncios en línea. La combinación de ambos enfoques permitirá captar tanto a usuarios que ya están familiarizados con la tecnología como a aquellos que necesitan mayor orientación para incorporarse a esta nueva forma de gestionar trámites.

Finalmente, se observó que las personas valoran los gestos que les facilitan la vida. Esto refuerza la necesidad de priorizar una comunicación humanizada, que demuestre empatía por las experiencias de los usuarios y que posicione la plataforma como una aliada en su día a día, no como una barrera tecnológica que deban superar.

Recomendaciones

En línea con los objetivos planteados en el Capítulo I, a continuación, se presentan un conjunto de recomendaciones detalladas que buscan dar respuesta a cada uno de ellos. Estas propuestas están diseñadas para cumplir con los propósitos establecidos, y además toman en cuenta las necesidades y expectativas identificadas en los ciudadanos, con la intención de formular una estrategia efectiva y adaptada a la realidad del cantón de Heredia.

Objetivo específico 1: Realizar un estudio de mercado a fin de identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos en cuanto a la digitalización de trámites municipales.

Diseñar una investigación a través de una encuesta dirigida a la ciudadanía del cantón central de Heredia y una entrevista dirigida a la alcaldía del municipio. Para conocer a fondo las necesidades y motivaciones de los usuarios es fundamental abordar varios aspectos relacionados con el conocimiento y percepción de los ciudadanos frente al uso de herramientas digitales. Es necesario incluir preguntas específicas en el estudio que permitan identificar cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las personas para utilizar plataformas tecnológicas, así como las razones que podrían incentivarlas a hacerlo.

Asimismo, es crucial determinar cuáles trámites municipales los ciudadanos consideran más urgentes o importantes de digitalizar, lo que permitirá priorizar los servicios iniciales de la plataforma en función de sus necesidades reales. Además, se debe profundizar en los niveles de familiaridad tecnológica de los distintos grupos etarios y socioeconómicos del cantón, ya que esto brindará un panorama claro sobre las capacidades y limitaciones que enfrentan diversos segmentos de la población al interactuar con herramientas digitales.

Objetivo Específico 2: Establecer una propuesta de comunicación para promover el uso de la plataforma entre los ciudadanos.

Desarrollar mensajes enfocados en los beneficios más tangibles para los ciudadanos, como el ahorro de tiempo, la seguridad y la facilidad de uso. Estos deben estar redactados en un lenguaje simple y accesible.

También es necesario destacar cómo la plataforma contribuirá a mejorar la calidad de vida de las personas al eliminar la burocracia y las largas filas.

Teniendo en cuenta que nos dirigimos hacia un usuario tradicional, resulta oportuno integrar diferentes medios de comunicación, por ejemplo, incluir materiales impresos en sitios físicos como el uso de medios exteriores con mensajes clave sobre el uso de la plataforma. También es necesario un enfoque en medios digitales ya que se estará dirigiendo

la campaña de comunicación a un grueso de la población que está familiarizada en el uso de plataformas y dispositivos electrónicos.

Por otra parte, es necesario tener un tono de comunicación simple, que genere confianza ante el usuario, brindándole comodidad y destacando la rapidez en la generación de los trámites a través de la herramienta.

Objetivo Específico 3: Identificar mecanismos de apoyo y capacitación digital que aseguren la adopción de la plataforma de una forma comprensible para todos los ciudadanos.

En los mensajes priorizar la claridad y la empatía, por lo que se sugiere que la estrategia comunicativa debe enfocarse en transmitir mensajes sencillos y directos que expliquen los beneficios clave de la plataforma: ahorro de tiempo, facilidad de uso y seguridad.

Es crucial adoptar un tono humano y cercano que refleje comprensión por las preocupaciones y necesidades de los usuarios.

Por otro lado, se ve necesario que el mensaje resalte la seguridad y confiabilidad que puede tener la plataforma, lo cual ayudará a construir confianza y credibilidad, elementos esenciales para motivar a las personas a utilizar el sistema.

Realizar esfuerzos educativos para superar el desconocimiento y las posibles resistencias hacia el uso de la plataforma, se deben implementar talleres, tutoriales en línea y materiales explicativos que guíen a los usuarios en el proceso de adopción. Estos recursos deben estar disponibles tanto en formato digital como físico, asegurando su accesibilidad para todos. Esta iniciativa aportará para el cierre de brechas tecnológicas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING

La implementación de una plataforma tecnológica para la realización de trámites digitales en la Municipalidad de Heredia significa un avance además de importante, necesario a nivel de transformación digital tanto para la organización como en para el cantón, incluso podría permear de forma positiva a la provincia. Este tipo de iniciativas, además de traer desarrollo a la comunidad, también genera beneficios de cara a los ciudadanos, facilitando la interacción entre el usuario y el Estado.

Para garantizar el éxito de esta iniciativa, se diseñará una estrategia de mercadeo integral, así como acciones de comunicación y capacitación para fomentar una adecuada adopción de la herramienta y por ende garantizar la satisfacción del usuario. Este plan estará orientado a maximizar el uso efectivo de la plataforma, respondiendo a los objetivos de investigación y a las necesidades identificadas en el diagnóstico previo.

Es importante mencionar que este proyecto responde a una necesidad identificada en los ciudadanos: contar con procesos administrativos más rápidos, accesibles y eficientes. Además, promueve una transformación hacia un modelo de gestión sostenible, eliminando barreras como largas filas, trámites complejos, cobros innecesarios y el uso excesivo de papel.

El presente plan de marketing tiene como objetivo garantizar una adopción masiva de la plataforma, generando confianza, conocimiento y compromiso entre los habitantes de Heredia. La propuesta se centrará en posicionar la plataforma como una herramienta indispensable para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fortalecer la transparencia institucional. Para lograr esto, el plan contempla una estrategia integral basada en el mix de

marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción, además de acciones complementarias enfocadas en educación y capacitación.

Publico Meta

La plataforma está diseñada para todos los habitantes del cantón de Heredia, pero se enfoca especialmente en tres generaciones clave, que representan la mayor actividad en la gestión de trámites municipales. Cada una de estas generaciones tiene características particulares, con diferentes necesidades y niveles de familiaridad tecnológica, por lo que es fundamental adaptar la estrategia para garantizar que la plataforma sea accesible y funcional para todos:

Millennials (25-40 años)

Perfil: Adultos jóvenes con un alto nivel de alfabetización digital, acceso a dispositivos móviles y preferencia por soluciones tecnológicas eficientes, son nativos digitales pues la tecnología siempre ha sido parte de su vida.

Necesidades: Rapidez en la gestión de trámites, acceso a la plataforma desde cualquier dispositivo, recordatorios automáticos y experiencia de usuario intuitiva.

Estrategia de Comunicación: Campañas digitales en redes sociales, email marketing, tutoriales en video y mensajes instantáneos.

Generación X (41-55 años)

Perfil: Adultos con responsabilidades laborales y familiares, con uso intermedio de tecnología y acceso a internet desde computadoras y teléfonos móviles, han aprendido a

adoptar funciones tecnológicas dada la gran exposición que tienen a esta y a suplir sus necesidades.

Necesidades: Facilidad de acceso, atención personalizada, garantía de seguridad y asesoramiento en caso de dudas.

Estrategia de Comunicación: Correos electrónicos, exposición a medios de comunicación tradicionales tanto masivos como exteriores, tutoriales interactivos y asistencia presencial opcional.

Baby Boomers (56+ años)

Perfil: Adultos mayores con menor experiencia en el uso de herramientas digitales, posible dependencia de terceros para el uso de tecnología y mayor necesidad de asistencia en persona.

Necesidades: Acompañamiento en el uso de la plataforma, explicaciones detalladas, soporte técnico presencial y accesibilidad adaptada a sus capacidades.

Estrategia de Comunicación: Espacios físicos en la municipalidad con personal capacitado para ayudar en el uso de la plataforma, además de los kioskos digitales, material impreso con explicaciones detalladas, capacitaciones presenciales y acceso a llamadas telefónicas con información clave.

Buyer Persona

A continuación, se presentan los tres perfiles representativos de los usuarios que conforman el público meta de la plataforma.

Carlos, el Millennial Proactivo

- 32 años, ingeniero, realiza pagos municipales y permisos en línea.
- Usa redes sociales y aplicaciones bancarias, valora la rapidez y la facilidad de uso.
- Quiere recibir recordatorios y aunque trabaja de forma remota, prefiere realizar trámites en minutos sin desplazarse.

María, la Madre Trabajadora (Generación X)

- 52 años, trabaja en el sector público y tiene hijos en edad escolar.
- Realiza trámites ocasionalmente, pero le preocupan la seguridad y la confiabilidad del sistema.
- Prefiere recibir información en medios tradicionales y necesita asistencia en caso de dudas, se siente más segura cuando alguien la guía en la primera interacción.

Don Mario, el Jubilado (Baby Boomer)

- 68 años, pensionado, administra pagos de servicios y tiene propiedades de alquiler.
- Usa WhatsApp y redes sociales para comunicarse con su familia, pero evita hacer transacciones en línea, sigue prefiriendo hacer trámites de forma presencial.
- Requiere asistencia en persona y una interfaz sencilla con soporte personalizado.

Mezcla de Mercadeo

Estrategia de Producto: "Muni en línea"

La plataforma "Muni en línea" es el eje central del proyecto. Diseñada para ofrecer un catálogo de trámites municipales digitalizados, brindando soluciones rápidas, seguras y accesibles, además incorpora funcionalidades adaptadas a las necesidades específicas de los ciudadanos del cantón.

El nombre "Muni en Línea" ha sido cuidadosamente seleccionado para reflejar la esencia y los objetivos principales de la plataforma de digitalización de trámites municipales. Este nombre combina sencillez, claridad y un sentido de modernidad, asegurando que los ciudadanos puedan asociarlo de manera inmediata con un servicio digital ofrecido por la municipalidad. Su estructura y versatilidad no solo lo hacen relevante para el cantón de Heredia, sino que también lo posicionan como un modelo escalable y adaptable para otras municipalidades en Costa Rica.

El término "Muni" es una abreviación ampliamente utilizada y entendida en Costa Rica para referirse a las municipalidades. Esta familiaridad permite que los ciudadanos reconozcan de manera inmediata que el servicio está vinculado con su gobierno local, eliminando posibles confusiones. Al incluir "en Línea," el nombre transmite directamente el propósito de la plataforma: ofrecer servicios municipales accesibles a través de internet, destacando su carácter digital y moderno.

Adicionalmente, la elección de un nombre corto, fácil de recordar y pronunciar es clave para garantizar el éxito entre los diferentes grupos de usuarios; al ser un nombre que no requiere explicaciones adicionales, se adapta a diferentes edades y niveles educativos, y resulta sencillo de escribir, pronunciar y de buscar en internet.

Una de las características más sólidas del nombre "Muni en Línea" es su capacidad de adaptación y escalabilidad, pues permite personalizar la plataforma para diferentes municipalidades del país, agregando un identificador específico mediante un "slash". Por ejemplo:

- munienlinea.com/heredia: Identifica la plataforma de Heredia.
- munienlinea.com/alajuela: Podría implementarse en Alajuela.
- munienlinea.com/cartago: Adaptado para Cartago.

Esta estructura modular facilita la expansión del proyecto a nivel nacional, posicionando "Muni en Línea" como una solución tecnológica estandarizada que puede ser adoptada por cualquier municipalidad, fortaleciendo la cohesión entre los gobiernos locales y la ciudadanía.

La plataforma "Muni en Línea" ha sido creada pensando en facilitarle la vida a los ciudadanos de Heredia. Uno de sus mayores atributos es su interfaz amigable y accesible. Todo está diseñado para que cualquier persona pueda usarla sin complicaciones, incluso quienes tienen poca experiencia con la tecnología. Los menús son claros, los pasos están bien definidos, y la navegación es tan intuitiva que no se necesita ser un experto en informática para realizar los trámites. El objetivo es que los ciudadanos en general se sientan cómodos al utilizarla.

Desde su lanzamiento, "Muni en Línea" ofrecerá los trámites más importantes y solicitados por la comunidad, como el pago de impuestos municipales, la solicitud de permisos de construcción, certificaciones digitales y la gestión de patentes comerciales. En el entendido de que no todos los usuarios tienen acceso a una computadora personal, se ha definido que la plataforma sea multicanal. Esto significa que estará disponible tanto en

computadoras como en dispositivos móviles y en kioscos digitales de capacitación que serán instalados en lugares estratégicos del cantón, de esta manera, nadie se quedará fuera, y se garantizará que la mayoría de las personas puedan acceder a los servicios que necesitan, ya sea desde su casa, desde su celular o acercándose a un punto físico cercano.

Otro aspecto fundamental es la seguridad, teniendo en cuenta la importancia que tiene proteger la información personal de los ciudadanos, por lo que se ha integrado tecnología avanzada garantizar que los datos estén completamente resguardados. Además, cada trámite que se realice a través de la plataforma tendrá un sistema de seguimiento que permitirá a los usuarios ver el estado de su gestión en tiempo real. Esto no solo da tranquilidad, sino que también refuerza la transparencia y trazabilidad en los procesos municipales.

Inclusión y accesibilidad en la plataforma

Como se evidenció en el estudio, no todas las personas están acostumbradas a interactuar con plataformas digitales, por esta razón, para garantizar que la plataforma sea inclusiva y accesible para todos los ciudadanos, se implementarán las siguientes acciones:

1. Accesibilidad Tecnológica:

- Compatibilidad con lectores de pantalla para personas con discapacidad visual.
- Opciones de tamaño de letra ajustable y contrastes de color para facilitar la lectura.
- Versión de la plataforma en audio para personas con dificultades de lectura.

2. Inclusión de Ciudadanos con Barreras Tecnológicas:

- Asesoramiento presencial gratuito tanto en la municipalidad como en los kioscos digitales para personas con poca experiencia.

3. Diversidad Lingüística y Adaptación Cultural:

- Disponibilidad de la plataforma en español y en inglés ya que podría ser un relevante para la comunidad teniendo en cuenta la influencia norteamericana en el país.
- Uso de lenguaje claro y sencillo para facilitar la comprensión, disminuyendo los tecnicismos.

4. Pruebas de Usuario y Mejora Continua:

- Evaluación constante de la experiencia del usuario para detectar dificultades.
- Encuestas de satisfacción y retroalimentación ciudadana para mejorar el diseño y la funcionalidad.

Adicionalmente, se ha incorporado soporte integral al usuario, que incluye desde tutoriales prácticos en video y guías paso a paso, hasta un chatbot que puede responder preguntas frecuentes en cualquier momento.

Logo propuesto

El logo de la plataforma ha sido diseñado con un sentido de identidad y pertenencia, integrando elementos visuales que representan la esencia de Heredia como cantón y comunidad. El elemento más destacado del logo es la inclusión del Fortín, un símbolo histórico y cultural arraigado en el ciudadano herediano. Este ícono no solo evoca orgullo por sus raíces, sino que también sirve como un recordatorio visual del compromiso de la municipalidad con su historia, su gente y su futuro.

El Fortín es más que una estructura física; es un símbolo de resistencia, unión y evolución. Su imagen en el logo representa la conexión entre el pasado y el presente, e inspira

a mirar hacia un futuro en el que la tecnología y la modernización no solo complementan, sino también honran la herencia cultural.

Y el color anaranjado transmite energía, vitalidad y cercanía, es un color cálido que comunica optimismo y entusiasmo, cualidades que reflejan el espíritu de este proyecto. A nivel psicológico, el anaranjado genera sensaciones de dinamismo y modernidad.

Gráfico N. 15. Logo plataforma Muni en línea



Fuente: Elaboración propia (2025).

Estrategia de Precio

La estrategia de precio se ha diseñado pensando en encontrar un balance entre su sostenibilidad operativa y el acceso asequible para todos los ciudadanos del cantón de Heredia. Durante la etapa de introducción, se cobrará un monto simbólico de \$3 por trámite solicitado, con el objetivo de garantizar el mantenimiento y la mejora continua de la

plataforma, así como de generar una fuente de ingresos que permita seguir invirtiendo en el desarrollo tecnológico y en la expansión de los servicios, este ingreso asegurará la capacidad de la municipalidad para mantener la plataforma actualizada y alineada con las necesidades cambiantes de los ciudadanos, evitando que quede obsoleta o desatendida.

Este monto ha sido cuidadosamente pensado para que sea accesible y razonable, considerando que representa una fracción de lo que los ciudadanos suelen gastar al realizar trámites de manera presencial. A pesar de que al realizar trámites presenciales la Municipalidad no cobra por el trámite como tal, las personas enfrentan múltiples costos ocultos asociados con los trámites tradicionales, como el pago de transporte, gasolina, parqueo, impresión de documentos y, en muchos casos, la pérdida de horas laborales que podrían destinarse a actividades más productivas o personales. Comparado con estos gastos, los \$3 representan una opción económica y conveniente, y se ha visto que en otro tipo de servicios, las personas están dispuestas a pagar por su comodidad y al entender los beneficios que obtienen a cambio.

Es importante aclarar que el monto de \$3 por trámite no incluye costos adicionales relacionados con timbres fiscales, impuestos o tasas que puedan estar asociadas a ciertos trámites específicos. Por ejemplo, solicitudes de permisos de construcción o certificaciones pueden requerir el pago de estos cargos según las normativas y leyes vigentes. Estos costos deben ser cubiertos de manera independiente por los usuarios y estarán claramente especificados dentro de la plataforma para garantizar total transparencia.

Cabe destacar que la estrategia de precio se enfocará en resaltar los siguientes beneficios económicos y sociales, transmitiendo el valor percibido que la plataforma ofrece a los ciudadanos:

1. Ahorro económico

En comparación con los trámites presenciales, donde los ciudadanos gastan en transporte público, gasolina o parqueo, el costo de \$3 resulta mínimo. Además, se elimina la necesidad de imprimir múltiples copias de documentos, lo que también genera ahorros inmediatos y para quienes tienen horarios laborales ajustados, evitar la pérdida de un día de trabajo para realizar un trámite presencial representa un beneficio económico invaluable.

2. Ahorro de tiempo

La posibilidad de realizar trámites desde la comodidad del hogar, con disponibilidad 24/7, sin filas ni tiempos de espera, reduce drásticamente el tiempo invertido en estos procesos. Diligencias que antes podían requerir horas, días o incluso semanas, ahora se completan en minutos, permitiendo a los ciudadanos dedicar su tiempo a actividades más productivas o personales.

3. Impacto social y sostenibilidad

La plataforma contribuye a la sostenibilidad ambiental al reducir el uso de papel, un recurso que en los trámites tradicionales suele utilizarse en exceso. También promueve una interacción más eficiente y moderna entre los ciudadanos y la municipalidad, lo que fortalece la confianza y la percepción positiva hacia la gestión pública.

4. Percepción del precio como un valor agregado

Más allá del costo, la propuesta de precio está diseñada para que los ciudadanos no solo perciban el monto simbólico como un gasto, sino como una inversión en comodidad, eficiencia y modernización. Este enfoque busca generar un cambio en la mentalidad tradicional sobre los servicios municipales, promoviendo la idea de que la tecnología es una aliada que mejora la calidad de vida.

Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza de "Muni en Línea" está diseñada con el propósito de garantizar que la plataforma sea accesible para toda la población herediana, sin importar su nivel de acceso a la tecnología o su ubicación geográfica. Este enfoque inclusivo y amplio considera tanto medios digitales como puntos físicos estratégicos, asegurando que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de beneficiarse de la digitalización de los trámites municipales.

La meta es construir un modelo de distribución que no solo facilite el acceso, sino que también fomente la adopción y confianza en esta herramienta moderna, dado este contexto, a continuación se exponen los diferentes puntos de suministro de la plataforma hacia los usuarios:

Puntos de Acceso Digital

La plataforma "Muni en Línea" estará disponible en dos formatos principales que aseguran su accesibilidad desde cualquier lugar y en cualquier momento:

1. Página web oficial de la plataforma: www.munienlinea.go.cr/heredia

Diseñada con tecnología responsive, la versión web será completamente adaptable a diferentes dispositivos, como computadoras de escritorio, tabletas y teléfonos móviles. Esto permitirá a los ciudadanos acceder a la plataforma desde su dispositivo preferido, sin perder calidad en la experiencia de navegación. Además, el diseño intuitivo de la página facilitará la búsqueda de trámites, el registro de usuarios y el seguimiento de gestiones en curso.

2. Aplicación móvil:

"Muni en Línea" contará con una aplicación móvil disponible para descarga gratuita en las tiendas App Store para dispositivos iOS y Google Play para dispositivos Android. La

aplicación incluirá funcionalidades clave, como recordatorios automáticos de trámites pendientes, notificaciones personalizadas y un diseño fácil de usar para optimizar la experiencia del usuario. Su descarga sin costo asegura que más ciudadanos puedan acceder fácilmente a la plataforma, además de navegar en ella y conocerla sin necesidad de pagar por conocer la experiencia.

3. Kioskos digitales

Teniendo en cuenta que una parte de la población podría tener limitaciones en su acceso a dispositivos personales o conectividad a internet, se implementará una red de puntos de acceso físico en lugares estratégicos del cantón. Estos puntos no solo facilitarán el acceso a la plataforma, sino que también ofrecerán apoyo técnico y capacitación para quienes lo necesiten.

Se instalarán kioscos interactivos en ubicaciones clave que sean de fácil acceso para los ciudadanos, como en el Mercado Municipal de Heredia que es un lugar central y frecuentado por una amplia variedad de personas, ideal para acercar los servicios digitales a los ciudadanos en su día a día. Biblioteca Pública de Heredia, por ser un espacio tranquilo las personas podrán realizar trámites con mayor comodidad y, al mismo tiempo, recibir asistencia técnica en caso necesario.

Los kioscos digitales estarán equipados con pantallas táctiles, sistemas intuitivos y personal capacitado para orientar a los usuarios en tiempo real.

Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción para llevar a cabo el lanzamiento de la plataforma "Muni en Línea" de la Municipalidad de Heredia, tiene como eje central la conexión con los

ciudadanos, resaltando cómo esta herramienta digital puede mejorar su calidad de vida. No se trata solo de informar sobre la plataforma, sino de educar, generar confianza y construir una relación cercana con la comunidad.

El enfoque es humano y educativo, asegurándose de que cada persona comprenda no solo los beneficios prácticos de la digitalización, sino también el compromiso de la municipalidad de crear una Heredia más accesible, eficiente y conectada.

Para esto, se contemplan los principales propósitos de la campaña de promoción:

1. Incrementar la visibilidad de la plataforma de manera que todos los ciudadanos del cantón, desde las zonas más urbanas hasta las rurales, conozcan la existencia de "Muni en Línea" y comprendan cómo puede facilitar la gestión de sus trámites municipales.
2. Educar a la población sobre los beneficios de la digitalización con la finalidad de ayudar a las personas a entender que digitalizar trámites no solo les ahorra tiempo y dinero, sino que también es un paso hacia la modernización de los servicios públicos y que Heredia va un paso adelante siendo una ciudad precursora en este tipo de iniciativas.
3. Crear confianza en el sistema de manera que el usuario pueda abordar cualquier temor o duda sobre la seguridad y la eficiencia de la plataforma, asegurando además que los la perciban como una herramienta confiable, transparente y creada para ellos.

Estrategia de Adopción Interna en la Municipalidad

Para garantizar que la plataforma Muni en línea sea fácilmente adoptada, es fundamental asegurar que los funcionarios municipales estén capacitados y

comprometidos con su implementación. Esto evitará que los usuarios que necesiten apoyo en el proceso de adopción digital se enfrenten a barreras o falta de orientación al acudir a las oficinas municipales en busca de ayuda.

Capacitación Interna: Formando Agentes de Cambio

Uno de los pilares clave de la estrategia de inclusión es la capacitación del personal municipal. Los funcionarios son el primer punto de contacto para muchos ciudadanos, y su conocimiento sobre la plataforma será esencial para que la transición digital sea fluida. Para ello, se implementará un Programa de Adopción Interna, que incluirá:

Talleres de Capacitación Técnica

Se impartirán sesiones formativas obligatorias para todos los colaboradores municipales, con el fin de garantizar que comprendan el funcionamiento de la plataforma. Las capacitaciones incluirán demostraciones prácticas, resolución de casos reales y simulaciones de atención a ciudadanos con distintas necesidades.

Creación de una Red de “Embajadores Digitales”

Para reforzar la asistencia a los usuarios, se designará a un grupo de Embajadores Digitales, conformado por funcionarios previamente capacitados que actuarán como referentes en cada departamento municipal. Estos embajadores serán los encargados de:

- Brindar soporte interno a sus compañeros en caso de dudas sobre la plataforma.
- Asistir a ciudadanos que requieran ayuda en la gestión de sus trámites digitales.
- Monitorear la adopción de la plataforma y proponer mejoras según la experiencia de los usuarios.

Canales de comunicación y acciones específicas

Medios digitales

Teniendo en cuenta una de las características de los usuarios es que están familiarizados con la tecnología, las redes sociales serán el principal canal para alcanzar a esta audiencia diversa. Plataformas como Facebook, Instagram, Tik Tok y YouTube permitirán llegar tanto a adultos jóvenes como a personas de mediana edad, quienes son los segmentos más activos en estas plataformas.

1. Facebook: Se crearán campañas específicas con publicaciones informativas, testimonios de usuarios y anuncios visuales que expliquen los pasos para usar la plataforma. Además, se podrán habilitar espacios interactivos como encuestas y comentarios para recibir retroalimentación de los ciudadanos.

Gráfico N.16. Publicación de Facebook



Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico N.17. Publicación de Facebook



Fuente: Elaboración propia (2025).

2. Instagram: Aquí se enfocará en contenido visual y atractivo, como carruseles explicativos y reels de menos de 60 segundos que muestren tutoriales rápidos y beneficios de la plataforma.

Gráfico N.18. Triada para Instagram



Fuente: Elaboración propia (2025).

3. YouTube: Se publicarán videos tutoriales detallados de 2 a 3 minutos, explicando paso a paso cómo realizar los trámites más comunes. Con el tiempo se podrán incluir historias de ciudadanos que ya hayan utilizado la plataforma, humanizando la experiencia.

Gráfico N.19. Foto de pantalla video YouTube



Fuente: Elaboración propia (2025).

4. SEO: Para garantizar que las personas encuentren la plataforma fácilmente en internet, se optimizará el sitio web de "Muni en Línea" con palabras clave relacionadas, como "trámites municipales Heredia," "pago de impuestos en línea" y "plataforma municipal digital."

5. SEM: se lanzarán campañas de anuncios en Google que aparezcan cada vez que alguien busque términos relacionados con trámites municipales. Esto asegurará que incluso quienes no conozcan la plataforma puedan descubrirla de forma orgánica y rápida.
6. WhatsApp Business: Aprovechando las nuevas funcionalidades de WhatsApp, el canal de la municipalidad se empleará como una herramienta clave para conectar directamente con los ciudadanos. A través de esta aplicación, se enviarán mensajes con:
 - Recordatorios sobre fechas importantes, como vencimientos de impuestos.
 - Enlaces directos a tutoriales o guías de uso.
 - Respuestas rápidas a consultas frecuentes, utilizando tanto mensajes automatizados como atención personalizada en horarios clave.

Gráfico N.20. Contenido para WhatsApp



Fuente: Elaboración propia (2025).

7. Display Ads: Las campañas de display ayudan a aumentar el reconocimiento de la plataforma, incluso entre quienes no están buscando activamente información sobre trámites. Se mostrarán en sitios web asociados a Google, como blogs o medios de noticias locales como Heredia por Media Calle y Heredia en línea.

Gráfico N.21. Banners web



Fuente: Elaboración propia (2025).

8. Influencers y generadores de contenido: La contratación de personas públicas para promover la plataforma tiene la posibilidad de humanizar los mensajes de la campaña al compartir su experiencia personal con la plataforma. Su presencia en las redes

sociales, donde combinan contenido informativo con entretenimiento, facilita la comunicación de mensajes clave de manera atractiva y persuasiva.

Contar con personalidades como Shirley Álvarez, quien destaca por su cercanía y estilo de vida, y Ginnés Rodríguez, reconocida por su autenticidad y conexión con temas sociales, se garantiza un enfoque accesible, humano y representativo. Ambas tienen una gran presencia en plataformas como Instagram, Facebook y Tik Tok, donde cuentan con seguidores de diferentes edades y perfiles. Su capacidad para conectar con el público herediano, desde jóvenes hasta adultos, les convierte en embajadoras ideales para promover la plataforma.

Medios tradicionales

1. Radio local

En el entendido que muchos ciudadanos, especialmente en zonas rurales como Vara Blanca, aún prefieren la radio como medio de comunicación, se buscarán espacios de conversación para exponer la plataforma en programas con corte de actualidad e interés público como lo son Panorama, PYME Radio, Café Nacional y Matices, que, aunque son de alcance masivo y logran permear a la audiencia nacional, puede resultar estratégico darle ese nivel de exposición a la plataforma para pensar en una segunda etapa y llevarla a otros gobiernos locales.

2. Reportaje de prensa

Muchas personas aún siguen acudiendo a los medios tradicionales en busca de información, lo que proporciona un respaldo externo que fortalece la imagen de la plataforma. La exposición en medios respetados no solo valida la propuesta, sino que también

genera un efecto positivo en la percepción pública. El reportaje genera un espacio para la conversación, no solo en los medios tradicionales, sino también en redes sociales y otros foros, lo que amplifica el mensaje y crea una mayor conexión con la audiencia. Esta estrategia, por lo tanto, no solo busca informar, sino también generar interés y fomentar el boca a boca, contribuyendo al éxito del lanzamiento y a la expansión de la plataforma.

Publicidad en exteriores

1. Vallas publicitarias

Se instalarán vallas en puntos estratégicos como la Autopista General Cañas y la entrada principal al cantón de Heredia en Lagunilla y en el conocido puente de Pirro, con mensajes claros y visualmente atractivos.

Gráfico N.22. Valla publicitaria



Elaboración propia (2025).

2. Traseras de buses

Teniendo en cuenta que el centro de Heredia es una zona urbana bastante concurrida tanto por transeúntes como por conductores de diferentes tipos de vehículos, la promoción en traseras de buses de las rutas centrales permitirá alcanzar una audiencia diversa. Estos anuncios incluirán además un código QR que los ciudadanos puedan escanear para acceder directamente a la plataforma.

Gráfico N.23. Trasera de bus



Elaboración propia (2025).

3. MUPI's

Dado que Heredia Centro es una zona urbana con un alto nivel de tránsito peatonal, la promoción a través de MUPI's en puntos estratégicos de la ciudad será clave para alcanzar los diferentes segmentos de la población. Los MUPIs estarán ubicados en avenidas principales y cerca de paradas de transporte público como las universidades, centros comerciales y principales centros médicos, lo que asegurará que el mensaje llegue tanto a quienes transitan a pie como a los conductores.

Gráfico N.24. MUPI

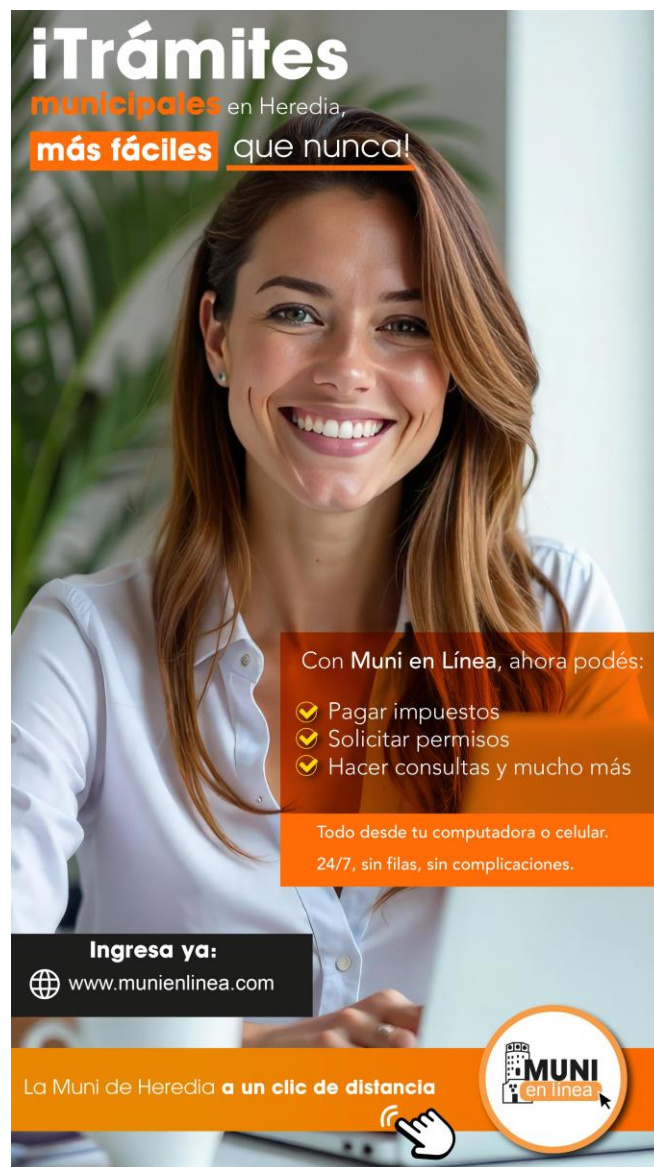


Elaboración propia (2025).

4. Afiches en lugares estratégicos

Apelando a las personas más tradicionales, que se desplazan para gestionar sus actividades, se producirán afiches impresos para ubicarlos en zonas estratégicas como oficinas municipales, EBAIS, escuelas, de manera que informen las generalidades de la plataforma.

Gráfico N.25. Afiche



Elaboración propia (2025).

5. Gira de Capacitación en los Kioscos y Centros de Capacitación

Con el objetivo de educar y sensibilizar a la población sobre el uso de "Muni en Línea", se llevará a cabo una gira de capacitación en los kioscos digitales y centros de capacitación habilitados. Esta gira se planificará de manera estratégica para abarcar tanto las zonas urbanas como rurales del cantón, garantizando que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de participar.

El objetivo es asegurar que la mayor parte de la población del cantón, incluidos los adultos mayores y quienes tienen menos experiencia con tecnología, se sientan cómodos utilizando la plataforma, se organizarán talleres gratuitos en:

- La Biblioteca Municipal.
- Paseo de las Flores y Oxígeno, aprovechando la alta concurrencia de estos centros comerciales.
- Instituciones educativas como la UNED y el INA, dirigidos a estudiantes y adultos.
- Estos talleres tendrán un enfoque práctico y accesible, con facilitadores capacitados que guiarán a los asistentes en el uso de "Muni en Línea."
- Escuela de San Rafael de Vara Blanca de manera que las personas de esta zona puedan también recibir las capacitaciones adecuadas para el uso de esta nueva tecnología. Uno de los pilares de la estrategia es la inclusión digital. Esto implica llevar la plataforma a todos los rincones del cantón, especialmente a las zonas con menor conectividad, como el distrito de Vara Blanca.

Tabla No. 14. Cronograma para la promoción del lanzamiento

Mes	Semana	Actividad
Julio 2025	Semana 1	Presentación del plan de campaña a las autoridades municipales y actores clave
	Semana 2	Definición de mensajes clave y desarrollo de contenido inicial
	Semana 3	Producción de material promocional (videos, banners, anuncios)
	Semana 4	Capacitación inicial del personal municipal
Agosto 2025	Semana 1	Lanzamiento de la página web y redes sociales oficiales
	Semana 2	Implementación de publicidad en redes y medios tradicionales
	Semana 3	Inicio de capacitaciones presenciales y virtuales para ciudadanos
	Semana 4	Evaluación de la primera fase de adopción y ajuste de estrategias
Septiembre 2025	Semana 1	Activaciones presenciales en Kioskos Digitales (municipalidad, ferias, centros comerciales)
	Semana 2	Alianzas con empresas locales y organizaciones comunitarias
	Semana 3	Transmisión de sesiones en vivo en redes sociales para resolver dudas
	Semana 4	Evaluación del impacto en redes sociales y canales de difusión
Octubre 2025	Semana 1	Incentivos para los primeros usuarios registrados y activos
	Semana 2	Continuación de capacitaciones en comunidades con menor acceso digital
	Semana 3	Creación de testimoniales y casos de éxito
	Semana 4	Evaluación de resultados y optimización de estrategias
Noviembre 2025	Semana 1	Encuestas de satisfacción entre usuarios activos
	Semana 2	Publicación de reportes de impacto con logros y aprendizajes
	Semana 3	Reforzamiento de campañas en comunidades con baja adopción
	Semana 4	Presentación de informe final a la municipalidad con recomendaciones futuras
Diciembre 2025	Semana 1	Implementación de mejoras en la plataforma con base en retroalimentación

	Semana 2	Evaluación final de impacto y cierre oficial de la campaña
	Semana 3	Desarrollo de una estrategia de sostenibilidad a largo plazo
	Semana 4	Presentación del informe final y planificación para futuras expansiones

Elaboración propia (2025).

Tabla No. 15. Presupuesto

El presupuesto se ajustará a las necesidades identificadas y priorizará acciones de alto impacto:

Concepto	Costo Estimado (USD)
Desarrollo de la plataforma*	\$ 50 000,00
Diseño y producción de material promocional	\$ 20 000,00
Publicidad digital (redes sociales, Google Ads, Display)	\$ 12 000,00
Patrocinios en programas de radio	\$ 8 000,00
10 Mupis (diseño rotativo durante 5 meses)	\$ 30 000,00
4 Vallas publicitarias (diseño estático durante 5 meses)	\$ 40 000,00
10 Traseras de bus (diseño rotativo durante 5 meses)	\$ 40 000,00
Capacitaciones para funcionarios y ciudadanos	\$ 5 000,00
Activaciones en puntos estratégicos	\$ 8 000,00
Total Estimado	\$ 213 000,00

Elaboración propia (2025).

Financiamiento de la plataforma

El modelo de financiamiento a través de la tarifa de \$3 por cada trámite realizado en la plataforma no solo cubre los costos inmediatos de operación, sino que también asegura la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del proyecto. Esta tarifa, destinada a financiar el desarrollo continuo y las mejoras de la plataforma, permitirá la implementación de nuevas funcionalidades, la actualización de seguridad y la mejora en la experiencia del usuario, lo cual es fundamental para mantener la eficiencia y competitividad de la plataforma a lo largo del tiempo.

Además, los ingresos provenientes de este cobro permitirán financiar las campañas de promoción y marketing que son esenciales para aumentar la adopción de la plataforma, no solo por parte de los ciudadanos, sino también por otras instituciones públicas que puedan beneficiarse de la digitalización de trámites. Esto, a su vez, fomentará una mayor participación y garantizará el uso extendido de la plataforma, contribuyendo al éxito del proyecto.

Si bien la municipalidad dispone de recursos limitados, las fuentes de financiamiento identificadas, tales como el presupuesto municipal, fondos de cooperación internacional, alianzas público-privadas, patrocinios corporativos y subsidios del gobierno central, IFAM y el MICITT, complementarán este modelo de financiamiento. El cobro por trámite representa una medida estratégica para asegurar que la plataforma sea autosuficiente en el tiempo, sin depender exclusivamente de recursos públicos. Esto garantizará que el proyecto continúe funcionando de manera eficiente, incluso cuando los recursos externos sean más limitados o no estén disponibles.

Referencias Bibliográficas

1. Asencio Romero, P. (2010). *Marketing Municipal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
2. Richardson, N. (2013). *Guía de acceso rápido al móvil marketing: cómo crear una campaña competitiva en el mejor medio de comunicación del mercado*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
3. Pellicer Jordá, M. T., & Domínguez Falcón, C. (Coords.). (2024). *Tendencias de la publicidad, la comunicación y el marketing: una mirada docente y profesional: líneas estratégicas y herramientas*. Madrid: Dykinson.
4. Zuccherino, S. (2016). *Social Media Marketing: la revolución de los negocios y la comunicación digital*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
5. París, J. A. (2018). *Comunicación esencial: El paradigma del marketing esencial aplicado al diseño y comunicación visual*. Buenos Aires: Editorial Nobuko.
6. Arnaiz Ramos, F., & Pinto Valero, S. (2018). *Transformación digital en las empresas: consumidores y vendedores del siglo XXI "Te lo vendo o te lo cuento"*. Madrid: Fundación Confemetal.
7. Rodríguez Sánchez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Klik Soluciones Educativas.
8. Páez-Gabriuna, I. (II.), Sanabria, M. (II.) y Gauthier-Umaña, V. (II.) (2022). *Transformación digital en las organizaciones: (1 ed.)*. Bogotá, Editorial Universidad del Rosario. Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uisil/219878?page=242>.
9. Shum Xie, Y. M. (2023). *Marketing digital: herramientas, técnicas y estrategias: (2 ed.)*. Madrid, RA-MA Editorial. Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uisil/230577?page=21>.

10. Moreno Company, R. (2024). Curso de marketing digital: cómo elaborar y ejecutar un plan de marketing digital: (1 ed.). Madrid, RA-MA Editorial. Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uil/267657?page=40>.
11. Gregorio Rojas, N. (2023). Metodología de la investigación para anteproyectos: (1 ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uil/229656?page=129>.
12. Perez, L. Perez, R. y Seca, M. V. (2020). Metodología de la investigación científica: (ed.). Ituzaingó, Editorial Maipue. Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uil/138497?page=20>.
13. López, J., & Martínez, P. (2019). Innovación y digitalización en el sector público. Barcelona: Editorial UOC.
14. Gobierno Digital de Singapur. (2020). Informe anual de transformación digital.
15. Municipalidad de Escazú. (2022). Reporte de avances en servicios digitales.
16. Creswell 2014 Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo
17. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.
18. Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
19. Sánchez-Torres, J., & Acevedo, F. (2020). Fundamentos de investigación aplicada. Bogotá: Editorial Universidad Nacional.
20. Núñez, R., & Pérez, L. (2020). "Delimitación de criterios en investigaciones sociales". Revista de Ciencias Sociales, 26(3), 45-58.

21. Corbetta, P. (2023). Metodología y técnicas de investigación social: (1 ed.). Madrid, McGraw-Hill España. Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uisil/229814?page=289>.
22. Martínez Carrasco, R. D. (2011). Investigación comercial: técnicas e instrumentos: (ed.). Madrid, Spain: Editorial Tébar Flores. Retrieved from <https://elibro.net/en/ereader/uisil/51967?page=43>.

Anexos