

UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
CINPE

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO QUE BRINDA LA
MUNICIPALIDAD DE NARANJO EN LA PLATAFORMA DE
SERVICIO.

JULIO ANTONIO ARLEY SOLÍS

Heredia, Costa Rica

2021

HOJA DE APROBACIÓN

El presente trabajo final de graduación fue aprobado por el Comité Evaluador como requisito para optar al grado de Máster en Gestión y Finanzas Públicas – CINPE – UNA.

M.Sc. Marco Otoya Chavarría

Nombre

Ph.D. Gerardo Jiménez Porras

Nombre

Keynor Ruíz Mejías

Tutor

Julio Antonio Arley Solís

AGRADECIMIENTO

Doy gracias infinitas a Dios por haberme permitido culminar mis estudios, cumpliendo tan anhelado sueño en mi vida, por nunca dejarme solo, por abrazarme y darme el mejor amor del mundo, sin Dios no lo hubiera podido lograr.

Agradezco a mi familia por el apoyo brindado, por la comprensión al no poder compartir con ellos momentos importantes, por tener una palabra de aliento en los momentos difíciles y por acompañarme en este proceso.

Doy gracias a los profesores que estuvieron durante toda mi preparación académica, por su dedicación y por transmitirnos su experiencia y sus conocimientos durante esta maestría.

Agradezco a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, en especial al señor Alcalde, don Juan Luis Cháves Vargas y a la señorita Vice Alcaldesa Gabriela Murillo Fonseca, quienes me apoyaron desde el principio con este proyecto.

Con mucho cariño y deseando que Dios los bendiga abundantemente doy gracias a todos quienes me han apoyado.

DEDICATORIA

Dedico la culminación de mis estudios a Dios, quien me da la fortaleza necesaria para seguir adelante con mis proyectos en todo momento y por guiarme con su luz por el camino del éxito.

A mi amada esposa Ana María Salazar Corrales quien siempre ha estado junto a mí apoyándome en todo momento y que me ha brindado su apoyo incondicional, comprensión y la motivación para el logro de mis objetivos. Te amo.

A mis hijas Elena María Arley Salazar y Sofía María Arley Salazar, a quienes les debo tiempo importante de mi vida a causa de mis estudios, ángeles que me ayudaron a llevar mi silla a mi escritorio en cada clase 3.y que siempre han estado junto a mí, ellas, quienes contaban los días que faltaban para finalizar mis estudios. Las amo.

A mi bebé que está en camino, quien en los últimos meses de mis estudios nos ha acompañado desde el vientre materno, una bendición más para nuestro hogar. Te amo.

A mi padre Víctor Julio Arley Chacón y a mi madre María Cecilia Solís Umaña, quienes han sido mis primeros maestros, enseñándome la importancia de estudiar, de que hay que buscar siempre una nueva meta que alcanzar día a día en esta vida, por inculcarme valores que han calado en lo profundo de mi ser, gracias por tenerme siempre en sus oraciones. Los amo.

Doy gracias infinitas a Dios por tener a estas personas tan importantes en mi vida con bien, por haberlas llamado a formar parte de su plan perfecto. Los amo.

Tabla de contenido

HOJA DE APROBACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
DEDICATORIA.....	4
Índice de Cuadros	7
Índice de Tablas.....	7
Índice de Figuras.....	7
Índice de Gráficos	7
Siglas	8
Resumen.....	9
Introducción.....	11
Capítulo I.....	14
Planteamiento del Problema	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Justificación.....	17
1.3 Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Capítulo II.....	20
Marco Teórico y Marco Metodológico	20
2.1 Marco Teórico	20
2.2 Marco Metodológico.....	27
2.2.1 Método y etapas de la investigación.....	27
2.2.2 Sujetos de investigación	28
2.2.3 Población.....	28
2.2.4 Tamaño de la muestra:.....	28
2.2.5 Fuentes de Información	30
2.2.6 Descripción de los Instrumentos.....	31
Capítulo III.....	33
Contexto del Cantón de Naranjo	33
3.1 Aspectos Generales del Cantón de Naranjo.....	34
Capítulo IV.....	41
Satisfacción del cliente de la plataforma de servicios de la Municipalidad de Naranjo.....	41

4.1. Las dimensiones pertinentes para el análisis de la atención al cliente en la nueva gerencia pública.	41
4.2 Características sociodemográficas de la población encuestada:.....	44
4.3 Trámites realizados por los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo	48
4.4 Situaciones encontradas en relación a la presentación de trámites en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo por parte de los usuarios	51
4.5 Valoración de la percepción y satisfacción que tienen los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo.....	52
4.6 Análisis de la percepción y satisfacción que tienen los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo en referencia al tipo de trámite realizado.....	58
Capítulo V.....	64
Conclusiones y Recomendaciones.	64
ANEXOS	72

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Naranjo: Población total por sexo, total de viviendas por ocupación y promedio de ocupantes, según cantón y distrito.....	35
Cuadro 2	Tipos de trámites gestionados.....	48
Cuadro 3	Presentación de trámites en la Plataforma de Servicio.....	51
Cuadro 4	Valoración de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo.....	52

Índice de Tablas

Tabla 1	Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial.....	24
---------	---	----

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama de la Municipalidad de Naranjo.....	37
Figura 2	Cadena de Resultados.....	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Distribución de la fuerza de trabajo de la población de Naranjo en 1883, por tipo de ocupación.....	34
Gráfico 2	Distribución de la Población Ocupada de Naranjo: Población Ocupada por sector de actividad económica, 2011.....	34
Gráfico 3	Municipalidad de Naranjo: Crecimiento del Recurso Humano, años 2010 y 2020.....	36
Gráfico 4	Municipalidad de Naranjo: Ejecución presupuestaria 2015-2019....	38
Gráfico 5	Población encuestada en la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo según sexo.....	44
Gráfico 6	Población encuestada en la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo según rango de edad.....	45
Gráfico 7	Población encuestada en la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo según domicilio.....	46
Gráfico 8	Población encuestada en la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo según nivel académico.....	47

Siglas

AL	Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.
CGR	Contraloría General de la República de Costa Rica.
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo.
IGM	Índice de Gestión Municipal.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo.
NGP	Nueva Gerencia Pública.
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MAS	Muestreo Simple Aleatorio.
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica.
MINHAC	Ministerio de Hacienda.
TQM	Administración Total de Calidad (por sus siglas en inglés).

Resumen

La presente investigación se efectuó en la Municipalidad de Naranjo, en la cual se analizó el servicio que brinda la Plataforma de Servicio, la cual se dirige hacia la satisfacción del cliente, con el fin de generar propuestas de mejora en el marco de la nueva gerencia pública (NGP).

De esta forma, éste proyecto se desarrolló tomando en consideración aspectos cualitativos y cuantitativos, ya que se examinaron conceptos relacionados con el modelo de la nueva gerencia pública para el análisis del servicio que brinda la Plataforma de Servicio, formulando el escenario en el cual dicha instancia debe desarrollarse, bajo los conceptos teóricos de los enfoques que la NGP plantea en su modelo, así mismo, en esta investigación se realizó la aplicación de una encuesta a los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, con el fin de conocer el estado actual del servicio que brinda el municipio hacia los usuarios, para establecer el contexto sobre el cual definir las deficiencias existentes en cuanto a lo que plantea la NGP y de esta forma diseñar propuestas de mejora para el servicio en investigación.

Se propone, establecer una evaluación continua del servicio, mediante la cual mantener un monitoreo programado, para de esta forma dar un seguimiento a las deficiencias que se encuentren y poder de esta forma, brindar un servicio enmarcado dentro de los enfoques de la nueva gerencia pública, como lo es la Reinención del Gobierno y la Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD, que buscan desarrollar la eficiencia en la ejecución de objetivos y la eficacia en los resultados, los cuales deben generar un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

Finalmente, con base a lo anterior, plantear propuestas de mejora en la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo que aporten al logro de sus

objetivos en el uso eficiente de los recursos públicos, donde prime el bienestar de los ciudadanos.

Palabras clave: Gerencia, Satisfacción, Usuario, Evaluación, Reinvención, Desarrollo, Resultados.

Introducción

A través de los años, el sector público en general ha venido percibiendo los efectos que generan las tendencias en cuanto a los nuevos modelos de gerencia se refiere, los cuales buscan cambiar la visión de lo que representa la prestación de los servicios brindados por los entes públicos, llevando a incorporar gradualmente las nuevas reformas hacia el Sector Público sin dejar de lado la legislación existente, “esas reformas, conocidas genéricamente como la Nueva Gestión Pública e inspiradas en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de Estado” (García y García, 2010, p. 17).

Así mismo, la Municipalidad del Cantón de Naranjo es un ejemplo claro de la estructura del sector público costarricense, en la cual se desarrolla un tipo de gerencia tradicional basada en un sistema burocrático, “...este modelo derivó en estructuras institucionales rígidas, centralizadas, piramidales y orientadas hacia los procedimientos, que no respondían a las demandas del nuevo contexto social y económico” (García y García, 2010, p. 17).

Este escenario da pie para recalcar la importancia de generar resultados satisfactorios para la población del cantón de Naranjo, a través de una adecuada coordinación entre los actores para llevar a cabo las estrategias planteadas, es por esta razón, que nace la importancia de impulsar la tendencia de la nueva gerencia pública NGP, con el fin de obtener resultados que impacten positivamente a los ciudadanos que reciben los servicios brindados por la Municipalidad de Naranjo a través de la Plataforma de Servicios.

A la vez, es de resaltar que la gerencia debe ir de la mano de una adecuada gestión de servicios a través de una apropiada interacción y coordinación entre todos los procesos involucrados, ya que “La gestión, asume la responsabilidad por la conducta de un sistema, pero en realidad, se administran partes y no el todo” (Tafari y Tafari, 2010, p. 14).

En consideración de lo anterior, esta investigación se dirige hacia el estudio de la percepción que los ciudadanos tienen sobre los servicios que reciben por parte de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo, examinando el escenario actual de los factores que pueden afectar positiva o negativamente en el servicio.

De esta forma, este estudio se desarrolla en la obtención de elementos que sirvan de base para la evaluación de los servicios que los ciudadanos han recibido, a través de una encuesta aplicada a los usuarios de los servicios municipales. Tomando en referencia el enfoque de la NGP; por ejemplo, la reinención del Gobierno y la Gestión para Resultados en el Desarrollo; la información de la encuesta permite generar propuestas de mejora que impacten positivamente a los usuarios de los servicios, de manera que la ejecución de los procesos sean eficientes y que su efecto impacte positivamente a aquellas personas que reciben los servicios municipales.

La investigación se presenta de manera que en el capítulo I se realiza una explicación del problema de investigación y el alcance de la misma, según los objetivos que se plantean. En el capítulo II se presentan el marco teórico y marco metodológico, que guiarán la investigación tanto en términos conceptuales como el proceso para alcanzar los objetivos propuestos. El capítulo III es una contextualización del cantón de Naranjo y de la Municipalidad de este cantón. El capítulo IV es donde se presenta y analiza la información recolectada sobre la satisfacción de los usuarios de la plataforma de servicios de la Municipalidad. Por último, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, estas últimas procurando que de manera esquemática pueda servir como guía para las decisiones que se deberían tomar en procura de la mejora del servicio de plataforma.

Por lo anterior, con los resultados obtenidos en esta investigación se genere un insumo alcanzable para la institución, con el fin de impulsar la puesta en práctica

de la propuesta de mejora que se expone en este documento y que sirva a la gerencia municipal en la toma de decisiones y en la generación de nuevas estrategias, tanto de corto plazo como a largo plazo.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

La importancia de los entes públicos en la consolidación de un Estado de Bienestar es tal, que de ellos depende la generación de las mejores condiciones de vida para cada uno de los ciudadanos que viven en su jurisdicción, donde el patrón de este modelo de Estado debe direccionarse a impedir que la existencia de la sociedad caiga a niveles de insatisfacción, haciendo énfasis de la colectividad, por consiguiente:

Pues bien, el Estado de bienestar, evolucionó lentamente y se ha producido un cierto consenso sobre estas garantías básicas, de manera que el ser humano puede confiar en la ayuda de los demás. En función de la gravedad de las circunstancias, esta ayuda puede ser mayor o menor, es algo que también depende de una serie de circunstancias. (Sen, 1999, p. 2)

Por lo tanto, la evolución que debe tomar la Administración Pública para obtener los mejores resultados para la colectividad es la de dirigir sus esfuerzos hacia lo que la Nueva Gerencia Pública ofrece, como un modelo adaptable en la Administración Pública de hoy, lo que se asocia al motivo principal de esta investigación, así descrito:

... más que un intento por definir lo que a nivel Latinoamericano se concibe como “Nueva Gerencia Pública” o “Nueva Gestión Pública”, surge con la inquietud de poder iniciar la discusión sobre dicha tendencia y su posible aplicabilidad en la Administración Pública Costarricense, permitiendo tomar

los aspectos positivos de la misma en pos del desarrollo y mejora de los órganos del Estado... (Bolaños, 2008, p.2)

De esta forma, la Administración Pública debe ajustarse hacia las tendencias de la Nueva Gerencia Pública, en adelante NGP, donde los servicios que se brindan estén pensados no solo en la institución, sino, que también dirija sus estrategias hacia la satisfacción del cliente, con el objetivo de que este nuevo modelo sea una realidad y no solo un discurso.

En este contexto, la NGP no es un modelo muy reciente, incluso ya desde la década de los ochentas se comenzaba a vislumbrar movimientos direccionados hacia la reforma en la Administración Pública:

Desde principios de 1980 muchos países han venido emprendiendo reformas en el Estado y en sus administraciones públicas, siendo una de las corrientes más fuertes de esa reforma la Nueva Gestión Pública (NGP), que se inspira en la Administración Total de la Calidad (TQM por sus siglas en inglés) que surgió en los años cincuenta para la iniciativa privada. (Henderson-García, 2017)

A raíz de esta corriente, es que los Estados han visto la oportunidad de establecer reformas dentro de la propia administración pública, la cual se ha extendido por muchos países en el mundo, donde “una serie de reformas implementadas por países como Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda marcan el inicio de lo que ha sido llamado la nueva gerencia pública” (Martínez, 2009).

Pero mucho de esas reformas han sido bajo el impulso de diferentes organizaciones internacionales que han promovido políticas en las cuales los países deben dirigir su mirada hacia un Estado de bienestar, donde queda en evidencia que el futuro de la Administración Pública es bajo la tendencia de la NGP.

Es así, que las presiones hacia los países para que se incorporen en dicho modelo han impulsado a que los esfuerzos de los estados se dirijan a satisfacer las necesidades de la población, “al mismo tiempo se lleva a cabo un debate sobre el ‘buen gobierno’ (good governance), impulsado por el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y otras grandes instituciones” (Schröder, 2006, p. 5).

Como bien se ha indicado, la NGP es un modelo que ha estado reformando la Administración Pública en países europeos, así como en Australia y Nueva Zelanda, “Por otra parte, la nueva gerencia pública es una realidad en México, pues está impactando los distintos ámbitos gubernamentales, entre estos las entidades federativas” (Martínez, 2005, p.1).

El contexto en el que se encuentra la Administración Municipal en relación a la NGP, vislumbra la búsqueda de cambios esenciales en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, donde “la Nueva Gerencia Pública es un campo de discusión profesional acerca de cómo estructurar, administrar y supervisar las oficinas gubernamentales y el sector público como un todo” (Barzelay, 2003, p. 1).

Lo anterior aunado al sistema de valoración que las instituciones fiscalizadoras han aplicado en el Sector Público Costarricense, supone que las evaluaciones se basan en la ejecución presupuestaria de los Municipios, omitiendo los resultados generados en la prestación de los servicios, que es hacia donde se dirige la NGP.

Para el caso de los Gobiernos Locales en Costa Rica, la CGR creó un Índice de Gestión Municipal con el fin de evaluar a este sector, para determinar deficiencias en la ejecución de sus recursos, ejemplo de esto se tiene que:

La calificación promedio de las 81 municipalidades evaluadas con el IGM-2018 fue de 65,47 puntos de 100 posibles. En comparación con el año 2017, el IGM aumentó en 4,91 puntos, mientras que para el periodo comprendido entre 2016 y 2017 el aumento fue 6,17 puntos. La cantidad de municipalidades que lograron mejorar su calificación en el IGM-2018 respecto del periodo 2017 es de 63; principalmente por un incremento en la ejecución de recursos destinados a la red vial cantonal y una mayor inversión para el desarrollo de los servicios ambientales. (CGR, 2019, p.4)

Como se ha indicado, este índice no evalúa el impacto de los resultados en el cumplimiento de las metas presupuestarias, solo su ejecución, lo cual omite una parte importante dentro de todo proceso como lo es la eficacia para la generación de resultados positivos en la prestación de servicios, por lo cual este tipo de valoración no genera resultados que permitan incorporar de forma práctica los conceptos que el modelo de la NGP contempla.

De esta forma, bajo este escenario, se puede concretar que el Gobierno Local del cantón de Naranjo aplica únicamente el IGM para la evaluación de la ejecución presupuestaria, el cual es aplicado por la CGR como ente fiscalizador, así mismo, el municipio no posee una base histórica sobre evaluación de resultados en el marco de la NGP, por lo que este contexto requiere el despliegue de una investigación como la que aquí se plantea.

1.2 Justificación

Esta estructura burocrática ante las demandas de la ciudadanía, da pie para la búsqueda de acciones en la generación de resultados satisfactorios para la población del cantón, a través de una adecuada coordinación entre los actores para llevar a cabo las estrategias planteadas, por lo que teóricamente “La gerencia pública es, desde esta perspectiva una cultura de valores que destacan la eficiencia,

la eficacia y la economía o lo que se ha dado en llamar la cultura de las tres ‘e’” (Tafani y Tafani, 2010, pp. 10-11).

Es importante indicar que la gerencia pública en referencia a la cultura de las 3 “e”, va dirigida hacia la búsqueda de la eficiencia, eficacia y economía, donde “el problema parece ser, que la eficiencia es un valor peligroso cuando no existe una medida previa de la eficacia o sea del grado de alcance de los objetivos previstos” (Tafani y Tafani, 2010, p. 14).

Así mismo, en relación a la economía, “esta última tiene como objetivo estudiar las consecuencias de la existencia de asimetría de información entre diversos agentes económicos, sobre la forma en que estos se organizan, y sobre la eficiencia de la relación que establecen” (Tafani y Tafani, 2010, p. 8).

Por lo tanto, esta investigación permitirá analizar el escenario actual de la administración municipal para la generación de recomendaciones relacionadas a dimensiones como la eficacia, la eficiencia y la calidad, identificando los elementos de la nueva gerencia pública que puedan ajustarse en el área de la administración pública estudiada.

Es evidente que la función pública procura el bienestar de la población del cantón, de forma tal que se debe establecer como horizonte la satisfacción de los ciudadanos mediante el mejor resultado de los servicios brindados por el municipio, que es hacia donde se dirige la presente investigación.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Analizar el servicio que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo en el área de la satisfacción del cliente para la generación de insumos que promuevan la mejora del mismo en el marco de la nueva gerencia pública.

Objetivos Específicos

1. Examinar las dimensiones pertinentes para el análisis de la atención al cliente bajo el enfoque de reinversión del gobierno y la gestión para resultados en el desarrollo de la nueva gerencia pública.
2. Estudiar el proceso del servicio que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo y la percepción de este servicio por parte del cliente.
3. Analizar la brecha que existe entre los factores pertinentes en la NGP y la satisfacción del cliente con el servicio de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, considerando el grado de aplicabilidad del modelo frente a las características propias de la población y la entidad.
4. Proponer recomendaciones que contribuyan a la mejora del servicio que realiza la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo.

Capítulo II

Marco Teórico y Marco Metodológico

2.1 Marco Teórico

La presente investigación se realiza en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo debido a la importancia que posee la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos, como lo son el servicio de atención al público donde se realizan los trámites relacionados con el servicio de agua potable, el servicio de recolección de residuos sólidos, limpieza de vías, entre otros, esto por tanto reflejan el desarrollo económico y también social del gobierno local, máxime que son los encargados de asegurar la accesibilidad universal de los servicios.

Por lo anterior, la investigación se centra en el análisis de la percepción y satisfacción de las personas que utilizan la plataforma de servicio de la Municipalidad de Naranjo, esto con el fin de proponer mejoras en dicho servicio, ya que este departamento es la primer línea de contacto entre el usuario y la municipalidad, lugar donde se realizan todos los trámites sobre servicios municipales, en el cual se debe dar la mejor atención al ciudadano y la más eficiente y eficaz prestación de los servicios.

Esta estructura burocrática ante las demandas de la ciudadanía, da pie para la búsqueda de acciones en la generación de resultados satisfactorios para la población del cantón, a través de una adecuada coordinación entre los actores para llevar a cabo las estrategias planteadas, por lo que teóricamente “La gerencia pública es, desde esta perspectiva una cultura de valores que destacan la eficiencia, la eficacia y la economía o lo que se ha dado en llamar la cultura de las tres ‘e’” (Tafari y Tafari, 2010, pp. 10-11).

Por lo tanto, esta investigación permitirá analizar el escenario actual de la administración municipal para la generación de recomendaciones relacionadas a dimensiones como la eficacia, la eficiencia y la calidad, identificando los elementos de la nueva gerencia pública que puedan ajustarse en el área de la administración pública estudiada.

Es evidente que la función pública procura el bienestar de la población del cantón, de forma tal que se debe establecer como horizonte la satisfacción de los ciudadanos mediante el mejor resultado de los servicios brindados por el municipio, que es hacia donde se dirige la presente investigación.

En referencia al estudio de Jinesta-Lobo (2014, p.5), “En Costa Rica, existe una relación directa entre cantón y municipio, puesto que, para cada cantón existe, necesaria y automáticamente, una Municipalidad”.

Así mismo, las funciones de los municipios se han dirigido bajo leyes especiales, como lo fueron las “Ordenanzas” en su momento, las cuales se derogaron en el año 1998 cuando se aprueba la Ley 7794 Código Municipal, donde en su artículo 4° se definen las atribuciones que se les confiere a las corporaciones municipales:

Artículo 4.-

La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.

- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
 - e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
 - f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
 - g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
 - h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
 - i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.
- (Asamblea Legislativa, 1998, p.2)

Así descrito, siendo una de las atribuciones legales el dictar su propio reglamento y en consecuencia dirigido hacia el bienestar civil, la Municipalidad de Naranjo crea el Reglamento Autónomo de Organización y Servicio Laboral de este ente, dejando claro que su función deberá dirigirse hacia el bien común de la población de su territorio, donde define en el “artículo 9º-Son principios éticos de la función Pública y del servidor (a) los siguientes: a. El ejercicio de la función pública debe orientarse a la satisfacción del bien común, que es su fin último y esencial...” (Municipalidad de Naranjo, 2006, p.1).

Es así, que con base a la Ley 7794, la Municipalidad de Naranjo, podrá fijar tasas y precios de los servicios municipales brindados, determinándose en el artículo 83º de esta ley, que los usuarios tendrán que pagar por los servicios de:

...alumbrado público, limpieza de vías públicas, recolección separada, transporte, valorización, tratamiento y disposición final adecuada de los residuos ordinarios, mantenimiento de parques y zonas verdes, servicio de policía municipal, mantenimiento, rehabilitación y construcción de aceras y

cualquier otro servicio municipal urbano o no urbano que se establezcan por ley, en el tanto se presten, aunque ellos no demuestren interés en tales servicios.... (Asamblea Legislativa, 1998, p. 41)

De ahí, la importancia de los entes públicos en el fortalecimiento de un Estado de Bienestar es tal, que de ellos pende la generación de las mejores condiciones de vida para cada uno de los ciudadanos que viven en su jurisdicción, donde el esquema de este modelo de Estado debe direccionarse a imposibilitar que la existencia de la sociedad caiga a niveles muy bajos, haciendo énfasis de la colectividad, por consiguiente:

Pues bien, el estado de bienestar, evolucionó lentamente y se ha producido un cierto consenso sobre estas garantías básicas, de manera que el ser humano puede confiar en la ayuda de los demás. En función de la gravedad de las circunstancias, esta ayuda puede ser mayor o menor, es algo que también depende de una serie de circunstancias. (Sen, 1999)

Lo anterior da una base de que los estados deben ejecutar un verdadero modelo de reforma con una visión completa de lo que un estado de bienestar significa, en el que “La forma básica del argumento es que seleccionar e implementar maneras particulares de llevar a cabo la administración pública, puede satisfacer las aspiraciones insatisfechas del público por un gobierno bueno y responsable” (Barzelay, 2003, p.3).

De acuerdo a los conceptos anteriores, en la administración pública es transcendental incorporarse al modelo de la nueva gerencia pública, tendencia que procede del sector privado, donde los principios administrativos y gerenciales deben focalizarse hacia el cliente, generando el mayor resultado positivo en la prestación de cualquier servicio, esto sin duda de realizarse a través de ajustes paulatinos en los procesos con miras de suministrar la mayor satisfacción del cliente.

Por consiguiente, ese cambio de visión es el que la administración pública debe ambicionar y aunque exista una estructura burocrática se puedan incorporar gradualmente gestiones de éxito tomadas desde el sector empresarial, donde “el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial”, vale decir que puede ser más ágil y flexible ante los gigantescos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones” (CLAD, 1998, p.6).

De esta forma, es importante plantear una visión completa de las reformas que deben realizarse en la Administración Pública, tomando el proceso de prestación de servicios de una forma completa, desde donde nace la necesidad de los mismos, los procedimientos para generarlos y brindarlos, así como el de mantener un continuo control de los resultados dirigidos hacia la satisfacción del cliente.

Este punto de partida condiciona la manera en que el proceso de reformas del Estado debe ser planteado y operado. En particular, exige una mirada integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, y monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que van desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos. (García y García, 2010, p. 5)

Por consiguiente, la gerencia pública actual debe tener sustentos básicos en un Estado de bienestar y es por esta razón que varias organizaciones internacionales han impulsado un nuevo modelo, donde “el buen gobierno es una forma de gobierno y de administración pública que es capaz de proveer eficientemente”, es decir, satisfacer las necesidades de la población. Esta definición abarca los requerimientos que la ‘Nueva Gestión Pública’ deberá satisfacer” (Schöder, 2006, p. 5).

Por lo tanto, la caracterización de lo que es un modelo burocrático y un modelo de la NGP se refiere, se puede resumir en la Tabla 1 Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial (Chica, 2010, p. 3), en donde se establece las diferencias entre estos dos modelos, con lo cual definir el camino hacia dónde dirigir la investigación:

Tabla 1
Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial

Burocratismo	Nuevo Modelo Gerencial
El ciudadano puede ser marginal y hasta irrelevante.	El ciudadano cliente es el eje de la acción pública.
El Estado es un fin en sí mismo.	El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.
La gestión pública no tiene una preocupación prioritaria por lo social.	Su prioridad es la inversión social.
El gasto público no tiene límite alguno, ni mayor vocación productiva.	El gasto público es limitado y tiene la obligación de ser selectivo y altamente productivo
El mal uso y derroche de los recursos es la norma	El aparato administrativo tiene vocación de austeridad en todos sus actos.

Fuente: Chicas (2010)

Ahora bien, hay que dejar claro que la NGP es la propuesta para desarrollar procesos más ágiles que conlleven a la mejora de los objetivos de una institución y aún más importante, es que a través de dichas mejoras se generen resultados positivos en cuanto a la satisfacción del cliente se refiere.

Es importante indicar que el modelo de la NGP posee una serie de enfoques sobre los cuales se puede desarrollar estudios para el establecimiento de propuestas de mejora dirigidas hacia la satisfacción del cliente, y uno de estos es la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), la cual se direcciona hacia el análisis de resultados en la prestación de servicios, esto aunado a la ausencia de evaluaciones de resultados en el servicio de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, desarrollándose esta investigación hacia dos enfoques, la Reinención del Gobierno y la Gestión para Resultados en el Desarrollo, de los cuales se describen sus postulados:

Los postulados básicos de la “reinvención del gobierno”, pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar. Estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización.
- Se deben eliminar los procedimientos burocráticos. Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales.
- Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial.

(Chica, 2010, p. 63)

Lo anterior genera una visión más clara de lo que la reinvención de Gobierno significa, donde, aunque existe una estructura legal muy engrosada dentro del aparato estatal, se debe analizar qué elementos inciden en la satisfacción del cliente, eliminando, modificando o reduciendo los trámites en las operaciones de la organización. Así mismo, será necesario analizar los resultados para determinar qué tan sustancial será la necesidad de aplicar cambios, como “medir el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente” (Chica, 2010, p. 63).

Ésta última acción se enlaza con el segundo enfoque, el cual va dirigido hacia el análisis de la satisfacción del cliente, misma que está referenciada hacia la Gestión para Resultados en el Desarrollo, y como parte de los enfoques que el país se encuentra promoviendo, es importante reconocer que uno de los enfoques impulsados como parte de la NGP, es la Gestión para Resultados en el Desarrollo, mismo que ha sido promovido por “el Gobierno de la República de Costa Rica por medio del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y del Ministerio de Hacienda (MINHAC)” (MIDEPLAN y MINHAC, 2016, p. 3).

2.2 Marco Metodológico

2.2.1 Método y etapas de la investigación

Para la ejecución de esta investigación, es necesario detallar los elementos metodológicos de cada una de las diferentes etapas.

La primera etapa se examinaron las dimensiones que puedan estar relacionadas con el modelo de la nueva gerencia pública para el análisis del servicio al cliente que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo.

La segunda etapa, se desarrolló bajo la obtención de información que permita el conocimiento sobre la percepción de la satisfacción de las personas que utilizan el servicio de la plataforma de servicio de la Municipalidad de Naranjo, para la identificación de problemas o deficiencias que permitan la proposición de medidas para la mejora del servicio. La manera en que se obtuvo la información fue mediante una encuesta a los clientes que utilizan ese servicio, así como para estudiar el proceso en la prestación de servicios, donde intermedia una serie de requisitos y formularios para la gestión del servicio respectivo, analizando el tipo de población, los tipos de trámites que gestionan y todas las variables que se asocian en la prestación del servicio.

En tercera instancia, se analizó la brecha resultante entre los factores pertinentes en la Nueva Gerencia Pública en relación al nivel de satisfacción del cliente frente al servicio que ha recibido.

Finalmente, en la cuarta etapa se analizaron los datos y se interpretaron, con el fin de proponer recomendaciones dirigidas a la mejora en la gestión municipal estudiada.

2.2.2 Sujetos de investigación

Para el presente estudio, el sujeto de investigación está representado en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, ya que la investigación se dirige a conocer el nivel de satisfacción que poseen los usuarios que utilizan la Plataforma de Servicio de dicha municipalidad en relación a los servicios recibidos, además de conocer la percepción sobre la tramitología en los servicios brindados al cliente por parte de los funcionarios que se relacionan al proceso, lo cual permitirá plantear el escenario en el cual se efectúan los procedimientos hacia el servicio al cliente.

2.2.3 Población

La población es el conjunto de personas de las cuales se obtendrá una muestra para aplicar la entrevista o sobre la cual se investigará. En ese sentido, la población está determinada como el conjunto de usuarios que reciben los servicios que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, así como la población representada por los funcionarios municipales de dicho ente relacionados con el proceso.

2.2.4 Tamaño de la muestra:

La muestra a estudiada se calculó sobre la población de usuarios que han utilizado el servicio de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo a los cuales se le generó una boleta de solicitud de servicio.

Así mismo, muchas de las variables investigadas son de tipo cualitativo. Por tanto, las características a estimar hacen referencia a las proporciones o porcentajes de observaciones que se encuentran dentro de las categorías

investigadas (Argüello, 2008), razón por la cual se utilizó la fórmula del Muestreo Simple Aleatorio (MAS) para proporciones.

$$n' = \frac{Z_{(1-\alpha)}^2 * p * (1-p)}{d^2}$$

Donde:

Z (1- a) = es el nivel de confianza (definido en un 95% para este estudio)

p = proporción que se desea estimar (considerado en un 0,50)

d = margen de error absoluto esperado para la estimación de p (el utilizado es 0,05)

n' = tamaño inicial de muestra

El valor de “p” utilizado es p=0,5 con el cual se obtiene la variabilidad más alta y por tanto el mayor tamaño de muestra, esto asegura un tamaño de muestra suficiente para cualquier otra proporción mayor o menor a 0,5 (Argüello, 2008).

El margen de error, tal y como está definido estadísticamente, se refiere al sacrificio en las estimaciones por el hecho de estar trabajando con una muestra y no con la población completa. Para obtener estimaciones bastante precisas se plantea un margen de error pequeño, pero esto conllevará un tamaño de muestra relativamente mayor. Para el presente estudio, en procura de un balance adecuado entre viabilidad y una mejor precisión, se ha utilizado un margen de error del 5%.

Por otra parte, cuando se está trabajando con poblaciones finitas y la razón n'/N es mayor al 5% se hace necesario hacer una corrección por finitud en el tamaño de muestra:

$$n^* = \frac{n'}{1 + \frac{(n'-1)}{N}}$$

Donde:

n^* = tamaño ajustado de muestra según tamaño de la población

N = tamaño de la población

A partir de lo anterior, el tamaño de muestra calculado es de población indefinida, a partir de ello se inició el proceso de obtención de información primaria, no obstante la muestra efectiva fue de 330 observaciones, distribuidas entre las personas que visitan la plataforma de servicios para la solicitud de exoneraciones de bienes inmuebles, declaraciones de bienes inmuebles, permisos de construcción, usos de suelo y/o visados municipales, licencias de patentes comerciales y de licores, trámites hacia el Acueducto, Gestión Vial y Gestión Ambiental, entre otros sobre la base de una selección aleatoria, siendo que el margen de error sea del 5,39%.

2.2.5 Fuentes de Información

En todo proceso de investigación fue necesario recurrir a diversas fuentes de información que faciliten obtener los datos o información, para poder basar las hipótesis o teorías.

Fuentes primarias

En referencia a las fuentes primarias a utilizadas en la investigación, correspondieron a aquellas que contienen información original, como lo son datos obtenidos por encuestas o entrevistas, así como producto del resultado de investigaciones o de un trabajo intelectual, como lo son tesis, libros, enciclopedias, fuentes bibliográficas, en fin, es información plasmada tal y como la produjo el autor.

Fuentes secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias se refiere, se utilizó información más amplia de los datos obtenidos expuestos en las fuentes primarias, como pueden ser análisis, valoraciones u otros contenidos que se encuentren relacionados con la fuente primaria a utilizar.

2.2.6 Descripción de los Instrumentos

2.2.6.1 Entrevista

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista las entrevistas se dividen en:

Estructuradas: Se cuenta con una guía específica de preguntas.

Semiestructurada: Existe una guía de preguntas y el entrevistador tiene la flexibilidad de introducir en el momento nuevas preguntas.

Entrevistas Abiertas: Aunque hay una guía sobre el contenido el entrevistador puede añadir cualquier pregunta relevante para la información. (Hernández et al, 2006, p.403)

En cuanto a la entrevista, es importante la aplicación de este instrumento, ya que permite obtener una versión de primera mano sobre la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, con el objetivo de analizar los factores que intervienen en la eficacia de dicho proceso.

2.2.6.2 Metodología para la aplicación del cuestionario

1. La entrevista se aplicó entre los meses de julio, agosto y setiembre 2021.

2. Se establecieron tres días por semana para su aplicación, siendo los lunes, martes y jueves los días definidos, en horario de 08:00 am a 04:00 pm.
3. Un(a) estudiante universitario(a) colaboró en la aplicación de la herramienta como parte de su Trabajo Comunal Universitario.
4. Se utilizó entrevista para su aplicación en la Plataforma de Servicio antes de que el usuario sea atendido, seleccionándose dentro de la fila a un usuario cada 5 personas.
5. Se realizó una entrevista con un 50% de preguntas cerradas de selección y el 50% restante bajo el modelo Likert, éste último con un nivel de grado de calificación de 1 Deficiente, hasta 5 Excelente.

Capítulo III

Contexto del Cantón de Naranjo

El cantón de Naranjo se desarrolló políticamente en un escenario muy particular en sus inicios, ya que unos años antes de decretarse este territorio como Cantón, en éste región ya funcionaba un municipio.

Según estudio de Torres (2007, p. 76), desde el año 1882 ya funcionaba un municipio de hecho, instalándose de forma oficial en 1886, año en el cual se decretaría la creación del Cantón de Naranjo, publicándose el 10 de marzo de ese mismo año en el Diario Oficial La Gaceta:

Art. 1°- La villa del Naranjo, antigua aldea denominada 'Las Piedades', de Grecia, y que en la actualidad constituye el distrito 4° del cantón 3° de la provincia de Alajuela, se declara cantón 6° de la enunciada provincia, para los efectos del Registro de la Propiedad. (Secretaría de Estado CR, 1886, p. 1)

Cabe resaltar, que según Jinesta-Lobo (2014), desde el establecimiento de la República en 1848, por primera vez se introduce en la Constitución Política un Título X, el cual se denominó "Régimen Municipal", definiéndose la correlación entre la municipalidad y el cantón, donde en su artículo 101 establece, "Habrá en la capital de cada Provincia y en las cabeceras de cantón, cuerpos municipales, cuya organización, funciones y responsabilidad serán puntualizadas en las ordenanzas de estas corporaciones (...)" Jinesta-Lobo (2014, p.7).

Es así que, a través de los años y hasta nuestros días, se mantiene vigente en la Constitución Política de 1949, en su Título XII El Régimen Municipal, en el cual se establece la responsabilidad que le compete a las municipalidades, específicamente en su "Artículo 169.- La administración de los intereses y servicios

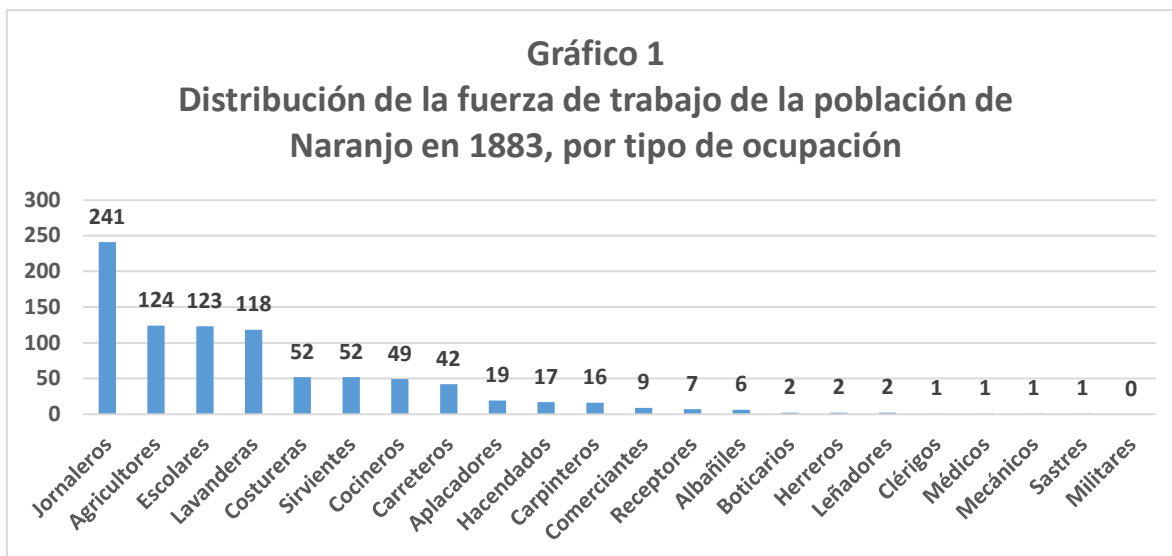
locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal,...” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949, p.51).

3.1 Aspectos Generales del Cantón de Naranjo

El Gobierno Local del Cantón de Naranjo dio sus primeros pasos en un entorno en el cual se desarrollaba la producción agrícola, particularmente centrada en el café, así lo menciona Torres (2007, p.77). Algunos propietarios de medianas y grandes fincas de café, y los grandes hacendados controlaban no sólo la producción sino el beneficiado y comercialización”.

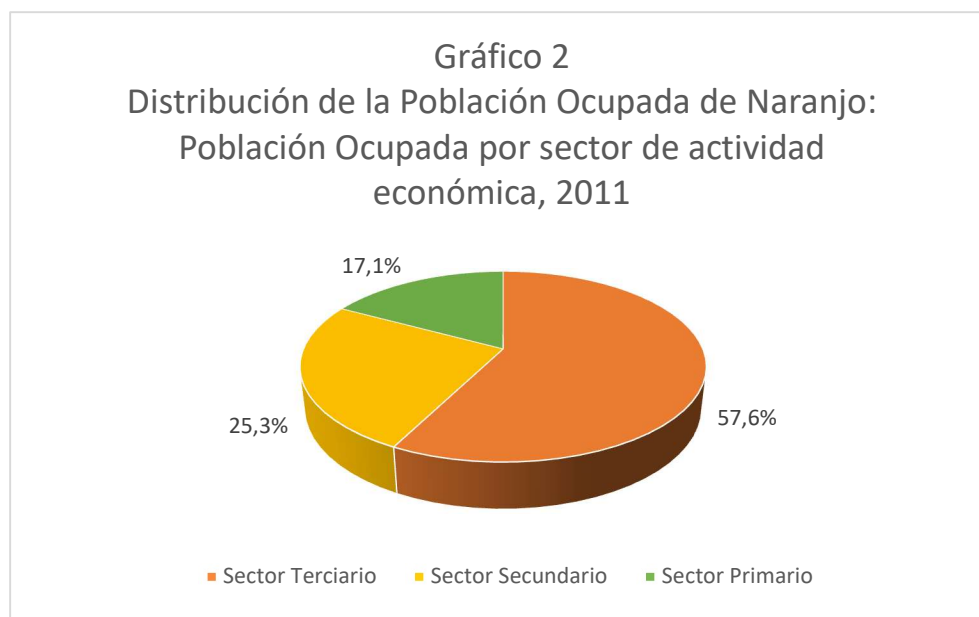
Este escenario se desarrollaba en una época en la cual Naranjo contaba con una población de 5 492 habitantes para el periodo entre 1885 y 1889 según estudio de Torres (2007, p.46), siendo que para el año 2019 la población llegaría a los 48 310 habitantes según el INEC (2020, p, 271).

Para el año 1883, el poblado de Naranjo se desenvolvía bajo una estructura económica fundada en una fuerza de trabajo diversificada, formada principalmente por jornaleros y agricultores dentro de una población económica activa de 885 personas, según estudio de Torres (2007, p.56), así mostrado en el gráfico 1 donde se describen las distintas ocupaciones ejercidas por la población económicamente activa de dicha población.



Fuente: Elaboración propia con datos de Torres (2007, p.56)

Para el año 2011, la situación de la fuerza de trabajo completamente diferente y ese sector que había sido el motor del desarrollo no es para ese momento el que concentra la mayor cantidad de población ocupada. Para este año, el sector primario formado por la actividad agrícola, ganadera, y otros, pasarán a tomar la tercera posición entre los tres sectores en los cuales se divide la actividad económica del país.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (2012, p.14)

A pesar de que la importancia relativa del sector primario se ha reducido ante un mayor crecimiento de los otros sectores, es importante acotar que en el cantón se producen hortalizas, tomate, papa, leche, chile, ornamentales y café (MAG, 2018, p.12), siendo el producto más importante “el café, ya que el cantón de Naranjo y, sobre todo la parte alta, se caracterizan por producir un café con variedades altamente productivas y de excelente calidad de tasa” (MAG, 2018, p.14).

Lo anterior muestra la importancia que existe en la producción de café, reflejado en la gran dependencia económica del cantón sobre dicho producto, ya que representa el mayor dinamizador de la economía local.

En cuanto al tamaño de la población, Naranjo cuenta con 42 713 habitantes, siendo el Distrito de Naranjo el más grande en cuanto a cantidad de población, posteriormente está el Distrito de San Miguel y el Distrito de Cirrí Sur respectivamente. En cuanto al total de viviendas, el cantón de Naranjo cuenta con un total de 12 867 viviendas, de las cuales 12 861 se encuentran ocupadas. (INEC, 2012, p.39)

Cuadro 1
Naranjo: Población total por sexo, total de viviendas por ocupación y promedio de ocupantes, según cantón y distrito

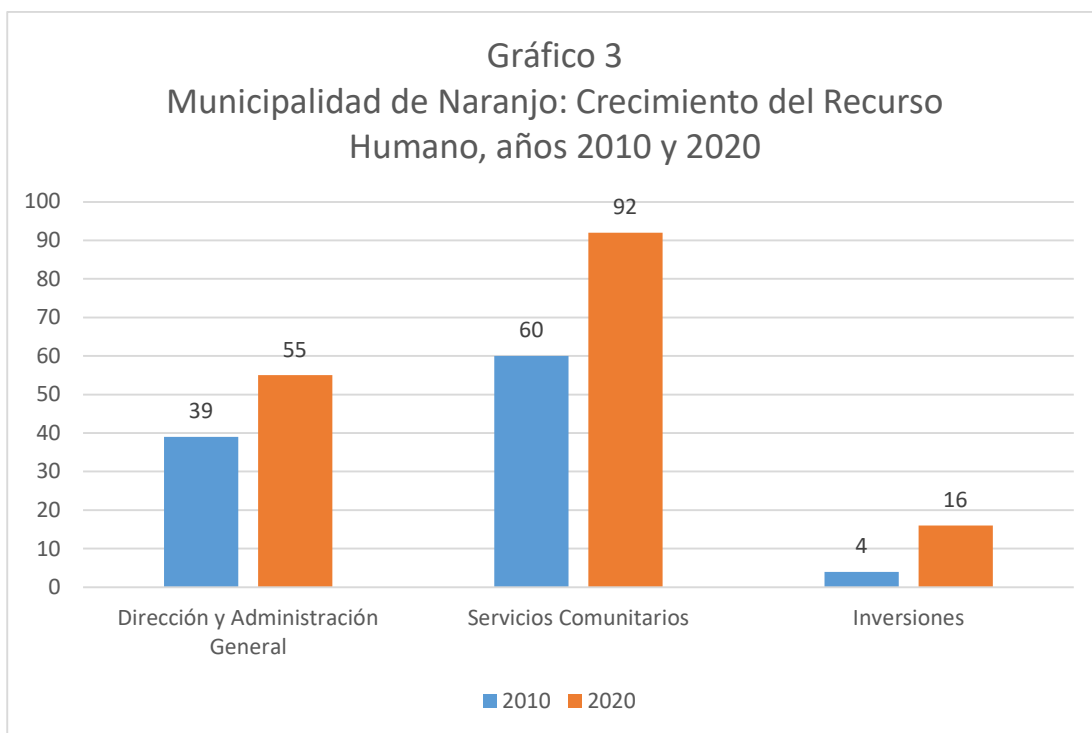
Cantón y distrito	Población			Viviendas					
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Viviendas individuales			Promedio de ocupantes	Viviendas colectivas
					Total	Ocupadas	Desocupadas		
Naranjo	42 713,00	20 903,00	21 810,00	12 867,00	12 861,00	11 678,00	1 183,00	3,6	6
Naranjo	15 936,00	7 606,00	8 330,00	4 820,00	4 817,00	4 449,00	368,00	3,6	3
San Miguel	4 657,00	2 303,00	2 354,00	1 361,00	1 361,00	1 224,00	137,00	3,8	0
San José	3 162,00	1 610,00	1 552,00	1 021,00	1 021,00	904,00	117,00	3,5	0
Cirrí Sur	4 552,00	2 240,00	2 312,00	1 465,00	1 464,00	1 283,00	181,00	3,5	1
San Jerónimo	3 264,00	1 589,00	1 675,00	956,00	955,00	856,00	99,00	3,8	1
San Juan	3 114,00	1 567,00	1 547,00	918,00	918,00	839,00	79,00	3,7	0
El Rosario	3 757,00	1 862,00	1 895,00	1 040,00	1 040,00	950,00	90,00	4,0	0
Palmitos	4 271,00	2 126,00	2 145,00	1 286,00	1 285,00	1 173,00	112,00	3,6	1

Fuente: Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censo, CR

La Municipalidad del Cantón de Naranjo y sus generalidades

Para el año 2010, la Municipalidad de Naranjo estaba conformada por 103 trabajadores, concentrándose el 58% de los funcionarios en el Programa 2 de Servicios Comunitarios, el 38% en el Programa 1 de Administración y Dirección general y el 4% en el Programa 3 de Inversiones, según la CGR (2009) con base a la aprobación del Presupuesto Ordinario 2010.

Ya para el año 2020, la cantidad de trabajadores es de un total de 164 personas, de las cuales el 56% se concentra en el Programa 2 de Servicios Comunitarios, el 34% en el Programa 1 de Administración y Dirección General y el 10% en el Programa 3 de Inversiones, según la CGR (2019) con base a la aprobación del Presupuesto Ordinario 2020.

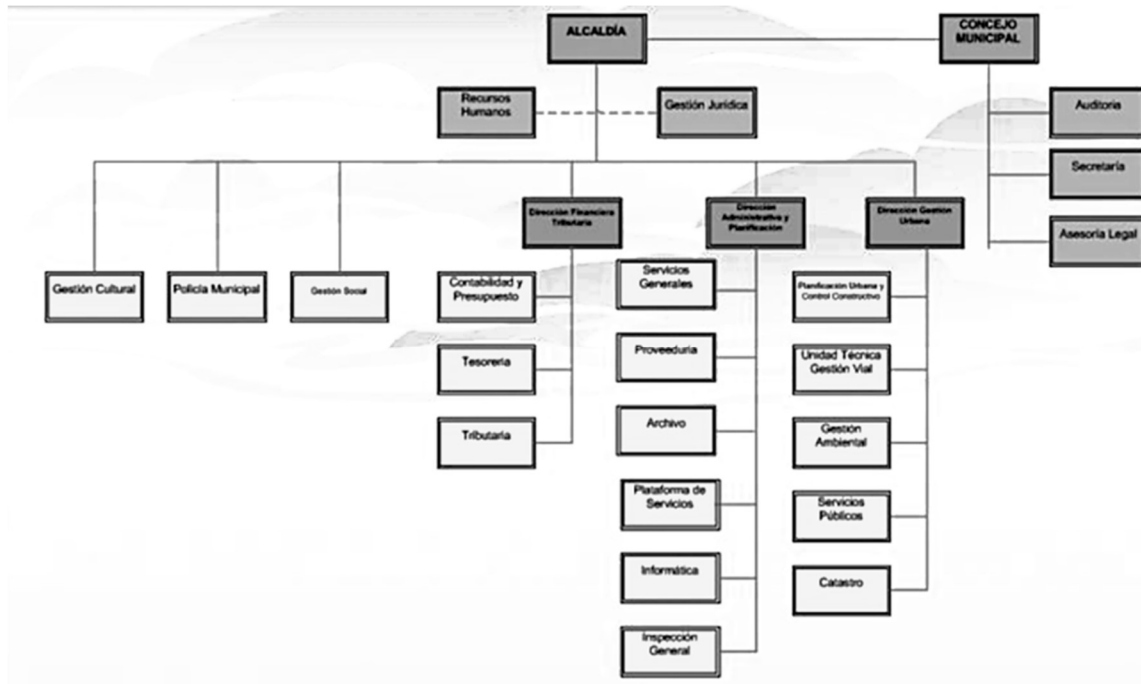


Fuente: Elaboración Propia con información de la CGR (2019)

En cuanto a la estructura actual por departamentos, el Municipio está conformado según lo indica la Figura 1.

Figura 1

Organigrama de la Municipalidad de Naranjo



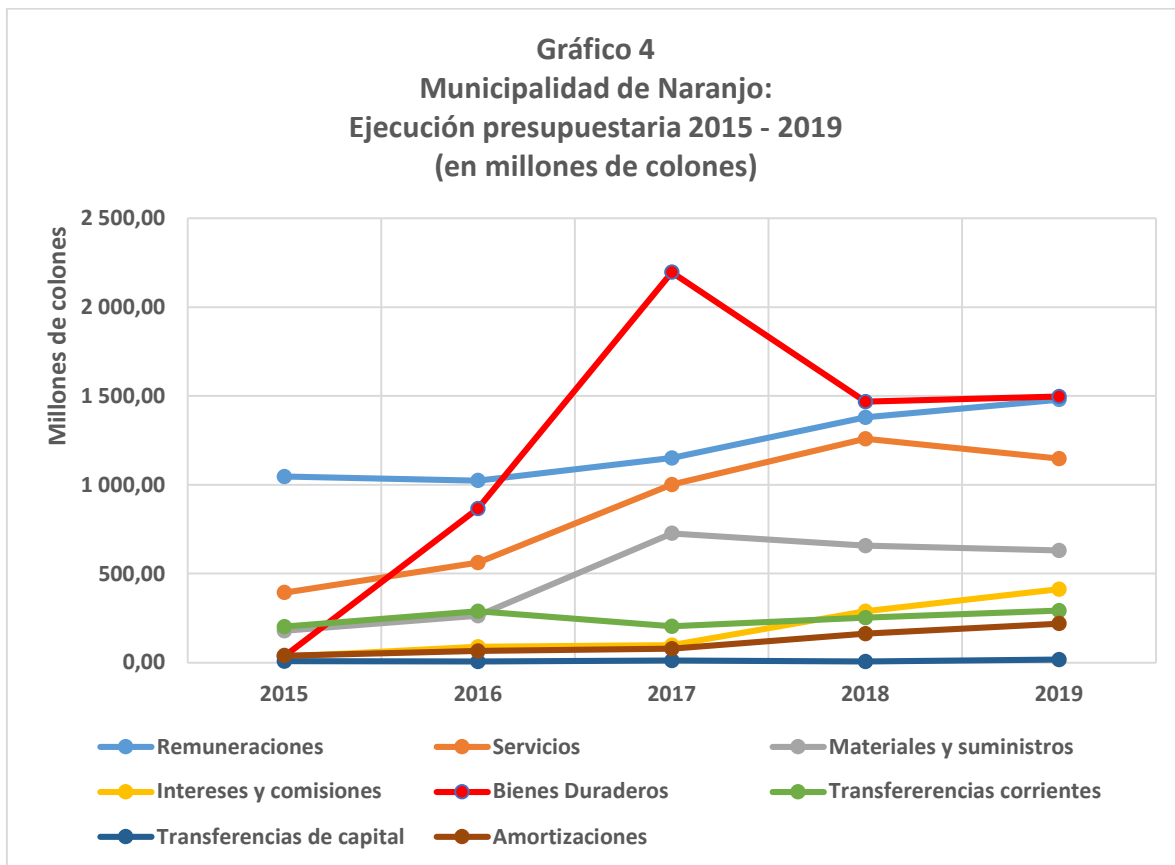
Fuente: Municipalidad de Naranjo, 2019, p.1

De esta forma, siendo su razón de ser la prestación de servicios y la inversión pública, se recalca que los servicios que brinda la Municipalidad de Naranjo son:

- Servicio de Gestión Ambiental.
- Gestión Vial Cantonal.
- Gestión Social.
- Servicio de Cementerio.
- Servicio de Acueducto.
- Servicio de Mercado.
- Servicios Culturales.
- Servicio de Estacionamiento y Terminal de Autobuses.

- Licencias para Patentes Comerciales y de Licores.
- Permisos de Construcción.
- Usos de suelo y visado de planos.
- Bienes Inmuebles y valoración y
- Otros servicios indirectos dirigidos hacia la ciudadanía.

Es en cada uno de dichos servicios y otros complementarios en los cuales la Municipalidad de Naranjo invierte los recursos recaudados, de los cuales se detalla el comportamiento de las inversiones realizadas en el periodo 2015 – 2017.



Fuente: Informes de ejecución presupuestaria, Municipalidad de Naranjo

Descrita la estructura organizacional y detallados los servicios que la Municipalidad de Naranjo brinda a la población de su jurisdicción, es importante

recalcar, que a partir del año 2010, bajo la reestructuración vigente, se crea la Plataforma de Servicio, en la cual se llevan a cabo todos los trámites que se requieran para cada uno de los servicios municipales que brinda la entidad, tales como, presentación de declaraciones de patentes o de bienes inmuebles, solicitud de permisos de construcción, usos de suelo o visados de planos, solicitudes de exoneraciones de impuestos, solicitud de disponibilidad de agua, solicitud de patentes comerciales y de licores, solicitudes relacionadas con los servicios de recolección de basura, aseo de vías, mantenimiento de parque y zonas verdes, denuncias y otros.

Capítulo IV

Satisfacción del cliente de la plataforma de servicios de la Municipalidad de Naranjo.

Como medio para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, fue necesario el análisis de las dimensiones pertinentes para el análisis de la atención al cliente en la nueva gerencia pública, así mismo, se aplicó una encuesta a los usuarios que utilizan el servicio de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo, obteniéndose respuesta de 330 personas, con el fin de establecer las brechas existentes entre lo que la nueva gerencia pública busca y el escenario en el cual se desarrolla la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo, con las cuales establecer las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

4.1. Las dimensiones pertinentes para el análisis de la atención al cliente en la nueva gerencia pública.

Con base a la investigación efectuada, es importante trazar el escenario en el que la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo se encuentra, en referencia a las dimensiones pertinentes para el análisis de la atención al cliente en la nueva gerencia pública.

De esta forma, es importante recalcar, que el ente en estudio se encuentra acogido bajo la administración pública costarricense, este tipo de administración según Pallavicini (2016), “cuenta con una burocracia política a nivel de ministros y altos funcionarios de la gestión pública, y una burocracia weberiana a nivel operativo” (Pallavicini, 2016).

Así mismo, la Administración Pública costarricense, bajo la Ley 6227 del 2 de mayo de 1978, define que “la Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes”. (AL, 1978)

Por lo tanto, todas las acciones del ente público están abocadas a seguir cada una de las normas y a los precedentes, por lo que “la actividad del funcionario y del ciudadano deben ajustarse a este contexto...” (Pallavicini, 2016, p.7).

Debido a dicha cultura burocrática, la adopción de la Nueva Gerencia Pública ha sido lenta en la implementación de este modelo en el sector público nacional; pero a pesar de esta coyuntura, es importante desarrollar acciones que contemple ese cambio de cultura que se requiere en la Administración Pública, y específicamente para este caso, el Gobierno Local del Cantón de Naranjo, ya que según el estudio de CLAD (1998), “el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial, vale decir que puede ser más ágil y flexible ante los gigantescos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones” (CLAD, 1998).

Lo anterior resalta el hecho de que los principios administrativos y gerenciales deben dirigirse hacia el cliente, con el fin de generar el mayor resultado positivo en la prestación de servicios, a partir de ajustes graduales en los procesos con la visión de proporcionar la mayor satisfacción del cliente.

De esta manera, pueden desarrollarse estudios para establecer las propuestas de mejor correspondientes, los cuales deben ser direccionados hacia el análisis de los resultados en la prestación de servicios, enfocándose hacia la Reinención del Gobierno y la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD, en adelante), con base a los postulados descritos según el estudio de Chica (2010):

Los postulados básicos de la “reinvención del gobierno”, pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar. Estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización.
- Se deben eliminar los procedimientos burocráticos. Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales.
- Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial.

(Chica, 2010, p. 63)

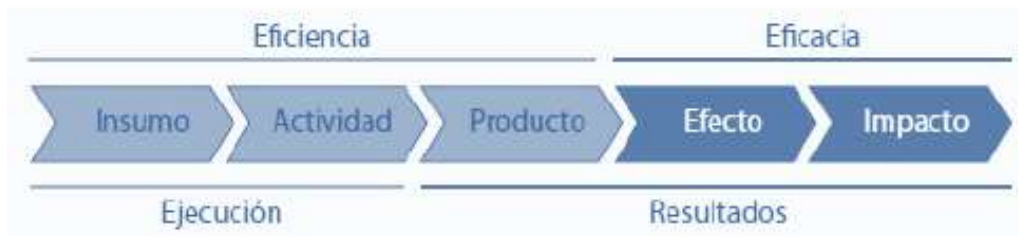
Lo anterior genera una visión más clara de lo que la reinvención de Gobierno significa, donde, aunque existe una estructura legal muy engrosada dentro del aparato estatal, se debe analizar qué elementos inciden en la satisfacción del cliente, eliminando, modificando o reduciendo los trámites en las operaciones de la organización. Así mismo, será necesario analizar los resultados para determinar qué tan sustancial será la necesidad de aplicar cambios, como “medir el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente” (Chica, 2010, p. 63).

Esta última acción se enlaza con el segundo enfoque, el cual va dirigido hacia el análisis de la satisfacción del cliente, misma que está referenciada hacia la GpRD, y como parte de los enfoques que el país se encuentra promoviendo, es importante reconocer que uno de los enfoques impulsados como parte de la Nueva Gerencia Pública, es la GpRD, mismo que ha sido promovido por “el Gobierno de la República de Costa Rica por medio del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y del Ministerio de Hacienda (MINHAC)” (MIDEPLAN y MINHAC, 2016, p. 3).

Así definido, la GpRD considera no solo los productos, sino que también son importantes los efectos y los impactos que generan estos en la sociedad por su

producción, por lo que su estructura se basa en la cadena de resultados, en la cual es igual de importante la eficiencia en la ejecución y la eficacia de los resultados.

Figura 2
Cadena de Resultados



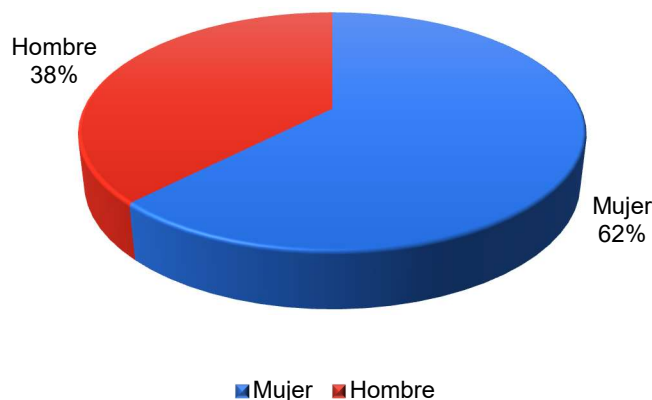
Fuente: (MIDEPLAN y MINHAC, 2016, p. 16).

Finalmente, las instituciones deben asumir las responsabilidades para lograr un impacto positivo de los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus objetivos, a través de hechos que puedan verificarse por parte de la ciudadanía, por lo que es importante la utilización de instrumentos que permitan medir y evaluar los servicios que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, con el fin de mantener un monitoreo continuo de la satisfacción del usuario de sus servicios.

4.2 Características sociodemográficas de la población encuestada:

En relación a la encuesta realizada sobre satisfacción del cliente, se estudió el tipo de población que usualmente utiliza la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo en una muestra de 330 personas entrevistadas, dando como resultado que la mayoría de personas que utilizan dicho servicio es la población femenina, esto por cuanto del total de la muestra, el 62% son mujeres y el restante 38% corresponde a la población masculina.

Gráfico No 5
Población encuestada en la Plataforma de Servicios de la
Municipalidad de Naranjo según sexo



Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

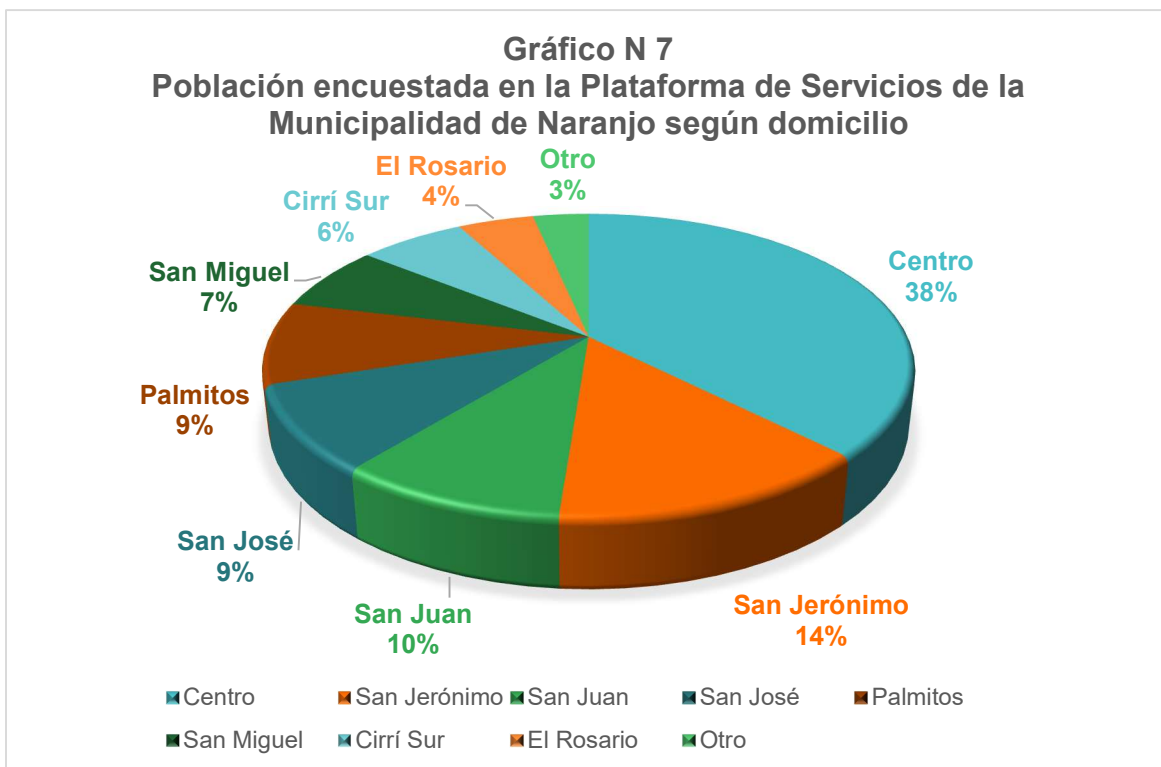
Además, se investigó acerca del rango de edad en el que se encuentra los usuarios de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo, de lo cual se identificó, que el 33% se encuentra entre los 31 a 40 años, un 33% en el rango de 41 a 59 años, así mismo, un 21% de los encuestados con una edad entre los 26 a 30 años y una 9% de 60 años o más y 4% de 18 a 25 años, revelándose que los usuarios de la Plataforma de Servicios en su mayor parte representa a la población económicamente activa, que es la que participa en el mercado de bienes y servicios y que poseen variables que caracterizan a esta población como lo es el rango de edad para trabajar, nivel académico, experiencia laboral, entre otras.

Gráfico No 6
Población encuestada en la Plataforma de Servicios de la
Municipalidad de Naranjo según rango de edad



Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

En referencia a la procedencia de la población encuestada, se encuentran tres distritos en los cuales agrupa la mayor cantidad de personas usuarias de la Plataforma de Servicio, identificándose que el 38% proceden del distrito Naranjo, principal centro poblacional y de desarrollo comercial del cantón, así mismo, el distrito San Jerónimo se ubica con un 14% de afluencia de usuarios, mientras que el 10% proceden del distrito de San Juan, en cuanto a los 5 distritos restantes la cifra porcentual no supera el 9% de afluencia. Cabe destacar, que sólo el 3% de las personas que acudieron a realizar trámites a la Plataforma de Servicio procedían de otros cantones, esto por cuanto poseen bienes inmuebles en el cantón de Naranjo; pero no viven en dicho lugar.

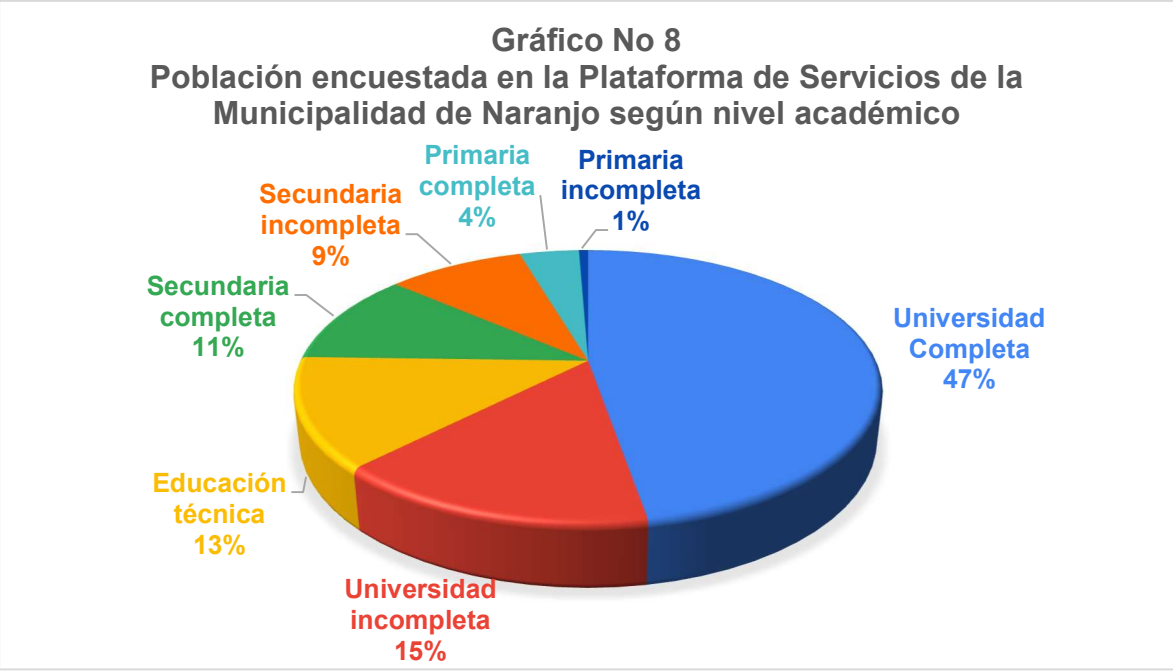


Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

Así mismo, se identificó en la presente investigación, que la población que utiliza la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, posee un grado académico alto, donde el 47% poseen el nivel universitario completo, el 15% posee un grado universitario incompleto y el 13% posee un nivel de educación técnica, así mismo, el 25% de los encuestados no lograron superar la secundaria, quedando en evidencia que la población económicamente activa del cantón se encuentra muy preparada y que pueden de alguna manera utilizar medios tecnológicos que el día de hoy ofrece para facilitar sus trámites; además, no se debe marginar a la población que no ha tenido un grado académico mayor, con el fin de incorporarlos hacia el uso de los actuales medios tecnológicos de que se dispongan.

Esto no representa el hecho de que la población de poca escolaridad no pueda acceder a los servicios que brinda la municipalidad, ya que los trámites no requieren de un nivel académico alto, no obstante, ante el auge de medios

tecnológico es importante que posean un mínimo de conocimiento en el uso de dichos medios.



Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

4.3 Trámites realizados por los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo

Con base a la encuesta realizada a 330 usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, se identificó que los usos de suelo y/o visados municipales son los que representan la mayor cantidad de trámites realizados con un 27% del total encuestado y los permisos de construcción representan el 16% de los trámites gestionados, así mismo, es importante recalcar, que el uso de suelo es un requisito para tramitar los permisos de construcción, así como, para tramitar patentes comerciales, en cuanto a las exoneraciones de bienes inmuebles y a los trámites relacionados con el acueducto municipal, representan un 13% cada uno,

concentrándose en estos el 69% del total de trámites realizados por los usuarios encuestados, mientras que los restantes trámites corresponden a declaraciones de bienes inmuebles con un 11%, de gestión ambiental con un 9%, patentes comerciales un 8%, gestión vial un 3% y otros con un 1%.

Cuadro 2
Tipos de trámites gestionados

Tipo de trámites	Total	%
Total	513	100%
Uso de suelo y/o Visado Municipal	137	27%
Permiso de Construcción	83	16%
Exoneración de Bienes Inmuebles	66	13%
Acueducto	65	13%
Declaración de Bienes Inmuebles	57	11%
Gestión Ambiental	44	9%
Patentes Comerciales y de licores	42	8%
Gestión Vial	16	3%
Otros	3	1%

Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

Es importante indicar, que los trámites anteriormente descritos corresponden a las siguientes gestiones:

Uso de suelo y/o visado municipal: el visado corresponde a la solicitud del ciudadano para que la Municipalidad le apruebe el visado de planos de catastro, donde el ingeniero municipal debe realizar una serie de inspecciones y mediciones para definir los límites en los cuales el solicitante podrá ejercer la actividad que desea realizar en su propiedad, una vez aprobado, el propietario debe solicitar el uso de suelo en caso de que requiere realizar alguna construcción, remodelación, movimiento de tierra, o cambio de actividad comercial, etc.

Permiso de construcción: este trámite requiere que se encuentre aprobado el uso de suelo y los planos de construcción emitidos por un profesional autorizado, además deberá llevar una serie de requerimientos que solicitará el Colegio

Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, además de pagar los timbres e impuestos de ley, con el fin de que se le emita el permiso respectivo de construcción.

Exoneración de Bienes Inmuebles: corresponde a la aplicación de la Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, donde se le da el beneficio a cada uno de los propietarios que poseen solo un bien inmueble a nivel nacional, la posibilidad de exonerarse del pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, ya sea total o parcialmente, exonerándose del pago del impuesto a una base de 45 salarios base de un oficinista del Poder Judicial, si el valor de la propiedad no sobrepasa esta base quedará 100% exonerada de dicho impuesto, así mismo, dicho derecho debe solicitarlo el propietario una vez al año y no es por defecto, ya que si no se solicita formalmente no se aplicará dicho beneficio según lo dispuesto en la Ley.

Acueducto: solicitud de disponibilidad de agua, cambios de categorías del servicio según el tipo de sector en el cual se da el servicio, denuncias, etc.

Declaración de Bienes inmuebles; corresponde a la aplicación de la Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, en la cual se realiza una solicitud por defecto a cada uno de los propietarios de bienes inmuebles en el cantón, lo cual implica que cada cinco años el contribuyente deberá presentarse en la Municipalidad para actualizar datos de sus propiedades, con los cuales también se actualizará el valor fiscal del bien inmueble inscrito en el cantón.

Gestión Ambiental: corresponde a todo lo referente a servicios como Recolección de residuos sólidos, Aseo de vías y sitios públicos, Mantenimiento de parques y zonas de ornato, así como lo relacionado con Protección ambiental, recibiendo denuncias, también solicitudes de lineamientos ambientales para la no afectación de mantos acuíferos, cambios de categorías de los servicios según el tipo de sector en el cual se da el respectivo servicio, ya sea comercial, domiciliar, industrial, etc.

Patentes comerciales y de licores: este trámite corresponde a la solicitud del permiso municipal para ejercer actividades comerciales, con base a la Ley de Patentes de la Municipalidad de Naranjo, su gestión incluye una serie de inspecciones para determinar que los requisitos se cumplen, incluyendo verificación de documentación emitida por el Ministerio de Salud del cantón, INS, medición de distancias en caso de licencias de licores. Una vez aprobado el permiso de patente, el comerciante deberá presentar una declaración de patente una vez al año, presentando, además, una copia de la declaración del Impuesto sobre la Renta cancelada y presentada ante la Administración Tributaria correspondiente.

Gestión Vial: corresponde a denuncias relacionadas con problemas por alcantarillas, cunetas y caños, afectación de maquinaria pesada en propiedades de terceros, etc.

Otros: corresponde a trámites de devoluciones o reintegros de dinero a contribuyentes que se les cobró de más, arreglos de pago, recepción de correspondencia, solicitudes de información, etc.

4.4 Situaciones encontradas en relación a la presentación de trámites en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo por parte de los usuarios

Dentro de los aspectos más relevantes, se encontró que el 21% de los encuestados no presentó el formulario lleno, incluso se presentaban a la plataforma para terminar de llenar dicho formulario, lo cual genera que el trámite se extienda durante la atención respectiva, así mismo, se encontró que el 10% del total encuestado no llevaba todos los requisitos, lo cual genera que el trámite se amplíe aún más, además, del total de encuestados, el 25% tuvo que dirigirse a otras instancias para consultar acerca de la tramitología que conlleva su solicitud, además

de solicitar aclaraciones por parte de los técnicos encargados de la gestión del trámite, esto puede dar un escenario, en el cual debe analizarse la claridad de las gestiones y requisitos que los usuarios deben tramitar, con el fin de agilizar el tiempo de respuesta a sus solicitudes.

Es claro, que para la administración municipal la creación de la Plataforma de Servicio se realiza con el fin de que los usuarios efectúen todos sus trámites en un solo lugar sin la necesidad de desplazarse a otras instancias, por lo que hay que estudiar cuáles son las causas de que el 25% de los encuestados han tenido que dirigirse a otro departamento durante su gestión, ya que el 28% de los usuarios encuestados han sido enviados al Departamento de Planificación Urbana, el 26% al Departamento de Acueducto y el 15% al Departamento de Bienes Inmuebles por diferentes motivos, en cuanto a los otros trámites, el porcentaje varía entre el 9% y el 3%.

Cuadro 3
Presentación de trámites en la Plataforma de Servicio

ID	Sí	No
Presentó el formulario lleno	79%	21%
Presentó todos los requisitos	90%	10%
Fue atendido sólo en la Plataforma de Servicio	75%	25%

Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

En los casos en los que el usuario no presentó su formulario lleno en la Plataforma de Servicio, el 51% de los casos solo tuvo que presentarse una vez a dicha instancia; el 38% tuvo que apersonarse de 2 a 3 veces a dicho departamento para realizar su trámite y el restante 11% se presentaron en la Plataforma de Servicio entre 4 a más veces.

4.5 Valoración de la percepción y satisfacción que tienen los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo

Es importante resaltar la aplicación dentro de la encuesta de una sección de valoración de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo, en la cual se estableció una escala del 1 al 5, donde 1 es “Deficiente” y 5 es “Excelente”, de acuerdo a esta valoración se obtuvo el siguiente resultado.

Cuadro 4
Valoración de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo

Servicio	Valoración (en porcentaje)					Total de encuestas
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
Trato brindado por el funcionario que le ha atendido	0,9%	2,4%	7,9%	20,4%	68,3%	328
Rotulación de las oficinas o cubículos para facilitar la orientación	2,1%	3,7%	15,9%	36,4%	41,9%	327
Espacio físico donde se le atiende y comodidad de las instalaciones	9,1%	9,1%	13,9%	30,6%	37,3%	330
La comodidad de las instalaciones donde se le ha atendido	6,1%	4,8%	16,4%	23,9%	48,8%	330
Las mejoras que se observan en el funcionamiento general de la Plataforma de servicio en las distintas visitas en el último año	5%	9,6%	14,2%	21,4%	49,8%	323
La accesibilidad telefónica de los departamentos	21,1%	30,9%	23%	14,5%	10,4%	317
La rapidez del departamento en atender sus llamadas	21,9%	32,6%	26%	12,5%	6,9%	319
La facilidad en la utilización de los trámites en línea	20,9%	33,6%	26,9%	11,6%	7%	301
Tiempo de respuesta a sus solicitudes mediante correo electrónico	13,4%	30,7%	29,7%	17,9%	8,3%	290
La facilidad del uso en el servicio SINPE para el pago de sus trámites	8,2%	7,6%	15,5%	35,7%	33%	292
Acceso a los formularios de sus trámites en la página web	10,3%	28%	37,3%	16,7%	7,7%	291
Tiempo transcurrido desde que llega a la institución hasta ser atendido	9,8%	11,7%	18,5%	35,1%	24,9 %	300
Tiempo transcurrido en trámites anteriores desde el momento de presentación de su solicitud hasta la conclusión del trámite	9,7%	18,1%	17,4%	44,5%	10,3%	325
Los plazos de respuesta a sus trámites	8,6%	19,3%	15,3%	45,7%	11%	326

Fuente: Encuesta de percepción de la satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, 2021.

En términos generales, en todos los tipos de trámites estudiados, se logra obtener resultados positivos en cuanto al trato brindado por los funcionarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, esto por cuanto, solo el 0,9% de los encuestados tuvo opiniones negativas al respecto, ya que indicaron que es deficiente.

Así mismo, en cuanto a las instalaciones físicas se refiere, los usuarios indicaron que existe una muy buena rotulación, no obstante existe un 2,1% de los encuestados, que dieron una opinión negativa al respecto, ya que expresaron que es deficiente, esta situación es de importancia puesto que exteriorizaron que algunos rótulos internos son muy pequeños y que pueden pasar desapercibidos, incluso que los colores utilizados en algunos de ellos no son vistosos, aunque en la parte externa existe suficiente información expuesta.

Además, aunque el espacio físico es muy pequeño para la cantidad de personas que deben atenderse, se encuentra en muy buenas condiciones, al igual que la comodidad de las instalaciones obtuvieron un resultado muy positivo, aunque el 9,1% de los encuestados indicó que el espacio físico es deficiente, al igual que el 6,1% de los usuarios indicó que la comodidad de las mismas es deficiente. Es claro indicar, que debido a la emergencia sanitaria, la Municipalidad de Naranjo se vio obligada a disminuir el aforo de sus instalaciones, lo que ha provocado alguna incomodidad en un sector de los usuarios ya que deben esperar fuera de las instalaciones mientras el aforo establecido esté completo.

Así mismo, el 5% de los usuarios, indicaron que a pesar de que no han observado alguna mejora en el funcionamiento general de la Plataforma de Servicio lo califican como deficiente, ya que piensan que se mantiene en las mismas condiciones, aunque el resto de la muestra encuestada expresa que han captado algunas mejoras en cuanto al servicio que brindan los funcionarios, como lo es el control de entrada de personas hacia la Plataforma de Servicio, aunque la cantidad

de personas que pueden ingresar son muy pocas según el aforo establecido por el Ministerio de Salud; pero que la ventaja es que pueden esperar cómodamente a que le atiendan.

Resulta importante el hecho de que la población del cantón de Naranjo ha crecido y conforme los usuarios aumentan en cantidad, también existe mayor afluencia de personas en las instalaciones del municipio, lo que genera que los espacios libres en sus instalaciones tengan que ser acondicionados para recibir adecuadamente a los usuarios que se presentan a realizar trámites en sus oficinas, por lo que genera una presión para dar el mejor servicio a la ciudadanía, es por esta razón que es necesario la ampliación o creación de nuevos espacios para comodidad de las personas que se dirijan a las instalaciones, aunque es posible analizar otras alternativas que permitan ampliar los servicios sin la necesidad de ejecutar obras de infraestructura muy costosas.

En cuanto a la amplitud de canales para la tramitación de las solicitudes que la Municipalidad de Naranjo ofrece, se encuentran los medios electrónicos, los cuales son un tema de estudio dentro de esta investigación, esto por cuanto, una Plataforma de Servicio no debe centralizarse solo en la tramitología presencial como se ha ofrecido tradicionalmente, sino, que debe ampliar sus fronteras de la mano del auge tecnológico que hoy en día existe, así mismo, es importante indicar que la valoración que tienen los usuarios sobre la satisfacción de los servicios recibidos se basa en aspectos globales, por lo que deben generarse todas las facilidades necesarias para obtener el mayor impacto positivo hacia la ciudadanía.

De esta forma, los resultados obtenidos en referencia a la accesibilidad telefónica, expone una situación crítica, esto por cuanto el 21,1% de los encuestados valoró dicho aspecto como deficiente y el 30,9% como regular, para un resultado negativo del 52%, esto con base a la experiencia de los usuarios, quienes indican que es muy difícil acceder vía telefónica a la instancia correspondiente para obtener información acerca de los trámites y requisitos.

Aunado a lo anterior, aquellas personas que accedieron vía telefónica, indican que el servicio es muy lento y que tardan mucho en atender sus llamadas, a lo cual, su valoración llega a un 21,9% como deficiente y un 32,6% como regular, es claro que el servicio en sí posee grandes debilidades que deben analizarse ante tal resultado, ya que según los usuarios, el acceso telefónico es muy difícil y aquellos que logran acceder valoran que el tiempo de respuesta es deficiente.

Pero no todo se centraliza en el servicio telefónico, analizando la información obtenida acerca de los trámites en línea, resulta en que el 20,9% de los usuarios lo evalúan como deficiente, mientras que el 33,6% de ellos lo considera como regular, ante estos números negativos, cabe resaltar que los usuarios en muchas ocasiones no logran encontrar los enlaces que requieren, y aquellos que lo consiguen indican que existe duplicidad de enlaces para un mismo trámite, por ejemplo el de Patentes comerciales, donde existe un enlace que genera un error, mientras que el otro enlace presenta la información, además, no todos los trámites se encuentra en la página web de la Municipalidad de Naranjo.

Además de lo expuesto en el párrafo anterior, la tramitología no se realiza de forma directa a través de dicha plataforma web, puesto que solamente le permite descargar los formularios; ya que deben presentarlos presencialmente ante la Plataforma de Servicio.

Además, en relación a otro canal de comunicación como lo es el correo electrónico, se realizó la evaluación de los usuarios frente al uso de dicho medio para la solicitud de información y control del estado de sus trámites, resultando una valoración del 13,4% como deficiente y un 30,7% como regular, siendo una valoración negativa del 55%, su uso se debe a que los ciudadanos para evitar apersonarse a las oficinas de la Plataforma de Servicio, prefieren utilizar el correo electrónico para una más rápida trazabilidad de información sin tener que desplazarse geográficamente y ahorrar tiempo y dinero en traslados; encontrándose en que muchas veces deben intentar comunicarse vía telefónica debido a que las

solicitudes de información que realizan a través del correo electrónico no generan una respuesta pronta, e incluso hay quienes indican que no reciben respuesta alguna a través de dicho medio y que deben presentarse a la Plataforma de Servicio para consultar acerca de su trámite.

A pesar de las cifras negativas citadas anteriormente, es importante indicar que el servicio SINPE es calificado positivamente, siendo solo el 8,2% de los encuestados que valoran el servicio como deficiente, esto debido a que está enlazado con el servicio de correo electrónico, en el sentido de que los usuarios solicitan que se les envíe el comprobante de pago de su trámite emitido por la Municipalidad a través del correo electrónico y en ocasiones dicho envío se atrasa algunos días, ya que la mayoría de personas solicitan dicho servicio, por lo que se acumula una serie de solicitudes.

En este sentido, resulta de mucha importancia ponerle atención al servicio prestado mediante los trámites en línea, quizá las debilidades en la prestación de servicios por esta vía se estén viendo afectados por la curva de aprendizaje, así mismo, puede haberse dado una sobrecarga de uso no esperada que se incrementó abruptamente por la pandemia, no obstante; pero también puede ser una muy débil respuesta por parte de la municipalidad, lo cual debe mejorar, dado que una mala respuesta por este medio puede derivar en un desuso de esa opción.

No cabe duda que debe valorarse las experiencias pasadas frente al panorama que hoy en día se vive, en referencia a la satisfacción de los usuarios de la Plataforma de Servicio se refiere y es por esta razón que se evaluó el tiempo transcurrido de trámites realizados en el pasado ante el trámite realizado en el momento en que se efectuó esta encuesta.

De esta manera, se pudo obtener resultados interesantes, los cuales indican que la percepción entre el tiempo transcurrido para la solicitud de trámites actuales y los anteriores se ha deteriorado, ya que en la actualidad la valoración es del 18,1%

como regular, mientras que en el pasado reciente dicha valoración era del 11,7% como regular, mientras que el porcentaje de valoración deficiente se ha mantenido, lo que genera un estado de alerta, debido a que cada vez son más las personas que poseen un criterio menos positivo en relación al servicio recibido.

Esto puede significar un factor muy importante en la toma de decisiones para los inversionistas, que lo que buscan es la generación de proyectos en zonas geográficas donde la tramitología sea más fluida, por lo que podría representar que dichas inversiones sean ejecutadas en otros cantones que posean mejores condiciones de tramitología, con una mayor eficiencia y en el menor tiempo posible.

4.6 Análisis de la percepción y satisfacción que tienen los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo en referencia al tipo de trámite realizado

Habiendo expuesto en el apartado anterior una visión general de la situación actual de la percepción que poseen los usuarios de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, en referencia a la satisfacción de los servicios recibidos, es importante plantear otro escenario sobre los principales trámites que evidenciaron más deficiencias, ya que en términos generales, pueden existir números muy positivos para cierto trámite que pueden compensar las deficiencias de otro tipo de trámite, por lo que se plantea una visión menos generalizada de la situación, tomando los resultados más significativos de los trámites que presentan más deficiencias.

De esta forma, es claro que la intención de crear una plataforma de servicio es con el fin de simplificar los procesos, en los cuales los usuarios reciban un servicio rápido y eficaz, en donde el ciudadano tenga que presentarse la menor cantidad de veces a lo largo de los procesos en cualquiera de los trámites que ofrece

la institución, no obstante, existen trámites en los cuales los solicitantes debieron presentarse más de dos ocasiones en las instalaciones de la municipalidad para un mismo trámite.

Por lo anterior, se pudo determinar que uno de los trámites que generó más visitas a la Plataforma de Servicio durante el proceso, fue el relacionado con Gestión Ambiental con un 43% de sus trámites, en donde los usuarios tuvieron que presentarse como mínimo en dos ocasiones sobre asuntos referentes a los servicios de recolección de basura, aseo de vías y protección ambiental.

En seguida se encuentran los trámites de Gestión Vial con un 25% de las solicitudes en las cuales los usuarios debieron presentarse como mínimo en dos ocasiones durante su trámite, relacionados con la emisión de certificaciones de calles y caminos, inspecciones y definición de limitaciones viales, un 24% relacionadas con Patentes y un 23% en referencia a los trámites relacionados con las Declaraciones de Bienes Inmuebles, los demás tipos de trámites también presentan debilidades con un porcentaje menor al 19% de las solicitudes que deben ser atendidas en más de una visita en la Plataforma de Servicio.

Además, se evidencia que a pesar de que los usuarios se presentaban con sus formularios llenos, no conocían de los requisitos necesarios para realizar sus trámites, ya que no solo es necesario completar el formulario, sino, que deben anexarse una serie de requerimientos que la ley exige.

Es así que, en relación a los trámites de Gestión Ambiental el 28% de los usuarios indicaron que no conocían los requisitos para realizar sus solicitudes, lo cual puede justificar el hecho de que hayan tenido que presentarse en más de una ocasión a la Plataforma de Servicio, tal y como se evidenció anteriormente, además, otro trámite que presenta un escenario similar, es el Gestión Vial con un 27% de las solicitudes tramitadas en donde el solicitante no conocía de los requisitos respectivos, en tanto el 26% de las solicitudes relacionadas a Patentes comerciales

y de licores presentan una situación similar, en cuanto a los trámites del Acueducto Municipal y Permisos de Construcciones, ambos presenta un 22% con el mismo escenario, los demás trámites se encuentran por debajo del 19% de incidencia en referencia a la misma situación.

Lo anterior, reafirma el hecho en el que muchos de los usuarios que realizan algún tipo de trámite indican que los requisitos que deben presentar para efectuar sus solicitudes no son claros, escenario que se presenta principalmente en el 47% de los encuestados que realizaron trámites relacionados con Gestión Vial, el 43% de las personas a las que se le aplicó la encuesta expresaron la misma situación en relación con los trámites de Gestión Ambiental, el 41% en referencia a Declaraciones de Bienes Inmuebles, el 34% en Exoneraciones de Bienes Inmuebles, un 33% referentes a Patentes y Acueducto, un 25% sobre Permisos de construcciones y un 24% en referencia a Usos de suelo y visados municipales.

Nótese el hecho de que las cifras obtenidas son muy altas y se evidencian en todos los trámites, además, de que el porcentaje mínimo resultante en la investigación denota que esto puede ser uno de los causantes de que un porcentaje de los usuarios no presenten la totalidad de los requisitos para sus trámites y que genere que los solicitantes deban presentarse en más de una ocasión a la Plataforma de Servicio.

Tal y como lo demuestran los números obtenidos de la encuesta, donde el 19% de quienes realizaron trámites sobre Patentes Comerciales indicaron no haber presentado todos los requisitos, mientras que en relación a Gestión Ambiental se repitió la situación en un 16% de los encuestados, así mismo, el 13% de quienes realizaron solicitudes sobre Gestión Vial sufrieron el mismo escenario, así como el 10% de los trámites sobre Permisos de construcciones, en cuanto a los demás trámites, se encuentran por debajo del 8% de incidencia.

Ahora, en relación a si los usuarios tienen conocimiento de si los formularios de sus trámites se encuentran publicados en la página web de la Municipalidad de Naranjo, se obtuvo una cifra muy significativa de personas que no conocen si los formularios se encuentran en dicho canal electrónico, a lo que la gran mayoría respondió desconocer si dicha documentación se encontraba a disposición de la ciudadanía a través de ese medio, es así que, de los usuarios encuestados se obtuvo que el 62% no conoce si existe algún formulario en la página de la municipalidad, esto denota que no existe una adecuada comunicación de los servicios que se brindan, con lo cual poder ahorrarle a los usuarios tener que desplazarse hasta las oficinas o tener que estar realizando llamadas telefónicas.

Además de lo anteriormente expuesto, cabe resaltar, que existen trámites en los cuales las personas han tenido que presentarse hasta en más de 4 ocasiones durante la tramitación de su solicitud, incluso con resoluciones que sobrepasan los 16 días desde la presentación de su solicitud, teniendo que dirigirse en más de una ocasión al departamento respectivo.

Bajo este escenario se obtiene que de los trámites que han sobrepasado los 16 días en resolverse por parte del respectivo departamento, se obtiene que del total de encuestados, el 50% de quienes tramitaron alguna solicitud relacionada a Gestión Vial recibieron la resolución de su trámite después de 16 días de haberse presentado la solicitud, teniendo como característica el hecho de que el 36% tuvo que dirigirse al departamento correspondiente en más de una ocasión, le sigue el trámite sobre Patentes comerciales donde el 33% de los encuestados indica que sus trámites se resolvieron a más de 16 días de la presentación de su solicitud, siendo que el 36% tuvo que presentarse a la oficina respectiva en más de una ocasión, además, otro trámite que presenta similar situación, fue el relacionado con las Declaraciones de Bienes Inmuebles y los Permisos de construcción donde promedian en un 31% de dichos trámites resueltos a más de 16 días de la solicitud, presentándose el 34% en varias ocasiones a la oficina respectiva, en relación a los demás trámites, la incidencia de dicha situación se presenta por debajo del 29% y

la afluencia hacia las oficinas en más de una ocasión en estos casos se encuentra por debajo del 20% de estos trámites.

Queda en evidencia, que los tres trámites que han connotado mayor cantidad de deficiencias en relación a la encuestada aplicada, son los relacionados con Gestión Vial, Gestión ambiental y Patentes comerciales y licores; aunque también se notaron debilidades con un menor grado en comparación a los trámites antes descritos, Declaraciones de Bienes Inmuebles y Permisos de construcciones.

Es importante indicar que, en cuanto al trato recibido por los usuarios en la Plataforma de Servicio se refiere, las personas encuestadas lo valoran entre el 89% y el 98% como bueno, muy bueno o excelente, lo que demuestra que el personal de Plataforma de Servicio se encuentra capacitado para la atención del cliente, tratando de entregar el mejor servicio a los usuarios.

Algo que debe tomarse en cuenta, es el hecho de que existen deficiencias para la accesibilidad de los trámites a través de la página web, donde las personas encuestadas indicaron, como se indicó anteriormente, que la tramitología no se realiza de forma directa a través de dicha plataforma web, puesto que solamente le permite descargar los formularios; ya que deben presentarlos presencialmente ante la Plataforma de Servicio.

De esta forma, los usuarios de la Plataforma de Servicio dieron evidencia de que los servicios en línea presentan deficiencias, ya que en ciertos casos no encuentran los formularios para descargar, en otros casos existen enlaces duplicados en los cuales unos los dirigen a un error de página y otros si los dirige al formulario respectivo, además, los trámites no se pueden efectuar en línea, sino que, deben realizarlos presencialmente en las oficinas de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo.

Un ejemplo de lo anterior son los casos de los trámites relacionados con las Declaraciones de Bienes Inmuebles, donde el 46% de los usuarios valoran deficientemente dichos servicios, ese mismo escenario se presenta con el 45% de los usuarios de trámites sobre el Acueducto municipal, en tanto el 35% de los trámites referentes a Usos de Suelo y visados municipales, además de Exoneraciones sobre Bienes Inmuebles son valorados igualmente como deficientes, en cuanto a trámites de Gestión ambiental y de Gestión vial se valoran en un 33% como deficientes, los demás también presentan una valoración por debajo del 12%.

En cuanto a la valoración que poseen los usuarios de la Plataforma de Servicio en relación al tiempos transcurrido en realizar sus trámites actuales en comparación al tiempo transcurrido en trámites anteriores, en siete de ocho trámites estudiados la situación se mantiene igual, no existe una mejora en la valoración entre los dos comparativos; pero tampoco ha ido en detrimento, no obstante en los trámites relacionados con Gestión vial, se muestra un aumento de la deficiencia en la resolución de los trámites que los usuarios realizan, donde los solicitantes de dicho trámite indican que valoran los trámites anteriores en un 27% deficiente; mientras que los trámites actuales los valoran como deficientes en un 40%.

Pero no se puede dejar de lado, que a pesar de que los otros trámites no han sufrido variación alguna en el tiempo que transcurre durante la resolución de los mismos, es importante recalcar, que trámites sobre Declaraciones de Bienes Inmuebles se valoran en un 44% como deficientes, los Usos de suelo y visado municipal en un 37% deficientes, entre el 31% y el 32% como deficientes los trámites de Gestión ambiental y de Exoneraciones de Bienes Inmuebles, y finalmente Acueducto con un 27% deficiente y Patentes comerciales con un 17% de deficiencia.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones

Es importante resaltar que en el desarrollo de este estudio se obtuvo una serie de hechos relevantes, los cuales permiten identificar las brechas existentes en cuanto a la aplicabilidad de los enfoques tendientes al modelo de la nueva gerencia pública se refiere, como lo son la reinención del Gobierno y la GpRD, esto en relación al escenario en el que se encuentra actualmente la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo.

De esta forma, la Municipalidad de Naranjo a partir de la Administración 2016-2020 se da a la tarea de establecer una serie de transformaciones en la Plataforma de Servicio de esta institución, con el fin de mejorar el servicio brindado a la ciudadanía del cantón, buscando los medios para implementar un procedimiento más centralizado, donde el usuario no deba recurrir a más de una instancia para realizar sus trámites y a la vez, disminuir el tiempo de respuesta a sus resoluciones.

Así mismo, en relación a la aplicabilidad del modelo de la nueva gerencia pública dentro del escenario actual de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo, es claro que existen brechas entre lo que la nueva gerencia pública postula y lo que realmente se evidencia en el servicio brindado a los usuarios, esto por cuanto, esta investigación se direcciona hacia dos enfoques, uno, la reinención del gobierno que debe dirigirse en primer lugar al ciudadano, y dos, la Gestión para Resultados en el Desarrollo, la cual se dirige hacia los efectos y los impactos que generan los servicios en la sociedad, ya que la eficiencia en la ejecución es muy importante; pero la eficacia de los resultados debe ser el eje central.

Ante este escenario y una vez realizado el estudio en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, se evidencia que existen debilidades en los

procesos, esto por cuanto, no se encuentra establecido un sistema de evaluación del servicio que permita identificar deficiencias en sus procesos, por lo que no existe un monitoreo del impacto que el servicio brindado genera hacia los usuarios, por lo consiguiente, no se generan insumos con los cuales establecer propuestas de mejora.

Como parte de estas deficiencias, se encuentra el hecho de que la transformación de la Plataforma de Servicios no ha dado los resultados esperados por la Administración, esto por cuanto, la centralización de la atención del usuario en dicha instancia es débil según los datos obtenidos, ya que la movilización constante de los usuarios hacia otras instancias internas se mantiene, además, de que deben presentarse en más de dos ocasiones a otros departamentos dentro del proceso.

Así mismo, según la investigación, existe una debilidad en cuanto al acceso rápido y claro de la información se refiere, ya que no existe un centro de información o un “estand” en las oficinas de la Plataforma de Servicios donde puedan obtener los formularios o lista de requisitos de sus trámites, incluso, a través de los medios digitales no se encuentra la totalidad de formularios para acceso del usuario, así mismo, ciertos formularios contienen requisitos que no son claros, incluso, hay cuales son copia fiel de la normativa existente sin una transcripción clara para personas que posean una grado académico bajo, lo que complica la comprensión de la tramitología.

Además, mucha población desconoce la existencia de algunos formularios en la página web municipal, lo que denota que no existe una adecuada comunicación de los servicios que se brindan, ni de las facilidades que algunos trámites ofrecen, con lo cual puede ahorrarles a los usuarios el desplazarse hasta las oficinas o tener que estar realizando llamadas telefónicas.

Es aquí donde existe una situación muy crítica en relación a la accesibilidad telefónica, ya que más del 50% de los usuarios de este servicio lo valoran negativamente, debido a la experiencia que han tenido en múltiples ocasiones, donde acceder vía telefónica a la instancia correspondiente para obtener información acerca de los trámites y requisitos es muy difícil, y en la ocasiones en las cuales han podido acceder a través de este medio, indican que no existe una rápida respuesta.

Otra deficiencia encontrada es la relacionada con los medios electrónicos, ya que no representa una fortaleza dentro de los servicio que se brinda a los usuarios, esto por cuanto, los usuarios en muchas ocasiones no logran encontrar los enlaces que requieren en la página web, no hay depuración de la información, puesto que existe duplicidad de enlaces para un mismo trámite, de los cuales unos funcionan y otros no, aparte de que la tramitología no se puede realizar de forma directa a través de dicha plataforma web, puesto que solamente le permite descargar los formularios; ya que deben presentarlos presencialmente ante la Plataforma de Servicio.

Aunado a lo anterior, es importante indicar, que el servicio de correo electrónico también presente deficiencias, ya que los usuarios no reciben una respuesta pronta a sus solicitudes a través de este medio, por lo que deben utilizar otros medios para la obtención de la información respectiva mediante la comunicación telefónica, la cual es deficiente en su respuesta, así como de forma presencial en la Plataforma de Servicio para consultar acerca de su trámite.

Es importante reconocer que puede existir factores que estén afectando el servicio prestado a los usuarios, especialmente en los trámites electrónicos, ya que existe población que pueden estar siendo afectada por la curva de aprendizaje, además, el escenario que representa la pandemia puede haber generado una sobrecarga en la utilización de los medios de comunicación, como lo son la vía telefónica, página web, correo electrónico, esto debido a un incremento muy abrupto

de su uso; pero que puede representar a la vez, una débil respuesta de parte de la municipalidad ante este escenario, por lo que puede generar un desuso de estas opciones en cuanto a los procesos de tramitologías se refiere.

5.2. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para la mejora del servicio que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo se definen las siguientes propuestas de mejora:

Debido a la ausencia de sistemas de evaluación sobre la satisfacción del usuario, es necesario implementar instrumentos tales como, encuestas para recolección de datos sobre la percepción que posee el usuario sobre el servicio recibido, esta evaluación debe aplicarse de forma continua y programada, con el fin de monitorear entre un periodo y otro si el servicio ha mejorado o se ha deteriorado, así mismo, crear información histórica sobre el comportamiento de los datos con el fin de generar las acciones correctivas bajo distintos escenarios. Es importante indicar el hecho de la existencia de diferentes plataformas gratuitas que facilitan la creación de formularios para encuestas que pueden ser remitidos a través de los diferentes medios electrónicos, generando una base de datos automática para facilidad en el análisis de datos.

Dentro de los tipos de encuestas que se proponen, se encuentran las de respuestas de selección y las de valoración de la satisfacción a través de escalas como la Likert, la cual mide el grado de satisfacción, las cuales facilitan un nivel mayor de respuesta a través de medios electrónicos, ya sea mediante correos electrónicos, aplicaciones telefónicas y redes sociales, incluso a través de la propia

página web de la municipalidad, ya que son medios ágiles y al alcance de la mayoría de ciudadanos, los cuales son muy utilizados por la sociedad de hoy en día.

Así mismo, se propone también la aplicación de encuestas sencillas al usuario acto seguido de haber recibido el servicio tramitado, con el fin de evaluar toda la experiencia vivida por el usuario a través del proceso efectuado, ya sea en forma presencial en las instalaciones de la Plataforma de Servicios, o a través de los medios electrónicos anteriormente citados, esto permitirá una mayor cercanía al ciudadano, permitiendo conocer las necesidades que ellos expongan.

Un dato importante a recalcar, es que actualmente la Municipalidad de Naranjo posee una página web, la cual es administrada por el encargado de Informática de ese municipio, y es a través de los medios disponibles que se propone un rediseño de dicha página, con el fin de ampliar los servicios que se pueden ofrecer a los usuarios, tanto a nivel informativo como a nivel de tramitología se refiere, bajo un esquema claro y sencillo para el uso de personas con diferentes niveles académicos.

Además, es de relevancia que este rediseño deba direccionarse hacia un portal digital, en el cual se proporcione a los usuarios la información necesaria que requieren para la consecución de sus trámites, de esta forma, es necesario crear un catálogo de trámites según cada dependencia, que incluye un glosario de conceptos sencillo, en el cual se incorporen absolutamente todos los trámites que la municipalidad ofrece. Dicha información debe ser clara y concisa y que sea de fácil acceso y comprensión para los usuarios de todos los niveles académicos. Así mismo, se debe depurar cualquier información que no se encuentre vigente y corregir todo tipo de enlaces defectuosos.

En referencia al rediseño de la página web de la municipalidad, es importante que no solo funcione como página de descargas simplemente, sino, que es necesario aprovechar las bondades que un servicio en línea puede brindar, como lo

es, permitir la recepción de documentos digitales a través de la página web, y que a la vez el usuario reciba en su correo electrónico el estado y ubicación de su trámite en tiempo real, existen diferentes aplicaciones que se pueden contratar, pero en el caso de que la institución no posea un margen para la compra de un servicio de este tipo, es posible cuando una dependencia dentro del proceso de tramitología informa al usuario del estado de su trámite por vía electrónica, generando mayor confianza y transparencia en el servicio que la municipalidad brinda.

Así mismo, la página web puede aprovecharse incorporando un chat asincrónico para servicio al usuario, con el cual dar respuesta a todas las dudas o inquietudes que generen los ciudadanos que utilicen los servicios en línea de la municipalidad y facilitar un enlace de preguntas frecuentes con el cual el usuario consiga consultar alguna de sus dudas de sus trámites, además de facilitar un buzón de quejas y sugerencias con el fin de llevar un monitoreo acerca de los servicios que se brindan en línea.

En relación a los trámites y servicios que se pueden ofrecer a corto plazo a través de la página web municipal, es el pago en línea, actualmente la Municipalidad de Naranjo no posee en su página la facilidad de los pagos en línea de sus trámites y servicios y es a raíz de esta situación la importancia de facilitar a la ciudadanía un servicio más completo, donde el ciudadano tenga acceso a todas sus necesidades y requerimientos a través de un clic, cabe resaltar, que el Banco Central de Costa Rica ofrece un convenio en el cual los usuarios pueden realizar pagos SINPE de una cuenta a otra, entre diferentes entes bancarios sin costo alguno para el usuario, lo que permitiría ahorro en comisiones por transferencias entre distintos entes bancarios.

En cuanto al flujo de usuarios en las instalaciones de la Plataforma de Servicios de la Municipalidad de Naranjo se refiere, es necesario la colocación de un “estand” de información en el cual los ciudadanos puedan acceder a documentación de sus trámites, sin necesidad de realizar grandes filas de espera,

además, es importante indicar la posibilidad de que el oficial a cargo del control de aforo en dichas instalaciones, tenga conocimiento de información básica de los trámites en caso de que algún usuario únicamente requiera retirar los formularios y que pueda consultar al oficial al respecto, incluso comunicándole sobre los servicios que podría encontrar en la página web.

Aunado a lo anterior, es esencial el establecimiento de un centro de información telefónica en el cual el usuario pueda recibir a través de esa vía información relacionada con los trámites, o, ser dirigido directamente hacia la dependencia respectiva, esto serviría como complemento a las propuestas anteriores, con lo cual se busca el uso de los canales necesarios que descongestionen las vías tradicionales de atención al usuario.

De esta forma, en referencia a las propuestas de mejora antes descritas, es importante reconocer que la Plataforma de Servicio no debe centralizarse solo en la tramitología presencial como se ha ofrecido tradicionalmente, sino, que debe ampliar sus fronteras de la mano del auge tecnológico que hoy en día existe, así mismo, es importante indicar que el análisis de la satisfacción del usuario expuesto en esta investigación, permite obtener el insumo necesario para proponer las mejoras necesarias para generar el mayor impacto positivo hacia la ciudadanía.

Esto permitirá disminuir los tiempos de respuesta que actualmente se registran, accediendo mantener un constante monitoreo con el cual poder desarrollar nuevas propuestas de mejora que faciliten cada vez más una interacción entre el gobierno local y los usuarios, generando instrumentos más sencillos y eficaces, que impacten positivamente en el desarrollo del cantón, ya que al facilitar un flujo más efectivo de los procesos, creará un escenario de transparencia y de atracción comercial y de inversión a la comunidad, con lo cual impulsar la economía cantonal, en colaboración con el gobierno, las empresas y los usuarios.

Todo lo anterior en consonancia con la Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0, impulsada por el Gobierno de la República, dentro de las cuales se encuentra la Plataforma de servicios municipales en línea, la cual se refiere a la transformación digital, referido como “un ecosistema de soluciones digitales que potencien la disponibilidad de los trámites y servicios municipales y su interacción con los usuarios mediante canales electrónicos” (MICITT, 2018).

Según el MICITT (2018), esta estrategia busca la implementación en las municipalidades de trámites y servicios en línea y que exista una integración de servicios municipales digitales, esto a través de una mejora en la accesibilidad a la información por parte de los usuarios de las municipalidades, agilizando los procesos y mejorando la eficiencia en los servicios que se brindan a la ciudadanía, promoviendo la transparencia en la gestión municipal y mejorando la interacción de los habitantes con los entes municipales, potenciando el intercambio de soluciones tecnológicas, siendo los actores principales, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal y las municipalidades, a través de la Estrategia de Transformación Digital impulsada por el Gobierno de la República.

ANEXOS

Cuestionario a aplicar:



Municipalidad de Naranjo

Encuesta N° _____

Encuesta de percepción y satisfacción de las personas que utilizan la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo

Encuesta realizada en: la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo

Fecha _____ hora _____

Estimado (a) señor(a):

Para la Municipalidad de Naranjo su opinión es muy importante. Conocer su percepción y su grado de satisfacción con el servicio recibido, nos permitirá identificar oportunidades de mejora. Es por esto que, se le agradece responder de una manera clara y sincera, con la garantía de que dicha información será anónima y utilizada de manera confidencial.

I. Datos personales del entrevistado

1. Sexo: Masculino Femenino Otros

2. Rango de edad en la que se encuentra: 17 años o menos
 18 a 25 años
 26 a 30 años
 31 a 40 años
 41 a 59 años
 60 años o más

3. Domicilio de la persona (cantón y distrito):
Cantón: Naranjo Otro

4. Distrito: Centro (incluye Dulce Nombre, San Rafael y Candelaria)
 San Miguel (incluye San Francisco y Barrio Guadalupe)
 San José (incluye San Juanillo, Cañuela, Barranca)
 Cimi Sur (incluye Lourdes, Llano Bonito, La Palmita y el Cruce)
 San Jerónimo (incluye Tacacal, La Puebla y Los Robles)
 San Juan (incluye San Antonio de la Cueva y Río Grande)
 El Rosario (incluye Santa Margarita, Calle Pérez, El Llano y Pilas)
 Palmitos (incluye San Roque y Concepción)
 Otro (si el domicilio es en otro cantón)

5. Nivel académico:
- a) Primaria Incompleta
 - b) Primaria Completa
 - c) Secundaria Incompleta
 - d) Secundaria Completa
 - e) Educación Técnica
 - f) Universidad Incompleta
 - g) Universidad Completa

II. Percepción y grado de satisfacción con el servicio recibido

6. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple):
- a) Acueducto
 - b) Uso de suelo y/o Visado Municipal
 - c) Declaraciones de Bienes Inmuebles
 - d) Exoneraciones de Bienes Inmuebles
 - e) Permiso de Construcción
 - f) Patentes comerciales y de licores
 - g) Gestión Vial
 - h) Gestión Ambiental (Rec. de Basura, Aseo de Vías)
 - i) Otros

7. ¿Trajo a la Plataforma de Servicio el formulario de su trámite lleno con toda la información que se necesita?

Sí (pasar a la pregunta 9) No

8. Si la respuesta es negativa:

- a) Trae el formulario para llenarlo en la Plataforma de Servicio
- b) Sólo se presenta a la Plataforma de Servicio a retirar el formulario del trámite

9. ¿Presenta todos los requisitos que se necesitan en el trámite que solicita?

Sí No

10. ¿Conoce usted los requisitos del trámite que está realizando?

Sí No

11. ¿Conoce usted si los requisitos de cada uno de los trámites están publicados en la página de la Municipalidad de Naranjo?

Sí No

12. ¿Existe claridad en los requisitos del trámite establecidos por la Municipalidad?

Sí No

13. ¿Conoce usted el plazo de los trámites que está efectuando?

Sí No

14. ¿En el último año, usted ha realizado algún otro trámite en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo?

Sí No (pasar a la pregunta 17)

15. Si la respuesta anterior es positiva:

- a) Pudo realizar el trámite exitosamente
- b) No finalizó el trámite que estaba realizando.

16. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Por qué no finalizó el trámite?

17. ¿Cuántas ocasiones visitó la Plataforma de Servicio para realizar satisfactoriamente su trámite?

- 1 vez
- 2 a 3 veces
- 4 o más veces

18. ¿Fue atendido durante todo el trámite únicamente en la Plataforma de Servicio?

Sí No

19. Si la respuesta es negativa, ¿A qué otro departamento le dirigieron? Opción múltiple

- a) Departamento de Acueducto
- b) Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)
- c) Departamento de Bienes Inmuebles
- d) Departamento de Patentes Comerciales
- e) Gestión Vial
- f) Gestión Ambiental (Rec.de Basura, Aseo de Vías)
- g) Otro
- h) No Aplica

3

20. ¿Cuánto ha tardado su trámite en resolverse?

- 3 días o menos
- 4 a 8 días
- 9 a 15 días
- 16 días o más

21. ¿Se facilitan los medios para dar seguimiento al estado del trámite realizado?

- Sí No

22. Cuando asiste a la Plataforma de servicio, ¿Se ha respetado la fila o el número de ficha asignado?

- Sí No

23. ¿Es entendible el lenguaje utilizado por la persona que le ha atendido?

- Sí No

24. ¿La persona que le ha atendido muestra conocimiento de los trámites?

- Sí No

25. ¿Existe claridad de la información suministrada por parte de la persona que le ha atendido?

- Sí No

26. ¿El lugar de atención le garantiza la privacidad que se requiere?

- Sí No

Para las respuestas de los aspectos a valorar que se consultan a continuación, utilice la siguiente escala:

Escala				
1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

En cada uno de los diferentes aspectos, de acuerdo a su opinión, usted debe asignar solo una calificación, marcando con una "X" un número entre el 1 y el 5, siendo el 1 Deficiente, el 5 Excelente.

Aspectos a calificar	Escala				
	1	2	3	4	5
27. Valoración del trato brindado por el funcionario que le ha atendido					
28. Valoración de la rotulación de las oficinas o cubículos para facilitar la orientación.					
29. Evaluación del espacio físico donde se le atiende y comodidad de las instalaciones.					
30. Valoración de la comodidad de las instalaciones donde se le ha atendido.					
31. Valoración de las mejoras que se observan en el funcionamiento general de la Plataforma de Servicio en las distintas visitas en el último año.					
32. Evaluación de la accesibilidad telefónica de los departamentos.					
33. Valoración de la rapidez del departamento en atender sus llamadas.					
34. Evaluación de la facilidad en la utilización de los trámites en línea.					
35. Valoración del tiempo de respuesta a sus solicitudes mediante correo electrónico.					
36. ¿Cuánto fue el tiempo de respuesta? a. 2 días o menos b. 3 a 5 días c. 6 días o más					
37. Evaluación de la facilidad del uso en el servicio SINPE para el pago de sus trámites.					
38. Valoración del acceso a los formularios de sus trámites en la página web.					
39. Evaluación del tiempo transcurrido desde que llega a la institución hasta ser atendido.					
40. ¿Cuánto fue el tiempo de espera? a. Menos de 1 hora b. 1 a 2 horas c. 3 horas o más					
41. Valoración del tiempo transcurrido en trámites anteriores desde el momento de presentación de su solicitud hasta la conclusión del trámite.					
42. Evaluación de los plazos de respuesta a sus trámites.					

¡MUCHA GRACIAS POR SU TIEMPO!

CUADRO DE VARIABLES
1. Sexo (Hombre=1, Mujer=2, Otro=3)
2. Rango de edad en la que se encuentra (17 años o menos=1, 18 a 25 años=2, 26 a 30 años=3, 31 a 40 años=4, 41 a 59 años=5, 60 años o más=6)
3. Domicilio de la persona (Naranjo=1, Otro=2)
4. Distrito (Centro=1, San Miguel=2, San José=3, Cirrí=4, San Jerónimo=5, San Juan=6, Rosario=7, Palmitos=8, Otro=9)
5. Nivel académico (Primaria incompleta=1, Primaria Completa=2, Secundaria incompleta=3, Secundaria completa=4, Estudios Técnicos=5, Universidad incompleta=6, Universidad completa=8)
6a. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6b. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6c. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6d. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6e. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6f. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6g. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6h. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
6i. Tipo de trámite realizado en la Plataforma de Servicio (opción múltiple) (Acueducto=1, Uso de suelo y/o Visado Municipal=2, Declaraciones de Bienes Inmuebles=3, Exoneraciones de Bienes Inmuebles=4, Permiso de Construcción=5, Patentes Comerciales y de licores=6, Gestión Vial=7, Gestión Ambiental=8, Otro=9)
7. ¿Trajo a la Plataforma de Servicio el formulario de su trámite lle2 con toda la información que se necesita? (Sí=1, No=2)
8. Si la respuesta anterior es negativa: (Trae el formulario para llenarlo en la Plataforma de Servicio=1, Sólo se presenta a la Plataforma de Servicio a retira el formulario del trámite=2)
9. ¿Presenta todos los requisitos que se necesitan en el trámite que solicita? (Si=1, No=2)
10. ¿Conoce usted los requisitos del trámite que está realizando? (Si=1, No=2)
11. ¿Conoce usted si los requisitos de cada u2 de los trámites están publicados en la página de la Municipalidad de Naranjo? (Si=1, No=2)

12. ¿Existe claridad en los requisitos del trámite establecidos por la Municipalidad de Naranjo? (Si=1, No=2)
13. ¿Conoce usted el plazo de los trámites que efectúa? (Si=1, No=2)
14. En el último año, ¿usted ha realizado algún otro trámite en la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo? (Sí=1, No=2)
15. Si la respuesta anterior es positiva: (Pudo realizar el trámite exitosamente=1, No finalizó el trámite que estaba realizando=2)
16. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Por qué no finalizó el trámite? (Está en proceso=1, Otro=2)
17. ¿Cuántas ocasiones visitó la Plataforma de Servicio para realizar satisfactoriamente su trámite? (1 vez=1, 2 a 3 veces=2, 4 o más veces=3)
18. ¿Fue atendido durante todo el trámite únicamente en la Plataforma de Servicio? (Si=1, No=2)
19a. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19b. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19c. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19d. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19e. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19f. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19g. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
19h. Si la respuesta anterior es negativa, ¿a qué No Aplica departamento le dirigieron? Opción múltiple (Departamento de Acueducto=1, Departamento de Construcciones (Planificación Urbana)=2, Departamento de Bienes Inmuebles=3, Departamento de Patentes Comerciales=4, Gestión Vial=5, Gestión Ambiental=6, No Aplica=7, Otro=8)
20. ¿Cuánto ha tardado su trámite en resolverse? (3 días o menos=1, 4 a 8 días=2, 9 a 15 días=3, 16 días o más=4)
21. ¿Se facilitan los medios para darle seguimiento al estado del trámite realizado? (Si=1, No=2)
22. Cuando asiste a la Plataforma de Servicio, ¿se ha respetado la fila o el número de ficha asignado? (Si=1, No=2)
23. ¿Es entendible el lenguaje utilizado por la persona que le ha atendido? (Si=1, No=2)
24. ¿La persona que le atendió muestra conocimiento de los trámites? (Si=1, No=2)
25. ¿Existe claridad de la información suministrada por parte de la persona que le ha atendido? (Si=1, No=2)
26. ¿El lugar de atención le garantiza la privacidad que se requiere? (Si=1, No=2)

27. Valoración del trato brindado por el funcionario que le ha atendido (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
28. Valoración de la rotulación de las oficinas o cubículos para facilitar la orientación (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
29. Evaluación del espacio físico donde se le atiende y comodidad de las instalaciones (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
30. Valoración de la comodidad de las instalaciones donde se le ha atendido (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
31. Valoración de las mejoras que se observan en el funcionamiento general de la Plataforma de servicio en las distintas visitas en el último año (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
32. Evaluación de la accesibilidad telefónica de los departamentos (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
33. Valoración de la rapidez del departamento en atender sus llamadas (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
34. Evaluación de la facilidad en la utilización de los trámites en línea (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
35. Valoración del tiempo de respuesta a sus solicitudes mediante correo electrónico (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
36. ¿Cuánto fue el tiempo de respuesta? (2 días o menos=1, 3 a 5 días=2, 6 días o más=3)
37. Evaluación de la facilidad del uso en el servicio SINPE para el pago de sus trámites (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
38. Valoración del acceso a los formularios de sus trámites en la página web (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
39. Evaluación del tiempo transcurrido desde que llega a la institución hasta ser atendido (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
40. ¿Cuánto fue el tiempo de espera? (Menos de 1 hora=1, 1 a 2 horas=2, 3 horas o más=3)
41. Valoración del tiempo transcurrido en trámites anteriores desde el momento de presentación de su solicitud hasta la conclusión del trámite (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)
42. Evaluación de los plazos de respuesta a sus trámites (1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente)

Referencias bibliográficas

Argüello, Giselle (2008). Aspectos Básicos del diseño de la Muestra. Proceso de Muestreo. INEC. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (AL). (1978, Mayo). Ley General de la Administración Pública N° 6227. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado noviembre de 2021, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116

Asamblea Legislativa CR. (1998, 30 abril). Código Municipal Ley 7794. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

Asamblea Nacional Constituyente de 1949. (1949, 8 noviembre). Constitución Política de la República de Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=0&strTipM=TC

Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13312202.pdf>

Beetrack. (2020). Escala de satisfacción de clientes: encuestas Likert y CSAT. beetrack. <https://www.beetrack.com/es/blog/escala-de-satisfaccion-de-clientes>

Chica, S. (2010). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776682>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (1998). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>

Contraloría General de la República CGR. (2009, Noviembre). Presupuesto Ordinario 2010 (Oficio 12354 DFOE-SM-1639). Sin editorial.

Contraloría General de la República CGR. (2019, Diciembre). Presupuesto Inicial 2020 (Oficio 20179 DFOE-DL-2272). Sin editorial.

- Gámez, A. (2020). Modelo Servqual. abc-calidad.blogspot. <https://abc-calidad.blogspot.com/p/modelo-servqual.html>
- Gobierno de Navarra. (2009). Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados. Navarra. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA5-4574ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., y Mendoza, C. P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. (2012). Indicadores Cantonales. Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011. Alajuela. INEC. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/poblacion/estadisticas/resultados/repoblaccenso2011-02.pdf.pdf>
- INEC-CR. (2012). X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011 Resultados Generales. INEC. https://www.cipacdh.org/pdf/Resultados_Generales_Censo_2011.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. (2020, Octubre). Anuario Estadístico 2017–2019. INEC.cr. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reanuario2017-2019.pdf>
- Jinesta-Lobo, E. (2014, diciembre). Administración Pública Municipal (Costa Rica). Revistas.ucr. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/21541/21791>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). (2018). Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0 2018–2022. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Recuperado 2021, de <https://www.micit.go.cr/sites/default/files/estrategia-tdhcrb.pdf>
- MIDEPLAN. (2009). Percepción de la calidad en los servicios públicos. UCR. https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2009/INFORME_MIDEPLAN_SERVICIOS_PUBLICOS_2008-2009.pdf
- MIDEPLAN. (2010). Percepción de la calidad en los servicios públicos. ticovision. http://www.ticovision.com/Documentos/Informe_Mideplan_Servicios_Publicos_2009-2010.pdf
- MIDEPLAN. (2015). Informe de Gestión Anual STSNCS Mideplan 2015.pdf. MIDEPLAN. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/P0ELJgB0RcW8qbozbWozyg>

- Ministerio de Planificación y Política Económica MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda MINHAC. (2016, Julio). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Ministerio de Hacienda.
https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf
- MIDEPLAN. (2016). Alfresco » INFORME DE GESTIÓN ANUAL DEL STCS ANÍFO 2016 .pdf. MIDEPLAN.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/YytoF09-SQq6XqKo1rZPRg>
- MIDEPLAN. (2018). Alfresco » Encuesta Estándar de Percepción y Satisfacción para SNCS-1.doc.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ly41ltecRIKtdO-bHweD2Q>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (2018, Agosto). LOS PROCESOS DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA EN UNA FINCA DE CAFÉ SOSTENIBLE “FINCA DE DON MIGUEL ÁNGEL CABEZAS GONZÁLEZ”. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA. MAG.
http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/estructura/oficinas/Unidad-Desarrollo-Metodologico/Caso-Finca-Miguel-Angel-2018.pdf
- Moreno, M., Otoyá, M., González, S., Cordero, D., y Mora, C. (2009–2010). Análisis de las Contribuciones de los Parques Nacionales y Reservas Biológicas al Desarrollo Socioeconómico de Costa Rica en el 2009. Julio [Formulario para el cálculo de la muestra de una población.]. CINPE-UNA.
- Municipalidad de Naranjo. (2006, 26 marzo). Reglamento Autónomo de Organización y Servicio Laboral de la Municipalidad de Naranjo. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59820&nValor3=67016&strTipM=TC
- Municipalidad de Naranjo. (2019, 15 mayo). Organigrama Municipal [Ilustración]. Naranjo Gobierno Local. <https://www.naranjo.go.cr/organigrama-municipal-2/>
- Pallavicini, V. (2016, noviembre). Modernización de la administración pública en Costa Rica 1990–2015: un proceso en un contexto de cambios del sistema político y crisis fiscal. Congreso.go.pe. Recuperado noviembre de 2021, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/48A2D274DC64507E0525815300812191/\\$FILE/pallavic.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/48A2D274DC64507E0525815300812191/$FILE/pallavic.pdf)

- Schöder, P. (2006, 1 enero). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. Relial.org. <https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>
- Secretaría de Estado CR. (1886, 10 marzo). La Gaceta Diario Oficial. Sinabi.go.cr. https://sinabi.go.cr/ver//biblioteca%20digital/periodicos/la%20gaceta/la%20gaceta%201886/ci-La%20Gaceta_Diario%20Oficial_10%20mar_1886.pdf#.YPNAB-hKJIU
- Sen, A. (1999, 8 febrero). Amartya K. Sen-El futuro del Estado del bienestar. Universitat de València. <https://www.uv.es/=atortosa/sen-futurobienestar.htm>
- Tafari, R., y Tafani, M. L. (2010, diciembre). Gestión y Gerencia Pública. Portal de Revistas Universidad Nacional de Córdoba. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/download/7080/8153/20027>
- Torres, J. L. (2007). Naranjo y su historia (1835 - 2004). 1° edición (Serie Historia Local 3) ed. EUNED.
- Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016. (1949, 7 noviembre). Tribunal Supremo de Elecciones, República de Costa Rica. TSE.go.cr. <https://www.tse.go.cr>