

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
MERCADEO**

**ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS DEL USO DE LAS  
HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA  
COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA  
EL IFAM PARA LAS MUNICIPALES DEL GRAN ÁREA  
METROPOLITANA DURANTE EL TERCER  
TRIMESTRE DEL AÑO 2021.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO  
DE LICENCIATURA**

**AUTORA  
MONTERO MUSSIO ALEXANDRA MARÍA**

**SEDE CENTRAL  
SAN JOSÉ, DICIEMBRE, 2021**

## Tabla de contenido

Declaración Jurada.....	14
Carta Aprobación tutor .....	15
Carta solicitud defensa.....	16
Copia de la cédula .....	17
Carta filólogo.....	18
Agradecimiento.....	19
Dedicatoria.....	20
Resumen ejecutivo.....	21
CAPÍTULO I: .....	22
INTRODUCCIÓN.....	22
Justificación.....	22
Objetivos de la investigación .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	26
Problema de la investigación .....	26
Antecedentes .....	26
Tesis Internacionales.....	27
Tesis Nacionales.....	29
Proyecciones .....	31
CAPÍTULO II: .....	33
MARCO TEÓRICO .....	33
Marketing.....	33
Plan de Marketing.....	34
Estructura de un plan de marketing. ....	35
Marketing Digital .....	38
Herramientas digitales.....	38
Herramientas digitales de marketing.....	39
Tipos de Herramientas digitales de marketing. ....	39
Importancia de las herramientas digitales de marketing. ....	43
Beneficios de las herramientas digitales.....	44

Adopción correcta de herramientas digitales.....	45
Líder Digital. ....	46
Marketing de Servicios.....	47
Desarrollo y posicionamiento de la marca .....	49
Business intelligence .....	49
Benchmarking.....	51
Inbound Marketing .....	51
E-commerce .....	52
Tipos de servicios.....	53
Públicos .....	53
Privados.....	53
Individuales .....	53
Colectivos.....	53
Estandarizados.....	53
Personalizados .....	53
Clasificación de los servicios .....	53
Técnicos.....	53
Profesionales.....	53
Financieros .....	53
Sociales.....	53
Tipos de clientes .....	54
Clientes internos .....	54
Clientes externos .....	54
Auditoría de servicios.....	54
Características del marketing de servicios.....	55
Componentes del marketing de servicios.....	55
Municipalidades.....	56
Municipalidades de Costa Rica .....	56
Municipalidades del Gran Área Metropolitana. ....	57
Importancia de las Municipalidades .....	58
Funciones de las Municipalidades .....	59
Ingresos municipales.....	60

Instituciones y Programas para la ayuda municipal .....	60
Programa de Desarrollo Municipal .....	60
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.....	61
Unión Nacional de Gobiernos Locales. ....	61
Municipalidades en el ámbito digital.....	62
Gobierno Electrónico. ....	63
Procesos de digitalización municipal. ....	65
Factores que limitan y potencian la digitalización en el ámbito municipal.....	65
Recomendaciones para la transformación digital de las municipalidades.....	66
Comunicación digital.....	67
Características de la comunicación digital.....	68
Importancia.....	69
Tipos de herramientas .....	69
Beneficios.....	70
Medios de comunicación digital .....	70
Plataformas de comunicación digital.....	71
Páginas o sitios web. ....	71
Blogs.....	71
Redes sociales. ....	71
Videos.....	72
Landing Page o página de aterrizaje. ....	72
CAPÍTULO III: .....	74
MARCO METODOLÓGICO .....	74
Enfoque de la investigación .....	75
Cualitativo .....	75
Cuantitativo.....	75
Mixto .....	75
Tipo de investigación .....	76
Exploratorio.....	76
Correlacional.....	77
Descriptivo. ....	77
Explicativa. ....	77

Diseño de la investigación.....	77
Muestra de la investigación.....	78
Población.....	79
Muestra.....	79
Instrumento .....	83
Cuestionarios .....	83
Fuentes de Información.....	84
Fuentes primarias .....	84
Fuentes Secundarias .....	84
Variables .....	85
CAPÍTULO IV:.....	87
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	87
Cuestionarios a funcionarios de IFAM .....	87
Cuestionario aplicado en la Unidad de Tecnologías de la Información de IFAM. ....	87
Pregunta 13 TI. Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en el GAM. ....	102
Cuestionario aplicado al encargado del área de Comunicación de IFAM y un promotor municipal. ....	109
Cuestionario aplicado en la Unidad de Innovación y Desarrollo. ....	123
Pregunta 1 UID. Mantiene comunicación la UTI con la UID. ....	124
Pregunta 2 UID. Principales herramientas digitales utilizadas para la comunicación. ....	125
Pregunta 3 y 4 UID. Se cuenta con una herramienta para la obtención de la información de necesidades de los gobiernos locales. ....	125
Pregunta 5 UID. Plataforma para contactar al personal de IFAM. ....	126
Pregunta 6 UID. Tiempo para realizar estudios de necesidades. ....	127
Pregunta No.7 UID. Método utilizado para la investigación de requerimientos.....	128
Pregunta 8 UID. Herramientas digitales más aceptadas por los municipios para la comunicación digital.....	129
Pregunta No.9. Se ha obtenido un mayor alcance por medios digitales.....	131
Pregunta 10. Herramientas digitales disponibles en el mercado.....	131
Cuestionario aplicado a funcionarios municipales .....	133
Pregunta 1 FM. Municipalidad donde labora el funcionario. ....	133
Pregunta 2. FM. Puesto desempeñado.....	135

Pregunta 3 FM. Conocimiento de la función de IFAM.....	137
Pregunta 4 FM. Áreas de Tecnologías de información internamente en el municipio. ....	138
Pregunta No.5 FM. Cuestionarios por parte de IFAM, para conocer requerimientos de las municipalidades en tecnología. ....	139
Pregunta 6 FM. Conocimiento de las municipalidades respecto de los servicios ofrecidos por IFAM. ....	139
Pregunta 7. Medios de comunicación donde se ha observado la información de los servicios de IFAM. ....	140
Respuesta múltiple .....	140
Pregunta 8. Herramienta de preferencia para conocer lo servicios de IFAM.....	141
Pregunta 9. Se cuenta con servicios de transformación digital implementados en las Municipalidades. ....	143
Pregunta 10 FM. Servicios implementados en la municipalidad. ....	144
Pregunta No.11. FM. Son de utilidad los servicios ofrecidos.....	145
Pregunta No.12 FM. Se desarrollan capacitaciones por parte de IFAM.....	146
Pregunta 13. Calificación brindada a IFAM respecto de servicio y apoyo brindado en Transformación digital.....	147
Pregunta No.14 FM. Sugerencias para la mejora de la comunicación. ....	148
CAPÍTULO V:.....	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
Conclusiones .....	151
Recomendaciones.....	158
CAPÍTULO VI:.....	162
PROPUESTA.....	162
Plan Estratégico de Marketing.....	162
Resumen Ejecutivo.....	162
Análisis de la situación. ....	163
Análisis FODA. ....	165
Metas y objetivos de marketing. ....	167
Objetivos de marketing.....	168
Estrategia de marketing.....	168
Implementación de marketing.....	170
Anexos.....	189

Referencias Bibliográficas .....	194
----------------------------------	-----

## Contenido de Gráficos

Gráfico 1. Redes sociales más populares en Costa Rica durante el primer semestre 2021.....	72
Gráfico 2. Son utilizadas las herramientas digitales de comunicación en IFAM.....	88
Gráfico 3. Principales herramientas digitales utilizadas en IFAM. ....	89
Gráfico 4. Se ha creado una plataforma para acceder a la información de servicios.....	90
Gráfico 5. Herramientas utilizadas para comunicación de servicios TI.....	92
Gráfico 6. Se tiene un medio para contactar al personal de IFAM. ....	93
Gráfico 7. Cuentan con un medio para anotar sugerencias por parte del personal municipal. ...	94
Gráfico 8. Herramientas creadas por el IFAM de transformación digital. ....	95
Gráfico 9. Se realizan capacitaciones a los municipios de la importancia de la transformación digital.....	97
Gráfico 10. Cuál plataforma se utiliza en mayor medida para realizar capacitaciones. ....	98
Gráfico 11. Colaboración con la Unidad de Comunicación.....	99
Gráfico 12. Proceso utilizado para detectar las necesidades de municipios del GAM.....	100
Gráfico 13. Necesidades según TI primordiales para las municipalidades. ....	101
Gráfico 14. Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en el GAM. ....	102
Gráfico 15. Municipalidades del GAM, con servicios de transformación digital.....	103
Gráfico 16. Medidas establecidas para continuar con la transformación digital. ....	104
Gráfico 17. Porcentaje de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas. ....	105
Gráfico 18. Nivel de aceptación a las herramientas digitales. ....	106
Gráfico 19. Perfil idóneo del funcionario municipal.....	107
Gráfico 20. Herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado.....	108
Gráfico 21. Se utilizan herramientas digitales para comunicación.....	110
Gráfico 22. Hay comunicación entre la UTI y la Unidad de Comunicación. ....	111
Gráfico 23. Herramientas digitales de mayor uso en el IFAM para comunicación.....	112
Gráfico 24. Cuenta el IFAM con una plataforma de creación propia.....	113
Gráfico 25. Herramientas utilizadas en mayor medida por el área de Comunicación. ....	114
Gráfico 26. Se cuenta con una herramienta para contactar al personal de IFAM.....	115
Gráfico 27. Se cuenta con herramienta para anotar sugerencias.....	115
Gráfico 28. Medio para obtener información de necesidades municipales. ....	116
Gráfico 29. Plataformas para brindar capacitación.....	117
Gráfico 30. Herramientas digitales de mayor aceptación. ....	118
Gráfico 31. Medidas establecidas para la mejora de la comunicación.....	119
Gráfico 32. Porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.....	120
Gráfico 33. Se obtuvo un mayor porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.....	121
Gráfico 34. Capacitación al personal de IFAM.....	122
Gráfico 35. Herramientas disponibles en el mercado. ....	123
Gráfico 36. Mantiene comunicación la UTI con la UID. ....	124
Gráfico 37. Principales herramientas digitales utilizadas para la comunicación.....	125

Gráfico 38. Herramienta para la obtención de la información de necesidades de los gobiernos locales. ....	126
Gráfico 39. Plataforma para contactar al personal de IFAM. ....	127
Gráfico 40. Tiempo para realizar estudios de necesidades. ....	128
Gráfico 41. Método utilizado para la investigación de requerimientos. ....	129
Gráfico 42. Herramientas digitales más aceptadas por los municipios para la comunicación digital. ....	130
Gráfico 43. Se ha obtenido un mayor alcance por medios digitales. ....	131
Gráfico 44. Herramientas digitales disponibles en el mercado. ....	132
Gráfico 45. Municipalidad donde labora el funcionario. ....	135
Gráfico 46. Puesto desempeñado. ....	136
Gráfico 47. Conocimiento de la función de IFAM. ....	137
Gráfico 48. Áreas de Tecnologías de información internamente en el municipio. ....	138
Gráfico 49. Cuestionarios por parte de IFAM, para conocer requerimientos de las municipalidades en tecnología. ....	139
Gráfico 50. Conocimiento de las municipalidades respecto de los servicios ofrecidos por IFAM. ....	140
Gráfico 51. Medios de comunicación donde se ha observado la información de los servicios de IFAM. ....	141
Gráfico 52. Herramienta de preferencia para conocer lo servicios de IFAM. ....	142
Gráfico 53. Se cuenta con servicios de transformación digital implementados en las Municipalidades. ....	143
Gráfico 54. Servicios implementados en la municipalidad. ....	144
Gráfico 55. Son de utilidad los servicios ofrecidos. ....	146
Gráfico 56. Desarrollo de capacitaciones por parte de IFAM. ....	147
Gráfico 57. Calificación brindada a IFAM respecto de servicio y apoyo brindado en Transformación digital. ....	148
Gráfico 58. Sugerencias para la mejora de la comunicación. ....	149

## Contenido de Tablas

Tabla 1. Municipalidades del Costa Rica por provincia. ....	57
Tabla 2. Municipalidades de Costa Rica GAM, por provincia .....	58
Tabla 3. Tabla de variables .....	82
Tabla 4. Son utilizadas las herramientas digitales de comunicación en IFAM.....	88
Tabla 5. Principales herramientas digitales utilizadas en IFAM. ....	89
Tabla 6. Se ha creado una plataforma para acceder a la información de servicios.....	90
Tabla 7. Herramientas utilizadas para comunicación de servicios TI.....	91
Tabla 8. Se tiene un medio para contactar al personal de IFAM. ....	93
Tabla 9. Cuentan con un medio para anotar sugerencias por parte del personal municipal.....	94
Tabla 10. Herramientas creadas por el IFAM de transformación digital. ....	95
Tabla 11. Se realizan capacitaciones a los municipios de la importancia de la transformación digital.....	96
Tabla 12. Cuál Plataforma se utiliza en mayor medida para realizar capacitaciones.....	97
Tabla 13. Se colabora con la Unidad de Comunicación. ....	98
Tabla 14. Proceso utilizado para detectar las necesidades de municipios del GAM.....	100
Tabla 15. Necesidades según TI primordiales para las municipalidades. ....	101
Tabla 16. Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en el GAM. ....	102
Tabla 17. Municipalidades del GAM, con servicios de transformación digital.....	103
Tabla 18. Medidas establecidas para continuar con la transformación digital.....	104
Tabla 19. Porcentaje de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas. ....	105
Tabla 20. Nivel de aceptación a las herramientas digitales. ....	106
Tabla 21. Perfil idóneo del funcionario municipal. ....	107
Tabla 22. Herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado.....	108
Tabla 23. Se utilizan herramientas digitales para comunicación.....	109
Tabla 24. Hay comunicación entre la UTI y la Unidad de Comunicación. ....	110
Tabla 25. Herramientas digitales de mayor uso en el IFAM para comunicación.....	111
Tabla 26. Cuenta el IFAM con una plataforma de creación propia.....	113
Tabla 27. Herramientas utilizadas en mayor medida por el área de Comunicación. ....	114
Tabla 28. Se cuenta con una herramienta para contactar al personal de IFAM.....	114
Tabla 29. Se cuenta con herramienta para anotar sugerencias.....	115
Tabla 30. Medio para obtener información de necesidades municipales. ....	116
Tabla 31. Plataformas para brindar capacitación. ....	117
Tabla 32. Herramientas digitales de mayor aceptación.....	118
Tabla 33. Medidas establecidas para la mejora de la comunicación. ....	118
Tabla 34. Porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.....	119
Tabla 35. Se obtuvo un mayor porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.....	120
Tabla 36. Capacitación al personal de IFAM.....	121
Tabla 37. Herramientas disponibles en el mercado. ....	123

Tabla 38. Mantiene comunicación la UTI con la UID. ....	124
Tabla 39. Principales herramientas digitales utilizadas para la comunicación.....	125
Tabla 40. Se cuenta con una herramienta para la obtención de la información de necesidades de los gobiernos locales.....	125
Tabla 41. Plataforma para contactar al personal de IFAM. ....	126
Tabla 42. Tiempo para realizar estudios de necesidades. ....	127
Tabla 43. Método utilizado para la investigación de requerimientos. ....	128
Tabla 44. Herramientas digitales más aceptadas por los municipios para la comunicación digital. ....	130
Tabla 45. Se ha obtenido un mayor alcance por medios digitales.....	131
Tabla 46. Herramientas digitales disponibles en el mercado.....	132
Tabla 47. Municipalidad donde labora el funcionario. ....	134
Tabla 48. Puesto desempeñado.....	136
Tabla 49. Conocimiento de la función de IFAM. ....	137
Tabla 50. Áreas de Tecnologías de información internamente en el municipio.....	138
Tabla 51. Cuestionarios por parte de IFAM, para conocer requerimientos de las municipalidades en tecnología.....	139
Tabla 52. Conocimiento de las municipalidades respecto de los servicios ofrecidos por IFAM. ....	139
Tabla 53. Medios de comunicación donde se ha observado la información de los servicios de IFAM.....	140
Tabla 54. Herramienta de preferencia para conocer lo servicios de IFAM.....	142
Tabla 55. Se cuenta con servicios de transformación digital implementados en las Municipalidades.....	143
Tabla 56. Servicios implementados en la municipalidad. ....	144
Tabla 57. Son de utilidad los servicios ofrecidos. ....	145
Tabla 58. Se desarrollan capacitaciones por parte de IFAM. ....	146
Tabla 59. Calificación brindada a IFAM respecto de servicio y apoyo brindado en Transformación digital. ....	147
Tabla 60. Sugerencias para la mejora de la comunicación.....	149
Tabla 61. Costos CRM .....	173
Tabla 62. Costo de recibir la capacitación. ....	174
Tabla 63. Costo Community Manager .....	175
Tabla 64. Costo salarial capacitación Community Manager. ....	176
Tabla 65. Costo de Emailing .....	177
Tabla 66. Costo salarial capacitación Marketing Digital. ....	177
Tabla 67. Costo salarial charla Emailing. ....	177
Tabla 68. Costos publicidad de Facebook.....	183
Tabla 69. Costo salarial capacitaciones Transformación Digital. ....	185
Tabla 70. Contratación de personal .....	186
Tabla 71. Costo general implementación de herramientas digitales. ....	187
Tabla 72. Costo salarial implementación de herramientas digitales.....	187

Tabla 73. Costos generales de implementación de propuesta de marketing y comunicación digital.....	188
--	-----

## Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama IFAM .....	25
Ilustración 2. Plan de Marketing.....	36
Ilustración 3. Estructura análisis FODA .....	37
Ilustración 4. Business Analytics .....	50
Ilustración 5. Proceso de compra y mercadeo .....	52
Ilustración 6. Niveles de susceptibilidad ante la emergencia de las Municipalidades. ....	62
Ilustración 7. Principios del Gobierno Electrónico.....	63
Ilustración 8. Tipo de contenido de redes sociales.....	179
Ilustración 9. Cronograma de actividades enero 2022.....	180
Ilustración 10. Cronograma de actividades febrero 2022.....	181
Ilustración 11. Cronograma de actividades marzo 2022.....	182

## Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación aquí desarrollado bajo el tema “Análisis de los beneficios del uso de las herramientas digitales para la comunicación de los servicios que brinda el IFAM a las municipalidades del Gran Área Metropolitana durante el tercer trimestre del año 2021”, tiene como propósito investigar los factores determinantes para la digitalización de la información utilizada para la colocación de los servicios ofertados por el Instituto.

En el capítulo dos, se explican diversos conceptos importantes para la elaboración de un plan de mercadeo, así como herramientas de marketing digital más utilizadas y efectivas para la formulación de una estrategia de mercadeo enfocada en la digitalización y comunicación del servicio ofertado por la Institución.

Es llevado a cabo por medio de un enfoque cuantitativo, utilizando 4 cuestionarios redactados según el puesto ejercido por el funcionario institucional, se entrevista a seis personas y a la vez, uno unificado para los colaborados municipales del Gran Área Metropolitana, aplicado a 29 municipios con personal de diferentes áreas, seleccionados según el criterio de cada municipalidad. Lo anterior, es utilizado para conocer las variables relevantes para la colocación de los servicios y profundizar en las preferencias del personal municipal, utilizando como base las herramientas digitales implementadas en la Institución.

Continuando, se realiza un análisis de los resultados obtenidos por medio de las encuestas efectuadas. Las cuales fueron guiadas tomando como base las variables del estudio tales como: herramientas digitales, marketing digital, municipalidades y comunicación digital. Lo cual, brinda como resultado las conclusiones y recomendaciones posibles a brindar al IFAM para análisis de datos y mejora de procesos.

Y finalmente, se realiza la propuesta de la creación de un plan de mercadeo y comunicación digital, que permita potencializar la tecnología del mercado y los servicios del IFAM. Alcanzando un mayor posicionamiento de estos y una mejor y más adecuada comunicación entre la Institución y su cliente primario y secundario.

## **CAPÍTULO I:**

### **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presentan los objetivos de la investigación, los cuales son los que guían el quehacer a lo largo del trabajo; a la vez, se detallan los antecedentes utilizados para el desarrollo óptimo del mismo.

Adicionalmente, se expone la historia y la relevancia que tiene el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (en lo sucesivo IFAM), en el desarrollo de los municipios y del país en general, como apoyo primordial en la ejecución de diversos proyectos. Se mencionan también los diferentes ejes en los que se centra el IFAM y se detallan las distintas áreas que lo conforman tanto a nivel Político, Asesor, Directivo y Operativo.

#### **Justificación**

El desarrollo de la investigación planteada se centra en el análisis del uso de herramientas digitales que utiliza el IFAM para la comunicación de los servicios ofrecidos a los municipios del Gran Área Metropolitana (en lo sucesivo GAM).

Es importante destacar que el IFAM fue creado hace 50 años para colaborar con el fortalecimiento del Régimen Municipal y de carácter económico hacendario. Surgió debido a la falta de recursos económicos disponibles para las municipalidades y, por esta razón, se realizó una reforma de tipo económico por medio de la Ley No. 4340 del 30 de mayo de 1969.

En ese momento los ingresos del Impuesto Territorial se trasladaban a las distintas Municipalidades de Costa Rica; sin embargo, esto no bastó y se creó IFAM para apoyar los esfuerzos realizados con la Ley y reforzar desde un punto de vista técnico, la transferencia de tecnología, conocimientos, capacidades en diversos campos y planificando y orientando el proceso de fortalecimiento municipal.

Todo esto se lleva en la actualidad mediante tres líneas de servicio con las que cuenta el IFAM y que se detallan a continuación:

- **Financiamiento:** disponer a los municipios de recursos financieros necesarios para el desarrollo de proyectos de alto impacto para la comunidad.
- **Asistencias técnicas:** ofrecimiento de soluciones integrales a los gobiernos locales y fortalecimiento de capacidades técnicas.
- **Capacitación y formación:** su objetivo es el diseño y ejecución de programas integrales de formación enfocados al desarrollo de habilidades profesionales que tengan como resultado final el fortalecimiento de las capacidades municipales. (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM], 2020)

Respecto de la relevancia teórica que tiene esta investigación se tiene que según el Código Municipal Ley No. 7794, título 1, artículo 2: “la municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.” (Código Municipal, 2020, octubre). Por tanto, las municipalidades necesitan de una institución que les brinde herramientas prácticas y económicas para llevar a cabo diferentes actividades de desarrollo y crecimiento para sus comunidades, así como el éxito de estas.

Y para ejemplificar la relevancia práctica de la investigación, se detalla que es necesario crear estrategias de mercadeo para contar con un orden de los procesos requeridos para la comunicación de los servicios, utilizando las distintas herramientas digitales que se tienen actualmente al alcance de los costarricenses. Sin embargo, para este proyecto se toman como base los gobiernos locales que conforman el GAM y se tiene comunicación directa con los funcionarios encargados de la captación de municipios y de los medios de comunicación, para el máximo aprovechamiento de las herramientas digitales con las que avanza y se desarrolla Costa Rica.

Posterior a la llegada del COVID-19, la población costarricense debió dar un giro en diversas áreas; para efectos de esta investigación, se tomará la transformación tecnológica a la que deben enfrentarse las personas en sus trabajos y hogares, principalmente en cuanto al conocido teletrabajo. En el IFAM no se contaba con el equipo necesario para enviar a todos los funcionarios a sus hogares a realizar las funciones desempeñadas en la Institución; no obstante, el equipo de Tecnología de la Información (en adelante TI), debió tomarse la tarea de actualizar todas las

computadoras portátiles y acondicionarlas para enviar a la mayoría de los funcionarios a su casa y acatar a la mayor brevedad posible las instrucciones giradas por la presidencia de Costa Rica.

En la actualidad, el 98% de los funcionarios se encuentra realizando teletrabajo desde marzo 2020 y con el equipo óptimo para el desempeño de las labores. A la fecha se continúan realizando mejoras tanto a nivel interno como externo. Fundamentalmente, el IFAM ha tomado un papel importante en la transformación digital de las Municipalidades del país, hasta el punto de trasladarse a distintos municipios para colaborar con la instalación de programas y demás herramientas funcionales para los gobiernos locales.

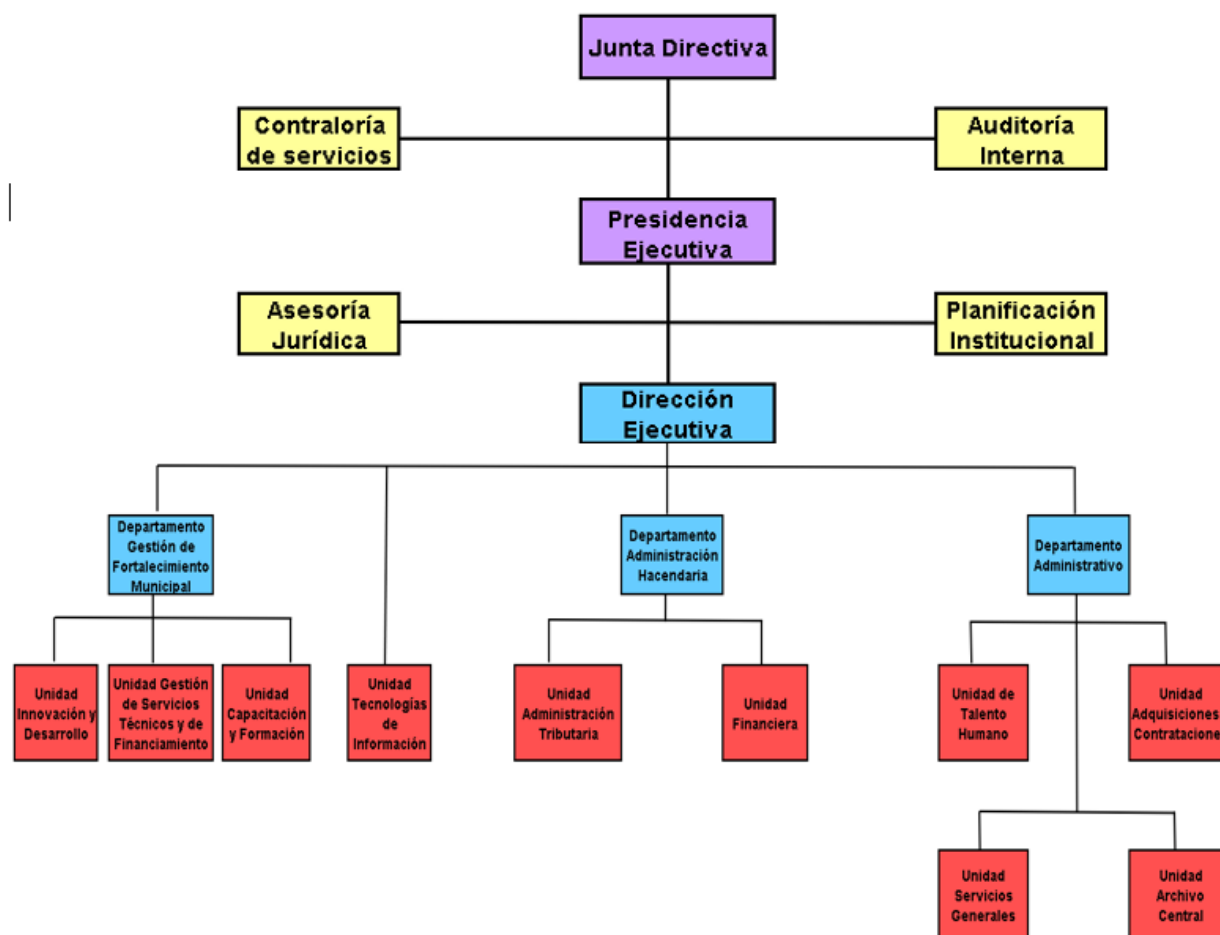
El Instituto ha realizado diversos Webinar de Tendencias Tecnológicas durante febrero 2021 dirigidos a todas las personas relacionadas con el Régimen Municipal, con diversidad de temas, por medio de los cuales pretende extender la visión del personal e irlos guiando hacia una era digital, entre ellos:

- Transformación Digital.
- Proyectos de Transformación Digital de IFAM.
- Análisis de datos.
- Cloud Computing.
- Redes 5G.
- Medición Inteligente.

La Institución cuenta con un único edificio ubicado en San José, Moravia, Los Colegios, lo conforman 113 funcionarios distribuidos en distintas áreas. Se conforma por Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva a un nivel político; la Dirección Ejecutiva se tiene a un nivel directivo junto con 3 departamentos y la Unidad de Tecnologías de Información a un nivel operativo; los tres departamentos son constituidos por sus respectivas unidades a nivel operativo.

Se procede a mostrar el organigrama de la Institución:

Ilustración 1. Organigrama IFAM



Fuente: Página web, IFAM (2020).

El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, se crea bajo el concepto de una institución para el impulso del desarrollo local. Su creación fue aprobada en la Asamblea Legislativa el 30 de abril de 1970 y entró a regir en mayo del mismo año. Entre otros antecedentes a su creación se tienen los acontecimientos de los años 70, bajo el contexto histórico, jurídico, económico y social.

## Objetivos de la investigación

### Objetivo General

- Analizar los beneficios del uso de las herramientas digitales para la comunicación de los servicios que brinda el IFAM para las municipalidades del Gran Área Metropolitana durante el tercer trimestre del año 2021.

### **Objetivos Específicos.**

- Identificar las herramientas digitales que utiliza el IFAM, para la comunicación con los gobiernos locales del GAM durante el tercer trimestre del año 2021.
- Determinar las herramientas digitales que existen en el marketing de servicios durante el tercer trimestre del 2021.
- Describir las necesidades de actualización digital que tienen las municipalidades del GAM en el tercer trimestre del año 2021.
- Desarrollar una estrategia de mercadeo y comunicación digital de los servicios que brinda IFAM para las Municipalidades del GAM por medio de herramientas digitales durante el primer trimestre del año 2022.

### **Problema de la investigación**

Según Hernández y Mendoza (2018), “plantear el problema significa afinar, precisar y estructurar la idea de investigación, lo cual involucra mayor formalización y delimitación en el caso del enfoque cuantitativo” (p.40).

Con la investigación, se busca conocer y brindar información precisa sobre los beneficios alcanzados en IFAM por medio de la implementación de herramientas digitales, las cuales permitan a los funcionarios de esta, una adecuada comunicación de los servicios ofrecidos a los Municipios del GAM; por lo anterior, se plantea a continuación la pregunta a desarrollar en el presente escrito:

¿De qué manera el uso de las herramientas digitales ha beneficiado en la comunicación de los servicios con los gobiernos locales del Gran Área Metropolitana en el tercer trimestre del 2021?

### **Antecedentes**

Seguidamente, se mostrarán investigaciones anteriores a la presente, estas serán de gran utilidad para las bases y el desarrollo del proyecto. Se tomarán tres tesis internacionales y tres tesis nacionales, las cuales fueron realizadas en los últimos cuatro años por diversos autores. Estas contienen una temática bastante significativa en relación con el mercadeo y son utilizadas con la finalidad de dar respaldo y garantía al trabajo realizado.

### **Tesis Internacionales**

La primera investigación consultada la realiza Rocha (2019), para la Universidad Nacional de Ingeniería, para optar por el grado académico de Ingeniería en Sistemas, con el tema Plan Estratégico de Marketing periodo 2019-2021 para el Centro Turístico Santa Clara, Nicaragua.

Costa de los siguientes objetivos: Objetivo General: Elaborar el plan estratégico de marketing periodo 2017-2019, para el Centro Turístico Santa Clara. Y los siguientes objetivos específicos: realizar un diagnóstico de la situación actual comercialmente del Centro Turístico Santa Clara, determinar las estrategias de marketing mediante la herramienta FODA que permitan fortalecer la proyección, aceptación del Centro Turístico Santa Clara, elaborar un plan de acción para la implementación de las estrategias de marketing y efectuar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del Centro Turístico Santa Clara.

Se aplica la metodología mixta. Contiene la siguiente conclusión: se determinó que el Centro Turístico Santa Clara, posee muchas fortalezas, que ayudarán a mitigar las debilidades aprovechando las oportunidades, para el cual se podrán contrarrestar las amenazas con la implementación de cada una de las estrategias seleccionadas y evaluadas en el presente Plan Estratégico de Marketing orientado al fortalecimiento de sus productos turísticos. Y la siguiente recomendación: se debe dar seguimiento a las estrategias de planes de mejoramiento continuo y modernización de equipos y tecnología para crecer y mantenerse en el mercado de servicios turísticos; así como, implementar el plan estratégico.

La segunda investigación consultada la realiza Alfaro (2020), para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de Mercadeo, con el tema Plan de marketing digital para la empresa SOS Marketing, durante el segundo semestre del año 2019 en el Municipio de Managua.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: diseñar un plan de marketing digital que logrará un aumento en las ventas y el posicionamiento de la empresa SOS Marketing, en el Municipio de Managua durante el segundo semestre del año 2019. Y los siguientes objetivos específicos: identificar los objetivos estratégicos de marketing que tiene la empresa, formular estrategias de mercadeo y determinar los costos de inversión del plan de marketing de la agencia de publicidad SOS Marketing en el Municipio de Managua durante el segundo semestre del año 2019.

Se aplica la metodología cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: las estrategias de marketing actual de la empresa SOS Marketing están apegadas al marketing tradicional, por ser una empresa que tuvo sus inicios a partir del año 2003, cabe destacar que el plan de marketing fue actualizado por última vez en el año 2005, esto quiere decir que muchos de los lineamientos presentados en ese momento no son útiles en una era cada vez más digital. Y la siguiente recomendación: a la empresa en estudio se le recomienda adaptarse al cambio, nuevas tendencias y buscar asesoramiento.

La tercera investigación consultada la realiza Talavera (2019), para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de Tecnologías, Emprendimiento e Innovación, con el tema Plan de marketing digital para el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (en adelante MEFCCA), sede Managua.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo general: desarrollar un plan de marketing digital que contribuya en el incremento de la actividad comercial de los protagonistas que el MEFCCA brinda acompañamiento en la sede Managua. Y los siguientes objetivos específicos: analizar la efectividad de las estrategias de marketing digital que implementa a través de sus plataformas digitales, determinar el estado actual del entorno tecnológico en el contexto glocal y nacional, caracterizar las tendencias de marketing digital aplicadas al fortalecimiento de la actividad, elaborar el plan de marketing para el MEFCCA.

Se aplica la metodología mixta. Contiene la siguiente conclusión: luego del proceso de análisis de la situación del marketing digital en el Ministerio, se puede concluir que sí se realizan procesos comunicacionales de las actividades organizadas para los protagonistas, sin embargo, el

impacto de estas publicaciones efectuadas mediante sus plataformas digitales, no tienen gran impacto en la población. Y la siguiente recomendación: realizar periódicamente un análisis documental, tanto del entorno tecnológico nacional, como de las tendencias tecnológicas que pueden ser incorporadas en su quehacer comunicacional para lograr la efectividad en los procesos.

### **Tesis Nacionales**

La primera investigación consultada la realiza Ugalde (2019), para la Universidad Técnica Nacional, para optar por el grado académico de Ingeniería de Software, con el tema Estudio Técnico de las características y la oferta de servicios tecnológicos digitales basadas en tecnología de Machine Learning en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica en el periodo mayo 2017 a junio 2018.

Consta de los siguientes objetivos: establecer la oferta de servicios tecnológicos digitales basados en machine learning existentes en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, para lograr la sectorización de las empresas proveedoras de servicios mediante un planteamiento de características técnicas, funcionales y organizativas, analizar las características técnicas, funcionales y organizativas del machine learning que se encuentran en la oferta de servicios tecnológicos digitales para la evaluación del desarrollo tecnológico.

Se aplica la metodología mixta. Contiene la siguiente conclusión: el estado del machine learning se encuentra en una fase inicial y de crecimiento, sin llegar a su completo desarrollo, según las características encontradas en el nivel técnico, funcional y organizacional. Y la siguiente recomendación: una mejor sectorización de esta población por medio de la fundación de un ente respaldado ya sea por universidades del estado o del gobierno de Costa Rica que promuevan el interés en este tipo de tecnología. Con esto, se pueden lograr convenios, patrocinios y un canal de empleabilidad, crear un estándar de las características que engloba el machine learning que permita una mejor comprensión de los métodos y estilos

La segunda investigación consultada la realizan Abarca, Duarte, Granados y Hernández (2020), para la Universidad Nacional, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema Propuesta para la implementación de un modelo de plan

de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón.

Consta de los siguientes objetivos: describir las herramientas más utilizadas para implementar un modelo de negocio en las empresas, determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de un modelo de negocio en las mipymes del sector servicios en Pérez Zeledón, analizar si las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Se aplica la metodología cuantitativa y cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: se determina que aproximadamente el 94% de los sujetos de estudio no cuenta con el conocimiento adecuado y eficiente sobre el tema modelo de negocio. Este alto porcentaje se obtiene a partir de la sumatoria de aquellos sujetos que indican no tener nada, poco o algo de conocimiento, dando como resultado que la mayoría no ha diseñado de forma escrita y sistemática dicho instrumento para la mejora de sus actividades.

Y la siguiente recomendación: Realizar un análisis constante de la competencia dentro del sector en el que se desarrolla la empresa, con el propósito de tener una visión más amplia del mercado y de la estrategia que utiliza. Tomar como referencia tanto los aspectos positivos como los negativos para generar una adecuada toma decisiones y una mayor competitividad.

La tercera investigación consultada la realiza Zapparoli (2019) ), para la Universidad Libre de Costa Rica, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en mercadeo, con el tema Elaboración de un plan piloto de mercadeo digital, mediante el Inbound marketing para la venta del producto de ahorro Plan Naranja, a mujeres de 35 a 45 años de edad de la provincia de San José, para ser implementado en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal al IV trimestre del 2019.

Consta de los siguientes objetivos: definir el Customer Journey digital del producto de ahorro “Plan Naranja” para el desarrollo de las estrategias de comunicación para atraer a los clientes, generar confianza e interacción para la venta de planes naranja, replantear la estrategia de Mercadeo Digital en las redes sociales y sitio web del Banco Popular, para el logro de los

objetivos de negocio, definir los canales a utilizar y desarrollar planes de acción, generar la propuesta del plan piloto de mercadeo digital bajo el modelo de Inbound Marketing.

Se aplica la metodología cuantitativa y cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: identificar los momentos de la verdad que corresponden a los diferentes puntos del recorrido o “viaje” del cliente cuando este ha descubierto el producto y toma la decisión de adquirirlo, generan valor a la marca y la experiencia que vayan a vivir en ese recorrido y si su experiencia es positiva, los clientes tienden a compartirlo con las personas de su círculo social y de ahí nace la importancia de fidelizarlos y convertir a los clientes como “embajadores del banco”, para atraer y retener nuevos clientes.

Y la siguiente recomendación: es importante que en el momento de la adquisición de un plan de ahorro naranja, el cliente viva una buena experiencia durante el proceso de apertura del plan, para asegurar que quieran mantener sus ahorros en el Banco Popular, al punto de adquirir otros productos financieros, y si se logra captar su confianza para que lleguen a recomendar la marca a otros posibles clientes; de esa forma, se logra atraer y fidelizar a los clientes actuales y potenciales y, finalmente, aumentar la colocación del producto de ahorro.

De las tesis anteriores, se concluye la importancia de observar a los clientes directos, indirectos y a los potenciales. Por tanto, ellos son quienes brindan la información más significativa para el desarrollo de los planes de mercadeo a implementar en las compañías. Así como, el hecho de lo imprescindible de la actualización en el mercado día con día, por medio de capacitaciones e información y por sobre todo cuando se trata de temas de tecnología debido a los constantes cambios.

Se deben crear planes de marketing basados en las proyecciones de la empresa y de lo esperado por el cliente, observando de cerca el presupuesto disponible para cumplir con los objetivos establecidos en cada estrategia planteada. Asimismo, estar en constante revisión de las estrategias anteriores y de lo requerido en cada proyecto, para asegurar su constante actualización y asegurar el éxito tras la implementación.

### **Proyecciones**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un análisis de la comunicación de los servicios ofertados por parte del IFAM a las municipalidades del GAM en el periodo del tercer trimestre del 2021. Continuando con la misma línea de estudio, se analizará si la Institución cuenta con las herramientas adecuadas para crear la estrategia de marketing más adecuada y, así, brindar y obtener una comunicación de excelente calidad entre el IFAM y los gobiernos locales del GAM.

Utilizando como base una metodología de investigación correcta, se analizará la información obtenida, por medio de diversos métodos detallados más adelante, con la finalidad de alcanzar el adecuado cumplimiento de los objetivos y, de esta manera, se realicen las respectivas conclusiones y recomendaciones para la Institución según corresponda.

Con la metodología planteada se pretende lograr:

1. Detallar las herramientas tecnológicas digitales utilizadas por el Instituto y los funcionarios que lo conforman para la comunicación de servicios disponibles para la contratación por parte de las municipalidades. Así como, si estas son puestas en práctica de forma correcta.
2. A la vez, se requiere conocer las herramientas digitales disponibles en el mercado y cuales cuentan con las especificaciones adecuadas para su implementación tanto en el IFAM como en los municipios del GAM.
3. Seguidamente, se espera evidenciar las necesidades de los municipios en cuanto a digitalización. Esto por cuanto es fundamental para el desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan a IFAM la colocación de servicios en las municipalidades.
4. Finalmente, se recomendará la implementación de una estrategia de marketing digital por medio de la cual, los funcionarios utilicen las herramientas digitales del mercado más acordes con su trabajo y necesidades y permite la incrementación en la colocación de servicios en los distintos municipios del GAM.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se anotarán las definiciones óptimas para el desarrollo del trabajo; con lo cual, se pretende facilitar al lector los conocimientos que apoyan la investigación planteada. Según Hernández y Mendoza (2018), el marco teórico es: “una etapa que implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema”.

Primeramente, se desarrolla todo lo relevante a temas relacionados con el área de mercadeo, así como herramientas digitales. Conceptos fundamentales para desarrollar en la investigación debido a su relevancia en el crecimiento y actualización digital de los municipios de Costa Rica. Seguidamente, se investiga acerca de los conceptos relaciones con los servicios, así como el marketing de servicios específicamente, porque es esto lo brindado por el IFAM a las municipalidades y se deben conocer los términos a utilizar para el planteamiento de la estrategia de marketing.

Continuando, se encontrará información de las municipalidades de Costa Rica y más a profundidad de los municipios del Gran Área Metropolitana, por ser la población por analizar. Finalmente, se conceptualizará la información del tema de comunicación digital, porque es por medio de este donde se encontrarán los términos más relevantes para poder brindar a IFAM las recomendaciones y propuesta de marketing para implementar con los gobiernos locales.

#### **Marketing**

La American Marketing Association (2007), citado por Ferrel y Hartline (2018), definen el marketing como: “actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen algún valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (p.7). Igualmente, importante, es el conocimiento del término de mercado, conocido como un conjunto de compradores y vendedores (p.8).

El enfoque por el cual se rige el Marketing es por el cliente, lo cual tiene mucha relevancia debido a que los mercados se mueven con base en ellos. De ellos es de quien nacen las necesidades

para poner en práctica la creación de productos a ofrecer por parte de las compañías. El marketing se centra en el estudio de la población para analizar las necesidades de las personas y así poder ofrecer productos y servicios de valor para el cliente.

Las actividades de marketing son creadas como un medio para un fin, esto significa diseñar, fijar un precio, promover y distribuir el producto (p.11). A continuación, se detallarán una diversidad de términos a tomar en cuenta dentro del concepto producto:

- Bienes
- Servicios
- Ideas
- Información
- Productos digitales
- Personas
- Lugares
- Experiencias y eventos
- Bienes raíces o financieros
- Organizaciones

### **Plan de Marketing**

Cuando una empresa inicia un proceso de lanzamiento al mercado de algún producto, debe tener en cuenta el proceso de creación de un plan de marketing. Bajo el criterio de Ferrel y Hartline (2018), un plan de marketing consiste en un resumen de la forma en la que la compañía combinará los diversos factores del producto, tales como fijación de precios, distribución del producto y decisiones de promoción por medio de las cuales se consiga captar la atención del cliente de forma satisfactoria y así se cumpla finalmente con los objetivos y metas propuestos por la Institución (p. 14).

Para la creación de los planes de marketing, los especialistas en el área de cada compañía deberán tomar en cuentas todos los demás departamentos conformados en la empresa. Porque cada plan de marketing debe evaluar los presupuestos llevados por los departamentos financieros, las

capacidades tecnológicas de la empresa, el área de publicidad y ventas y demás involucrados en el proceso de lanzamiento y colocación del producto.

Otro factor importante es la creación de una ventaja competitiva que permita diferenciar la empresa de las demás y promueva a la preferencia de ella. Hoy los clientes se encuentran en su mayoría completamente inmersos en el mundo de la tecnología y, por ello, el marketing ha debido también reforzar las estrategias utilizando la digitalización, porque esto permite un mayor alcance y comunicación con el cliente.

### **Estructura de un plan de marketing.**

Todas las organizaciones deben velar por la existencia de un plan de marketing bien organizado en donde se garantice la inclusión de la información relevante para la creación del plan. Por tanto, según Ferrel et al. (2018), las siguientes características escritas a continuación son las esenciales con las cuales debe contar un plan de marketing:

- Amplio: un resumen extenso para garantizar que no se omita información importante.
- Flexible: el resumen debe poder ser modificado y contar con la posibilidad de adaptación a las necesidades únicas de la situación.
- Consistente: debe existir consistencia en el resumen del plan de marketing y el resumen de otros planes realizados en otras áreas de la organización.
- Lógico: finalmente, el plan de marketing debe venderse a los gerentes por sí mismo (p.37).

Así mismo, se mostrará a continuación un ejemplo de una estructura del plan de marketing:

## *Ilustración 2. Plan de Marketing*

- I. Resumen ejecutivo**
  - a. Sinopsis
  - b. Principales aspectos del plan de marketing
- II. Análisis de la situación**
  - a. Análisis del ambiente interno
  - b. Análisis del ambiente del cliente
  - c. Análisis del ambiente externo
- III. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**
  - a. Fortalezas
  - b. Debilidades
  - c. Oportunidades
  - d. Amenazas
  - e. Análisis de la matriz FODA
  - f. Desarrollo de ventajas competitivas
  - g. Desarrollo de un enfoque estratégico
- IV. Metas y objetivos de marketing**
  - a. Metas de marketing
  - b. Objetivos de marketing
- V. Estrategia de marketing**
  - a. Mercado objetivo primario (y secundario)
  - b. Estrategia general de desarrollo de la marca
  - c. Estrategia de productos
  - d. Estrategia de fijación de precios
  - e. Estrategia de la cadena de distribución/suministro
  - f. Estrategia de comunicación de marketing integrada (promoción)
- VI. Implementación de marketing**
  - a. Problemas estructurales
  - b. Actividades tácticas de marketing
- VII. Evaluación y control**
  - a. Controles formales
  - b. Controles informales
  - c. Programa y línea cronológica de la implementación
  - d. Auditorías de marketing

Fuente: Ferrel y Hartline (2018).

El plan de marketing es utilizado para explicar a las gerencias la estrategia, ellos son los encargados de tomar la decisión respecto a la asignación productiva y eficiente de los recursos

(Ferrel et al. 2018, p.44). Este plan debe ser lo más claro posible y venderse por sí mismo de manera fluida. Igualmente, los especialistas en mercadotecnia deben tener presente que el área de mercadeo no es la única a considerarse en la asignación de recursos; por consiguiente, el plan realizado debe tener tanta claridad en toda su estructura para evitar el poner en duda su ejecución.

Uno de los pasos más importantes en el proceso de creación del plan de marketing es el análisis FODA según se detalla en la siguiente ilustración:

*Ilustración 3. Estructura análisis FODA*



Fuente: Kotler y Armstrong, (2017).

Ahora bien, debido a los avances tecnológicos a los cuales se enfrenta la población día con día, los mercadólogos deben realizar algunos cambios en las estrategias por implementar para estar en lo mayormente posible en igualdad de condiciones de las demás compañías y poder captar la atención de los clientes de manera eficiente y, a la vez, medir los resultados obtenidos en tiempo real. El consumidor de hoy, no es el mismo de hace cinco o 10 años, ahora las personas tienen acceso a internet en prácticamente cualquier momento de su día. Por eso surge un nuevo concepto llamada Marketing Digital, para poder abarcar este campo del mercado tan pronunciado en los últimos años.

## **Marketing Digital**

Kotler (2017), define el marketing digital como:

El que surge en la actual era de la información basada en las tecnologías de la información. Los informadores están bien documentados y pueden comparar diversas ofertas de similares productos. Para ellos la marca tiene que segmentar el mercado y desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los públicos objetivos (p.35).

Entonces de manera resumida el marketing digital es una estrategia online que ayuda a las compañías grandes y pequeñas a conseguir los objetivos, en cuanto a captación de clientes para ofertar y colocar los productos y servicios manejados en la compañía. Lo anterior, mediante canales y herramientas digitales. Es utilizada para lograr un mayor alcance de público, aprovechar al máximo la implementación de la tecnología de la mano con las estrategias de marketing tradicionales de la organización y poder analizar resultados en tiempo real mediante las herramientas digitales.

## **Herramientas digitales**

Una herramienta digital es aquel software o programa intangible instalado en las computadoras o dispositivos electrónicos a los cuales se les da uso para realizar todo tipo de actividades. Una de las ventajas más significativas es la simplificación en diversas labores de las compañías del día a día. El uso de las herramientas digitales brinda a las empresas una mayor eficacia, eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones de los colaboradores.

Las herramientas utilizadas en periodos anteriores de tiempo pueden no ser eficientes para los retos impuestos por el mercado actual. Por esta razón, se requiere indagar en las herramientas digitales más recientes y contar con una mentalidad abierta a todo tipo de opciones, para así alcanzar la excelencia y el máximo aprovechamiento de estas para ser implementadas en los negocios, empresas e instituciones. Sin duda, las herramientas tecnológicas han llegado para mejorar los procesos de las compañías.

En el mercado se puede encontrar una gran diversidad de proveedores de software, así como una gran variedad de herramientas digitales gratuitas y de pago, disponibles para adaptar a las compañías según las necesidades de cada una de ellas. Entrando en el tema propiamente de la investigación, se requiere conocer las herramientas digitales utilizadas en mercadeo actuales para el análisis de la información y éxito en atención y captación de clientes de forma digitalizada.

## **Herramientas digitales de marketing**

Una herramienta digital de marketing ayuda tanto a los jefes de una Institución como a los colaboradores en la administración, operación, supervisión y medición de estrategias y actividades realizadas para la elaboración de las actividades de mercadeo. Una definición más concreta de las herramientas digitales de mercado es referirse a todos los programas y aplicaciones para computadores o dispositivos móviles que se pueden implementar para facilitar actividades administrativas y campañas de promoción de una empresa. (Silverio, 2021, p.3)

### **Tipos de Herramientas digitales de marketing.**

A continuación, se detallan los tipos de herramientas digitales implementados en el marketing digital, así como algunos ejemplos para las mismas.

#### ***Herramientas de Capacitación.***

Son software utilizados para ofrecer cursos educativos, charlas de desarrollo de habilidades o expansión de conocimiento, capacitación a nuevos colaboradores o acerca de un nuevo programa o proyecto, comunicación de productos de forma digital, entre otros. Algunos de los más utilizados en el mercado son:

*Edx.org.* En esta plataforma se encuentran cursos de diferentes universidades y de variedad de temas, tales como programación, lenguajes, biología, finanzas e historia, entre muchos otros. Son en su mayoría gratuitos y permiten obtener diplomas de acreditación a bajos costos en comparativa con las Instituciones que avalan el contenido.

*Coursera.* Esta plataforma colabora con IBM y Google en la oferta de cursos de capacitación y certificaciones en temas como el marketing digital y tecnología. Igualmente, la

mayoría son ofrecidos gratuitamente, pero para obtener una certificación oficial se debe pagar una cuota.

*Udemy*: No es de forma gratuita pero sus precios en comparación con los centros de estudio como las universidades oficiales son bastante accesibles. La plataforma ofrece cursos en habilidades como diseño, programación, idiomas y ventas.

### ***Herramientas de Diseño.***

En cuanto a las herramientas de diseño, se enfatiza en el hecho de que los especialistas en mercadeo no son en su mayoría especialistas en diseño; por tanto, se requiere de herramientas de diseño de fácil manejo y accesibles para todos los colaboradores.

*Canv*. Útil para diseñar publicidad para redes sociales como lo son Facebook e Instagram, a la vez contiene opciones de creación de diseño para folletos, logotipos, membretes, gráficos, blogs, presentaciones, tarjetas de presentación y demás. Contiene la opción gratuita y de pago.

*Visme*. Se especializa en creación de presentaciones de ventas, reportes e infografías y permite a la vez realizar Flyers electrónicos en platillas personalizables al 100%.

*Remove.bg*. Es utilizada cuando se requiere remover algún fondo de una fotografía o bien, a personas y objetos en medio de una sesión fotográfica para una campaña publicitaria y no se cuenta con el conocimiento, tiempo o medios para utilizar programas como Photoshop. Es una plataforma de pago y permite pruebas gratuitas con formatos en menos definición.

*Short Pixel*. Es un programa utilizado para comprimir archivos de imágenes y optimizar el tiempo de carga de las páginas de la compañía.

### ***Herramientas de Customer Relationship Management.***

Las herramientas de Customer Relationship Management (en lo sucesivo CRM) son utilizadas para administrar de manera eficiente la relación con cada uno de los clientes de la

compañía, al contar con la personalización de la información por cada cliente se ofrece más valor y genera más utilidad a la empresa. Se pueden encontrar en el mercado:

*CRM de Hubspot.* Es de los más populares en el mercado. Cuenta con una versión gratuita y otra de paga. Es utilizada para la gestión en cuanto a las ventas de manera versátil y sencilla.

*Salesforce.* Es el software número 1 en ventas en todo el mundo. Entre sus características principales se encuentra la capacidad de ayudar al usuario a encontrar leads y en el uso de la inteligencia artificial.

*Zoho CRM.* Software destacado entre los demás por el interfaz amigable y la compatibilidad tan alta con las bases de datos externas. Igualmente cuenta con la opción para los desarrolladores de adaptarla a las necesidades específicas de la empresa.

### ***Herramientas de SEO.***

Las siglas SEO significan Search Engine Optimization, lo cual en español quiere decir Optimización para Motores de Búsqueda y conocido como posicionamiento en buscadores. Su función es creación de contenidos y mejora de sitios web, ayuda a hacer los sitios web de la empresa atractivos para Google y potenciales clientes. Se pueden encontrar:

*Google Analytics.* Es una herramienta gratuita. Brinda acceso a información demográfica de los visitantes, el tiempo de visita en las páginas y las palabras clave por las cuales encontró la página web de la compañía.

*Ubersuggest.* Permite la búsqueda de palabras clave por país, brindando estimaciones de búsquedas mensuales, rangos de dificultad en posicionamiento de cada palabra y prepuestos promedios en caso de pagar anuncios publicitarios.

*Textmetrics.* Su enfoque se basa en la creación de contenido desde un punto de vista SEO.

*Crazy Egg.* Por medio de esta herramienta se podrá grabar las actividades de los usuarios en las páginas web de la compañía y analizar su comportamiento.

### ***Herramientas de Emailing.***

Son herramientas en las cuales los usuarios pueden programar y crear correos electrónicos bastante llamativos para clientes actuales y potenciales. Algunas de las herramientas con las cuales cuenta el mercado son:

*Mailchim.* Esta es una de las opciones más populares en el mercado, debido a la creación de correos altamente atractivos para las personas y la automatización en el envío de correos para los clientes actuales y potenciales. En esta herramienta se pueden crear listas personalizadas según la información que se quiera remitir a cada cliente. Una vez se han remitido los correos, la herramienta notifica cuantos correos fueron recibos y abiertos.

*Active Campaign.* Permite realizar lo mismo que Mailchimp, sin embargo, una característica diferenciadora es el poder calificar los leads en ella. La interacción manejada con una persona con la cual se han comunicada en repetidas ocasiones será diferente con una con la cual no se haya comunicado anteriormente. Adicionalmente, cuenta con un CRM integrado, otorgándole un valor añadido bastante atractivo en el mercado.

### ***Herramientas de Community Managers.***

Son las herramientas utilizadas para crear y contar con estrategias en la publicidad de contenido de redes sociales. Esta permite al usuario realizar estrategias para medios de manera más eficiente y eficaz, captando la atención de los consumidores y potenciales consumidores, optando por el lado del aumento en el incremento de la visibilidad del negocio. Es una de las herramientas más fuertes dentro del mercadeo, por la gran influencia de las redes sociales en el público.

*Hootsuite.* Es la aplicación más usada para la administración de redes sociales. Su función es concentrar y programar todas las publicaciones a realizar por parte de la empresa en las redes sociales. Permite al usuario la visualización de contenido por medio de un calendario editorial.

*Buzzumo.* Es un generador de ideas para creación de contenido. Cuenta con un proceso de búsqueda de industrias y palabras clave indicadas por el usuario y muestra los artículos y temas

más populares, más compartidos y con más reacciones. Incluye reportes del alcance de las campañas y está basada en el big data.

*Buffer.* Colabora en la administración y medición de campañas realizadas en redes sociales en un solo dashboard. Adicionalmente, permite colaborar en el diseño de posts e historias a incluir en las redes sociales.

Todas las herramientas mencionadas anteriormente son solo algunos ejemplos de los que se podrán encontrar en el mercado para una mejora en los procesos de mercadeo de las compañías. Se detallaron los principales y más populares Software encontrados en la investigación. Es importante mencionar la utilidad de ellos en los procesos de mejora y actualización digital para el éxito de las empresas, debido a la importancia tomada por el consumidor en la implementación y uso de la tecnología en la oferta de productos y servicios para el cliente; así como, en la simplificación de trámites y personalización de contenido.

### **Importancia de las herramientas digitales de marketing.**

Muchas empresas dejan por fuera o como una forma opcional el hecho del avance tecnológico experimentado por la sociedad día tras día. Con lo cual, se vuelven obsoletas en un mercado cada vez más competitivo. Es importante, el mantener una persona observando el mercado y evaluando cuán competitiva es la compañía a nivel país y en el exterior; esto permitirá posicionar la marca con excelencia en la mente del consumidor.

Según el criterio de Zacher (2021), se menciona lo siguiente:

Sumarse a la ola de la transformación tecnológica no es algo voluntario, lo exige el mercado, además nos permite alcanzar niveles de productividad nunca antes superados. Gestionar la transición de forma que se ofrezca calidad y respuesta siempre a nuestro cliente, sin exponerlo a riesgos ni a experiencias desagradables es la forma de ser más competitivo en el presente, y construir potencial de crecimiento a futuro a través de la generación de valor para nuestra marca (p.23).

Por medio de estas, las empresas pueden realizar una recopilación de la información por periodos de tiempo, analizar la información y, por último, evaluar los resultados obtenidos a través de la estrategia implementada, para posteriormente realizar mejoras a las estrategias y así alcanzar el logro de los objetivos y metas propuestas en la compañía.

El poder contar en las organizaciones con herramientas de marketing digital, es importante en temas de actualización del mercado, las herramientas permiten el análisis en tiempos reales del consumidor e incluso permiten el detallar cuán cambiante es el mercado meta de la empresa, evaluar las necesidades de los clientes, para así poder ofrecer al consumidor los productos o servicios disponibles en la empresa según sus necesidades e incluso adaptar estos a la necesidad de cada cliente actual y potencial.

### **Beneficios de las herramientas digitales.**

Pese a una inversión inicial para la implementación de los softwares requeridos, en el mediano y largo plazo, se evidencia un ahorro significativo en los costos y gastos de la empresa, así como un alza en las utilidades obtenidas. E incluso el implementar estrategias de mercadeo tradicionales es mucho más costoso para la empresa, que el recrear esas estrategias de la mano de herramientas digitales. Estas son esenciales e indispensables en cualquier negocio y si una compañía no las implementa, deberá asumir los riesgos de poder estar obsoleto en un corto periodo de tiempo.

Son muchos los beneficios encontrados al implementar herramientas digitales en las compañías, entre ellos se tiene el poder medir el éxito o fracaso de las estrategias puestas en práctica en la empresa de forma sencilla, rápida y real. Igualmente, el uso de herramientas digitales ha permitido a las empresas la simplicidad de trámites y ejecución de diversas tareas en una sola. Todos los programas y herramientas mencionados en este capítulo ayudan a cada persona funcionaria de la compañía a ahorrar tiempo; por ende, la compañía en su totalidad ahorrará tiempo y podrá destinar este a otras actividades de provecho y crecimiento.

Para brindar información más detalla de los beneficios ofrecidos y obtenidos a través de las herramientas, Pérez, S. (2020), menciona:

- Se cuenta con un negocio accesible las 24 horas del día, a través de la presencia en internet.

- El feedback es directo, por tanto, se obtienen los comentarios de los usuarios de manera inmediata y permite la retroalimentación y atención al cliente de manera prácticamente inmediata.
- Se tiene un control y evaluación de los resultados de manera sencilla.
- La segmentación del mercadeo es más correcta y permite realizar un análisis personalizado por cliente.

Otros de los beneficios igualmente importantes son:

- Al utilizar herramientas digitales las personas pueden medir el éxito de las estrategias de mercadeo de manera más sencilla.
- Se tiene una personalización del cliente, para así poder captar su atención de manera más eficiente.
- Se cuenta con una visibilidad de la marca, sobre todo en social media, debido a que es mencionado por muchos expertos “si una empresa no está en internet, no sirve”.
- Se tienen programas de fidelización de clientes.
- Las herramientas digitales, permiten el crear una comunidad entre la compañía y los clientes, a través de una interacción directa con ellos.
- Por medio de internet y redes sociales, se logra un mayor alcance de público.
- También, el utilizar estrategias ligadas a la implementación de herramientas digitales permite adaptar las estrategias a lograr una mayor captación de clientes y así alcanzar la optimización de los resultados (párr. 10).

### **Adopción correcta de herramientas digitales**

Durante mucho tiempo los especialistas tecnológicos no eran incluidos dentro de los planes realizados para el negocio y de los constantes cambios enfrentados en el mercado. En las compañías se presupuesta grandes sumas de dinero destinadas al área de tecnología; sin embargo, no se les informa a los especialistas en esta área las necesidades de la empresa y de los consumidores, lo cual ocasiona compras de software o hardware que no utilizan de forma óptima.

Esto se deriva en una mala reputación para los departamentos de Tecnologías de la Información. Y los demás funcionarios institucionales piensan que los recursos destinados se

manejan de forma tardía, no funcional e improductiva según los planes de trabajo. Este dinero invertido en tecnología podría ser utilizado a cabalidad en las necesidades de la empresa y los consumidores si se compartiera con ellos el plan de negocio. Por ende, para lograr una adopción correcta de herramientas tecnológicas, Zacher (2021) plantea los siguientes puntos:

- a. Talento tecnológico: contar con personal formado en las áreas a abarcar según el Plan Estratégico Institucional.
- b. Configuración de las herramientas para lograr máxima integración con la estructura completa de la actividad: trabajar en el conocimiento de la herramienta adquirida para maximizar su aprovechamiento. Adecuando esta, a las necesidades expuestas en el modelo de negocio.
- c. Comunicación y difusión del conocimiento: los procesos de selección e implementación de las herramientas deben ser los mayormente participativos por parte del personal, para favorecer el surgimiento de opciones y facilitar la transición hacia la nueva tecnología (p.11).

Cuando una compañía decide realizar una inversión hacia una nueva tecnología, debe planificar un tiempo medio de funcionalidad para esta, así como definir hacia dónde va la demanda del mercado y el futuro de la empresa. No es una inversión para toda la vida de la empresa, pero es una importante decisión en la cual es fundamental incorporar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y adaptar la compra a los requerimientos de estos, por ser los principales consumidores del producto o servicio.

### **Líder Digital.**

Al realizar investigaciones sobre las áreas de Tecnologías de la Información, aparece un nuevo rol bajo el contexto de contar con una persona con conocimientos en el área de la administración de empresas y en el ámbito de la tecnología. A partir de este enfoque se crea un nuevo rol llamado el Líder Digital.

Citando a Zacher (2021) se describen a continuación las responsabilidades del nuevo rol mencionado:

- Busca tecnologías que faciliten la oportunidad de reinventar los negocios.

- Buscar tecnologías que faciliten la oportunidad de expandir o producir una disrupción en el mercado.
- Comprender a clientes, proveedores, competidores y reguladores.
- Tener una visión nueva y evolutiva, y una actitud para nada rutinaria.
- No necesita un conocimiento muy profundo de tecnología, sino en facilitar la transformación del negocio.
- Organiza, compromete y focaliza a la organización en el cambio.
- Activa todos los recursos y procesos para el cambio (p.15).

### **Marketing de Servicios**

La Real Academia Española define el término servicio como: “prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales”. Y, a la vez, Zacher (2021) define el marketing de servicios como: “una amplia categoría de estrategias de marketing centradas en vender cualquier cosa que no sea un producto tangible” (p.4).

Cuando una compañía inicia el proceso de brindar un servicio, debe ofrecer a su cliente el valor que este merece, colaborar en el desarrollo personal y profesional. El brindarles las capacitaciones adecuadamente para el entendimiento y el hacerlos sentirse acompañados en el proceso de la actualización es una obligación de las empresas.

Continuando con lo anterior, las unidades de Recursos Humanos o Talento Humano deberán ejecutar en tres líneas según menciona Zacher (2021):

- Seleccionar: “encontrar perfiles que se adecúen a los valores organizacionales con talento útil para el sector y el mercado de los servicios”.
- Actualizar: “gestión del conocimiento y las competencias para hacer evolucionar a los distintos perfiles multidisciplinarios de la organización”.
- Convertir: “transformar a los recursos humanos que vienen del anterior modelo de gestión para adaptarlo a las nuevas demandas” (p.22).

Los clientes actualmente tienen una serie de expectativas en lo que respecta a la customización de productos y exigencias en tiempos de entrega. Las compañías deben velar por conocer a cabalidad las expectativas de los clientes y hacerles llegar el producto o servicio como es requerido o bien, aún mejor. Esto indica que los administradores de empresas poseen una responsabilidad cada vez mayor respecto de la satisfacción y fidelización de un cliente.

Es fundamental aclarar la importancia del cliente en cualquier negocio; ya lo prioritario no es solamente contar con los precios más bajos, sino, evidenciar comercialmente que el servicio ofrecido por la compañía sea valorable para el cliente. Según Zacher (2021):

(...), se entiende que el cliente es un demandante complejo y, por ende se deben buscar continuamente la mejora continua en el proceso de suministrar soluciones a sus necesidades o aspiraciones y evitar su insatisfacción porque si no, su voz se verá reflejada en el mundo online y no sólo nuestra imagen se verá impactada sino que probablemente condicionada negativamente a otros consumidores potenciales que desistirán de elegirnos (p.5).

Para lograr el éxito de la compañía y aproximarse a las soluciones exigidas por el mercado y el consumidor se necesita un modelo de trabajo que permita la integración de equipos de trabajo con diversidad, evite límites, fomente la creatividad en sus integrantes y permite la participación abierta, promueva una cultura de mejora continua, contemple el desarrollo personal e incentive la mirada hacia afuera y cuestione los niveles en los cuales se ajustan las demandas del mercado (p.9).

Lo principal es identificar, entender y profundizar en quién es el cliente al que va dirigido el servicio a ofertar. Se deben revisar las circunstancias en las cuales se maneja el consumidor y proyectar cuales cambios pueden beneficiarlo o afectarlo en mayor o menor medida. Y, finalmente, proyectar cuáles necesidades podrá resolver la institución en corto, mediano y largo plazo.

Cuando una organización se encuentra regida por valores, puede afrontar una diversidad de situaciones de incertidumbre como lo son los cambios hacia nuevas tecnologías. Según menciona Zacher (2021): “Esto se traduce hacia los clientes como el valor de una marca, en su capacidad de seducir a sus clientes, a los inversores, a nuevo talento, en resumen, a toda la sociedad” (pp. 21-22).

Los especialistas en mercadeo deben poder contar con diversos procesos de negocio en las cuales puedan llevar a cabo el análisis de la información obtenida en la compañía. Para así poder convertirla en estrategias que logren alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Esto debe ser tomado en cuenta en el desarrollo y posicionamiento de la marca.

### **Desarrollo y posicionamiento de la marca**

Según Ferrel y Hartline (2018), para comprender el desarrollo de la marca el especialista en mercadeo debe evaluar la forma en conjunto de los diferentes elementos del programa de marketing para la creación de ella. Igualmente, deben tomar en cuenta factores como precio y valor, disponibilidad, e imagen y reputación de la empresa y de la oferta de los servicios manejados (p.20).

En cuanto al posicionamiento, se debe tener una imagen mental relativa a la oferta y posicionamiento de la competencia en cómo se encuentra en la mente del mercado meta. Por tanto, la meta implementada en el posicionamiento de la marca es lograr que el servicio destaque entre los encontrados en el mercado (p.20).

Para lograr un desarrollo y posicionamiento exitoso en la mente del consumidor el mercadólogo deberá contar también con una buena relación con el cliente. Por medio de la comunicación mantenida con la población, se alcanzará a contar con nuevas ideas, con conocimiento de la percepción respecto de la competencia, así como una retroalimentación en puntos de mejora y expectativas para la nueva oferta.

En el momento donde la compañía logra mantener una buena relación con el cliente, se inicia el proceso de creación de relaciones a largo plazo, posicionando la marca en la mente del consumidor no solo como una opción de compra, sino como la primera opción y en muchos casos la única. El mantenimiento de relaciones comerciales, enfatizadas en la creación de valor con el cliente, logra el alcance de muchos objetivos de fidelización del consumidor. Y colabora en el proceso de captación de nuevos clientes con la recomendación de la marca para la adquisición de los servicios con ella.

### **Business intelligence**

También conocido como inteligencia comercial, financiera, estratégica, corporativa. Este es cualquier proceso de negocio en donde se necesita información para tomar decisiones. Los Business Intelligence (en lo sucesivo BI), no implica únicamente un análisis de los datos posteriormente comunicado, es un proceso de evaluación de resultados que lleve al especialista a la toma de decisiones y, posteriormente, al cumplimiento de las metas propuestas en la compañía.

Lizano (2021) describe BI de la siguiente manera: “los conceptos y métodos para mejorar la toma de decisiones empresariales mediante el uso de sistemas basados en hechos de apoyo” (p.5). Esta definición otorga dos nuevos elementos a BI, los cuales son: enfoque de negocio y tecnologías de información. A la vez, se cuenta con otros conceptos importantes como lo es el Big Data, el cual permite el análisis de la información no estructurada. Entonces, el Big Data tiene como característica el análisis de información en grandes volúmenes, con diversidad, velocidad y veracidad.

Posterior a la definición de BI, el término fue teniendo modificaciones en las cuales se fue adaptando el concepto a las necesidades de la actualidad de los mercados. El término más recientemente conocido es Business Analytics. Este concepto mantiene tanto el análisis de la información estructurada mediante plataformas tradicionales como las de BI, así como, las plataformas de información no estructurada.

#### Ilustración 4. Business Analytics



Fuente: Lizano (2018).

Continuando con el criterio de Lizano (2021): “Business analytics son todas aquellas iniciativas que implican herramientas, procesos y tecnologías para conocer más y mejor a sus

clientes, para ser más eficientes y competitivos, es decir, para ser más inteligentes y lograr objetivos de la mejor manera” (p.7).

### **Benchmarking**

Es un proceso utilizado por las compañías en el cual, se observan las mejores prácticas de las empresas competidoras en niveles similares o iguales. Posterior este paso, se analizan las prácticas destacadas o bien, las mejores prácticas y se evalúa la implementación de ellas en la compañía y la manera en que podrían ser adaptadas al negocio.

### **Inbound Marketing**

Conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que permiten captar clientes aportando valor, a través de varias acciones del marketing digital como el SEO, el marketing de contenidos, la presencia de redes sociales, generación de leads y la analítica web. En el Inbound Marketing, la empresa debe velar por el acompañamiento al cliente en cada etapa del proceso de compra. (Oviedo, J. 2021).

En otras palabras, consiste en atraer al cliente hacia la empresa. El Inbound Marketing es el proceso en el cual el cliente busca a la compañía, no viceversa. Esto se logra a través del contenido de atracción. La empresa busca contenido y brinda información en la cual el consumidor crezca en conocimiento respecto del segmento al cual va dirigida la misión y visión de ser de la institución.

Este proceso es bastante funcional para la venta de servicios, debido al hecho de que un servicio no se puede tocar. Entonces al brindar información por medio de la cual el cliente conozca más sobre las características y demás funciones del servicio se puede sentir más interesado en el proceso de la adquisición o contratación de este. Los servicios usualmente son realizados de forma personalizada para cada consumidor, logrando una mayor captación en la atención y un aumento en el interés del cliente para el sector al cual se dirige la compañía.

## Ilustración 5. Proceso de compra y mercadeo



Fuente: Oviedo, J. 2021.

### E-commerce

Es un tipo de comercio realizado a través de internet. El e-commerce es un sistema en el cual se pueden realizar compra y venta de productos y servicios por medio de internet.

Entre las ventajas obtenidas por medio de este método de comercio se pueden mencionar: un mayor alcance de clientes debido a su facilidad de compra de manera virtual desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento, se tiene un menor porcentaje de costes por el hecho de no necesitar en la mayoría de ocasiones locales de establecimiento físico para el negocio y la estabilidad obtenido por el poder brindar el servicio o la venta a una cantidad de usuarios bastante elevados debido a ser online (Lizano, 2021 p.35).

Y en cuanto a las desventajas más significativas presentadas en este tipo de comercio se reflejan la falta de confianza por parte de los consumidores al realizar pagos de manera virtual con sus tarjetas, el no poder ver o tocar los productos ofrecidos por la empresa y se necesita una conexión a internet estable para poder realizar las transacciones.

También se detallan los tipos de e-commerce presentes en el mercado:

- Tienda online.

- E-Commerce de afiliación.
- Marketplace.
- E-Commerce de suscripción.

### **Tipos de servicios**

**Públicos.** Son los servicios prestados por el estado y se consideran de interés general.

**Privados.** Ofrecidos por las empresas privadas para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener un beneficio de ellos.

**Individuales.** Son dados solamente a una persona.

**Colectivos.** Son dados de forma grupal.

**Estandarizados.** Implementados de la misma forma para todos los consumidores. No se presenta diferenciación entre los clientes.

**Personalizados.** realizados específicamente para los requerimientos y necesidades de cada cliente.

### **Clasificación de los servicios**

La clasificación otorgada a cada tipo de servicio varía según la compañía brindada y la función para la cual ha sido creado. Por ejemplo:

**Técnicos:** son los servicios de intervención directa sobre bienes físicos. Por ejemplo: reparación de productos como electrodomésticos, computadores, celulares y demás.

**Profesionales:** son prestados por personas con alguna especialidad o conocimiento sobre algún tema en específico. O bien, son las contrataciones realizadas por una empresa a una persona, sin ser incluida dentro de la planilla de la compañía.

**Financieros:** los brindan los bancos o e instituciones financieras para el otorgamiento de créditos y demás actividades relacionadas con el dinero.

**Sociales:** son los relacionados con los servicios de ayuda.

Se tienen también, servicios con resultados tangibles e intangibles; en los primeros, se experimentan físicamente o bien, se pueden sentir. Y los intangibles, su resultado no es palpable.

## **Tipos de clientes**

Existen dos tipos de clientes definidos en el mundo del marketing.

### **Clientes internos**

Según Quiroa (2019), estos se refieren a los colaboradores de la compañía y proveedores. Son todas aquellas personas que intervienen en el desarrollo del bien o servicio de la organización (párr. 7).

### **Clientes externos**

Son aquellos que adquieren el producto o servicio por medio de pago monetario a cambio. Y se dividen según las siguientes características:

*Clientes reales.* Adquieren los productos o servicios de la empresa de forma habitual. Dentro de estos se encuentran los clientes según los niveles de satisfacción obtenida, clientes por volumen de compra, por el nivel de influencia en el público, por frecuencia de compra y por vigencia según se encuentre en estado inactivo o activo.

*Clientes potenciales.* Son aquellos interesados y con capacidad adquisitiva para adquirir el producto o contratar el servicio ofrecido por la compañía.

## **Auditoría de servicios**

La auditoría de servicios es de los conceptos claves a tener en cuenta al momento de crear estrategias de servicio al cliente. La Real Academia Española define la auditoría de servicios como: “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse”. Por consiguiente, una auditoría de servicios es un conjunto de estrategias diseñadas de manera ordenada y consecuente para que el cliente evalúe la calidad y los niveles de satisfacción del servicio recibido.

Por medio de la ejecución de esta se puede obtener información como:

- La calidad del servicio brindado.
- El posicionamiento respecto de la competencia de la empresa.
- Percepción del cliente de la empresa.
- A que se debe el hecho del aumento o disminución en la cartera de clientes.
- Expectativas del cliente con base en el servicio ofrecido.

### **Características del marketing de servicios**

Entre algunas de las características encontradas para el marketing de servicios se tiene:

- Perecedero: el dispositivo no se puede poner en un depósito o ser almacenado. Y una vez producido no es posible brindar otro servicio exactamente igual.
- Variabilidad: las personas son quienes proveen el servicio, por ende, no hay dos servicios exactamente idénticos.
- Homogéneo: respecto del término de homogeneidad se refiere a que los servicios ofrecidos en el mercado son en gran medida los mismos.
- Intangible: partiendo del hecho de no tener una presencia física como con un producto.

El marketing de servicios se centra en crear una imagen con una base sólida de clientes satisfechos para y con la empresa. Por medio de un servicio brindado con excelente calidad se obtendrá como resultado una fidelidad del cliente con la marca. El realizar un proceso de marketing de servicios para una empresa completamente de servicio es todo un reto; esto debido al enfoque impulsando las características y beneficios obtenidos a través de la adquisición de algo que no puede observar.

### **Componentes del marketing de servicios**

Según Galeano (2020), el marketing de servicios tiene tres componentes:

**Marketing externo.** Realizado por la empresa hacia los clientes, se promueve lo que el servicio busca ofrecer.

**Marketing interno.** Manejado de las empresas a los colaboradores. Es el proceso de la entrega o capacitación acerca de las herramientas ofrecidas para el contacto con el cliente.

**Marketing interactivo.** Es de los empleados a los clientes. Se refiere a la comunicación del servicio ofrecido o la entrega como tal del servicio (párr.15).

Por medio del marketing de servicios se busca influir en la decisión de compra del cliente, satisfacer las necesidades o expectativas e incrementar el valor percibido por el consumidor.

### **Municipalidades**

Costa Rica está constituido por siete provincias, conformadas por 83 cantones en su totalidad, siendo el cantón de Rio Cuarto y Monte Verde los últimos en formar parte de este listado. Cada cantón cuenta con una municipalidad para tratar los temas relacionados con la administración de este.

El Código Municipal de Costa Rica, Ley No. 7794, artículo 2, define una municipalidad como: “persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines”. Código Municipal (2020, octubre). A la vez, en la Ley No. 8173, Ley General de Concejos Municipales de Distrito artículo 1, se menciona: “(...) los concejos municipales de distrito serán órganos con autonomía funcional propia, adscritos a la municipalidad del cantón respectivo”.

### **Municipalidades de Costa Rica**

En el Código Municipal artículo 3 se menciona: “la jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal”. Seguidamente, se mostrarán las municipalidades que conforman el territorio nacional, las cuales son en su totalidad 83 municipios y 7 concejos de distrito:

*Tabla 1. Municipalidades del Costa Rica por provincia.*

<b>Municipalidades de Costa Rica por provincia</b>				
San José	Alajuela	Cartago	Heredia	Guanacaste
San José	Alajuela	Cartago	Heredia	Liberia
Escazú	San Ramón	Paraíso	Barva	Nicoya
Desamparados	Grecia	La Unión	Santo Domingo	Santa Cruz
Puriscal	San Mateo	Jiménez	Santa Bárbara	Bagaces
Tarrazú	Atenas	Turrialba	San Pablo	Carrillo
Aserri	Naranjo	Alvarado	San Isidro	Cañas
Mora	Palmares	Oreamuno	Belén	Abangares
Goicoechea	Poás	El Guarco	Flores	Tilarán
Santa Ana	Orotina	C.M.D. de Cervantes	Sarapiquí	Nandayure
Alajuelita	San Carlos	C.M.D. de Tucurrique	San Rafael	La Cruz
Vásquez de Coronado	Zarcero	<b>Limón</b>	<b>Puntarenas</b>	Hojancha
Acosta	Sarchí	Limón	Puntarenas	C.M.D. de Colorado
Tibás	Upala	Pococí	Esparza	
Moravia	Los Chiles	Siquirres	Buenos Aires	
Montes de Oca	Guatuso	Talamanca	Montes de Oro	
Turrubares	Río Cuarto	Matina	Osa	
Dota	C.M.D. de Peñas Blancas	Guácimo	Quepos	
Curridabat		C.M.D. de Cóbano	Golfito	
Pérez Zeledón			Coto Brus	
León Cortés			Parrita	
			Corredores	
			Monte Verde	
			Garabito	
			C.M.D. de Lepanto	
			C.M.D. de Paquera	

Fuente: Montero A. (2021).

### **Municipalidades del Gran Área Metropolitana.**

El Gran Área Metropolitana de Costa Rica, se conforma por cuatro provincias: San José, Alajuela, Cartago y Heredia; sin embargo, no la constituyen en su totalidad, esta área se encuentra compuesta por 31 cantones y a la vez 31 gobiernos locales. Se muestra seguidamente las municipalidades ubicadas en el GAM por provincia:

Tabla 2. Municipalidades de Costa Rica GAM, por provincia

<b>Municipalidades de Costa Rica Gran Área Metropolitana por provincia</b>			
San José	Alajuela	Cartago	Heredia
San José	Alajuela	Cartago	Heredia
Escazú	Atenas	Paraíso	Barva
Desamparados	Poás	La Unión	Santo Domingo
Aserri		Alvarado	Santa Bárbara
Mora		Oreamuno	San Pablo
Goicoechea		El Guarco	San Isidro
Santa Ana			Belén
Alajuelita			Flores
Vásquez de Coronado			San Rafael
Tibás			
Moravia			
Montes de Oca			
Curridabat			

Fuente: Montero, A. (2021).

### **Importancia de las Municipalidades**

Los gobiernos locales deben satisfacer las necesidades de sus habitantes y asegurar una participación en el progreso de diversos aspectos como el económico, social y cultural. Las municipalidades tienen fundamental importancia en el desarrollo socioeconómico de los cantones y en general a nivel nacional. Tienen una participación más activa y cercana con los ciudadanos, lo cual les permite prestar atención en mayor escala a las necesidades de la población y ofrecer en tiempo y forma mejores condiciones para su desarrollo.

Mediante los municipios se puede llevar de formar eficiente y eficaz valor público a los habitantes de cada cantón. Lo anterior porque es quien conoce las necesidades de los habitantes y puede aplicar políticas públicas regionalizadas e implementar controles sociales, una mayor participación ciudadana y transparencia. Según Corrales (2018): “la gestión pública municipal tiene como objetivo cumplir con las políticas encaminadas a lograr un Desarrollo Humano Sostenible mediante las Municipalidades, mediante la ejecución de líneas trascendentales en el marco de programas y proyectos específicos” (párr.5).

## Funciones de las Municipalidades

Los gobiernos locales de Costa Rica cuentan con una serie de atribuciones que le confiere la Constitución Política entre ellas:

Artículo 4 del Código Municipal:

- 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.

Aunado a lo anterior, en el artículo 5, se detalla: “las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local”. (Código Municipal, 2020, octubre).

Cada municipio realiza funciones de diversa índole, como el administrar y suministrar servicios básicos a la población de su cantón, con el fin de desarrollar un modo de vida normal y brindar posibilidad de realización y superación a los habitantes de su territorio. Debe ofrecer

servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial. Además, administración del desarrollo y ordenamiento urbano. (Municipalidad de Cartago, 2019)

Adicionalmente, brindar servicios de recolección de basura, limpieza de caños, construcción de vías públicas y velar por su mantenimiento; así como, administración de cementerios y mantenimiento de caminos y parques en buen estado. Muchos gobiernos locales, velan por el bienestar de los jóvenes de la comunidad tanto a nivel educativo como de salud, para asegurar el contar con las condiciones óptimas para su crecimiento y superación personal.

### **Ingresos municipales**

El financiamiento de las municipalidades se obtiene mediante diversos recursos tales como:

- Cobro de tarifas de servicios brindados.
- Tasas e impuestos (patentes, bienes inmuebles).
- Ingresos por alquileres.
- Ingresos extraordinarios (partidas y transferencias de gobierno).

### **Instituciones y Programas para la ayuda municipal**

Se detallarán algunos de los programas e Instituciones existentes que brindan su colaboración o han sido creadas exclusivamente para el apoyo municipal.

#### **Programa de Desarrollo Municipal**

Existe un Programa de Desarrollo Municipal (en adelante PDM), gestionado por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (en lo sucesivo CICAP) de la Universidad de Costa Rica. Este se encarga de ofrecer servicios de capacitación y asesorías profesionales, así como diagnóstico y acompañamiento a las organizaciones. En el cual las Municipalidades tienen una imagen de elemento central en desarrollo y estimulación de las comunidades costarricenses (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública [CICAP, s.f.]).

### **Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.**

Es una institución creada mediante la Ley No. 4574 del 4 de mayo de 1970. El fin de su creación fue fortalecer el régimen municipal, estimulando el funcionamiento eficiente del gobierno local y promoviendo el constante mejoramiento de la administración pública municipal. (IFAM, s.f.). Entre sus funciones se destacan: el brindar créditos a las municipalidades para el financiamiento de proyectos, brindar asistencias técnicas y capacitar al personal municipal de nivel político y administrativo.

El IFAM también ha sido un pilar importante en el tema de digitalización con los municipios e incluso ha implementado dos grandes proyectos como el Sistema integrado de ingresos y egresos municipales y la estrategia de transformación digital en el Régimen Municipal.

### **Unión Nacional de Gobiernos Locales.**

La Unión Nacional de Gobiernos Locales (en adelante UNGL) fue fundada en 1977, con el fin de que las municipalidades del país contaran con una estructura que las uniera para impulsar la descentralización política y administrativa del Estado costarricense. Es una entidad de derecho público y posee personería jurídica. Está conformada por las Municipalidades y Federaciones Municipales de Costa Rica.

Su fin es promover y desarrollar acciones de apoyo tendientes a lograr una mejor gestión de creciente equidad eficiencia y transparencia por medio de sus diferentes proyectos y actividades (Unión Nacional de Gobiernos Locales, [UNGL, s.f.]). La UNGL cuenta con programas institucionales de Carrera Administrativa Municipal y Buenas Prácticas Municipales para promover la actualización constante y el estudio en los funcionarios municipales.

También cuentan con una Red Municipal de Tecnologías de la Información, utilizada para identificar las necesidades y requerimientos de las municipalidades en temas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (UNGL, s.f.).

Es importante destacar, la labor de otras instituciones gubernamentales en el camino hacia la digitalización municipal. Un ejemplo es el caso de Radiográfica Costarricense (en lo sucesivo RACSA), con la implementación del Sistema Integrado de Compras Públicas (en adelante SICOP).

Este ha sido de mucha utilidad no solamente para el sector municipal, sino para todas las instituciones públicas de Costa Rica.

### **Municipalidades en el ámbito digital**

Uno de los cambios más importantes que han enfrentado las municipalidades, es el de la transformación hacia la digitalización y por sobre todo en el periodo posterior a la pandemia por Covid-19. Entre los retos más importantes por asumir, es el aceleramiento hacia la digitalización. Este tras la noticia anunciada por la Organización Mundial de la Salud (en lo sucesivo OMS), tras realizar la declaración del COVID-19 como pandemia.

Las municipalidades y en su mayoría las empresas e Instituciones gubernamentales no se encontraban preparadas para asumir los retos que vendrían tras el anuncio de la OMS. Debieron realizar un control exhaustivo de la tecnología con la cual contaban rápidamente en sus departamentos, tanto a nivel de Hardware como de Software. Inclusive, los departamentos de Tecnologías de la Información debieron iniciar con un proceso de capacitación en sistemas y maquinaria para el entendimiento e implementación de estos por sus colaboradores en el hogar.

Ilustración 6. Niveles de susceptibilidad ante la emergencia de las Municipalidades.



Fuente: Contraloría General de la República (mayo,2020).

Para junio 2020, las municipalidades anunciaron un avance promedio mayor tras las medidas tomadas durante dos meses. Aumentando la Gestión de Recursos Humanos a un 77.7%,

la gestión operativa a 69.1%. Y en cuanto a la gestión de tecnologías de la información 41.5% y la gestión financiera a un 15.1%, evidenciando un rezago bastante importante en estas dos últimas áreas (Contraloría General de la República [CGR], 2020).

Esto demuestra la necesidad de realizar acciones, hacia la digitalización municipal desde un mecanismo flexible y rápido. A la vez, implementar en los municipios, canales de comunicación digital, para lograr una comunicación eficiente con los ciudadanos del cantón. Y mantener activas las labores de los colaboradores en atención al público costarricense según el área de ubicación. A la vez, el implementar acciones tecnológicas en los municipios permitirá un avance y crecimiento cantonal, tras la simplificación y eficiencia de trámites de los ciudadanos.

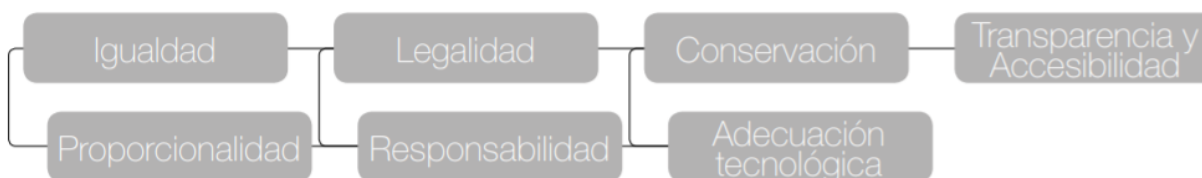
Amador, A y Castro, V. (2020) mencionan: “el funcionamiento de las Administraciones Municipales debe responder a las exigencias que demanda la población y es así, como las tecnologías de la información y comunicación han adquirido un rol relevante para transformar la gestión local convirtiéndola en instituciones digitales (...)” (p. 15).

### **Gobierno Electrónico.**

Asimismo, surge el concepto de gobierno electrónico, esta es una forma de gobierno aplicada en donde se incorpora las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos de planificación y administración gubernamentales.

Igualmente se considera que el gobierno electrónico se rige bajo 7 principios:

*Ilustración 7. Principios del Gobierno Electrónico*



Fuente: Amador, A y Castro, V. (2020)

La adopción al e-gobierno se encuentra enfatizada en cinco pasos: la informatización, la automatización, la dotación de internet, el establecimiento de sitios web y la transferencia del gobierno al mundo electrónico. Lo que lleva a cambios en las municipalidades como: la

automatización en los procesos, el derecho de la población a la obtención de la información, acceso a plataformas electrónicas y el poder realizar pagos por medios digitales. (Amador, A y Castro, V. 2020 p.17).

Todos esto conlleva a mejoras para la ciudadanía costarricense. Debido a la agilidad que se puede implementar por medio del gobierno electrónico respecto de los trámites municipales y pagos a realizar según los impuestos y como parte de los servicios brindados. Por tanto, por medio de la adopción de este tipo de administración gubernamental, Costa Rica crecerá y mejorará en aspectos de transformación digital. Logrando crear una cultura más tecnológica y actualizada a los cambiantes factores del mercado.

Según la mención de Amador, A y Castro, V. (2020), también se tiene el concepto de Gobierno Abierto, el cual surge: “como consecuencia del Movimiento de Liberación del Software y del desarrollo de prototipos de códigos abiertos” (p17.). Con este se obtiene un libre camino hacia la obtención de información gubernamental y a la interacción del pueblo con el gobierno.

Seguidamente, Bwando y Bojang (2018), citados por Amador, A y Castro, V. (2020), mencionan características a tomar en cuenta para la transformación de una organización hacia un e-municipalidad:

1. Automatización de finanzas, el personal, los departamentos de planificación y similares procedimientos de gestión dentro de la municipalidad.
2. Establecer una gestión en línea de servicios (...).
3. Publicar el cobro de los pagos vencidos no cancelados por las y los ciudadanos.
4. Publicar datos e información sobre el gobierno local en asociación con otras instituciones públicas (...), que además sean de interés de la población del municipio (p.21).

E igualmente importante comentar que, los cambios anteriormente detallados deben ir de la mano con el desarrollo de sistemas de información destinados a:

1. Establecer una infraestructura basada en internet.
2. Monitorear y optimizar los servicios de recolección de basura.
3. Desarrollar aplicaciones informativas sobre el municipio.

4. Instaurar un sistema de gestión de documentos que permita la organización, control, almacenamiento y circulación de documentos dentro de la municipalidad.
5. Establecer un sistema de gestión de crisis (...).
6. Integrar los sistemas de información geográfica con las bases de datos catastrales para efectuar un control cruzado de los tributos pagados por la ciudadanía y, por ende, prevenir la evasión de impuestos.
5. Digitalizar las bases de datos y los mapas catastrales (p.21).

### **Procesos de digitalización municipal.**

Las municipalidades se han propuesto el implementar procesos hacia una digitalización siguiendo diversos caminos para la simplificación de trámites tanto a nivel interno como externo. Entre ellos, se encuentran la habilitación de canales electrónicos para diversos trámites municipales, pagos en línea, promover bajo directrices la adopción de herramientas digitales en la gestión interna. También realizaron renovaciones en plataformas digitales, hicieron un marco normativo para regular procesos de compra y uso de las tecnologías, crearon sistemas de información centralizada y realizaron una estandarización y automatización de procesos. (Amador, A y Castro, V. 2020).

Aún se tiene mucho por implementar en las municipalidades bajo el concepto de transformación digital. Sin embargo, el hecho de tener una cultura concientizada en la importancia de la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los municipios es un paso bastante grande para la creación de programas y proyectos a implementar en estas. Y en caso de ser necesario contar con el apoyo para realizar inversiones velando por el crecimiento de los cantones costarricenses y la población que los conforma.

### **Factores que limitan y potencian la digitalización en el ámbito municipal.**

Se mostrarán tanto factores influyentes positivamente como las limitantes hacia la digitalización municipal continuando con el criterio de Amador, A y Castro, V. (2020).

#### ***Limitantes.***

- Falta de asesoramiento en temas de Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante TIC).

- Poca integración o comunicación entre municipios.
- Problemas relacionados con las capacidades y habilidades TIC en la población municipal.

Respecto de los factores potenciadores se tiene:

- Visión estratégica y gestión municipal. Vinculado a la falta de alfabetización digital, por tanto, los proyectos e inversión en tecnología no son vistos como una prioridad en la mayoría de los casos.
- Factores estructurales. Son tres principalmente de ámbito estructural: infraestructura TIC débil o deficiente, limitaciones presupuestarias y falta de capital humano, las tres relacionados con el área económica.
- Cultura organizacional. Se cuenta con un mal ambiente laboral.
- Factores políticos. Puede existir una mala relación entre la Alcaldía y el Concejo Municipal (p.89-94).

### ***Potenciadores***

Seguidamente, se muestran los factores que potencian el camino municipal hacia la digitalización.

1. Recursos financieros. Las alcaldías que cuentan con mayores ingresos, tienen mayor posibilidad de realizar inversiones en tecnología.
2. Recurso humano. Se requiere contar con una cantidad adecuada de personal en el área de tecnología.
3. Planificación Institucional. Llevar una ruta organizada y lógica en los procesos de digitalización municipal.
4. Inversión de infraestructura TIC.
5. Se tiene una resistencia al cambio baja por parte de los colaboradores municipales (pp. 96-97).

### **Recomendaciones para la transformación digital de las municipalidades.**

Finalmente, se detallarán algunas de las recomendaciones encontradas para la transformación de las municipalidades a la digitalización según el criterio de Amador, A y Castro, V. (2020):

1. Integrar alcaldes, alcaldesas y miembros de los Concejos Municipales en las capacitaciones municipales destinadas a potenciar y fortalecer los procesos de digitalización de los gobiernos locales.
2. Creación de bases de datos sobre las experiencias y buenas prácticas en digitalización municipal.
3. Establecer estrategias que fomenten el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación a lo interno de las municipalidades.
4. Desarrollo de planes regionales y estrategias conjuntas entre municipalidades, con el fin de tomar acuerdos comunes sobre las necesidades prioritarias que en materia de digitalización municipal poseen ciertas regiones.
5. Crear y difundir mayores espacios en los que las municipalidades puedan compartir sus experiencias en digitalización municipal.
6. Dar mayor difusión a las iniciativas exitosas en digitalización municipal.
7. Elaborar un banco de proyectos y de convocatorias de fondos que sirva para la recepción y presentación de propuestas de proyectos en el área de digitalización municipal (...).
8. Elaborar indicadores adecuados para la medición de avances en la implementación de proyectos de digitalización municipal.
9. Establecimiento de convenios interinstitucionales y mejorar la coordinación interinstitucional.
10. Priorización de los proyectos municipales por parte de las autoridades e instituciones públicas encargadas de fomentar la digitalización y la transformación tecnológica del Estado (pp. 85-85).

### **Comunicación digital**

La comunicación digital ha sido implementada ya desde hace varios años atrás; no obstante, se ha visto impulsado sobre todo posterior a la pandemia ocasionada por Covid-19. Tras la pandemia, no solamente las compañías se vieron en la necesidad de adaptarse a la comunicación digital, los usuarios, clientes y potenciales consumidores tuvieron que afrontar la transformación digital a nivel mundial.

La Real Academia Española define comunicar como: “transmitir señales mediante un código común al emisor y receptor y Ruiz (2018), define la comunicación digital como: “métodos y herramientas utilizados para transmitir e intercambiar mensajes a través de un medio digital” (párr. 2).

Es importante destacar el hecho de que la comunicación tradicional no ha dejado de existir; sin embargo, para poder comunicarse con el cliente la empresa debe comprender y analizar cómo se comunican los clientes actuales y posibles clientes y así enfatizar su estrategia de comunicación según las preferencias y posibilidades en cada uno de ellos. Las compañías deben manejar las estrategias de mercadeo y comunicación de manera tal que los clientes puedan acceder a la información brindada de manera sencilla y eficiente.

Una de las realidades a enfrentar es el aceptar que ya nadie consume de la misma manera o bien, no igual a como se realizaba anterior al Covid-19. Hoy en día, las vías de atención y comunicación con los clientes son digitales; inclusive, en su mayoría el proceso de compra y venta se realiza de manera digital. Es fundamental para las compañías comprender los procesos de comunicación digital, la dinámica de ello y adaptarse al cambio.

Los consumidores en la actualidad esperan un estímulo o motivación de impulso por parte de la empresa para hacer una búsqueda de compra o bien, para efectuar la compra. Antes el desplazarse hacia algún sitio era un tiempo vacío en cuanto a procesos de adquisición de servicios o compras de productos. En la actualidad, las empresas pueden utilizar estos tiempos de desplazamiento para promocionar los productos por medio de los diferentes medios de comunicación digital.

### **Características de la comunicación digital**

La comunicación digital existe para eliminar las barreras generadas en periodos de tiempo anteriores para los negocios. Las herramientas digitales de comunicación facilitan los procesos comunicativos entre la empresa y el cliente, y son implementadas en las compañías para lograr el transferir y compartir información con el público y consumidor de forma clara y rápida.

La autora González (2016, párr. 5) describe los aspectos a tomar en cuenta para la elección de las herramientas digitales de comunicación en los siguientes:

- Fácil comprensión para el equipo que deberá utilizarla.
- Costo a largo plazo por usuario.
- Funcionalidad.
- Escalabilidad.
- Integración.
- Mantenimiento o servicios del proveedor.
- Seguridad.
- Propiedad de los datos.

En el mercado también se pueden encontrar diversos términos derivados de la comunicación digital como lo son, la comunicación online y offline. La Comunicación offline es la no presente en el mercado digital; son medios de difusión de información la cual permite realizar comunicación de información sin la utilización de internet. Y la Comunicación online es lo contrario, son todos los medios de comunicación manejados con internet.

### **Importancia**

En cuanto a la importancia de la comunicación digital para las empresas tanto de sector servicios como de productos, se obtiene la posibilidad de mantener un flujo constante de información en tiempo real, así como la retroalimentación constante con el cliente interno y externo de la empresa. Un eje fundamental para el éxito de la empresa es la retroalimentación recibida por parte de su cliente actual y potencial porque impulsa el crecimiento de la misma a través de la escucha y evaluación de lo que quiere el consumidor.

### **Tipos de herramientas**

Según el criterio de la autora González (2016), algunos de los tipos de herramientas digitales son:

*Medios digitales corporativos propios y ganados:* entre algunos ejemplos tenemos los sitios web, blog, microsites de productos y servicios y perfiles en redes sociales.

*Plataformas de monitoreo:* como Google Analytics, Google Alerts, Hubspot entre otras mencionadas en este capítulo.

*Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles:* en mayor proporción los que cumplan con funciones de e-commerce y servicio al cliente.

*Plataformas de gestión de proyectos:* en los cuales los colaboradores puedan realizar una gestión de sus tareas. Permitan visualizar su avance y evaluación de resultados (párr.34).

## **Beneficios**

La tecnología ha transformado por completo la forma en la que las personas se comunican, debido al rompimiento de factores como el tiempo y la distancia; ha proporcionado medios por los cuales las personas pueden conversar y verse a través de un dispositivo como un computador, un celular o una tableta, compartir imágenes, videos, información, archivos, documentos y demás en tiempo real. Las herramientas utilizadas para la comunicación se han vuelto imprescindibles en el diario vivir de la población y han facilitado la vida de muchos o de la mayoría de las personas.

El poder comunicarse por medio de herramientas digitales ha sido de gran utilidad para mostrar al mundo diferente tipo de información y así este se tenga al alcance de todos.

## **Medios de comunicación digital**

Un medio de comunicación digital es cualquier herramienta utilizada para comunicar información a través de internet. Por ejemplo, publicaciones realizadas en redes sociales, banners en sitios web, videos y demás. Los medios de comunicación digital se pueden diferenciar en tres tipos:

6. Medios pagados: el negocio debe invertir un monto de su presupuesto para poder promocionar los servicios o productos en diferentes plataformas y llegar a su buyer persona. Un beneficio de este medio es la obtención de un mayor alcance de público.
7. Medios ganados: se obtiene por el trabajo de calidad desarrollado. En específico en el sector del marketing digital. Se desarrolla cuando los clientes recomiendan la empresa e inicia el proceso de compartir publicaciones realizadas por la compañía.
8. Medios propios: es el utilizado propiamente por la compañía para hablar sobre sus funciones y difundir los servicios o productos manejados. Pueden ser los sitios Web, blogs y perfiles de redes sociales.

## **Plataformas de comunicación digital**

Algunos ejemplos de plataformas de comunicación digital son:

### **Páginas o sitios web.**

Son medios digitales que permiten a la compañía ofrecer los productos o servicios que tienen a disposición de clientes. Se debe contar con un diseño creativo y llamativo según el sector de la población al cual vaya dirigido. Y debe tener una estructura organizada, donde las personas se puedan desplazar en la búsqueda de la información de manera sencilla y está se detalle de manera comprensible para el mercado.

### **Blogs.**

Por medio de los blogs las empresas cuentan con una comunicación más asertiva con los clientes, creando una proximidad y confianza con ellos. En este medio, la compañía puede crear contenidos y publicar acerca de temas dirigidos propiamente al mercado meta.

Un ejemplo de plataformas de creación de sitios web y blogs son: Wix, Jindo e Ionos

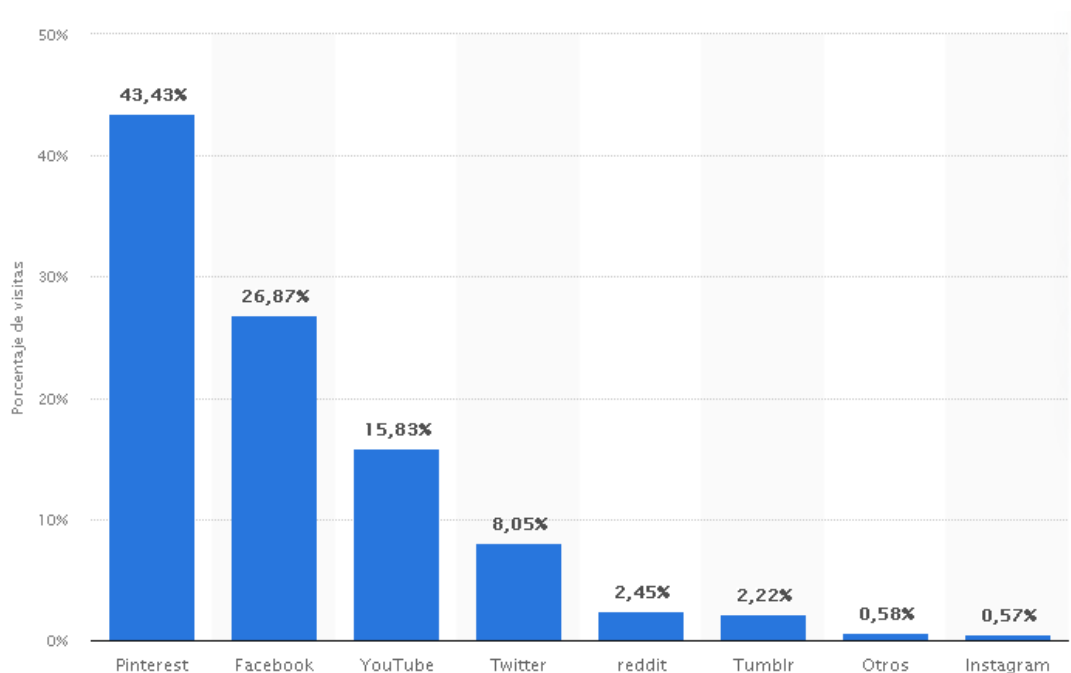
### **Redes sociales.**

Es de los principales medios de comunicación de la actualidad. Brinda una interacción valiosa con el público a través de la creación de contenido de interés y, a la vez, pueda informar acerca de proyectos, trabajos, servicios y productos de la empresa. Igualmente, las redes sociales permiten una interacción constante con el consumidor y son muy importantes en el proceso de retroalimentación.

Las redes sociales se encuentran divididas en dos tipos: Redes horizontales, dirigidas a todo tipo de usuarios, no cuentan con temáticas definidas y son utilizadas para interactuar, comunicarse u opinar sobre cualquier asunto. Por ejemplo: Facebook, Twitter, Instagram y Vkontkte. Y por otro lado se tienen las Redes Verticales, caracterizadas por la especialización en temas de interés; entre ellas se tienen LinkedIn, InfoJobs, 21Buttons, Spotify, Pinterest, Flickr, TikTok.

También se encuentran en el mercado redes sociales de mensajería, las cuales están dentro del grupo de las redes sociales verticales, las más utilizadas son WhatsApp, Messenger, Line, Telegram y WeChat.

*Gráfico 1. Redes sociales más populares en Costa Rica durante el primer semestre 2021.*



Fuente: Statista (2021)

### **Videos.**

Estos generan un gran impacto en el consumidor y son utilizados en diferentes formas, como medio de promoción para anunciar algún producto o servicio, como medios para brindar capacitaciones o charlas sobre algún tema en específico e incluso como entretenimiento. La plataforma más utilizada para subir contenido de videos es YouTube; sin embargo, la red social Tik Tok ha tomado mucha fuerza en los últimos dos años por sus videos cortos y de entretenimiento.

### **Landing Page o página de aterrizaje.**

Es un medio en donde se puede convertir a un usuario de la página en un cliente. Debido a que permite conocer los diferentes usuarios visitantes y así, la compañía puede ofrecer un servicio

personalizado a la persona o empresa visitante, según los gustos, preferencias o mercado en donde se maneja.

Aunque existen muchas más aplicaciones que permiten la comunicación directa, en este capítulo se describen las más relevantes en el mercado. Es importante que al momento de elegir un medio de comunicación para una empresa se tomen en cuenta factores como: El público meta de la compañía, decidir lo que se ajuste al público objetivo y al servicio a ofrecer, considerar los costos de esos medios y tener una estrategia y planes de acción bien definidos.

## **CAPÍTULO III:**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Se expone en el presente capítulo, la misión y visión establecidos en IFAM. Así como, el enfoque y el tipo de investigación por utilizar. Se detallarán también, los medios que permitirán la recolección de la información necesaria para el alcance de los objetivos propuestos y desarrollo del planteamiento del problema.

Nombre de la empresa: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

Pertenece a la administración pública.

Misión: Fortalecer el Régimen Municipal de manera integral y sostenible, mediante soluciones de asesoría, asistencia técnica, financiamiento y capacitación.

Visión: Ser el líder estratégico e innovador en conjunto con las municipalidades para garantizar la democracia territorial y el bienestar humano.

Valores de la Institución: compromiso, excelencia, innovación, integridad, respeto, satisfacción en el trabajo, solidaridad, transparencia.

Los Gobiernos Locales son las instituciones más antiguas de Costa Rica y su papel no fue el esperado, fue así que se dio el necesario consenso para adoptar un conjunto de medidas en ese sentido de donde surgen reformas en tres campos: La Reforma Económica o Financiera, se trasladan los ingresos derivados del Impuesto Territorial a las municipalidades del país; La Reforma Jurídica, por medio de la cual se crea el Código Municipal; y la Creación del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, el cual nace en la década de los años 70, cuando se evidenciaba de manera sencilla el deterioro y marginación de los gobiernos locales en las tareas más importantes de la sociedad.

Ante esto, se previó que en el artículo 19 del primer Código Municipal, aprobado por la Asamblea Legislativa en abril de 1970, se estableciera la creación de una Institución como una forma de impulsar el desarrollo local. Si bien el Impuesto Territorial mejora las finanzas de los municipios y el Código Municipal la organización, se necesita una medida que apoye desde un

punto de vista técnico, transfiriendo tecnología, conocimientos, capacidades en diversos campos y planificando y orientando el proceso de fortalecimiento municipal. Por tanto, el 09 de febrero de 1971 se firma la respectiva ley en el despacho de presidencia.

### **Enfoque de la investigación**

En cuanto a los enfoques dados a una investigación se pueden encontrar tres: cualitativo, cuantitativo y mixto, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), “por sí misma, ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres y todas requieren de diferentes herramientas” (p.4). El proceso de investigación se centra en el entendimiento de un tema planteado; por tanto, se busca la respuesta al problema de investigación mediante la recolección de la información y el análisis de los datos.

#### **Cualitativo**

Hernández y Mendoza (2018), indican lo siguiente de este enfoque:

En lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que se consistente con lo que está observando que ocurre” (p.7).

#### **Cuantitativo**

Respecto del criterio de Hernández y Mendoza (2018), “la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes y ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p. 6). Es implementada por medio de números y requiere de ubicaciones específicas para delimitar los espacios de la investigación a realizar.

#### **Mixto**

Hernández y Mendoza (2018,), “indican que el enfoque mixto “se realiza por medio de una investigación entrelazada a las dos anterior (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación” (p.10). Requiere de una recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos en conjunto.

La investigación se realiza mediante el enfoque cuantitativo; el cual, según Hernández, y Mendoza (2018), “representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones.” (p.5). Esto se realiza tomando en cuenta el planteamiento de un tema investigativo dirigido al análisis de la comunicación de servicios ofertados por parte de una Institución gubernamental para los distintos municipios del GAM.

Continuando con lo anterior, Hernández y Mendoza (2018), indican:

Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (...); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contacto específico (...); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (...), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p. 6).

### **Tipo de investigación**

A continuación, se detallarán los alcances que puede tener el proceso de investigación cuantitativa, en lo referente a Hernández y Mendoza (2018), “representan clases o tipos de investigación, ni son mutuamente excluyentes, sino que constituyen puntos entrelazados de un continuo de casualidad” (p. 106). Dentro de los alcances se encuentran:

1. Exploratorio
2. Correlacional
3. Descriptivo
4. Explicativo

#### **Exploratorio.**

Se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o no problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha estudiado antes. (Hernández y Mendoza, 2018).

### **Correlacional.**

Hernández et al. (2018) citan que las investigaciones correlacionales tienen como finalidad “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

Al utilizar este concepto se puede llegar a observar el hecho de una variable afectando o la otra en el periodo de ejecución. E incluso existe de una probabilidad de perder la evidencia de conocer cuál es la causa y efecto de cada una de ellas. Estos métodos inclusive son utilizados cuando no se pueden realizar experimentos y pueden ser realizados por medio de cuestionarios y entrevistas.

### **Descriptivo.**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), este alcance “especifica las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 108). Este método investigativo permite estudiar conductas de la población seleccionada y es utilizada mayormente en los trabajos que requieren un análisis profundo de los hechos.

### **Explicativa.**

Para finalizar, con Hernández et al. (2014), determina el alcance explicativo como:

La descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (...). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 112).

Aunado a lo anterior, se procede con el desarrollo del diseño de la investigación.

## **Diseño de la investigación**

Hernández et al. (2018) definen el diseño de la investigación como: “plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 150). Esto permitirá desarrollar la investigación y abarcar las variables correspondientes para el adecuado alcance de los objetivos.

Según indica Hernández et al. (2018), “existen diferentes clasificaciones para los diseños cuantitativos, pero las más sencillas y citadas son las experimentales y no experimentales” (p. 151).

Esta investigación se realiza mediante un enfoque cuantitativo no experimental, tomando como base lo planteado por Hernández et al. (2018):

Se trata de estudios en los que no haces varias en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en un contexto natural, para analizarlas. (...) En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron (p. 174).

Por tanto, al ser de tipo no experimental se realiza sin manipular variables, y es fundamentada en la observación de situaciones desarrolladas en su contexto natural para someterlas a un análisis posterior. Adicionalmente, se utiliza el enfoque cuantitativo, tomando como base el planteamiento del siguiente problema, ¿De qué manera el uso de las herramientas tecnologías digitales ha ocasionado beneficios en la comunicación de servicios ofertados a los gobiernos locales del Gran Área Metropolitana en el primer trimestre del 2021?

### **Muestra de la investigación**

Se abarca todos los factores relacionados con el tema de la investigación, los cuales brindan la información correspondiente para el cumplimiento de los objetivos específicos y para dar respuesta al problema de investigación planteado. A la vez, se toma en cuenta que la investigación se realiza en una Institución gubernamental, dirigida a dar apoyo financiero, capacitación y asistencia técnica en diversas áreas a los municipios de Costa Rica.

### **Población.**

La población es finita debido a que se desarrollará por medio de los departamentos sustantivos, quienes son los encargados de realizar la captación de las municipalidades, para ofertar los servicios que brinda IFAM, estos se encuentran directamente supervisados por la Dirección Ejecutiva del Instituto y corresponden al Departamento de Gestión de Fortalecimiento Municipal (en lo sucesivo DGFM) y las unidades que lo conforman, así como, la Unidad de Tecnologías de Información y el área de Comunicación.

### **Muestra.**

Siguiendo con lo planteado en la población, según Hernández et al (2018): “una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196).

Se menciona también, por parte de Hernández et at. (2018), la existencia de dos tipos de muestra las cuales son:

***Muestra probabilística.*** “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos”.

***Muestra no probabilística.*** “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”: (p. 200).

Debido a lo anterior, se tiene que, para recolectar la información por medio de los funcionarios de IFAM, se manejará una muestra de tipo no probabilístico. Aplicando el método seleccionado para la recolección de la información a quienes estuvieron relacionados de manera activa e influyeron en el proceso de comunicación y colocación de los servicios. Se detallan a continuación los puestos de funcionarios mencionados anteriormente:

Encargado de Tecnologías de Información (en adelante TI)

Profesional asistente de TI

Profesional de TI

Promotores: 1 Profesional encargado de supervisión de las Municipalidades del GAM.

Profesional Asistente de Innovación y Desarrollo

Profesional Especialista de Comunicación

En cada una de las áreas anteriormente mencionadas se encuentra información relevante para el desarrollo exitoso de esta investigación, según se muestra a seguidamente:

1. Municipios considerados como parte del GAM.
2. Alcance obtenido por medio de las herramientas digitales
3. Porcentaje de colocación de servicios en el tercer trimestre del año 2021.
4. Herramientas digitales utilizados para la oferta de los servicios.
5. Estrategias utilizadas para la comunicación de los servicios ofertados.
6. Proyectos de digitalización implementados en los gobiernos locales en el tercer trimestre del año 2021.

Costa Rica es conformado por siete provincias de las cuales cada una de ellas tiene uno o más cantones y esto a la vez son administrados por una Municipalidad cada uno. Costa Rica, cuenta con corte a setiembre 2021 con un total de 83 municipios, a la vez, se tienen siete Concejos de Distrito, los cuales son administrados a la vez por la Municipalidad correspondiente al cantón en donde se encuentren ubicados. (IFAM, 2021).

Para la selección de la muestra utilizada para la recolección de la información necesaria por medio de los municipios, se utilizará una muestra probabilística, utilizando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, esto aplicando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- Se distinguen las siguientes variables: n: Tamaño de la muestra.
- N: Tamaño de la población.
- Z2: Nivel de confianza.

- p: Máxima proporción de probabilidad de éxito.
- q: Máxima proporción de probabilidad de fracaso.
- e: Error de muestreo aceptado equivalente al 5%, debido al porcentaje de confianza de 95%.

En la investigación se trabajará con las Municipalidades del GAM, las cuales abarcan las provincias de Alajuela, Cartago, Heredia y San José, conformados en total por 31 municipalidades. Se tomará como muestra un total de 29 municipios con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Tabla 3. Tabla de variables

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Identificar las herramientas digitales que utiliza IFAM, para la comunicación con los gobiernos locales del GAM durante el tercer trimestre del año 2021.	Herramientas digitales	Definición. Tipos. Clasificación. Usos. Importancia. Beneficios. Marketing de servicios	Software Programas intangibles Computadores Dispositivos móviles	Turrubiartes (2017): “todos aquellos Software o programas intangibles que se encuentran en los computadores u otros dispositivos móviles” (p.5)	Medios para facilitar la vida cotidiana.	Aplicación de cuestionario a los colaboradores de IFAM, específicamente a los tres colaboradores del área de TI y Comunicación. (anotar las preguntas)
Determinar las herramientas digitales que existen en el marketing de servicios durante el tercer trimestre del año 2021.	Marketing de servicios	Definición Tipos de marketing de servicio. Clasificación de los servicios. Características del marketing de servicios. Elementos del marketing de servicios.	Actividades Empresa Satisfacer Cliente	Méndez (2019): “Conjunto de actividades que realiza una empresa para poder satisfacer las necesidades de un cliente” (1ar.4)	Se da a las personas, pero no se ve materialmente.	Aplicación de cuestionario a los colaboradores de IFAM del área de TI y la Unidad de Innovación y Desarrollo.
Describir las necesidades de actualización digital que tienen las municipalidades del GAM en el tercer trimestre del año 2021	Municipalidades	Municipalidades de Costa Rica Municipalidades del GAM Funciones de las municipalidades Importancia de las municipalidades	Persona jurídica estatal Patrimonio Capacidad jurídica plena Actos Contratos	Código Municipal N°7794: “Persona Jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (Art. 2)	Guía en un lugar	Aplicación de cuestionario a los colaboradores de IFAM del área de Innovación y Desarrollo y personal municipal.
Desarrollar una estrategia de mercadeo y comunicación digital de los servicios que brinda IFAM para las Municipalidades del GAM por medio de herramientas digitales durante el primer trimestre del año 2022.	Comunicación digital	Definición Características Importancia Tipos Beneficios Desventajas Medios Plataformas digitales	Comunicación Digitalización Transformación digital	“Modalidad del diseño cuyo objetivo es comunicar información mediante las últimas tecnologías digitales y las tendencias que más llaman la atención” Ruiz (2018)	Decir algo a una o varias personas.	Se utilizan los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicado tanto a los funcionarios del IFAM como al personal de los gobiernos locales y se realiza el comparativo con la información de la investigación.

## **Instrumento**

Se definen instrumentos con la finalidad de ser utilizados en la búsqueda y recolección de la información necesaria para el desarrollo exitoso de la presente investigación. Estos permitirán al investigador llegar a las conclusiones relevantes y realizar el adecuado planteamiento de las recomendaciones en caso de ser necesarias. Así como, el desarrollo y cumplimiento de los tres objetivos específicos planteados.

De acuerdo con el criterio de Hernández et al. (2018), “toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p. 228). A la vez, definen un instrumento de medición como “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 228).

## **Cuestionarios**

Según Hernández et al. (2019), citando a Bourke, Kirby y Doran (2016) y Brace (2013) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217). Por tanto, el instrumento utilizado para la recolección de los datos y el desarrollo de la investigación son los cuestionarios.

Los cuestionarios cuentan con dos tipos de preguntas que se clasifican en: preguntas cerradas y abiertas. Las primeras según el criterio de Hernández et al (2018) “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (...) o incluir varias opciones de respuesta” (p. 251).

Y respecto de las preguntas abiertas los autores antes mencionados, detallan “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, infinito y puede variar de población en población” (p. 254).

## **Fuentes de Información**

Se definirán las fuentes de información a utilizar para la extensión de la recolección de la información necesaria en el cumplimiento de objetivos, las cuales se clasifican en fuentes primarias y secundarias.

### **Fuentes primarias**

Según Gallud (2015), las fuentes primarias son:

(...) las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. (...) puede ser un libro que se analiza, (...) datos estadísticos recién recopilados, encuestas, (...) o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p. 21).

Debido a lo anteriormente citado, se tomará para la investigación como fuente primaria los cuestionarios aplicados a los distintos colaboradores de la Institución y los informes remitidos a la Dirección Ejecutiva respecto de la colocación de servicios ofertados a las municipalidades del GAM para el primer trimestre del 2021.

### **Fuentes Secundarias**

El autor Gallud (2015) indique que las fuentes secundarias se constituyen de “material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho” (p. 21).

La presente investigación contará con fuentes secundarias como los libros dirigidos al marketing digital y al marketing digital de servicios para contar con el material y datos necesarios e indispensables para el análisis de la información. Así como, tesis desarrolladas en los últimos cuatro años que tengan relevancia para el análisis del tema planteado.

## Variables

Hernández et al. (2018), define las variables como “propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición)”. Seguidamente, se detallan cuatro de las variables a desarrollar en los capítulos posteriores de la investigación.

Una de las variables más importantes por determinar son las herramientas digitales utilizadas tanto en el IFAM como las existentes en el mercado actualmente. Las herramientas más adecuadas para poner en ejecución son definidas según los proyectos planteados en cada una de las municipalidades del GAM y según los requerimientos o necesidades tecnológicas encontrados en los diferentes municipios.

Por medio de esta, se conocerán las herramientas que han implementado los funcionarios del Instituto de forma más predominante. A la vez, se reflejará si han sido implementadas de la forma correcta por los funcionarios encargados cuál ha sido la aceptación de estas y la necesidad de su utilización en los municipios que conforman el GAM.

Otra de las variables son los servicios, esto debido a que el IFAM es una Institución encargada de brindar servicio a los municipios de Costa Rica, por medio de los tres ejes de trabajo mencionados en el Capítulo I de la investigación. Por tanto, es fundamental conocer los diferentes tipos de servicios encontrados en el país, así como la clasificación para estos y cuáles son las herramientas de marketing mayormente utilizadas para la comunicación con el cliente.

También, el análisis de la variable brinda un enfoque dirigido hacia las necesidades de los municipios, porque todos los servicios ofrecidos en el Instituto son dirigidos a los gobiernos locales, quienes a la vez son los encargados de comunicar a IFAM, los proyectos necesarios para el crecimiento de las comunidades y de la municipalidad como tal.

Adicionalmente, se investigará el término comunicación digital, para abarcar los diferentes campos de estudio relacionados con este. Esto permite obtener una visión clara de las diferentes formas de comunicación existentes en el ámbito digital y garantizar así el éxito de la divulgación de los servicios brindados por IFAM por medio de las herramientas digitales encontradas.

Y el análisis de todo el concepto de Municipalidades es imprescindible para el éxito de este proyecto. Debido a que brinda el enfoque adecuado hacia el lector, dando información clara, precisa y correcta de las funciones e importancia para las comunidades y el país en general en el desarrollo y crecimiento de la población que lo conforma de la mano con los servicios de IFAM.

## **CAPÍTULO IV:**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Se mostrará a continuación el análisis de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios aplicados a los diferentes funcionarios del IFAM y, a la vez, a los colaboradores municipales. Por medio del análisis de los resultados, el investigador brinda el criterio propio, respecto de las respuestas obtenidas en el proceso de recolección de datos, así como con la ayuda de fuentes oficiales como la página oficial del Instituto, de los municipios y propiamente en el Código Municipal Ley No. 7794.

Se toman como base un total de 29 municipios; tal y como se menciona en el capítulo III de la investigación; sin embargo, en las respuestas realizadas a las municipalidades se puede observar un total de 30 respuestas, debido a que, en la Municipalidad de Barva de Heredia, dos funcionarios colaboraron en brindar respuestas a las preguntas planteadas. Importante mencionar, las encuestas fueron aplicadas en un 50% de manera digital y 50% por medio de llamadas telefónicas a los municipios.

#### **Cuestionarios a funcionarios de IFAM**

##### **Cuestionario aplicado en la Unidad de Tecnologías de la Información de IFAM.**

Este cuestionario es realizado a tres funcionarios de la Unidad de Tecnologías de la Información de IFAM, la Unidad pertenece a la Dirección Ejecutiva según el organigrama institucional. El cuestionario es aplicado al encargado de la Unidad y a dos profesionales especialistas, los tres cuentan con una profesión en el área de las tecnologías de la información y se les aplica a ellos debido a que son quienes dirigen la planificación y creación de los proyectos y software a implementar en los municipios. Y la Unidad de Tecnologías de la Información facilitó un documento de la cartera de productos ofrecidos en temas de transformación digital

El cuestionario cuenta con un total de 19 de preguntas y tiene como objetivo conocer las herramientas digitales de comunicación puestas en funcionamiento con las municipalidades. A la vez, por medio de las respuestas obtenidas se conocerá la creación de herramientas tecnológicas realizadas por el Instituto, se reflejará si las herramientas han sido de utilidad tanto para el IFAM

como para los gobiernos locales y se obtendrán procesos de mejora implementados, así como porcentajes de aceptación en cuanto al tema de digitalización municipal.

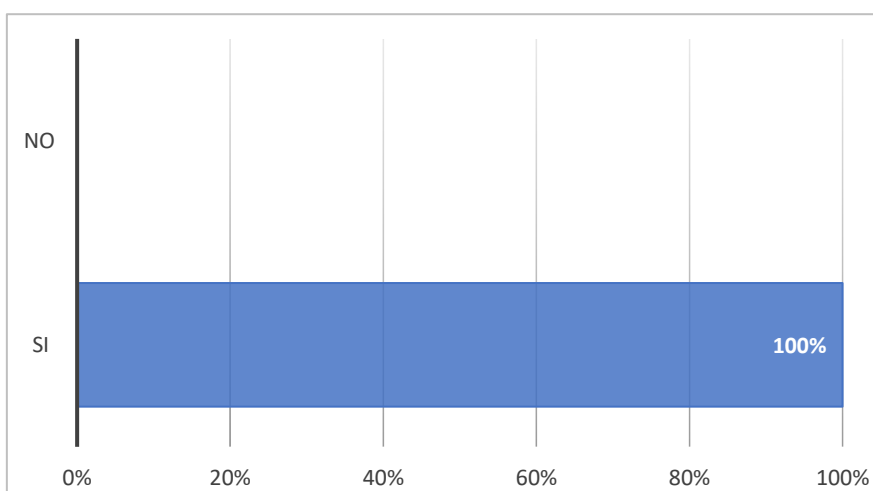
***Pregunta No.1 TI. Son utilizadas las herramientas digitales de comunicación en IFAM.***

*Tabla 4. Son utilizadas las herramientas digitales de comunicación en IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 2. Son utilizadas las herramientas digitales de comunicación en IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

El 100% de funcionarios de la Unidad de Tecnologías de la Información encuestados respondió en la opción sí, respecto de la utilización de herramientas digitales para la comunicación de los servicios con los municipios del Gran Área Metropolitana. Adicionalmente, mencionaron que la implementación de las herramientas digitales de comunicación, son utilizadas con todas las municipalidades del país.

**Pregunta 2. TI. Principales herramientas digitales utilizadas en IFAM.**

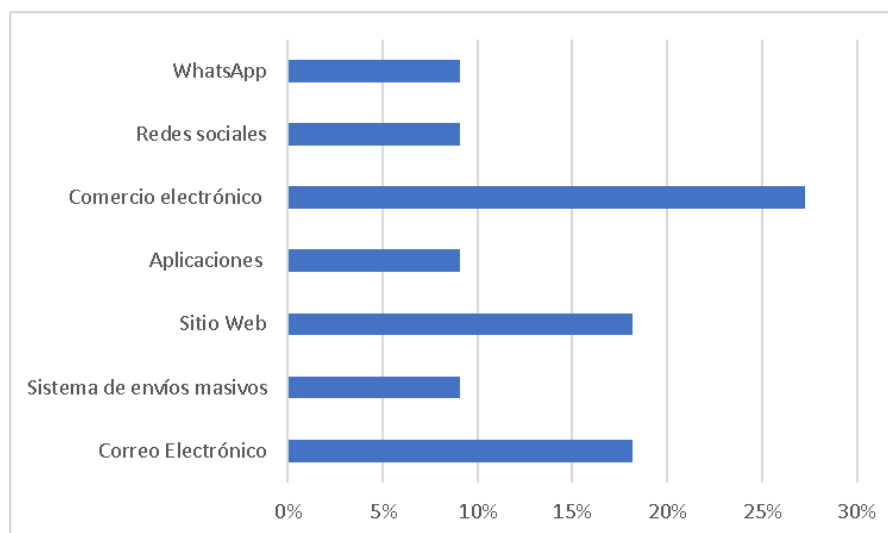
Esta pregunta se realiza como un medio para conocer las herramientas utilizadas en el Instituto para la comunicación de los servicios; por tanto, se realiza en formato de respuesta múltiple y se contabiliza según lo detallado seguidamente.

*Tabla 5. Principales herramientas digitales utilizadas en IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Correo Electrónico	2	18%
Sistema de envíos masivos	1	9%
Sitio Web	2	18%
Aplicaciones	1	9%
Comercio electrónico	3	27%
Redes sociales	1	9%
WhatsApp	1	9%
Totales	11	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 3. Principales herramientas digitales utilizadas en IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Se evidencia el uso del comercio electrónico con un 27%, correo electrónico y sitio web un 18%, como las herramientas digitales más utilizadas.

De lo anterior se puede comentar la diversidad de medios utilizados en el Instituto para la comunicación de sus servicios. Sin embargo, el sistema de envíos masivos tal y como se menciona en el capítulo II de la presente investigación, no es un medio completamente eficiente, debido a que en su mayoría son almacenados en la carpeta de spam o las personas no lo leen, por la falta de personalización de estos. Y es un sistema utilizado por medio de correo electrónico, comercio electrónico y WhatsApp, según lo indicado por los encuestados.

La consulta se realiza dirigida a temas de comunicación propiamente; sin embargo, el 67% de los funcionarios encuestados brindar una respuesta adicional al tema y mencionan dos sistemas de IFAM. Estos sistemas forman parte de la cartera de servicios ofertada y son: Conectividad Bancaria, Sistema de Ingresos y Egresos municipales y Sistema de Solicitudes de Asistencia Técnica y Financiamiento Municipal.

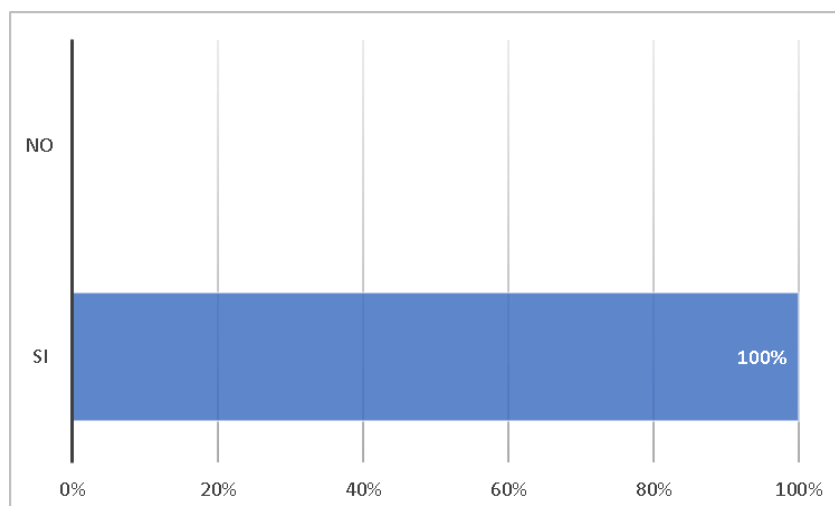
***Pregunta No.3 TI. Se ha creado una plataforma para acceder a la información de servicios.***

*Tabla 6. Se ha creado una plataforma para acceder a la información de servicios.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 4. Se ha creado una plataforma para acceder a la información de servicios.***



Fuente Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

En cuanto a las respuestas obtenidas con base en esta pregunta, los funcionarios responden en un 100% afirmativamente. Esto quiere decir que cuentan con una plataforma o medio por el cual las municipalidades puedan acceder a la información de la oferta de servicios disponible de IFAM. La plataforma utilizada para este medio es una página web realizada por el área de Comunicación de la Institución en conjunto con el personal de la UTI.

Por medio de la página web de la Institución el personal municipal puede observar desde la historia de la Institución, hasta diferentes leyes y reglamentos reguladores de la función de los municipios y de la Institución como tal. Igualmente, pueden acceder al Código Municipal, el cual se mantiene constantemente en supervisión de actualización en caso de presentarse alguna modificación de forma al mismo. Mencionan también al funcionario encargado de la administración de esta página, a quien corresponde el cargo de encargado del área de comunicación de la Institución y debe supervisar incluso el contenido publicado en redes sociales como Facebook y Twitter.

***Pregunta No.4 TI. Herramientas utilizadas para comunicación de servicios TI.***

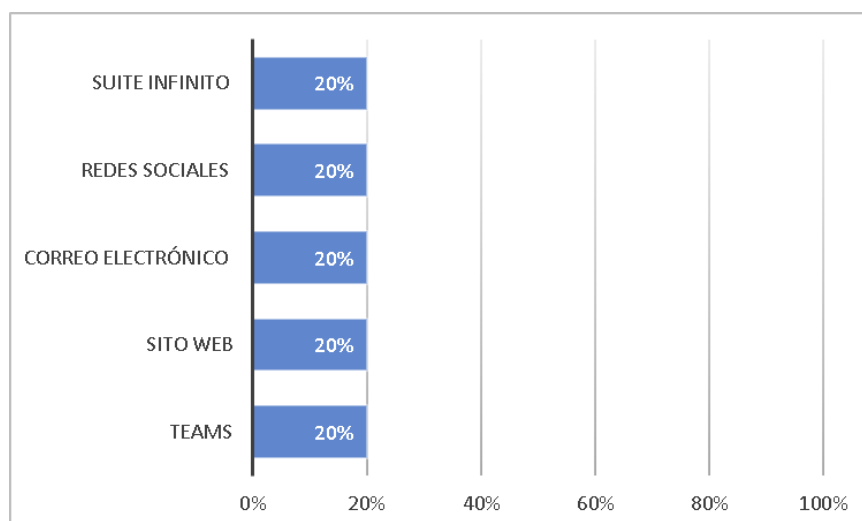
Se realiza la consulta de las herramientas digitales utilizadas por la Unidad de Tecnologías de la Información para dar a conocer sus servicios a las Municipalidades del GAM. La consulta es realizada para obtener una respuesta breve y específica de lo mencionado. Dando como resultado lo siguiente:

***Tabla 7. Herramientas utilizadas para comunicación de servicios TI.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
TEAMS	1	20%
Sito Web	1	20%
Correo electrónico	1	20%
Redes sociales	1	20%
Suite Infinito	1	20%
Totales	5	40%

Fuente Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 5. Herramientas utilizadas para comunicación de servicios TI.*



Fuente Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

La labor realizada durante el año 2020 por parte de la UTI inicia a verse reflejada en el tercer trimestre del año 2021, según comenta el encargado de la Unidad. Esto debido a que es en este periodo en donde ya se procede a comunicar primeramente al personal de IFAM la creación de diversos servicios para implementación a nivel interno y externo. Asimismo, menciona la importancia de explicar a los colaboradores de IFAM todo el funcionamiento de los servicios, primeramente, esto para evaluar puntos de mejora y aceptación.

En segundo lugar, pero como etapa principal, se inicia a realizar publicidad por medio de correo electrónico al personal municipal de los nuevos servicios tecnológicos puestos a disposición. Y así, posteriormente da comienzo la etapa de las capacitaciones explicativas por medio de la plataforma Teams con los gobiernos locales y el personal capacitado en esta área, así como alcaldes y demás funcionarios con interés en participar para abordar todas las consultas.

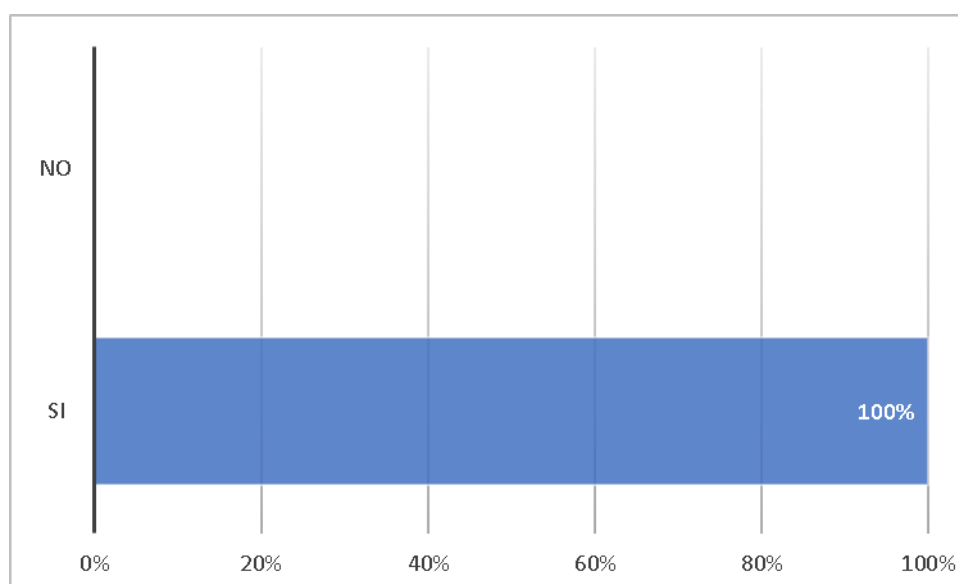
***Pregunta No.5 TI. Se tiene un medio para contactar al personal de IFAM.***

***Tabla 8. Se tiene un medio para contactar al personal de IFAM.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 6. Se tiene un medio para contactar al personal de IFAM.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Se observa el 100% de las respuestas afirmativas. Y se comenta la utilización de herramientas de correo electrónico y WhatsApp como medios para la comunicación de municipios hacia el IFAM.

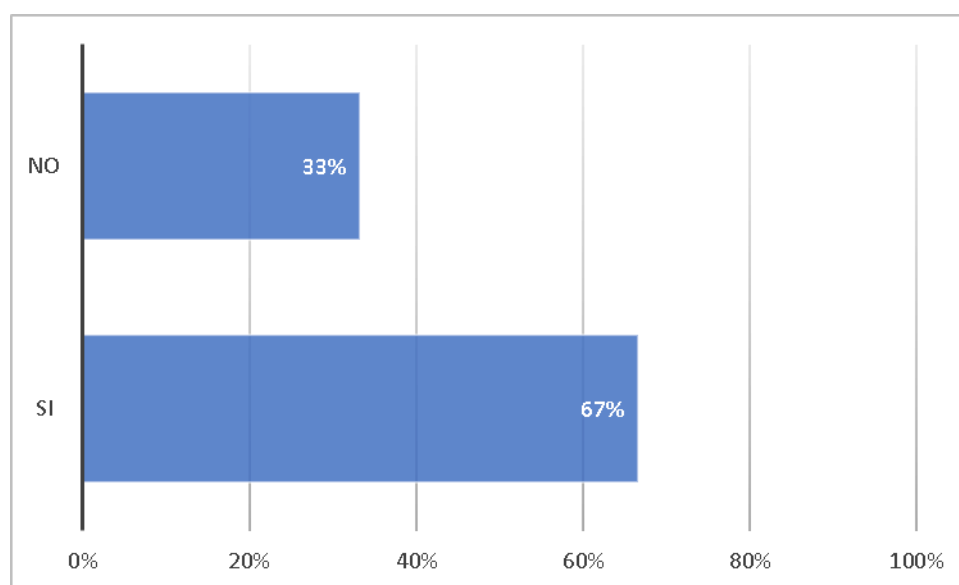
***Pregunta 6 TI. Cuentan con un medio para anotar sugerencias por parte del personal municipal.***

*Tabla 9. Cuentan con un medio para anotar sugerencias por parte del personal municipal.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 7. Cuentan con un medio para anotar sugerencias por parte del personal municipal.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

En esta respuesta los funcionarios de respuesta afirmativa son un 67% y hacen referencia al hecho de transmitir las sugerencias por medio de los canales digitales como correo electrónico o página web y el funcionario de respuesta negativa equivalente al 33%, indica el no contar con alguna plataforma o medio exclusivo para esto.

***Pregunta 7 TI. Herramientas creadas por el IFAM de transformación digital.***

En la interrogante siete, se consulta sobre herramientas de transformación digital creadas por parte de la UTI para colaborar con los gobiernos locales del GAM durante el tercer trimestre

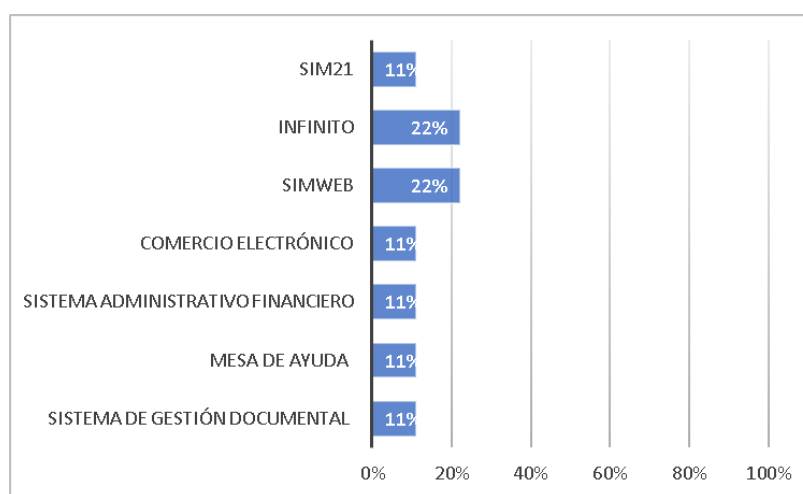
del 2021. La información seguidamente detallada se obtiene de la respuesta de los colaboradores y del documento: Cartera de Productos de TI. La misma es de respuesta múltiple.

*Tabla 10. Herramientas creadas por el IFAM de transformación digital.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Sistema de gestión documental	1	11%
Mesa de Ayuda	1	11%
Sistema Administrativo Financiero	1	11%
Comercio electrónico	1	11%
SIMWEB	2	22%
INFINITO	2	22%
SIM21	1	11%
Totales	9	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 8. Herramientas creadas por el IFAM de transformación digital.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

### ***Sistema de Gestión Documental*** (en adelante SISGEDO).

Este sistema consiste en una plataforma en la Nube de la Institución, en donde los funcionarios de IFAM y de las municipalidades puedan mantener la documentación generada de forma digital. Se pueden asignar accesos para incluir, modificar o solamente consultar según las especificaciones de cada área. El SISGEDO fue puesto a disposición de IFAM en el primer

trimestre del año 2021, pero no fue hasta el tercer trimestre del año 2021 cuando se implementó en los municipios del GAM como un plan piloto (p.18).

**Mesa de ayuda:** es la plataforma web para brindar soporte a los funcionarios y organizar los procesos internos de la institución, esto ayuda a proveer a los usuarios un punto único de contacto mediante el cual se resuelvan y/o canalicen sus necesidades (p.20).

**SIMWEB:** es un sistema de ingresos municipales por medio del cual el sector municipal podrá contar con una plataforma informática única que le permita satisfacer sus necesidades, agilizar los servicios Municipales y poder brindarle a la ciudadanía servicios en línea (p.23)

**La Suite Infinito:** es una plataforma tecnológica hecha a la medida de las municipalidades. Es una solución integral a las necesidades de digitalización de la administración municipal y la prestación de servicios eficientes y eficaces a la ciudadanía (IFAM, 2021).

Cuenta con diversas áreas como comercio electrónico, conectividad bancaria, sistemas de ingresos y egresos municipales y tiene un servicio en la nube.

**Sistema de Solicitudes de Asistencia Técnica y Financiamiento Municipal:** es utilizado para envío de solicitudes por parte de la Municipalidad, envío de respuesta por parte de IFAM de las solicitudes de asistencias técnicas y Financiamiento Municipal como lo indica su nombre. Se incluyen los reglamentos reguladores de las municipalidades de IFAM, los tipos de financiamiento y de asistencia técnica y requisitos para ambos servicios (p.14).

Por medio de este, se puede inclusive realizar cálculos de cuotas crediticias, y se obtiene información de contactos.

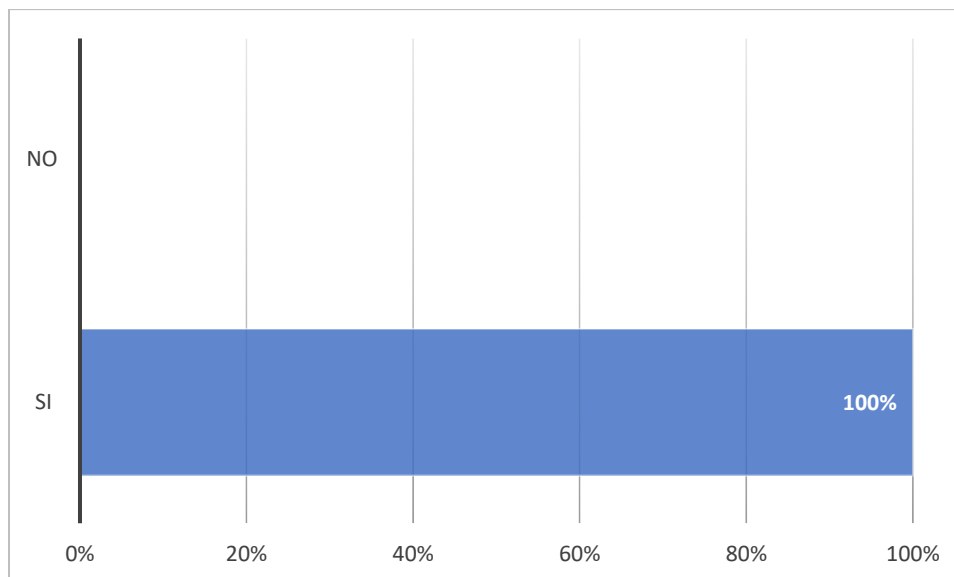
**Pregunta 8 TI. Se realizan capacitaciones a los municipios de la importancia de la transformación digital.**

*Tabla 11. Se realizan capacitaciones a los municipios de la importancia de la transformación digital.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

**Gráfico 9. Se realizan capacitaciones a los municipios de la importancia de la transformación digital.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

En un 100% se obtiene afirmativamente la respuesta de si el IFAM, realiza capacitaciones en temas de Transformación Digital a los Municipios. Las capacitaciones han sido brindadas tanto por los colaboradores de la UTI, como por personal externo de otras Instituciones gubernamentales y son transmitidas por medio de página web de la Institución.

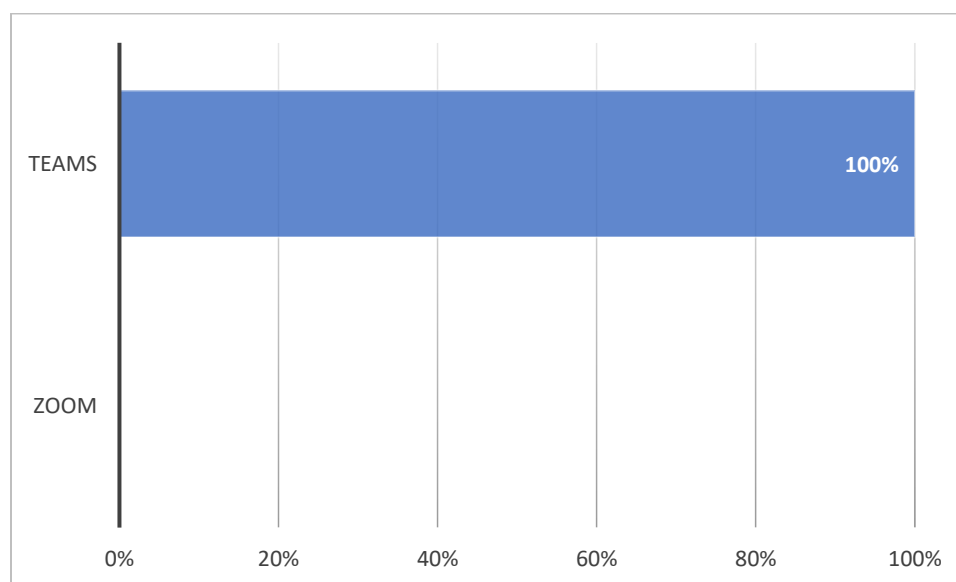
**Pregunta 9 TI. Cuál plataforma se utiliza en mayor medida para realizar capacitaciones.**

**Tabla 12. Cuál Plataforma se utiliza en mayor medida para realizar capacitaciones.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Zoom	0	0%
Teams	3	100%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

**Gráfico 10. Cuál plataforma se utiliza en mayor medida para realizar capacitaciones.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

El 100% de los funcionarios concuerda en el hecho de que la plataforma mayormente utilizada es Microsoft Teams, debido a su sencillez en el uso y el poder tener reuniones ilimitadas en tiempo. Informan que cumple con todos los requisitos necesarios para brindar la charla. Igualmente, comentan tener la licencia para utilizar Zoom; sin embargo, los colaboradores de IFAM y los municipios continúan prefiriendo esta herramienta.

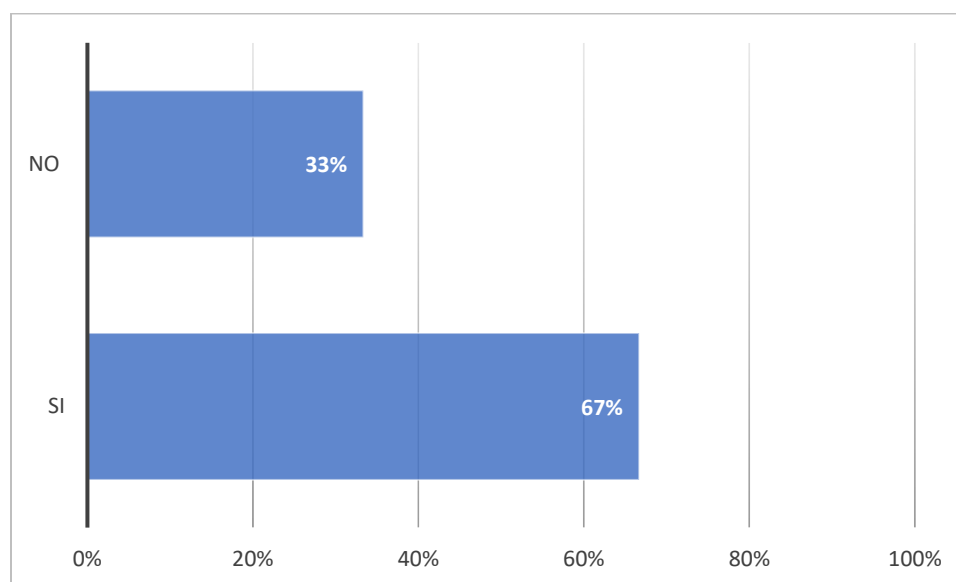
***Pregunta 10 TI. Se colabora con la Unidad de Comunicación.***

**Tabla 13. Se colabora con la Unidad de Comunicación.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 11. Colaboración con la Unidad de Comunicación.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Se obtiene un 67% de las respuestas afirmativas y un 33% de respuestas negativas. Los funcionarios de respuesta afirmativa son el Encargado de la Unidad quien vela por el cumplimiento de los objetivos institucionales y el funcionario encargado de brindar soporte al área de Comunicación. Por otro lado, el colaborador de respuesta negativa no tiene entre sus funciones la ayuda al área citada anteriormente.

En este campo, según comenta un funcionario de la UTI, el IFAM cuenta con una plataforma de creación propia en donde los funcionarios del Instituto a nivel general ingresan por medio de Internet y anotan los problemas y requerimientos presentes. En el sistema se debe seleccionar el nombre del funcionario, el área donde trabaja, el tipo de requerimiento y un detalle de la necesidad. Posterior, al ingreso de la información mencionada, el sistema le emite un mensaje al personal a cargo según el requerimiento. Una vez sea atendido, el colaborador de TI debe ingresar al sistema y seleccionar en la solicitud el estado de la esta.

***Pregunta 11 TI. Proceso utilizado para detectar las necesidades de municipios del GAM.***

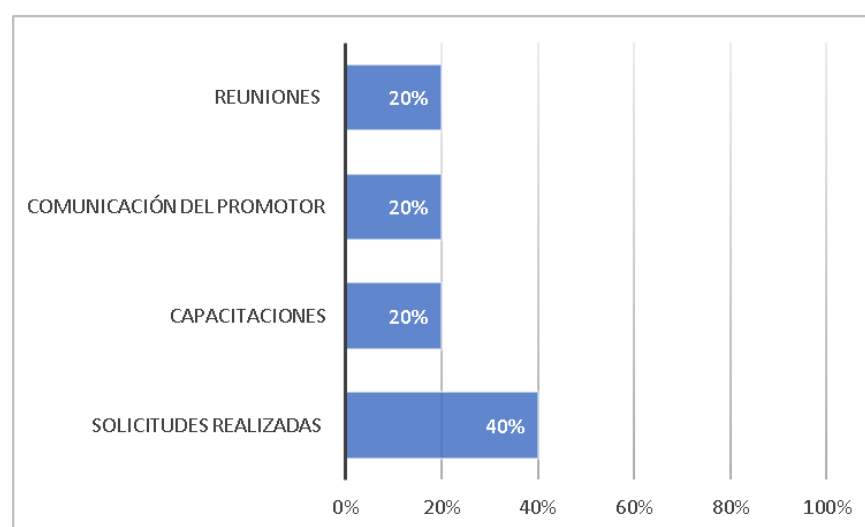
Respuesta múltiple.

**Tabla 14. Proceso utilizado para detectar las necesidades de municipios del GAM.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Solicitudes realizadas	2	40%
Capacitaciones	1	20%
Comunicación del promotor	1	20%
Reuniones	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

**Gráfico 12. Proceso utilizado para detectar las necesidades de municipios del GAM.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Según las respuestas obtenidas el IFAM logra captar las necesidades de las municipalidades por medio de solicitudes realizadas por los funcionarios municipales en un 40% y por reuniones, comunicación del promotor y capacitación en un 20%.

***Pregunta 12 TI. Necesidades según TI primordiales para las municipalidades.***

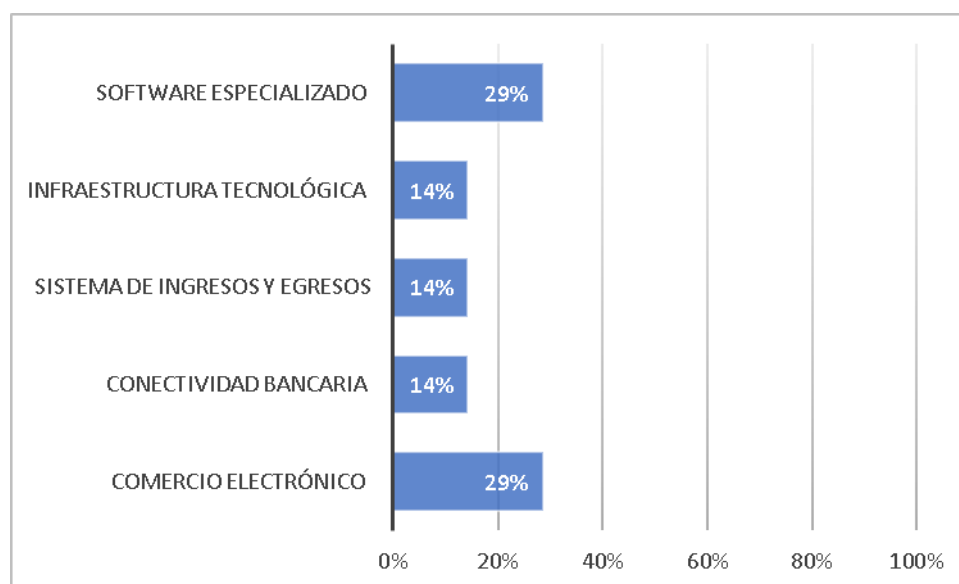
En temas de transformación digital, la UTI considera que los requerimientos más importantes para las municipalidades son los planteados a continuación. La pregunta es realizada en formato de respuesta múltiple.

*Tabla 15. Necesidades según TI primordiales para las municipalidades.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Comercio electrónico	2	29%
Conectividad bancaria	1	14%
Sistema de Ingresos y egresos	1	14%
Infraestructura tecnológica	1	14%
Software especializado	2	29%
Totales	7	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 13. Necesidades según TI primordiales para las municipalidades.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

El Instituto está realizando una labor extensa en temas de actualización digital para brindar cada vez más apoyo y soporte a los municipios del GAM y a todos los conformados por las demás provincias. Sin embargo, es un tema bastante extenso y cada municipalidad tiene sus propias necesidades. Por ende, se está iniciando con la transformación digital de manera paulatina, para finalmente poder ofrecer a cada una de ellas los servicios necesarios para la ejecución de sus funciones.

En mayor medida se tiene detectada la necesidad de establecer comercio electrónico y Software especializado con un 29% y la implementación de infraestructura, sistemas de ingresos y egresos y conectividad bancaria en un 14%.

**Pregunta 13 TI. Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en el GAM.**

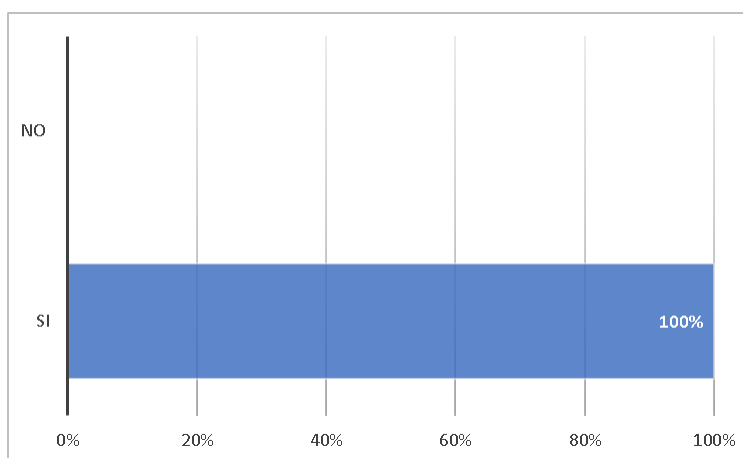
Por medio de la pregunta No. 13. Se consulta a los funcionarios si se ha obtenido un incremento en la colocación de los servicios por la UTI para el tercer trimestre del año 2021, en comparación al tenido durante el tercer trimestre del año 2020.

*Tabla 16. Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en el GAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: elaboración propia resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 14. Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en el GAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Según la respuesta obtenida por el 100% de los encuestadas en el área de TI, si ha habido un aumento en la colocación de los servicios ofrecidos propiamente por la Unidad en comparación

al año 2020. Esto se puede deber a muchos factores, principalmente el hecho de que, al tercer trimestre del 2020, la Unidad aún se encontraba trabajando en las mejoras a los sistemas y en profundizar en la digitalización de IFAM. Posteriormente, para el tercer trimestre 2021, se han ofertado los servicios a los gobiernos locales.

***Pregunta 14 TI. Municipalidades del GAM, con servicios de transformación digital.***

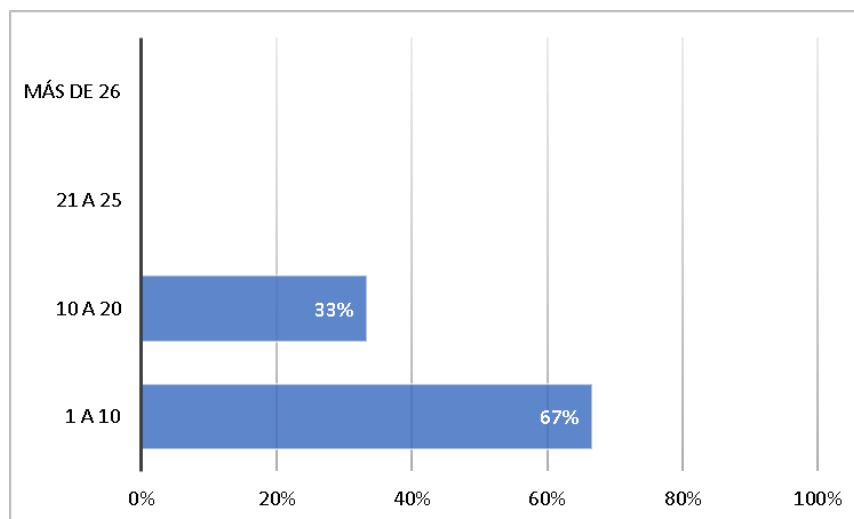
En esta consulta se pretende conocer el porcentaje de municipios que conforman el GAM, con servicios de transformación digital propiamente creados y ofertados por el IFAM.

*Tabla 17. Municipalidades del GAM, con servicios de transformación digital.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
1 a 10	2	67%
10 a 20	1	33%
21 a 25	0	0%
Más de 26	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

*Gráfico 15. Municipalidades del GAM, con servicios de transformación digital.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Tal y como se muestra en los resultados del gráfico el 67% de los funcionarios encuestados responden de 1 a 10 municipalidades y el 33% responde de 10 a 20 municipios. Por tanto, se puede deducir que el porcentaje con la implementación de servicios de Transformación digital ronda el 32.3% aproximadamente.

***Pregunta 15 TI. Medidas establecidas para continuar con la transformación digital.***

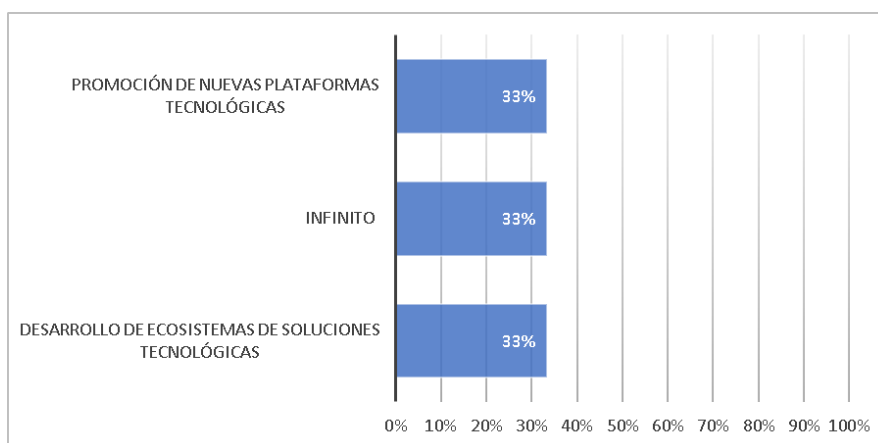
Se brinda nuevamente a los colaboradores una consulta de respuesta múltiple para detallar las medidas tomadas en la continuación de la labor de reforzamiento de transformación digital en los municipios del GAM.

***Tabla 18. Medidas establecidas para continuar con la transformación digital.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Desarrollo de ecosistemas de soluciones tecnológicas	1	33%
INFINITO	1	33%
Promoción de nuevas plataformas tecnológicas	1	33%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 16. Medidas establecidas para continuar con la transformación digital.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Los funcionarios responden que la promoción de nuevas plataformas tecnológicas, el sitio INFINITO y el desarrollo de ecosistemas de soluciones tecnológicas son las principales medidas

implementadas para continuar con la transformación digital con un 33% cada una. Respecto de la implementación de un Ecosistema de Soluciones Tecnológicas es importante destacar que se refieren al sistema INFINITO, explicado en la pregunta número siete.

***Pregunta 16 TI. Porcentaje de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas.***

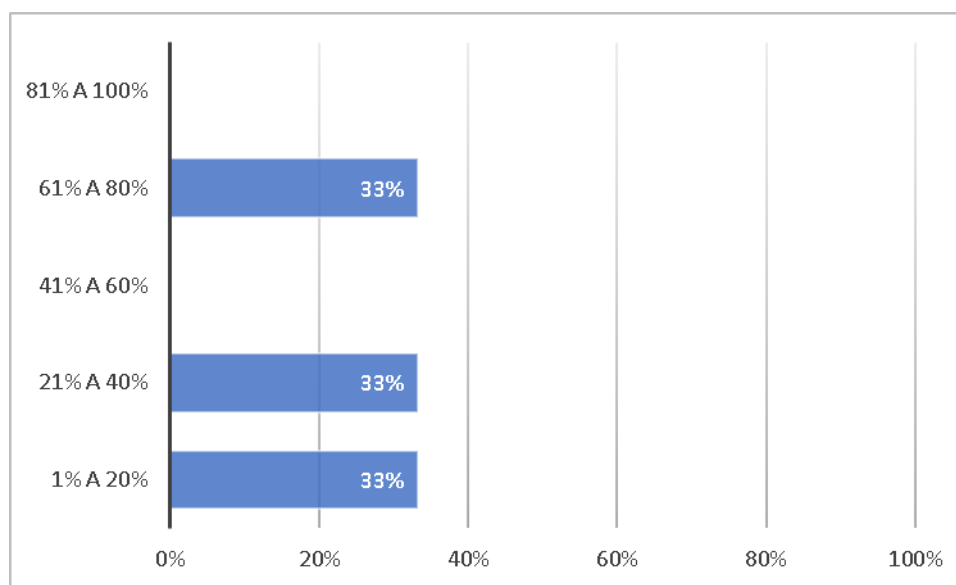
Se realiza un interrogante relacionado con el porcentaje municipal del GAM con las capacidades para adaptarse y adaptar la municipalidad a las nuevas tendencias tecnológicas, mostrado a continuación:

***Tabla 19. Porcentaje de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
1% a 20%	1	33%
21% a 40%	1	33%
41% a 60%	0	0%
61% a 80%	1	33%
81% a 100%	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 17. Porcentaje de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

El gráfico anterior muestra porcentajes bastante divididos, los tres funcionarios encuestados tienen una percepción diferente del porcentaje de municipalidades del GAM preparado para implementar los servicios de transformación digital. No obstante, se inclinan entre porcentajes del 20% al 80% del total de los 31 gobiernos locales. Esto puede significar, una falta de estudios realizados a los municipios conformados en esta área del país para saber si tienen o carecen de las capacidades y herramientas para poner en ejecución los servicios.

***Pregunta 17 TI. Nivel de aceptación a las herramientas digitales.***

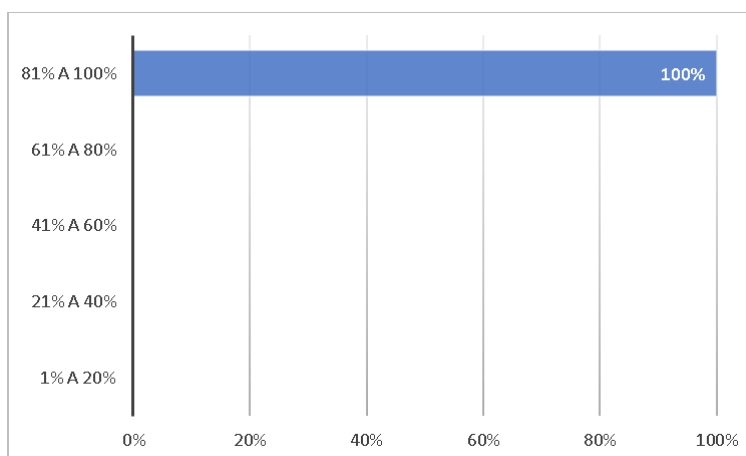
Se asignaron porcentajes a los niveles de aceptación que podrían tener las municipalidades en cuanto a la implementación de las herramientas digitales ofertadas por el Instituto. Y se obtienen los siguientes resultados:

***Tabla 20. Nivel de aceptación a las herramientas digitales.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
1% a 20%	0	0%
21% a 40%	0	0%
41% a 60%	0	0%
61% a 80%	0	0%
81% a 100%	3	100%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 18. Nivel de aceptación a las herramientas digitales.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Del total de 32,3% de municipalidades que cuentan con servicios de transformación digital ofertados por el IFAM un 100% de estos tienen una aceptación del 80% al 100% de aceptación de los servicios. Por tanto, se deduce una buena adaptación al cambio tecnológico.

***Pregunta 18 TI. Perfil idóneo del funcionario municipal.***

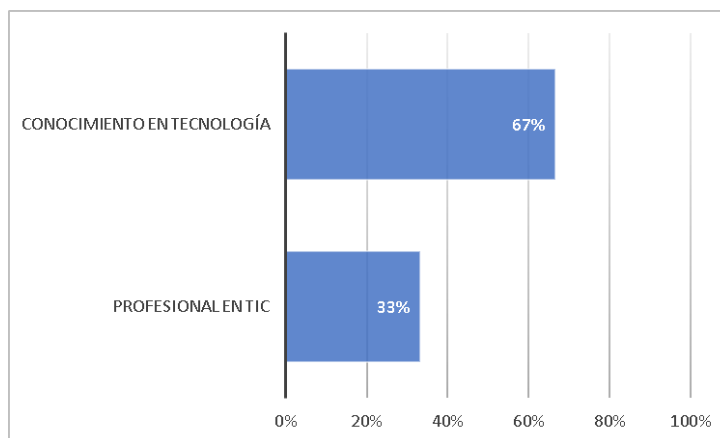
Esta consulta se realiza en formato de respuesta breve, para que el personal de TI pueda anotar el perfil idóneo con el cuál deberían contar los municipios para recibir capacitaciones de transformación digital o aspectos relevantes a las herramientas digitales por implementar.

***Tabla 21. Perfil idóneo del funcionario municipal.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Profesional en TIC	1	33%
Conocimiento en tecnología	2	67%
Total	3	100

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 19. Perfil idóneo del funcionario municipal.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Se muestra en el gráfico que el 67% de los funcionarios de TI, concuerdan con un perfil idóneo del personal municipal con conocimiento en el área de la tecnología, para recibir y comprender a detalle las capacitaciones de Transformación Digital. Sin embargo, el 33% considera que sería una personal profesional en TIC.

***Pregunta 19 TI. Herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado.***

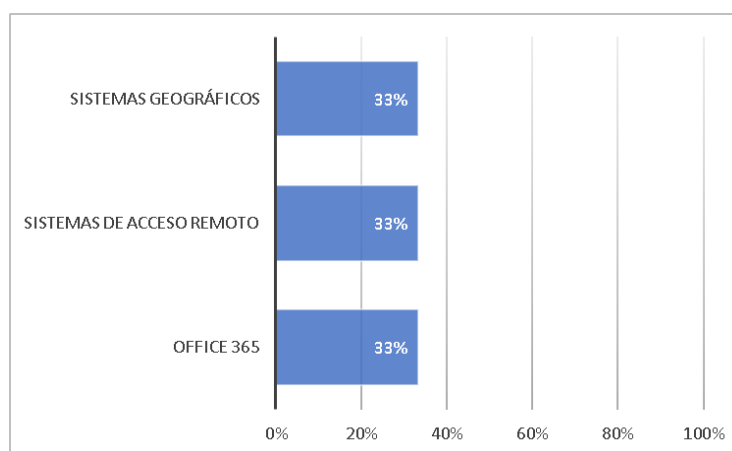
El personal de TI comenta algunas herramientas disponibles en el mercado, con las características necesarias para ser adaptadas en los municipios.

***Tabla 22. Herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Office 365	1	33%
Sistemas de acceso remoto	1	33%
Sistemas geográficos	1	33%
Totales	3	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

***Gráfico 20. Herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UTI (2021).

Office 365: implementado en un 100% en los funcionarios de IFAM; sin embargo, en los gobiernos locales no todos cuentan con este software implementado para el desempeño de sus funciones.

Sistema de acceso remoto para facilitar tareas de teletrabajo: igualmente adaptado en IFAM en un 100% para el personal en teletrabajo. No obstante, los municipios aún se rehúsan a realizar teletrabajo en la medida de lo posible por la falta de herramientas digitales y de sistemas automatizados para el desempeño de sus funciones.

Sistemas de información geográficos. Para contar con la integración de hardware, software y datos geográficos para el almacenaje, depuración, organización y análisis de la información y así dinamizar el trabajo.

**Cuestionario aplicado al encargado del área de Comunicación de IFAM y un promotor municipal.**

Como parte de la obtención de la información para el análisis de las variables, se quiere igualmente la colaboración del área de Comunicación del IFAM, esta área pertenece en el organigrama Institucional a la Dirección Ejecutiva propiamente. Cuenta actualmente con un único funcionario, encargado de realizar toda la gestión de mercadeo en cuanto a publicidad y manejo de redes sociales, correos electrónicos y página web.

La persona encargada tiene un título profesional en el área de Comunicación propiamente y como periodista, graduado de la Universidad de Costa Rica en ambas áreas. Por tanto, cuenta con los conocimientos necesarios para el manejo de la Unidad de Comunicación del Instituto y para brindar respuesta a las interrogantes planteadas seguidamente.

Por otro lado, se realiza la encuesta para un promotor municipal de la Unidad de Gestión de Servicios Técnicos y de Financiamiento. Solamente se realiza a un promotor debido a indicaciones giradas por el encargado de la Unidad. La persona asignada de esta área para dar respuesta a las consultas es profesional en administración de empresas y contabilidad y cuenta con cerca de 5 años desempeñando esta función.

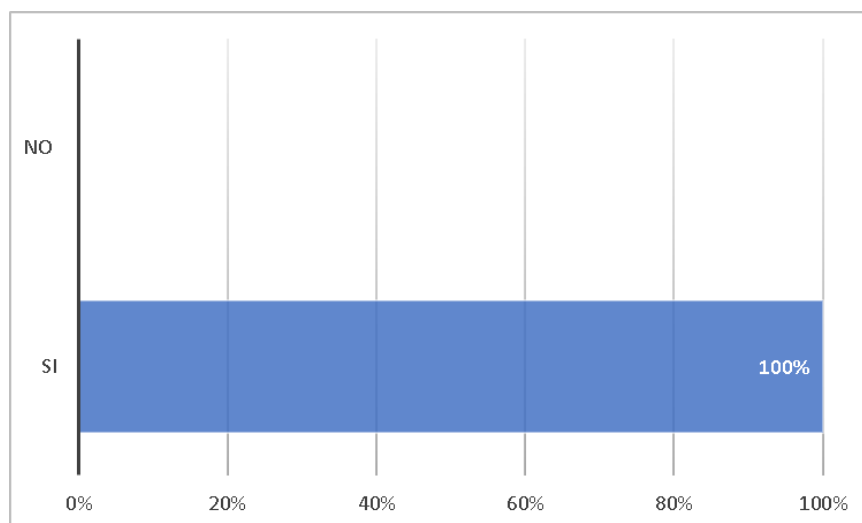
***Pregunta No.1 UC y UGSTF. Se utilizan herramientas digitales para comunicación.***

*Tabla 23. Se utilizan herramientas digitales para comunicación.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 21. Se utilizan herramientas digitales para comunicación.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Los funcionarios encuestados responden en un 100% afirmativamente a la interrogante planteada acerca de si el Instituto utiliza herramientas digitales en la comunicación de los servicios disponibles para adquisición de los municipios. Por tanto, a partir de esta pregunta, se desglosa el conocimiento para todas las consultas siguientes.

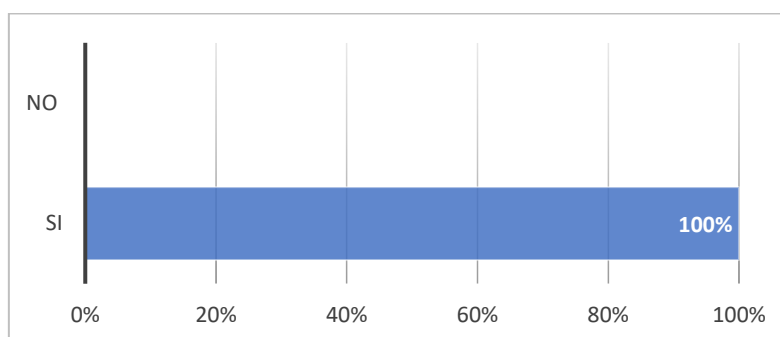
***Pregunta No.2 UC y UGSTF. Hay comunicación entre la UTI y la Unidad de Comunicación.***

**Tabla 24. Hay comunicación entre la UTI y la Unidad de Comunicación.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 22. Hay comunicación entre la UTI y la Unidad de Comunicación.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Se obtiene una respuesta afirmativa en referencia a la comunicación constante entre el área de TI y la Unidad de Comunicación, para realizar una planeación respecto de las herramientas digitales disponibles en el mercado para ser aplicadas en la oferta de servicios disponibles para las municipalidades.

Sin embargo, no cuentan con un cronograma específico de reuniones mensuales; en el momento del surgimiento de algún requerimiento de las dos unidades se programa una reunión para tratar temas de tecnologías de la comunicación en la fecha más cercana posible y se incluye a todo el personal necesario para la toma de decisiones.

***Pregunta No.3 UC. Herramientas digitales de mayor uso en el IFAM para comunicación.***

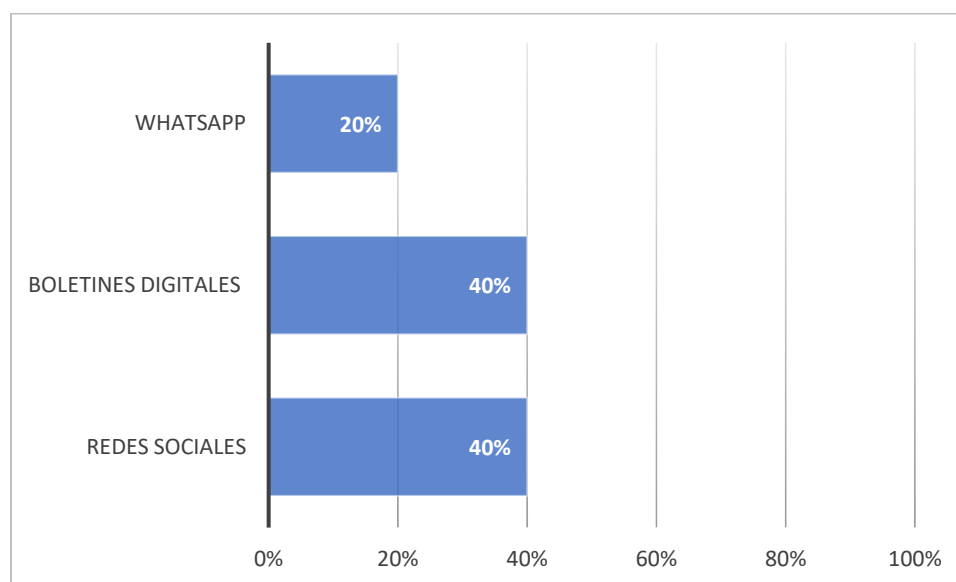
La siguiente, se realiza en formato de respuesta múltiple.

**Tabla 25. Herramientas digitales de mayor uso en el IFAM para comunicación.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Redes sociales	2	40%
Boletines digitales	2	40%
WhatsApp	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 23. Herramientas digitales de mayor uso en el IFAM para comunicación.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Se destacan tres medios de comunicación utilizados mayormente para realizar las publicaciones comunicativas de información a los colaboradores de los municipios. Se tienen:

- Redes sociales: estas herramientas son utilizada en un 40%, el IFAM cuenta con una página oficial de comunicación por medio de la red social Facebook, Instagram y Twitter. Y es utilizada en mayor medida para mantener un contacto con la ciudadanía costarricense informando acerca de noticias importante de municipios, más que para ofertar los servicios de IFAM.
- Boletín de correo electrónico: se realiza de forma masiva para todo el personal municipal, principalmente alcaldes, alcaldesas y vicealcaldes. Igualmente, su utilización es de un 40%. En caso de ser requerido remitir alguna información personalizada por municipalidad respecto de la oferta de servicios, se le asigna la labor a un funcionario específicamente.
- WhatsApp: es utilizada por el personal de la USGTF en un 20%. Se cuenta con una base de datos y se realiza igualmente un envío masivo al personal municipal de la información que se requiera remitir en ese momento.

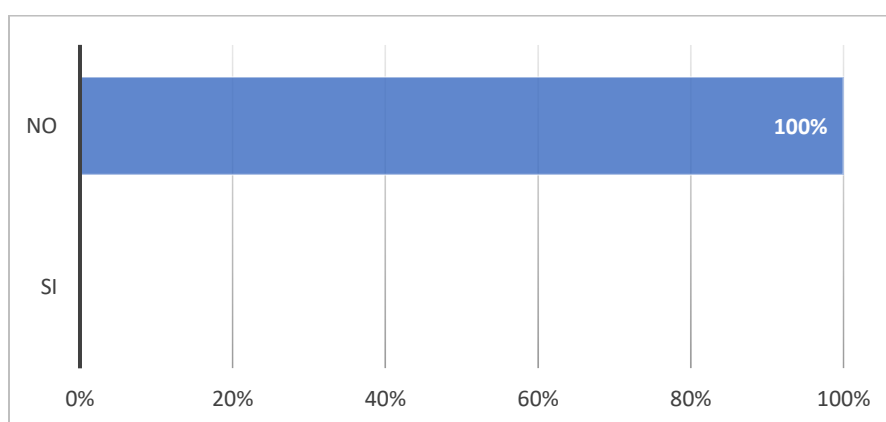
**Pregunta No.4 UC. Cuenta el IFAM con una plataforma de creación propia.**

**Tabla 26. Cuenta el IFAM con una plataforma de creación propia.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 24. Cuenta el IFAM con una plataforma de creación propia.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

La respuesta obtenida es en un 100% que el IFAM no cuenta en la actualidad con ninguna herramienta digital de creación propia para brindar información a las Municipalidades de los servicios ofertados. Sin embargo, la encuesta se responde con base en información del tercer trimestre del año 2021. Y para finales del mes de octubre, la UT comunica a los funcionarios un nuevo servicio ofrecido al personal municipal.

Este nuevo servicio se denomina Sistema de solicitudes de Asistencia Técnica y Financiamiento Municipal, el cual fue explicado en la encuesta realizada a la UT. Los funcionarios de los demás departamentos y propiamente de los municipios no lo conocían al momento de realizar la encuesta debido a que fue una innovación realizada por la UT en la cual se estuvo trabajando durante el segundo y tercer trimestre del año 2021 para ser lanzada a inicios del cuarto trimestre 2021.

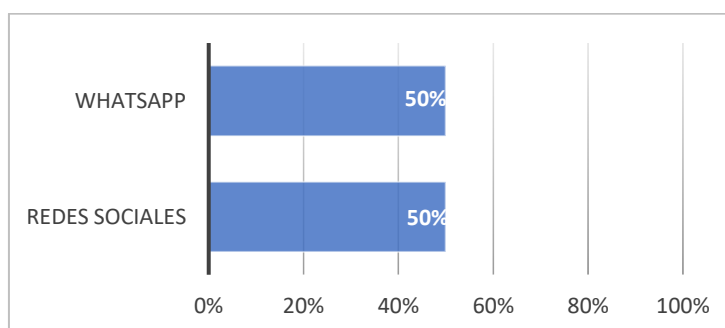
**Pregunta No.5 UC. Herramientas utilizadas en mayor medida por el área de Comunicación.**

*Tabla 27. Herramientas utilizadas en mayor medida por el área de Comunicación.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Redes sociales	1	50%
WhatsApp	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 25. Herramientas utilizadas en mayor medida por el área de Comunicación.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Entre las herramientas mayormente utilizadas por la Unidad de Comunicación se tiene en un 50% las redes sociales para comunicar a los habitantes la labor realizada por el IFAM, como se comunicó en la respuesta No.3. Las redes sociales con presencia de IFAM son Facebook, Instagram y Twitter. Y con un 50% igualmente, se encuentra WhatsApp para el envío de la información.

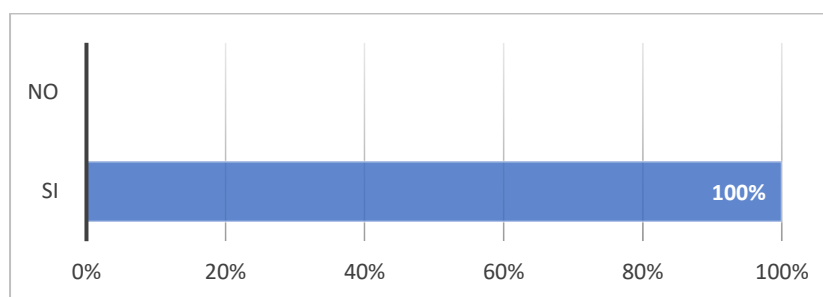
**Pregunta No.6 UC. Se cuenta con una herramienta para contactar al personal de IFAM.**

*Tabla 28. Se cuenta con una herramienta para contactar al personal de IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 26. Se cuenta con una herramienta para contactar al personal de IFAM.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Se obtiene un 100% de respuestas afirmativas en relación con que si se cuenta con herramientas para contactar al personal de IFAM. Específicamente por correo electrónico o WhatsApp.

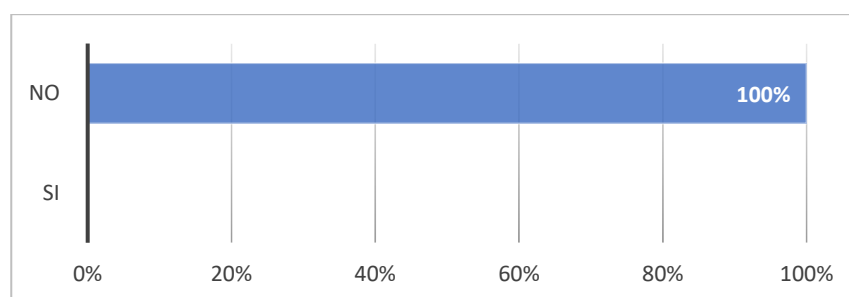
**Pregunta No.7 UC. Se cuenta con herramienta para anotar sugerencias.**

**Tabla 29. Se cuenta con herramienta para anotar sugerencias.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 27. Se cuenta con herramienta para anotar sugerencias.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Lo anterior refleja en un 100% el no tener en la actualidad en la Institución, ninguna herramienta para anotar sugerencias de los requerimientos necesarios en temas de transformación digital ni ningún otro tema en específico. Por tanto, se pierde un factor tan importante como lo es

la retroalimentación para el IFAM de las necesidades y expectativas de su cliente actual y potencial.

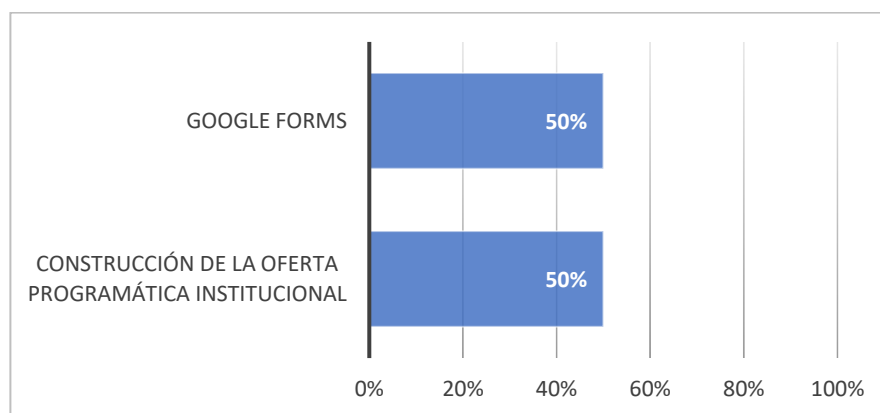
***Pregunta No.8 UC. Medio para obtener información de necesidades municipales.***

*Tabla 30. Medio para obtener información de necesidades municipales.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Construcción de la oferta programática Institucional	1	50%
Google Forms	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 28. Medio para obtener información de necesidades municipales.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

El IFAM cuenta en un 50% con una construcción de la Oferta Programática Institucional, realizada anualmente por el área de TI, Comunicación e Innovación y Desarrollo. En esta se toma en cuenta al personal municipal capacitado en temas de tecnología y se programa una reunión anual para conocer las necesidades y requerimientos en temas tecnológicos propiamente de las municipalidades tanto del GAM como de fuera sin distinción alguna.

Y se utiliza también, como medio para obtener información la plataforma de Google Forms para aplicación de cuestionarios en un 50% y son aplicados de forma anual.

***Pregunta No.9 UC. Plataformas para brindar capacitación.***

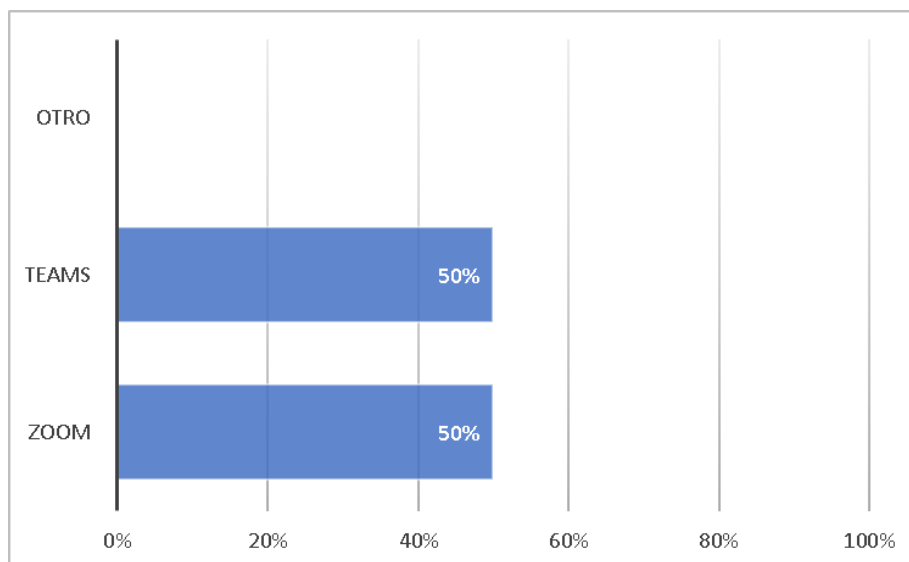
Esta respuesta es de selección múltiple, se le brindaron las dos opciones más conocidas del mercado para realizar charlas y capacitaciones y, adicional, se brindó un espacio de “otro” en el cual podría anotar otra herramienta utilizada por parte del IFAM.

***Tabla 31. Plataformas para brindar capacitación.***

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Zoom	2	50%
Teams	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

***Gráfico 29. Plataformas para brindar capacitación.***



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Lo anterior refleja únicamente la implementación y manejo de las plataformas Teams y Zoom en un 50% cada una para brindar charlas al personal municipal. No se tiene otra alternativa más funcional para temas de aprendizaje.

***Pregunta No.10 UC. Herramientas digitales de mayor aceptación.***

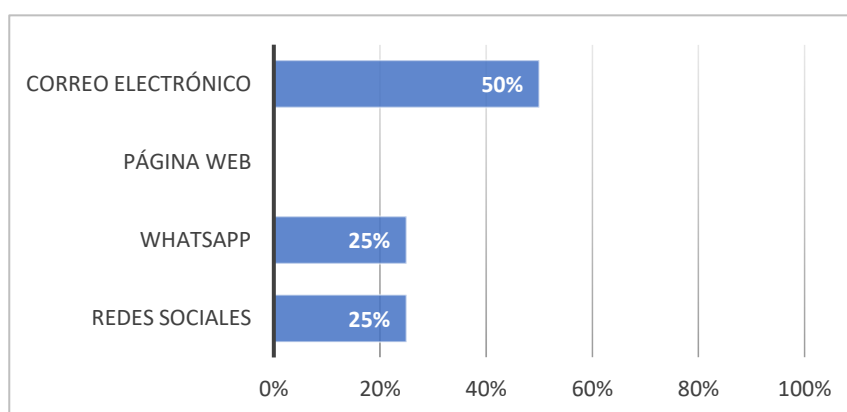
En esta consulta, se brindan 4 opciones de respuesta e igualmente se mantiene un espacio en caso de necesitar mencionar alguna otra herramienta o plataforma aceptada con éxito por los funcionarios municipales.

**Tabla 32. Herramientas digitales de mayor aceptación.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Redes sociales	1	25%
WhatsApp	1	25%
Página Web	0	0%
Correo electrónico	2	50%
Totales	4	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 30. Herramientas digitales de mayor aceptación.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Los medios de mayor aceptación municipal para la recepción de la información remitida por el IFAM son las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) con un 25%, el WhatsApp igualmente en un 25% y el de mayor respuesta positiva es el correo electrónico en un 50%.

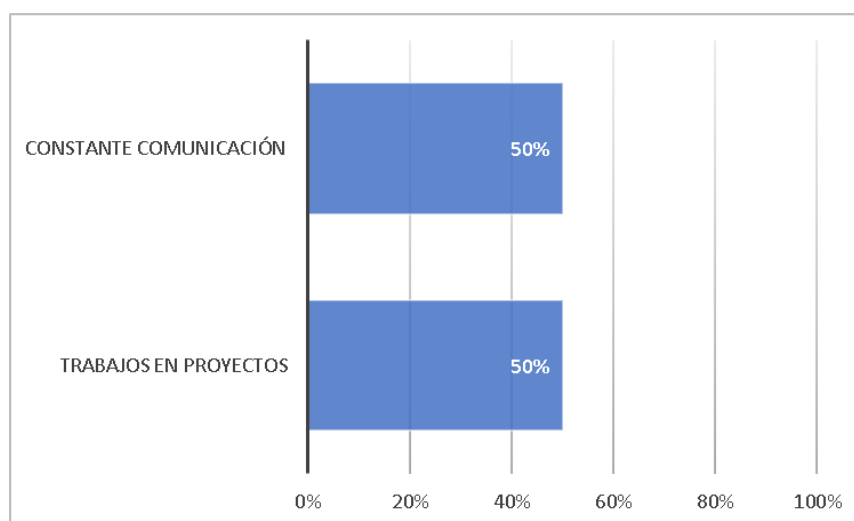
**Pregunta No.11 UC. Medidas establecidas para la mejora de la comunicación.**

**Tabla 33. Medidas establecidas para la mejora de la comunicación.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Trabajos en proyectos	1	50%
Constante comunicación	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 31. Medidas establecidas para la mejora de la comunicación.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

En cuanto a las medidas tomadas de mejora de la comunicación entre el IFAM y las Municipalidades del GAM, se tiene en igual proporción de ejecución de un 50% cada una la constante comunicación con municipalidades y el realizar trabajos por proyectos.

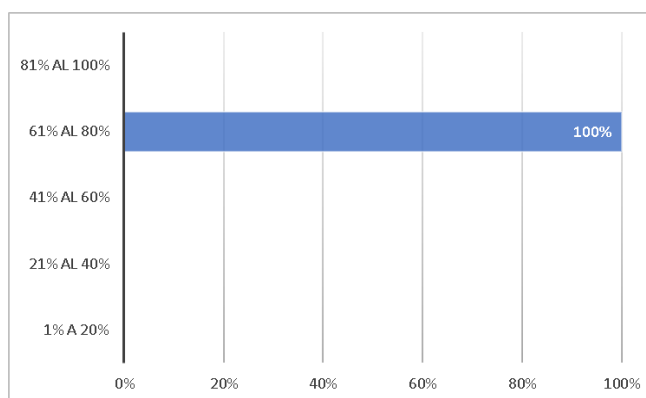
***Pregunta No.12 UC y UGSTF. Porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.***

*Tabla 34. Porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
1% a 20%	0	0%
21% al 40%	0	0%
41% al 60%	0	0%
61% al 80%	2	100%
81% al 100%	0	0%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 32. Porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Estas interrogantes muestran datos muy alentadores en referencia al tercer trimestre del año 2021. Debido a que en este tiempo se ha logrado llegar del 60% al 80% de la población del Régimen Municipal conformado dentro del GAM. Es un dato bastante alentador para el IFAM, porque se evidencia la labor realizada en temas de comunicación durante este periodo y por sobre todo en tiempos de Covid-19 donde la comunicación presencial se ha vuelto cada día más limitada.

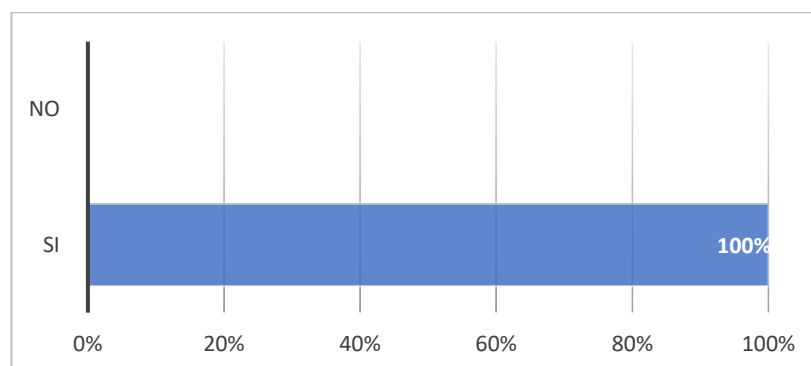
***Pregunta No.13 UC y UGSTF. Se obtuvo un mayor porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.***

*Tabla 35. Se obtuvo un mayor porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

**Gráfico 33. Se obtuvo un mayor porcentaje de captación del GAM mediante herramientas digitales.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Se tiene un 100% afirmativo en la respuesta de incremento de captación de municipios del GAM mediante herramientas digitales.

***Pregunta No. 14 UC. Capacitación al personal de IFAM.***

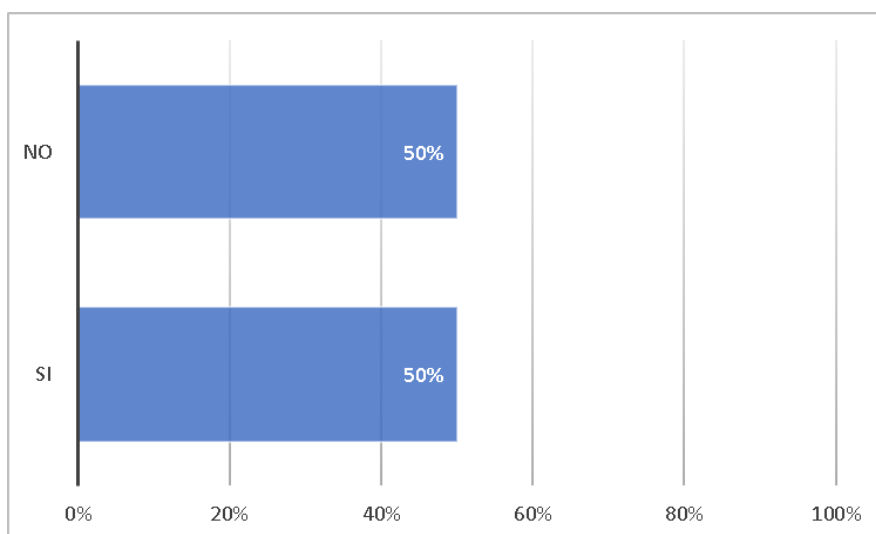
Con esta consulta se pretende conocer si el IFAM brinda capacitaciones en servicio al cliente, estrategias de mercadeo y marketing digital específicamente al personal de contacto directo con los municipios. Esto por cuanto es imprescindible la constante actualización en estos temas, para poder implementar las estrategias en la Institución y alcanzar de forma más eficiente las metas propuestas por la Institución en temas de colocación de servicios.

**Tabla 36. Capacitación al personal de IFAM.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 34. Capacitación al personal de IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

El funcionario de la UC indica no recibir capacitaciones para su carrera profesional en estos temas, y en caso de requerir personalmente alguna es costeadada por sus propios medios. Por ende, es importante la capacitación al personal encargado de esta área, porque de él provienen las ideas innovadoras y exitosas en el manejo de la comunicación de la oferta de servicios. Igualmente, él es quien mantiene el contacto más cercano con la población del municipio y requiere contar con las mejores herramientas para su desempeño.

Y, por otra parte, en un 50% se tiene la respuesta de que el personal de la UGSTF si recibe capacitación respecto de los temas mencionados anteriormente para el adecuado desempeño de sus funciones.

***Pregunta 15 UC. Herramientas disponibles en el mercado.***

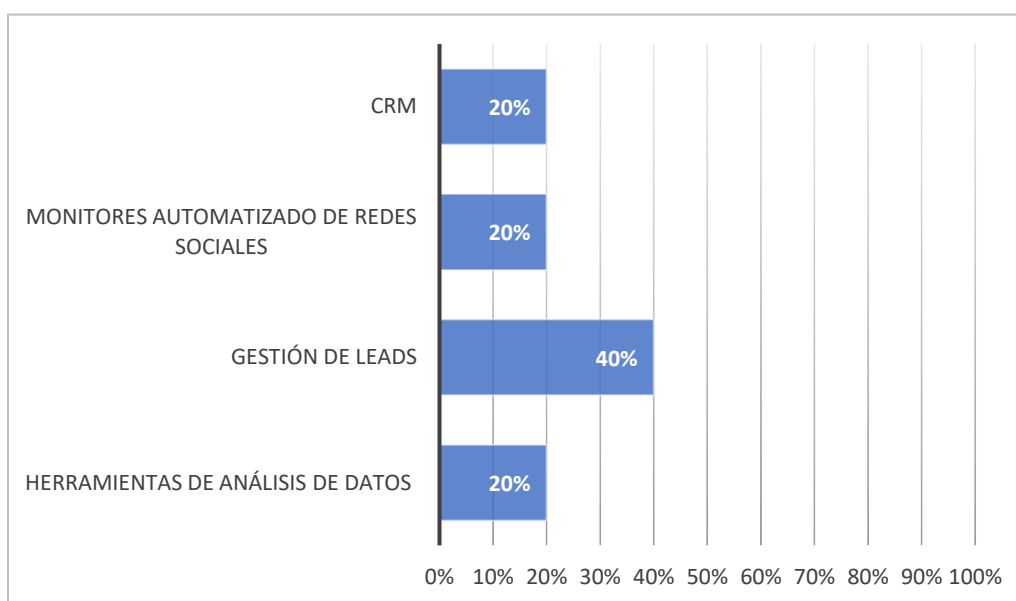
Para la pregunta No.15 se le brinda al funcionario encuestado un espacio para anotar las herramientas digitales existentes en el mercado y que podrían ser funcionales en el IFAM y no se encuentran implementadas a la fecha.

*Tabla 37. Herramientas disponibles en el mercado.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Herramientas de análisis de datos	1	20%
Gestión de leads	2	40%
Monitores automatizado de redes sociales	1	20%
CRM	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

*Gráfico 35. Herramientas disponibles en el mercado.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UC y UGSTF (2021).

Los colaboradores comentan herramientas para el análisis de datos, como gestión de leads en un 40%, monitoreo de redes sociales, CRM y para análisis de datos en un 20%.

### **Cuestionario aplicado en la Unidad de Innovación y Desarrollo.**

Esta unidad se implementó en enero 2017, posterior a una reestructuración organizacional efectuada en el año 2016. Sin embargo, fue hasta marzo 2018, cuando se contó en la Unidad con todo el personal necesario para ponerla en funcionamiento según lo requerido. En el área dentro de las funciones específicas se detalla: “identificar, generar, difundir y gestionar la aplicación del

conocimiento clave en materia municipal existente a nivel nacional e internacional, para dar respuesta a las necesidades específicas de desarrollo del Régimen Municipal (...)” (IFAM, i.f.).

Este cuestionario es aplicado a un funcionario de la Unidad de Innovación y Desarrollo de IFAM (en lo sucesivo UID). La persona es profesional en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Se le aplica solamente al profesional asistente en esta área debido a que es quién maneja los temas relacionados a la comunicación municipal en cuanto a su unidad. A la vez, participa en la ejecución y puesto en práctica de las estrategias de innovación para brindar a las municipalidades en temas de transformación digital según las necesidades de cada una de ellas. El cuestionario consta de 10 preguntas específicas en esta área.

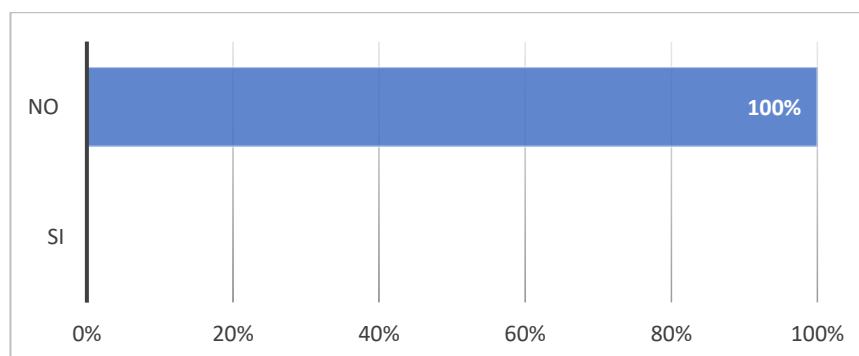
### **Pregunta 1 UID. Mantiene comunicación la UTI con la UID.**

*Tabla 38. Mantiene comunicación la UTI con la UID.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	1	100%
Totales	1	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 36. Mantiene comunicación la UTI con la UID.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Se obtiene el 100% negativamente al interrogante de si se mantiene relación constante entre la UTI y la UID para la implementación de nuevas tecnologías en los municipios. Esto es un factor imprescindible porque es a partir de esta área es donde se obtiene la información más

relevante respecto de las necesidades de actualización en herramientas tecnológicas para ser puesta a disposición de las municipalidades.

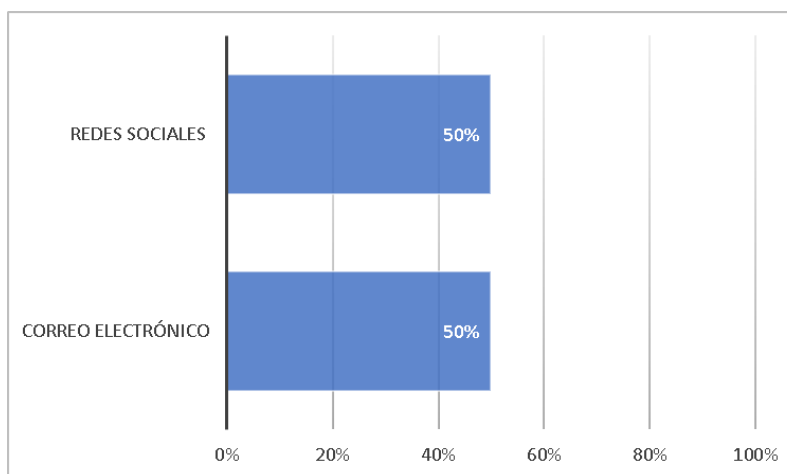
**Pregunta 2 UID. Principales herramientas digitales utilizadas para la comunicación.**

*Tabla 39. Principales herramientas digitales utilizadas para la comunicación.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Correo electrónico	1	50%
Redes Sociales	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 37. Principales herramientas digitales utilizadas para la comunicación.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Por parte de la UID, las principales herramientas de comunicación utilizadas en un 50% cada una son las redes sociales y el correo electrónico.

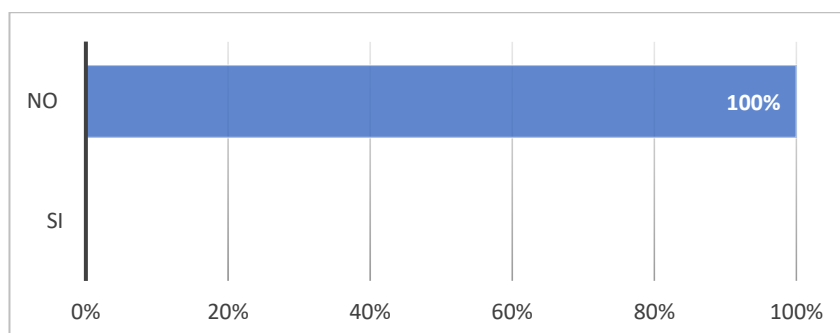
**Pregunta 3 y 4 UID. Se cuenta con una herramienta para la obtención de la información de necesidades de los gobiernos locales.**

*Tabla 40. Se cuenta con una herramienta para la obtención de la información de necesidades de los gobiernos locales.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	0	0%
No	1	100%
Totales	1	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 38. Herramienta para la obtención de la información de necesidades de los gobiernos locales.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

El funcionario comenta en un 100% que el IFAM no cuenta con ninguna plataforma, por la cual los colaboradores de municipios puedan anotar sugerencias, requerimientos, ni observaciones.

Este es un punto de mejora importante, a tomar en cuenta en la creación de requerimientos para el área de TI, porque sería una fuente de información altamente significativa y provechosa para brindar a las municipalidades, lo que realmente requieren según sus necesidades a corto, mediano y largo plazo. A la vez, por medio de estas pueden implementar una campaña de fidelización para los municipios y contar con un apoyo más elevado de un sector tan importante para el gobierno y Costa Rica en general.

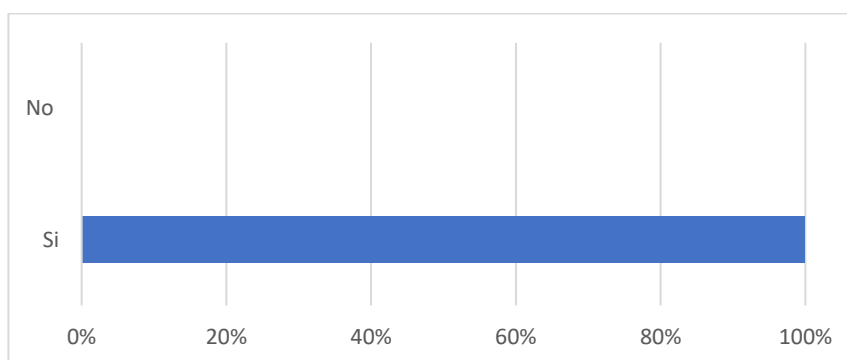
**Pregunta 5 UID. Plataforma para contactar al personal de IFAM.**

*Tabla 41. Plataforma para contactar al personal de IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Totales	1	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 39. Plataforma para contactar al personal de IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Según la respuesta obtenida, se refleja que si se cuenta con una plataforma en donde el personal municipal pueda contactar a los colaboradores de la Institución.

Sin embargo, se menciona que las plataformas utilizadas son WhatsApp, y correo electrónico específicamente. Por tanto, no se tiene un medio específico para contabilizar las consultas entrantes, los servicios de mayor demanda de información, tiempos de respuesta, entre otros factores importantes a considerar para la buena práctica del mercadeo.

#### **Pregunta 6 UID. Tiempo para realizar estudios de necesidades.**

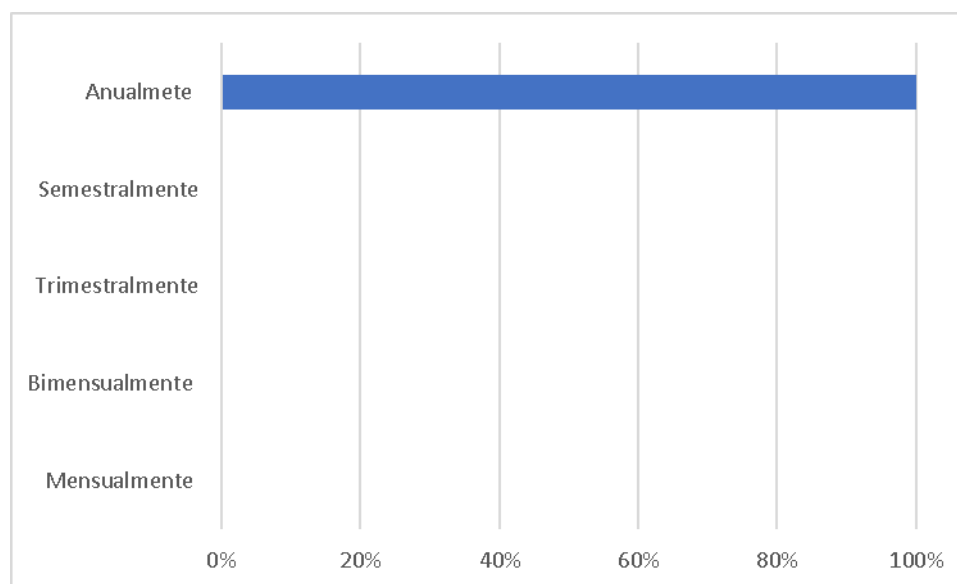
Respecto de esa consulta se realiza de respuesta múltiple para que, de esta manera, el funcionario pueda anotar los periodos de tiempo en donde se realizan estudios a las municipalidades en cuanto a las necesidades, en caso de contar con diversidad de estudios.

*Tabla 42. Tiempo para realizar estudios de necesidades.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Bimensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmete	1	100%
Totales	1	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 40. Tiempo para realizar estudios de necesidades.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

El gráfico refleja en un 100% que solamente se realiza un estudio a los municipios de requerimientos y necesidades en temas de innovación y desarrollo al año.

Esto es una debilidad por considerar, porque la tecnología presenta variantes e innovaciones cada día. Se encuentra siempre en constante actualización y en un lapso de un año los requerimientos encontrados pueden ya no ser importantes al momento de tenerlos listos para su mejora o implementación. Es fundamental, estar realizando constantes revisiones a las necesidades de los municipios para no estar rezagados en un mercado altamente competitivo y demandante.

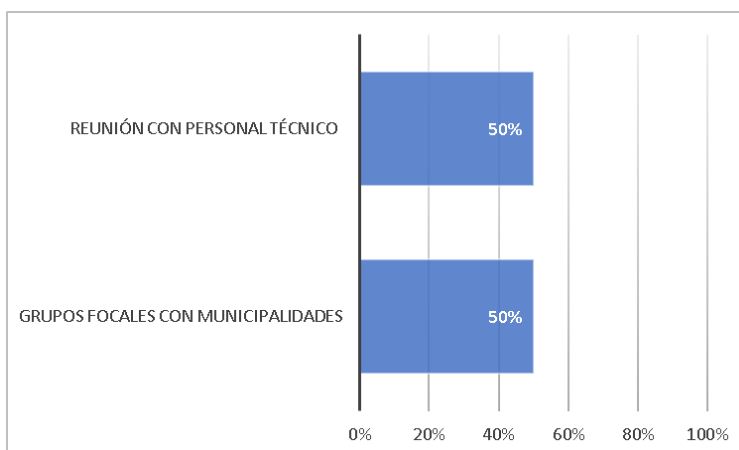
**Pregunta No.7 UID. Método utilizado para la investigación de requerimientos.**

*Tabla 43. Método utilizado para la investigación de requerimientos.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Grupos focales con municipalidades	1	50%
Reunión con personal técnico	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Gráfico 41. Método utilizado para la investigación de requerimientos.



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

El 50% de las respuestas indica el realizar grupos focales con municipalidades y el restante 50% con reuniones con personal técnico.

Según lo comentado por el funcionario tras la llegada del Covid-19 a Costa Rica, los grupos focales con municipios y las reuniones con personal técnico realizados se comenzaron a implementar por medio de las plataformas de Teams y Zoom.

#### **Pregunta 8 UID. Herramientas digitales más aceptadas por los municipios para la comunicación digital.**

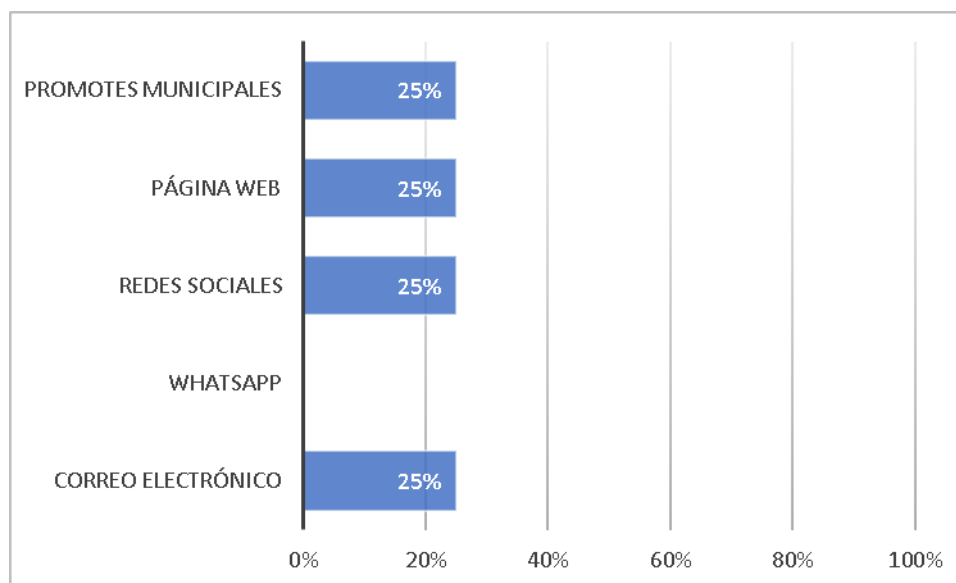
Esta consulta es de respuesta múltiple. Y se encuentra dentro de las opciones: correo electrónico, WhatsApp, redes sociales, página web. También, se brinda un espacio para anotar alguna otra sugerencia y en este caso se menciona a los promotores municipales como medio para la transmisión de la información.

*Tabla 44. Herramientas digitales más aceptadas por los municipios para la comunicación digital.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Correo electrónico	1	25%
WhatsApp	0	0%
Redes sociales	1	25%
Página web	1	25%
Promotes municipales	1	25%
Totales	4	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 42. Herramientas digitales más aceptadas por los municipios para la comunicación digital.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Tal y como se observa el funcionario eligió todas las opciones otorgando un 25% de preferencia a cada una de ellas, exceptuado WhatsApp, esto tomando en consideración que los promotores municipales del IFAM, cuentan con los contactos personales telefónicos para contactar a los funcionarios municipales y brindar la información de los servicios.

Sin embargo, al ser un medio personal en caso de que no sea dado por el municipio para el desempeño de las labores, puede convertirse en tedioso para el cliente y en lugar de lograr una mayor captación se genera un estado de inconformidad y mala imagen para la Institución.

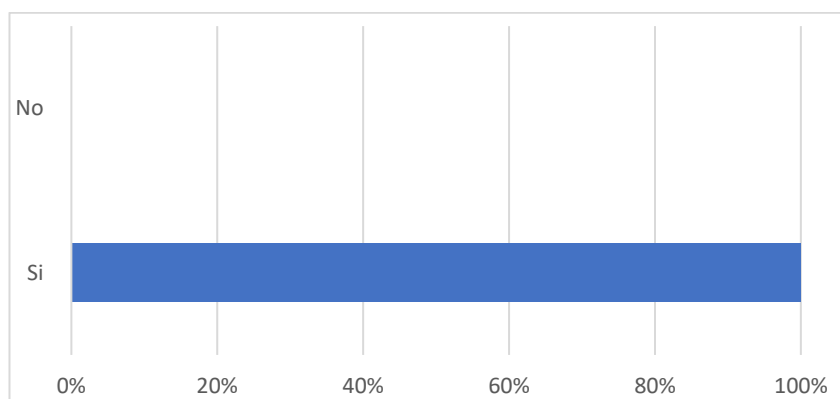
**Pregunta No.9. Se ha obtenido un mayor alcance por medios digitales.**

*Tabla 45. Se ha obtenido un mayor alcance por medios digitales.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Totales	1	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 43. Se ha obtenido un mayor alcance por medios digitales.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Según las respuestas obtenidas en un 100% sí, se cuenta con un mayor alcance posterior al inicio de la ejecución de herramientas digitales, respecto de la presencial en las municipalidades. Sin embargo, no se tienen herramientas que comprueben este factor la única forma es contabilizando la cantidad de servicios contratados por las municipalidades respecto de un momento a otro y con diferencial de años.

**Pregunta 10. Herramientas digitales disponibles en el mercado.**

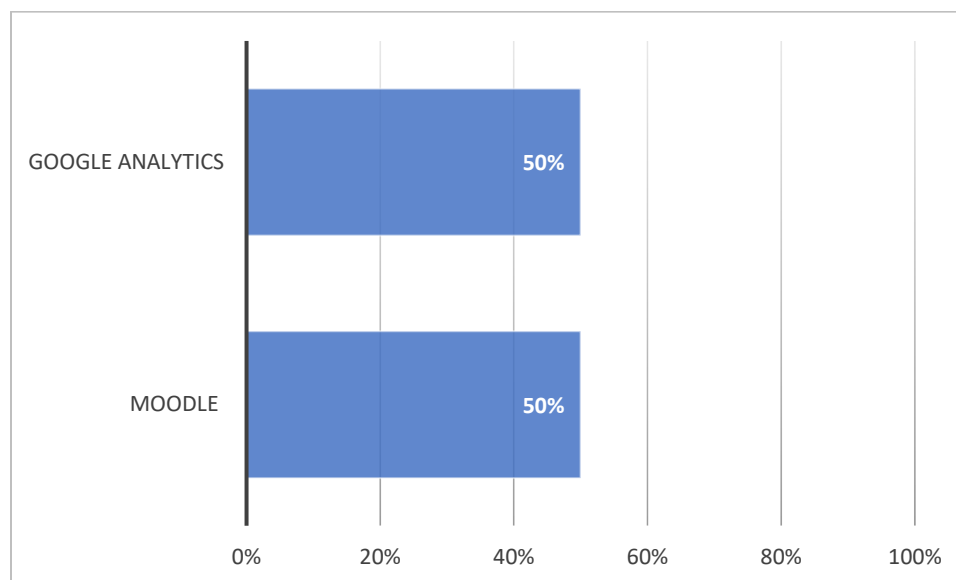
Pregunta de respuesta múltiple.

*Tabla 46. Herramientas digitales disponibles en el mercado.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Moodle	1	50%
Google Analytics	1	50%
Totales	2	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

*Gráfico 44. Herramientas digitales disponibles en el mercado.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a la UID (2021).

Se encuentra el 50% de las respuestas obtenidas en la importancia de contar con una herramienta como lo es Moodle, debido a algunas conversaciones mantenidas con los municipios, respecto del claro interés en recibir capacitaciones de transformación digital. Lo anterior porque esta herramienta es accesible para el personal de la enseñanza y permite la creación de ambientes personalizados en las pantallas, para asegurar un claro, eficiente y exitoso aprendizaje en la comunidad.

Al momento solo cuentan con plataformas como Zoom y Teams, que son más aptas para realizar reuniones, no para brindar toda una clase sistematizada de diversos temas. No se cuenta con plataformas para subir material de lectura, consulta, prácticas o poner en ejecución las herramientas brindadas por IFAM como ejemplo. En caso de ser necesario se ha habilitado un área

en la página web para subir archivos de consulta, pero no puede ser manipulada en cambios de forma o para realizar observaciones por personal que no sea de IFAM.

Y el 50% faltante se encuentra en una herramienta de análisis de datos para poder evaluar la información de forma más precisa, clara y rápida. Además, por medio de herramientas modernas se pueda evaluar en tiempo real.

### **Cuestionario aplicado a funcionarios municipales**

Se realiza un cuestionario de 14 interrogantes, aplicados a 29 municipalidades del GAM. Se efectúa tanto por medio de la plataforma Google Forms, como por llamada telefónica. Se encuentra conformado por temas relacionados a los servicios manejados y ofrecidos por parte de IFAM y los medios digitales utilizados para su promoción. Dentro de las preguntas se requiere conocer la opinión de los gobiernos locales respecto de la Institución, así como algunos de los requerimientos necesarios en el proceso de transformación digital de los municipios.

#### **Pregunta 1 FM. Municipalidad donde labora el funcionario.**

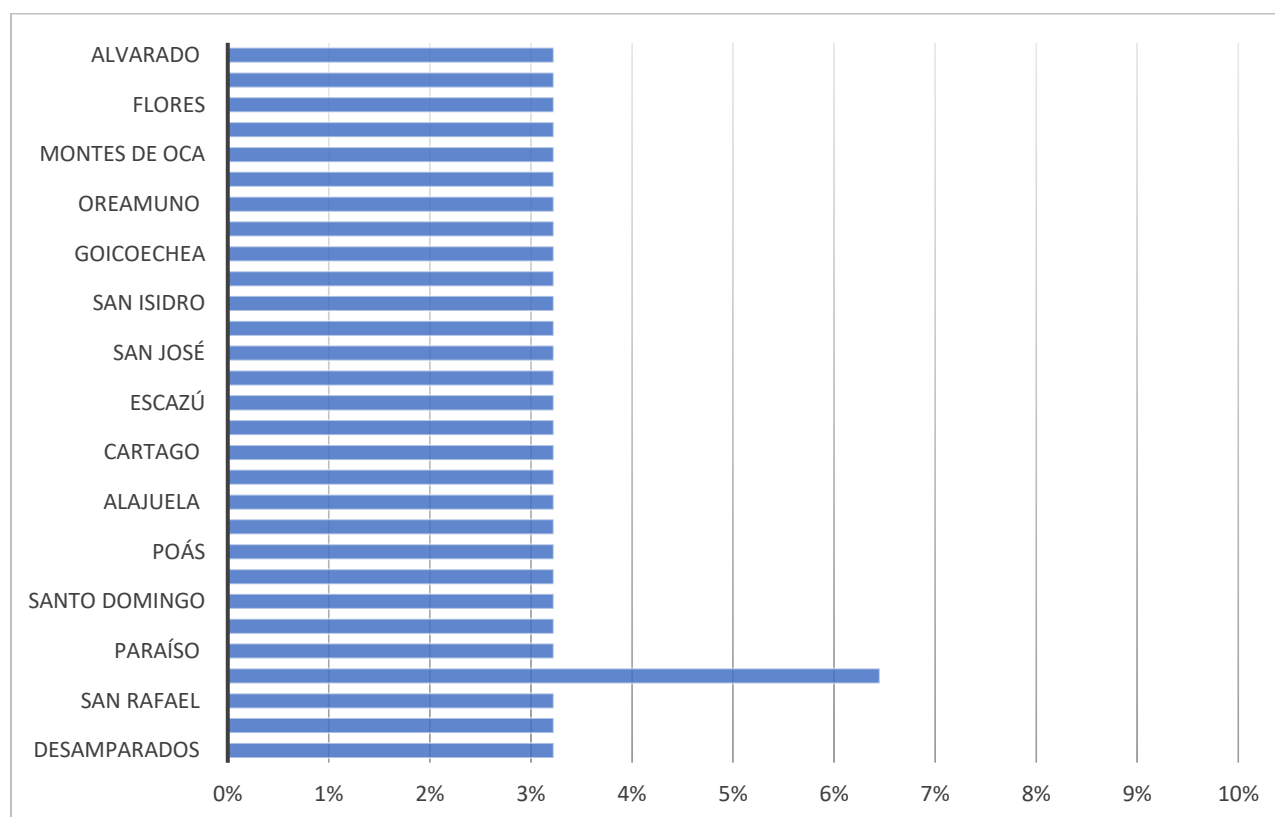
Por medio de esta pregunta se obtiene el nombre de la Municipalidad en dar respuesta al cuestionario presentado. Dando como resultado las siguientes municipalidades por provincia:

*Tabla 47. Municipalidad donde labora el funcionario.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Desamparados	1	3%
Atenas	1	3%
San Rafael	1	3%
San Pablo	2	7%
Paraíso	1	3%
El Guarco	1	3%
Santo Domingo	1	3%
Vázquez de Coronado	1	3%
Poás	1	3%
Santa Ana	1	3%
Alajuela	1	3%
Santa Bárbara	1	3%
Cartago	1	3%
Barva	1	3%
Escazú	1	3%
La Unión	1	3%
San José	1	3%
Tibás	1	3%
San Isidro	1	3%
Belén	1	3%
Goicoechea	1	3%
Curridabat	1	3%
Oreamuno	1	3%
Heredia	1	3%
Montes de Oca	1	3%
Aserrí	1	3%
Flores	1	3%
Alajuelita	1	3%
Alvarado	1	3%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 45. Municipalidad donde labora el funcionario.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Por consiguiente, se refleja en el cuadro anterior, que responden en un 94% las Municipalidades del GAM. Solamente de un 6%, no se obtiene respuesta al cuestionario, específicamente en la provincia de San Jose: Moravia y Mora.

### **Pregunta 2. FM. Puesto desempeñado.**

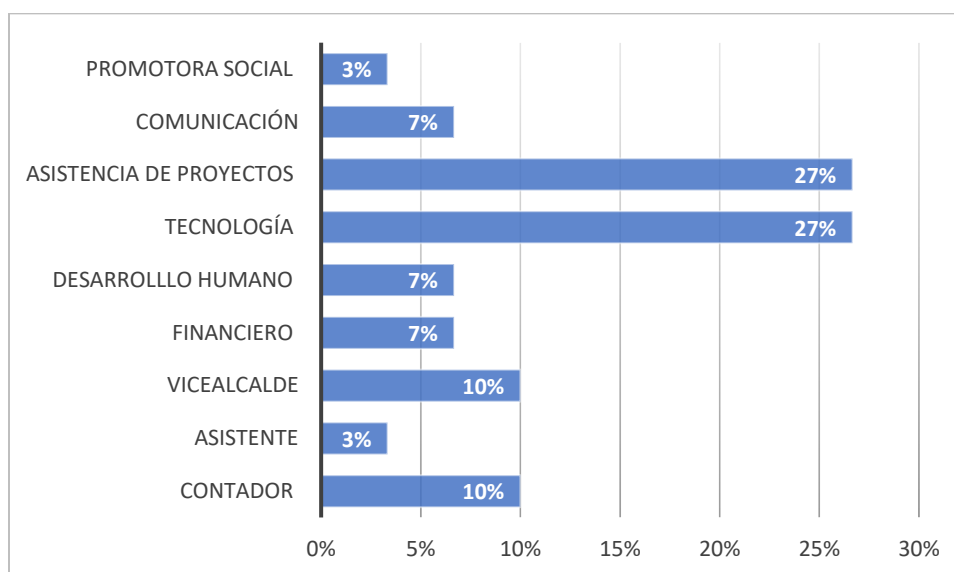
Respecto de la respuesta número dos, se obtiene una referencia a los puestos o áreas en las cuales labora el personal asignado en dar respuesta al cuestionamiento.

*Tabla 48. Puesto desempeñado.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Contador	3	10%
Asistente	1	3%
Vicealcalde	3	10%
Financiero	2	7%
Desarrollo Humano	2	7%
Tecnología	8	27%
Asistencia de proyectos	8	27%
Comunicación	2	7%
Promotora social	1	3%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 46. Puesto desempeñado.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Como parte del proceso de recolección de la información, los funcionarios municipales contactados indicaron no estar seguros de ser ellos los encargados en brindar una evaluación al funcionamiento de la comunicación digital del IFAM con los gobiernos locales. Por ende, se debió enviar un correo por municipalidad a la secretaría de la alcaldía y, por este medio, se realizó la asignación a cada persona encargada de realizar el cuestionario.

Obteniendo con total de 27% de respuestas de asistentes de proyectos y de personal de Tecnologías de la Información. Continuando con un 10% de funcionarios de la alcaldía y contadores, un 7% en comunicación, desarrollo humano y financiero; y finalizando con un 3% de promoción municipal y asistencias en general.

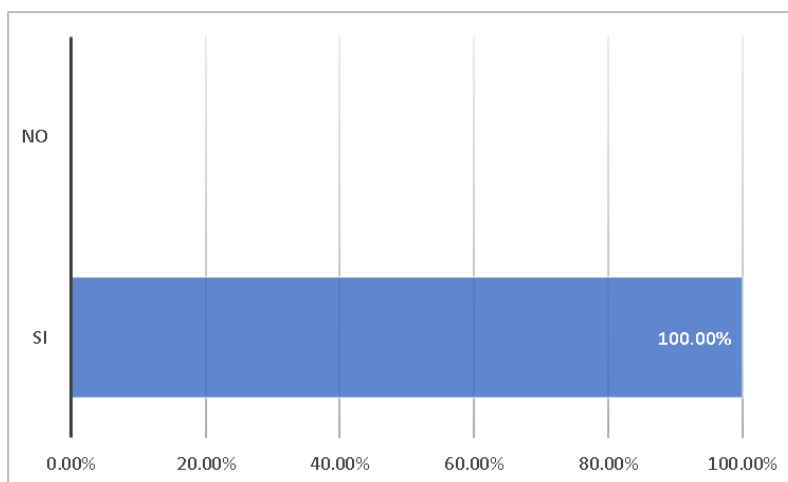
### Pregunta 3 FM. Conocimiento de la función de IFAM.

*Tabla 49. Conocimiento de la función de IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 47. Conocimiento de la función de IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

El 100% del personal responde afirmativamente a conocer la función desempeñada por el IFAM. Lo cual refleja un dato bastante provechoso para la Institución, debido a su reconocimiento a nivel de régimen municipal en cuanto a la función desempeñada.

**Pregunta 4 FM. Áreas de Tecnologías de información internamente en el municipio.**

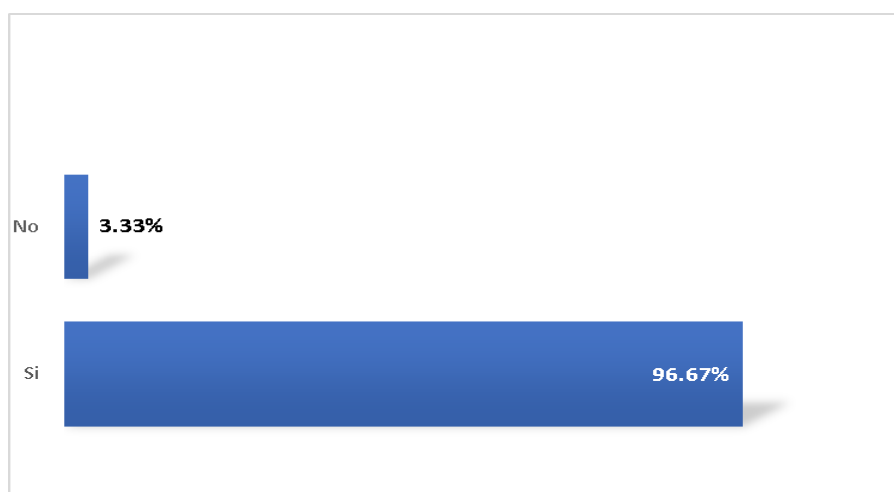
Por medio del anterior cuestionamiento, se pretende conocer si los gobiernos locales de manera interna cuentan con un área de tecnologías de la información para aclarar cualquier duda o realizar proyectos de mejora tecnológica.

*Tabla 50. Áreas de Tecnologías de información internamente en el municipio.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	29	96.67%
No	1	3.33%
Totales	30	100.00%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 48. Áreas de Tecnologías de información internamente en el municipio.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Lo anterior muestra una imagen bastante beneficiosa en temas de crecimiento tecnológico municipal. Debido al porcentaje de 96.67% reflejado de los municipios con respuesta afirmativa a contar con personal en el área de Tecnologías de la Información del GAM de Costa Rica. Por tanto, los gobiernos locales tienen un acompañamiento profesional por parte de los funcionarios internos como, del área de TI del IFAM. Lo cual incrementaría los porcentajes de crecimiento en temas de transformación digital en tiempo y forma.

**Pregunta No.5 FM. Cuestionarios por parte de IFAM, para conocer requerimientos de las municipalidades en tecnología.**

Se les consulta a los funcionarios sobre si el Instituto ha realizado cuestionarios o bien, entrevistas en las Municipalidades para conocer los diferentes requerimientos en temas de tecnologías de la información y de Transformación Digital específicamente.

*Tabla 51. Cuestionarios por parte de IFAM, para conocer requerimientos de las municipalidades en tecnología.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	15	50.00%
No	15	50.00%
Totales	30	100.00%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 49. Cuestionarios por parte de IFAM, para conocer requerimientos de las municipalidades en tecnología.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

**Pregunta 6 FM. Conocimiento de las municipalidades respecto de los servicios ofrecidos por IFAM.**

*Tabla 52. Conocimiento de las municipalidades respecto de los servicios ofrecidos por IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	15	50.00%
No	15	50.00%
Totales	30	100.00%

Fuente: elaboración propia, obtenido de cuestionario a municipalidades (2021).

*Gráfico 50. Conocimiento de las municipalidades respecto de los servicios ofrecidos por IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Este porcentaje reflejado en el gráfico anterior, pese a ser un nivel bajo el no conocido por los Municipios respecto de la totalidad de los servicios ofertados por IFAM, muestra una debilidad en el momento de realizar una captación de clientes. Porque el cliente de la Institución son los gobiernos locales y al no conocer específicamente y en un 100% los servicios ofertados se pierde un posicionamiento de marca exitoso para el desempeño de la Institución.

**Pregunta 7. Medios de comunicación donde se ha observado la información de los servicios de IFAM.**

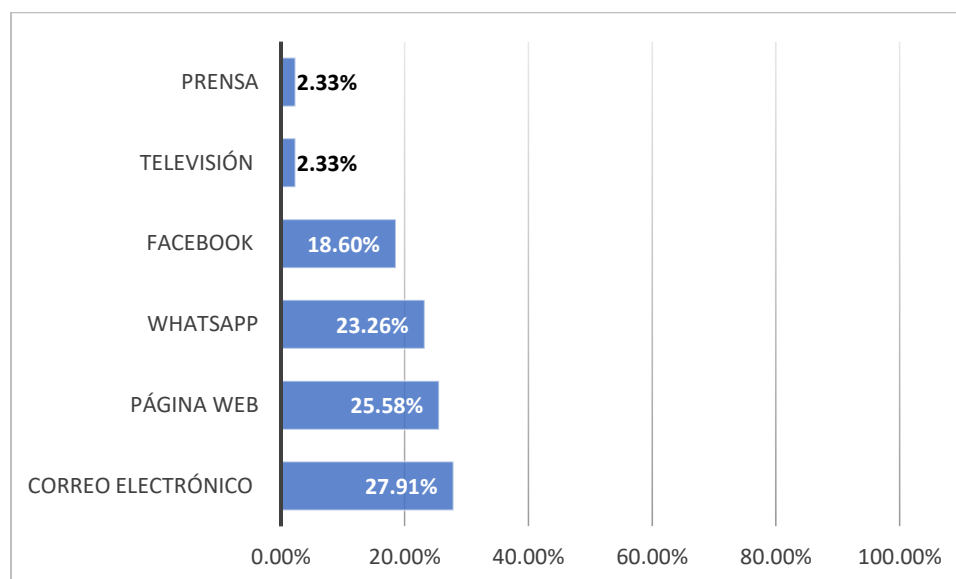
Respuesta múltiple.

*Tabla 53. Medios de comunicación donde se ha observado la información de los servicios de IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Correo electrónico	12	27.91%
Página web	11	25.58%
WhatsApp	10	23.26%
Facebook	8	18.60%
Televisión	1	2.33%
Prensa	1	2.33%
Totales	43	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 51. Medios de comunicación donde se ha observado la información de los servicios de IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

De lo reflejado en el gráfico anterior, se puede deducir que los medios por donde las municipalidades reciben mayor información de los servicios ofertados por el IFAM es por medio del correo electrónico en un 27.91%, la página web con 25.58% y el WhatsApp en un 23.26%. Esto, a la vez, muestra el trabajo realizado por los promotores del Instituto y por el área de comunicación respecto de los medios manejados en mayor instancia.

Sin embargo, respecto del porcentaje tan alto en la página web, también resulta muy provechoso para la Institución porque es una muestra de la búsqueda de información por medios propios de los municipios, lo cual se puede traducir en un interés bastante alto de implementar los servicios.

### **Pregunta 8. Herramienta de preferencia para conocer lo servicios de IFAM.**

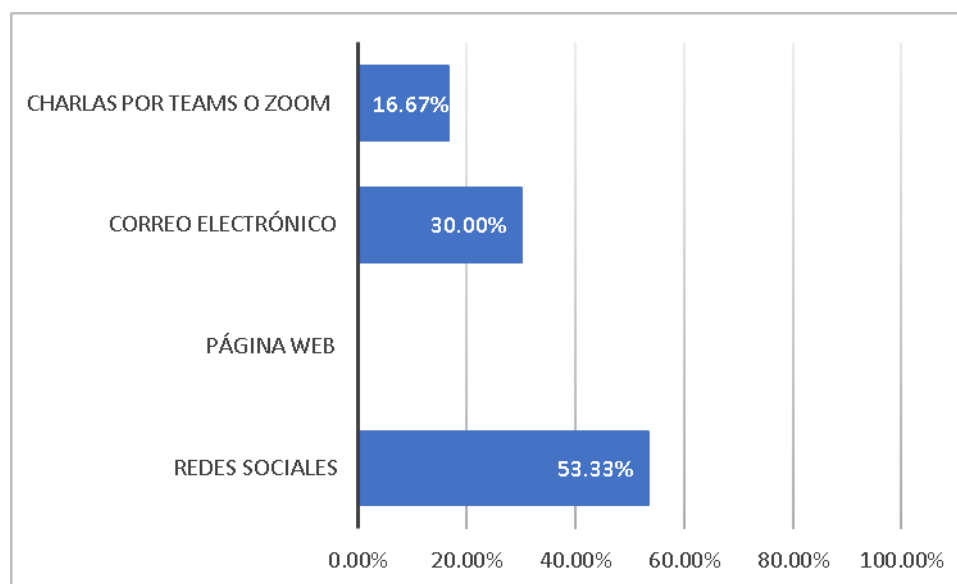
Posterior a conocer los medios por donde más reciben información los funcionarios municipales, se procederá a conocer cuáles son los canales más atractivos para ellos en cuanto a la comunicación para la oferta de servicios.

*Tabla 54. Herramienta de preferencia para conocer lo servicios de IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Redes sociales	16	53.33%
Página web	0	0.00%
Correo electrónico	9	30.00%
Charlas por Teams o Zoom	5	16.67%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 52. Herramienta de preferencia para conocer lo servicios de IFAM.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Como parte de un proceso de captación de clientes, es fundamental conocer las preferencias de cada uno de ellos. Por consiguiente, se procede a realizar la interrogante descrita. Así bien, los funcionarios seleccionan en un 53.33% las redes sociales, como herramienta digital preferible al momento de conocer los datos e información relevante de la oferta de servicios del IFAM.

En un segundo lugar se encuentra el correo electrónico con un 30% del personal, el cual ya fue reflejado en la consulta anterior como uno de los tres medios de mayor recepción de información. Continuando, se observa el recibir charlas por medio de las plataformas de Teams o Zoom con 16.67%, porque estas son utilizadas en mayor medida para realizar las capacitaciones explicativas. Y sin ninguna selección se tiene la página web, lo cual muestra que los funcionarios

prefieren recibir la información cómodamente mediante una plataforma de uso diario a realizar la búsqueda por medios propios.

**Pregunta 9. Se cuenta con servicios de transformación digital implementados en las Municipalidades.**

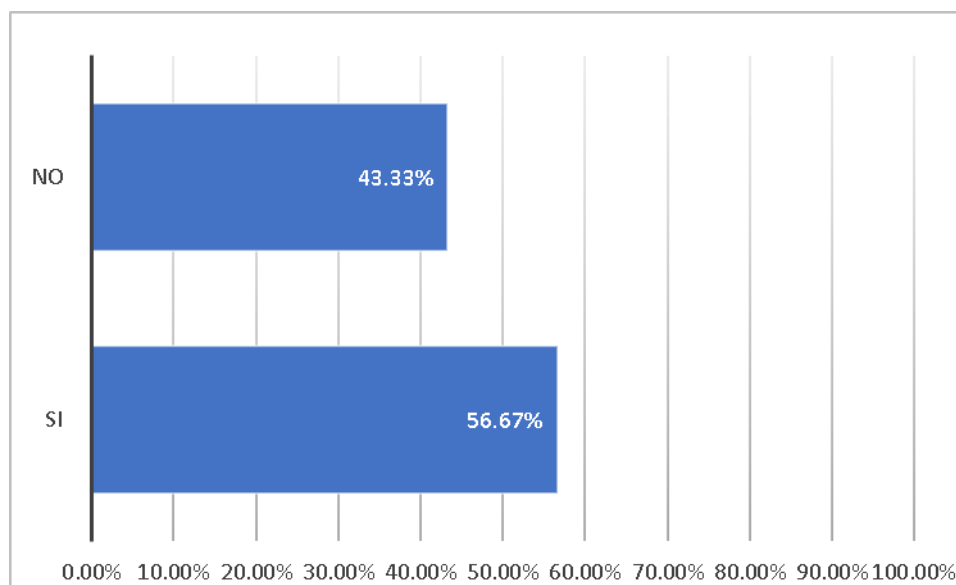
La consulta realizada tiene como fin conocer el porcentaje de municipalidades del GAM con servicios de transformación digital brindados por IFAM.

*Tabla 55. Se cuenta con servicios de transformación digital implementados en las Municipalidades.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	17	56.67%
No	13	43.33%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 53. Se cuenta con servicios de transformación digital implementados en las Municipalidades.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Esta consulta evidencia datos bastante importantes, para la labor y posicionamiento del IFAM. De las 29 municipalidades del GAM, un 56.67% cuenta actualmente con servicios de transformación digital puestos a disposición de las municipalidades y aunque el porcentaje

continúa siendo alto para los municipios que no disponen de los productos, la Institución continúa realizando una labor exhaustiva para dotar de ellos a todas las municipalidades del GAM y las de fuera del GAM, partiendo del hecho de que se inició el proceso de transformación digital en mayor medida entre el segundo y tercer trimestre del año 2021.

### **Pregunta 10 FM. Servicios implementados en la municipalidad.**

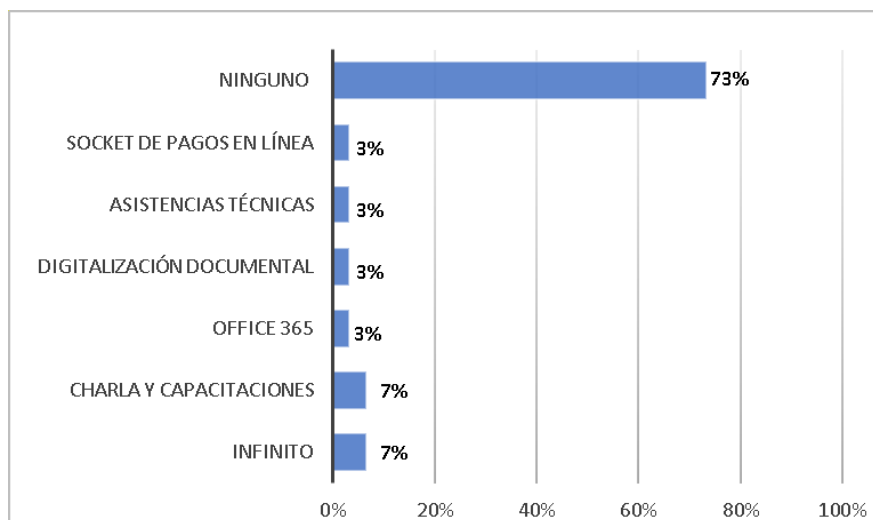
Por medio de esta pregunta, se pretende conocer a detalle el nombre del servicio implementado en la Municipalidad y aquellos municipios en donde no se cuenta con ninguno, no debieron dar respuesta a esta consulta. Por lo tanto, de lo anterior se obtienen las siguientes respuestas:

*Tabla 56. Servicios implementados en la municipalidad.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Infinito	2	7%
Charla y Capacitaciones	2	7%
Office 365	1	3%
Digitalización documental	1	3%
Asistencias técnicas	1	3%
Socket de pagos en línea	1	3%
Ninguno	22	73%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 54. Servicios implementados en la municipalidad.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

El programa Infinito de las herramientas digitales más recientes puestas a disposición de las Municipalidades, se puso en funcionamiento en el tercer trimestre del año 2021 y tal y como se detalla en el análisis de las respuestas obtenidas por los funcionarios de TI, cuenta con múltiples funciones en beneficio de la población y de colaboradores del gobierno local. Respecto de la digitalización documental y la herramienta de Office 365, son utilizadas de forma simultánea debido a que en la plataforma de Office manejada en la nube es donde se realiza el archivo digital.

Respecto de las asistencias técnicas y las capacitaciones, son de los servicios más antiguos brindados por el IFAM, partiendo de la renovación dado a los temas y áreas a tratar en ambos, impulsando la digitalización en los trámites municipales. Y para los pagos en línea igualmente se han desarrollado desde hace algún tiempo; sin embargo, ha vuelto como una herramienta para los ciudadanos principalmente por medio del programa Infinito igualmente.

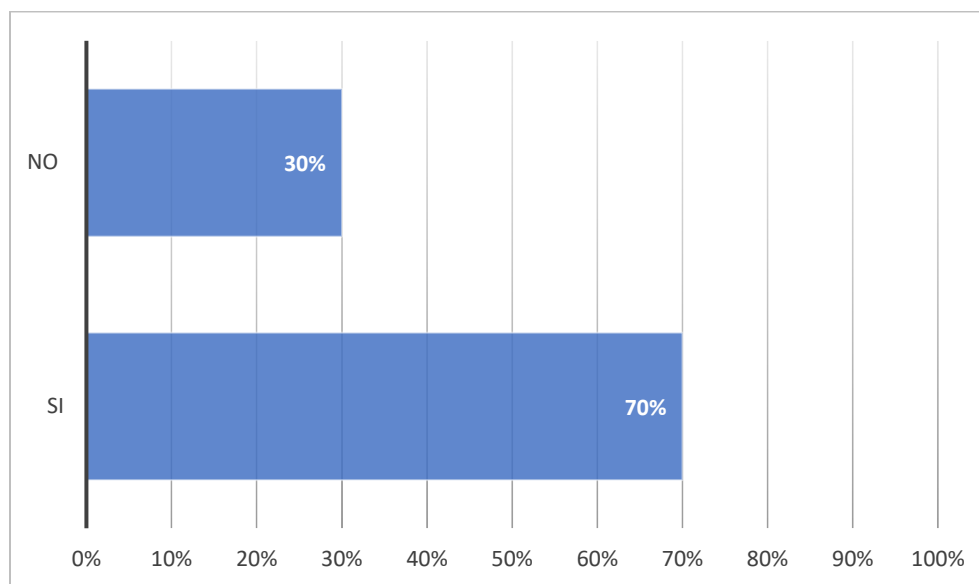
**Pregunta No.11. FM. Son de utilidad los servicios ofrecidos.**

*Tabla 57. Son de utilidad los servicios ofrecidos.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 55. Son de utilidad los servicios ofrecidos.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

La interrogante No.11 da un resultado bastante atractivo, por el porcentaje del 70% de funcionarios encuestados que considera los servicios ofertados han sido de utilidad para las labores desempeñadas a nivel interno como para beneficio de todo el municipio y su comunidad.

**Pregunta No.12 FM. Se desarrollan capacitaciones por parte de IFAM.**

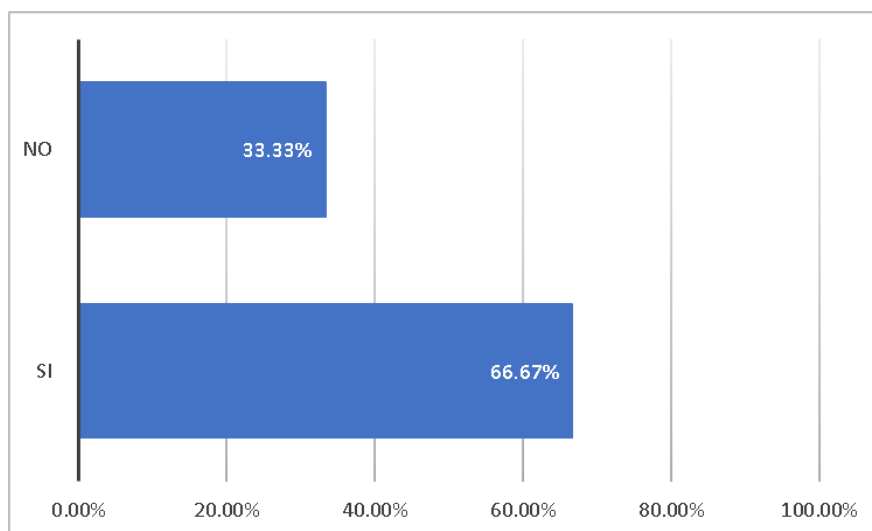
Se consulta si se han desarrollado capacitaciones por parte del IFAM para explicar a los gobiernos locales los beneficios en la implementación de las herramientas digitales puestas a disposición.

*Tabla 58. Se desarrollan capacitaciones por parte de IFAM.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Si	20	66.67%
No	10	33.33%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

**Gráfico 56. Desarrollo de capacitaciones por parte de IFAM.**



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Un 66.67% del personal encuestado, si ha sido comunicado de las capacitaciones realizadas por el IFAM respecto del uso y beneficios de las herramientas digitales para las Municipalidades. Y un 33,33% responde negativamente, por ende, se debe evaluar la posibilidad de correos erróneos, o datos de contacto en general. Esto para detectar por qué estas municipalidades no han sido contactadas para forma parte de las charlas o el motivo del desconocimiento de estas.

**Pregunta 13. Calificación brindada a IFAM respecto de servicio y apoyo brindado en Transformación digital.**

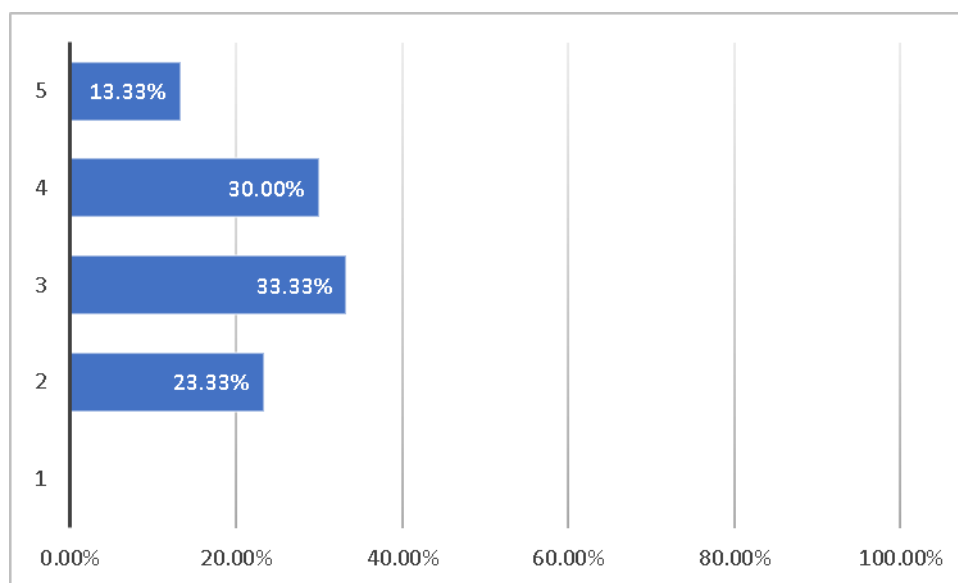
Se le otorgó un rango de 1 a 5 al servicios y apoyo brindado por el Instituto, para la calificación de los gobiernos locales sienta 1 el más bajo y 5 el más alto.

**Tabla 59. Calificación brindada a IFAM respecto de servicio y apoyo brindado en Transformación digital.**

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
1	0	0.00%
2	7	23.33%
3	10	33.33%
4	9	30.00%
5	4	13.33%
Totales	30	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 57. Calificación brindada a IFAM respecto de servicio y apoyo brindado en Transformación digital.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

Como se muestra en el gráfico anterior, los porcentajes se encuentran bastante divididos; por tanto, las Municipalidades tienen diversas percepciones de la labor realizada por el IFAM. Lo cual se debe reforzar en temas de atención al cliente, como en campañas de escucha porque esto puede ser un reflejo de que el IFAM no está percibiendo de manera correcta las necesidades en temas de transformación digital de su cliente.

#### **Pregunta No.14 FM. Sugerencias para la mejora de la comunicación.**

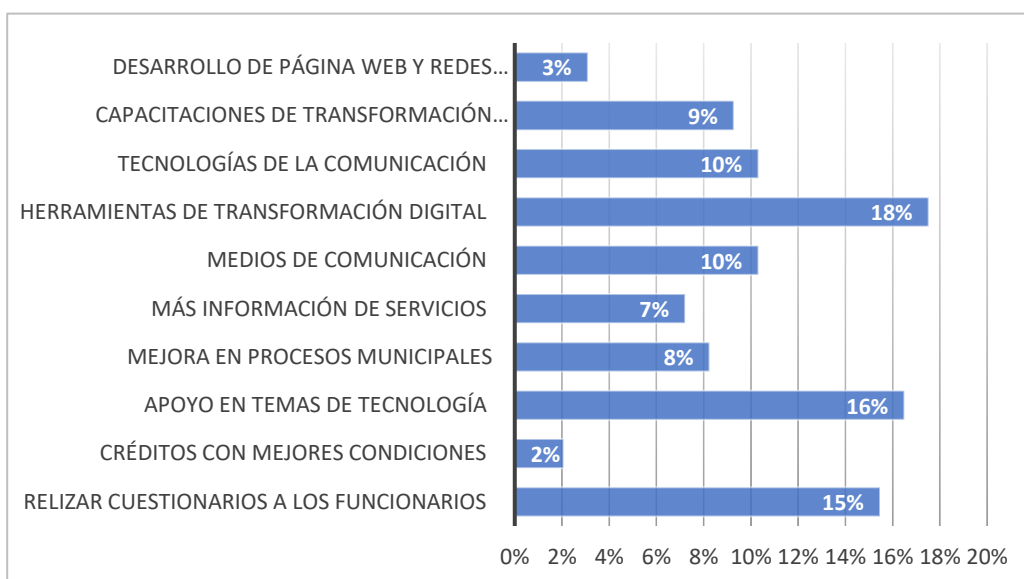
Por medio de esta consulta, se pretende dar un espacio a los colaboradores para brindar sugerencias de mejora y anotar las necesidades con las cuales cuenta cada uno de ellos y así reforzar la comunicación entre las municipalidades y el IFAM. Por consiguiente, esto permitirá obtener una visión más amplia de la percepción de los municipios con el Instituto.

*Tabla 60. Sugerencias para la mejora de la comunicación.*

Variable	Valor absoluto	Porcentaje
Relizar cuestionarios a los funcionarios	15	15%
Créditos con mejores condiciones	2	2%
Apoyo en temas de tecnología	16	16%
Mejora en procesos municipales	8	8%
Más información de servicios	7	7%
Medios de comunicación	10	10%
Herramientas de transformación digital	17	18%
Tecnologías de la comunicación	10	10%
Capacitaciones de transformación digital	9	9%
Desarrollo de página web y redes sociales	3	3%
Totales	97	100%

Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

*Gráfico 58. Sugerencias para la mejora de la comunicación.*



Fuente: Montero, A. Resultado de cuestionario a FM (2021).

En resumen, las Municipalidades necesitan a un IFAM enfatizando cada día más en los temas de transformación digital o acompañamiento municipal con un 18% a 16% de las respuestas en temas de tecnología; para así, asegurar el crecimiento del municipio y de su ciudadanía. También se destaca, con un 15% de las respuestas que los funcionarios necesitan la implementación de consultas a ellos, respecto de los requerimientos de TI. Igualmente, se destaca el hecho de no recibir la suficiente capacitación con un 10% de encuestados en cuanto a los

beneficios de la implementación de herramientas digitales para ayudar a los funcionarios a tener una visión más clara y real de lo que conlleva esto en la mejora de sus labores.

Las respuestas detalladas anteriormente son de suma importancia a tomar en cuenta en la planeación de estrategias de captación de las municipalidades, porque cada una de ellas arroja una visión amplia de lo que quieren como cliente directo del IFAM y las expectativas mantenidas en la Institución. Por tanto, serán tomadas en cuenta para realizar las diversas conclusiones, recomendaciones y propuesta del presente trabajo investigativo.

## CAPÍTULO V:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se procederá a desarrollar el capítulo V del trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo brindar un desarrollo y una respuesta clara a la interrogante planteada, así como a los objetivos específicos descritos en el capítulo 1.

Primeramente, se expondrán las conclusiones arrojadas por medio del resultado de las encuestas efectuadas a los funcionarios del área de Tecnologías de Información, Comunicación, Innovación y Desarrollo y Unidad de Servicios Técnicos y de Financiamiento; así como de los colaboradores municipales. Y en la segunda parte del capítulo, se realizarán las recomendaciones correspondientes a los temas de mayor importancia encontrados igualmente por medio de la ejecución de las consultas.

#### Conclusiones

**Objetivo No. 1: Identificar las herramientas digitales que utiliza el IFAM, para la comunicación con los gobiernos locales del GAM durante el tercer trimestre del año 2021.**

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, se procedió a identificar las herramientas digitales de comunicación utilizadas en el IFAM. La realización de las consultas enfocadas en este punto brindó una serie de herramientas tecnológicas manejadas principalmente por el encargado de la Unidad de Comunicación y la Unidad de Servicios Técnicos y de Financiamiento.

Dentro de las herramientas de comunicación digitales, puestas en práctica para promocionar la oferta de servicios mantenida en el Instituto se utiliza principalmente el correo electrónico, arrojando un porcentaje en la comparativa de los 6 funcionarios del IFAM de 44%, En segundo lugar, se tienen las redes sociales con un porcentaje de 33%, en tercer lugar, la página web y WhatsApp con un 11% cada uno.

Respecto del uso de correo electrónico, este medio es aceptado por los municipios encuestados del GAM, mostrando un porcentaje de aceptación de 30%. Pero se realizan envíos de información de forma masiva y no son personalizados según necesidades de los gobiernos locales.

El correo electrónico implementado en IFAM para la comunicación de la información también se le conoce como Boletín Informativo. Y para brindar información más detallada de los requerimientos del municipio, se debe realizar una consulta detallada por parte del funcionario municipal.

La Institución en análisis utiliza en cuanto a redes sociales, las plataformas de Facebook principalmente, seguido por Instagram y Twitter. Sin embargo, estas son administradas según información del Comunicador institucional en un 90% para comunicación con la ciudadanía. Esto debido a que el contenido publicado en estas se basa en brindar información acerca de noticias propiamente de situaciones presentes en las comunidades del país en donde IFAM ha estado presente. Y no para promocionar por ellas en detalle los servicios puestos a disposición municipal.

Las redes sociales son un medio por el cual al personal municipal le gustaría recibir más información a detalle de los productos que maneja la Institución según la respuesta obtenida en el cuestionario con un porcentaje del 53.3%. Y como se comentaba anteriormente, no es realmente la forma en la cual está siendo utilizada. Para eso, se utilizan otras plataformas de comunicación también disponibles para obtener información más concisa de los servicios detalladas más adelante.

La página Web es igualmente utilizada para brindar toda la información correspondiente al Instituto que pueda ser requerida por los municipios. No obstante, es un medio en donde el personal debe ingresar por sus propios medios en búsqueda de los datos y solo es utilizada por los funcionarios cuando se cuenta con algún interés de contratar o implementar algún producto de la cartera de servicios. Por tanto, en la calificación dada para la obtención de la información no obtuvo con ninguna interacción.

Y finalmente se tiene WhatsApp, es utilizado como una alternativa a la comunicación de servicios posterior al surgimiento del Covid-19. Este no es aceptado con agrado por la población municipal. Porque no todo el personal cuenta con un dispositivo exclusivamente para el teletrabajo, en su mayoría es un artículo de uso personal y el recibir información de IFAM se puede volver tedioso y generar una mala imagen a la marca como tal.

Igualmente, los funcionarios municipales comentan que el recibir la información por medios como Teams o Zoom les agradaría en un 16,7%. Pero este no es utilizado en gran medida por IFAM para brindar publicidad de los servicios ofertados. Hasta el mes de octubre 2021, el personal de la UTI ha iniciado por este camino, convocando tanto a los funcionarios de IFAM como a los colaboradores municipales en la explicación de la cartera de productos ofertados.

Otra observación respecto del objetivo número uno, es el hecho de que la Institución no cuenta con herramientas digitales específicas y creadas para el análisis de los datos, para obtener información relevante a los contactos, preferencias, sugerencias, realizar una medición de alcance de publicidad por redes sociales, ni demás factores para los cuales son utilizadas las herramientas de análisis de datos.

Uno de los servicios implementados por el IFAM es el de capacitación municipal. Este es realizado mediante las plataformas de Teams y Zoom, La institución cuenta con el licenciamiento de Zoom; sin embargo, Microsoft Teams es mayormente utilizado por los funcionarios del Instituto. Igualmente, por medio de estas plataformas, el personal de IFAM realiza charlas comunicativas a los funcionarios municipales para explicar los servicios de Transformación digital ofrecidos, entre otros. Identificar las herramientas digitales que utiliza el IFAM, para la comunicación con los gobiernos locales del GAM durante el tercer trimestre del año 2021.

Y por medio de plataformas como Google Forms, realizan encuestas al personal para conocer aspectos como la labor realizada por el IFAM, requerimientos en temas de tecnologías de la información y demás. Pero los funcionarios de los municipios comentan en un 50% que no han recibido cuestionarios por parte de IFAM para conocer su opinión respecto de ningún tema en específico. De lo cual se puede deducir que muchos de los correos electrónicos y bases de datos en general para transmisión de la información pueden estar desactualizados.

Por otro lado, se conocen las herramientas digitales es temas propiamente de transformación digital, creados y ofrecidos por los funcionarios de la institución. Estos son manejados dentro de un documento denominado “Catálogo de servicios de TI, 2021”. Y el personal comenta acerca de los años de creación de muchos de estos; sin embargo, refuerza el factor de las actualizaciones y mejoras realizadas durante inicios del 2020 y primer trimestre del

2021. Para finalmente, ser puestos a disposición de los gobiernos locales para el segundo y tercer trimestre 2021 en su mayoría.

Dentro del Catálogo de servicios de TI, se manejan subdivisiones con toda la cartera de productos digitales. Y las divisiones son para los proyectos implementados en años anteriores, los proyectos de creación reciente y los futuros. Entre los servicios más recientes de creación propia para el apoyo de la digitalización municipal se encuentran: La Suite Infinito es una plataforma con diversas funciones, como ellos lo indican son soluciones brindadas en la Nube, donde se pueden encontrar servicio como el comercio electrónico, conectividad bancaria, servicios de ingresos y egresos municipales.

Por tanto, se concluye que el IFAM está realizando una labor bastante significativa en el camino del soporte hacia una digitalización de municipalidades por medio de programas de transformación digital. Incluso brindando ayuda a los municipios con capacitaciones informativos en esta área y así influir más en la aceptación de todos los funcionarios del Régimen Municipal.

Sin embargo, en temas de comunicación digital, aunque hayan logrado aumentar el alcance a los municipios utilizando herramientas digitales respecto del tercer trimestre 2020, en comparación al tercer trimestre 2021 pasando de 10 municipalidades del GAM en implementación de servicios digitales a 20, tienen muchos factores en contra. Están limitándose por el momento solamente a los medios tradicionales de comunicación como redes sociales, página web y correo electrónico.

El IFAM está dejando rezagado algo igualmente importante y es la implementación de herramientas para el análisis de datos. Impidiendo contar con datos reales en el alcance de la comunicación digital y del marketing de servicios para medir la efectividad de las estrategias realizadas e indagar en si deben continuar de esa maneja, tener mejoras o bien ser reformuladas. Y tampoco tienen implementado alguna plataforma o medio para contar con una retroalimentación por parte de los municipios, en donde puedan anotar sugerencias. Ni para realizar gestiones de requerimientos al área de TI todo se maneja por los medios mencionados anteriormente.

**Objetivo No.2: Determinar las herramientas digitales que existen en el marketing de servicios durante el tercer trimestre del 2021.**

Como parte del proceso de investigación para desarrollar el objetivo No.2 en este trabajo se incluye dentro del marco teórico las herramientas digitales del marketing de servicios de mayor impacto en la población. Sin embargo, se mencionarán primeramente las herramientas comentadas por los funcionarios de IFAM que deben ser implementadas: tales como: análisis de datos, gestión de leads, monitoreo automatizado de redes sociales, CRM y Moodle para capacitaciones.

A partir de esta información, se mostrarán seguidamente las herramientas digitales para el marketing de servicios más significativas:

- Se tiene las herramientas de capacitación, hay una gran variedad en el mercado las cuales se pueden adaptar a los diversos requerimientos de los cursos o capacitaciones.
- CRM, para la administración de tareas, conocimiento del cliente, y personalización de la información. También se puede medir y analizar los gustos del cliente y esto permite su enfoque hacia el mercadeo más especializado según el tipo de consumidor.
- SEO, mejora el posicionamiento de las marcas en internet.
- Herramientas de Emailing, se tienen ideas para mejoras en los procesos de creación de correos para los diferentes clientes tanto los actuales como los potenciales. Brindando contenido más llamativo para el usuario. Y muchas de las aplicaciones y plataformas existentes para este tipo de herramienta, permite conocer el alcance tenido y saber si un cliente leyó verdaderamente el correo enviado.
- Communny Managers, para realizar publicidad en los medios digitales de forma más atractiva y llamativa.
- Y Herramientas de diseño, estas no son solamente las ya conocidas para expertos diseñadores sino propiamente para personal que no tiene conocimiento en los sistemas de diseño profesional. Y necesita una creación de contenido exitosa.

El IFAM brinda un tipo de servicio público debido a su pertenencia al Estado. Y trabajo bajo la clasificación de los 4 servicios encontrados como lo son:

- Técnico, por su servicio en tecnologías de la información en la colaboración de los funcionarios de TI, en brindar asistencia cuando es requerida en el equipo de cómputo.
- Profesional, porque su personal cuenta con diversas profesiones para brindar asesoría en los campos financieros, tributarios, ingeniería civil, arquitectos, leyes y demás.
- Financiero, respecto de los préstamos que se pueden otorgar a las municipales.
- Social, colabora en la medida de lo posible con los proyectos de bien social realizados por el gobierno de Costa Rica o específicamente las municipalidades como en el caso de “Cantones amigos de la infancia”.

De la clasificación de las herramientas digitales arriba mencionadas utilizadas en el marketing, el IFAM no cuenta con ninguna de ellas. Todos los procesos realizados son por medios tradicionales de mercadeo. No cuentan con una plataforma para manejo de redes sociales, ni para colocación de marca en internet o análisis de datos. Todas ellas cuentan con funciones imprescindibles en los procesos de creación de planes de mercadeo y sobre todo si se trata de marketing digital o de servicios propiamente. Este último debido a que es de las más difíciles de medir y colocar en el mercado y en la mente del consumidor porque no se pueden palpar como lo hace un producto material.

**Objetivo No.3: Describir las necesidades de actualización digital que tienen las municipalidades del GAM en el tercer trimestre del año 2021.**

Para continuar con la conclusión del objetivo tres, se formularon una serie de preguntas a los funcionarios del IFAM y de las Municipalidades, que permitieran conocer a detalle las necesidades más específicas presentes en los municipios en temas de digitalización.

Como primer factor, se encuentra el de hecho de que de las 29 municipalidades y 30 funcionarios entrevistados se tiene en un 96,7% con un departamento o funcionarios especializados en temas de tecnologías de la información y solamente un 3,3% no cuenta con este recurso. No obstante, no siempre son estas personas quienes tratan los asuntos de transformación digital directamente con el personal de tecnología de IFAM.

Respecto de las necesidades o requerimientos en temas tecnológicos, se inicia partiendo de las capacitaciones en temas de digitalización. Primeramente, los funcionarios deben conocer la importancia, relevancia y beneficios de la tecnología en temas laborales, profesionales y personales; así como para el éxito, dinamización y automatización de procesos para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Igualmente, el IFAM es una institución donde las municipalidades pueden obtener créditos para financiar diversos proyectos, por ende, es necesario el acompañamiento tanto en la implementación de las herramientas tecnológicas, como en brindar el apoyo financiero correspondiente para las inversiones a realizar en las mejoras o actualización de los equipos para poder contar con los software y programas digitales necesarios.

Ahora bien, específicamente en necesidades conceptuales se evidencian las siguientes:

- Programas para tener una conexión remota de su oficina y poder implementar el teletrabajo en el municipio, sin entorpecer procesos.
- Requieren contar con sistemas geográficos.
- Las municipalidades necesitan plataformas en donde la comunicación con la población de su cantón se pueda realizar de manera eficiente y segura en tiempo y forma.
- Se necesitan capacitaciones en temas de administración y comunicación por medio de redes sociales y herramientas de comunicación digital. Para poder realizar las páginas oficiales de comunicación con la ciudadanía llamativas y atractivas para contar con el apoyo de la población.
- Necesitan poder ofrecer a la ciudadanía la realización de trámites de manera digital.
- Requieren en su mayoría contar con comercio electrónico.
- Necesitan tener una conectividad bancaria eficiente.

También, se tiene un porcentaje de la población en estudio en desacuerdo con la utilidad de los servicios brindados por el IFAM en temas de tecnología. Sin embargo, aunque es un porcentaje del 30%, es superado por el personal satisfecho con la oferta de los productos con un 70%. De esto, se puede deducir el hecho de que la Institución no siempre se ha esforzado en escuchar las necesidades de los municipios en general. Lo cual se fundamenta en la consulta No.

5 realizada a los funcionarios municipales en donde un 50% responde afirmativamente a haber realizado el IFAM consultas sobre necesidades o requerimientos en temas tecnológicos y un 50% negativamente.

Como conclusión, se puede mencionar que las municipalidades necesitan contar con los medios económicos para iniciar un proceso de digitalización. Debido a que requieren una renovación de infraestructura y softwares especializados para los programas de trabajo con la ciudadanía. Así también, como se comentaba anteriormente, se necesita realizar capacitaciones, charlas e incluso cursos en el área de la transformación digital para que se sientan más seguros en el proceso del cambio hacia la digitalización.

A la vez, no se puede dejar de lado que un 100% de los funcionarios encuestados, de los cuales en sus municipalidades cuentan con herramientas digitales ya implementadas han tenido una buena aceptación en este campo.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones aquí planteadas son realizadas con base en el cumplimiento de los objetivos específicos formulados en el Capítulo I del presente trabajo de investigación. Estos tienen como fin, implementar planes de acción y mejoras a los procesos ya realizados de la comunicación de los servicios ofertados por el IFAM. Para obtener así, un aumento en los beneficios con la puesta en ejecución de las herramientas digitales del marketing existentes en el mercado.

**Objetivo No. 1: Identificar las herramientas digitales que utiliza el IFAM, para la comunicación con los gobiernos locales del GAM durante el tercer trimestre del año 2021.**

El comunicador debe de enfatizar en la publicidad de los servicios ofertados por medio de las redes sociales. Esto debido a que fue el principal medio de comunicación digital elegido por los funcionarios municipales para la recepción de la información. A la vez, por medio de las herramientas tradicionales como el correo electrónico y la página web, se puede crear publicidad para las plataformas de Facebook e Instagram o bien, pagando publicidad para obtener un mayor

número de seguidores e interacciones en este medio del régimen municipal y la ciudadanía costarricense en general.

Así como, incrementar el número de publicaciones respecto de la promoción de los servicios en temas de capacitación, financiamiento y asistencia técnica como sus pilares básicos. Y en los nuevos programas desarrollados por el área de Tecnologías de la Información. Son medios que se deben explotar y llevar a mayores niveles de publicidad para aumentar el número de población alcanzada y colocar más productos de la oferta de servicios disponible.

Respecto del envío de información por medio de correo electrónico de forma masiva, es recomendable optar para los promotores municipales por una estrategia más personalizada. Esto dirigiéndose hacia cada sector de la población según sus necesidades y requerimientos internos y de la ciudadanía.

Las capacitaciones por medio de las plataformas de Teams y Zoom, pese a ser una herramienta funcional. Para los temas a tratar en donde se requiere una práctica y material de estudio puedan ser efectuadas por otras plataformas adaptas a este fin o bien, como una herramienta adicional. Por consiguiente, se recomiendo a la UID, indagar en aplicaciones más acordes con este punto, para ofrecer charlas en ambientes más enfatizados en lo citado.

**Objetivo No.2: Determinar las herramientas digitales que existen en el marketing de servicios durante el tercer trimestre del 2021.**

Se recomienda a los perfiles jerárquicos de la Institución realizar un estudio de las capacitaciones y técnicos disponibles en el mercado. Esto con el fin de contratar cursos para que el personal de IFAM encargado de realizar las estrategias de mercadeo y llevar la administración de los medios de comunicación digital, pueda comprender los términos más relevantes del marketing. Así como, la constante actualización en el conocimiento y tendencias tecnológicas disponibles para contar con las bases necesarias. Permitiendo realizar un análisis de las distintas estrategias disponibles y poner en práctica estas en conjunto con los medios digitales de comunicación mejor adaptados al Instituto.

El Comunicador Institucional debe indagar en las tendencias tecnológicas y evaluar las características y funciones ofrecidas en cada uno de ellos. Iniciando con la implementación de un

sistema de CRM. Lo anterior, porque en el Instituto no se cuenta con herramientas que permitan el manejo de los datos de los clientes de forma ordenada, personalizada y lista para el análisis de la información.

Una recomendación para el encargado de la Unidad de Comunicación y los promotores municipales de la UGSTF es implementar una estrategia de Inbound marketing. Esto para evitar una estrategia de mercadeo invasiva. Por medio de esta, se realiza una estrategia de marketing de servicios y marketing digital en conjunto. Con la cual se crea contenido atractivo para el cliente actual y potencial y ellos mismos inician una búsqueda de la información necesario. O bien, se encuentran en disponibilidad para atender al personal en el momento en que son contactados y no lo evaden como sucede en algunos casos.

Continuando con esto, es importante profundizar en los sistemas de Emailing, para poder realizar procesos de envíos de correo electrónico de forma automatizada y en donde se pueda realizar el contenido de cada uno de ellos de forma tal que la información se encuentre personalizada según las necesidades, requerimientos o preferencias de los gobiernos locales. Igualmente, por medio de esta herramienta, el personal a cargo podrá crear contenido más atractivo para el público dirigido. Continuando en la misma línea, implementar una herramienta para el monitoreo de las redes sociales y de las demás herramientas digitales.

**Objetivo No.3: Describir las necesidades de actualización digital que tienen las municipalidades del GAM en el tercer trimestre del año 2021.**

Respecto de los procesos de transformación digital municipal; se recomienda a los funcionarios de la UTI y la UID, crear cuestionarios por medio de plataformas digitales. Realizando consultas basadas en el estado actual de los municipios, en las necesidades tecnológicas presentes y con la funcionalidad con la cual debe contar cada uno de ellos, según los procesos para los cuales sean necesarios. Estos procesos de encuestas, o bien entrevistas según el caso en estudio, es recomendable realizarlos forma periódica.

Lo anteriormente expuesto, en referencia a los procesos de encuestas se recomienda realizarlos como mínimo trimestralmente, es recomendable ejecutarlas por medio de los promotores municipales, porque son quienes tienen más contacto directo con el municipio.

Partiendo del hecho de que las tecnologías están en constante cambio y actualización. E igual, será la demanda de herramientas y procesos de actualización digital de los municipios. Estas encuestas pueden ser realizadas por medio de plataformas digitales gratuitas como Google Forms, brindando al funcionario a encuestar, un tiempo, espacio y privacidad para responder lo más claro y real posible y obtener los datos necesarios.

Por otro lado, es fundamental la creación de una plataforma o un medio digital en donde los municipios pueden realizar consultas directamente al personal de IFAM. Y una característica por tener en esta, es el poder tener un contacto en tiempo real con la municipalidad, así como el análisis de los datos del cliente que realiza la consulta, como los tiempos de respuesta mantenidos por el funcionario interno.

Igualmente necesaria la disponibilidad de una plataforma en donde se pueda contar con una retroalimentación constante. En donde los clientes puedan anotar sugerencias y comentarios respecto del servicio ofrecido y de la ejecución del Instituto en él. Y para el personal de TI, la creación o disponibilidad de una herramienta en donde se pueda anotar en cualquier momento y lugar requerimientos municipales de digitalización de procesos.

Y se recomienda, contar con un cronograma de charlas o capacitaciones en temas de transformación digital como mínimo dos veces al mes. Para que los funcionarios municipales comprendan los beneficios y funcionalidad que tiene este proceso de digitalización y sientan un acompañamiento, seguridad y confianza con el apoyo profesional de la Institución.

## **CAPÍTULO VI:**

### **PROPUESTA**

Para el capítulo VI, se creará una propuesta con la cual se cumplirá con el objetivo número cuatro de esta investigación. Este consiste en el desarrollo de una estrategia de mercadeo y comunicación digital de los servicios que brinda IFAM para las municipalidades del GAM; lo anterior en conjunto con la utilización de herramientas digitales. Esta se realizará con el fin de aportar a los funcionarios de IFAM, ideas concisas y claras para la puesta en práctica de sus planes de marketing y comunicación.

#### **Plan Estratégico de Marketing**

El plan desarrollado a continuación va dirigido a los funcionarios del IFAM, específicamente de las unidades de Comunicación, Tecnologías de la Información, Gestión de Servicios Técnicos y de Financiamiento e Innovación y Desarrollo.

#### **Resumen Ejecutivo.**

El Plan Estratégico de Marketing se encuentra enfocado en la elaboración de una estrategia para la comunicación de los servicios ofertados por el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Los productos son realizados con base en los tres ejes del Instituto y se encuentran dirigidos para los municipios del GAM y del restante territorio nacional.

Se tiene como objetivo del plan estratégico brindar una propuesta de estructura para incentivar los beneficios de las herramientas digitales de comunicación con las cuales se cuenta en IFAM, y en el área de la mercadotecnia. Y se espera lograr que colabore con la Institución en el alcance de un mayor número de población municipal del GAM y que este sea medible.

Consecuentemente, se incremente el número de colocación de los productos por Municipalidades, tanto a nivel de Gobierno Local individualmente, como en los productos implementados en cada municipio. Y así, la Institución alcance de manera más eficiente y eficaz, el logro de sus objetivos de captación, colocación y metas.

### **Análisis de la situación.**

Primeramente, se conocerá la situación del IFAM a nivel interno. En este punto se tiene que el IFAM cuenta con diversas áreas administrativas según el organigrama institucional tomado de la página oficial de la Institución. Y para efectos del desarrollo de este plan, se tomarán cuatro áreas específicas involucradas en el tema de la Comunicación Digital, las cuales son: la Unidad de Comunicación y de Tecnologías de la Información, perteneciente a la Dirección Ejecutiva; la Unidad de Innovación y Desarrollo y de Servicios Técnicos y de Financiamiento, supervisadas por el Departamento de Gestión de Fortalecimiento Municipal.

Respecto de la Unidad de Comunicación, se encuentra conformada por un único funcionario encargado de supervisar todo lo referente a la comunicación digital de la Institución. Continuando con la Unidad de Tecnología, en esta área trabajan 10 colaboradores actualmente y solo dos de ellos realizan las funciones de creación de software dirigido a los municipios y son supervisados y guiados directamente por su jefatura en cada proyecto. La UID, por tres profesionales, pero solamente uno de ellos, brinda la labor específica de indagación en el ámbito municipal y, por último, la UGSTF, en donde trabajan nueve promotores y seis de ellos supervisan municipios del GAM.

Los funcionarios del IFAM comentan acerca de la renovación del equipo de cómputo para un 95% de los colaboradores en el inicio del primer trimestre 2021. Con el fin, de agilizar el teletrabajo en tiempos de Covid-19. Y en la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, como lo fue el Office 365, el licenciamiento para Zoom y un sistema de control remoto primordialmente. Así como, una propuesta a la Dirección Ejecutiva para la compra de dispositivos de firma digital a todo el personal de la Institución.

El IFAM solo cuenta con herramientas de comunicación digital como el correo electrónico, las redes sociales y la página Web. Y para realizar capacitaciones, charlas o reuniones se utilizan las plataformas de Zoom y Microsoft Teams. Aunque su equipo ha sido renovado a la tecnología requerida por los funcionarios, la implementación de herramientas de mercadeo digital se ha quedado rezagada en el tiempo.

Ahora bien, posterior a conocer de manera resumida la situación a lo interno de la Institución, se analizará el entorno de su cliente directo, los gobiernos locales. El territorio costarricense se encuentra conformado en su totalidad por 83 municipios y siete Concejos de Distrito y dentro del GAM, el cual es el sector de estudio de esta investigación se encuentran ubicados 31 gobiernos locales.

El IFAM comparte información de los servicios disponibles para las municipalidades principalmente por el correo electrónico y facilita igualmente esta por medio de la página web. Sin embargo, se procedió a evaluar la opinión de los funcionarios municipales del GAM, respecto de la recepción de la información y su preferencia se inclina en un 53,3% hacia las redes sociales. Continuando, la tecnología se encuentra en constante cambio y actualización. Por consiguiente, la Institución debe estar presente en cada requerimiento de mejora o cambio para el camino de la digitalización municipal. Y los análisis de los requerimientos de ellos se realizan de forma anual.

Las municipalidades han realizado una labor exitosa en los aspectos de transformación digital acordes con sus capacidades. No obstante, aún cuentan con un atraso importante en las características necesarias de equipo e infraestructura para el desarrollo de las herramientas tecnológicas ofrecidas por IFAM y el mercado de productos en general.

A la vez, en las municipalidades se tiene personal con conocimientos en temas de TIC. Pero no son siempre los encargados de la comunicación con el IFAM, para planteamiento de mejoras, proyectos nuevos e innovadores y creación de requisitos con las características correspondientes de los softwares especializados según las necesidades de cada municipio. En muchas ocasiones, permiten a personal sin el conocimiento necesario manejar esta información.

Por último, se realiza un análisis del entorno externo. En este se detecta que como competencia respecto de un eje del IFAM son los bancos estatales porque tienen igualdad de condiciones que el IFAM para ofrecer servicios de otorgamiento de créditos. También se tiene la Unión Nacional de Gobiernos Locales, para brindar apoyo y acompañamiento en temas municipales.

Otro factor es la constante actualización tecnológica. Porque las municipalidades no cuentan con los recursos necesarios para estar en constante actualización de equipos, de

implementación de nuevas herramientas, ni demás factores. Y, adicionalmente, se consideran en este punto factores como la satisfacción del personal municipal con los servicios implementados y ofrecidos por el IFAM y por medio de la encuesta realizada se obtiene como resultado un 70% de personal satisfecho y un 30% insatisfecho.

### **Análisis FODA.**

Se procede con la creación de un análisis FODA enfocado en la comunicación de servicios ofrecidos por el IFAM, por medio de herramientas tecnológicas.

#### ***Fortalezas.***

- Se cuenta con una persona profesional en el campo del periodismo y la comunicación administrando las herramientas y medios de comunicación digital desarrollados en el Instituto.
- El personal de la UTI, se encuentra altamente capacitado profesionalmente, para la creación e implementación de temas propiamente de diseño e implementación de Software.
- La UT y la UC cuentan con el apoyo y supervisión directa de la Dirección Ejecutiva de la Institución; por consiguiente, todos los proyectos y temas desarrollados deben ser avalados en primera instancia por el director ejecutivo. Lo cual se traduce en una mayor rapidez para la exposición de estos a la Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva.
- Se cuenta con 10 promotores enfocados en la atención a los municipios y seis de ellos específicamente para las municipalidades del GAM.
- Se cuenta en la actualidad con una página web completamente lista y de sencillo acceso y manipulación en internet.
- Tienen conformadas las páginas de las redes sociales principales, entre ellas Facebook, Instagram, Twitter.
- Se cuenta con convenios con la UNGL, para brindar ayuda y soporte a los municipios costarricenses.

#### ***Oportunidades.***

- Actualización constante en las tendencias tecnológicas.

- En el mercado se pueden encontrar diferentes tipos de herramientas de pago y gratuitas. En caso de no contar con recursos financieros disponibles para temas de mercadeo por no tener un departamento exclusivo de este campo; se puede optar por herramientas gratuitas.
- Se tiene comunicación constante con las municipalidades del GAM y del territorio costarricense en general para obtener una retroalimentación en tiempo real. Y mejorar procesos o reestructurarlos en caso de ser necesario.
- Formulación de alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales para el apoyo y crecimiento digital.
- Personal capacitado en el ámbito de las tecnologías de la información a lo interno de las municipalidades, puede ser un apoyo en la implementación de los productos de transformación digital ofertados por IFAM.

#### ***Debilidades.***

- Ausencia de personal capacitado en áreas de mercadeo.
- El personal municipal no opta por la investigación de los servicios del IFAM, por medio de su página web.
- Utilización de redes sociales, como medio exclusivo para promoción de noticias relevantes para las comunidades en las cuales participa directa o indirectamente IFAM.
- No se cuenta con herramientas digitales especializadas para el área de mercadeo.
- Poca interacción en temas de retroalimentación con los municipios.
- No se tiene una herramienta dirigida a los municipios para realizar requerimientos en temas de tecnología.
- Nula alianza estratégica con universidades estatales para brindar capacitación en transformación digital a los municipios.
- Se cuenta con un porcentaje del 30% de los 29 municipios encuestados en no estar conforme con los servicios digitales implementados por el Instituto.
- Poco conocimiento por parte de la población costarricense de la función de la Institución en el Régimen Municipal.

***Amenazas.***

- Contar con personal capacitado en temas de tecnología a lo interno de la Municipalidad, puede convertir la función de IFAM brindando apoyo en creación de Softwares en irrelevante.
- La UNGL ha tomado un posicionamiento importante en el Régimen Municipal en temas de capacitación, alianzas y soporte para la digitalización de los Gobiernos Locales.
- Competencia con las empresas de sectores privados que puedan ofrecer servicios de capacitación a precios cómodos o pruebas directas de los productos de transformación digital.
- Actualización constante en las tendencias tecnológicas, debido a que, al ser una institución gubernamental, los procesos en temas de aprobación de proyectos y presupuestos se realizan de forma más lenta que en las empresas privadas. Por tanto, puede ocurrir un rezago en la actualización de sistemas o equipos propiamente tecnológicos.

**Metas y objetivos de marketing.**

En términos generales, la meta propuesta es enfatizar en el uso de las herramientas digitales de comunicación para lograr potenciar los beneficios que se pueden obtener por medio de ellas en temas de marketing. Y, a la vez, lograr un mejor posicionamiento de IFAM, utilizando la tecnología para temas de comunicación con los gobiernos locales y de transformación digital en ellos.

Esto dará como resultado una mayor captación de población perteneciente a los gobiernos locales y un mayor porcentaje de municipios con la implementación de los servicios ofertados por la Institución. Otorgando una diversidad de beneficios tanto para el IFAM, como para los municipios y su población.

## **Objetivos de marketing.**

### ***Objetivo General.***

Alcanzar un mayor posicionamiento de los servicios ofrecidos por el IFAM en el GAM, por medio del uso de herramientas digitales de mercadeo, para el primer trimestre del año 2022.

### ***Objetivos específicos***

- Implementar tres herramientas digitales para la administración, análisis y medición de los medios utilizados por el IFAM en el primer trimestre 2022.
- Aumentar la publicidad realizada en redes sociales respecto de la oferta de servicios en un 25% para el primer trimestre del año 2022.
- Alcanzar un mayor posicionamiento de servicios en los municipios del GAM de un 10% más para el primer trimestre del año 2022.

## **Estrategia de marketing.**

La estrategia de marketing consiste en aumentar el alcance y posicionamiento de los servicios ofertados por el IFAM en las municipalidades del GAM durante el primer trimestre del año 2022. Lo anterior, por medio de la unificación del envío de la información de servicios ofertados por medio de la UC y la UGSTF en el área de promoción municipal para los promotores del GAM, esto con la implementación de herramientas de mercadeo y comunicación digital disponibles en el mercado. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se debe realizar la definición de los mercados meta y, posteriormente, una mezcla de marketing, la cual abarca cuatro factores: producto, precio, plaza y promoción.

### ***Mercado Meta.***

El mercado meta al cual va dirigido este plan con base en los estudios realizados y lo mencionado anteriormente es a los funcionarios de las municipalidades de Costa Rica ubicadas dentro del Gran Área Metropolitana, para un total de 31 municipios de los 83 existentes. Ahora bien, el mercado primario del IFAM, respecto de la implementación de este plan de mercadeo, son los colaboradores municipales del GAM; porque son ellos quienes velan por la adecuada administración y funcionamiento del municipio.

Por otro lado, la ciudadanía es otro sector de la población costarricense que integra a los gobiernos locales e influye de forma directa en los procesos de creación de necesidades de crecimiento para el cantón. Por consiguiente, este pasará a ser su mercado secundario. Se iniciará con la puesta en práctica de este plan, contemplando únicamente este campo de municipalidades y ciudadanos, para poder evaluar de forma más eficiente la respuesta obtenida a lo aquí planteado.

***Producto.***

El IFAM es una Institución creada para brindar apoyo en diversos ejes como financiamiento, asistencia técnica y capacitación a las municipalidades de Costa Rica. Lo anterior en los diversos temas del funcionamiento de los municipios; por tanto, dentro de sus funciones se contempla también en la actualidad, el dar soporte en temas de transformación digital al Régimen Municipal costarricense.

***Precio.***

El IFAM es una Institución gubernamental. Por los servicios de capacitación no se tiene ningún precio establecido, son completamente gratuitas y puestas a disposición de las municipalidades. Continuando, se tienen las Asistencias Técnicas, en este punto el Instituto maneja dos formas, las reembolsables y las no reembolsables. Como su nombre lo indica, las no reembolsables no poseen un costo para los municipios; mientras que por las reembolsables el IFAM realiza los procesos necesarios de ejecución del proyecto solicitado por la municipalidad, se realizan los cálculos de los costos asumidos por el Instituto y se emite el cobro de este a la Municipalidad.

Y, finalmente, si tienen los financiamientos, estos son ejecutados de diferentes maneras por la Institución. Cada uno se evalúa de manera diferente para la fijación de los intereses ordinarios y a todos se les asigna un 24% anual de intereses moratorios. Igualmente, si la municipalidad lo requiere puede solicitar un plazo de pago de 12 a 24 meses de intereses de gracia, durante este periodo solo pagaran intereses calculados sobre el monto de los desembolsos efectuados. Y se cobra un monto por comisión de administración el cual es fijado igualmente según la naturaleza del crédito y forma parte del total del monto del préstamo otorgado.

### ***Plaza.***

Dentro de este punto, inicialmente se realizaba una visita a los municipios por parte del promotor asignado a la zona de forma presencial, para ofertar y explicar sobre los productos del IFAM. Posteriormente, se inició con el envío de la información por medio de correo electrónico y se programaban las visitas de esta manera.

Finalmente, posterior a la declaración de la pandemia en marzo 2020, se inició el proceso de comunicación digital, por medio de correos electrónicos, redes sociales, plataformas como Teams y Zoom e incluso WhatsApp. Y ya, para el inicio del segundo trimestre del año 2021, se volvieron a implementar las visitas presenciales por parte del personal de IFAM, en caso de que la Municipalidad solicite esta forma.

### ***Promoción o Comunicaciones Integradas de Marketing.***

La comunicación de los servicios se efectuará únicamente mediante la UC y la UGSTF Y se realizará mediante las tres herramientas digitales preferidas por los municipios para el conocimiento de la información. Las cuales son redes sociales en primer lugar; en segunda instancia, correo electrónico y finalmente por medio de charlas realizadas por Zoom o Microsoft Teams.

Y en este se implementarán herramientas de mercadeo como CRM, Community Manager, y herramientas de Emailing para contar con la información de forma más ordenada y lista para el análisis de datos y creación de contenido de forma más atractiva.

### **Implementación de marketing.**

Primeramente, se iniciará detallando las herramientas digitales con las cuales cuenta el Instituto y cuáles no han sido implementadas a la fecha, como se muestra a continuación:

Herramientas de capacitación. Realizan las capacitaciones a los funcionarios municipales por medio de Zoom y Microsoft Teams. Estas son utilizadas en mayor medida para hacer videollamadas o como un medio de interacción en el caso de Microsoft Teams en las compañías. Pero no se cuenta con herramientas digitales específicas para la mencionada función.

Herramientas de Diseño. Para la creación de presentaciones, cuentan con un documento en borrador, con el logo de IFAM para que cada funcionario pueda editarlo según corresponda. En el contenido compartido por medio de correo electrónico, redes sociales y WhatsApp utilizan afiches o fotografías tomadas por los colaboradores propiamente y le incluyen el logo mediante cualquier aplicación de sus teléfonos personales.

Herramientas de Customer Relationship Management. No cuentan con ninguna herramienta de CRM. Las bases de datos de las municipalidades se encuentran en archivos personales de cada funcionario según el área de su trabajo.

Herramientas de Search Engine Optimization. No tienen implementadas por el momento. La página web de la Institución fue creada por el funcionario de Comunicación en conjunto con el área de TI, hace más de 10 años. Sin embargo, los funcionarios que la administran la mantienen en constante actualización de la información ahí manejada.

Herramientas de Emailing. No, utilizan herramientas de este tipo. Manejan el correo electrónico institucional por medio de grupos de funcionarios del IFAM y de las municipalidades para el envío de información comunicativa de forma masiva.

Herramientas de Community Manager. No son manejadas en la Instituto. Los contenidos publicados son administrados por el comunicador institucional y se basan en las noticias de actividades de los cantones en los cuales ha participado el IFAM, por medio de Facebook, Instagram y Twitter.

Seguidamente, se detallarán tres herramientas de marketing a implementar en la Institución para los procesos de mercadeo de la comunicación de los servicios del Instituto con los costos correspondientes a la implementación de cada una de ellas.

## **CRM**

Función: por medio de esta herramienta se realizará una adecuada recopilación de la información de los municipios. Se almacenarán los datos de contacto, como correo electrónico personal, números de teléfono, sus gustos, necesidades y las diferentes comunicaciones establecidas, como programaciones de reuniones o las ya realizadas y los temas tratados en ellas;

así como, si se realizaron visitas en el municipio directamente, conversaciones por correo electrónico o cualquier otro medio.

También, permitirá obtener un control de los servicios adquiridos por la Municipalidad ya sean de asistencias técnicas, capacitación y financiamiento o bien, específicamente de temas de transformación digital. Y el CRM debe contar con un módulo para realizar la fidelización de los clientes.

Objetivo: contar con una herramienta que permita el análisis de los datos en tiempo real y de forma ordenada y sencilla. También, realizar una adecuada gestión de la información para obtener una segmentación funcional y, así, enfocar las estrategias de mercadeo para la comunicación de servicios según los gustos, necesidades y requerimientos de cada municipalidad y del funcionario con el cual se mantiene el contacto. Obteniendo un mayor éxito en la oferta de servicios y una mejor perspectiva del cliente ante la comunicación enviada por IFAM.

En resumen, un CRM permitirá a IFAM obtener una mejor gestión de las relaciones con los clientes y aumentar la colocación de los servicios. Así como, el análisis de los datos almacenados en el Software para evidenciar la efectividad de las campañas de mercadeo o bien, proceder a realizar las mejoras necesarias.

Áreas para la implementación: el CRM es necesario en los procesos de oferta de servicios para obtener una mayor especialización en las estrategias de mercadeo. Como este se maneja de forma generalizada y personalizada por la UC y la UGSTF con los promotores municipales, son las dos áreas que deben saber manejar la herramienta de forma más especializada. Y se incluirá a tres funcionarios de TI para su manejo de productos de transformación digital específicamente.

Requisitos: se va a proceder a implementar el CRM utilizado en la Nube, para evitar los costos por implementación de equipos y para los funcionarios de TI por administración del sistema a nivel interno. Para ejecutar este Software, solo se necesita contar con conexión a internet estable. Sin embargo, se tiene una función de trabajo offline en caso de no contar con esta facilidad en algún momento y requerir algún dato o incluirlo para no perder la información.

Costo: Se maneja un rango de precios en el mercado desde los \$25 el paquete más sencillo por persona hasta los \$70. Para este caso, se tomó el criterio del funcionario de comunicación e

indicó que con un paquete intermedio de unos \$45 funcionaría para iniciar la implementación de este.

*Tabla 61. Costos CRM*

Herramienta	Costo Unitario	Funcionarios	Costo Mensual	Duración	Total trimestral
CRM	\$ 45.00	12	\$ 540.00	3 meses	\$ 1 620.00

Fuente: Montero, A. (2021).

Para utilizar esta herramienta, se requiere realizar una capacitación de un experto en el uso del software para poner en funcionamiento todo el sistema y evitar pérdida de información, mal manejo o almacenamiento, y poder maximizar su uso y características para el desempeño adecuado de este. La capacitación solamente la tomará el funcionario de la UC y los tres colaboradores del área de TI y posteriormente un funcionario de TI, será quien brinde la explicación correspondiente a los funcionarios de la UGSTF para su uso según corresponda.

El costo por la capacitación al funcionario de comunicación y a los de TI se encuentra incluido dentro del paquete seleccionado según el detalle mostrado en la tabla No. 61 y a continuación se refleja el costo para el IFAM de recibir la capacitación en tiempo laboral del colaborador según el salario mensual promedio percibido. Y a la vez, se detalla el costo para el IFAM de brindar la capacitación por medio del funcionario de TI a los restantes 8 funcionarios de la UGSTF, así como el valor en tiempo de trabajo invertido en la recepción de la charla.

Son 15 horas de capacitación, impartidas en tres horas diarias durante una semana de lunes a viernes. Para el colaborador de TI, se muestra un total de 30 horas, debido a que este debe llevar las horas de recepción y de enseñanza del sistema siendo de 15 horas cada uno. Lo anterior para abarcar las distintas temáticas de las funcionalidades del CRM como lo son:

- Proceso de ventas.
- Creación de contactos.
- Captación de clientes.
- Proyectos de Clientes.
- Actividades de Marketing.

- Atención al cliente.
- Proyectos de equipo.
- Fidelización de cliente.
- Análisis de datos.

*Tabla 62. Costo de recibir la capacitación.*

Puesto	Salario promedio mensual	Salario día	Salario hora	Total de horas	Funcionarios	Total
Unidad de Comunicación	₡ 1 181 000.00	₡ 39 366.67	₡ 3 280.56	15	1	₡ 49 208.33
Encargado UGSTF	₡ 1 150 000.00	₡ 38 333.33	₡ 3 194.44	15	1	₡ 47 916.67
Promotores municipales	₡ 1 060 000.00	₡ 35 333.33	₡ 2 944.44	15	7	₡ 309 166.67
UTI	₡ 1 164 500.00	₡ 38 816.67	₡ 3 234.72	30	3	₡ 291 125.00
<b>Total general</b>						₡ 697 416.67

Fuente: Montero, A. (2021).

### **Herramienta de Community Manager.**

Función: se utilizará como una ayuda extra en la creación de contenido para las redes sociales, la cual es administrada por el comunicador institucional. Permitirá a este funcionario realizar imágenes comunicativas ya sea de noticias de IFAM, publicidad de sus servicios o reforzamiento de la marca de manera más interactiva y atractiva para los colaboradores municipales del GAM y en general para los costarricenses que conforman este sector de Costa Rica. También, con estas herramientas de Community Manager, el Comunicador programará publicaciones en las redes sociales y contará con acceso hasta para la administración de 10 plataformas de comunicación digital.

Adicionalmente, se puede crear estrategias de mercadeo de manera más sencilla con la ayuda del Software. Lo anterior debido a que el Instituto no cuenta con profesionales en el área de mercadeo y la creación de un puesto para este campo no está contemplada en un corto plazo.

Objetivo: brindar una solución integral al comunicador institucional que le permita agilizar su trabajo en creación de contenido para la publicidad de redes sociales y programación de publicaciones. Y, a la vez, para continuar formulando estrategias de mercadeo formuladas

adecuadamente y de manera más profesional para aumentar el posicionamiento de servicios en los municipios.

Áreas para la implementación: solo necesita ser utilizado en la Unidad de Comunicación.

Costo: un plan básico para un usuario cuesta \$19 al mes, permite administrar 10 redes sociales y se puede programar publicidad de forma ilimitada. A la vez, para poder gestionar esta herramienta, se requiere contar con un profesional en Community Manager, y como se mencionó anteriormente, no es un proceso a corto plazo; por ende, se necesita capacitar y certificar al comunicador institucional en esta área.

El curso cuenta con una certificación internacional y nacional, tiene una duración de 4 meses y se realiza de manera virtual. Son 4 módulos y se dan lecciones de tres horas, dos veces por semana durante los 4 meses. Abarcando temas como:

Módulo 1: gestión de Facebook, LinkedIn, YouTube, Google My Business.

Módulo 2: Herramientas para Community Managers.

Módulo 3: Twitter, Instagram, WhatsApp y otras redes actuales.

Módulo 4: Planificación y creación de contenidos para social media.

En la siguiente tabla, se muestra el costo por la implementación de la herramienta en primer lugar y en segunda instancia se procede con el detalle de la certificación correspondiente a Community Manager.

*Tabla 63. Costo Community Manager*

Herramienta	Costo unitario	Funcionarios	Duración	Total
Community Manager	\$ 19.00	1	3 meses	\$ 57.00
Capacitación	\$ 1 400.00	1	4 meses	\$ 1 400.00
<b>Total</b>				<b>\$ 1 457.00</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

*Tabla 64. Costo salarial capacitación Community Manager.*

Puesto	Salario promedio mensual	Salario día	Salario hora	Total de horas	Funcionarios	Total
Encargado de la Unidad de Comunicación	₡ 1 181 000.00	₡39 366.67	₡ 3 280.56	96	1	₡ 314 933.33
<b>Total general</b>						₡ 314 933.33

Fuente: Montero, A. (2021).

### **Herramienta de Emailing**

**Función:** se utilizará para realizar email de información de los servicios, noticias y para reforzamiento de la función de IFAM. Con la puesta en práctica de esta herramienta se crearán los contenidos de forma más llamativa para los usuarios. Permite saber de forma real cuantos usuarios recibieron el correo y cuantos lo visualizaron realmente. Igualmente, se realiza con esta grupos o subgrupos de usuarios para envío de la información de forma personalizada y evitar así las campañas de envío de forma masiva.

Dentro de la implementación de esta herramienta y como parte del proceso para la buena práctica de las funciones y uso de los softwares detallados anteriormente, se debe contratar una capacitación que incluya un certificado en marketing digital para el comunicador institucional y para el encargado de la UGSTF. Esto, por tanto, son ellos quienes tienen la responsabilidad de guiar en el proceso de colocación de productos a los promotores municipales con la creación de estrategias de mercadeo sólidas.

El curso tiene una duración de 8 meses, se realiza de forma bimensual con dos materias por bimestre y se imparte dos veces por semana, 3 horas cada día durante los 8 meses mencionados. Y respecto de la capacitación para el uso de la herramienta de Emailing, se contempla dentro del costo de la implementación y es una charla de 3 horas en donde se explican las diferentes partes que la conforman y las características y funcionalidad de cada una de ella; por tanto, no se requiere un adicional para esto en capacitación.

**Objetivo:** crear contenido de correo electrónico de forma más apropiada para los usuarios y de manera personalizada según las preferencias y requerimientos del municipio. Y con los datos arrojados respecto de porcentajes de correo recibido y leído se analizarán los datos para

posteriormente evaluar el material que está siendo remitido a los municipios y en caso de ser necesario poder realizar mejoras a este y continuar con el incremento de colocación de la oferta de productos.

Áreas para la implementación: Unidad de Comunicación, Unidad Gestión de Servicios Técnicos y de Financiamiento y Unidad de Innovación y Desarrollo.

Costo: 8\$ mensuales por usuarios.

*Tabla 65. Costo de Emailing*

Herramienta	Costo Unitario	Funcionarios	Costo Mensual	Duración	Total
Emailing	\$ 8.00	11	\$ 88.00	3 meses	\$ 264.00
Capacitación Marketing Digital	\$ 40.00	2	\$ 80.00	8 meses	\$ 640.00
<b>Total general</b>					<b>\$ 904.00</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

*Tabla 66. Costo salarial capacitación Marketing Digital.*

Puesto	Salario promedio mensual	Salario día	Salario hora	Total de horas	Funcionarios	Total
Encargado de la Unidad de Comunicación	₡ 1 181 000.00	₡39 366.67	₡ 3 280.56	192	1	₡ 629 866.67
Encargado UGSTF	₡ 1 150 000.00	₡38 333.33	₡ 3 194.44	192	1	₡ 613 333.33
<b>Total general</b>						<b>₡1 243 200.00</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

*Tabla 67. Costo salarial charla Emailing.*

Puesto	Salario promedio mensual	Salario día	Salario hora	Total de horas	Funcionarios	Total
Encargado de la Unidad de Comunicación	₡ 1 181 000.00	₡39 366.67	₡ 3 280.56	3	1	₡ 9 841.67
Encargado UGSTF	₡ 1 150 000.00	₡38 333.33	₡ 3 194.44	3	1	₡ 9 583.33
Promotores municipales	₡ 1 060 000.00	₡35 333.33	₡ 2 944.44	3	7	₡ 61 833.33
Profesional UID	₡ 863 276.57	₡28 775.89	₡ 2 397.99	3	1	₡ 7 193.97
<b>Total general</b>						<b>₡ 88 452.30</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

Una vez se cuente en el IFAM con las tres herramientas mencionadas anteriormente, se inicia el proceso de definición de creación de contenido y publicidad en las redes sociales. Esto por ser el medio de mayor aceptación por parte de los funcionarios de estas entidades.

La publicidad manejada actualmente en el Instituto en plataformas de Facebook e Instagram es prioritariamente de las noticias publicadas respecto de las actividades, proyectos, reuniones y demás funciones realizadas, en las cuales el IFAM ha hecho un aporte para la mejora del cantón y su comunidad. Ya sea en aprobaciones de financiamientos, asistencias técnicas o capacitaciones, con el fin de que se evidencia y refuerce a la ciudadanía costarricense y específicamente los funcionarios municipales la gestión realizada por el Instituto para el servicio al Régimen Municipal. Esto se continuará realizando de la misma forma en la que se maneja actualmente.

En conjunto con lo anterior, se realizará una creación de contenido de información referente a los servicios ofrecidos por el IFAM, reforzando sus beneficios para el desarrollo del cantón y la ciudadanía. Y, a la vez, es importante, que la ciudadanía conozca tanto la misión como la visión del Instituto para reforzar la razón de ser de la Institución y volver a colocar al IFAM como la Institución líder en el acompañamiento y apoyo del crecimiento municipal.

Por tanto, se manejarán tres tipos de publicidad:

- 1- Noticias: en esta se incluirá todo lo relacionado a las noticias de IFAM, abarcando los proyectos, reuniones y demás en los cuales la Institución ha sido parte para la mejora y crecimiento del cantón.
- 2- Reforzamiento de marca: utilizadas para publicitar la razón de ser del Instituto, así como, su misión, visión, valores y demás factores influyentes para que la ciudadanía costarricense del GAM, como cliente secundario del IFAM y los funcionarios municipales conozcan la Institución más detalladamente y se refuerce su funcionalidad para el crecimiento del municipio y su población.

- 3- Servicios: se creará la publicidad para brindar información por medio de redes sociales de los distintos productos ofertados por el Instituto como financiamiento, asistencias técnicas, capacitación y softwares de transformación digital.

Aunado a lo anterior, se confecciona el siguiente cuadro como referencia para el cronograma de publicaciones según lo denominado anteriormente:

*Ilustración 8. Tipo de contenido de redes sociales.*

































Tipos de contenido	
Noticias de IFAM 	Pago 
Oferta de productos 	No pago 
Reforzamiento de marca 	

Fuente: Montero, A. (2021)

La publicidad en las redes sociales se manejará con 4 publicaciones semanales durante el primer trimestre 2022. Y la continuará realizando el comunicador institucional, como lo ha hecho hasta el momento debido a que ya contará con mayores herramientas de ayuda en marketing digital y también con mayor conocimiento por medio de las capacitaciones recibidas en estas áreas.















Se pagará publicidad para la plataforma de Facebook. Se realizarán dos publicaciones pagas por mes, durante el primer trimestre del año, para un total de seis. Igualmente, para los temas de reforzamiento de la razón de ser de la Institución y respecto de los servicios ofertados en términos sencillos para conocimiento de toda la población.

Ilustración 9. Cronograma de actividades enero 2022.

Enero 2022			
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes  	Lunes   	Lunes	Lunes  
Martes	Martes  	Martes  	Martes
Miércoles   	Miércoles	Miércoles    	Miércoles   
Jueves	Jueves  	Jueves	Jueves  
Viernes  	Viernes	Viernes   	Viernes
Sábado	Sábado  	Sábado	Sábado
Domingo	Domingo	Domingo	Domingo




























Fuente: Montero, A. (2021)

Ilustración 10. Cronograma de actividades febrero 2022.

Febrero 2022			
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes 	Lunes 	Lunes	Lunes 
Martes	Martes 	Martes 	Martes
Miércoles 	Miércoles	Miércoles 	Miércoles 
Jueves	Jueves 	Jueves	Jueves 
Viernes 	Viernes	Viernes 	Viernes
Sábado	Sábado	Sábado	Sábado 
Domingo 	Domingo	Domingo	Domingo

Fuente: Montero, A. (2021)

Ilustración 11. Cronograma de actividades marzo 2022.

Marzo 2022			
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes  	Lunes   <b>N</b>	Lunes	Lunes  <b>N</b>
Martes	Martes  	Martes  	Martes
Miércoles   <b>N</b>	Miércoles	Miércoles  <b>N</b>	Miércoles   
Jueves	Jueves  <b>N</b>	Jueves	Jueves  
Viernes  	Viernes  	Viernes   	Viernes
Sábado	Sábado	Sábado  	Sábado
Domingo	Domingo	Domingo	Domingo

Fuente: Montero, A. (2021)

En referencia a la publicidad, se realizará para el sector costarricense, específicamente para los cantones conformados dentro del GAM. La publicidad tendrá un alcance de 437 personas a 1.300.000 y tendrá una duración de 7 días. Se mostrará el total de los costos para la publicidad paga en Facebook.

Tabla 68. Costos publicidad de Facebook

Mes	Semana	Día	Tipo de publicidad	Costo unitario
Enero	Semana 2	Sábado	Reforzamiento de marca	₡ 7 000.00
	Semana 3	Miércoles	Oferta de producto	₡ 7 000.00
Total enero				<b>₡ 14 000.00</b>
Mes	Semana	Día	Tipo de publicidad	Costo unitario
Febrero	Semana 1	Domingo	Reforzamiento de marca	₡ 7 000.00
	Semana 4	Sábado	Oferta de producto	₡ 7 000.00
Total febrero				<b>₡ 14 000.00</b>
Mes	Semana	Día	Tipo de publicidad	Costo unitario
Marzo	Semana 2	Viernes	Reforzamiento de marca	₡ 7 000.00
	Semana 3	Sábado	Oferta de producto	₡ 7 000.00
Total marzo				<b>₡ 14 000.00</b>
Total general				<b>₡ 42 000.00</b>

Fuente: Montero, A. (2021)

Por medio de la herramienta de Community Manager, se programará una publicidad paga para que sea efectuada en los días sábados. Y, a la vez, se analizará una semana posterior a la publicación su alcance, interacciones y niveles de efectividad para el posicionamiento de IFAM, en la mente de la población del Régimen Municipal y ciudadanos costarricenses.

Igualmente, con el contenido publicado en las historias de Facebook e Instagram se implementarán consultas para el pueblo costarricense. A continuación, se detallan ejemplos de consultas a realizar:

1. ¿Conoce la función ejecutada por el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal en el apoyo a las municipalidades?
2. ¿Cuáles servicios brinda el IFAM al Régimen Municipal?
3. ¿Sabía usted que el IFAM trabaja en los proyectos de mejora a los cantones costarricenses?
4. ¿Le parece importante que el IFAM brinda asesoría a los municipios en digitalización de trámites?
5. ¿Le gustaría poder participar en reuniones de lluvias de ideas para creación de proyectos de mejora al cantón?

Con lo anterior, se podrá conocer la opinión del pueblo costarricense en lo referente a la importancia del IFAM, como un factor para el crecimiento del cantón y de sus ciudadanos. Y se obtendrán puntos de mejora a evaluar para ser analizados y puestos en práctica. Permitiendo al Instituto cumplir con su labor de forma más eficiente y dando un valor a la ciudadanía en los temas de propuestas de proyectos para una mejor Costa Rica.

Ahora bien, respecto de la gestión realizada por medio del correo electrónico, se iniciará con la puesta en práctica de la herramienta de Emailing implementada. Se anularán los correos remitidos hasta el momento por el comunicador institucional de forma masiva y se iniciará un proceso de inclusión de la herramienta de CRM, para análisis de datos. Para el uso de esta herramienta se realizará una capacitación dentro de los primeros 15 días del mes de enero 2022, para el comunicador institucional y este explicará su uso a los promotores del IFAM.

Por ende, una vez se cumpla con todo el proceso de capacitación y cada promotor pueda manejar de forma exitosa la herramienta, se realizarán correos de forma personalizada según los datos incluidos dentro del CRM. Con esto, se logrará un mayor interés de los funcionarios municipales en la adquisición de los servicios según las necesidades de su cantón y su población. En temas de asistencias técnicas, capacitaciones municipales y financiamientos. Esto será remitido por los promotores asignados a la zona y las respuestas o consultas llegarán directamente al comunicador Institucional, quién gestionará al encargado directo según el tema a tratar. Lo cual permitirá conocer los requerimientos de la Municipalidad.

Para la obtención de esta información, se crearán cuestionarios interactivos dirigidos a los diferentes funcionarios de las municipalidades creados en un medio gratuito como Google Forms. Como se comentó anteriormente es importante tomar en cuenta la personalización de la información para brindar un valor añadido y generar interés del colaborador en brindar respuestas claras. Si el cuestionario debe ser respondido por el alcalde, el personal de TI, del área financiera o cualquier otra, las preguntas serán realizadas en función de su campo de especialidad.

Y dentro de esta misma línea, los promotores una vez hayan logrado la colocación de algún servicio de IFAM en la municipalidad. Procederán con un programa de fidelización al cliente y retroalimentación. Iniciando con una consulta del medio de preferencia para tratar los temas relacionados al servicio adquirido, ya sea correo electrónico para remisión de documentos legales

o demás, llamada telefónica para consultas directas, reuniones programadas por Microsoft Teams o bien, por WhatsApp.

Se realizarán las consultas de la satisfacción del servicio brindado igualmente por la herramienta de Google Forms para no generar un mayor incremento de costos al IFAM. Y se realizarán encuestas de máximo 10 preguntas para que el personal no tienda a aburrirse en dar respuesta a este. En la plataforma de CRM, se incluirá la información más relevante de las respuestas obtenidas. Y el personal de la UID buscará capacitaciones y charlas según los temas de servicio adquirido principalmente por el municipio para ofrecerlas como un medio de entrega de valor adicional por la adquisición del producto.

Las capacitaciones no tendrán ningún costo para el IFAM adicional al pago salarial de los funcionarios que impartan la charla. Esto debido a que los funcionarios del área de Tecnologías de la Información pueden realizar charlas de temas relacionados con la transformación digital y generaría un gasto extra este servicio. Y como se ha realizado en ocasiones anteriores, se realizan reuniones con instituciones gubernamentales como la Contraloría de Servicios y la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria quienes brindan igualmente capacitaciones en diversos temas y se realizarían en conjunto para brindar el servicio al municipio interesado.

Se realizarán dos capacitaciones mensuales en temas de transformación digital impartidas por un funcionario de TI encargado del área correspondiente a la capacitación y tendrán un tiempo aproximado de duración de 3 horas cada una. Para calcular el costo de este, se toma el salario promedio del funcionario por hora y se cuantifica según las horas impartidas de capacitación y la cantidad mensual según se detalla a continuación:

*Tabla 69. Costo salarial capacitaciones Transformación Digital.*

Funcionarios	Salario por hora	No. capacitaciones	Horas asignadas	Total	Total trimestral
1	₡ 3 234.72	2 mensuales	3	₡ 19 408.32	₡ 174 674.88

Fuente: Montero, A. (2021).

A la vez, es importante considerar dentro del plan de marketing la contratación de como mínimo dos promotores municipales más que refuercen la labor realizada por los ya nombrados dentro del GAM. Esto para contar con más apoyo en la comunicación con los municipios de la

zona detallada y adicionalmente, alcanzar una mayor colocación de los servicios ofertados por el IFAM.

*Tabla 70. Contratación de personal*

<b>Puesto</b>	<b>No. de funcionarios</b>	<b>Salario promedio mensual</b>	<b>Total</b>
Promotores municipales	2	₡ 1 060 000.00	₡ 2 120 000.00

Fuente: Montero, A. (2021).

Todas estas medidas establecidas en el plan de marketing a implementar en el primer trimestre del año 2022, serán evaluadas quincenalmente por las jefaturas correspondientes de cada área. Y en ellas, posterior al análisis de datos, se tomarán las decisiones de mejora o cambio en los procesos según el éxito obtenido respecto de la respuesta de los municipios y población del GAM.

A continuación, se mostrará un detalle general de los costos por la implementación de las herramientas de mercadeo y comunicación digital, así como el costo por la publicidad en Facebook. Y, seguidamente, un cuadro detallando los costos salariales por la inclusión de actividades de formación como capacitación en CRM, Marketing Digital, uso de Emailing, certificación de Community Manager y por brindar capacitación de transformación digital a los municipios del GAM.

Tabla 71. Costo general implementación de herramientas digitales.

Herramientas digitales					
Herramienta	Costo Unitario	Funcionarios	Costo Mensual	Tiempo de implementación	Total trimestral
CRM	\$ 45.00	12	\$ 540.00	3 meses	\$ 1 620.00
Community Manager	\$ 19.00	1	\$ 19.00	3 meses	\$ 57.00
Emailing	\$ 8.00	11	\$ 88.00	3 meses	\$ 264.00
Publicidad paga Facebook	\$ 10.85		\$ 21.71	3 meses	\$ 65.12
<b>Total herramientas digitales</b>					<b>\$ 2 006.12</b>
Formación profesional					
Capacitación	Costo Unitario	Funcionarios	Costo Mensual	Duración	Total
Capacitación Marketing Digital	\$ 40.00	2	\$ 80.00	8 meses	\$ 640.00
Certificación Community Manager	\$ 1 400.00	1	\$ 350.00	4 meses	\$ 1 400.00
<b>Total formación profesional</b>					<b>\$ 2 040.00</b>
<b>Total general</b>					<b>\$ 4 046.12</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

Tabla 72. Costo salarial implementación de herramientas digitales.

Capacitación	Funcionarios	Costo
CRM	12	₡ 697 416.67
Certificación Community Manager	1	₡ 314 933.33
Marketing Digital	2	₡ 629 866.67
Emailing	10	₡ 88 452.30
Transformación Digital	1	₡ 174 674.88
<b>Total</b>		<b>₡ 1 905 343.85</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

Por tanto, se tendrá un costo por implementación total de herramientas digitales tomando como base el tiempo de cambio del dólar al 30 de octubre 2021 de ₡5,418,091.25. Se muestra a continuación, una tabla general del costo de la implementación del plan de marketing aquí planteado en su totalidad en colones.

*Tabla 73. Costos generales de implementación de propuesta de marketing y comunicación digital.*

<b>Variables</b>	<b>Total trimestral</b>
Implementación de CRM	₪ 1 044 900.00
Implementación de Community Manager	₪ 36 765.00
Implementación de Emailing	₪ 170 280.00
Publicidad paga Facebook	₪ 42 002.40
Capacitación Marketing Digital	₪ 412 800.00
Certificación Community Manager	₪ 903 000.00
Contratación de personal	₪ 2 120 000.00
Costo salarial charla CRM	₪ 697 416.67
Costo salarial Certificación Community Manager	₪ 314 933.33
Costo salarial capacitación Marketing Digital	₪ 629 866.67
Costo salarial charla Emailing	₪ 88 452.30
Costo salarial capacitaciones en Transformación Digital	₪ 174 674.88
<b>Total general</b>	<b>₪ 6 635 091.25</b>

Fuente: Montero, A. (2021).

Finalmente, la propuesta aquí planteada deberá ser presentada a la Junta Directiva del IFAM y una vez se cuente con la aprobación correspondiente se inicia con el proceso de implementación. Este proyecto deberá ser considerado dentro del primer presupuesto extraordinario del año 2022, presentado por las Unidades en enero del mismo año.

Al ser herramientas necesarias para la mejora de la comunicación con los municipios y la colocación de un mayor porcentaje de productos ofertados por el IFAM. Las Unidades que deben considerar el costo de la propuesta, son la Unidad de Comunicación Institucional, como parte de la Presidencia Ejecutiva y, la UGSTF del Departamento de Gestión de Fortalecimiento Municipal.

## Anexos

### **Cuestionario para el personal de Tecnologías de la Información (encargado de Unidad, Profesionales)**

1. ¿Utiliza el IFAM herramientas digitales para la comunicación de los servicios hacia los Municipios del GAM?
2. ¿Cuáles son las principales herramientas digitales utilizadas en IFAM para la comunicación de servicios de transformación digital y otros? Mencione 3.
3. ¿Ha creado la UTI, alguna plataforma o medio por el cual los municipios puedan acceder a la información de servicios ofertados?
4. ¿Cuál o cuáles herramientas digitales utiliza en mayor medida la UTI para dar a conocer los servicios ofrecidos a los municipios?
5. ¿Cuenta el Instituto con una herramienta digital por la cual el personal municipal pueda contactar a los ingenieros o personal a cargo de la colocación de servicios?
6. ¿Cuenta el Instituto con una herramienta digital por la cual el personal municipal pueda anotar sugerencias sobre programas, o capacitación de transformación digital o bien, colocar cualquier otra necesidad?
7. Mencione tres herramientas desarrolladas por la Unidad de Tecnologías de Información manejados actualmente para colaborar con la transformación digital de los gobiernos locales.
8. ¿Se realizan capacitaciones a los municipios acerca de la importancia de la transformación digital?
9. ¿Cuál plataforma es utilizada en mayor medida para realizar las capacitaciones o charlas a los municipios?
10. ¿Colabora la Unidad de Tecnologías de la Información, con el Departamento de Comunicación en la implementación de nuevas tecnologías para la comunicación de servicios?
11. ¿Cuál es el proceso utilizado para detectar y conocer las necesidades de actualización digital por parte de los municipios?
12. ¿Cuáles necesidades considera usted, son las primordiales para los municipios en temas de transformación digital?

13. ¿Se ha obtenido un aumento en la colocación de servicios ofrecidos por la UTI en los municipios del GAM para el tercer trimestre del año 2021, en comparación con el tercer trimestre del año 2020?
14. ¿Cuántas municipalidades del GAM, cuentan a la fecha con la implementación de los servicios ofertados de transformación digital por parte del UTI?
15. ¿Cuáles medidas se han establecido para continuar con la labor de reforzar la transformación digital en los municipios del GAM?
16. ¿De las 31 municipalidades que abarcan el Gran Área Metropolitana, que porcentaje de estas se encuentra preparada para la adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas?
17. ¿Qué porcentaje de los detallados seguidamente, ha sido el nivel de aceptación de las municipalidades a las herramientas digitales implementadas por el IFAM?
18. ¿Cuál sería el perfil idóneo en un funcionario municipal, para brindarle capacitaciones y la información detallada acerca de los aspectos relevantes a las herramientas digitales por implementar?
19. ¿Podría comentar usted algunas de las herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado que no se manejan en IFAM y podrían ser adaptadas a las necesidades de los municipios?

**Cuestionario para el encargado del Área de Comunicación y funcionario de promoción municipal.**

1. ¿Utiliza el IFAM herramientas digitales para la comunicación de los servicios hacia los Municipios del GAM?
2. ¿Mantiene comunicación constante la UTI, con la Unidad de Comunicación para la implementación de nuevas tecnologías para la comunicación de servicios?
3. ¿Cuáles son las principales herramientas digitales utilizadas en IFAM para la comunicación de servicios de transformación digital y otros? Mencione 3.
4. ¿Cuenta el IFAM con alguna plataforma de creación propia para brindar información a los gobiernos locales de los servicios ofrecidos?
5. ¿Cuál o cuáles herramientas digitales utiliza en mayor medida el área de Comunicación para dar a conocer los servicios ofrecidos a los municipios?

6. ¿Cuenta el Instituto con una herramienta digital por la cual el personal municipal pueda contactar al personal de IFAM a cargo de la colocación de servicios?
7. ¿Cuenta el Instituto con una herramienta digital por la cual el personal municipal pueda anotar sugerencias sobre programas, o capacitación de transformación digital o bien, colocar cualquier otra necesidad?
8. ¿Cómo se obtiene la información de necesidades de actualización digital por parte de los municipios?
9. ¿Cuáles plataformas son utilizadas para realizar capacitaciones a los municipios acerca de la importancia de la transformación digital?
10. ¿Cuáles herramientas considera usted son las más aceptadas por los municipios para la recepción de la información brindada por IFAM?
11. ¿Cuáles medidas se han establecido para la mejora de la comunicación entre los gobiernos locales del GAM y el IFAM?
12. ¿Qué porcentaje de las municipalidades que abarcan el Gran Área Metropolitana, logra captar el IFAM por medio de herramientas digitales de comunicación?
13. ¿Se ha obtenido un mayor alcance de municipios por medio de la comunicación realizada en medios digitales respecto de la presencial?
14. ¿Brinda el IFAM capacitaciones para el personal de comunicación y funcionarios encargados de colocación de servicios acerca de servicio al cliente, estrategias de mercadeo y marketing digital?
15. ¿Podría comentar usted algunas de las herramientas digitales de comunicación disponibles en el mercado que no se manejan en IFAM y podrían ser adaptadas a las necesidades de los municipios?

### **Cuestionario para el encargado de la Unidad de Innovación y Desarrollo**

1. ¿Mantiene comunicación constante la Unidad de Tecnologías de Información, con la Unidad de Innovación y Desarrollo para la implementación de nuevas tecnologías en los municipios?
2. ¿Cuáles son las principales herramientas digitales utilizadas en IFAM para la comunicación con los funcionarios municipales?

3. ¿Cuenta el IFAM con alguna herramienta digital que le permita obtener información de los gobiernos locales acerca de las necesidades de actualización digital? Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta 6.
4. Mencione el nombre de la plataforma utilizada para la obtención de la información de necesidades municipales.
5. ¿Cuenta el Instituto con una herramienta digital por la cual el personal municipal pueda contactar a los colaboradores de IFAM a cargo de la colocación de servicios?
6. ¿Cada cuánto tiempo realiza la Unidad de Innovación y Desarrollo estudios relevantes a las necesidades de los gobiernos locales?
7. ¿De qué manera realiza la Unidad de Innovación y Desarrollo las investigaciones relacionadas a las necesidades de los municipios?
8. ¿Cuáles herramientas considera usted son las más aceptadas por los municipios para la recepción de la información brindada por IFAM?
9. ¿Se ha obtenido un mayor alcance de municipios por medio de la comunicación realizada en medios digitales respecto de la presencial?
10. ¿Podría comentar usted algunas de las herramientas digitales disponibles en el mercado que no se manejan en IFAM y podrían ser adaptadas a las necesidades de los municipios?

### **Cuestionario para el personal Municipal**

1. ¿Para qué municipalidad labora en este momento?
2. ¿Cuál puesto desempeña en la actualidad?
3. ¿Conoce usted la función del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal?
4. ¿Cuenta la Municipalidad con un área de Tecnologías de la Información interno que atienda directamente los requerimientos de los colaboradores del municipio?
5. ¿Ha realizado el IFAM, entrevistas o cuestionarios a los funcionarios municipales acerca de los requerimientos en tecnología requeridos por la municipalidad, para las diferentes funciones que desarrollan?
6. ¿Son de su conocimiento los servicios puestos a disposición de las municipalidades por parte del IFAM? (Si su respuesta es no, pase a la pregunta 8).
7. ¿Por cuáles medios de comunicación digitales ha visto usted información de los servicios ofrecidos por el IFAM para los municipios? (Puede seleccionar varios).

Correo electrónico

Página Web del Instituto

WhatsApp

Facebook

Televisión

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Por cuál medio le gustaría conocer más información de los servicios ofrecidos por el Instituto? Redes sociales, página web, correo electrónico, charlas por Zoom o Teams.
9. ¿Cuenta la Municipalidad para la cual usted labora con servicios activos brindados por el IFAM, específicamente de transformación digital? (Si su respuesta es No favor pasar a la pregunta 11)
10. ¿Cuáles servicios ha implementado la municipalidad respecto de transformación digital ofrecidos por el IFAM?
11. ¿Han sido de utilidad los servicios y herramientas digitales ofrecidos por el IFAM para el crecimiento y actualización en tecnología de la Municipalidad?
12. ¿Se han desarrollado capacitaciones por parte del IFAM por medio de plataformas como Zoom o Microsoft Teams para brindar información de servicios ofrecidos o bien realizar explicaciones de las herramientas digitales puestas a disposición de los gobiernos locales?
13. ¿Qué calificación le daría usted al servicio y apoyo recibido respecto de transformación digital, por parte del IFAM para los gobiernos locales, posterior a la pandemia ocasionada por el COVID-19?
14. De contar con alguna sugerencia para la mejora de la comunicación por medio de herramientas digitales entre el IFAM y los gobiernos locales, favor anotarla a continuación.

## Referencias Bibliográficas

- Amador, A y Castro, V. (2020). Experiencias en los procesos de digitalización en las municipalidades costarricenses. Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado de: [http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/pub\\_unesco\\_digital\\_1.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/pub_unesco_digital_1.pdf)
- Contraloría General de la República, reflexión (13 de mayo 2020). El reto de las nuevas autoridades municipales: fortalecer la gestión en un entorno complejo. Recuperado de: <https://sites.google.com/cgr.go.cr/covid-19/reflexionescgr/el-reto-de-las-nuevas-autoridades-municipales>
- Corrales, M. (2018). Importancia de la gestión pública en el ámbito municipal: Elmundo.cr. Recuperado de: <https://www.elmundo.cr/opinion/importancia-de-la-gestion-publica-en-el-ambito-municipal/#>
- Ferrel, O. & Hartline, M. (2018). Estrategia de Marketing. México: Cengage Learning. Recuperado de: [https://www.academia.edu/43101553/LIBRO\\_estrategia\\_de\\_marketing\\_6ed\\_Ferrel\\_and\\_2018\\_](https://www.academia.edu/43101553/LIBRO_estrategia_de_marketing_6ed_Ferrel_and_2018_)
- Galeano. S. (27,04,2020). Marketing de servicios. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-de-servicios-que-es-y-que-implica/>
- González I. (07,2016). Que es la comunicación digital y por qué es importante en las empresas. Recuperado de: <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. México: McGraw- Hill.
- La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998, 18 de mayo) Código Municipal. Ley No.7794.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?  
nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2001, 07 de diciembre) Ley General de Concejos Municipales de Distrito No.8173.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?  
Valor1=1&nValor2=47712&nValor3=96420](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47712&nValor3=96420)

Lizano, A. (2021) Estamos listos para implementar Business Intelligence. ADEN International Business Eschool.

Portafolio de servicios de la Unidad de Tecnologías de la Información. Versión 1.0. (2021)

Presidencia de la República, comunicado de prensa (5 de agosto 2020). Municipalidades cuenta con una guía para garantizar continuidad de servicios ante COVID-19. Recuperado de:  
[https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/08/municipalidades-cuentan-con-guia-  
para-garantizar-continuidad-de-servicios-ante-covid-19/](https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/08/municipalidades-cuentan-con-guia-para-garantizar-continuidad-de-servicios-ante-covid-19/)

Silverio. M. (10,05,2021). 27 Herramientas de marketing digital que te ahorrarán tiempo y dinero. Recuperado de: [https://www.primeweb.com.mx/herramientas-marketing-  
digital#HerramientasdeCRM](https://www.primeweb.com.mx/herramientas-marketing-digital#HerramientasdeCRM)

Statista (2021). Los sitios web de redes sociales más populares en Costa Rica en el primer semestre de 2021, según porcentaje de visitas. Recuperado de:  
<https://es.statista.com/estadisticas/1091032/costa-rica-visitas-redes-sociales/>

Zacher, E. (2021) Transformación Digital. ADEN International Business Eschool.