



# Informe de fin de gestión

**Guadalupe González Alvarado**

Directora de Prensa y Relaciones Públicas

Agosto de 2019 – Mayo de 2022

**Guadalupe González Alvarado**

**Dirección de Prensa y Relaciones Públicas**

**Agosto de 2019 – Mayo de 2022**

**Tel. [8334-3883**

Dirección física del departamento o  
unidad: Quinto piso, edificio Torre  
Mercedes. Paseo Colón.



### **Son fines de la educación costarricense**

*Promover la formación de ciudadanos amantes de su patria multiétnica y pluricultural, conscientes de sus deberes, derechos y libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y respeto a la dignidad humana sin discriminación de ningún tipo.*

*Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;*

*Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas;*

*Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;*

*Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.*

**Artículo 2°  
Ley Fundamental de Educación (No. 2160)**

**REGISTRO DE FIRMAS**

Aprobado –	
Steven González Cortés	
Elaborado por	
Guadalupe González Alvarado	

## ÍNDICE

REGISTRO DE FIRMAS .....	3
ABREVIATURAS.....	5
DEFINICIONES .....	6
PRESENTACIÓN .....	7
1 INTRODUCCIÓN .....	8
2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN .....	9
3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS.....	20
4 ESTADO ACTUAL DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA.....	22
5 ENTREGA FORMAL DE ACTIVOS POR PARTE DE LOS JERARCAS Y TITULARES.....	23
6 ESTADO DE PROYECTOS / ACTIVIDADES PENDIENTES .....	24
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	25

## ABREVIATURAS

✓ CGR: Contraloría General de la República.

---

✓ DRE: Dirección Regional de Educación.

---

✓ DRH: Dirección de Recursos Humanos.

---

✓ IFGTT: Informe de Fin de Gestión para Titulares del Título I.

---

✓ MEP: Ministerio de Educación Pública.

---

✓ PND: Plan Nacional de Desarrollo.

---

✓ POA: Plan Operativo Anual.

---

✓ POI: Plan Operativo Institucional.

---

✓ DPI: Dirección de Planificación Institucional.

## DEFINICIONES

- **Informe de fin de gestión:** Es un documento mediante el cual el jerarca o titular subordinado rinde cuentas, al concluir su gestión, sobre los resultados más relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos a su cargo.
- **Jerarca:** Superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro de órgano o ente, unipersonal o colegiado.
- **Sucesor:** Nuevos jefes o titulares subordinados designados para asumir los puestos de los funcionarios respectivos que dejan su cargo, indistintamente de la causa de finalización.
- **Titular subordinado:** Funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- **Planificación:** proceso de definición de objetivos y metas de desarrollo en un tiempo y espacio determinados para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos con miras al logro de esos objetivos y metas, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales.
- **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- **PNIP:** Plan Nacional de Inversión Pública, como instrumento que contiene el conjunto de políticas, programas y proyectos de la inversión pública nacional, según lo establecido en el artículo 3.e) del Decreto Ejecutivo N° 34694-PLAN-H de 1° de julio de 2008.
- **POI:** los Planes Operativos Institucionales establecidos en el artículo 4° de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (N° 8131 de 18 de setiembre de 2001).
- **Transparencia:** es la obligación de los funcionarios y las instituciones de garantizar el derecho constitucional de los habitantes al acceso veraz y oportuno de información.

## **PRESENTACIÓN**

Me complace –en mi condición como Directora de Prensa y Relaciones Públicas del Ministerio de Educación Pública–, compartir este documento con el propósito de presentar la rendición de cuentas al concluir mi gestión, comprendida entre agosto de 2019 y mayo de 2022.

Para mis superiores y mis sucesores, estas páginas constituyen la herramienta sobre la cual se establecen las características de los informes de fin de gestión a presentar por los jerarcas y titulares del MEP, las cuales tienen la finalidad de hacer de su conocimiento los avances más relevantes alcanzados en la dependencia durante mi gestión, así como recomendaciones que permitan continuar con la buena marcha de la instancia que quedará a su cargo.

Paralelamente, el presente informe tiene la finalidad de comunicar a la ciudadanía información relevante en el desempeño de esta instancia, a fin de garantizar la transparencia en las actuaciones de los funcionarios públicos ante los administrados.

En mi caso, conté con el apoyo de un equipo profesional de gran valía, que me permitió cumplir mejor mis labores, y a ellos y ellas les estaré eternamente agradecida.

Atentamente,

Guadalupe González Alvarado  
Directora  
Dirección de Prensa y Relaciones Públicas

# 1 INTRODUCCIÓN

El IFGP es un instrumento mediante el cual los jefes y titulares subordinados rinden cuentas sobre los resultados más relevantes alcanzados por la organización a su cargo, y el estado de las principales actividades propias de sus funciones y el manejo de los recursos.

Dicho informe nace como referencia al artículo n°1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de 7 de julio de 2005 –emitida por la CGR– “que regula la obligación de los jefes y los titulares subordinados de la Administración activa de presentar [...] un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno”.

Está asociado, de igual manera, al Oficio DFOE-184 de 18 de julio de 2005, también de la CGR, en que establece que “la Administración será responsable de identificar a lo interno de su estructura orgánica, aquellos cargos que corresponden a titulares subordinados y que, por consiguiente, los funcionarios que los ocupen tendrán la obligación de rendir dicho informe atendiendo lo indicado en esas Directrices”. (sic).

De conformidad con la circular DM-0005-02-2022 y las directrices que se emitan sobre esta materia, será responsabilidad del titular subordinado, elaborar un informe final de gestión. Este informe se entregará, al menos quince días hábiles antes de dejar el cargo, siempre que este plazo sea posible. En caso de una salida repentina del cargo, el titular subordinado tendrá un plazo de diez días hábiles, contados a partir del último día en que estuvo en el cargo, para presentar el informe correspondiente.

Todo informe de fin de gestión de los siguientes cargos: ministros, viceministros, directores de oficinas centrales, directores de direcciones regionales, jefes de departamento y de unidad de Oficinas Centrales, serán publicados en el sitio WEB del MEP dentro del link: <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informes-institucionales>.

- **Objetivo del informe**

Dar cumplimiento a lo dispuesto por la resolución D-1-2005-CO-DFOE “Directrices que deben observar los funcionarios Obligados a presentar el informe final de su gestión”, según lo dispuesto en el artículo n°12 de la LGCI (inciso e).

- **Alcances y limitaciones del informe**

El informe abarca el periodo comprendido entre 13 de agosto de 2019 y el 7 de mayo de 2022, a cargo de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas.

## **2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN**

- **Plan Nacional de Desarrollo y Plan Operativo Institucional**

La Ley No. 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, en su artículo 4, establece que: el PND constituye el marco global que orienta los POI, según el nivel de autonomía de cada institución. Además, señala que todo presupuesto público debe responder en principio, a los POA; específicamente los recursos del Estado deben ser presupuestados según la programación macroeconómica, reflejando las prioridades y actividades estratégicas del Gobierno, así como los objetivos y las metas del PND.

El Ministerio de Educación Pública como órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación tiene la función de administrar todos los elementos que lo integran para la ejecución de las disposiciones pertinentes del título séptimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos. (Ley N° 3841. Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Art. 1)

Corresponde específica y exclusivamente al Ministerio poner en ejecución de los planes, programas y demás determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación y ser el vínculo entre el Poder Ejecutivo y las demás instituciones que trabajan en el campo de la educación tanto pública como privada, nacional e internacional.

- Decreto Ejecutivo N°38170-MEP.

La actual estructura organizacional del MEP está regulada por el Decreto Ejecutivo N° 38170 de Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de

Educación Pública (y sus reformas). La organización administrativa de las Oficinas Centrales del MEP se sustenta en el reconocimiento de cuatro niveles de responsabilidad estrechamente relacionados: Nivel Político, Nivel Asesor, Nivel Director, Nivel Ejecutor.

**La Dirección de Prensa y Relaciones Pública** pertenece al Nivel asesor, donde se encuentran los órganos especializados que brindan asesoría a nivel político, así como a las dependencias del nivel director y ejecutor. Según lo establecido en decreto 38170 MEP, en la Sección III, Artículo 22.

- Plan estratégico y operativo de la dependencia

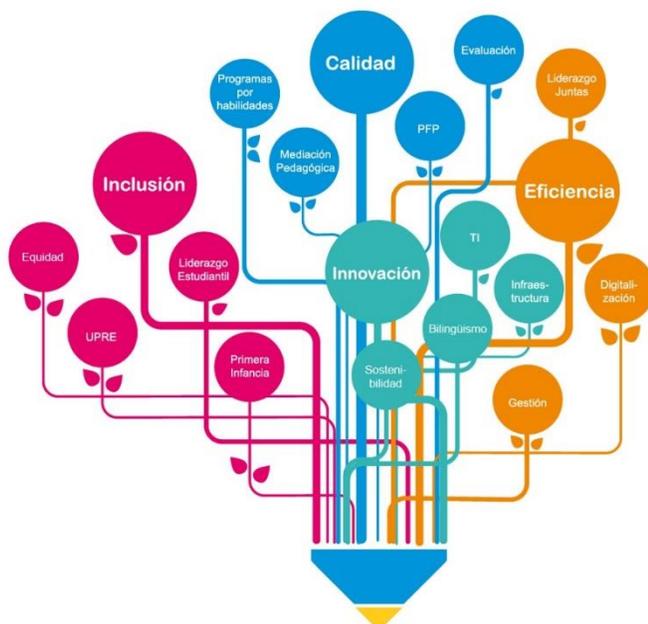
En el Despacho Ministerial se creó una metáfora alrededor de la imagen de un árbol, para representar los ejes prioritarios de la gestión. El tronco es el Sistema Educativo Costarricense, con cuatro grandes ramas: **inclusión, eficiencia, innovación y calidad**; de ellas nacen otras, que representan las acciones que se emprendieron, para producir los mejores frutos: estudiantes competentes, con las habilidades que requiere la modernidad, y el desarrollo de una emocionalidad sana.

Esta metáfora fue la guía para alinear el propósito de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, a la estrategia institucional y sus necesidades comunicativas.

- Marco filosófico de la dependencia

Para llevarlas a cabo, la Dirección estableció el siguiente propósito:

***“Ser un equipo que comunica con transparencia e inclusividad, para que la comunidad educativa y la opinión pública estén informadas y sensibilizadas con respecto al quehacer del Ministerio de Educación y su impacto en el desarrollo nacional”.***



Representación metafórica de la estrategia institucional durante la gestión 2019-2021

En el plan operativo institucional se establecieron dos áreas, una estratégica y otra operativa

### **Estratégica:**

Función transversal en la organización para garantizar la transparencia de manera que la comunidad educativa y la opinión pública estén informadas y sensibilizadas con respecto al quehacer del Ministerio de Educación y su impacto en el desarrollo nacional.

### Objetivos estratégicos:

1. Definir, sistematizar, implementar y gestionar el plan de comunicación organizacional en el MEP, por medio de la articulación experta, entre las diferentes audiencias, para potenciar de manera efectiva los objetivos del Ministerio de Educación.
2. Optimizar el POA como herramienta de planificación, con base en un inventario de necesidades para el cumplimiento eficiente de los objetivos.

### **Operativa:**

Definir, sistematizar, implementar y gestionar el plan de comunicación organizacional en el MEP, por medio de la articulación experta, entre las diferentes audiencias, para potenciar de manera efectiva los objetivos del Ministerio de Educación.

### Objetivos operativos:

1. Definir un mapa de públicos.
2. Establecer los mensajes clave de acuerdo con los cuatro ejes estratégicos y definir productos y canales.
3. Establecer protocolos de gestión comunicativa, y capacitar para la aplicación.
4. Asignar una adecuada distribución de labores y responsabilidades.
5. Generar campañas comunicativas para todos los públicos y por todos los canales.
6. Responder y gestionar los requerimientos de los medios masivos.
7. Establecer una identidad gráfica unificada y coherente para el MEP.
8. Definir, coordinar, validar, contratar y divulgar campañas publicitarias para reforzar temas clave para el MEP.

- Labor sustantiva

De acuerdo con el decreto N° 38170 el Ministerio de Educación Pública es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la educación, a cuyo cargo está la función de administrar todos los elementos que lo integran para la ejecución de las disposiciones pertinentes del Título Séptimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y los respectivos reglamentos.

La función titular superior corresponde a la Ministra o al Ministro, quien coordina entre el Ministerio y el Consejo Superior de Educación y tiene la obligación de hacer que se cumplan todos los acuerdos del Consejo, así como vigilar la aplicación de las leyes y reglamentos que rigen la educación nacional. (Art.18)

**Dirección de Prensa y Relaciones Públicas (DPRP):** Es el órgano técnico responsable de brindar asesoría en materia de información, comunicación y relaciones públicas, así como servir de enlace para tales efectos con los distintos actores que conforman el Sistema Educativo Costarricense.

La Dirección se encarga de supervisar, dirigir y fiscalizar las funciones y procesos que se atienden en la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, así como brindar asesoría en el Nivel Político, en materia de información, comunicación y relaciones públicas.

Le corresponde también formular la estrategia de información, comunicación y relaciones públicas del MEP y presentarla a las autoridades superiores para su aprobación, así como ejecutarla una vez aprobada por las autoridades superiores.

Es labor sustantiva de la Dirección, también, brindar asesoría para facilitar, por medio de las plataformas tecnológicas disponibles, la comunicación con los distintos

actores educativos en todos los niveles de la organización del MEP: Oficinas Centrales, Direcciones Regionales de Educación y Centros Educativos, así como coordinar con el equipo de trabajo y constatar la eficiencia de los procesos de generación y distribución de información, dirigida a la opinión pública, sobre la acción ministerial, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación.

La Dirección debe establecer y mantener canales de comunicación permanentes con los actores que conforman el Sistema Educativo Costarricense y servir de enlace, así como coordinar las relaciones públicas entre el Nivel Político y los medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales.

Mantener informada a la opinión pública de la acción ministerial, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación, es otra labor sustantiva, para lo cual es importante monitorear los medios de comunicación en temas relacionados con el sector educación, la gestión institucional y el funcionamiento del Sistema Educativo Costarricense.

Le corresponde a la Dirección, convocar a los medios de comunicación a conferencias de prensa, así como realizar la cobertura de las actividades estratégicas según lo solicitado por las autoridades superiores.

Igualmente se debe asesorar y apoyar a las distintas dependencias del MEP, tanto en el nivel central como regional, en la divulgación de los programas y proyectos estratégicos, así como preparar comunicados, boletines, folletos y otros instrumentos para apoyar la divulgación del quehacer ministerial, tanto en el nivel central como regional, incluidas las experiencias exitosas y buenas prácticas desarrolladas por los distintos centros educativos.

Se debe colaborar con los medios de comunicación social en difusión de programas educativos de interés para el MEP, aprovechando las distintas opciones que ofrece el nivel de desarrollo tecnológico.

Igualmente, le corresponde a la Dirección, formular el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección y el correspondiente anteproyecto de presupuesto, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación, así como remitirlos al Ministro de Educación Pública para su aprobación.

Se deben establecer los Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de la Dirección, el manejo de la información oficial y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno del Ministro (a) de Educación Pública.

Otras funciones inherentes, están relacionadas con el ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico como estrategias de lobby, discursos, presentación ante diversas instancias como la Asamblea Legislativa,

apoyo en actividades protocolarias, organización de eventos educativos y protocolarios, así como giras dentro del país.

- **Funciones**

Para el cumplimiento de sus funciones indicar que la dependencia cuenta con las siguientes instancias:

Los funcionarios que trabajaron con esta dirección fueron

Funcionario	Cargo	Funciones	Condición Administrativa
Mauricio Azofeifa Murillo	Profesional de Servicio Civil 3 (Periodista coordinador)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y diseñar por la correcta aplicación de la estrategia de información, comunicación y relaciones públicas del MEP y presentarla a las autoridades superiores para su aprobación.</li> <li>• Coordinar las relaciones públicas entre el Nivel Político y los medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales.</li> <li>• Prevenir, detectar y resolver situaciones conflictivas de diversa índole de manera oportuna y acertada, a partir del monitoreo realizado bajo su coordinación, de los medios de comunicación en temas relacionados con el sector educación, la gestión institucional y el funcionamiento del Sistema Educativo Costarricense.</li> <li>• Coordinar y velar con por la oportuna convocatoria a los medios de comunicación a conferencias de prensa, así como la adecuada cobertura de las actividades estratégicas según lo solicitado por las autoridades superiores.</li> <li>• Asesorar y apoyar con criterio comunicativo experto a las distintas dependencias del MEP, tanto en el nivel central como regional, en la divulgación de los programas y proyectos estratégicos.</li> <li>• Coordinar y supervisar la preparación de comunicados, boletines, folletos y otros instrumentos para apoyar la divulgación del quehacer ministerial, tanto en el nivel central como regional, incluidas las experiencias exitosas y buenas prácticas desarrolladas por los distintos centros educativos.</li> <li>• Diseñar estrategias para ser implementadas en conjunto con los medios de comunicación social en difusión de programas educativos de interés para el MEP, aprovechando las distintas opciones que ofrece el nivel de desarrollo tecnológico.</li> <li>• Preparar, en coordinación con su jefatura y el equipo de trabajo, el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección y el correspondiente anteproyecto de presupuesto, de acuerdo con las prioridades</li> </ul>	En propiedad

		<p>institucionales y del sector educación, así como remitirlos al ministro de Educación Pública para su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con la redacción de Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de la Dirección, para el manejo de la información oficial y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno de su jefatura y del ministro de Educación Pública.</li> <li>• Preparación, en coordinación con la Dirección, de insumos y redacción de discursos, exposiciones y ponencias de los jefarcas institucionales, utilizando su conocimiento especializado en materia comunicativa.</li> <li>• Recopilar información, interpretar de manera especializada insumos, sistematizar datos y redactar informes técnicos y memorias sobre la labor institucional, en sus diversas dependencias, en coordinación con las autoridades ministeriales.</li> <li>• Dar asesoría especializada en comunicación y servir de enlace con los medios de comunicación durante las giras y eventos públicos de la Ministra de Educación.</li> <li>• Cuando la Dirección lo solicite, servir de enlace con otras dependencias de comunicación de gobierno, organizaciones públicas o privadas, cuya interacción influya en la imagen mediática del Ministerio de Educación Pública. Para ello deberá asistir a reuniones, comisiones y equipos de trabajo con altos jefarcas, superiores, compañeros y funcionarios de organizaciones estatales y de empresas.</li> <li>• En ausencia del Director de Comunicación, o en coordinación con el mismo, funcionar como coordinador del personal de la DRPP. Esto incluye la revisión de material, asignación y supervisión de las tareas asignadas.</li> <li>• Capacitar en materia de comunicación y relaciones públicas a los jefarcas y funcionarios de alto nivel, para la debida atención de medios de comunicación, y el cumplimiento óptimo de la línea comunicativa establecida.</li> <li>• Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.</li> </ul>	
Laura Rodríguez Ramírez	Profesional del Servicio Civil 2 (Periodista)		En propiedad

Katherine Díaz Rojas	Profesional del Servicio Civil 2 (Periodista)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar contenido informativo de las diferentes áreas del MEP y otras acciones que sean designadas por la jefatura.</li> </ul>	En propiedad
Nitzi Picado Deleón	Profesional del Servicio Civil 2 (Periodista)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender consultas de la prensa.</li> <li>• Asesorar en las áreas que se cubren.</li> <li>• Elaboración de comunicados de prensa.</li> <li>• Crear campañas de información y coordina la elaboración de materiales.</li> <li>• Coordinar actividades o eventos para promover temas de interés del MEP, Casa Presidencial o que se realizan en conjunto con otras instituciones.</li> <li>• Trabajar interinstitucionalmente con otros ministerios y sectores.</li> <li>• Monitorear noticias sobre educación.</li> <li>• Grabar audios y vídeos.</li> <li>• Generar contenido para redes sociales.</li> <li>• Administrar sección de noticias del sitio web del MEP</li> <li>• Definición de estrategias y planes de comunicación.</li> <li>• Investigar sobre diferentes temas.</li> <li>• Atender consultas del público</li> <li>• Coordinar entrevistas.</li> <li>• Participar en comisiones</li> <li>• Recopilación de material de interés como fotos, vídeos y textos.</li> <li>• Envío de correos masivos.</li> <li>• Coordinación de conferencias de prensa.</li> </ul>	En propiedad
Marianela Jiménez Cabrera	Publicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en la producción de campañas y materiales comunicativos.</li> <li>• Elaborar términos de referencia para la contratación de material comunicativo.</li> <li>• Presentar propuestas de contenido para el desarrollo de mensajes comunicativos.</li> <li>• Postear mensajes en las redes sociales del MEP.</li> <li>• Presentar propuestas de campañas de comunicación según solicitud de las autoridades.</li> <li>• Apoyar en la jefatura en temas administrativos o solicitudes externas.</li> <li>• Participar en comisiones internas y externas representando a la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas.</li> <li>• Asesorar en la producción de material audiovisual.</li> <li>• Coordinar proyectos vinculados con la producción de videos y programas de radio con contenido educativo.</li> <li>• Coordinación de eventos</li> </ul>	En propiedad

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.</li> </ul>	
Gabriela Cruz Martínez	Diseñadora gráfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responder por demanda a los diseños de posteos, banner, infografías, invitaciones, diagramación de documentos varios, diseño de líneas gráficas para diversas campañas y una serie de materiales que se elaboran desde la Dirección de Prensa.</li> </ul>	En propiedad en la Dirección de Recursos Tecnológicos, en préstamo hasta el 8 de mayo de 2022.
Esteban Naranjo Núñez	Comunicador de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a las estrategias de relaciones públicas de la Dirección de Prensa.</li> <li>Atender y producir materiales para todas las redes sociales de la cartera ministerial (Facebook, Instagram, Tik Tok, gmail y YouTube)</li> <li>Analizar los datos estadísticos de las redes sociales y sugerencias de los movimientos en ellas.</li> <li>Brindar apoyo en el análisis estadístico de datos y creación de materiales gráficos, producción de videos y edición que se requiera para dar comunicación de la vocería a medios de comunicación.</li> <li>Contribuir con la creatividad y apoyar el desarrollo de estrategias de comunicación interna.</li> <li>Apoyar con el diseño de infografías y materiales de presentaciones en diversos foros como la Asamblea Legislativa.</li> <li>Elaborar comunicados de prensa sobre temas de interés a la opinión pública que se le soliciten en necesidad del ministerio.</li> <li>Es una fuente de enlace entre las personas internas de diferentes departamentos del Ministerio (voceros) con los medios de comunicación que solicitan declaraciones, entrevistas y datos de aspecto noticioso.</li> </ul>	En propiedad en la Dirección de Recursos Humanos. En la Dirección de Prensa sustituye en una plaza de Relaciones Públicas que se solicitó trasladar desde la Dirección de Recursos Tecnológicos, a una persona que solicitó un permiso sin goce salarial por dos años consecutivos. El nombramiento vence en diciembre de 2022.
Wendy Mata	Periodista	Producir y conducir el programa semanal de radio, Vocación Docente	Interina. Renunció el 26 de abril de 2022.

- Organigrama

La Dirección de Prensa y Relaciones Públicas contó desde 2020 con 8 funcionarios y la directora. En ese entendido se trabajó de forma colaborativa aplicando un modelo de liderazgo horizontal que permitiera mayor eficiencia y ampliara el abanico de posibilidades para que cada colaborador pudiera ejercer varias funciones a la vez.

A continuación, se muestra el organigrama de la instancia:

*Fuente: Elaboración propia, 2020*



- Cambios en el entorno durante la gestión

Para la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas del MEP no hubo cambios en el ordenamiento jurídico que afectaran su quehacer institucional. Sin embargo, el desarrollo del planeamiento estratégico de las funciones y de las labores, dieron como resultado el crecimiento de la Dirección en dos miembros, cuyas plazas fueron gestionadas, una interinamente y la otra, gracias a una plaza de Relaciones Públicas de la Dirección de Recursos Tecnológicos.

Estas dos plazas dieron la posibilidad de hacer un diagnóstico del comportamiento de las redes sociales activadas desde toda el área administrativa del Ministerio y hacer un ordenamiento de ellas, de manera que se pudiera tener un mejor control de su gestión. De esta manera, se pudo hacer un manejo más estratégico de las

publicaciones, abrir redes que no existían como Instagram y Youtube, y monitorear semanalmente su comportamiento.

Ahora se cuenta con una persona encargada de las redes sociales, aunque no exclusivamente.

También, gracias a la incorporación de una segunda persona, se pudo, en tiempos de pandemia y educación a distancia y combinada, desarrollar un programa de radio semanal llamado Vocación Docente, que en coordinación con el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez, se convirtió en un medio de comunicación con docentes y familias de los lugares donde la conectividad no ha llegado.

- Cambios Relevantes

#### Dirección de Prensa y Relaciones Públicas

- 1. Se trabajó en el planeamiento estratégico de la Dirección a fin de identificar y fortalecer la cultura organizacional.**
- 2. Se amplió la estructura con dos personas para asumir labores que no se hacían o se hacían de forma muy limitada como la atención de Redes Sociales y el programa de radio semanal.**
- 3. Se contó con una estrategia de dinamización y articulación de los medios digitales del MEP, así como con lineamientos para el uso de redes sociales de atención virtual, elaborados por la consultora Sharely Alfaro Elizondo con el auspicio de FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS UNFPA, COSTA RICA, lo que permitió tener un mejor enfoque en el manejo de las redes sociales,**
- 4. Se creó y produjo por casi dos años el programa radial, Vocación Docente, en el espacio donado por la radioemisora CRC89.1, todos los lunes de 2 a 3 p.m.**
- 5. Se estableció un rol de monitoreo semanal, de manera que cada miembro del equipo tuviera asignado un día a la semana para enviarle, vía chat, a jefes y directores administrativos, un resumen del Impacto noticioso de la institución.**
- 6. Se redistribuyeron las fuentes que atiende cada periodista, de manera que se equilibraran las cargas de trabajo, para que cada periodista pudiera tener un mayor acercamiento a sus voceros.**

7. Se sistematizó la publicación de efemérides.
8. Se sistematizó la publicación de comunicados, y se llegó a producir un promedio de 12 comunicado mensuales informando acerca de aspectos fundamentales para el MEP
9. Se estableció la coordinación diaria con cada funcionario y semanal, con el equipo.

*Fuente: Elaboración propia, 20XX.*

### 3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS

- Criterios de evaluación de los objetivos e indicadores de gestión

Los resultados que se observan a continuación han sido evaluados mediante la siguiente clasificación, considerando los criterios definidos por la Dirección de Planificación Institucional para evaluar indicadores de gestión para el POA.

RESULTADO	NOTACIÓN	
$\geq 100\%$		Cumplimiento óptimo
$\geq 90\%$ y $< 100\%$		Cumplimiento satisfactorio
$\geq 70\%$ y $< 90\%$		Cumplimiento moderado
$\geq 60\%$ y $< 70\%$		Cumplimiento insuficiente
$< 60\%$		Cumplimiento deficiente

*Fuente: Departamento de Evaluación y Programación, DPI*

Objetivos	Indicadores	Resultados	Evaluación del resultado	Observaciones
<b>Definir, sistematizar, implementar y gestionar el plan de comunicación organizacional en el MEP, por medio de la articulación experta, entre las diferentes audiencias, para potenciar de manera efectiva los objetivos del Ministerio de Educación.</b>	Diseño e implementación un plan de comunicación	80%	Moderado	Se logró llevar el plan y desarrollar todas las actividades programadas que permitieron los recortes presupuestarios provocados por la pandemia y la regla fiscal.
<b>Optimizar el POA como herramienta de planificación, con base en un inventario de necesidades para el cumplimiento eficiente de los objetivos.</b>				
<b>Definir un mapa de públicos</b>		100%	Óptimo	
<b>Establecer los mensajes clave de acuerdo con los cuatro ejes estratégicos y definir productos y canales</b>		100%	Óptimo	
<b>Establecer protocolos de gestión comunicativa, y capacitar para la aplicación</b>		50%	Deficiente	A pesar de haber aumentado en dos personas el equipo, se vuelve totalmente insuficiente para atender la demanda, por lo que el área de comunicación interna está sin atender

Objetivos	Indicadores	Resultados	Evaluación del resultado	Observaciones
				adecuadamente.
<b>Asignar una adecuada distribución de labores y responsabilidades.</b>		90%	Satisfactorio	Se logró equilibrar la carga laboral, sobre todo con la inclusión de dos personas más y la redistribución de labores.

- Otros logros de la dependencia

Por primera vez en la historia del MEP se logró producir un programa de radio semanalmente para contribuir con la capacitación docente y la educación a distancia y combinada.

Se logró la edición y corrección filológica del 99% de los materiales publicados por la Dirección de Prensa y Relaciones Pública.

Se sistematizó la pauta gratuita en medios audiovisuales que establece la Ley de Radio, y se hizo un uso sistemático de dicho recurso.

- Administración de los recursos financieros asignados

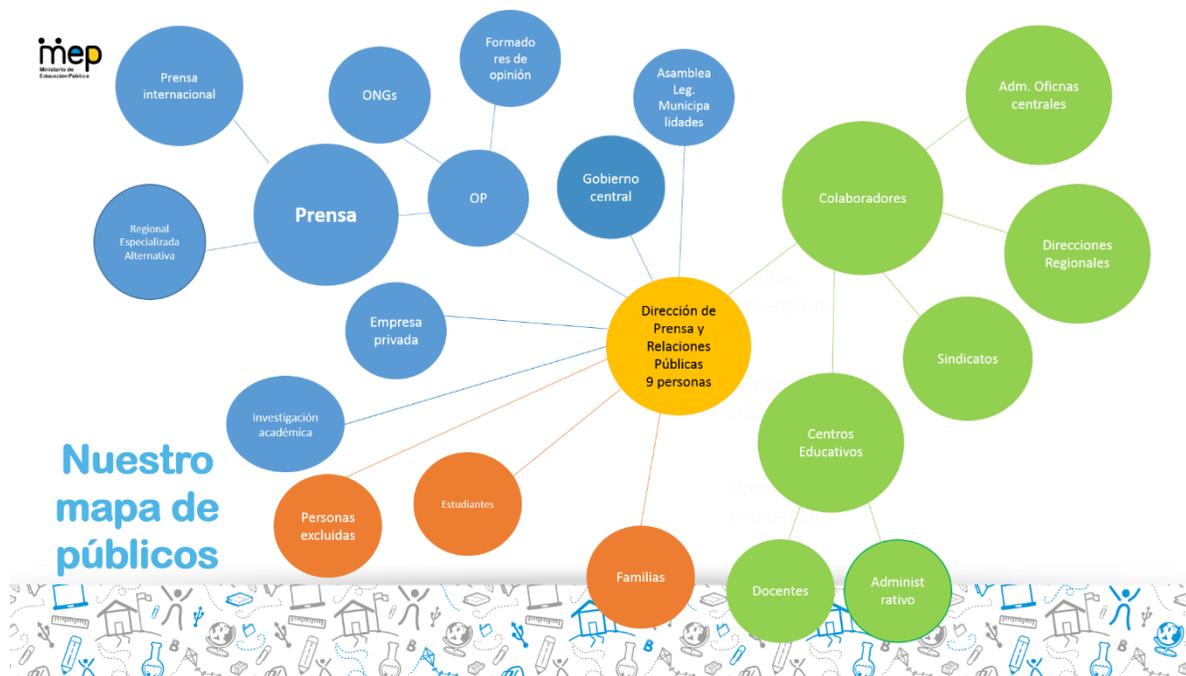
NA

## **4 ESTADO ACTUAL DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA**

La cultura organizacional de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas se caracteriza por un espíritu de servicio siempre alerta. Está muy arraigada en el personal, la idea de que deben resolver las solicitudes que se hagan, para cuidar la imagen y la reputación de los jefes y la institución. El clima es de tensa armonía, pues si bien hay camaradería en el equipo, la presión de largas jornadas laborales con demandas insistentes de la prensa, y algunas veces la respuesta dilatada de los voceros, no da posibilidad para compartir en espacios relajados.

La jornada regular se puede realizar con las labores en modalidad presencial o de Teletrabajo. Hay actividades que deben realizarse en sitio, por lo que el trabajo requiere ocasionales giras o visitas a otras oficinas, instituciones, medios de comunicación y centros educativos. Esta situación suma tensión, sobre todo porque es una planilla muy pequeña para atender a todos los públicos.

Se incorpora el mapa de públicos para que se profile la dimensión de la labor que se le solicita a esta Dirección y cuyos recursos son a todas luces insuficientes.



Esta imposibilidad genera una gran frustración que es bien llevada por los colaboradores, pero que si no se amplía la planilla, la situación no podrá ser mejorada.

El horario de los colaboradores es de 7 a.m. a 3 p.m., pero al ser jornadas tan extensas, esta Dirección se vio obligada a generar un horario complementario, con tres personas en horario de 8 a.m. a 4 p.m.

## 5 ENTREGA FORMAL DE ACTIVOS POR PARTE DE LOS JERARCAS Y TITULARES

De acuerdo con el artículo n°5, inciso j) del Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y reforma al Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, se establece como parte de las responsabilidades del jerarca y titular subordinado de la Administración Central: *“Velar para que todo funcionario que cese en sus funciones entregue todos los bienes encargados a su custodia”*. **Si el jefe inmediato, por**

**olvido u otra razón, omitiere este requisito, asume la responsabilidad por los faltantes y daños que posteriormente se encuentren** (El subrayado no corresponde al original).

Cada jerarca o titular subordinado en cumplimiento del artículo 7, inciso c) del Decreto N° 40797- H, denominado Reglamento para el registro y control de bienes de la administración central y reforma Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, tiene la responsabilidad de: *“Informar y devolver por inventario todos los bienes que tiene a su cargo cuando cese en sus funciones, sea trasladado o por el motivo que fuera a la jefatura inmediata”*.

Para tal efecto, es obligatorio efectuar la entrega de los activos junto con los documentos que se señalan a continuación:

- a. La Declaración para la Entrega Formal de Activos, debidamente firmado.
- b. El Formulario para el Control de Activos modalidad “inventario” (generado desde el sistema SICAMEP), debidamente firmado.
- c. El Formulario de Control de Activos en Arrendamiento, debidamente firmado
- d. Y un oficio de informe del resultado de la verificación física del inventario. (Los titulares subordinados, deberán coordinar con la jefatura inmediata la verificación física del inventario de bienes que entregan, como resultado de la verificación debe emitirse un informe en el cual conste el listado de bienes localizados y no localizados. Este documento debe contar con la firma de la persona colaboradora que verifica los bienes y del titular subordinado responsable de los activos).

## **6 ESTADO DE PROYECTOS / ACTIVIDADES PENDIENTES**

A continuación, se describe el estado de los proyectos y actividades pendientes de concluir:

- 1- No se ha podido terminar de atender adecuadamente las RRSS debido a la falta de recursos. Se requiere una o dos personas para llevarlas y un equipo de unas tres personas si se decidiera darle respuesta a las inquietudes que los cientos de miles de seguidores expresan
2. El programa de radio Vocación Docente debió suspenderse, porque se venció el nombramiento de quien lo producía. El espacio sigue vigente para el MEP, pero no hay quién lo conduzca.

3. La compra de equipo profesional para la grabación y edición de videos es un proyecto que se ha detenido varias veces por asuntos presupuestarios, y ello impide que los niveles de producción audiovisual puedan mejorar.
4. Aunque la capacitación de voceros debería ser una prioridad, esta no se ha podido hacer de forma constante y sistemática, por la falta de personal que pueda dedicarse a ello, sobre todo si se piensa que, dependiendo de los hechos noticiosos, habría que capacitar a más 50 personas (jerarcas, directores de oficinas centrales, jefes de oficinas centrales, algunos técnicos, directores regionales y supervisores de centros educativos, entre otros).
5. Las acciones de comunicación interna son mínimas, pues se limitan a correos masivos y, la relación con Recursos Humanos, para apoyar estrategias de cambio cultural o de clima, es inexistente.
6. La estandarización de la imagen visual del Ministerio es un tema pendiente, agravada por la atomización de logos y líneas gráficas que generan casi todas las direcciones y departamentos.

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Los recursos humanos y financieros de la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas son absolutamente insuficientes y desde esa perspectiva, nunca podrá realizarse una labor completa de comunicación desde el concepto del DIRCOM o director de comunicación integral como lo concibe el teórico Joan Costa.
2. La nueva legislación según la cual debe responderse a la prensa en un lapso no mayor a 48 horas, agrava la situación de precariedad de recursos de la Dirección.
3. Con lo que se tiene, debe priorizarse en acciones y productos de impacto, a fin de hacer más eficiente la inversión.
4. Debe aprovecharse lo que ofrece de pauta la Ley de Radio, pues desde ahí es más sencillo buscar el patrocinio de campañas masivas, que deberían ser más.
5. La Dirección requiere un apoyo administrativo importante, pues es abrumadora la cantidad de gestiones de este tipo que debe realizar la persona directora sin apoyo secretarial
6. Es necesario que la Dirección cuente con equipo de cómputo especializado para el diseño y la edición de materiales, así como los programas pertinentes.

7. Es indispensable contar con una persona diseñadora gráfica de planta, pues el sistema centralizado en la Dirección de Recursos Tecnológicos es inoperante para la dinámica de la Dirección de Prensa.
8. Es importante diseñar un mecanismo de monitoreo. Por la ausencia de recursos, el monitoreo que se hace es muy parcial, en vista de que no se tienen suscripciones, ni acceso a medios audiovisuales pues si bien hay pantallas, no existe conexión a servicio de cable.
9. El envío de correos masivos en general y sobre todos los temas, no deberían salir solamente de la Dirección de Prensa, pues si todo se envía desde un único destinatario, las comunicaciones no pueden ser priorizadas por los destinatarios.
10. La Dirección no cuenta con un medio de transporte, lo que obliga a los funcionarios a utilizar sus propios vehículos sin la posibilidad de cobrar kilometraje.
11. Las jornadas en la Dirección suelen ser extensas y el horario de 7 a.m. a 3 p.m. debería ser revisado.