ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA

COMISIÓN PERMANENTE ESPECIAL DE JUVENTUD, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

INFORME FINAL
EXPEDIENTE Nº 21390

INVESTIGACIÓN INTEGRAL REFERENTE AL CONTEXTO ACTUAL EN EL QUE SE ENCUENTRA LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EDUCATIVO Y SU RESPECTIVA GESTIÓN Y SE LLAME A COMPARECER AL EXMINISTRO DE EDUCACIÓN PÚBLICA, LEONARDO GARNIER RÍMOLO, Y LA EX VICEMINISTRA ADMINISTRATIVA DEL MEP, SILVIA VÍQUEZ, CON EL FIN DE QUE SE REFIERAN A LA OPERATIVIDAD DE LA DIEE BAJO SU ADMINISTRACIÓN, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS OBTENIDOS

DICIEMBRE 2021

Contenido

I INTRODUCCIÓN 2
II.AUDIENCIAS EN LA COMISIÓN 11
III.DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA Y EQUIPAMIENTO 25
IV CONCLUSIONES 55
V. RECOMENDACIONES 58
VI. BIBLIOGRAFÍA 61

INVESTIGACIÓN INTEGRAL REFERENTE AL CONTEXTO ACTUAL EN EL QUE SE ENCUENTRA LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EDUCATIVO Y SU RESPECTIVA GESTIÓN Y SE LLAME A COMPARECER AL EXMINISTRO DE EDUCACIÓN PÚBLICA, LEONARDO GARNIER RÍMOLO, Y LA EX VICEMINISTRA ADMINISTRATIVA DEL MEP, SILVIA VÍQUEZ, CON EL FIN DE QUE SE REFIERAN A LA OPERATIVIDAD DE LA DIEE BAJO SU ADMINISTRACIÓN, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS OBTENIDOS

EXPEDIENTE Nº 21390

I INTRODUCCIÓN

La Comisión Permanente Especial de Juventud, Niñez y Adolescencia[1] está conformada por 7 diputadas y diputados de diferentes fracciones políticas, actualmente (legislatura 2021-2022) está integrada por el Diputado Harllan Hoepelman Páez declarado como diputado independiente, quien actualmente es el presidente de la comisión, la Diputada María José Corrales Chacón del Partido Liberación Nacional, la Diputada Silvia Patricia Villegas del Partido Integración Nacional, quien actualmente es la secretaria de la comisión, el Diputado Daniel Ulate Valenciano del Partido Liberación Nacional, la Diputada Shirley Díaz Mejía declarada como diputada independiente, la Diputada Catalina Montero del Partido Acción Ciudadana y la Diputada Mileidy Alvarado del Partido Restauración Nacional.

1.1. Atribuciones de la Comisión

Según el artículo 85, inciso f), del Reglamento de la Asamblea Legislativa, una de las atribuciones que tiene la Comisión de Juventud, Niñez y Adolescencia es:

[1]Cuando se indique en este documento "la Comisión", se hace referencia a la Comisión Permanente Especial de Juventud, Niñez y Adolescencia.

Realizar control político sobre la actuación de la Administración, en todo lo referente a la situación de los jóvenes.

Al actuar como un órgano político representativo, las acciones realizadas generarán consecuencias políticas y las recomendaciones serán insumos para las acciones que correspondan a las partes e instituciones involucradas en los hechos investigados, según lo crea conveniente el Poder Ejecutivo.

Como parte de ese control político, las comisiones permanentes especiales, pueden realizar investigaciones, sobre el Particular, la Sala Constitucional ha indicado, reiteradamente en los votos 1953-97; 1954-97 y 6802-98, lo siguiente:

> "[…] La potestad de investigación dada a la Asamblea Legislativa, la cual se realiza a través de comisiones, entendidas como instrumento de control político, cumple una función de esclarecimiento de situaciones o actuaciones de funcionarios públicos o de personajes de la vida pública, en relación con determinados hechos, que son expuestas a la opinión pública, a fin de esclarecer si son, o no, irreprochables. Así, en el tanto lo investigado por dichas comisiones ayude a formar opinión pública y sea una prolongación de ésta, se está realizando el principio democrático, base de nuestro sistema jurídico [...]"

En similar sentido el voto de la Sala Constitucional Nº4562-99, indica:

> "[…] La potestad de investigación legislativa, tiene como finalidad general, servir de instrumento a la Asamblea para que ejerza en forma más eficaz, las funciones que la propia Constitución le ha otorgado - entre ellas el control político-, cuando para ello, se requiere investigar un determinado asunto […].

1.2. Justificación de la investigación

La Comisión Permanente Especial de Juventud, Niñez y Adolescencia, de acuerdo a la atribución de realizar control político que le da el Reglamento de la Asamblea Legislativa, acordó iniciar una Investigación sobre la Dirección de Infraestructura y Equipamiento (DIE) del Ministerio de Educación Pública.

En el mes de abril del año 2019, en la sesión ordinaria N° 22, la diputada María José Corrales, presentó la siguiente moción:

> Para que se llame en Audiencia al ex Ministro de Educación Pública, en dos períodos consecutivos de Gobierno (2006-2010 y 2010-2014), don Leonardo Garnier Rímolo, y la ex Viceministra Administrativa del MEP, doña Silvia Víquez, con el fin de que se refieran a la operatividad de la DIEE bajo su administración, el clima organizacional y resultados obtenidos. [2]

En la discusión de la moción, solicita la palabra el diputado José María Villalta[i], quien hace el siguiente aporte*:*

> (…) Yo estoy de acuerdo, con la propuesta de la moción, y la explicación que da la diputada Corrales Chacón. Lo que plantearía es que le agregue que se abra una investigación, o sea, ya que vamos a hacer varias audiencias sobre el mismo tema, que lo asumamos como una investigación sobre la situación de la DIEE, para que de esas audiencias salga algo (…)[3]

[2] Moción presentada por la Diputada María José Corrales y conocida en Sesión de la Comisión de Juventud N.° 22 del 23-04-2019

[3] El Diputado Villalta Flores Estrada era integrante de la Comisión en ese momento, por eso su intervención en la discusión de la moción presentada por la Diputada Corrales Chacón

Expresa la diputada María José Corrales en la sesión[4] al momento de justificar la moción, que:

Se han estado presenciando problemas con la DIEE, como, por ejemplo:

- Problemas presupuestarios
- Las necesidades que ha tenido toda la infraestructura educativa de nuestro país
- Problemas que han tenido las Juntas de Educación con el dinero que está prácticamente guardado, de acuerdo con información brindada por Andrea Obando

Considera la Diputada Corrales que es oportuno recibir en audiencia al señor Leonardo Garnier y a Silvia Víquez, ya que ellos crearon la DIEE, conocen su visión organizacional, como fue que inició, por qué y cuál fue su ruta de trabajo. Lo anterior con el objetivo de recopilar la información necesaria desde el 2006 a la actualidad, para entender la situación actual, y si los problemas son por cuestiones de clima organizacional.

Además, la Diputada Catalina Montero indicó que hay otros factores como lo son: prácticas no deseadas, o no adecuadas, como la de depositarle a las Juntas durante años sin que haya un proyecto de por medio o una solicitud con un proyecto, este presupuesto no responde a una solicitud, "factores que han generado pegas, nudos, los vacíos que hay ahí, o la sub ejecución presupuestaria, eso enciende alarmas".[5]

La moción se aprobó con 6 votos a favor y ninguno en contra, quedando de la siguiente manera:

> *La creación de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo durante el 2008.*

[4] Sesión de la Comisión de Juventud N.° 22 del 23-04-2019
[5] Intervención de la Diputada Catalina Montero en sesión N.° 22 del 23-04-2019 de la Comisión

El objetivo principal de dicha dirección, es dar mantenimiento, rehabilitación y construcción de infraestructura educativa, mediante el desarrollo de planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura.

El presupuesto asignado desde el 2008 al 2014, fue inferior a los 40 mil millones de colones por año con una ejecución mayor al 90%.

El decadente deterioro de las instalaciones de los Centros Educativos del país.

Los calificativos con los que describe, actualmente, la Auditoría Interna del Ministerio de Educación Pública a la DIEE, en donde manifiesta un "decadente clima organizacional, con funcionarios temerosos, conflictivos, y desmotivados, que no fortalecen un ambiente ético en procura de la eficacia de objetivos institucionales".

Por lo tanto, se presenta la siguiente moción:

Para que se llame en Audiencia al ex Ministro de Educación Pública, en dos períodos consecutivos de Gobierno (2006-2010 y 2010-2014), don Leonardo Garnier Rímolo, y la ex Viceministra Administrativa del MEP, doña Silvia Víquez, con el fin de que se refieran a la operatividad de la DIEE bajo su administración, el clima organizacional y resultados obtenidos.

Por lo tanto, se abra un expediente de investigación integral referente al contexto actual en el que se encuentra la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo y su respectiva gestión.[6]

Además, manifiesta que, en la auditoría interna realizada por el MEP a la DIEE, se expone: "un decadente clima organizacional, con funcionarios temerosos, conflictivos, y desmotivados, que no fortalecen un ambiente ético en procura de la eficacia de objetivos institucionales."[7]

[6] Esta moción es copia exacta del acta N.° 22 del 23-04-2019, pág. 33

[7] Moción presentada por la Diputada María José Corrales y conocida en Sesión de la Comisión de Juventud N.° 22 del 23-04-2019

Es por lo anterior, que se inicia la investigación y apertura del expediente número 21390, con el objetivo de presentar un informe final por parte de la Comisión, sobre la situación real que enfrenta la DIE.

1.3. Antecedentes de la Investigación:

De acuerdo a lo indicado en la moción presentada por la Diputada Corrales Chacón, el objetivo de la DIEE es dar mantenimiento, rehabilitación y construcción de infraestructura educativa, desarrollando planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura.

La Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) es el órgano técnico del Ministerio de Educación Pública, encargado de planificar, desarrollar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura física educativa y sus equipamientos según las necesidades de la comunidad educativa y población costarricense en general.

El origen de la DIE, data por allá del 2007 cuando fue creada y consolidada en el 2008, entre sus objetivos y atribuciones se encuentra:

> "(...) planificar, desarrollar, coordinar, dirigir y dar seguimiento y evaluar planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura física educativa y su equipamiento como medio para garantizar el acceso a la educación equitativa de calidad, esto según lo establecido en el decreto ejecutivo 38170-MEP[8]

Esta Dirección fue creada en el año 2008 según el Decreto Ejecutivo 34075-MEP, sin embargo, es mediante el Decreto Ejecutivo 38170-MEP de 2014, donde se establece la actual organización administrativa de la DIEE.

---

[8] Reseña Histórica, Antecedentes Histórico. Dirección de Infraestructura Educativa, Ministerio de Educación Pública. Consutado el 14 de octubre de 2021 en: http://die.mep.go.cr/acerca-de/resena-historica

La idea inicial, es que dicha instancia contribuyese a la atención pronta y temprana de los Centros Educativos cuyas condiciones no fuesen las mínimas exigidas por ley, así como el desarrollo de nueva infraestructura, ajustada a las necesidades actuales de la zona, así como de todos y cada uno de los estudiantes.

1.4. Elementos Metodológicos:

Para realizar la investigación acordada, como Diputadas y Diputados integrantes de la Comisión, nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Investigar el contexto, clima organizacional, procesos de gestión y operatividad de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) del Ministerio de Educación Pública (MEP), que permita identificar la necesidad de mejora de esta Dirección y sus resultados.

Objetivos específicos.

- Determinar las condiciones actuales de la DIEE y los resultados, respecto de sus acciones en materia de infraestructura y equipamiento a los centros educativos.
- Analizar la situación actual de la Dirección de Infraestructura Educativa, por medio de las manifestaciones brindadas por las personas llamadas en audiencia para el expediente de investigación N.° 21 390
- Evaluar el accionar de la Dirección de Infraestructura Educativa del MEP, a través de la información brindada por medio del oficio AL-CNJN-005-2021, así como la atención de las órdenes sanitarias.
- Analizar el uso del presupuesto para infraestructura y Juntas de Educación

1.4.2. Metodología

Con el fin de obtener los insumos necesarios y cumplir con los objetivos propuestos, se planificaron las siguientes actividades:

1. Revisión y análisis de información obtenida a través de medios de comunicación en el periodo en el que se desarrolló la investigación.
2. Lectura y análisis de actas de sesiones ordinarias, relacionadas al expediente 21390.
3. Solicitud de información específica, mediante oficio AL-CPJN-005-2021 para obtener información precisa sobre la gestión del desarrollo de infraestructura educativa.

Se recibió a diferentes actores en la Comisión, tal y como se indica en el siguiente cuadro.

Audiencias realizadas en la Comisión con respecto al expediente 21390	
Fecha	**Personas que participaron**
● 24 setiembre 2019.	Leonardo Garnier Rímulo, ex ministro, Ministerio de Educación Pública Silvia Víquez Ramírez, ex viceministra administrativa, Ministerio de Educación Pública,
● 19 de noviembre 2019.	Giselle Cruz Maduro, ministra de educación, Ministerio de Educación Pública
● 27 de julio 2021.	● Giselle Cruz Maduro. ministra de educación, Ministerio de Educación Pública ● Steven González Cortes, viceministro administrativo, Ministerio Educación Pública, ● Catalina Salas Hernández, directora de la Dirección de Infraestructura Educativa

1.4.3. Limitaciones

La investigación se vio limitada por el poco acceso a la información, ya que se remitieron a la actual DIEE dos oficios solicitando información (CPJN-004-2021 y AL-CPJN-005-2021), en ambos documentos se solicitaron cronogramas de los diferentes procesos que se realiza en la DIE e información sobre el tema del diseño interno, entre otros. Sin embargo, la respuesta a ambas solicitudes se realizó mediante el envío de información por separado y en algunos temas los abordaron de una manera general, lo que limitó la posibilidad de análisis

II.AUDIENCIAS EN LA COMISIÓN

2. 1. Audiencias

Con el fin de conocer respecto al tema en investigación, la Comisión convoca en audiencia a diferentes personas. A continuación, se detalla lo indicado en cada una de estas audiencias:

1.4.4. Exministro de Educación Pública, Leornardo Garnier y Exministra Administrativa, Silvia Víquez Ramírez

- **Sesión de Comisión del 24 de setiembre del año 2019**

El señor Exministro, Leonardo Garnier y la señora Exministra Silvia Víquez, se refirieron en comisión a diversos aspectos en materia de infraestructura educativa, al respecto manifestaron:

Antecedentes – CENIFE (Centro de Infraestructura Educativa)

Estaba constituida por 20 personas, de los cuales 2 eran arquitectos para brindarle atención a 5000 centros educativos.

- La situación del CENIFE no tenía recursos financieros, ni recurso humano, sin equipo para atender la infraestructura educativa.
- En el 2007 se propuso la reestructuración donde se cierra el CENIFE y se abre una Dirección de Infraestructura, hoy en día el DIEE, creando una serie de procedimientos en la formulación de manuales para que las juntas de educación lograran realizar los trámites necesarios para solicitar una obra.
- Se le asigna el recurso humano y la flota vehicular necesaria, además del aumento del presupuesto para las obras de infraestructura, no siendo suficiente, esto marcó la diferencia que repercute en la cantidad de metros cuadrados de construcción, sobre todo en el área rural, aumentando la cobertura educativa en estas áreas.

- Para garantizar el avance de las obras, se cumplió con los requisitos y se implementó el uso de la figura de los contratos abreviados y ordinarios.
- En el año 2013, se crea la Ley del fideicomiso como una forma de acelerar la construcción de infraestructura, con un plazo de pago a 20 años.
- Se creó la unidad de supervisores, conformada por varios ingenieros que eran distribuidos en varias zonas del país, con el propósito de brindar una atención más enfocada e inmediata a las órdenes sanitarias y emergencias, como por ejemplo el caso de Cinchona.
- Se construye infraestructura que fue aprovechada para los juegos nacionales.
- El clima organizacional era bueno.
- Cuando cambia la administración, se da un cambio también en la DIEE y se dejan de utilizar procesos que se seguían con éxito, como el proceso abreviado. Se cambia el personal e inicia un mal ambiente laboral.
- En cuanto al fideicomiso, con el cambio administrativo, se tardó más de un año y medio en nombrar una unidad ejecutora, esto ocasionó que las primeras obras del fideicomiso se empezaron a construir casi cuatro años después de que los recursos estuvieran listos.

1.4.5. Ministra de Educación Pública señora Giselle Cruz Maduro y la señora Catalina Salazar Hernández, Directora de Infraestructura Educativa

- **Sesión de comisión del 19 de noviembre de 2019**

Sobre los resultados de la revisión efectuada a la organización interna de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, y las gestiones ejecutadas a partir de dichos resultados.

La señora ministra indica que esta Administración tiene como una de las prioridades dejar una Dirección de Infraestructura Educativa más eficiente, más ágil, y una Dirección de Infraestructura Educativa que realmente responda a las

necesidades que tienen nuestros Centros Educativos en términos de mejoramiento de la infraestructura, en el tema de mantenimiento e indica descubrieron en este proceso, no es uno de los temas que está incluido en los procesos propios de la dirección, ni en las Juntas de Educación.

> (…)" Nosotros encontramos una Dirección de Infraestructura Educativa reactiva, que responde a las Juntas de Educación o a las comunidades en particular, con poca o nula articulación con la dirección de planificación institucional, también con poca o nula articulación con el departamento de Juntas de Educación del Ministerio de Educación Pública, y con poca articulación con las Direcciones Regionales de Educación(...)[9]

Manifiesta que hay 4441 centro educativos, en los cuales hay una demanda importante en el tema de mejoramiento de la infraestructura educativa, que calculan alrededor de 2000 centros educativos requieren alguna intervención en el tema de infraestructura.

Señala que el objetivo de la reorganización de la administración de la Dirección de Infraestructura es optimizar el proceso de atención de necesidades de infraestructura, el tema de compra de terrenos, y el equipamiento educativo de los centros educativos, y esa es la intención. Manifiesta que durante el periodo en que ha estado en el cargo de jerarca del MEP, se ha desarrollado un diagnóstico, de manera que se pueda evidenciar cuáles son las necesidades de reorganización de esa dirección, cuál es la ruta que tiene que seguir.

La señora Cruz indica que los principales hallazgos que encontraron es en relación con la capacidad de ejecución presupuestaria de la DIEE, con respecto al presupuesto, y realmente la capacidad de gestión de la DIEE con relación al presupuesto, pues menciona que la DIEE ha solicitado un presupuesto que no ha sido capaz de ejecutar dentro del marco de las funciones y del personal que tiene, esto genera una demanda importante a la Dirección de Infraestructura ya que se

[9] Intervención, copia exacta del acta N.12 del 17-11-2019, pág 27

van acumulando todas las solicitudes; este proceso de acumulación de solicitudes de los centros educativos, data de varios años.

Otro hallazgo importante, menciona la señora ministra, es la metodología para contratar de manera más ágil y por parte de las Juntas, ya que se han detectado varios cuellos de botella que más que optimizar o agilizar los procesos internos han llegado a ser un obstáculo.

Menciona que están diferenciando las obras mayores de las obras menores, y algo de relevancia es el tema del mantenimiento. El mantenimiento no ha estado como un rubro importante en las Juntas de Educación.

La ministra señala la importancia de que exista coordinación entre la Dirección de Planificación y la DIEE, menciona que hoy todavía se hace más relevante esa necesidad de coordinación con la dirección de planificación, porque con los datos de bono demográfico tenemos que atender también las necesidades que tienen las comunidades con respecto a la cantidad también, de población, y las proyecciones de las poblaciones de las comunidades.

Es importante digitalizar el expediente único de cada proyecto, y un seguimiento puntual rutinario, actualmente esto se está haciendo mensualmente con los proyectos que tienen un monto mayor a 325 millones, y eso se realiza con las jefaturas de cada departamento para ver cómo se va moviendo el proyecto cada día.

Con respecto a la coordinación con el Ministerio de Salud y la atención de órdenes sanitarias, indica que esto ha sido un proceso ya iniciado, se firmó una carta de entendimiento con el Ministerio de Salud para poder en conjunto atender las órdenes sanitarias.

Sobre coordinar la elaboración de un inventario de infraestructura, esa es una deficiencia importante, no se tiene una elaboración de un inventario que nos diga en qué estado está acá centro educativo.

Además indicó respecto a la formalización de acuerdo con las municipalidades, el apoyo del Gobierno Local a los centros educativos, de manera que con los presupuestos de los Gobiernos Locales y con la capacidad instalada que tienen los Gobiernos Locales, hoy en día se tiene un convenio marco, pero se propone convenios específicos de manera que un Gobierno Local pueda apoyar a un centro educativo , inclusive, en la limpieza de un lote, en el arreglo de una canoa, tomando en cuenta el apoyo de los profesionales con que cuenta la municipalidad, ingenieros y entre otros, de manera que se pueda apoyar cientos de centros educativos.

Considera necesaria la búsqueda de nuevos vehículos de financiamiento para poder atender esa necesidad de infraestructura y avanzar más rápidamente.

Catalina Salas, Directora de la DIEE

La señora Catalina Salas, directora de la DIEE menciona que un asunto muy importante ha sido el trabajo en islas, que muchas veces han desarrollado los departamentos y que se ha debido mucho a la reacción precisa, a esa dirección que han sido reactiva por muchos años, a la reacción que ha tenido que tener para atender los casos dentro de cada departamento.

Indica que se está trabajando en un macro proceso para dejar de trabajar en islas y trabajar alineados hacia una dirección proyectada, que adicional a la parte interna de la dirección, también se consideran los actores externos para un adecuado seguimiento y fiscalización a los proyectos. Manifiesta que la coordinación del inventario de infraestructura se va a iniciar a partir del próximo año y que es un tema que se ha venido hablando por mucho tiempo, de la necesidad de poder planificar de esta manera, de dejar de ser reactivos con las solicitudes que nos presentan los centros educativos, y poder, desde la dirección, ser pro activos en la planificación que se da de inversión anual o de inversión en infraestructura. Esta coordinación tampoco está desligada. Esta coordinación tiene que ser trabajada precisamente con el resto de direcciones en el Ministerio de Educación, para poder ser exitosa.

Menciona que se ha trabajado en la herramienta para inventario, la cual hasta ese momento es técnica, o sea, no ha salido de la Dirección de Infraestructura. En el primer semestre del 2020 se pretende socializar con el resto de direcciones del MEP, por lo menos la dirección de planificación y las direcciones que son atinentes a la parte de infraestructura. Y a partir del segundo semestre del 2020 se pretende iniciar el proceso de contratación. Este inventario si es un proceso largo, en otros países si se han tenido ejemplos, en el estudio que se ha hecho, en la investigación al respecto, es un proceso que más o menos se toma cuatro años, pero, para poder estar en operación. Sin embargo, se tiene que arrancar de una manera pausada e ir trabajando por etapas el mismo.

Con respecto a la formalización de acuerdos con las municipalidades, y la coordinación con el Ministerio de Salud, indica que todos estos enlaces externos, internamente también se reflejan en ese trabajo en equipo que se está haciendo, lo cual considera muy importante para las acciones que mientras el eje medular de esta reorganización se llega a poner en práctica, que es preciso hacer la reestructuración, pasar al MIDEPLAN el proyecto, y poder trabajar bajo otra posible estructura en la DIEE, a lo interno se van creando las herramientas para poder trabajar los proyectos cuando esta estructura llegue.

Sobre metodologías para contratar de manera más ágil, indica que para ese momento se estaba trabajando cuatro metodologías que son muy importantes y menciona que los funcionarios claramente tienen una carga de trabajo que sobrepasa sus capacidades. Esas metodologías que se están trabajando en este momento van a permitir liberar a las Juntas para que puedan hacer contrataciones más ágiles sin tener que pasar por la Dirección de Infraestructura. Esto no sólo tiene la importancia directa que es esta, que es crear los mecanismos más ágiles de contratación, sino que también, tiene intrínseca otros puntos importantes, por ejemplo, la fiscalización y el seguimiento de otros actores en los procesos de contratación de obra o de construcción de obras de infraestructura Educativa.

Las metodologías son: *obras de mantenimiento menor*, para esta se da una autorización general a las Juntas, para poder ejecutar las obras de mantenimiento

menor. Metodología para *obras nuevas menores y mantenimiento mayor*: esta se maneja con una única autorización, ya no se usará una autorización para diseño y luego otra para construcción; este tipo de mantenimiento se hará para obras que sean mayores a los 325 millones de colones, que tengan que utilizar planos prototipo, y así darle también seguimiento a la parte presupuestaria, de saber cuánto realmente se va a ejecutar en esta obra, y que no tenga que pasar por Setena, esto quiere decir, que no tengan movimientos de tierra mayores de 300 m^3, ni construcción mayor a 500 m^2. Metodología de *convenios municipales*, amparados en el convenio Anai – Ifam - MEP, actualmente se están ejecutando convenios específicos en tres Juntas de Educación Administrativa, con municipalidades de diferentes cantones del país, la colaboración va desde el diseño, la contratación de obra, o bien, la colaboración en la inspección, o bien, la colaboración con fondos también para poder realizar la construcción. Metodología Precalificados y contratos por demanda, esto es un proyecto bastante importante que se va a generar a partir del próximo año, va a ser una licitación en la cual, se pueda hacer una precalificación de profesionales a nivel nacional, pero que estén catalogados por zonas y por complejidad de los proyectos. Se van a contratar los siguientes servicios que son: estudios básicos, diseños, inspección de obras, y construcción de obras.

La Directora de la DIEE indica que con respecto a ¿Cuáles serían las acciones a realizar ya con una implementación de una reorganización? , se debe conformar una unidad o equipo de planificación, que es más que necesaria, y para eso estamos creando entonces la herramienta, o vamos caminando hacia la herramienta de tener un inventario de infraestructura nacional. Y, por otro lado, conformar una unidad o equipo que logre evaluar el éxito y las lecciones aprendidas en el proyecto. Esto también es muy importante y fue uno de los que se detectó en el diagnóstico que se hizo de la reorganización que no existe. Dentro de la dirección hay mucha capacidad por parte de los profesionales y de los funcionarios que existen, en cuanto a cómo hacer una infraestructura Educativa, y creo que es un bagaje de experiencia que tiene que reflejarse en el

mejoramiento continuo de la organización y por ende, resultar en la eficiencia de los procesos.

Consideraciones finales en la audiencia:

Posterior a la exposición de ambas funcionarias, se inicia las consultas por parte de las y los diputados, la primera en participar es la presidenta de la comisión, la cual consulta por 593 órdenes sanitarias, sin embargo la directora de la DIEE la corrige y le indica que son 600 órdenes sanitarias; la señora Salas le indica a la diputada que los procedimientos de las metodologías que se mencionaron anteriormente, son las utilizadas, iniciando por la primera que ya está formalizada, que es el mantenimiento menor, la cual se está usando para dar respuesta a órdenes sanitarias. Muchas órdenes sanitarias que son emitidas por el Ministerio de Salud, corresponden a mantenimientos menores, entonces, es esta metodología la que se puede utilizar para dar respuesta de una manera mucho más ágil.

Durante las distintas consultas realizadas por las y los diputados, se recalca la falta de mantenimiento y la importancia de dar prioridad a este proceso desde el punto de vista del proceso como presupuestario, se indica que la mayoría de órdenes sanitarias son por no realizar mantenimiento desde hace mucho tiempo, por lo que al mejorar este proceso se mejora la emisión de órdenes sanitarias

1.4.6. Audiencia Ministra de Educación Pública. Giselle Cruz Maduro y el Señor Giovanni Rodríguez, como director del Fideicomiso desde el año 2017

- **Sesión 22 de setiembre, 2020.**

Giselle Cruz Maduro, Ministra de Educación Pública

Indica que el país ha tenido un rezago durante muchos años, sobre todo temas de orden presupuestario, hicimos el proceso de reorganización, y en este momento se omitió un departamento, y tenemos la Dirección, el Departamento de Programación y Seguimiento, el Departamento de Desarrollo de Obra, el de

Procesos y Soporte, Mantenimiento; que éste, es una nueva figura en la configuración de la Dirección de Infraestructura, En el tema de mantenimiento no estaba, ni en procesos de las Juntas de Educación, ni en la Dirección de Infraestructura.[10]

Menciona el Plan de inversión 2020, por un monto de 71,000 millones, en un plan de construcción de obra por provincia y resalta las provincias de Limón, Alajuela, Puntarenas y San José, como parte del mismo.

El cuanto, al proceso de reorganización de la DIEE, lo referente a contrataciones pasó a la Proveeduría Institucional y SICOP, visualizando mayor eficiencia en el proceso de contratación. Destaca la modificación del artículo 145 del Reglamento de Contrataciones Administrativas, donde las Juntas de Educación podrán ejecutar obras menores, cuando el monto de la misma sea menor a 500.000 millones; coordinado entre proveeduría institucional con la DIEE.

*Giovanni Rodríguez, Director del Fideicomiso***.**

Explica ampliamente los inicios y finalidades con los que nació el fideicomiso y su tiempo de ejecución, distribuido en cinco años de ejecución constructiva, y 15 años de arrendamiento financiero. Destaca que el Ministerio de Educación es el fideicomitente, el fiduciario es el Banco Nacional, quien administra el fideicomiso y que la unidad Técnica es el consorcio Calvi FSA, quienes son los responsables de la contratación correspondiente al anteproyecto.

Hace una remembranza utilizando una línea de tiempo sobre el avance del fideicomiso desde el 2011 donde se presenta en la Asamblea el proyecto de ley, siendo aprobado en el 2013, iniciando el proceso en el 2015, donde se plantea un cronograma de trabajo y una adenda o reconsideración de plazos del fideicomiso, en el cual se reconsidera el arranque para el 2015 y finaliza en el 2020 la ejecución.

Con respecto a la situación actual del fideicomiso, indica lo siguiente:

[10] Intervención de la señora Cruz en la sesión ordinaria N.7, 22-9-2020, pág. 4

- Tenemos 47 proyectos, los cuales ya cuentan con arrendamiento financiero.
- En el tema de mantenimiento estamos viendo temas recurrentes normales de los centros educativos, que se zafan los llavines, etc, hay vicios ocultos, al tener garantía por parte de las empresas constructoras que elaboraron las obras.
- Tenemos ocho proyectos, por incumplimientos con las empresas constructoras, ya se dio el proceso de rescisión de contrato, estamos en un proceso de readjudicación.[11]

Lo anterior demuestra que, al retrasar el inicio de los proyectos, además de prescindir de algunos contratos, las obras han cambiado sustancialmente en cuanto a costos operativos. Se puede observar que solamente se habla de 47 proyectos de los 103 que conformaban el fideicomiso.

En referencia a los 48 proyectos restantes, estos se encuentran desfinanciados y que se ha realizado una serie de trámites en Hacienda; buscando una alternativa financiera, como por ejemplo los fondos de inversión y otras alternativas, entre ellas un nuevo proyecto de ley Expediente 22021 que tiene por objetivo ampliar el fideicomiso para poder terminar tanto las obras que están rezagadas como obras que también se podrían ejecutar

1.4.7. Ministra de Educación Giselle Cruz Maduro, Vice Ministro Steven González Cortés. Directora de la DIE Catalina Salas Hernández.

- **Sesión 27 de julio del año 2021**

La señora Cruz manifestó que durante la presente administración han ejecutado acciones con la DIEE mediante procesos de reorganización por proyectos, redistribución del personal, cambios en el macro proceso; lo que significó que la Dirección de Infraestructura tuvo que coordinar con la Dirección de Planificación Institucional y la Proveeduría Institucional, además se creó el Departamento de

[11] Intervención exacta del acta ordinaria N.7, 22-9-2020, pág.8

Mantenimiento para la generación de lineamientos, guías y acompañamiento a las Juntas de Educación.

Además, se conformó un departamento para centralizar todos los procesos de soporte a los proyectos de infraestructura que gestiona la DIEE, lo que supuso una disminución de departamentos; dicha estructura administrativa se oficializó vía Decreto Ejecutivo 42488-MEP en agosto del 2020. En el proceso también se trabajó en la implementación de planes de inversión anuales para una mayor transparencia institucional, una priorización nacional, una programación operativa y una planificación del trabajo, asignación de fondos eficientes y una confirmación de carteras de proyectos.

La jerarca señaló que se está desarrollando un proceso de inventario de infraestructura educativa por medio de la Plataforma del Sistema de Administración Básica de la Educación y sus Recursos, esta plataforma se llama “Plataforma Saber”.

Adicional a lo anterior la señora Cruz señala que se han valorado diferentes opciones de financiamiento, a saber:

1. Financiamiento de zonas en extrema pobreza mediante empréstito con el BCIE para finalizar obras y equipamiento en zonas indígenas.
2. Utilizar recursos de canon de APM Terminals para construcción de infraestructura educativa en Limón.
3. Alianzas público-privadas (APP) y la licitación que permite el diseño, la construcción, equipamiento y mantenimiento de colegios técnicos a nivel nacional por medio de una APP.

Asimismo, la Ministra indicó que el presupuesto anual de infraestructura educativa del 2018-2021, decreció por la situación actual. Señaló que durante el 2018 se efectuó un gran esfuerzo para gestionar los fondos de la Caja Única del Estado y suministró los siguientes datos: 1354 proyectos, de los cuales: 191 en diseño, 308 en contratación, 168 en ejecución, 27 finalizado, 194 en convenios municipales y

466 pendientes por atender. La Ministra indicó que hubo una ejecución de fondos del 79% y un restante por ejecutar del 21%.

Catalina Salas Hernández

Manifestó que la DIE está considerando tipologías arquitectónicas y constructivas. Y que, para dar mantenimiento a los centros educativos se requirió de 61000 millones.

La mayoría de las órdenes sanitarias responden a necesidades de mantenimiento correctivo. Para evitar este rubro se debe gestar un proyecto anual en el cual se pueda dar seis mil cien millones y doce mil doscientos millones a los diferentes centros educativos a nivel nacional.

La señora Salas indicó que actualmente se ha trabajado en guías de mantenimiento para apoyar a las Juntas Educativas en esta gestión. Asimismo, expresó que, en el año 2019, mediante la directriz DM-JG-3089-2019-MEP-S, se determinó el procedimiento adecuado para atender las órdenes sanitarias; éste implica visitas conjuntas entre el área de salud y la dirección de infraestructura para determinar la gravedad de las órdenes. Lo anterior, se ha venido cumpliendo parcialmente.

La señora Salas indicó que actualmente se tienen 880 órdenes sanitarias a nivel nacional. La provincia que encabeza la lista es Puntarenas, le sigue Alajuela con 187, Limón con 149, San José 144, Guanacaste 80, Cartago 50 y Heredia 26. Estas son órdenes reportadas al 30 de junio de 2021. Actualmente, hay 557 órdenes sanitarias que están en algún proceso de atención, 57 órdenes sanitarias finalizadas y 266 pendientes.

Sobre consultas en la audiencia:

En el período de consultas de los señores y señoras diputadas, las personas que estuvieron en audiencia manifestaron que para los proyectos se definió el costo de las obras, así como el de construcción.

En relación a los casos financiados por el BCIE y por ser proyectos ingresados en el banco de proyectos de Mideplan, se dispone de cortos y medianos plazos. Se indicó que se tienen las viabilidades de Setena en su mayoría.

El financiamiento tiene que llegar a la Asamblea Legislativa, se prevé que el presupuesto ingrese para su aprobación el próximo año. Lo que supone que para el año 2023 se visualice el inicio de las construcciones de estos centros educativos.

Indicó Steven González, que se realizó un diagnóstico del cual se desprendió las trabas en el proceso de compra relacionadas con las Juntas de Educación; por lo que se desea que el Ministerio las realice mediante SICOP, para efectos de una mayor transparencia.

Reitera la Ministra que, mediante la plataforma Saber, se gestionan procesos de matrícula y otros procesos, que permiten conocer la situación de cada centro educativo.

Los jerarcas señalan que, para dar mantenimiento a 4444 centros educativos, se requieren 61 mil millones de colones por año. El viceministro indica que si no se invierte en mantenimiento las ordenes sanitarias no se van a detener.

El trabajo para atender las órdenes sanitarias requiere de un equipo interdisciplinario y esa conformación de equipo definitivamente no se puede tener en la DIEE, en donde un equipo coordina más o menos 140 proyectos en el mismo momento. Un equipo que esté diseñando, requiere del respaldo de presupuestistas, de dibujantes, y estos profesionales no se tienen en la DIEE. De ahí que los plazos se extienden.

La Ministra reconoció que no se dispone del equipo humano para realizar el mantenimiento correctivo, tampoco se dispone de recursos para prevenir futuras deficiencias en la infraestructura educativa.

El señor viceministro señaló que la DIEE ha tenido un gran problema de credibilidad, pero que van a tratar de dejar un modelo excelente que va a poder ejecutar muchos más recursos. Indicó, además, que la DIE debe crecer en

personal, pero no con personal fijo. Los departamentos de proyectos como la Dirección de infraestructura del Ministerio de Educación, y otros, deben crecer en personal de servicios especiales, de manera tal, que cuando haya suficientes recursos para ejecutar obra, estén las personas; y cuando haya pocos recursos, o pocos proyectos, esas personas no queden ahí en una estructura fija.

En caso que se logre lo anterior, se tiene dos licitaciones públicas para pre-calificar oferentes. Una vez que eso esté adjudicado, se espera que, en enero, o febrero del próximo año, la próxima administración pueda ejecutar muchos más recursos, de manera más eficiente y ágil.

1.4.8. Sobre convocatoria a audiencia a la señora Andrea Obando:

En la Sesión Ordinaria número 12 del 01 de octubre del año 2019, se presentó moción de orden para convocar a la señora Andrea Obando Torres, exdirectora de la Dirección de Infraestructura, de Equipamiento Educativo, con el fin de que se refiriera al informe de auditoría del MEP, N.° 31-18 de junio de 2018, resaltando los hallazgos, así como su gestión como Directora de dicha instancia.

Sin embargo, en la sesión número 19 del 28 de enero del año 2020, mediante una nueva moción de orden, se dejó sin efecto dicha moción, por cuanto el día 19 de noviembre del 2019, la señora Ministra de Educación Pública Guiselle Cruz, quien se presentó en audiencia a la Comisión, abordó los contenidos relacionados con la DIEE.

III.DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA Y EQUIPAMIENTO

La Dirección de Infraestructura y Equipamiento fue creada en el año 2008 con el Decreto Ejecutivo 34075-MEP, sin embargo, no es hasta el año 2014 mediante el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, donde se establece la actual organización administrativa de la DIEE. Su actual directora, es la arquitecta Catalina Salas Hernández.

La Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) es el órgano técnico del Ministerio de Educación Pública, encargado de "planificar, desarrollar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar planes, programas y proyectos tendientes al mejoramiento y ampliación de la infraestructura física educativa y sus equipamientos"[12] según las necesidades de la comunidad educativa y población costarricense en general.

La idea inicial, es que dicha instancia contribuyese a la atención pronta y temprana de los Centros Educativos cuyas condiciones no fuesen las mínimas exigidas por ley, así como el desarrollo de nueva infraestructura, ajustada a las necesidades actuales de la zona, así como de todos y cada uno de los estudiantes. El MEP ha indicado, entre algunos de los rasgos más importantes de la DIE, el hecho de que esta se encarga del "mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y la construcción de infraestructura educativa, su equipamiento, así como la dotación de mobiliario. Todo en procura de garantizar el acceso, la calidad y la equidad de la Educación Pública Costarricense". [13] Tal como se dispone en el artículo 139 del Decreto Ejecutivo N.° 38170-MEP del 30 de enero de 2014.

Debido a la poca eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, así como la falta de atención pronta en obras, la DIE se ha visto envuelta en críticas, algunos

[12] Reseña Histórica, Antecedentes Histórico. Dirección de Infraestructura Educativa, Ministerio de Educación Pública. Consultado el 14 de octubre de 2021 en: http://die.mep.go.cr/acerca-de/resena-historica

[13] Dirección de Infraestructura y Equipamento educativo. Ministerio de Educación Pública. Tomado de: https://www.mep.go.cr/organigrama/direccion-de-infraestructura-y-equipamiento-educativo-diee

resultados de ello han sido el aumento de órdenes sanitarias emitidas por el Ministerio de Salud, problemas organizacionales, así como el cierre de centros educativos debido a las malas condiciones, elementos que se detallarán en los siguientes apartados.

Cabe destacar, que es mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0302-2020 para el año 2020 que se aprueba por parte del Ministerio de Planificación Regional (MIDEPLAN), la nueva estructura organizacional de la Dirección de Infraestructura Educativa, ahora llamada DIE.

La DIE actualmente cuenta con cuatro departamentos bajo su tutela, los cuales son: 1. Departamentos de Programación y Seguimiento, 2. Departamento de Desarrollo de Obra, el cual cuenta con la Unidad de Diseño y la Unidad de Fiscalización y Asesoría, 3. Departamento de Procesos y Soporte, y por último, 4. Departamento de Mantenimiento. Sus funciones se detallan a continuación:

> “a) Departamento de Programación y Seguimiento: Planifica la atención de las solicitudes de infraestructura educativa pública, mobiliario escolar, bienes inmuebles, centros educativos privados, conforma cartera de proyectos a desarrollar por los departamentos formuladores, gestiona la asignación de recursos y da seguimiento a los proyectos en desarrollo.
>
> b) Departamento de Desarrollo de Obra: Formula, diseña y fiscaliza los proyectos de obra de infraestructura educativa pública con una complejidad técnica entre mediana y alta.
>
> c) Departamento de Procesos y Soporte: Investiga y actualiza información de prototipos en referencia a su normativa aplicable de los espacios educativos de la infraestructura educativa pública. Gestiona procesos de compra y alquiler de bienes inmuebles. Coordina la dotación y actualización del diseño de mobiliario escolar. Válida según normativa aplicable a la infraestructura de centros educativos privados.

d) Departamento de Mantenimiento: Gestiona proyectos de mantenimiento de infraestructura educativa pública, orientados en tres ejes de acción: mantenimiento correctivo, mantenimiento preventivo y mantenimiento recurrente".[14]

Cada uno de estos departamentos, cuenta con un jefe a cargo, así como con personal determinado según sus funciones y atribuciones. Esta reorganización que sufre la DIEE en el 2020, responde según el Ministro de Educación a cargo para el 2018, como una respuesta a las críticas por el clima organizacional y la inoperatividad de sus departamentos entre sí.

3.1. Clima organizacional en la Dirección Infraestructura Educativa y Equipamiento

A poco más de 10 años de ser creada, inició la difusión en medios de comunicación, de notas sobre la decadente situación organizacional que atravesaba dicha instancia, puesto que el número de órdenes sanitarias en los centros educativos iba en aumento, así como el cierre de los mismos.

Para el año 2019, el MEP realizó una auditoría interna, donde se evaluó tanto el ambiente, así como a 119 arquitectos, ingenieros, y otros funcionarios que laboraban para la Dirección de Infraestructura Educativa (DIEE), en cuyo informe describe lo siguiente:

> "El informe concluye que una de las razones del rezago en infraestructura y del estado de los centros educativos, que asciende a 5000, se debe a este "decadente" clima organizacional de la DIEE.

[14] Manual Organizacional de la DIE. Ministerio de Educación Pública. Tomado de: https://die.mep.go.cr/sites/all/files/20200820_manual_organizacional_die_1.pdf

> Según el documento, esa situación genera el aumento en los tiempos de los proyectos, debido a tramitomanías "irrelevantes" entre departamentos y áreas de la citada Dirección".[15]

Andrea Obando, quien ejerció como jefa interina de la DIEE desde agosto de 2018, confirmó el "grave" ambiente laboral que se vive a lo interno de esta instancia, puesto que, para atender un proyecto este debe de pasar por los 8 departamentos que la conformaban, además manifestó que, incluso los mismos departamentos se negaban la información, siendo esta de carácter urgente.

> "No pasaban la información porque Desarrollo consideraba que Contrataciones estaba siendo muy exagerado en la información que solicitaba. Tuve que decirles, cómo la niña Pochita: "Fulana, dele la información a Fulano" y ahora el proyecto está caminando".[16]

Además de las denuncias por el mal clima organizacional, resaltan otras falencias, tales como la ausencia o falta de documentos en regla, así indicado por la auditoría, donde para el año 2015 y 2016 "se detectó que no hay formularios de presupuestos con la respectiva firma de los profesionales responsables, cronogramas de obras con fechas de inicio y finalización, costos finales de las obras construidas, planes de trabajo con detalles de cada una de las actividades por realizar".[17]

Parte de la auditoría realizada, además de destacar el mal clima organizacional, indica que muchos de los recursos para solventar las necesidades de los centros educativos se encuentran "engavetados", es decir, que la eficiencia y eficacia de los mismos, está siendo limitada por el actuar despreocupado de la DIEE, "Decadente clima organizacional, con funcionarios temerosos, conflictivos,

---

[15] Cerdas, Daniela. (2019) [A] MEP detecta personal "despreocupado" a cargo de construir escuelas. La nación. En línea. Consultado del 14 de octubre de 2021 en: https://www.pressreader.com/costa-rica/la-nacion-costa-rica/20190320/281535112325696

[16] Ibíd. En línea.

[17] Ibíd. En línea.

despreocupados, sin compromiso y desmotivados, que no fortalecen un ambiente ético en procura de la eficacia de objetivos institucionales".[18]

Otro de los problemas organizacionales señalados, fue el asignar proyectos y presupuestos a las Juntas de educación, proyectos que superan incluso los 600 millones de colones y cuya complejidad, ocasiona que las Juntas deban contratar personal profesional externo o incluso estos proyectos se encuentren paralizados, al no poder ser atendidos.

> "Por consiguiente, esta situación implica que las Juntas de Educación realicen pagos de contratación de servicios profesionales, avances de mano de obra y suministro de materiales sin la aprobación de la DIEE y que existe un gasto de dinero por sobrecostos de las obras, por falta de supervisión o fiscalización de las obras, atentando contra el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos".[19]

Posterior a esta serie de críticas efectuadas por medios de comunicación, donde dejaban en tela de dudas el "buen" accionar de la DIEE así como del uso efectivo de los recursos con los cuales disponía, el Ministerio de Educación Pública anunció una reestructuración de la Dirección, donde mejorarían los conflictos internos así como la concreción de los objetivos para los cuales fue creada.

El impacto negativo que el clima organizacional ha generado en la atención de los centros educativos, es uno de los aspectos por los cuales se inicia un proceso de investigación de la Dirección de Infraestructura Educativa y Equipamiento (DIEE).

Adicional a las diferentes manifestaciones que se han presentado en medio de comunicación sobre el tema del clima organizacional de la DIEE, se cuenta con en el informe de Auditoría 31-18 de la Dirección de Infraestructura Educativa, en el que se indica qué, este se realiza con el fin de analizar los aspectos

---

[18] Cerdas, Daniela. (2019) **B** "*Construcción de escuelas se paraliza por funcionarios 'conflictivos, despreocupados y sin compromiso' en MEP*". La nación. En línea. Consultado el 14 de octubre de 2021 en: https://www.nacion.com/el-pais/educacion/construccion-de-escuelas-se-paraliza-por/TQCF7XL4MVEKRJU7K6LDPGKEKE/story/

[19] Op. cit. Cerdas, Daniela. (2019)

administrativos y técnicos con que cuenta la DIEE del Ministerio de Educación Pública, para llevar a cabo sus funciones e identificando oportunidades de mejoras. Otro hallazgo de importancia que ha permitido identificar el informe de auditoría, se encuentra que:

- Las jefaturas no se han abocado a la tarea de promover la coordinación eficaz entre departamentos, así como, fomentar la realimentación ante los cambios organizacionales, en un enfoque de comprensión y asimilación de las directrices emanadas por la Administración. [20]

Lo anterior genera efectos negativos en la atención a los proyectos de infraestructura educativa, ya que se ha detectado que esto favorece al aumento en los tiempos de desarrollo y ejecución de los proyectos, ya que el mal clima organización genera tramitología irrelevante entre departamentos de la DIEE.

Además, se indica que las situaciones citadas anteriormente van en contra de lo que también establecen las Normas de Control Interno para el Sector Público en el punto 2.3.2, en cuanto a que la Administración debe ser vigilante y fomentar los elementos informales de la ética institucional, con el fin de asegurar el funcionamiento y gestión cotidiana, sobre todo en cuanto a clima organizacional, estilo gerencial, modelos de tomas de decisiones, valores, entre otros , por lo que en el documento se presenta una recomendación, que debe atender el director o directora de la DIE; la recomendación cita así:

> *"Valorar la conveniencia de descentralizar hacia las direcciones regionales el proceso captación de necesidades de infraestructura y de supervisión de los proyectos que se encuentran en ejecución, asignando recurso humano técnico, materiales y equipo; priorizando las regionales más alejadas de San José, con el fin de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos destinados a esta actividad. (Dos meses plazo como máximo)"*

[20] Ministerio de Educación Pública, (2018). Auditoría Interna MEP- DIEE, informe 31-18, pág. 16

A raíz de este informe se encendieron varias alarmas por parte del poder legislativo, y por parte de otras instituciones estatales, sobre los problemas internos y la deficiente atención que se tenía por parte de la DIEE para la mejora de la infraestructura educativa. Los primeros en abordar este tema fueron los medios de comunicación, motivo por el cual la señora Andrea Obando Torres, exdirectora de la DIE, se refirió al tema en una entrevista que realizó el periódico de La Nación, el día 20 de marzo del año 2019, en la nota se indica que la señora Obando reconoce problemas y explica las estrategias que se han aplicado, en el intento de mejorar el clima laboral decadente, según el informe de auditoría; en dicha entrevista se señala que solo la mejora en este aspecto permitiría responder más eficazmente a las necesidades de construcción y mantenimiento de escuelas y colegios en el país, sin embargo señala que esto requiere un cambio de rumbo el cual causa molestia entre los 119 empleados, que en ese momento, conformaban la DIEE.

En la entrevista la periodista de la nación, le consulta a la señora Obando sobre el estado del clima organizacional que encontró cuando asumió el puesto de director, a lo que la funcionaria responde que

> *"El clima organizacional de la DIEE era malo, grave, probablemente porque los (ocho) departamentos, entre ellos, tenían bandos, no se comunicaban bien, tenían incertidumbre sobre qué iba a pasar con la DIEE (...) Era evidente que el mal clima organizacional responde a un inexistente modelo de gestión, a una falta de control, a que cada departamento trabaja a discrecionalidad."*[21]

[21] Cerdas Daniela. (2019) Directora de Infraestructura del MEP: El mal clima de trabajo explica que los proyectos no caminen. Andrea Obando reconoce problemas de planificación y seguimiento a obras constructivas; además de traslado de responsabilidad a juntas de educación. La nación En Línea. Consultado el 25 de octubre de 2021. Https://www.nacion.com/el-país/educación/construccion-de-escuelas-se-paraliza-por/TQCF7XL4MVEKRJU7K6LDPGKEKE/story/

Otra consulta que se realiza, es sobre las consecuencias de estas malas relaciones en el Desarrollo de Infraestructura Educativa, a lo que la directora Obando indica que:

> *"En que los centros educativos se estancan en los trámites, no llegamos a soluciones porque los centros educativos nos llaman para que los apoyemos en solucionar problemas –por eso somos ingenieros y arquitectos–, y no se dan las soluciones a tiempo al haber diferencias personales entre los funcionarios.*
> *"Existen diferencias de criterios, no hay un único criterio, entonces, la junta de educación se siente perdida, no sabe qué hacer; los departamentos no se comunican con las juntas, entonces estas se sienten desatendidas (...). Esta situación de clima organizacional explica que los proyectos de infraestructura no caminen ágilmente*". [22]

Dentro de la investigación realizada, la diputada Franggie Nicolas solicita que la señora Obando se presente a la Comisión de Gasto Público, esto se muestra en la carta firmada por la diputada el día 12 de marzo 2019, y es en dicha comparecencia que la señora Obando señala los problemas del clima organizacional, los cuales se refuerzan con la entrevista que realizó la Nación días después.

Al tener la imagen de una dirección fraccionada, con relaciones laborales decadentes que están afectado a la adecuada atención de los centros educativos, es que se toma la decisión durante la sesión de la Comisión de la niñez del 23 de abril del año 2019, de llamar a comparecer al señor Leonardo Garnier, ya que fue en su primera administración, que se creó la DIEE. En dicha intervención el señor Garnier y la ex viceministra Víquez indican que durante los 2 períodos que ellos

[22] Cerdas Daniela. (2019) Directora de Infraestructura del MEP: El mal clima de trabajo explica que los proyectos no caminen. Andrea Obando reconoce problemas de planificación y seguimiento a obras constructivas; además de traslado de responsabilidad a juntas de educación. La nación En Línea. Consultado el 25 de octubre de 2021. Https://www.nacion.com/el-país/educación/construccion-de-escuelas-se-paraliza-por/TQCF7XL4MVEKRJU7K6LDPGKEKE/story/

fueron jerarcas en el MEP, el clima en la DIEE no era decadente, por el contrario, se conformó un equipo de trabajo agradable y comprometido, por lo que se estima que fue durante la administración del presidente Luis Guillermo Solís, que se tomaron decisiones que repercuten en el clima organizacional de la institución.

Producto de las declaraciones brindadas por el señor Garnier, así como el demostrar que este problema inicia en otras administraciones, es que la comisión de la niñez solicita llamar a comparecer a la señora Obando Torres, sin embargo, es para noviembre de 2019, en la audiencia realizada que participa la actual Ministra de Educación Pública, Giselle Cruz Maduro, que se desestimó la solicitud de convocar a la ex directora Obando Torres.

Dentro de la audiencia del 19 de noviembre 2019, la señora Ministra indicó las deficiencias de la DIEE, sin embargo, no se refiere a un tema de clima organizacional, sino a problemas por ausencia de procesos, y por tener un comportamiento reactivo hacia la atención de los centros educativos, como también por tener un proceso de mantenimiento inexistente.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que en el año 2019 se inicia un proceso de cambio en la DIEE, este proceso es explicado por la señora Cruz y por la directora actual de la DIEE, Catalina Salas Hernandez, en la comparecencia de noviembre de 2019, el cual denominan como un proceso de reorganización y de mejoras de procesos, donde se realizaría la creación de procedimientos y reestructuración de los departamentos que conforman la dirección. No se indica que se realicen cambios en puestos o personal.

Dentro de la investigación, se tiene acceso al Diagnóstico que se realizó para justificar la reorganización DIEE, en dicho documento se indica que una debilidad que tiene esta dirección es el clima organizacional, el documento indica que realizar el estudio sobre el clima organizacional DIEE queda fuera del alcance del Diagnóstico.

La decisión de dejar el clima organizacional fuera del diagnóstico para plantear la reorganización de la DIEE, es un aspecto que deja un análisis real inconcluso, ya que los funcionarios entrevistados, indicaron que este es uno de los principales problemas de la gestión de la DIEE. Sin embargo, el diagnóstico sí muestra un análisis de los temas que generan este mal clima organizacional, sin embargo, se desconoce si estos puntos serán mejorados en su totalidad o si se tratará el tema del clima organizacional posterior a la formalización de la reorganización.

3.2. Órdenes sanitarias

La orden sanitaria es un documento que emite el Ministerio de Salud en el cual se indican aspectos a mejorar, entre estos se encuentra mejoras en la infraestructura del centro educativo. Estas órdenes se emiten cuando una persona realiza alguna denuncia a la regional del ministerio de salud correspondiente, por lo que dicho ministerio envía un inspector para que verifique lo que se denuncia y, si aplica, se emite la orden; en la orden se establece el plazo para atender las necesidades identificadas por el funcionario de salud o presentar un plan remedial.

Cuando la orden indica mejoras relacionadas a infraestructura, esta se envía a la DIEE para que se dé atención a lo que se requiere. Se debe tener presente, que las medidas sanitarias pueden concluir que el centro educativo deba cerrarse, desalojarse o demolerse, esto por el mal estado del espacio físico educativo; esto genera que la atención a la orden deba ser ágil y proactiva.

Cuando se crea la DIEE, se abre la unidad de supervisores de zona, esto con el objetivo que los funcionarios, que conformaban dicha unidad, atendieran los casos de órdenes sanitarias de una manera expedita, y así evitar que las necesidades indicadas en las órdenes empeoren. La unidad de supervisores atendía los proyectos bajo el modelo de contratación de tipo abreviado, lo que permitía a las juntas contratar mano de obra y materiales por separado, según indica el

exministro Garnier en la audiencia de la sesión ordinaria del 24 de setiembre del 2019, en la Comisión de Juventud, Niñez y Adolescencia.

Este proceso permitía atender los proyectos de una manera ágil, siempre cumpliendo con la reglamentación; este era liderado por las Juntas de Educación y Administrativas, y la DIEE actuaba como un ente asesor. Esta unidad hoy en día ya no existe, ya que en el periodo 2014-2018 el director de la DIEE, Walter Muñoz Caravaca cierra la unidad de supervisores de zona. El cierre de esta unidad se refuerza con lo indicado en el informe 31-18 de auditoría del MEP, en el cual se indica que:

> *se creó la Unidad de Supervisores de Zona, cuya función sustantiva es la de formular proyectos para atender la demanda de órdenes sanitarias.* ***Nótese que esta función es propia del Departamento de Gestión de Proyectos Específicos,*** *de acuerdo al Decreto Ejecutivo N° 38170 Organización administrativa de las oficinas centrales del MEP artículo 139, inciso c) el cual indica : "Establecer los procedimientos para orientar el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo, la rehabilitación y construcción de infraestructura educativa, dotación de mobiliario y equipamiento, de conformidad con lo establecido en el marco jurídico vigente, las normas técnicas y las regulaciones dictadas por entes especializados".*
>
> *Aunado a lo anterior, se evidenció que la DIEE ha venido organizando la estructura administrativa sin un análisis técnico/especializado que responda a las estrategias definidas para la atención de las necesidades de los usuarios de este servicio, a la gestión administrativa y a la propia materia técnica de los proyectos de infraestructura".* [23]

En el mismo informe se indica que:

> *"En los últimos años se ha presentado un incremento en la presentación de solicitudes de infraestructura amparadas en órdenes sanitarias, como*

[23] Informe 31-18 de auditoría del MEP. (2018)

mecanismo de presión para obtener una atención expedita, debido a esta necesidad, se obvian procedimientos regulados por la Ley de Contratación Administrativa y sin contar con los controles establecidos por la DIEE, aplicados a los proyectos que ingresan por la vía ordinaria.". [24]

Por lo que se recomienda al director de la DIEE:

"Atender prioritariamente las causas que originan la orden sanitaria, en caso de detectarse en la visita de diagnóstico otras necesidades, deberán ser atendidas mediante un proceso regular, con el fin de evitar que los proyectos que ingresan como orden sanitaria no cumplan con el análisis que se efectúa como parte de la planificación estratégica nacional de necesidades educativas, y evitar que se acepten como abreviados proyectos de alta cuantía comprometiendo la materialidad del objeto contractual y obviando los controles de este tipo de procedimiento. (Dos meses plazo como máximo)".[25]

Para atender lo que solicita auditoría en el año 2018 la directora Obando Torres implementa el desarrollo del semáforo para categorizar las órdenes sanitarias, inclusive, este aspecto es uno de los logros que el señor ex ministro Edgar Mora Altamirano indica en el informe final de su gestión:

Se desea mencionar, que el tema de la categorización de las órdenes sanitarias no es un logro de la administración Cruz Maduro, sino de la época en la que el ministro era el señor Edgar Mora, esto se logra ver en el informe final que entregó el señor Mora cuando renuncia a su cargo de ministro, en dicho informe se indica que:

"*…la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) creó un sistema de priorización de órdenes sanitarias para atenderlas de acuerdo a su gravedad. Para la atención de las órdenes sanitarias, se estableció un*

[24] Ibíd. (2018)
[25] Ibíd. (2018)

grupo de coordinación técnica entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación Pública para avanzar en las siguientes acciones:

a) *Definición de esquema de actualización de registro de órdenes sanitarias que permita mantener una dinámica de comunicación periódica.*
b) *Propuesta de clasificación de órdenes sanitarias para establecer criterios de priorización y acordar un plan de atención prioritaria en conjunto.*
c) *Elaborar un formato conjunto estandarizado para la elaboración y revisión de planes remediales.*
d) *Establecer un protocolo para cierres de instituciones educativas, que incluya establecer un plazo prudencial para gestionar el traslado o reubicación de la población estudiantil. Además de un procedimiento de comunicación interna y externa así como notificación,*
e) *Revisar cumplimiento de directriz DM-RM-1564-MEP-S para atención de nuevas órdenes sanitarias.*
f) *Analizar normativa y fundamento jurídico de órdenes sanitarias para mejorar capacidad de atención coordinada entre el MEP y el Ministerio de Salud"*. [26]

A pesar del esfuerzo realizado durante la administración del señor Mora, las órdenes sanitarias siguen en aumento, por lo que se realiza la consulta del motivo de este aumento a la actual ministra, y ella indica en la audiencia del 19 de noviembre, que este incremento se genera por una reacción reactiva de la DIEE y por la falta de un proceso de mantenimiento firme y concreto. Sin embargo, la señora ministra indica que se ha realizado un trabajo fuerte para coordinar con el ministerio de salud una mejora en el proceso de emisión y atención de dichas órdenes, y con base en la información emitida por el Ministerio de Salud se ha realizado una categorización de las mismas, en otras palabras, continuaron con la labor que se inició en el periodo del señor exministro Mora Altamirano.

[26] Ministerio de Educación Pública. (2019) Informe Final de Labores. Ministro Edgar Mora Altamirano https://www.mep.go.cr/sites/default/files/inf-40-ema-ministro-2018-2019.pdf

El modelo semáforo que se está implementado actualmente para órdenes sanitarias es el siguiente:

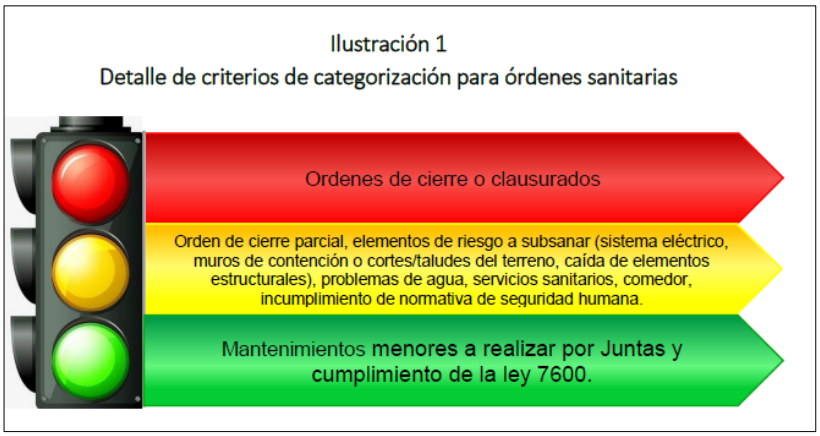


Imagen 1. Detalle Criterio de categorización para órdenes sanitarias
Fuente: oficio DVM-A-DIE-1364-2021, del 8 octubre 2021.

Otro proceso que se realiza es categorizar las órdenes sanitarias por su estado, el desglose se presenta a continuación:

Estado de órdenes sanitarias

ESTADO DE ÓRDENES SANITARIAS	CANTIDAD
FINALIZADO	70
EN ATENCIÓN	549
POR ATENDER	256
ORDEN SANITARIA RESUELTA POR EL CENTRO EDUCATIVO	1
SIN ORDEN SANITARIA	7
Total general	883

Nota: Tabla actualizada a agosto 2021.

Imagen 1. Detalle Criterio de categorización para órdenes sanitarias
Fuente: oficio DVM-A-DIE-1364-2021, del 8 octubre 2021

Una vez que se conoce el estado y el criterio de categorización se procede a analizar cada orden sanitaria emitida, y categorizarla, lo que da el siguiente resultado:

Categoría de ordenes sanitarias

ESTADO SEGÚN SEMÁFORO	CANTIDAD
ROJO (CIERRES)	71
AMARILLO	341
VERDE	89
CASOS EN ATENCIÓN POR DEFINIR PRIORIZACIÓN	305
FINALIZADOS	70
SIN ORDEN SANITARIA	7
TOTAL	883

Nota: Tabla actualizada a agosto 2021.

Imagen 3. Categoría de órdenes sanitarias
Fuente: oficio DVM-A-DIE-1364-2021, del 8 octubre 2021.

En el oficio DVM-A-DIE-1364-2021 se indica “las órdenes sanitarias que se encuentran en atención, se les ha elaborado un plan remedial el cual se ha presentado al Ministerio de Salud y que, 9 órdenes sanitarias que se encuentran en ejecución a pesar de no indicar la categorización, sus obras obedecen a la solución requerida por el Ministerio de Salud”

El cronograma actual para atender órdenes sanitarias, es el siguiente:

Cronograma base para la atención de órdenes sanitarias

FASE O ETAPA	ACTIVIDADES DE LA FASE O ETAPA	% AVANCE GLOBAL
INGRESADO	SOLICITUD CON DOCUMENTOS COMPLETOS PARA INFRAESTRUCTURA	5%
	SOLICITUD CON DOCUMENTOS COMPLETOS PARA MOBILIARIO	
	SOLICITUD DE VERIFICACIÓN POR OBRA IRREGULAR	
	SOLICITUD PARA LEGALIZAR TERRENO	
	SOLICITUD DE VALORACIÓN DE INMUEBLE PARA ALQUILER	
	EN LISTA DE ESPERA	
ASIGNADO	ASIGNADO A DEPARTAMENTO	
RECHAZADO	SOLICITUD ARCHIVADA POR NO PRESENTAR DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	
FORMULACIÓN	ASIGNADO A FUNCIONARIO	10%
	COMPLETAR REQUISITOS POR PARTE DE LA JUNTA	
	ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE INICIO DE GESTIÓN	
	PROGRAMACIÓN DE VISITA TÉCNICA	
	ELABORACIÓN DE INFORME TÉCNICO DIAGNÓSTICO	
	SOLICITUD DE RECURSOS PARA CONTRATAR ESTUDIOS BÁSICOS	
	SOLICITUD DE RECURSOS PARA CONTRATAR DISEÑO	
	TRASLADADO PARA BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	
	DEPOSITADO	
	ELABORACIÓN TÉRMINOS REFERENCIA PARA SERVICIOS PROFESIONALES	

	CONFORMACIÓN DE EXPEDIENTE PARA TRASLADO	
	TRASLADO CONTRATAR SERVICIOS PROFESIONALES DC	
	TRASLADO CONTRATAR SERVICIOS PROFESIONALES PROVEEDURÍA	
PROCESO DE CONTRATACIÓN (CONTRATACION DISEÑO)	INGRESO DEL EXPEDIENTE AL DEPARTAMENTO	25%
	CONFORMACION EXPEDIENTE (SOLICITUD Y ESPERA DE DOCUMENTOS POR PARTE DE LA JUNTA)	
	AUTORIZACIÓN E INVITACIONES	
	PLAZO PARA OFERTAR (EL DEPARTAMENTO FORMULADOR LO DEFINE)	
	ACTO DE APERTURA	
	ANÁLISIS DE LAS OFERTAS	
	SUBSANACIONES (SOLICITUD, ENTREGA Y ANÁLISIS DE SUBSANACIONES)	
	ANÁLISIS INTEGRAL Y RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN	
	PERIODO RECURSIVO FRENTE AL ACTO DE ADJUDICACIÓN (REVOCATORIA O APELACIÓN)	
	FIRMEZA	
	FIRMA DEL CONTRATO (LA DIRECCIÓN DEBE DE VALORAR SI SE HACE CONTRATO O NO)	
	TRÁMITE ANTE LA UAIAI (LA DIRECCIÓN DEBE VALORAR SI IMPLEMENTA O NO ESTA ETAPA)	
	REMISIÓN DEL EXPEDIENTE AL DEPARTAMENTO FORMULADOR	
D I S E Ñ O	ELABORACIÓN DE ESTUDIOS PRELIMINARES	40%
	ELABORACIÓN DE ESTUDIOS BÁSICOS	
	ELABORACIÓN DE ANTEPROYECTO	
	SOLICITUD DE RECURSOS PARA CONTRATAR REQUERIMIENTOS DE OBRA (SETENA, HIDRO, GEOTECNIA, OTROS)	
	DEPOSITADO	
	EN GESTIÓN OTRA TRAMITOLOGÍA TÉCNICA (SETENA, ALINEAMIENTOS, AGUAS, OTROS) en observaciones indicar cual trámite.	
	ELABORACIÓN PLANOS CONSTRUCTIVOS Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	
	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DETALLADO Y CRONOGRAMA DE OBRA	
	ELABORACIÓN DE OFICIO PARA TRÁMITE EN PLATAFORMA DIGITAL (APC)	
	EN GESTIÓN VIABILIDAD CONSTRUCTIVA ANTE CFIA	
	EN GESTIÓN DE SUBSANE PARA OBTENER VIABILIDAD AMBIENTAL ANTE SETENA	

	SOLICITUD DE RECURSOS PARA CONTRATAR CONSTRUCCIÓN DE OBRA	
	DEPOSITADO	
	CONFORMACIÓN DE EXPEDIENTE PARA TRASLADO	
	TRASLADADO PARA CONTRATACIÓN DE OBRA	
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRA O AUTORIZACIÓN	INGRESO DEL EXPEDIENTE AL DEPARTAMENTO	60%
	CONFORMACION DEL EXPEDIENTE	
	AUTORIZACIÓN E INVITACIONES	
	PLAZO PARA OFERTAR (EL DEPARTAMENTO FORMULADOR LO DEFINE)	
	ACTO DE APERTURA	
	ANÁLISIS DE OFERTAS	
	SUBSANACIONES (SOLICITUD, ENTREGA Y ANÁLISIS DE SUBSANACIONES)	
	ANÁLISIS INTEGRAL Y RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN	
	PERIODO RECURSIVO FRENTE AL ACTO DE ADJUDICACIÓN (REVOCATORIA O APELACIÓN)	
	FIRMEZA	
	FIRMA DEL CONTRATO	
	TRÁMITE ANTE LA UAIAI	
	REMISIÓN DEL EXPEDIENTE AL EPARTAMENTO DE EJECUCIÓN Y CONTROL	
EJECUCIÓN	PLANIFICACIÓN A LA EJECUCIÓN DE LAS OBRAS	100%
	DESIGNACIÓN DE EQUIPO DE INSPECTORES INTERNOS O EXTERNOS	
	ESTUDIO PRELIMINAR DEL PROYECTO, ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD CONSTRUCTIVA Y AMBIENTAL (INCLUYE CONSULTA A DISEÑADORES) Y APERTURA DEL EXPEDIENTE DE CONTROL DE EJECUCIÓN.	
	COORDINACIÓN CON EL CONSTRUCTOR DEL REGISTRO ANTE EL CFIA DE LA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA E INSPECTORES Y DEL ASEGURAMIENTO DEL PROYECTO (SEGURO TODO RIESGO DE CONSTRUCCIÓN)	
	TRÁMITE DE AJUSTE DE DOCUMENTOS POR CONSTRUCTOR (CRONOGRAMA, PRESUPUESTO DETALLADO, TABLA DE PAGOS, DIAGRAMA DE FLUJO FINANCIERO).	
	REUNIÓN DE COORDINACIÓN INICIAL	
	EMISIÓN DE ORDEN DE INICIO	
	FISCALIZACIÓN DEL PROYECTO (SEGÚN CUANTÍA)(DENTRO DE ESTE PROCESO SE PUEDEN CIRCUNSTANCIALMENTE DESARROLLAR ACTIVIDADES ESPECÍFICAS, SEGÚN CADA PROYECTO, REFERIDAS A LA GESTIÓN DE MODIFICACIONES CONTRACTUALES, SUSPENSIONES, RESOLUCIONES CONTRACTUALES).	
	RECEPCIÓN DE OBRAS	

Actualmente, se ha manifestado por parte de los jerarcas de la DIEE que la prioridad de atención son los casos que cuentan con orden sanitaria, por lo que el presupuesto asignado será para atender estos centros educativos.

Como reseña cuantitativa se debe tener presente que para el periodo del año 2015 se contaban con 300 órdenes sanitarias, las cuales estaban categorizadas como 55 severas, 149 moderadas y 62 leves. Y a pesar de los intentos de controlar las emisiones de estas órdenes, para el año 2019 se contaban con 600 y hoy en día con más de 883.

3.3. Terrenos

La dirección de infraestructura cuenta con una coordinación encargada del proceso de trámites de terrenos y alquileres para centros educativos. Esta coordinación, se encarga de la valoración técnica, legal y financiera para que los lotes adquiridos por la administración, sean adecuados para el desarrollo constructivo de un centro educativo.

En los últimos 2 años se ha presentado información por medios de comunicación, que indican que el proceso de terrenos que se realiza desde la DIEE, presenta irregularidades, ya que según se ha publicado por varios periódicos digitales, el MEP ha invertido millones de colones en terrenos que no se pueden utilizar, pues el terreno cuenta con problemas técnicos o legales que impiden la construcción de los centros educativos en dichos espacios[27], inclusive en el año 2019 se presentó un allanamiento en el MEP por parte del Organismo de Investigación Judicial y el Ministerio Público, este allanamiento se realizó para investigar la compra de dos terrenos para la construcción del Liceo Copey y la Escuela de Las Vueltas en Tucurrique, las cuales no se pueden construir por presencia de nacientes en los terrenos comprados por el MEP[28]

[27] Cerdas, Daniela. (2019) "MEP gastó millones en terrenos inservibles para construir escuelas". La nación, en línea. https://www.nacion.com/el-pais/educacion/mep-gasto-millones-en-terrenos-inservibles-para/QEAAYHO6UFGQJGTVON3RVOPPYE/story/

[28] Cerdas, Daniela. (2021) "MEP compró terrenos con nacientes, amenazas de inundación o cerca de pista de aterrizaje". La nación, en línea. Tomado de: https://www.nacion.com/el-pais/educacion/mep-compro-terrenos-con-nacientes-amenazas-de/JQE4PIVIGJBQXN6Y5TD6BGY3YQ/story/

En el informe 02-2021 del MEP se indica que:

> "La selección de un terreno adecuado para ubicar un centro educativo es uno de los aspectos más críticos que surge al iniciar un proyecto de infraestructura educativa, además de ser un compromiso del Estado, dotar de condiciones adecuadas a los niños, jóvenes y docentes que se encuentran en el sistema educativo costarricense.
>
> *Para ello debe garantizarse que los terrenos que se adquieren sean idóneos y aptos para satisfacer esas necesidades, sin que generen algún riesgo para la población educativa, considerando a su vez, el elevado presupuesto que se destina para ese fin."*[29]

Es por lo anterior que la auditoría realiza la verificación del cumplimiento del marco regulatorio de este proceso, de manera que se logre determinar debilidades en los procedimientos definidos por la entidad.

Dentro de este proceso de verificación, auditoría señala que la coordinación de terrenos no cuenta con manuales de procedimientos aprobados y autorización por la instancia correspondiente, realizaron observaciones sobre incumplimientos en las consideraciones emitidas por la Contraloría General de la República para la adquisición de terrenos. Otro aspecto que sale a la luz en este proceso son las debilidades en la planificación de las compras, las cuales se realizan sin la justificación de los requerimientos reales del centro educativo, además señala en dicho informe que los expedientes de las compras de terrenos no incluyen información sobre ofertas, faltan análisis técnico de las áreas requerida, ausencia de valoración de riesgos externos, ausencia de condicionamientos en procedimientos, entre otros.

Dentro del informe de la auditoría se realizan varias recomendaciones al director de la DIEE, entre estas se señalan[30]:

- Definir una estrategia a mediano plazo para proveer la infraestructura a los terrenos que se encuentran sin proyecto asociado, siempre y cuando se

[29] Informe 20-2021. Terrenos- DIE
[30] Informe 20-2021. Terrenos- DIE, pág. 19

mantengan las necesidades del centro educativo, considerando la antigüedad de la compra. (Plazo para el 1 julio 2021 y luego se debe presentar cada 6 meses un informe del avance del cumplimiento de la estrategia hasta que se concluya)

- Elaborar, aprobar y divulgar el Manual de procedimientos para la adquisición de terrenos considerando lo estipulado en la Ley y Reglamento de Contratación Administrativa relacionada con la adquisición de bienes inmuebles. (Plazo máximo: 31 de julio 2021).
- Adquirir herramientas tecnológicas que le permitan a la Administración realizar el estudio especializado que garantice la idoneidad de un terreno. Al respecto, se debe de valorar el contenido presupuestario con el que cuenta la DIEE para satisfacer las necesidades requeridas. Además de contar con un compromiso entre ambas partes (vendedor-Junta) acerca de la voluntad de concretar la venta. (Plazo máximo: 31 de julio 2021).
- Establecer en los informes técnicos de compra de terrenos un análisis del área requerida, donde se definan las necesidades del centro educativo que se van a satisfacer, así como el posible crecimiento demográfico donde se ubica la institución para determinar la viabilidad del aumento de la matrícula. (Plazo máximo: 31 de marzo 2021).
- Implementar dentro de los procedimientos y dar seguimiento a la conformación de expedientes con información clara, ordenada, precisa y sin duplicidad, que brinde un respaldo apropiado y seguro al proceso. (Plazo máximo: 31 de julio 2021).
- Informar por escrito a los diferentes departamentos de la DIEE cuáles terrenos se han adquirido y a la fecha no han sido dotados de infraestructura, con el objetivo de que los Departamentos formuladores tengan conocimiento. (Plazo máximo: 1 de marzo 2021).
- Incluir en los procedimientos de adquisición de terrenos, que previo a la visita técnica que realiza el equipo de la DIEE se haga una revisión de los Mapas de riesgo de la Comisión Nacional de Emergencias y los Mapas de zonificación de las Municipalidades para establecer posibles afectaciones

sobre el terreno. Además, el informe técnico de visita debe contar con la aprobación del Jefe del Departamento responsable de las compras de terrenos, y se debe dejar constancia en el expediente de la gestión realizada. (Plazo máximo: 31 de julio 2021).

- Establecer requerimientos claros y estandarizados para valorar las solicitudes de compra de terrenos hechas por los centros educativos, para tomar decisiones según las necesidades reales de la institución, garantizando el uso eficiente de los recursos públicos. (Plazo máximo: 1 de marzo 2021).
- Elaborar un análisis de los avalúos confeccionados por el Ministerio de Hacienda, por medio del Área de Gestión Tributaria, cuando se presentan incrementos en periodos cortos para un mismo terreno. (Plazo máximo: 1 de marzo 2021 para confeccionar y remitir un lineamiento sobre cómo analizar estas situaciones en caso de presentarse).
- Conformar un equipo multidisciplinario, para las visitas a los terrenos a evaluar, para establecer criterios en los informes técnicos de compra, donde se incluyan las observaciones de cada uno de los funcionarios que participaron en la visita de campo (Ver comentario 2.1.3) (Plazo máximo 1 de marzo 2021 para remitir el comunicado sobre cómo estarán conformados los equipos encargados de las visitas a los terrenos a evaluar).

Actualmente el tema de terrenos dentro de la DIEE requiere mejoras, se considera que el informe emitido por la auditoría permite trazar una línea de los aspectos a mejorar y no cometer errores del pasado, de manera que la adquisición de terrenos se realice de una manera eficiente, que los lotes por adquirir cumplan con todos los aspectos técnicos para construir un proyecto.

3.4. Control interno

En relación al tema de Control internos, se tiene el informe de auditoría 19-19 del MEP- DIE. En este informe se indica que: “virtud de la importancia que representa para el Ministerio de Educación Pública la infraestructura educativa, la Auditoría Interna tomó la decisión de mantener una revisión continua de los procesos y proyectos de la DIEE, donde se evidencia **un débil sistema de control interno**, que impacta en forma negativa el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

En este informe de auditoría se señala que para mejorar las deficiencias en la DIEE es necesario e imperativo “el establecimiento de un sistema de control interno adecuado, enfocado a temas estratégicos y en la capacidad de la Dirección para lograr los objetivos que se han trazado...”

Dicho informe señala que la Norma de Control Interno indica que: 2.5.1 Delegación de funciones El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinente” por lo que se señala que el éxito de una organización está en definir detalladamente las tareas de cada uno de los colaboradores y los productos que se deben entregar en forma y tiempo.

En este mismo informe se recalca en varios apartados la necesidad de trabajar según las normas de control interno, y las fallas que tiene la organización en relación a este tema, por lo que se señala que las debilidades derivadas de la aplicación de los componentes de control interno como el ambiente de control (falta del establecimiento de la misión y visión, objetivos tanto estratégicos como operativos y tácticos); los sistemas de información y comunicación, tanto físicos como electrónicos, escasos, dispersos e incompletos.

Auditoría indica que el director de la DIEE debe Implementar en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo, un sistema de control interno eficiente y

eficaz, que proporcione seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos, claramente definidos en la Ley General de Control Interno[31].

En el informe de diagnóstico que se hizo para la reestructuración de la DIEE, se presenta el Diagrama del análisis de las causas y su efecto sobre el débil control interno y de seguimiento de métricas e indicadores del desempeño, por lo que se evidencia que es un aspecto que en la reestructuración se analizó y estudió con el objetivo de establecer mejoras en este. Dentro del trabajo final de la reestructuración se estima que la gestión de control interno es una necesidad interna en la DIEE, también señala que queda demostrado que el control interno que ejerce la Dirección por medio de su persona directora hacia sus departamentos es bastante deficiente.

Por lo indicado anteriormente en el proceso de reestructuración para definir la nueva estructura organizacional de la DIEE se utiliza como referencia tres principales etapas de la gestión de proyectos las cuales son la Gestión de la Planificación, Ejecución y Monitoreo & Control, por lo que se estable un equipo que se será el encargado de brindar asesoría sobre la gestión de control interno mediante la evaluación de los procesos, procedimientos de los departamentos, entre otras actividades y proyectos de mejora continua.

Actualmente se desconoce los resultados en control interno luego de ejecutar la reorganización de la DIEE a DIE.

3.5. Reorganización Dirección de Infraestructura Educativa

Como reseña introductoria, se presenta lo que el documento de Diagnóstico de la reorganización indica*: "En el año 2018, la Auditoría Interna del Ministerio de Educación Pública, procede a realizar una evaluación de las actividades, operaciones, estructura organizacional y funciones en la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE), indicando en la recomendación número 10 del Informe 31-18, lo siguiente: "Definir, conjuntamente con la*

[31]Auditoría Interna. Informe 31-18. DIEE Pág.23

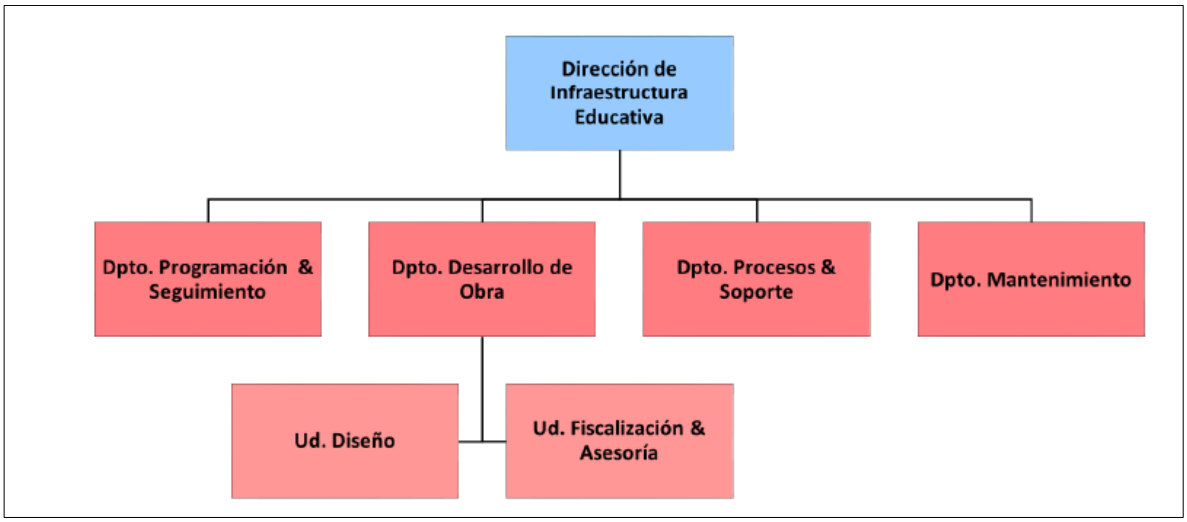
Dirección de Planificación Institucional, la estructura organizacional adecuada para atender las operaciones derivadas de la administración de los proyectos de infraestructura, acorde con las necesidades de los usuarios de los servicios de infraestructura."

Por lo citado anteriormente, es que los jerarcas del MEP plantean la necesidad de implementar una reorganización administrativa en la DIEE, esto con el fin de optimizar las funciones y la estructura organizacional de acuerdo a la naturaleza propia de su gestión, tomando en consideración las necesidades que se presentan en la comunidad educativa.

La reorganización fue avalada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en la fecha de 12 marzo del año 2020. Se debe tener presente que el primer cambio es que a partir de ese momento la dirección se llama, Dirección de Infraestructura Educativa (DIE), de manera que el tema de equipamiento se considera incluido en el concepto general de infraestructura educativa.

Dentro de esta reorganización se pretende que la DIE cuente con la totalidad de los procedimientos necesarios para la ejecución de las labores, sobre todo en la gestión de macro procesos, y posterior esto a la creación de manuales para cada proceso que se tenga, actualmente se desconoce, por parte de esta comisión, si estos procesos se han elaborado de manera correcta y si ya existen o no, pues hasta el momento lo único que se sabe es que la DIE se encuentra en un proceso de ordenamiento interno con base en el resultado final del informe de organización.

Uno de los aspectos de la reorganización fue el cambio organizacional, la cual hoy en día tiene la siguiente conformación:



Cada uno de los departamentos deben estar conformados por los funcionarios actuales que laboran en la DIE, los cuales son:

Tipo de puesto	Cantidad
Profesional servicio civil 1A	6
Profesional servicio civil 1B	7
Profesional servicio civil 2	43
Profesional servicio civil 3	19
Oficinista servicio civil 1	2
Oficinista servicio civil 2	6
Técnico de servicio civil 1	1
Jefe servicio civil 1	2
Jefe servicio civil 2	4
Jefe servicio civil 3	1
Director servicio civil 2*	1
Trabajador calificado servicio civil 1	2
Trabajador calificado servicio civil 3	1
Total	**95**

De igual forma, en la actualidad, la organización cuenta con un total de 28 plazas temporales (plazas especiales) las cuales dan soporte a los procesos de los departamentos que integran la Dirección de Infraestructura.

Plazas Temporales	
Tipo de puesto	**Cantidad**
Profesional Servicio civil 2	19
Oficinista servicio civil 2	5
Trabajador calificado servicio civil 3	4
Total	**28**

Es importante recalcar que, con la implementación de la nueva propuesta de reorganización administrativa, no será necesario adquirir o contratar nuevo personal o crear nuevas plazas.

Se debe tener presente que la propuesta se establece bajo un enfoque de gestión de procesos, que responde a las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico, presentada con base en la misma estructura de análisis a saber: Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control.

Para el área de planificación se desarrolla el departamento de Programación y Seguimiento, el cual asumirá algunas funciones que actualmente están destacadas en la Dirección, permitiendo a la misma enfocarse en labores gerenciales tendientes al fortalecimiento de la política pública.

Para el área de ejecución se desarrollan los departamentos de Mantenimiento y el de Procesos y soporte, de manera que con el departamento de mantenimiento se establece el proceso de mantenimiento correctivo el cual busca atender de manera expedita la atención de necesidades de menor complejidad, que presentan los centros educativos a través de las Juntas Administrativas y de Educación. Y el Departamento de Gestión de Procesos y Soporte: busca unificar la atención de los procesos de apoyo de la infraestructura educativa tales como: mobiliario escolar, centros privados y terrenos.

Para el área de monitoreo y control la propuesta señala que gracias a esta se: "permitirá a la administración llevar un mejor control de los proyectos de infraestructura en su etapa de ejecución, con un proceso de fiscalización; a su vez implementará lineamientos para la gestión de un mantenimiento preventivo de la obra ejecutada garantizando la vida útil de los centros educativos del país, salvaguardando el uso eficiente de los recursos públicos; de igual forma se definirán los indicadores del desempeño de gestión, análisis de productividad, medición del servicio al cliente, otros, en aras de promover una mejora continua de los procesos vigentes en los departamentos de la Dirección de Infraestructura. Para lograr dicha función contará con el departamento de mantenimiento, en su proceso mantenimiento preventivo, el departamento de desarrollo de infraestructura con su unidad de fiscalización y asesoría y la dirección mediante su staff de evaluación de la calidad y mejora continua"[32]

A un año de aplicarse la reorganización se desconoce los primeros resultados de estos cambios, y se desconoce si los macro procesos y manuales fueron creados y aplicados, lo único que se visualiza es que los casos con órdenes sanitarias no dejan de crecer y que la atención a los proyectos continúa siendo deficiente, estos dos aspectos fueron los motivos para llamar a audiencia a la señora ministra el pasado mes de julio del año 2021, en dicha audiencia la ministra manifiesta que la reorganización continúa gestándose y dejará una DIE eficiente, ya que no todos los procesos están finalizados.

3.6. Ejecución presupuestaria DIE

El presupuesto para atender la infraestructura educativa del país, es parte del presupuesto del Ministerio de Educación Pública. En el año 2018 se tuvo una rebaja importante en dicho presupuesto, pues el ministro de Edgar Mora Altamirano, indicó que no se puede otorgar recursos a una dependencia que no

[32] Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. Diagnóstico Inicia. MEP

gasta lo que tiene, haciendo referencia a los montos en caja única del Estado, por lo que el señor ministro recortó el presupuesto para infraestructura educativa en un 56%.

A raíz de dicho recorte se empezaron a quedar escuelas sin atender, ya que los fondos asignados a caja única del Estado son recursos destinados a proyectos existentes en ejecución, desarrollo para realizar planos, e iniciar obras. Adicional a esto, los sobrantes de recursos destinados a proyectos pero que las juntas de educación y administrativas desean darle uso en procesos de mantenimiento o de alguna obra adicional inconclusa, por lo que no es dinero ocioso que se puede invertir en otros casos. Esto genera que, muchos casos nuevos se queden sin atender, ya que el presupuesto que se puede utilizar para su atención, es insuficiente.

Es importante tener presente que los proyectos que conforman el FIDEICOMISO no son parte de la DIE, pues el proceso del Fideicomiso funciona como unidad aparte de la dirección, inclusive tiene las instalaciones físicas en el despacho del viceministerio administrativo y es dirigido por un director que no es el de la DIE.

Se debe tener presente que desde que se dio el recorte del 56%, la DIE ha presentado un déficit en su gestión presupuestaria que, a la fecha, continúa impactando la atención de infraestructura educativa.

En el año 2020 la situación presupuestaria de la dirección sigue siendo desfavorable, pues se debe asignar recursos en atender la emergencia sanitaria por el virus SARS COV 2, por lo que los fondos disponibles para atender proyectos son sumamente limitados.

En el año 2021, el presupuesto aprobado para la dirección fue de 23 mil millones de colones, aproximadamente, y para el año 2022 será de 11 mil millones aproximadamente, esto según presupuesto 2022 que presentó el MEP en el mes de setiembre del presente año, como se logra evidenciar, el recorte para infraestructura educativa es nuevamente de 50%, aproximadamente.

En la defensa al presupuesto la ministra Cruz señala que el presupuesto enviado por el MEP era distinto a lo presentado por el Ministerio de Hacienda a la

Asamblea Legislativa, por lo que se debe acatar lo que este ministerio señaló sobre el presupuesto para educación, pues se deben obedecer las pautas de la regla fiscal y de contención de gasto, considerando la actual crisis sanitaria. A pesar de esto la ministra indicó que el presupuesto presentado es insuficiente para atender todas las necesidades del sistema educativo, incluyendo las de infraestructura educativa.

3.7. Gestión Actual

A pesar de la reorganización que se implementó en la DIE, actualmente no se cuenta con un inventario de infraestructura nacional, la señora ministra y la directora de la DIE señalan que con la plataforma "Saber" se logrará tener esta información, sin embargo, es un proceso lento que se irá completando poco a poco. Además de no contar con inventario, se tiene presente que la cantidad de órdenes sanitarias continúan en aumento, y que a pesar de que se estableció una categorización para órdenes sanitarias y que se ha coordinado con Ministerio de Salud para mejorar este proceso, desde el periodo del ministro Mora Altamirano, las mismas siguen emitiéndose, por lo que el resultado de una mejora en este aspecto hasta la fecha no se ha presentado.

En la auditoría del año 2019[33] se señalan debilidades relacionadas con la asignación de responsabilidades a los funcionarios, ausencia de un plan estratégico que dé sentido de dirección y orientación, para generar sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos, de manera que se logre mejorar la atención a los centros educativos; estas debilidades fueron atendidas durante el proceso de realización del diagnóstico y de la propuesta formal que se elaboró para la reorganización, sin embargo hoy en día se desconoce el plan estratégico de esta dirección, y de igual manera sobre las responsabilidades de los funcionarios. Ahora bien, la información de la reorganización señala en diversas ocasiones el descontento con el liderazgo de las jefaturas, por lo que se

[33] Auditoría Interna- Informe 19-19. Pág 12

considera que un aspecto que puede mejorar la sinergia con el personal, es tomar acción sobre este aspecto, sin embargo este no se hizo, ya que actualmente en la dirección continúan en sus puestos los mismos jefes, incluyendo la directora de la DIE, quien fue jefa de unos departamentos años atrás.

Se debe tener presente que la DIE existe por decreto, el cual es el 38170 y su reforma, el decreto º 42488-MEP, por lo que es de suma importancia que las funciones actuales que ejerza esta dirección sean a cabalidad con lo que se indica en dicho decreto, hoy en día esto no es así, pues a modo de ejemplo el decreto indica que se debe gestionar y mantener actualizado un sistema de información de la infraestructura educativa y mobiliario escolar, el cual no se tiene.

Dentro de la gestión actual de la DIE, están los procesos con las juntas de educación y con las juntas administrativas. En los informes N° 54-17 Instituto de Alajuela, y N°81-17 CTP de Upala, demostraron que la capacitación otorgada a las Juntas por parte de la DIEE no fue la adecuada, por lo tanto, generaron una serie de acciones mencionadas anteriormente y que confirman en este estudio que la planificación y ejecución deberá contar con mejoras que aseguren la adecuada administración de los proyectos de infraestructura y por ende los recursos, adicional a esto se debe tener presente que las juntas son conformadas por padres de familia o habitantes de la comunidad, que en la mayoría de casos no tienen conocimiento sobre temas relacionados al desarrollo de obra civil ni mantenimientos.

Con la reorganización se tomó la decisión de eliminar el Departamento de Contrataciones e iniciar los procesos licitatorios a través de SICOP, sin embargo, este cambio se realizó de manera parcial, pues efectivamente el Departamento de Contrataciones se eliminó y se trasladó a algunos funcionarios a la Proveeduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, sin embargo aún se realizan contrataciones con juntas desde la DIEE; este proceso actualmente se ejecuta con la colaboración de 2 abogados, lo cual genera un atraso significativo durante el proceso de atención.

De igual manera, actualmente, se tiene una dirección no estandarizada, que ahora está atendiendo: casos bajo los procesos de la antigua DIEE, y casos bajo los estándares de la nueva organización. Se desconoce, por parte de esta comisión, cuál ha sido el proceso de transición para que este cambio se diera correctamente, sin afectar los tiempos de atención, los cuales de por sí ya eran extensos, y sin dejar a la deriva casos de centros educativos que urgen atender, pues de lo contrario la gestión de la DIE seguirá generando rezagos en el desarrollo educativo de los costarricenses.

IV CONCLUSIONES

- La DIEE fue creada en el 2008, en respuesta a las necesidades de infraestructura educativa de la época. Trece años después los procesos que ésta realiza resultan desfasados e ineficientes, respecto de las necesidades actuales. De ahí la imperiosa necesidad de una reforma profunda a la citada Dirección.

- La reforma planteada es insuficiente ya que atiende cambios a nivel administrativo y procedimental, no considera una modificación sustancial en la gestión integral de la dirección.

- En relación al tema de clima organizacional, éste no se abarcó en la reorganización de la DIE, tampoco se consideró los resultados de las entrevistas de los funcionarios sobre el tema de liderazgo, jefaturas y relaciones laborales.

- Durante el periodo del señor Garnier se creó la unidad de supervisores de zona para atender órdenes sanitarias, esta unidad no debió realizar dichas funciones, pues para esto existía el Departamento de Gestión de Proyectos Específicos.
- El modelo de contratación abreviada permitió atender las órdenes sanitarias de una manera ágil, sin embargo, la responsabilidad de dicho proceso recayó en las juntas de educación y administrativas, siendo las responsables de contratar materiales y mano de obra.
- Durante el año 2018 se creó un método para categorizar las órdenes sanitarias que marcó el inicio de un trabajo interinstitucional con el Ministerio de Salud, con propósito de mejorar el proceso de emisión de dichas órdenes y así empezar un camino que permitiera disminuir la cantidad ~~aquellas~~ que se generan por temas de infraestructura educativa.

En la actualidad las órdenes han ido en aumento, por lo que, el modelo planteado no dio los resultados esperados.

- No se tiene una ruta ágil, de corto mediano plazo que permita controlar, atender, contener, planificar y mejorar el proceso de atención de órdenes sanitarias.
- La DIEE presenta deficiencias en relación al tema de adquisición de terrenos para construir centros educativos. Según el informe de auditoría, los aspectos de manejo de expedientes, estudios técnicos, entre otros, se deben mejorar, ya que actualmente este proceso presenta muchas irregularidades que afectan directamente a la educación de Costa Rica.
- El control interno en la DIEE es un proceso ausente, lo cual genera impacto negativo en la atención de centros educativos.
- La propuesta de la reorganización indica acciones para mejorar el tema del control interno, sin embargo, en la actualidad se desconoce si esto se ha ejecutado correctamente.
- La reorganización administrativa planteada, no abarca todos los aspectos que se señalan en los informes de auditoría, por lo que la gestión deficiente de atención a centros educativos continúa.
- Un año después de que se implementó la reorganización, los casos de órdenes sanitarias continúan en aumento. Por su parte, los macro procesos, procedimientos y manuales continúan elaborándose. El cambio de la organización ~~ya~~ se realizó, lo que dio como resultado la desaparición del Departamento de Contrataciones, sin embargo, los procesos de contrataciones con las Juntas continúan ejecutándose desde la DIE.
- Respecto del Departamento de mantenimiento no se tiene certeza de cómo éste atenderá el mantenimiento preventivo y correctivo, en virtud que los procedimientos no se encuentran listos.
- Dentro de la propuesta de la reorganización no se toma en cuenta la falta de liderazgo de las jefaturas y dirección, por lo que ese aspecto continúa siendo un impacto negativo en la organización.

- El presupuesto para atender infraestructura educativa ha sufrido recortes significativos, lo que ha incidido en que ~~el~~ problema se agrave día con día.
- La gestión actual de la DIE resulta deficiente, desordenada y poco planificada, respecto de las formas como se atienden las necesidades de infraestructura educativa en el país.

V. RECOMENDACIONES

5.1. Recomendaciones generales

Intervención inmediata a la gestión de la Dirección de Infraestructura Educativa:

Se recomienda intervenir la gestión de la DIE realizando como primer paso la evaluación general de los efectos de la reorganización en la gestión de planificación y atención de proyectos educativos, pues es de suma importancia conocer si los cambios realizados han generado las mejoras esperadas.

Si el resultado indica que la mejora es mínima, se debe transformar dicha dirección, realizando un cambio en la gestión integral, y no solo desde un punto de vista administrativo, de manera que se debe considerar el cambio en la gestión del recurso humano, cronogramas y costos.

Recomendaciones puntuales:

- La gestión de la DIE debe responder a las necesidades actuales del sistema educativo. Se debe revisar los alcances de la dirección según los decretos en los que se sustentan sus funciones, reformar el decreto con cambios en la gestión integral.
- Tomar en cuenta lo indicado por los funcionarios sobre liderazgo, problemas con jefaturas, y relaciones laborales, esto con el fin de crear un plan de mejora para el clima organizacional y revisar responsabilidad y funciones de todos los funcionarios.
- Declarar estado de emergencia por órdenes sanitarias de infraestructura educativa, de manera que se involucren otras instituciones que le den

apoyo y aporten conocimiento a la Dirección sobre cómo atender proyectos de infraestructura con alto estado de deterioro.

- Considerar lo indicado en el informe de auditoría 02-21 para mejorar el proceso de adquisición de terrenos que realiza la Dirección de Infraestructura Educativa.
- Establecer la coordinación de terrenos en la Dirección de la DIE y no en otro departamento, de manera que se realice el filtro necesario en relación a terrenos, antes de que otro departamento inicie un proceso de diseño o constructivo.
- Considerar el cambio de jefaturas para mejorar el liderazgo en la dirección y promover un mejor ambiente laboral en la nueva organización.
- Reformular el orden departamental ya que para la gestión de mejora continua no se comprende cuál es la función del Departamento de Fiscalización, pues en el organigrama se ve como una unidad.
- Reconsidera mejorar la reorganización planteada, considerando que ésta sea de recurso humano, técnica, financiera y no solo una reorganización administrativa.
- Asesorarse con expertos en el área de gestión de proyectos y gestión de costos, de manera que se puedan trazar soluciones que optimicen los procesos tomando en cuenta el presupuesto disponible.
- Utilizar modelos de Alianzas Públicos Privada para gestionar el diseño y construcción de obra educativa.
- Reactivar el diseño interno, para evitar invertir en contratación de diseño de proyectos educativos y también para mejorar la gestión actual, de manera que los plazos de espera para iniciar el diseño de un proyecto se acorten.
- En mejora de la gestión actual, se recomienda revisar la necesidad de contar nuevamente con un departamento de contratación, o eliminar del todo la contratación de obra nueva y mantenimientos por parte de las juntas de educación y administrativas.

- Revisar los procesos que se tienen con las juntas de educación y administrativa y valorar si es adecuado seguir dando la responsabilidad de procesos constructivos a estos entes.
- Elaborar un proceso general para atención de obra nueva y otro para mantenimiento que permita simplificar los trámites que se requieren para contar con la atención de mejora y construcción al espacio físico educativo.
- La gestión presupuestaria para atender obra educativa es insuficiente, por lo que se debe gestionar otras acciones a lo interno de la DIE que permita tener procesos ágiles, de corto mediano plazo, que permita disminuir costos y optimizar el proceso tomando en cuenta el presupuesto disponible.
- En relación con el tema de clima organizacional, es importante propiciar las buenas relaciones entre los departamentos que conforman la DIEE, tanto antes como después de la reorganización.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Cerdas, Daniela. (2019)[A] *MEP detecta personal "desprecupado" a cargo de construir escuelas*. La nación. En línea. Consultado del 14 de octubre de 2021 en: https://www.pressreader.com/costa-rica/la-nacion-costa-rica/20190320/281535112325696

Cerdas, Daniela. (2019)[B] "*Construcción de escuelas se paraliza por funcionarios 'conflictivos, despreocupados y sin compromiso' en MEP*". La nación. En línea. Consultado el 14 de octubre de 2021 en: https://www.nacion.com/el-pais/educacion/construccion-de-escuelas-se-paraliza-por/TQCF7XL4MVEKRJU7K6LDPGKEKE/story/

Cerdas, Daniela. (2019) "Deficiencias en construcción de Escuelas del MEP se han advertido desde el 2011.Contraloría General ha hecho cuatro investigaciones sobre la gestión de la DIEE, pero las anomalías detectadas continúan presentándose años después. La nación. En Línea. Consultado el 25 de octubre 2021 en https://www.nacion.com/el-pais/educacion/deficiencias-en-construccion-de-escuelas-del-mep/GBHDCMJG2JF6XPBTZIVX7D4SLA/story/

MEP. Reseña Histórica, Antecedentes Histórico. Dirección de Infraestructura Educativa, Ministerio de Educación Pública. Consutado el 14 de octubre de 2021 en: http://die.mep.go.cr/acerca-de/resena-historica

https://www.radiosantaclara.cr/decadente-clima-organizacional-paraliza-construccion-y reparacion-de-mas-de-50-centros-educativos-en-la-zona-norte/

https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/contraloria-senala-debilidades-en-ejecucion-de-recursos-del-mep/PCFHU5EDNZEMDAQHBJY3OXFGKM/story/

https://www.radiosantaclara.cr/decadente-clima-organizacional-paraliza-construccion-y-reparacion-de-mas-de-50-centros-educativos-en-la-zona-norte/

Informe auditoria 31-18 DIEE MEP

https://archivo.crhoy.com/mep-presenta-rezago-en-infraestructura-educativa-y debe-atender-300-ordenes-sanitarias-para-curso-lectivo-2015/nacionales/educacion/

https://monumental.mediatiquepress.com/2019/10/27/600-ordenes-sanitarias-contra-centros-educativos-hacen-fila-en-el-mep/

https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2019/1497-mep-y-salud-anuncian-cambios-para-abordaje-de-ordenes-sanitarias-en-centros-educativos

https://www.crhoy.com/nacionales/mep-usara-todo-el-presupuesto-de-infraestructura-para-atender-lo-que-alcance-de-ordenes-sanitarias/

https://monumental.mediatiquepress.com/2019/10/27/600-ordenes-sanitarias-contra-centros-educativos-hacen-fila-en-el-mep/

https://www.elmundo.cr/costa-rica/mep-invirtio-%C2%A28-mil-millones-en-la-compra-de-44-terrenos-que-no-tienen-ningun-proyecto-asociado/

https://www.crhoy.com/nacionales/allanan-oficinas-centrales-del-mep-por-supuesta-compra-irregular-de-terrenos/

Informe auditoria 02-2021 Terrenos DIE MEP.

https://www.nacion.com/el-pais/educacion/mep-compro-terrenos-con-nacientes-amenazas-de/JQE4PIVIGJBQXN6Y5TD6BGY3YQ/story/

https://www.nacion.com/el-pais/educacion/mep-gasto-millones-en-terrenos-inservibles-para/QEAAYHO6UFGQJGTVON3RVOPPYE/story/

https://www.crhoy.com/nacionales/allanan-oficinas-centrales-del-mep-por-supuesta-compra-irregular-de-terrenos/

Informe auditorio 19-19 Informe Infraestructura Educativa

Informe final: Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. Viceministerio Administrativo, Ministerio Educación Pública, 23 enero 2020.

Diagnóstico inicial: Proyecto de reorganización administrativa de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo. Viceministerio Administrativo, Ministerio Educación Pública, 23 enero 2020.

Informe Final Gestión Edgar Mora Altamirano, 2019

https://www.pressreader.com/costa-rica/la-nacion-costa rica/20180814/281990378359076

https://www.nacion.com/el-pais/educacion/defensoria-exige-explicacion-al-mep-por-el/IGBVMJEYI5FIFBB3G2MVWXUFJI/story/

https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/367107/436-escuelas-abandonadas-por-dar-plata-a-u-p-blicas

Dado en la Sala de la Comisión Permanente Especial de Juventud, Niñez y Adolescencia, el día 14 de diciembre de 2021

Harllan Hoepelman Paez
Diputado

Silvia Patricia Villegas Alvarado
Diputada

Catalina Montero Gómez
Diputada

Daniel Ulate Valenciano
Diputado

Shirley Díaz Mejía
Diputada

Mileidy Alvarado Gómez
Diputada

María José Corrales Chacón
Diputada