



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**ASS-255-2015**  
**24-09-2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realiza en atención al Plan Anual Operativo del 2015, tiene como objetivo evaluar la gestión técnico administrativa en el Servicio de Consulta Externa, con la finalidad de verificar el sistema de control interno, el cumplimiento del marco normativo y aprovechamiento de los recursos asignados.

La evaluación permitió evidenciar que el Servicio de Consulta Externa no dispone de un manual de organización y funcionamiento que permita ordenar aspectos de planificación programación, orientación, ejecución supervisión y control de las actividades que se desarrollan en el mismo, aspectos esenciales para optimizar la prestación de los servicios médicos.

El análisis del comportamiento de los indicadores de gestión en el servicio, refleja situaciones importantes en cuanto a las horas programadas y utilizadas, en donde en las especialidades de Ortopedia, Gineco-obstetricia y Cirugía definen un porcentaje de utilización que alcanza más de un cuarto de tiempo de la jornada programada sin utilizar.

En relación con las altas médicas, no se dispone institucionalmente ni tampoco a nivel local de un indicador; así mismo, no se ha implementado en el centro de salud una estrategia para incrementar las altas de pacientes en las especialidades médicas disponibles, situación que limita la oportunidad de atención a otros pacientes que requieren atención y se promueve por otra parte la consulta de pacientes subsecuentes.

Sobre las condiciones de infraestructura es evidente que este centro médico no reúne las mejores condiciones para brindar una atención médica con una mayor y mejor calidad a los pacientes, lo cual obedece entre otros aspectos a la antigüedad del inmueble.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

**ASS-255-2015**  
**24-09-2015**

## **ÁREA SERVICIOS DE SALUD**

### **ESTUDIO INTEGRAL GERENCIAL: ÁREA: CONSULTA EXTERNA HOSPITAL DE GOLFITO, MANUEL MORA VALVERDE U.P. 2702 DIRECCIÓN REGIONAL DE SERVICIOS DE SALUD BRUNCA**

#### **ORIGEN**

El estudio se fundamenta en el Plan Anual Operativo del Área de Servicios de Salud, 2015, Evaluaciones Integrales Gerenciales.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la gestión técnico - administrativa en el Servicio de Consulta Externa, con la finalidad de verificar el sistema de control interno, el cumplimiento del marco normativo y aprovechamiento de los recursos asignados.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar la suficiencia del control interno, relacionado con el cumplimiento de normas y lineamientos, fundamentados en las actividades que desarrolla el Servicio de Consulta Externa.
- Determinar la razonabilidad de la programación, distribución de la jornada laboral asignada y los rendimientos en las especialidades médicas que atienden la consulta externa, así como la razonabilidad de los plazos de espera.
- Verificar las condiciones de la planta física del Servicio de Consulta Externa.

#### **ALCANCE**

El estudio comprende la revisión de la gestión del Servicio de Consulta Externa Especializada del Hospital de Golfito, considerando aspectos de: formulación de los procesos y actividades, Plan Anual Operativo, cumplimiento de la programación anual operativa y sus metas (Período 2014 – I Cuatrimestre 2015), inspección física de los consultorios, lista de espera y sistemas de información.

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 2 de 26

San José, Costa Rica. Ave. 2da, calles 5 y 7. Teléfono 2539-0821, Fax 2539-0888



*"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

El estudio se realizó de conformidad con lo establecido en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.

## METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se desarrollaron los siguientes procedimientos metodológicos:

- Revisión y análisis de la documentación referida al Plan anual Operativo de la Consulta Externa y solicitud del Manual de Organización del Servicio para su respectiva revisión.
- Revisión y análisis de la producción realizada en concordancia con las metas establecidas en los servicios evaluados.
- Inspección física de las instalaciones que albergan el Servicio de Consulta Externa.

## MARCO NORMATIVO

- Ley General de Control Interno 8292.
- Ley número 8239, "Derechos y deberes de las personas usuarias de los servicios de salud públicos y privados.
- Reglamento General de Hospitales Nacionales.
- Normas de control interno para el sector público.
- Política y Lineamientos institucionales para la gestión de las listas de espera para el 2011, aprobadas por la Junta Directiva en el artículo 22 de la sesión 8485, del 16 de diciembre de 2010.

## ASPECTOS NORMATIVOS A CONSIDERAR

Esta Auditoría informa y previene al Jerarca y a los titulares subordinados, acerca de los deberes que les corresponden, respecto a lo establecido en el artículo 6 de la Ley General de Control Interno, así como sobre las formalidades y los plazos que deben observarse en razón de lo preceptuado en los numerales 36, 37 y 38 de la Ley Nº 8292 en lo referente al trámite de nuestras evaluaciones; al igual que sobre las posibles responsabilidades que pueden generarse por incurrir en las causales previstas en el artículo 39 del mismo cuerpo normativo, el cual indica en su párrafo primero:

Artículo 39.- Causales de responsabilidad administrativa.

*"El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin*

AI-ATIC-F002 (Versión 1.0) - Página 3 de 26

San José, Costa Rica. Ave. 2da, calles 5 y 7. Teléfono 2539-0821, Fax 2539-0888



*"Garantiza la autoría e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita"*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios...”.*

## ASPECTOS GENERALES

El Servicio de Consulta Externa del Hospital de Golfito, brinda servicios de atención especializada en Medicina Interna, Cirugía General, Pediatría, Gineco-obstetricia, Psiquiatría, Ortopedia, realización de Gastroscopias, Clínica de Control del Dolor y Cuidados Paliativos, Cirugía Ambulatoria y Cirugía Menor, consulta para funcionarios y consulta no médica, como Terapia Física, Terapia Respiratoria, Clínica de Heridas, Clínica de Lactancia Materna, Psicología y Nutrición.

El espacio físico en el cual se desarrolla la prestación de servicios comprende 8 consultorios, localizados en la planta baja del hospital, y otras áreas de en la segunda planta, un aposento del salón de Pediatría, las cirugías menores se realizan en el servicio de Urgencias y las cirugías ambulatorias en el quirófano, con recuperación en camas de observación del servicio de Urgencias.

La función de la Consulta Externa es la atención de manera ambulatoria de pacientes con patologías crónicas como Enfermedad Cardiovascular y Cerebro vascular, Diabetes Mellitus, Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica, pacientes con patologías de posible resolución quirúrgica y control postquirúrgico, pacientes con patologías músculo- esquelético, patologías ginecológicas que requieran un manejo especializado sin resolución en el primer nivel de atención, embarazos de alto riesgo, pacientes con algún trastorno psiquiátrico, control de crecimiento y desarrollo de niños captados en el primer nivel de atención con alguna alteración en este aspecto, menores con patologías congénitas y crónicas, portadores de dolor crónico de origen no oncológico de difícil control, pacientes con patologías oncológicas terminales, atención a pacientes que requieran intervención por psicología, odontología, nutrición, control de mujeres que suministran lactancia materna y portadores de heridas que requieran un cuidado más especializado.

Es importante destacar que la atención que brinda el personal médico, técnico y administrativo del hospital en la consulta ambulatoria y de hospitalización, se desarrolla en unas instalaciones que mantienen una estructura antigua y que a simple vista no reúne las condiciones óptimas para la atención de pacientes ambulatorios y hospitalizados.

La prestación de los servicios abarca el área geográfica correspondiente al cantón de Golfito, el cual se conforma por los siguientes distritos: Centro, Guaycará, Puerto Jiménez y Pavón.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

## HALLAZGOS

### 1. SOBRE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Se verificó que no se dispone de un Manual de Organización y funcionamiento del Servicio de Consulta Externa del hospital, que permita determinar entre otros aspectos, los siguientes:

- Normas, funciones, protocolos de atención en donde se especifican las responsabilidades de los profesionales que están a cargo de brindar la consulta especializada y general en este centro médico.
- Documentos que definan y orienten las actividades que serán desarrolladas por los profesionales médicos que se integran a brindar la consulta general y/o especializada. Estos documentos deben estar orientados a optimizar la atención médica en la búsqueda de la calidad y oportunidad a los pacientes.
- Distribución de las jornadas de trabajo, donde se definan los tiempos y días de atención en la Consulta Externa, con el propósito de realizar el respectivo control y evaluación de la jornada laboral, así como lo relacionado con la producción, en este caso de la Consulta Especializada.
- Definición de los procesos (documentados) y subprocesos que deben accionarse en las actividades médicas que desarrollan los médicos profesionales especializados y generales que brindan consulta externa; tales procesos deben estar debidamente comunicados al personal.
- Disponibilidad de equipo médico en consultorios y en el centro médico, para brindar la atención médica demandada por los pacientes.
- Plan formal de capacitación al personal que brinden atención de consulta externa.
- Aval y autorización por parte de la Dirección Médica.

Sobre este tema, tanto la Dirección Médica como el Dr. Víctor H. Villalobos González, aportaron el documento denominado “Plan Anual Operativo 2014-2015”, elaborado en Junio del 2013, sin embargo este documento no reúne las características que deben ser contempladas en un Manual de Organización.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En el documento aportado se considera una estructura organizacional con tres niveles; sin embargo, no se incorporan dentro de la misma el recurso humano médico que brinda atención en la consulta ambulatoria general del Servicio, así como tampoco se incorpora dentro de esa estructura el Área de Telemedicina.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.1 Actividades de Control, establecen:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad (...)”*

Este mismo cuerpo normativo establece en el Capítulo II, “Normas Generales relativas al Ambiente de Control”, apartado 2.5, “Estructura Organizativa”, lo siguiente:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.”*

La disposición de este instrumento favorece la gestión, la utilización adecuada de los recursos asignados y las actividades que se desarrollan, así como el conocimiento de manera precisa de los procesos subprocesos, en consecuencia una mejor organización del servicio.

## **2. SOBRE EL PLAN ANUAL OPERATIVO DEL SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA.**

El Dr. Víctor H. Villalobos González, Jefe de Consulta Externa del hospital, aporta el PAO-2014-2015, que no reúne las características y condiciones propias que un documento que lo que pretende es brindar el control, evaluación y seguimiento de los procesos de control interno que toda unidad administrativa debe disponer; dicho instrumento fue elaborado en junio del 2013 y en él se definen, entre otros aspectos los siguientes:

- Justificación del PAO.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

- Marco General que describe la Misión y Visión Institucional, políticas, Misión y Visión de la Jefatura de C.E.
- Organigrama que define una estructura de tres niveles, con la Dirección Médica en el nivel superior, la Jefatura de la C.E. en el segundo nivel y en el tercer nivel están la Secretaría, la Consulta especializada y la consulta no médica.
- Análisis de situación donde se describe la situación externa e interna. Se describen en estos apartados datos históricos y actuales del Cantón y del Hospital.
- Recursos humanos disponibles en la Consulta Externa, Cantidad de Médicos Generales y Especialistas, así como profesionales en otras áreas como Nutrición, Psicología y Enfermería.
- Marco legal, se define en este apartado la normativa que sustenta el funcionamiento de la C.E.
- Determinación de Necesidades y Priorización de Problemas.
- Análisis F.O.D.A del Servicio de C.E.

Se observa en el PAO elaborado y aportado por la Jefatura de Consulta Externa, un análisis F.O.D.A.; sin embargo no se expone y/o define ningún tipo de gestión a desarrollar durante el período, que procure definir acciones para fortalecer, minimizar y solventar los aspectos que son señalados en el mismo.

Por otra parte, evidencia en el Organigrama inserto en el documento PAO, los profesionales médicos que brindan la consulta general, y que superan en cantidad a los médicos especialistas asignados a este centro. Sobre este particular el Dr. Villalobos González, Jefe de la Consulta Externa, señaló<sup>1</sup> que efectivamente se había omitido incorporar dentro de la estructura organizacional a dicho cuerpo médico, y se procederá a emitir un nuevo documento sobre este particular.

El Dr. Guillermo Mendieta Ramírez, Director General a.i. del Hospital de Golfito, suministró el Plan Presupuesto 2014-2015 (PGL) en donde se define de forma precisa lo relacionado a la programación de las actividades que se pretenden desarrollar en la Consulta especializada desde el punto de vista de la utilización del tiempo contratado y la producción del recurso profesional especialista. Se registran en este documento la formulación trimestral, semestral y anual de cada especialidad y las modificaciones que se realizan conforme transcurre cada trimestre.

---

<sup>1</sup> Cuestionario de Control Interno.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

La información expuesta y registrada en el Plan-Presupuesto 2014-2015, que define la programación trimestral y anual del Servicio (metas propuestas) es necesario que esté consignada en el Plan Anual Operativo de manera detallada, de tal forma que se registre información necesaria, como distribución del cuerpo médico asignado a la Consulta, fechas, horas de consulta y distribución y asignación de consultorios.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el apartado 4.1 Actividades de Control, establecen:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad (...)”*

El Manual de Organización y el Plan Anual Operativo son dos herramientas administrativas, que permiten ejercer una mejor gestión y control de los procesos en los diferentes servicios de atención hospitalaria, reiteramos que la carencia y/o ausencia en los mismos en algunos aspectos y conceptos, puede incidir de manera directa en el óptimo desarrollo de las actividades que deben cumplirse en la prestación de los servicios.

### **3. RENDIMIENTOS Y COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CONSULTA EXTERNA<sup>2</sup>**

#### **3.1 UTILIZACIÓN HORAS CONSULTA EXTERNA**

Se efectuó una revisión del comportamiento de las horas médicas contratadas, programadas y realmente utilizadas en la Consulta Externa especializada en el I cuatrimestre del 2015<sup>3</sup>, cuyos resultados se presentan a continuación:

---

<sup>2</sup> Análisis de Cuadros 7 y 11 del Boletín Estadístico y Plan presupuesto 2014-2015

<sup>3</sup> Según Boletín Estadístico, Primer Trimestre 2015 y Abril 2015.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

### Cuadro 1

#### Horas médicas contratadas vrs utilizadas

Período: Enero a Abril 2015

Días Hábiles: 83 días

CONSULTA	HORAS MÉDICAS			
	Programadas	Utilizadas	diferencia	% utilización
<b>Medicina interna</b>	234	231	3	<b>98.54%</b>
<b>Cirugía General</b>	198	155	43	<b>78.21%</b>
<b>Ortopedia</b>	215	142	73	<b>65.86%</b>
<b>Gineco-Obstetricia</b>	149	112	37	<b>75.00%</b>
<b>Pediatría</b>	269	250	19	<b>92.77%</b>

Fuente: Área Estadística en Salud. Hospital de Golfito.

Se observa en el cuadro anterior, el logro de un porcentaje de utilización del tiempo Programado con rangos de un 65.86 % en Ortopedia al 98.54 % en Medicina Interna. En el caso de Cirugía General, Ortopedia y Gineco-Obstetricia, el porcentaje de utilización de las horas programadas es muy bajo en el cuatrimestre, sobre todo Ortopedia.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público, en su apartado 3.3 “Vinculación con la planificación estratégica”, señalan respecto a los indicadores de gestión lo siguiente:

*“La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.*

*Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos”.*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

El Coordinador de la Consulta Externa, Dr. Víctor Villalobos González manifestó que la situación del bajo porcentaje de utilización en las consultas especializadas de Cirugía, Ortopedia y Gineco- Obstetricia obedece principalmente al ausentismo de los pacientes, los cuales en algunas ocasiones se sustituyen, pero se dificulta la localización inmediata de los mismos.

El análisis del comportamiento de la consulta médica especializada en el Hospital de Golfito, evidencia la necesidad de fortalecer la planificación y otras estrategias que puedan contribuir a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Se señala entre las causas del bajo porcentaje de utilización de horas, el ausentismo de pacientes, situación es una variable que debe ser considerada como indicador, con el propósito de ajustar a un porcentaje mayor las horas programadas para brindar la consulta externa.

### 3.2 SOBRE EL AUSENTISMO- SUSTITUCION Y RECARGOS

Considerando el total de consultas otorgadas en el período sometido a análisis (Enero – Abril 2015), se verificó el porcentaje de ausentismo en la consulta externa, según se detalla:

Cuadro N° 2 Citas Pérdidas-Sustituidas-Recargos Período: Enero a Abril 2015 Días Hábiles: 83 días							
CONSULTA	TOTAL	Citas					
		Pérdidas	% pérdidas	Sustituidas	% sustituidas	Recargos	% recargos
Medicina interna	937	183	20%	166	18%	113	12%
Cirugía General	431	99	23%	19	5%	7	2%
Ortopedia	831	383	46%	320	39%	141	17%
Gineco-Obstetricia	420	142	34%	45	11%	20	5%
Pediatría	777	175	23%	58	7%	10	1%

Fuente: Área Estadística en Salud. Hospital de Golfito.

La cantidad de pacientes ausentes en las distintas especialidades es importante, más aún considerando que los hospitales de referencia de este centro médico que son los Hospitales Dr. Fernando Escalante Pradilla y San Juan de Dios, que se encuentran a una distancia que supera los 200 km.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

De acuerdo al criterio emitido por el Dr. Víctor Villalobos González, Coordinador de la Consulta Externa, entre las razones del ausentismo a la consulta externa especializada están

- La falta de aseguramiento de los pacientes que tienen asignada cita.
- La condición socio-económica del paciente que le impide poder trasladarse al centro médico por falta de recursos económicos. (Pago de pasajes o dificultad de traslado).

Por su parte, el Dr. Guillermo Mendieta Ramírez, Director a. i. de este centro, manifestó sobre esta problemática, que como estrategia se ha establecido un sistema de mensajería, que permita recordar los pacientes sobre su cita 3 días antes de la misma.

La revisión de los datos estadísticos relacionados con los rendimientos de la consulta externa especializada en el período de enero-abril 2015, reflejan que el índice de ausentismo repercute de manera directa en la utilización de la jornada programada de los médicos especialistas. Se debe reconocer que realiza una adecuada gestión en cuanto a sustitución y recargos en Ortopedia y Medicina Interna.

### 3.3 GESTIÓN DE ALTAS MEDICAS

En revisión a los datos de la Consulta Externa, se determinó lo siguiente con respecto al comportamiento de las altas médicas en el centro de salud:

**Cuadro Nº 3**  
**Pacientes con alta médica**  
**Período: Enero a Abril 2015**

<b>CONSULTA</b>	<b>TOTAL PACIENTES ATENDIDOS</b>	<b>ALTAS</b>	<b>% ALTAS</b>
<i>Medicina interna</i>	937	16	2%
<i>Cirugía General</i>	431	72	17%
<i>Ortopedia</i>	831	6	1%
<i>Gineco-Obstetricia</i>	420	59	14%
<i>Pediatría</i>	777	33	4%

**Fuente: Cuadro 11 Boletín Estadístico. Hospital de Golfito**



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En el cuadro anterior, se observa que las especialidades de Medicina Interna y Ortopedia, presentan porcentajes de altas de 2% y un 1% respectivamente, mientras que el promedio general del hospital es de 5%.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen entre sus apartados la “Eficiencia y Eficacia de las operaciones”<sup>4</sup> Dentro de los procesos deben establecerse indicadores de gestión y rendimiento con el propósito de un mejor y mayor uso de los recursos asignados y consecuentemente un aprovechamiento óptimo de los mismos.

Los datos señalados inciden de manera directa en la atención oportuna de los pacientes, por cuanto no se produce la liberación de los espacios para atender a otros usuarios que esperan su acceso los servicios de salud.

Se realizó consulta al Dr. Guillermo Mendieta Ramírez, Director a.i. del Hospital, sobre la existencia de algún indicador o tipo de gestión que permita incrementar el número de altas en la especialidad, quien manifestó que institucionalmente no se dispone de ningún indicador y que tampoco a lo interno no se ha emitido ninguna disposición al respecto; hizo mención el Dr. Mendieta de que este aspecto fue valorado en su oportunidad en las evaluaciones de compromisos de gestión realizadas en conjunto con la Jefatura de la Consulta Externa.

#### 4. SOBRE LA EMISIÓN DE CONTRA-REFERENCIAS

Se procedió realizar una comprobación selectiva de las hojas de contra-referencias emitidas, las cuales deben incorporarse en la documentación del expediente de salud de los pacientes, mediante una revisión de 18 expedientes, de las 174 altas médicas emitidas en el primer trimestre del presente año, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 4**  
HOSPITAL DE GOLFITO, MANUEL MORA VALVERDE  
PRUEBA SELECTIVA CONTRA-REFERENCIAS MÉDICAS EN ESPECIALIDADES  
PERIODO: I TRIMESTRE 2015

Identificación	Especialidad	Fecha de Alta	Existe contra-referencia	Nombre Médico	
1	11736xxxx	Medic. Interna	10/02/2015	NO	Dra. Balmaceda
2	6008xxxx	Medic. Interna	26/02/2015	SI	Dra. Balmaceda
3	6020xxxx	Medic. Interna	27/01/2015	NO	Dra. Balmaceda
4	10671xxxx	Cirugía Grl.	14/01/2015	NO	Dr. Mora Salgado
5	50101xxxx	Cirugía Grl.	02/03/2015	NO	Dr. Mora Salgado
6	6005xxxx	Cirugía Grl.	15/01/2015	NO	Dr. Mora Salgado
7	60105xxxx	Cirugía Grl.	19/03/2015	NO	Dr. Mora Salgado
8	60158xxxx	Cirugía Grl.	30/01/2015	NO	Dr. Mora Salgado

<sup>4</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, Objetivos del Control Interno, norma 1.2



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

9	60203xxxx	Cirugía Grl.	19/02/2015	NO	Dr. Mora Salgado
10	60239xxxx	Cirugía Grl.	23/03/2015	NO	Dr. Mora Salgado
11	60284xxxx	Cirugía Grl.	02/03/2015	NO	Dr. Mora Salgado
12	60490xxxx	Ortopedia	15/01/2015	NO	Dr. Pinzón
13	60150xxxx	Ortopedia	12/01/2015	NO	Dr. Pinzón
14	60092xxxx	Ortopedia	22/01/2015	NO	Dr. Pinzón
15	60467xxxx	Ginecología	31/03/2015	NO	Dr. González
16	60403xxxx	Ginecología	06/03/2015	SI	Dr. J. Boffil
17	60509xxxx	Pediatría	26/02/2015	NO	Dr. Anchía
18	60533xxxx	Pediatría	24/03/2015	No se registra alta en expediente	Dr. Anchía

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en el cuadro anterior, solamente 2 de los expedientes revisados presentan la Contra-referencia al correspondiente nivel de atención; sin embargo en 16 casos no se emite el documento de contra-referencia al siguiente nivel.

La Contraloría General de la República en el informe DFOE-SOC-IF-83-2009<sup>5</sup>, establece en relación con la ausencia de lineamientos para la gestión de altas en la consulta externa, lo siguiente:

*“...La falta de gestión sobre este indicador implica un efecto negativo en los pacientes que se encuentran a la espera de ser atendidos en este nivel de atención, quienes ven disminuidas sus posibilidades de mejora en la salud. Valga recordar el artículo 50 del Reglamento General de Hospitales Nacionales, al señalar que el Director y el Cuerpo Médico deben de tener presente que sólo de un trabajo científicamente dirigido y realizado se podrá obtener un rendimiento satisfactorio de los recursos disponibles y que por tanto la Dirección y las Jefaturas de Departamento y Servicio deben preocuparse de modo especial de la organización de la Consulta Externa y de su funcionamiento adecuado...”*

Al respecto, el Órgano Contralor, refiere en el informe DFOE-SOC-IF-10-2013, del 12 de setiembre de 2013<sup>6</sup> que:

*“2.33 En el año 2009, la CGR determinó que en la consulta médica especializada de los hospitales nacionales generales, existía una carencia para la mayoría de las especialidades médicas, de lineamientos, criterios y acciones concretas que orienten la gestión y el control sobre las altas a los pacientes atendidos.*

<sup>5</sup> “Informe sobre los resultados obtenidos en relación con la efectividad en la gestión de consulta externa de los Hospitales Nacionales de la Caja Costarricense de Seguro Social, Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia”; Contraloría General de la República, División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, Área de Servicios Sociales, 9 de noviembre de 2009.

<sup>6</sup> Informe sobre las acciones para cumplir disposiciones referentes a la gestión de la consulta médica especializada en los hospitales nacionales de la CCSS.



*“Garantiza la autenticidad e integridad de los documentos digitales y la equivalencia jurídica de la firma manuscrita”*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*2.34 Sobre el particular, se señaló que esa falta de definición se evidencia en variabilidades importantes en los porcentajes anuales de altas por especialidad, tanto a lo interno de cada hospital como entre los diferentes hospitales.*

*2.35 En la actualidad, la situación se mantiene y la Gerencia Médica no ha emitido parámetros específicos que sirvan de criterio para que los hospitales nacionales vayan mejorando sus indicadores de gestión (...)"*

Refiere el Órgano Contralor, que es conveniente establecer un parámetro técnico, para determinar los promedios razonables de altas médicas o rangos, según la variabilidad que presenten las diferentes especialidades.

La ausencia de lineamientos y acciones específicas que orienten la gestión y el control de las altas, incide en las especialidades que presentan lista de espera, limitando el acceso oportuno a nuevos pacientes. Conviene mencionar que no se ha definido a nivel institucional, ni se evidencia en el ámbito local, la gestión de altas mediante indicadores que permitan dar seguimiento al comportamiento de las mismas.

## **5. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PLAN-PRESUPUESTO 2014-2015**

Se presentan a continuación los resultados del proceso de planificación formulado por cada una de las especialidades médicas disponibles en el Hospital de Golfito.

### **SERVICIO DE PEDIATRÍA:**

La revisión y análisis de los datos obtenidos en esta especialidad, no obstante que se encuentran por encima del parámetro institucional según el Oficio P.E. 23.467-12 del 31 de mayo del 2012, no refleja un efectivo proceso de planificación y asignación del recurso: Horas programadas para la Consulta Externa, por cuanto se concede un mayor número de horas para brindar la consulta especializada, sin embargo la cantidad de consultas realmente otorgadas disminuyó.

La Formulación original presentada en el Plan-Presupuesto 2014-2015, establece en lo que corresponde a consultas subsecuentes y horas programadas para la consulta externa lo siguiente:

Consultas subsecuentes:	1.477 consultas
Horas programadas para C.E.:	734 horas

Revisadas las modificaciones del período (2014) se observa que se produce una disminución de las consultas de menos 94 consultas (-94). No obstante dicho ajuste, también se produce una modificación de 124 horas más en las programadas, situación contradictoria si consideramos que se adiciona más



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

tiempo para otorgar la consulta externa especializada, lo cual significaría más consultas y no una cantidad menor como se registra en la programación modificada.

Por otra parte, al analizar los datos registrados en el apartado de *Seguimiento y Evaluación*<sup>7</sup>, se observa que aún teniendo una modificación de menos 94 (-94) consultas se brindaron un total de 1158 consultas que dan un porcentaje de cumplimiento del 88 %, menos de la programación modificada (1383), y más significativa la diferencia al realizar la comparación con la formulación original de 1477.

### SERVICIO DE GINECO-OBSTERICIA:

La revisión y análisis de los datos finales registrados en la consulta consolidada de Gineco-Obstetricia en el período 2014, apartado *Seguimiento y Evaluación*, determinan que no obstante de haber realizado modificaciones durante el período 2014, en lo que respecta a número de consultas (primera vez y subsecuentes) y en las horas programadas, no se cumplió con las metas establecidas según el siguiente detalle:

Cuadro N° 6					
Especialidad: GINECO-OBSTETRICIA –CONSULTAS					
INDICADOR	FORMULACION 2014	MODIFICACIONES 2014	PROGRAMACION MODIFICADA	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	% CUMPLIMIENTO 2014
Consultas Primera vez	1452	-119	1333	911	68.3%
Consultas Subsecuentes	826	-99	727	562	77.3%
Horas programadas C.E.	656	-32	624	501	80.3%

Fuente: Plan Presupuesto 2014-2015, Hospital de Golfito.

Puede observarse que el porcentaje de cumplimiento en horas programadas alcanza el 80 % y en lo relativo a Consultas (**primera vez y subsecuentes**) no alcanzan los indicadores establecidos y señalados por la Presidencia Ejecutiva en el Oficio P.E. 23.467-12 del 31 de mayo del 2012, donde se establece lo acordado por el Consejo de Presidencia en Gerencias en la sesión N° 315 del 7 de mayo del 2012 en cuanto a:

*“Implementar un único parámetro de evaluación para todos los planes que se generen a nivel estratégico, táctico y operativo de la Institución”.*

Se indica en el citado oficio que cada unidad ejecutora utilizará los siguientes parámetros y presentará su respectivo informe de seguimiento:

<sup>7</sup> Plan Presupuesto 2014-2015, Hospital Golfito U.E. 2702



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
 AUDITORIA INTERNA  
 Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
 Apdo.: 10105

100 %	meta cumplida
Mayor a 90 % y menor a 99 %	Meta con cumplimiento aceptable
Mayor 80 % y menor a 90 %	Meta parcialmente cumplida
Menor a 80	Meta insuficiente

**SERVICIO DE MEDICINA INTERNA:**

En esta especialidad se observa en el siguiente cuadro, que la formulación original refleja cambios en el número de consultas (primera vez y subsecuentes) que no concuerdan o mantienen una relación razonable, esto por cuanto, el incremento anual (modificación) en el número de horas fue de 450 horas que representa un 56 % de más con respecto a lo formulado originalmente; sin embargo, al revisar la programación modificada de la cantidad de consultas, se obtuvo un incremento de 341 consultas, lo cual significa un 11 % más con relación a lo formulado originalmente.

Cuadro N° 7					
Especialidad: CONSULTAS DE MEDICINA INTERNA					
INDICADOR	FORMULACION 2014	MODIFICACIONES 2014	PROGRAMACION MODIFICADA	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	% CUMPLIMIENTO 2014
Consultas Primera vez	1677	200	1877	2301	123%
Consultas Subsecuentes	1215	141	1356	1691	125%
Horas programadas C.E.	790	450	1240	979	79%
Total teleconsultas	64	0	64	365	570%
Horas teleconsultas	16	0	16	92	575%

Fuente: Plan Presupuesto 2014-2015, Hospital de Golfito.

Al analizar los datos del apartado de Seguimiento y Evaluación Anual 2014, se determina que la meta alcanzada en consultas primera vez y subsecuentes fue muy superior a la programación modificada en el orden de 123% para consultas de pacientes nuevos y 125 subsecuentes; no obstante que el número de horas realmente utilizadas con relación a las programadas modificadas estuvo por debajo en 261 horas.

También debe destacarse los resultados obtenidos en las horas de tele-consultas asignadas originalmente (16) y en el seguimiento y evaluación se registran 92 horas sin reflejarse modificaciones en cada uno de los trimestres del período; este incremento en horas de tele-consultas es de 303 que representa en términos porcentuales 489 % horas de más que no están reflejadas como modificación.





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

En cuanto al número de tele-consultas el porcentaje de cumplimiento asciende a 570 % por cuanto no se reflejan modificaciones durante el período, cifra o indicador, por lo que se evidencia que el proceso de planificación operativa de la consulta externa no ha sido el adecuado en cuanto a la asignación y programación de los recursos.

### **SERVICIO DE CIRUGIA:**

En revisión a la formulación de metas original y las modificaciones realizadas durante el 2014, se observa un incremento en el número de horas destinadas a consulta especializada, tal modificación representa un porcentaje de un 26% de más con respecto a lo formulado originalmente; no obstante dicho incremento, no se registra o señala ningún aumento en el número de consultas (primera vez y subsecuentes), que permita justificar la variación en las horas disponibles para la consulta externa.

Por su parte, en el Seguimiento y Evaluación Anual 2014, se presenta un logro de 142 consultas de pacientes nuevos por debajo de la meta planteada, 233 consultas menos para subsecuentes y 107 horas utilizadas por debajo de las planificadas, con porcentajes de cumplimiento de 88.9 %, 59.8, y 84.4 % respectivamente. Lo descrito se refleja en el siguiente cuadro:

<b>Cuadro N° 8</b>					
<b>Especialidad: CIRUGIA GENERAL –CONSULTAS</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULACION 2014</b>	<b>MODIFICACIONES 2014</b>	<b>PROGRAMACION MODIFICADA</b>	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>% CUMPLIMIENTO 2014</b>
<b>Consultas Primera vez</b>	1276	0	1276	1134	89%
<b>Consultas Subsecuentes</b>	580	0	580	347	60%
<b>Horas programadas C.E.</b>	606	79	685	578	84%
<b>Total teleconsultas</b>	0	0	0	0	<b>0.0</b>
<b>Horas teleconsultas</b>	0	0	0	0	<b>0.0</b>

**Fuente: Plan Presupuesto 2014-2015, Hospital de Golfito.**

Se observa en el cuadro anterior, que no obstante el incremento en el número de horas en la consulta externa especializada, no se afecta la cantidad de atenciones en consulta, todo lo contrario, las consultas y horas otorgadas – según seguimiento y evaluación - no alcanzaron la meta formulada originalmente.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

### SERVICIO DE ORTOPEDIA:

El Plan Presupuesto 2014-2015, refleja un incremento de la meta mediante modificación, en el número de horas programadas para la Consulta externa, pasando de 558 originalmente, a 800 horas lo que representa un aumento del 43 %.

En el registro de cumplimiento de las metas, no se observa que a partir del aumento en las horas programadas, se haya considerado incrementar las consultas de primera vez y subsecuentes.

Cuadro Nº 9					
Especialidad: ORTOPEDIA					
INDICADOR	FORMULACION 2014	MODIFICACIONES 2014	PROGRAMACION MODIFICADA	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	% CUMPLIMIENTO 2014
<i>Consultas</i>					
<i>Primera vez</i>	2378	0	2378	2083	88%
<i>Subsecuentes</i>	526	0	526	1109	211%
<i>Horas programadas C.E.</i>	558	242	800	707	87%
<i>Total teleconsultas Horas teleconsultas</i>	84	0	84	112	133%
	24	0	24	28	117%

Fuente: Plan Presupuesto 2014-2015, Hospital de Golfito.

El análisis de los datos en esta especialidad médica muestran inconsistencias en el proceso de planificación al examinarse que se obtienen en el Seguimiento y Evaluación Anual 2014, al verificar que en las consultas de primera vez y subsecuentes que no se logró un porcentaje ajustado a la meta establecida; en las consultas de primera vez el resultado está por debajo de la formulación (87 %) y en las subsecuentes se presenta un porcentaje muy superior al programado (211 %).

La situación anterior, expresa dichos resultados con un número menor de las horas programadas, donde se utilizaron 93 horas menos de las programadas, situación no congruente desde el punto de vista de gestión y concordancia de la programación de los recursos destinados para la Consulta externa especializada en Ortopedia.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

## 6. SOBRE LA LISTA DE ESPERA EN CONSULTA EXTERNA

En lo referente a la lista de espera en el Servicio de Consulta Externa, se verificó a partir de los datos aportados, que la especialidad de Ortopedia dispone de lista de espera, con un plazo promedio de atención de 594 días, según corte al 30 de abril del presente año. El cuadro siguiente refleja el comportamiento de la lista de espera en la Consulta Externa:

Cuadro N° 10  
Lista de espera para atención en especialidades de consulta externa  
(Plazos de espera mayores de 90 a partir de la fecha de corte - pacientes nuevos)

ESPECIALIDAD	HOSPITAL GOLFITO MANUEL MORA VALVERDE							
	Región: BRUNCA							
	Mes: ABRIL-2015							
	PLAZOS DE ESPERA POR TRIMESTRE							
	AL 31 DE ENERO		AL 28 DE FEBRERO		AL 31 DE MARZO		AL 30 DE ABRIL	
	Citas	Plazo en días	Citas	Plazo en días	Citas	Plazo en días	Citas	Plazo en días
Cirugía General	0	0	2	128	3	215	0	0
Ginecología	0	0	0	0	0	0	0	0
Medicina Interna	13	151	7	121	2	170	0	0
Ortopedia	402	685	373	654	326	714	288	594
Pediatría	1	94	6	99	5	180	0	0

Fuente: Servicio de Redes

La Política y Lineamientos institucionales para la gestión de las listas de espera para el 2011, aprobadas por la Junta Directiva en el artículo 22 de la sesión 8485, del 16 de diciembre de 2010, establecen en el apartado 4. "Lineamientos Generales", señala sobre:

- De la gestión de listas de espera (apartado 4.2)

(...) 4.2.2. Cada centro de atención integrará grupos gestores locales para gestionar las listas de espera, los cuales diseñarán las medidas para su abordaje; estos equipos locales tomarán en cuenta la capacidad instalada tanto en términos de infraestructura, equipamiento, financiamiento así como de recurso humano para atender la demanda. Estas estrategias serán abordadas tomando en cuenta el funcionamiento de la Red de Servicios de Salud Institucional.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

4.2.3. Las Direcciones Regionales apoyarán la gestión en red de las estrategias que tanto los grupos gestores locales como las diferentes redes de servicios de salud establezcan, para responder a la demanda insatisfecha, procurando brindar mayor resolutiveidad y oportunidad de atención por parte de los centros médicos, minimizando así la saturación de los servicios brindados en los hospitales nacionales.

- **Del apoyo a la gestión local de listas de espera (apartado 4.3)**

(...) 4.3.2. La Gerencia Médica podrá intervenir directamente en la gestión de las listas de espera en aquellos casos en que se logre evidenciar que la capacidad de respuesta de los centros de atención es ineficiente a pesar de las estrategias implementadas para tales fines.”

Por otra parte, la Ley número 8239, “Derechos y deberes de las personas usuarias de los servicios de salud públicos y privados”, artículo 2º, “Derechos”, dispone que los pacientes tienen entre otros, derecho a:

“e) Recibir atención médica con la eficiencia y diligencia debidas.”

Sobre las gestiones realizadas para administrar lo relativo a la lista de espera, el Dr. Fabio Robleto Flores, Coordinador del Grupo Gestor, refiere lo siguiente<sup>8</sup>:

- Logística para abordar listas de espera, encargado de llevar el registro, promedio de tiempos de cirugía y programación de cirugías en el hospital.
- Se define (acta # 1) un esquema o proceso para el abordaje de la L.E. en donde se define cada uno de los funcionarios y unidades responsables de ejecutar la elaboración de las boletas y su recolección, codificación, inclusión en el sistema, programación de cirugía y de citas, y por último si el paciente egresa o no.
- Adelantar citas de pacientes para disminuir agenda quirúrgica. En el caso de Ortopedia por la cantidad de ausentismo se otorgan citas que entran como recargo.
- Se toma decisión de no dar atención a pacientes de ortopedia que llegan de San Vito ya que esto causa trastorno en la C.E.
- Se toma decisión para realizar distribución de consultorios médicos.
- Se realizan cambios en las agendas para mejorar la atención en la consulta externa.

---

<sup>8</sup> Libro de actas del Grupo Gestor de Listas de Espera.



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

- Se presenta un plan de mejora en los indicadores hospitalarios de la consulta externa en Medicina Especializada.
- Se realiza reestructuración de la agenda médica en Medicina Interna.

La existencia de plazos de espera prolongados, afecta la atención oportuna y diligente a los usuarios que requieren ser atendidos en los servicios médicos de la consulta externa, con el consecuente impacto en la salud, limitando el abordaje de las patologías. Especial atención merece Ortopedia, parece ser la situación crítica de este hospital.

## 7. SOBRE EL ESTADO DE LA PLANTA FÍSICA DEL SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA

Se procedió realizar inspección física en los consultorios asignados a las especialidades médicas del Hospital de Golfito, con el propósito de determinar las condiciones de infraestructura y equipamiento; dicho procedimiento se realizó en compañía del Dr. Víctor Hugo Villalobos González, Jefe de Consulta Externa, obteniendo los siguientes resultados:

- Los consultorios que utilizan las cinco especialidades médicas no mantienen condiciones óptimas para brindar la consulta a los pacientes que demandan el servicio, tal situación obedece a que las instalaciones del centro se han visto deterioradas por su antigüedad. Al respecto, según lo indicado por las autoridades del Hospital, Dr. Guillermo Mendieta Ramírez, Director Médico y el Dr. Víctor H. Villalobos González, Jefe de la Consulta Externa, se han realizado esfuerzos para mantener en las mejores condiciones la planta física.

La visita realizada a cada uno de los consultorios se describe de manera general a continuación:

### Consultorio 2, Ginecología:

- Condiciones de deterioro en cielo rasos y poca ventilación
- Edificación antigua.
- El equipo de Colposcopio tiene un lente dañado.
- El otro Colposcopio está fuera de servicio porque está en mal estado y no se consiguen los repuestos.
- Manifiesta la Coordinación del Servicio que se requiere de un Criocauterio y Leep<sup>9</sup> para la atención de pacientes.

---

<sup>9</sup> Equipo para procedimiento de escisión electroquirúrgica en ASA



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

### **Consultorio 3, Medicina Interna:**

- La Dra. Balmaceda Gómez Esperanza, Médico Asistente Especialista, manifestó que las condiciones del consultorio no son las óptimas para brindar la consulta especializada a los pacientes.

### **Consultorio 4, Pediatría:**

- Es el consultorio que se observa en mejores condiciones.

### **Consultorio 6, Cirugía General:**

Se verificó en conjunto con el Dr. Villalobos González, Jefe de Consulta Externa, la camilla disponible en este consultorio no está en buen estado.

### **Consultorio 8, Ortopedia:**

- El consultorio presenta problemas de filtración de aguas el cielo raso.
- Manifestó el Dr. Ramón Pinzón González que no se dispone desde hace un año y medio de un técnico de Yesos, lo que representa un inconveniente, por cuanto en caso de que un paciente requiera la colocación de yeso, debe ser trasladado a otro centro médico.
- La Sala de Yesos se encuentra ubicada en un lugar totalmente independiente de la Consulta.

### **Consultorio 7, Clínica de Heridas y de Mama:**

- No se dispone de una camilla adecuada la atención de pacientes con heridas o que requieran otro tipo de curaciones.
- El sitio no reúne condiciones para realizar otros procedimientos a los pacientes.
- Se requiere de una bandeja para curaciones y otros implementos (equipo médico) necesario para la atención de pacientes con heridas y traumas.

A nivel general se observa que los pasillos no tienen suficiente iluminación y su espacio es muy reducido, lo que ocasiona aglomeración de usuarios en la puerta de entrada de los consultorios.

El Reglamento General de Hospitales establece en el artículo 224 que: *"En cada hospital deberá existir una dependencia encargada del mantenimiento correctivo y preventivo de las construcciones, áreas circundantes, instalaciones, mobiliario y equipos del establecimiento. Se entenderá por "mantenimiento correctivo" el conjunto de reparaciones necesarias cuando ya se han producido daños en los elementos a cuidado de la Dependencia y por "mantenimiento preventivo" al proceso de inspección del*



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

*establecimiento en buenas condiciones de operación, para evitar la necesidad de mayores reparaciones y gastos.”*

El mismo Reglamento en el artículo 228 establece como responsabilidades del Jefe de Mantenimiento lo siguiente:

*“...d) Establecer un programa de inspecciones periódicas y rutinarias de construcciones, instalaciones, mobiliarios y equipos del establecimiento y evaluar el cumplimiento del mismo;*

*f) Efectuar o dirigir las reparaciones necesarias en las construcciones, instalaciones, mobiliario o equipos dañados y comunicar a la mayor brevedad posible a la Administración del establecimiento cuando sea necesario contratar los servicios de personal o empresas comerciales especializados, para llevar a cabo reparaciones imposibles de efectuar con los recursos de la Dependencia...”*

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, la Contraloría General de la República establece en el inciso 1.2, como uno de los objetivos fundamentales del Sistema de Control Interno: *“...Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. El SCI debe brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo...”*

El deterioro en la infraestructura hospitalaria y en los equipos médicos utilizados, incide de manera directa en la prestación de los servicios de salud, lo que evidencia que las gestiones desarrolladas por los responsables no han sido suficientes para la disposición de instalaciones en óptimas condiciones, aspecto asociado a las limitaciones de recursos y la existencia de una planta física antigua, lo cual dificulta el control del deterioro progresivo de la misma.

Actualmente se reconocen los esfuerzos de las autoridades del centro hospitalario para mejorar la infraestructura con diversos proyectos de remodelación.

## CONCLUSIÓN

La evaluación realizada permitió evidenciar que el Servicio de Consulta externa no dispone de un manual de organización y funcionamiento que permita ordenar aspectos de planificación programación, orientación, ejecución supervisión y control de las actividades que se desarrollan en el mismo, aspectos esenciales para optimizar la prestación de los servicios médicos.

El análisis del comportamiento de los indicadores de gestión en el servicio, refleja situaciones importantes en cuanto a las horas programadas y utilizadas, en donde en las especialidades de



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

Ortopedia, Gineco-obstetricia y Cirugía definen un porcentaje de utilización que alcanza más de un cuarto de tiempo de la jornada programada sin utilizar.

En relación con las altas médicas, no se dispone institucionalmente ni tampoco a nivel local de un indicador, así mismo no se ha implementado en el centro de salud una estrategia para incrementar las altas de pacientes en las especialidades médicas disponibles, situación que limita la oportunidad de atención a otros pacientes que requieren atención y se promueve por otra parte la consulta de pacientes subsecuentes.

Sobre las condiciones de infraestructura es evidente que este centro médico no reúne las mejores condiciones para brindar una atención médica con una mayor y mejor calidad a los pacientes, lo cual obedece entre otros aspectos a la antigüedad del inmueble.

## RECOMENDACIONES

### A LA DIRECCIÓN GENERAL DEL HOSPITAL

1. Rediseñar en conjunto con la Dirección Administrativa del centro el Manual de Organización y Funcionamiento y Plan Anual Operativo de la Consulta Externa especializada donde se consideren aspectos como los señalados en los hallazgos 1 y 2 del presente informe.

Es necesario incorporar en estos documentos la estructura organizacional con todos sus componentes, niveles de jerarquía, procesos de las actividades, funciones y actividades de los funcionarios dependientes de la Jefatura del Servicio.

Toda la documentación que se elabore relacionada con el Manual de Organización y Funcionamiento del Servicio y el Programa Anual Operativo debe estar debidamente autorizada por la Dirección General, estableciendo el su plazo de vigencia.

***Plazo cumplimiento: 6 meses a partir de recibido el presente informe***

2. Revisar y analizar la formulación de las metas programadas con los recursos disponibles en la Consulta Externa especializada de tal forma que las cifras de previo definidas se ajusten y logren cumplir con parámetros razonables de cumplimiento.

Deben definirse objetivos con metas ajustadas a la realidad y en caso de modificaciones en el transcurso del período, deben emitirse de manera documental las justificaciones pertinentes. Es fundamental que los indicadores de gestión en el Plan-Presupuesto de cada período, definan cifras que en su conjunto y relación, generen resultados que al presentar los respectivos





CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

informes de seguimiento y autoevaluación determinen eficiencia y efectividad en el proceso de planificación y rendición de cuentas.

Es necesario que las autoridades hospitalarias encargadas de la formulación del Plan de Gestión Local, consideren los parámetros de cumplimiento establecidos por la Presidencia Ejecutiva en el Oficio P.E.23.467-12 del 31 de mayo del 2012, donde se consideran los porcentajes de evaluación y los resultados aceptables de cumplimiento.

**Plazo cumplimiento: 6 meses a partir la recepción del presente informe.**

3. Definir y ejecutar acciones para reducir el comportamiento del indicador del ausentismo en las diferentes especialidades, contemplando dentro del mismo estrategias de educación y concientización al personal y usuarios sobre el impacto de esta problemática en el proceso de atención, y la importancia de implementar estrategias que deriven en el aumento del índice de sustitución, con el fin de facilitar el ingreso al sistema de pacientes nuevos en las especialidades.

**Plazo de cumplimiento: 6 meses a partir del recibido el presente informe.**

4. Proceder al establecimiento de indicadores y mecanismos de monitoreo para gestionar el comportamiento de las altas que se presentan en los servicios especializados de Consulta Externa, con el objetivo de establecer herramientas de gestión locales que permitan valorar, analizar y dar seguimiento al comportamiento de las diferentes especialidades.

**Plazo de cumplimiento: 6 meses a partir del recibido el presente informe.**

5. En conjunto con el grupo gestor de listas de espera del centro de salud, establecer una estrategia para implementa las acciones pertinentes sobre la lista de espera en la consulta externa de Ortopedia, la cual según los datos obtenidos en la evaluación realizada por la Auditoría se encuentra a 594 días con un corte al 30 abril 2015.

Es necesario que se defina un cronograma de las actividades y los funcionarios que estarán a cargo de gestionar y administrar la misma, así como definir dentro de ese mismo cronograma los aspectos de monitoreo, control y seguimiento, a efecto de reducir los plazos de espera en el beneficio de los pacientes nuevos que requieren de una oportuna atención.

**Plazo cumplimiento 6 meses**

**A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
AUDITORIA INTERNA  
Tel.: 2539-0821 - Fax.: 2539-0888  
Apdo.: 10105

6. No obstante las consideraciones sobre la antigüedad del centro médico, en cuanto a que la infraestructura no reúne las mejores y óptimas condiciones para brindar atención médica a los pacientes, es necesario que la Dirección Administrativa instruya al Departamento de Ingeniería y Mantenimiento para que se proceda elaborar un cronograma de trabajo para brindar el mantenimiento preventivo y correctivo que se requiere en el área donde se otorga la consulta ambulatoria del Hospital.

Las acciones de mantenimiento en las áreas internas y externas de los consultorios deben contribuir a evitar el deterioro en los cielos rasos, pintura en paredes, más aún si se considera que algunas áreas de este centro médico son de madera; también considerar las eventuales filtraciones de aguas negras, pluviales por cuanto se observó en algunas áreas de los pasillos tuberías expuestas sin ningún tipo de protección.

**Plazo cumplimiento 6 meses**

## COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

De conformidad con lo establecido en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, artículo 45, los resultados del presente estudio se comentaron el 21 de julio de 2015 en la Dirección Médica del Hospital Manual Mora Valverde, con el Dr. Guillermo Mendieta Ramírez y la MBA. Mayela Arauz Araúz, Directora Administrativa Financiera del centro de salud. Los comentarios de la Administración Activa constan en el acta respectiva.

### ÁREA SERVICIOS DE SALUD SUB-ÁREA FISCALIZACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD

Sr. Víctor Lindo Solano  
**ASISTENTE DE AUDITORÍA**

Ing. Miguel Ángel Salvatierra Rojas.  
**JEFE DE SUB ÁREA**

Lic. Rafael Ángel Ramírez Solano  
**JEFE ÁREA**

RRS/MASR/VLS/wnq

Ci: 2